



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΑΠΟ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΚΑΜΨΙΑ ΣΤΟ ΝΕΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ
ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ
ΣΤΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

ΑΝΔΡΕΑΣ ΧΡΥΣΑΝΘΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΜΑΡΙΟΣ ΨΥΧΑΛΗΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2026



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΑΠΟ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΚΑΜΨΙΑ ΣΤΟ ΝΕΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ
ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ
ΣΤΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια
Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΑΝΔΡΕΑΣ ΧΡΥΣΑΝΘΟΥ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: Δρ. Μάριος Ψυχάλης

Δρ. Βασίλειος Βύττας

Δρ. Παναγιώτα Ξανθοπούλου

ΙΟΥΝΙΟΣ 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ανδρέας Χρυσάνθου, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Ανδρέας Χρυσάνθου

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Από τη Γραφειοκρατική Ακαμψία στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Η επίδραση της μονιμότητας και του συστήματος αμοιβών στη μεταρρύθμιση της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 27 Ιουνίου 2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος):

Δρ. Μάριος Ψυχάλης, Λέκτορας

Δρ. Βασίλειος Βύπτας,

Δρ. Παναγιώτα Ξανθοπούλου,

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Ανδρέας Χρυσάνθου, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Από τη Γραφειοκρατική Ακαμψία στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Η επίδραση της μονιμότητας και του συστήματος αμοιβών στη μεταρρύθμιση της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας», 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.

Ο Δηλών

Ανδρέας Χρυσάνθου

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τη μεταρρυθμιστική πορεία της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΚΔΥ) υπό το πρίσμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM), εστιάζοντας στην απόκλιση μεταξύ νομοθετικών εξαγγελιών και καθημερινής διοικητικής πρακτικής. Αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η εμπειρική διερεύνηση των στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στις σύγχρονες αλλαγές, αναλύοντας τις έννοιες του φορμαλισμού, της οργανωσιακής αποσύζευξης (decoupling), της οργανωσιακής δικαιοσύνης και του εργασιακού ψυχολογικού συμβολαίου. Μεθοδολογικά, η έρευνα στηρίχθηκε στην ποσοτική προσέγγιση, με τη συλλογή δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου από δείγμα $N = 200$ ενεργεία υπαλλήλων της ΚΔΥ. Η στατιστική επεξεργασία περιέλαβε ελέγχους αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha), περιγραφική στατιστική, γραμμικές συσχετίσεις Pearson και ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Τα εμπειρικά ευρήματα αναδεικνύουν μια έντονη οργανωσιακή αντίφαση. Ενώ καταγράφεται υψηλή θεωρητική αποδοχή του ψηφιακού μετασχηματισμού ($M = 3.88$), η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = -0.351$, $p < 0.001$), ανατρέποντας το παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο που βασιζόταν στη στατικότητα και την ασφάλεια της μονιμότητας. Παράλληλα, τεκμηριώνεται η ύπαρξη θεσμικού φορμαλισμού στην αξιολόγηση προσωπικού ($M = 3.39$), καθώς οι προϊστάμενοι καταφεύγουν στην ισοπεδωτική υπερβαθμολόγηση για την αποφυγή συγκρούσεων, μετατρέποντας το σύστημα σε μια τυπική διαδικασία εικονικής συμμόρφωσης. Η ανάλυση παλινδρόμησης ανέδειξε την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ως τον ισχυρότερο θετικό προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης ($\beta = 0.412$, $p < 0.001$), ενώ η Πολιτική Επιρροή ($M = 3.59$) ασκεί αυτόνομη αρνητική επίδραση ($\beta = -0.114$, $p = 0.048$), τροφοδοτώντας τον οργανωσιακό κυνισμό. Συμπερασματικά, η διατριβή καταδεικνύει ότι ο διοικητικός εκσυγχρονισμός στην Κύπρο δεν αποτελεί μια γραμμική, τεχνοκρατική διαδικασία, αλλά ένα πεδίο συνεχών διαπραγματεύσεων όπου η υφιστάμενη κουλτούρα λειτουργεί ως φίλτρο αντίστασης. Στο πλαίσιο αυτό, διατυπώνονται συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικής για την ενίσχυση της διαδικαστικής δικαιοσύνης, την αποπολιτικοποίηση των προαγωγών και την εισαγωγή αντικειμενικών μεθόδων

αξιολόγησης (forced distribution), με στόχο τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Λέξεις-κλειδιά: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, Αποσύζευξη (Decoupling), Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Ψυχολογικό Συμβόλαιο, Φορμαλισμός.

Abstract

This thesis examines the reform trajectory of the Cyprus Civil Service (CCS) through the lens of New Public Management (NPM), focusing on the divergence between legislative declarations and daily administrative practice. The study empirically investigates civil servants' attitudes toward contemporary reforms, analyzing the concepts of formalism, organizational decoupling, organizational justice, and the workplace psychological contract. Methodologically, the research relies on a quantitative approach, with data collected via a structured questionnaire from a sample of $N = 200$ active CCS employees. Statistical analysis included reliability tests (Cronbach's Alpha), descriptive statistics, Pearson linear correlations, and multiple regression analysis. The empirical findings highlight a stark organizational paradox. While a high level of theoretical acceptance of digital transformation is recorded ($M = 3.88$), the implementation of new technologies is negatively correlated with job satisfaction ($r = -0.351$, $p < 0.001$), disrupting the traditional psychological contract that was historically built on stability and job security. Concurrently, the existence of institutional formalism within the performance appraisal system is documented ($M = 3.39$), as supervisors resort to inflated, lenient ratings to avoid workplace conflict, thereby converting the appraisal system into a ritual of decoupling and symbolic compliance. Regression analysis revealed that Organizational Justice is the strongest positive predictor of job satisfaction ($\beta = 0.412$, $p < 0.001$), whereas Political Influence ($M = 3.59$) exerts an autonomous negative effect ($\beta = -0.114$, $p = 0.048$), fueling organizational cynicism. In conclusion, this thesis demonstrates that administrative modernization in Cyprus is not a linear, technocratic process, but rather a field of continuous negotiation where the deeply rooted administrative culture acts as a filter of resistance. Within this framework, specific policy recommendations are proposed to enhance procedural justice, depoliticize promotions, and introduce objective appraisal methods (such as forced distribution) aimed at bridging the gap between theory and practice.

Keywords: New Public Management, Cyprus Civil Service, Decoupling, Organizational Justice, Psychological Contract, Formalism.

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο.....	5
1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις: Η διοικητική μεταρρύθμιση ως συνεχής πρόκληση	5
1.2 Το Βεμπεριανό «Ιδεατό Μοντέλο»: Θεμέλια και Οργανωτική Λογική.....	6
1.2.1 Οι δυσλειτουργίες της γραφειοκρατίας: Πως καταλήξαμε στο αδιέξοδο.....	6
1.3 Η εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM): Το Κράτος και η υιοθέτηση διοικητικών πρακτικών προσανατολισμένων στις αρχές της αγοράς.....	7
1.4 Η κριτική του NPM και τα όρια του «Μάνατζερ» στο Δημόσιο Τομέα.....	9
1.5 Η θεωρία του Θεσμικού Ισομορφισμού: Γιατί οι Οργανισμοί «Μοιάζουν» μεταξύ τους.....	10
1.6 Το φαινόμενο του Decoupling: Η Εικονική Συμμόρφωση των οργανισμών.....	11
1.7 Ο «Υπάλληλος της Πρώτης Γραμμής» (Street-Level Bureaucrat) και η Διοικητική Διακριτική Ευχέρεια.....	12
1.8 Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ως Αντιστάθμισμα στη Μεταρρυθμιστική Πίεση.....	13
1.9 Κίνητρα στον Δημόσιο Τομέα και η Πρόκληση της Μισθολογικής Ισοπέδωσης.....	15
1.10 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη: Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Διευθυντική Εύνοια.....	15
1.11 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία: Αντιστάσεις και Οργανωσιακή Διαφάνεια.....	16
1.12 Σύνθεση: Η Υβριδική Πραγματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο.....	17
1.12.1 Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα: Το Παράδοξο του Φορμαλισμού.....	19
1.12.2 Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα: Η Μονιμότητα ως Στοιχείο του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	20
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας.....	22
2.1 Ερευνητική Προσέγγιση και Δικαιολόγηση της Επιλογής.....	22
2.2 Αρχικός Σχεδιασμός και Μεθοδολογική Αναπροσαρμογή.....	23
2.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός και Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	24
2.4 Δειγματοληψία και Συμμετέχοντες.....	25

2.5	Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων.....	26
2.6	Ηθική και Δεοντολογία της Έρευνας.....	27
2.7	Περιορισμοί Έρευνας.....	28
2.8	Ερευνητικές Υποθέσεις.....	28
Κεφάλαιο 3: Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....		30
3.1	Εισαγωγή.....	30
3.2	Δημογραφικά στοιχεία.....	30
3.3	Έλεγχος Αξιοπιστίας Κλιμάκων (Cronbach's Alpha).....	33
3.3.1	Ανάλυση Κλιμάκων Υψηλής και Αποδεκτής Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha > 0.70).....	34
3.3.2	Ανάλυση Οριακών και Χαμηλών Κλιμάκων (Cronbach's Alpha < 0.70).....	35
3.3.3	Μεθοδολογική Αιτιολόγηση των Χαμηλών Δεικτών.....	35
3.4	Περιγραφική Στατιστική – Κεντρικές Τάσεις.....	36
3.4.1	Ανάλυση Μεταβλητών Υψηλής Αποδοχής.....	37
3.4.2	Ανάλυση Μεταβλητών Χαμηλής Αποδοχής.....	39
3.5	Επαγωγική Στατιστική.....	41
3.5.1	Ανάλυση Συσχετίσεων Pearson (Bivariate Correlations).....	41
3.5.2	Η Επίδραση του Φύλου (t-test Ανεξάρτητων Δειγμάτων).....	43
3.5.3	Η επίδραση της Ηλικίας και των Ετών Υπηρεσίας (One-Way ANOVA).....	43
3.5.4	Η Επίδραση της Μισθολογικής Κλίμακας (One-Way ANOVA).....	44
3.6	Ενότητα 8: Η Σύγκρουση Αρχαιότητας και Απόδοσης (Per-Item Ανάλυση).....	44
3.6.1	Σύστημα Προαγωγών, Αρχαιότητα και Απόδοση.....	44
3.6.2	Οικονομικά Κίνητρα και Περιορισμός Απόδοσης.....	45
3.6.3	Μεταρρύθμιση και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM)	45
3.7	Ανάλυση Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης (Multiple Regression).....	47
3.8	Σύνοψη Ευρημάτων Κεφαλαίου.....	48
Κεφάλαιο 4: Συζήτηση και Ερμηνεία Ευρημάτων.....		49
4.1	Εισαγωγή.....	49
4.2	Το παράδοξο του «Φορμαλισμού» στην Αξιολόγηση και η Εικονική Συμμόρφωση (Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα).....	49

4.3	Η μονιμότητα ως «Ψυχολογικό Συμβόλαιο» και η Αντίσταση στην Καινοτομία (Ερευνητικό Ερώτημα 2).....	51
4.4	Σύνθεση: Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και το Έλλειμμα Εμπιστοσύνης ως Ρυθμιστές της Μεταρρύθμισης.....	53
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Εισηγήσεις		55
5.1	Ανακεφαλαίωση και Σύνθεση των Ευρημάτων.....	55
5.2	Πρακτικές Εισηγήσεις και Προτάσεις Πολιτικής.....	56
5.3	Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη.....	57
Βιβλιογραφία.....		59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....		66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΜΗΝΥΜΑ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....		83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ ΣΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ SPSS.....		84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ SPSS.....		90

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1: Δημογραφικά και Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά των Συμμετεχόντων (N = 200)	30
Πίνακας 3.2: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ανά Θεματική Ενότητα	33
Πίνακας 3.3: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Κύριων Μεταβλητών	36
Πίνακας 3.4: Πίνακας Συσχετίσεων Pearson μεταξύ των Κύριων Μεταβλητών της Έρευνας (N = 200)	41
Πίνακας 3.5.: Σύνοψη Ποσοστών Ενότητας 8 (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και Ανταμοιβές)	46

Εισαγωγή:

Οι σύγχρονες τάσεις στη δημόσια διοίκηση επιβάλλουν τη ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών διοικητικών δομών. Το κλασικό Βεμπεριανό μοντέλο, θεμελιωμένο στην αυστηρή ιεραρχία, την απρόσωπη εφαρμογή κανόνων και την ανάδειξη βάσει αρχαιότητας, δέχεται έντονη αμφισβήτηση υπό το πρίσμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management - NPM), το οποίο εισάγει τη λογοδοσία και τα ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια ως εργαλεία μέτρησης της αποδοτικότητας (Pollitt & Bouckaert, 2017). Στο πλαίσιο αυτό, η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία βρίσκεται αντιμέτωπη με την πρόκληση προσαρμογής σε νέα πρότυπα διοίκησης, διατηρώντας παράλληλα χαρακτηριστικά που συνδέονται διαχρονικά με τη μονιμότητα, τη σταθερότητα και την παραδοσιακή διοικητική κουλτούρα.

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τη διαδικασία αυτής της μετάβασης στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, εστιάζοντας στην απόκλιση ανάμεσα στην νομοθετική πρόθεση και τη διοικητική πράξη. Παρά το γεγονός ότι οι επίσημοι στρατηγικοί σχεδιασμοί περιγράφουν ένα εκσυγχρονισμένο πλαίσιο, το οποίο θεσμοθετήθηκε με την ψήφιση των περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμών του 2022 (Κ.Δ.Π. 28/2022) με στόχο την εισαγωγή αξιοκρατικών κριτηρίων, η πραγματική διοικητική εφαρμογή παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις. Σύμφωνα με διεθνείς αξιολογήσεις και αναλυτικές εκθέσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2024· IMF, 2025), η προσπάθεια αυτή προσκρούει σε δομικές αδυναμίες και διαρθρωτικούς περιορισμούς, που συχνά οδηγούν σε καθυστερήσεις και αστοχίες στην υλοποίηση. Η κριτική που ασκείται στον εγχώριο δημόσιο διάλογο είναι ακόμη πιο έντονη, με αναλύσεις να χαρακτηρίζουν το όλο εγχείρημα ως "αυταπάτη", λόγω της αδυναμίας του να υπερβεί τις εγγενείς θεσμικές αντιστάσεις και την κουλτούρα της τυπολατρίας (StockWatch, 2025). Η διάσταση αυτή μεταξύ των νομοθετικών εξαγγελιών και της διοικητικής πρακτικής επιβεβαιώνει την παρουσία του φαινομένου της "αποσύζευξης" «decoupling», όπως αυτό ορίζεται από τη θεωρητική προσέγγιση των Meyer και Rowan (1977), όπου οι οργανισμοί υιοθετούν τυπικά τα νέα συστήματα για λόγους νομιμοποίησης, χωρίς ωστόσο να μεταβάλλουν τις πραγματικές τους λειτουργίες και τις παραδοσιακές ισορροπίες ισχύος.

Το βασικό ερώτημα που τίθεται αφορά τον φορμαλισμό στην αξιολόγηση. Πως η κουλτούρα της κοινωνικής εγγύτητας και των προσωπικών δικτύων στην Κύπρο, μετατρέπει την αντικειμενική αξιολόγηση σε μια διαδικασία εικονικής συμμόρφωσης? Ιδιαίτερα σε ένα κράτος με μικρό μέγεθος, όπου οι προσωπικές σχέσεις τέμνονται με τις διοικητικές, ο προϊστάμενος καλείται να διαχειριστεί όχι μόνο την απόδοση του υφισταμένου του, αλλά και τις κοινωνικές επιπτώσεις μίας κακής αξιολόγησης. Επιπρόσθετα οι προϊστάμενοι έχουν να διαχειριστούν και τις επιπτώσεις μιας χαμηλής βαθμολογίας στην ήδη χαμηλή απόδοση των υφισταμένων τους. Η εμπειρική πραγματικότητα εντός της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας καταδεικνύει ότι οι προσωπικές σχέσεις επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Όπως υποστηρίζει η Λαμπροπούλου (2018), η επιχειρούμενη αλλαγή των γραφειοκρατικών δομών σε συστήματα με ισχυρή παράδοση προσωπικών σχέσεων, συχνά οδηγεί σε μια διαδικασία όπου η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως φίλτρο, αλλοιώνοντας την ορθολογική επιβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η βαθμολογική ισοπέδωση δεν αποτελεί μόνο διοικητική αδυναμία, αλλά και μία στρατηγική επιλογή για τη διατήρηση των υφιστάμενων ισορροπιών.

Το δεύτερο ερώτημα εστιάζει στην έννοια της μονιμότητας ως «ψυχολογικού συμβολαίου». Σύμφωνα με την Rousseau (1995), οι άτυπες προσδοκίες διαμορφώνουν τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Η μονιμότητα ενδέχεται να βιώνεται από μέρος των υπαλλήλων ως στοιχείο ισχυρής επαγγελματικής ασφάλειας. Όταν το κράτος ως εργοδότης θα προσπαθήσει να εισάγει δείκτες απόδοσης (KPIs), το πιο πιθανόν οι δημόσιοι υπάλληλοι θα αντιδράσουν, θεωρώντας ότι απειλείται η θέση την οποία κατέχουν. Η έρευνα αυτή θα προσπαθήσει να αναδείξει πως αυτή η αίσθηση ιδιοκτησίας εμποδίζει την μετάβαση σε ένα μοντέλο διοίκησης βάσει αποτελεσμάτων, μετατρέποντας τον υπάλληλο από κάτοχο θέσης σε πραγματικό δημόσιο λειτουργό.

Η προσπάθεια αυτής της μετάβασης δεν συμβαίνει ασφαλώς χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό. Στην περίπτωση της Κύπρου, η δυναμική των συνδικαλιστικών οργανώσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Όπως παρατηρεί ο Pollitt (2017), οι συντεχνίες στον δημόσιο τομέα τείνουν να αντιμετωπίζουν τα εργαλεία του Νέου

Δημόσιου Μάνατζμεντ ως απειλές για τη συλλογική διαπραγμάτευση και την εργασιακή ισότητα. Στην περίπτωση της ΚΔΥ, η διαχρονική ισχύς συντεχνιών όπως η ΠΑΣΥΔΥ καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα όρια των μεταρρυθμιστικών ελιγμών της εκάστοτε κυβέρνησης. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το γεγονός ότι η τεράστια πλειοψηφία των δημόσιων υπαλλήλων της Κύπρου, εκπροσωπούνται από την ίδια συνδικαλιστική οργάνωση.

Πέρα από το διοικητικό επίπεδο, η ανάγκη για εκσυγχρονισμό συνδέεται άμεσα με την δημοσιονομική βιωσιμότητα του κράτους. Μια δημόσια διοίκηση που χαρακτηρίζεται από αναποτελεσματικότητα λειτουργεί ως αντίβαρο για την ανταγωνιστικότητα, μειώνοντας την ταχύτητα απορρόφησης ευρωπαϊκών κονδυλίων. Ο ΟΟΣΑ επισημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα των διοικητικών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της εμπιστοσύνης των πολιτών (OECD, 2024). Επομένως, η αποτυχία μετάβασης σε διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων δεν είναι μόνο μια οργανωσιακή παθογένεια, αλλά και ένα μείζον οικονομικό πρόβλημα που επηρεάζει κατά συνέπεια την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της κυπριακής οικονομίας.

Η παρούσα έρευνα καθίσταται ιδιαίτερα επίκαιρη, καθώς η ανάλυση των επίσημων στρατηγικών σχεδιασμών (Υπουργείο Οικονομικών, 2021) αποκαλύπτει ότι η επίτευξη των στόχων προϋποθέτει όχι μόνο νομοθετική παρέμβαση, αλλά και κατανόηση των δομικών αντιστάσεων που εντοπίζονται στην πράξη. Η παρούσα έρευνα διερευνά εμπειρικά τις αντιλήψεις και τις στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο απέναντι στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις, με έμφαση στα φαινόμενα του φορμαλισμού, της οργανωσιακής αποσύζευξης (decoupling), της οργανωσιακής δικαιοσύνης και του ψυχολογικού συμβολαίου. Η μελέτη βασίζεται αποκλειστικά σε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και αξιοποιεί δομημένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή και στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Η διατριβή οργανώνεται σε έξι βασικά κεφάλαια. Η εισαγωγή παρουσιάζει το ερευνητικό πρόβλημα και τους στόχους της μελέτης. Το πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσει το θεωρητικό πλαίσιο και τη σχετική βιβλιογραφία γύρω από τις

διοικητικές μεταρρυθμίσεις, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, το ψυχολογικό συμβόλαιο και το φαινόμενο της οργανωσιακής αποσύζευξης. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και τις τεχνικές στατιστικής ανάλυσης. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων, το τέταρτο κεφάλαιο συζητά τα αποτελέσματα και στο τέλος συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας καταθέτοντας συγκεκριμένες προτάσεις έτσι ώστε οι μεταρρυθμίσεις να γίνουν πιο αποτελεσματικές.

Η παρούσα διατριβή υιοθετεί μια κριτική οπτική, αναγνωρίζοντας ότι η Δημόσια Διοίκηση δεν είναι ένας αποστειρωμένος μηχανισμός, αλλά ένας ζωντανός οργανισμός που διαμορφώνεται από τους ανθρώπους που τον στελεχώνουν. Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της αντίστασης στην αλλαγή δεν εξετάζεται ως μια παθογένεια που πρέπει να εξαλειφθεί, αλλά ως μια ορθολογική αντίδραση των υπαλλήλων που βιώνουν την αποδόμηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θεωρούσαν δεδομένο. Αναλύοντας τα δεδομένα, η διατριβή αναδεικνύει πως οι μεταρρυθμίσεις, αν και τυπικά άρτιες, συχνά αποτυγχάνουν να συνομιλήσουν με τις πραγματικές ανάγκες και φόβους του ανθρώπινου δυναμικού.

Η μετάβαση στον εκσυγχρονισμό δεν είναι μία γραμμική πορεία, αλλά η διαδικασία συνεχών διαπραγματεύσεων. Η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία βρίσκεται ενώπιον μιας ευκαιρίας να επαναπροσδιορίσει τη σχέση της με τον πολίτη, αρκεί να αντιληφθεί ότι η αλλαγή δεν έρχεται μόνο μέσα από νέα νομοθετήματα, αλλά μέσα από την αλλαγή του «άγραφου συμβολαίου» που διέπει τις σχέσεις εργοδότη και εργαζομένου.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις: Η διοικητική μεταρρύθμιση ως συνεχής πρόκληση

Η μελέτη των σύγχρονων διοικητικών συστημάτων αποτελεί διαχρονικά ένα πεδίο έντονων θεωρητικών και πρακτικών συγκρούσεων. Στην πραγματικότητα, η διαρκής πίεση για αποτελεσματικότητα και ταχύτητα έρχεται σχεδόν πάντα σε σύγκρουση με τις βαθιά ριζωμένες γραφειοκρατικές δομές και την παραδοσιακή οργανωσιακή κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών και υπαλλήλων. Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση επιχειρεί να χαρτογραφήσει αυτή ακριβώς την εξέλιξη των διοικητικών προτύπων. Στο επίκεντρο της ανάλυσης βρίσκεται η μετάβαση από το κλασικό Βεμπεριανό μοντέλο προς το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM) και, τελικά προς τη σύγχρονη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (NPG) (Osborne, 2006; Pollitt & Bouckaert, 2017). Η κατανόηση των θεωρητικών αυτών μετατοπίσεων είναι ιδιαίτερα καθοριστική για να μπορέσουμε να ερμηνεύσουμε το διοικητικό φαινόμενο στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία. Στην Κύπρο, οι εκάστοτε μεταρρυθμιστικές απόπειρες αντιμετωπίζουν συστηματικά ισχυρές εσωτερικές αντιστάσεις. Έτσι παρατηρείται συχνά το φαινόμενο της «εικονικής συμμόρφωσης» δηλαδή μιας επιφανειακής νομοθετικής αλλαγής χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα στην πράξη.

Το παρόν κεφάλαιο ξεφεύγει από τα όρια μιας απλής, γραμμικής περιγραφής των θεωριών. Αντίθετα, υιοθετεί μια κριτική προσέγγιση, προσπαθώντας να κατανοήσει πως ο θεσμικός ισομορφισμός και το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων επηρεάζουν και αναδιαμορφώνουν την τελική εφαρμογή των πολιτικών (DiMaggio & Powell, 1983· Rousseau, 1995). Έτσι αναδεικνύεται και το κεντρικό επιχείρημα της εργασίας, ότι δηλαδή η εφαρμογή διοικητικών αλλαγών δεν είναι ένα στενά τεχνικό ζήτημα ή μια απλή αναδιάρθρωση οργανογραμμάτων, αλλά κάτι βαθύτερο. Πρόκειται για μια βαθιά πολιτισμική πρόκληση, η οποία απαιτεί μια νέα και διαφορετική επαναδιαπραγμάτευση στις σχέσεις του κράτους ως εργοδότη και του έμψυχου δυναμικού του.

1.2. Το Βεμπεριανό «Ιδεατό Μοντέλο»: Θεμέλια και Οργανωτική Λογική

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση είναι βασισμένη στην θεωρία του Max Weber για την ορθολογική-νομική εξουσία. Στο εμβληματικό του έργο *Economy and Society* (1922/1978), ο Weber περιέγραψε την γραφειοκρατία ως την πιο αποδοτική και τεχνικά ανώτερη μορφή οργάνωσης της κρατικής εξουσίας, θεωρώντας ότι είναι ανώτερη από τις παλαιότερες και παραδοσιακές μορφές διοίκησης. Το μοντέλο αυτό βασίζεται πρωτίστως σε μια αυστηρά δομημένη ιεραρχία, όπου κάθε θέση ελέγχεται από μια ανώτερη αρχή, εξασφαλίζοντας έτσι μια καθαρή και αδιάσπαστη αλυσίδα εντολών. Παράλληλα, η εργασία καταμερίζεται σε εξειδικευμένα καθήκοντα με ξεκάθαρα όρια αρμοδιοτήτων. Με αυτό τον τρόπο, ο οργανισμός μπορεί να διαχειρίζεται εξαιρετικά σύνθετες λειτουργίες με συστηματικότητα και προβλεψιμότητα.

Η απρόσωπη εφαρμογή των κανόνων αποτελεί το πιο κομβικό χαρακτηριστικό του Βεμπεριανού μοντέλου. Στο μοντέλο αυτό, οι αποφάσεις δεν επηρεάζονται από υποκειμενικά κριτήρια, συγγένειες ή προσωπικές σχέσεις, αλλά πηγάζουν μέσα από γραπτούς, πάγιους κανονισμούς που ισχύουν το ίδιο για όλους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε το σύγχρονο κράτος δικαίου, καθώς η εφαρμογή των πιο πάνω προστάτευσε τον πολίτη από την αυθαιρεσία και τον νεποτισμό των προβιομηχανικών κοινωνιών. Ο Weber έδωσε επίσης τεράστια σημασία στην έννοια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Ο δημόσιος υπάλληλος επιλέγεται αποκλειστικά βάσει των τυπικών του προσόντων και απολαμβάνει το προνόμιο της μονιμότητας. Η ισόβια κατοχή της θέσης, του επιτρέπει να αναπτύσσει υψηλή εξειδίκευση και να αφοσιώνεται στους στόχους του οργανισμού - και το κυριότερο - να παραμένει ανεξάρτητος από συγκυριακές πολιτικές πιέσεις.

1.2.1. Οι δυσλειτουργίες της γραφειοκρατίας: Πως καταλήξαμε στο αδιέξοδο

Όσο ισχυρά και αν ήταν τα θεωρητικά πλεονεκτήματα του Βεμπεριανού μοντέλου, η μεταφορά του στην πραγματικότητα, δημιούργησε σοβαρές παθογένειες και

προβλήματα. Οι παθογένειες αυτές καταγράφηκαν από τη διοικητική επιστήμη ως γραφειοκρατικές δυσλειτουργίες. Ο Robert Merton το 1940, ανέλυσε τη σχέση μεταξύ της γραφειοκρατικής δομής και της προσωπικότητας του υπαλλήλου, εισάγοντας τον όρο της «διαστρέβλωσης των στόχων». Ο Merton εξήγησε ότι ο γραφειοκράτης, λόγω της καθημερινής και ψυχαναγκαστικής προσήλωσης στους κανονισμούς, τείνει τελικά να ταυτίζει τη διαδικασία με τον ίδιο τον σκοπό. Έτσι, ο κανόνας που αρχικά γεννήθηκε ως ένα απλό μέσο για εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, μετατράπηκε σε αυτοσκοπό. Όταν η τυπολατρία κυριαρχεί, ο οργανισμός εγκλωβίζεται, αδυνατώντας να εκπληρώσει την πραγματική του αποστολή.

Σημαντικά προβλήματα δημιουργήθηκαν και από την ίδια την εξειδίκευση. Η υπερβολική εστίαση σε συγκεκριμένες λειτουργίες οδήγησε σε έναν έντονο κατακερματισμό. Κάθε τμήμα άρχισε να αναπτύσσει την δική του, κλειστή υποκουλτούρα, κοιτάζοντας αποκλειστικά τις δικές του πολύ συγκεκριμένες αρμοδιότητες, χάνοντας έτσι την συνολική εικόνα του οργανισμού (Selznick, 1949).

Σε ότι αφορά την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, οι παραπάνω δυσλειτουργίες βρήκαν πρόσφορο έδαφος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι δυσλειτουργίες αυτές φαίνεται να λειτουργούν ως μηχανισμοί οργανωσιακής προστασίας, περιορίζοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης. Αυτή η κατάσταση συνέβαλε στην ανάπτυξη πρακτικών αποφυγής ανάληψης ευθύνης σε τμήματα της δημόσιας διοίκησης. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός συστήματος με περιορισμένη διοικητική ευελιξία, το οποίο παρά το στερεό νομικό του υπόβαθρο, αποτυγχάνει να προσφέρει σύγχρονες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στον πολίτη (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, 2025).

1.3. Η εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM): Το Κράτος και η υιοθέτηση διοικητικών πρακτικών προσανατολισμένων στις αρχές της αγοράς

Μέσα στην δεκαετία του 1980, οι περιορισμοί της γραφειοκρατικής οργάνωσης είχαν καταστεί ιδιαίτερα εμφανείς, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες για την

δημιουργία εναλλακτικών προσεγγίσεων. Έτσι, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management – NPM), αναδείχθηκε σχετικά γρήγορα στο κυρίαρχο μεταρρυθμιστικό παράδειγμα παγκοσμίως. Το νέο αυτό μεταρρυθμιστικό παράδειγμα, έθεσε ως σημαντικό του όρο, τον πλήρη διαχωρισμό ανάμεσα στη χάραξη πολιτικής και την εκτέλεση ή την παροχή υπηρεσιών. Οι μεγάλοι και ενιαίοι δημόσιοι οργανισμοί διαχωρίστηκαν σε μικρότερες, αυτόνομες και ευέλικτες μονάδες τις οποίες διοικούσαν πλέον έμπειροι μάνατζερ και όχι οι κλασικοί γραφειοκράτες.

Η βασική φιλοσοφία αυτής της προσέγγισης βασιζόταν στην παραδοχή ότι η διοικητική αυτονομία και η ελευθερία κινήσεων επιτρέπουν τη διοίκηση βάσει συγκεκριμένων στόχων και δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs), παραμερίζοντας τη στείρα προσήλωση στις τυποποιημένες διαδικασίες (Hood, 1991).

Η μετακίνηση αυτή σηματοδότησε τη θεωρητική επικράτηση της Δημόσιας Επιλογής (Public Choice) και του Διευθυντισμού (Managerialism) έναντι των παραδοσιακών δομών (Niskanen, 1971; Pollitt, 1993). Οι υποστηρικτές αυτής της σχολής διακήρυτταν ότι η δημόσια διοίκηση όφειλε να αποχωριστεί το παλιό της γραφειοκρατικό εαυτό και να αντιγράψει τις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, έτσι ώστε να γίνει αποδοτική και προσανατολισμένη στο μετρήσιμο αποτέλεσμα (Lane, 2000). Μαζί με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ο ανταγωνισμός έρχεται στο προσκήνιο ως το κυρίαρχο αφήγημα για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μέσα από καθαρά ιδιωτικοοικονομικές μεθόδους, όπως οι εξωτερικές αναθέσεις εργασιών και η δημιουργία εσωτερικών αγορών, οι δημόσιοι φορείς κλήθηκαν να λειτουργήσουν σε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού. Στόχος τους πλέον έγινε η ικανοποίηση του «πελάτη», ένας όρος που αντικατέστησε με νόημα τον παραδοσιακό ρόλο του πολίτη (Osborne & Gaebler, 1992).

Στην Κύπρο, η εισαγωγή αυτών των στοιχείων αποτέλεσε τον κεντρικό πυλώνα των μεταρρυθμιστικών τάσεων της τελευταίας δεκαετίας. Η επιτακτική ανάγκη για δημοσιονομική πειθαρχία, σε συνδυασμό με την υποχρέωση ευθυγράμμισης με τα ευρωπαϊκά σύγχρονα πρότυπα επέβαλλε την μετατόπιση από το κλασικό μοντέλο

του «διοικούντος λειτουργού» στο σύγχρονο πρότυπο του «μάνατζερ αποτελεσμάτων» (Λούης, 2025). Αυτή η προσπάθεια απότομης μετάβασης από την παραδοσιακή γραφειοκρατία στις αρχές του NPM, ανέδειξε νέες, απρόβλεπτες και ιδιαίτερα δύσκολες θεσμικές προκλήσεις (Denhardt & Denhardt, 2000).

1.4. Η κριτική του NPM και τα όρια του «Μάνατζερ» στο Δημόσιο Τομέα

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και τα όσα υποσχόταν για κατακόρυφη αύξηση της αποδοτικότητας βρήκε απέναντι του σχετικά σύντομα μια έντονη ακαδημαϊκή αμφισβήτηση, η οποία ανέδειξε τις βαθιές αδυναμίες αυτού του μοντέλου. Το NPM δέχθηκε κριτική για την περιορισμένη αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων του δημόσιου τομέα καθώς υποτίμησε τις διαφορές που χωρίζουν τον δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα (Allison, 1988; Pollitt & Bouckaert, 2017). Στην ελεύθερη αγορά, το κέρδος λειτουργεί ως μια καθαρή, αδιαμφισβήτητη πυξίδα επιτυχίας. Στο κράτος όμως τα πράγματα είναι διαφορετικά και πολύ πιο περίπλοκα. Οι στόχοι των δημόσιων οργανισμών είναι πολλαπλοί και συχνά αντικρουόμενοι μεταξύ τους, ενώ είναι αρκετά δύσκολο να χωρέσουν σε μαθηματικά καλούπια. Έννοιες όπως η κοινωνική δικαιοσύνη, η διαφάνεια και η ισονομία απλώς δεν ποσοτικοποιούνται (Radin, 2006).

Η πιο σοβαρή κριτική προς το NPM στρέφεται κατά της λεγόμενης «αποσύνθεσης» των υπηρεσιών. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι, ο τεμαχισμός του κράτους σε αυτόνομες, μικρές μονάδες βοήθησε στην απώλεια του κεντρικού ελέγχου (Rhodes, 1996) και στην στρατηγική τύφλωση. Κάθε τμήμα άρχισε να κοιτάζει αποκλειστικά τις δικές του και μόνο ευθύνες και αρμοδιότητες, διαλύοντας κάθε έννοια ολιστικής εξυπηρέτησης του πολίτη (Christensen & Lægreid, 2007). Επιπρόσθετα η εμμονή με τους αριθμητικούς δείκτες δημιούργησε μια άλλη παθογένεια: τη «χειραγώγηση του συστήματος» (gaming the system) (Bevan & Hood, 2006). Οι υπάλληλοι, προσπαθώντας να πιάσουν τους στόχους και τα KPIs, άρχισαν να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους με μοναδικό σκοπό να

ευημερούν οι αριθμοί στα χαρτιά, χωρίς να νοιάζονται για την πραγματική ποιότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Στο κυπριακό διοικητικό περιβάλλον, η απότομη και χωρίς διαβούλευση μεταφορά αυτών των εργαλείων, χωρίς δηλαδή προηγουμένως να προηγηθεί ουσιαστικά προετοιμασία της οργανωσιακής κουλτούρας, προκάλεσε αυτό που στη θεωρία ονομάζεται «τεχνοκρατική απομόνωση» (Polidano, 2001). Η πιστή αντιγραφή ξένων συστημάτων αξιολόγησης και απόδοσης παρέβλεψε το γεγονός ότι η κυπριακή δημόσια διοίκηση αναπτύσσεται και λειτουργεί παραδοσιακά μέσα από ένα εξαιρετικά πυκνό πλέγμα άτυπων σχέσεων και κοινωνικών δεσμών, γεγονός που ενδέχεται να περιορίζει την πλήρη και συνεπή εφαρμογή τους. Έτσι η Κύπρος όπως και άλλα κράτη βρέθηκε εγκλωβισμένη σε μια νέα γραφειοκρατία ελέγχου (Power, 1997). Τα προβλήματα που παρουσίασε το NPM έφεραν τη στροφή προς ένα άλλο διοικητικό σύστημα, αυτό της «Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης» (New Public Governance – NPG) (Osborne, 2010).

1.5. Η θεωρία του Θεσμικού Ισομορφισμού: Γιατί οι Οργανισμοί «Μοιάζουν» μεταξύ τους

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM), παρά τις αδυναμίες του συνεχίζει να κυριαρχεί στις μεταρρυθμιστικές ατζέντες σε όλο τον κόσμο. Οι DiMaggio και Powell (1983), κατέληξαν στη θεωρία του θεσμικού ισομορφισμού για να εξηγήσουν την κυριαρχία του NPM. Οι δύο κοινωνιολόγοι εξήγησαν ότι οι οργανισμοί που λειτουργούν στο ίδιο θεσμικό περιβάλλον τείνουν σταδιακά να υιοθετούν παρόμοιες δομές, πρακτικές και διαδικασίες. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία αυτή η ομοιομορφία προκύπτει από την ανάγκη των οργανισμών να δείχνουν «σύγχρονοι» κερδίζοντας έτσι την κοινωνική και πολιτική τους νομιμοποίηση.

Οι DiMaggio και Powell διέκριναν τρεις διαφορετικούς μηχανισμούς με τους οποίους δημιουργείται αυτή η ομοιομορφία:

- i. Καταναγκαστικός ισομορφισμός (coercive isomorphism): Η αλλαγή δεν είναι επιλογή αλλά προϊόν πίεσης. Προέρχεται από ισχυρούς εξωτερικούς φορείς

- από τους οποίους ο οργανισμός εξαρτάται άμεσα. Στην Κύπρο το βλέπουμε στη σχέση του κράτους με την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους διεθνείς χρηματοδοτικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία η υιοθέτηση συγκεκριμένων ψηφιακών συστημάτων ή προτύπων αξιολόγησης πηγάζει σπάνια από μια εσωτερική, ώριμη αλλαγή. Τις πλείστες φορές αποτελεί προαπαιτούμενο για να εκταμιευτούν κονδύλια ή για να συμμορφωθεί η χώρα με διεθνείς δεσμεύσεις.
- ii. Μιμητικός ισομορφισμός (mimetic isomorphism): Ο μηχανισμός αυτός ενεργοποιείται σε καθεστώς έντονης αβεβαιότητας, όταν οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να λύσουν δυσεπίλυτα προβλήματα και δεν γνωρίζουν με ποιο τρόπο ή ποια στρατηγική να χρησιμοποιήσουν. Δηλαδή επιλέγουν μια επιτυχημένη συνταγή κάποιου άλλου κράτους.
 - iii. Κανονιστικός ισομορφισμός (normative isomorphism): Εδώ η ομοιομορφία πηγάζει μέσα από την κοινή επαγγελματική κουλτούρα και την εκπαίδευση των στελεχών. Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων και οι ακαδημαϊκοί μοιράζονται τα ίδια πανεπιστημιακά ιδρύματα και τα ίδια διεθνή συνέδρια. Εκεί διαμορφώνεται μια κοινή και σχεδόν δογματική αντίληψη για το τι σημαίνει «ορθή διακυβέρνηση». Με αυτό το τρόπο οι μεταρρυθμίσεις υιοθετούνται απλώς επειδή αυτό επιτάσσει η κοινή αντίληψη για το τι σημαίνει ορθή διακυβέρνηση, χωρίς πάντοτε να εξετάζεται επαρκώς ο βαθμός προσαρμογής τους στις ιδιαίτερες κοινωνικές, πολιτικές και διοικητικές συνθήκες κάθε χώρας.

1.6. Το φαινόμενο του Decoupling: Η Εικονική Συμμόρφωση των οργανισμών

Σύμφωνα με τους Meyer και Rowan (1977), οι οργανισμοί όταν πιέζονται από αντικρουόμενες απαιτήσεις, αναπτύσσουν μηχανισμούς προσαρμογής που τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται στις εξωτερικές απαιτήσεις χωρίς να μεταβάλλουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας τους. Στην πράξη, ο οργανισμός ιδρύει νέα τμήματα, εκδίδει νέα εγχειρίδια διαδικασιών και διορίζει υπεύθυνους υλοποίησης, υιοθετώντας με ενθουσιασμό την μεταρρύθμιση. Σε επίπεδο τυπικής

συμμόρφωσης, ο οργανισμός εμφανίζεται πλήρως εναρμονισμένος με τις προβλεπόμενες μεταρρυθμιστικές απαιτήσεις. Ωστόσο, η πραγματική καθημερινότητα (informal structure) παραμένει η ίδια. Δηλαδή οι υπάλληλοι συνεχίζουν να δουλεύουν με τους δικούς τους, γνώριμους, άτυπους κανόνες, οι οποίοι εγγυώνται την σταθερότητα και δεν απειλούν τα κεκτημένα κανενός. Το φαινόμενο αυτό προσφέρει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο ερμηνευτικό πλαίσιο για την κατανόηση του γιατί αρκετές διοικητικές μεταρρυθμίσεις στην Κύπρο παρουσιάζουν δυσκολίες κατά τη φάση της εφαρμογής τους. Παρότι το θεσμικό πλαίσιο συχνά εκσυγχρονίζεται σε νομοθετικό επίπεδο, οι καθημερινές διοικητικές πρακτικές μεταβάλλονται με βραδύτερους ρυθμούς.

1.7. Ο «Υπάλληλος της Πρώτης Γραμμής» (Street-Level Bureaucrat) και η Διοικητική Διακριτική Ευχέρεια

Ο ισομορφισμός και το decoupling μας περιγράφουν πως αντιδρά η διοίκηση ως σύνολο, ενώ ο Michael Lipsky (1980) μέσα από το κλασικό του έργο Street-Level Bureaucracy μας περιγράφει πως μεμονωμένα αντιδρά ο εργαζόμενος. Ο Lipsky απέδειξε ότι οι υπάλληλοι που έρχονται σε άμεση επαφή με το κοινό, όπως δάσκαλοι, κοινωνικοί λειτουργοί και άλλοι, δεν είναι απλά, τυφλά όργανα που εκτελούν εντολές, αλλά κρατούν στα χέρια τους μια τεράστια διοικητική ευχέρεια (administrative discretion), την οποία χρησιμοποιούν για να καταφέρουν να προσαρμόσουν τους νόμους στις ιδιαιτερότητες της κάθε ανθρώπινης περίπτωσης.

Στο κυπριακό διοικητικό περιβάλλον, ο υπάλληλος πρώτης γραμμής (street-level bureaucrat) δεν περιορίζεται στην απλή εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών, αλλά διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση του τελικού τους αποτελέσματος (Lipsky, 1980; Evans, 2010). Καθημερινά καλείται να λειτουργήσει υπό συνθήκες περιορισμένων πόρων, αυξημένου φόρτου εργασίας και συχνά ασαφών ή αντιφατικών κανονιστικών πλαισίων. Ως αποτέλεσμα, αναπτύσσει πρακτικές και μηχανισμούς προσαρμογής που του επιτρέπουν να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης του.

Μία από τις συνηθέστερες στρατηγικές είναι η τυποποίηση (routinization), δηλαδή η μετατροπή σύνθετων και διαφοροποιημένων αιτημάτων των πολιτών σε προκαθορισμένες διαδικασίες και πρότυπα χειρισμού. Η πρακτική αυτή συμβάλλει στη διαχείριση του αυξημένου όγκου εργασίας και στην επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των υποθέσεων, ενδέχεται όμως να περιορίζει την εξατομικευμένη αντιμετώπιση ιδιαίτερων περιπτώσεων.

Μια δεύτερη στρατηγική αφορά το φαινόμενο του *creaming*, κατά το οποίο δίνεται προτεραιότητα στις υποθέσεις που μπορούν να διεκπεραιωθούν ταχύτερα και με μικρότερο διοικητικό κόστος. Η πρακτική αυτή διευκολύνει την επίτευξη ποσοτικών στόχων απόδοσης και τη βελτίωση των σχετικών δεικτών, ενδέχεται ωστόσο να οδηγήσει σε καθυστερήσεις ή παραμέληση πιο σύνθετων και απαιτητικών περιπτώσεων (Meyers & Nielsen, 2012).

Η διακριτική ευχέρεια που διαθέτουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής αναδεικνύεται ως σημαντική για την επιτυχία ή την αποτυχία των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων βασίζεται κυρίως σε μηχανισμούς ελέγχου και σε δείκτες απόδοσης (KPIs), οι εργαζόμενοι συχνά αναπτύσσουν πρακτικές προσαρμογής που τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται στις τυπικές απαιτήσεις του συστήματος χωρίς να μεταβάλλουν ουσιαστικά τις καθιερωμένες εργασιακές τους πρακτικές (Taylor & Kelly, 2006; Evans, 2010).

Η συμπεριφορά αυτή δεν θα πρέπει να ερμηνεύεται κατ' ανάγκη ως αντίσταση στην αλλαγή, αλλά ως μια ορθολογική προσπάθεια εξισορρόπησης των αντικρουόμενων απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν καθημερινά: αφενός της συμμόρφωσης προς τους διοικητικούς κανόνες και αφετέρου της ανάγκης αποτελεσματικής διαχείρισης των κοινωνικών και υπηρεσιακών πιέσεων.

1.8. Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ως Αντιστάθμισμα στη Μεταρρυθμιστική Πίεση

Η κατανόηση των αντιστάσεων που εκδηλώνονται απέναντι στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις προϋποθέτει τη διερεύνηση όχι μόνο των θεσμικών και

οργανωτικών παραγόντων, αλλά και των αντιλήψεων και προσδοκιών των ίδιων των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία αποκτά η θεωρία του «ψυχολογικού συμβολαίου» (psychological contract), η οποία αναφέρεται στις άτυπες και μη ρητά διατυπωμένες προσδοκίες που διαμορφώνουν τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (Rousseau, 1995). Στη δημόσια υπηρεσία, και ειδικότερα στο κυπριακό διοικητικό περιβάλλον, το ψυχολογικό συμβόλαιο συνδέθηκε διαχρονικά με την παροχή εργασιακής ασφάλειας, τη μονιμότητα, τη σταθερότητα των όρων απασχόλησης και μια σχετικά προβλέψιμη υπηρεσιακή εξέλιξη. Σε αντάλλαγμα, οι εργαζόμενοι αναμενόταν να επιδεικνύουν συμμόρφωση προς τους διοικητικούς κανόνες, αφοσίωση στον οργανισμό και συνέπεια στην άσκηση των καθηκόντων τους (Conway & Briner, 2005). Η εισαγωγή μεταρρυθμίσεων εμπνευσμένων από τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM) επηρέασε σημαντικά τις παραδοσιακές αυτές ισορροπίες, καθώς εισήγαγε μηχανισμούς αξιολόγησης της απόδοσης, λογοδοσίας και συγκριτικής μέτρησης αποτελεσμάτων (Pollitt & Bouckaert, 2017). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι υφιστάμενες προσδοκίες ασφάλειας και σταθερότητας μεταβάλλονται χωρίς επαρκή διαβούλευση ή χωρίς σαφή ανταποδοτικά οφέλη, είναι πιθανό να εκδηλώσουν μειωμένη εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό και αυξημένη αντίσταση στις προτεινόμενες αλλαγές (Robinson & Rousseau, 1994· Morrison & Robinson, 1997). Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η αντίσταση αυτή δεν θα πρέπει να ερμηνεύεται αποκλειστικά ως έκφραση συντηρητισμού ή απροθυμίας προσαρμογής. Αντίθετα, συχνά συνδέεται με την προσπάθεια των εργαζομένων να διαφυλάξουν την επαγγελματική τους ταυτότητα, τις καθιερωμένες εργασιακές πρακτικές και το αξιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο έχουν αναπτύξει τη σχέση τους με τον οργανισμό (Pate et al., 2000).

Με βάση τα πιο πάνω, η επιτυχία μιας διοικητικής μεταρρύθμισης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον σχεδιασμό νέων θεσμών ή διαδικασιών. Προϋποθέτει επίσης τη διαχείριση των προσδοκιών των εργαζομένων και την αναδιαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου που διέπει τη σχέση τους με τον οργανισμό (Rousseau, 1995· Conway & Briner, 2005). Ελλείψει αυτής της διαδικασίας, ακόμη και καλά σχεδιασμένες μεταρρυθμίσεις ενδέχεται να συναντήσουν σημαντικές

δυσκολίες κατά την εφαρμογή τους, λόγω της περιορισμένης αποδοχής τους από το ανθρώπινο δυναμικό.

1.9. Κίνητρα στον Δημόσιο Τομέα και η Πρόκληση της Μισθολογικής Ισοπέδωσης

Παρά την προσπάθεια του NPM να εισαγάγει ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια για τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης, η μεταφορά τέτοιων μοντέλων στο κράτος προσκρούει άμεσα στη φύση της δημόσιας διοίκησης. Όπως υποστηρίζουν οι Perry και Wise (1990), η μεταφορά ιδιωτικοοικονομικών μοντέλων παρακίνησης στο κράτος έχει να αντιμετωπίσει τις ιδιαιτερότητες της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με την θεωρία του Κινήτρου Δημόσιας Υπηρεσίας (Public Service Motivation – PSM), οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν παρακινούνται αποκλειστικά από εξωτερικές και υλικές αμοιβές, αλλά από εσωτερικά κίνητρα, όπως η επιθυμία προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, η συμμετοχή στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών και η κοινωνική δικαιοσύνη (Perry & Wise, 1990; Perry et al., 2010).

Σε παραδοσιακά γραφειοκρατικά συστήματα, όπως αυτό της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας, η συνύπαρξη της θεσμοθετημένης μονιμότητας με άκαμπτες μισθολογικές δομές, δημιουργεί το φαινόμενο της μισθολογικής ισοπέδωσης. Όταν η μισθολογική εξέλιξη και οι ανταμοιβές συνδέονται σχεδόν αποκλειστικά με την αρχαιότητα, περιορίζεται η ισχύς των εξωτερικών κινήτρων (Wright, 2001). Συνεπώς, η μελέτη των κινήτρων καθίσταται αναγκαία, προκειμένου να διερευνηθεί πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στις πιέσεις για αυξημένη στοχοθεσία και αξιολόγηση της απόδοσης, σε ένα διοικητικό περιβάλλον όπου η σύνδεση αμοιβής και απόδοσης παραμένει περιορισμένη.

1.10. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη: Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Διευθυντική Εύνοια

Η επιτυχία οποιασδήποτε διοικητικής μεταρρύθμισης συνδέεται άμεσα με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον

ως δίκαιο. Η θεωρία της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Organizational Justice) χωρίζεται σε τρεις κύριες ενότητες: τη διανεμητική δικαιοσύνη, τη διαδικαστική δικαιοσύνη και την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη. Η διανεμητική δικαιοσύνη αφορά την αμεροληψία των αποτελεσμάτων και των ανταμοιβών, η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά τη δικαιοσύνη των κανόνων και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη εστιάζει στην ποιότητα της διαπροσωπικής συμπεριφοράς και της αντιμετώπισης από τη διοίκηση (Colquitt, 2001).

Στην παρούσα διατριβή, η διαδικαστική δικαιοσύνη αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς όταν οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης, των προαγωγών και των μεταθέσεων δεν θεωρούνται δίκαιες ή επηρεάζονται από φαινόμενα διευθυντικής εύνοιας, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν έντονα αισθήματα αδικίας (Cropanzano et al., 2007). Άρα, αν οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι τα νέα συστήματα NPM χρησιμοποιούνται προσχηματικά για την νομιμοποίηση προειλημμένων αποφάσεων, η αντίσταση τους δεν αποτελεί τυφλή άρνηση του εκσυγχρονισμού, αλλά άμυνα απέναντι σε ένα σύστημα που το θεωρούν ως δομικά άδικο.

1.11. Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία: Αντιστάσεις και Οργανωσιακή Διαφάνεια

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί την αιχμή του δόρατος για τη μετάβαση από το NPM προς τη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (NPG), στοχεύοντας στην απλούστευση των διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατικής καθυστέρησης και την ενίσχυση της διαφάνειας (Osborne, 2010). Η εισαγωγή νέων τεχνολογικών εργαλείων και πληροφοριακών συστημάτων, αποτελεί μια βαθιά οργανωσιακή αλλαγή που αναδιανέμει την ισχύ και επαναπροσδιορίζει τους ρόλους εντός της διοίκησης.

Η ψηφιοποίηση των διαδικασιών όμως αυξάνει την ορατότητα και τη δυνατότητα ελέγχου των καθημερινών ενεργειών των υπαλλήλων, περιορίζοντας την διακριτική ευχέρεια που υπήρχε στο παρελθόν (Lipsky, 1980). Γι' αυτό και η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι αντιστάσεις που μπορεί να υπάρχουν απέναντι

στην ψηφιακή καινοτομία, πολλές φορές πηγάζουν από τον φόβο της απώλειας του ελέγχου και την αποκάλυψη της χαμηλής απόδοσης (Venkataraman et al., 2018). Επομένως, η στάση των δημόσιων υπαλλήλων απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεί έναν αξιόπιστο δείκτη της γενικότερης αποδοχής ή απόρριψης του διοικητικού εκσυγχρονισμού.

Η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και της χρήσης δεικτών απόδοσης επιβεβαιώνεται και από πρόσφατη εμπειρική έρευνα στην Ελλάδα. Οι Karampotsis et al. (2024) διαπίστωσαν ότι, παρά το περιορισμένο επίπεδο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα Critical Success Factors (CSFs) και Key Performance Indicators (KPIs), η μεγάλη πλειονότητα αναγνωρίζει τη συμβολή τους στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και του εκσυγχρονισμού των δημόσιων υπηρεσιών. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η αξιοποίηση της ψηφιοποίησης, της διαχείρισης γνώσης και των σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας περισσότερο πολίτο-κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

1.12. Σύνοψη: Η Υβριδική Πραγματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο

Η θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε, από το Βεμπεριανό γραφειοκρατικό πρότυπο και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM) έως τις προσεγγίσεις της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (NPG), αναδεικνύει ότι η κυπριακή δημόσια διοίκηση δεν μπορεί να ερμηνευθεί επαρκώς μέσα από ένα και μόνο θεωρητικό μοντέλο. Αντίθετα, παρουσιάζει χαρακτηριστικά ενός υβριδικού διοικητικού συστήματος, στο οποίο συνυπάρχουν στοιχεία της παραδοσιακής γραφειοκρατικής οργάνωσης, πρακτικές διοίκησης προσανατολισμένες στην απόδοση και νεότερες αντιλήψεις που δίνουν έμφαση στη συνεργασία, τη συμμετοχή και τη δικτύωση (Pollitt & Bouckaert, 2017· Osborne, 2010). Η συνύπαρξη αυτών των διαφορετικών διοικητικών λογικών δεν αποτελεί αποκλειστικά ένδειξη θεσμικής ασυνέπειας. Υπό ορισμένες συνθήκες, μπορεί να ερμηνευθεί ως μηχανισμός προσαρμογής ενός διοικητικού συστήματος που καλείται να ανταποκριθεί ταυτόχρονα σε εξωτερικές

μεταρρυθμιστικές πιέσεις και σε εδραιωμένες εσωτερικές πρακτικές και αξίες. Έτσι, θεωρίες όπως ο θεσμικός ισομορφισμός (DiMaggio & Powell, 1983) και το decoupling (Meyer & Rowan, 1977) προσφέρουν ένα χρήσιμο ερμηνευτικό εργαλείο για την κατανόηση της απόκλισης που συχνά παρατηρείται μεταξύ του επίσημου θεσμικού πλαισίου και της πραγματικής διοικητικής πρακτικής. Παρόμοια εικόνα υβριδικότητας έχει καταγραφεί και για την Ελληνική Δημόσια Υπηρεσία, όπου οι μεταρρυθμίσεις των τελευταίων δεκαετιών δεν αντικατέστησαν πλήρως το παραδοσιακό γραφειοκρατικό πρότυπο, αλλά οδήγησαν στη συνύπαρξη διαφορετικών και εργαλείων διοίκησης (Lampropoulou & Oikonomou, 2018)

Ειδικότερα, η υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων που προέρχονται από διεθνή ή ευρωπαϊκά πρότυπα δεν συνεπάγεται πάντοτε την πλήρη ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι οργανισμοί υιοθετούν τυπικά νέες διαδικασίες και θεσμούς προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να ενισχύσουν τη θεσμική τους νομιμοποίηση, χωρίς όμως να μεταβάλλονται στον ίδιο βαθμό οι καθιερωμένες πρακτικές εφαρμογής τους (Meyer & Rowan, 1977).

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από το παρόν θεωρητικό πλαίσιο είναι ότι η διοικητική μεταρρύθμιση στην Κύπρο δεν συνιστά αποκλειστικά μια τεχνική διαδικασία ανασχεδιασμού θεσμών και εργαλείων διοίκησης αλλά μια διαδικασία οργανωσιακής και πολιτισμικής μεταβολής, η οποία επηρεάζει παγιωμένες αντιλήψεις, πρότυπα συμπεριφοράς και σχέσεις μεταξύ των διοικητικών δρώντων. Άρα, η αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων εξαρτάται όχι μόνο από τον σχεδιασμό τους αλλά και από τον βαθμό αποδοχής τους από τους ίδιους τους εργαζομένους και τους οργανισμούς που καλούνται να τις εφαρμόσουν (Rousseau, 1995· Christensen & Lægreid, 2007). Υπό αυτή την οπτική, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας και της συμμετοχής των εργαζομένων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για τη βιωσιμότητα των μεταρρυθμιστικών προσπάθειών. Η παρούσα διατριβή αξιοποιεί το θεωρητικό αυτό υπόβαθρο προκειμένου να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι λειτουργοί πρώτης γραμμής

αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και βιώνουν τις μεταρρυθμιστικές διαδικασίες στο πλαίσιο της κυπριακής δημόσιας διοίκησης.

1.12.1. Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα: Το Παράδοξο του Φορμαλισμού

Ερευνητικό ερώτημα: Πώς η κουλτούρα κοινωνικής εγγύτητας επηρεάζει την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης και συμβάλλει στην εμφάνιση φαινομένων αποσύζευξης (decoupling) μεταξύ τυπικής συμμόρφωσης και πραγματικής διοικητικής πρακτικής;

Η διερεύνηση του συγκεκριμένου ερωτήματος βασίζεται κυρίως στη θεωρία του θεσμικού ισομορφισμού (DiMaggio & Powell, 1983) και στη θεωρία της αποσύζευξης των Meyer και Rowan (1977). Σύμφωνα με τις προσεγγίσεις αυτές, οι οργανισμοί συχνά υιοθετούν θεσμούς και πρακτικές που ενισχύουν τη νομιμοποίησή τους, χωρίς να μεταβάλλουν κατ' ανάγκη τις εσωτερικές τους λειτουργίες. Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία αντιμετωπίζει τα συστήματα αξιολόγησης ως βασικό εργαλείο ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας (Pollitt & Bouckaert, 2017), η εφαρμογή τους επηρεάζεται σημαντικά από το κοινωνικό και θεσμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Στις χώρες της Νότιας Ευρώπης, και ειδικότερα σε μικρές διοικητικές κοινότητες, οι άτυπες σχέσεις, τα δίκτυα εμπιστοσύνης και οι πρακτικές κοινωνικής διαμεσολάβησης συχνά διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι τυπικοί κανόνες (Τσέκος, 2015).

Στο κυπριακό διοικητικό πλαίσιο, η διατήρηση των διαπροσωπικών ισορροπιών και η αποφυγή συγκρούσεων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της οργανωτικής συμπεριφοράς. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι διαδικασίες αξιολόγησης ενδέχεται να λειτουργούν περισσότερο ως μηχανισμοί τυπικής συμμόρφωσης παρά ως ουσιαστικά εργαλεία διαφοροποίησης της απόδοσης (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, 2025).

Κατά συνέπεια, το φαινόμενο της αποσύζευξης προσφέρει ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της απόκλισης που ενδέχεται να παρατηρείται μεταξύ των επίσημων συστημάτων αξιολόγησης και των πραγματικών διοικητικών πρακτικών (Καθημερινή 2025).

1.12.2. Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα: Η Μονιμότητα ως Στοιχείο του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Ερευνητικό ερώτημα: Πώς η θεσμοθετημένη μονιμότητα επηρεάζει το ψυχολογικό συμβόλαιο των δημοσίων υπαλλήλων και τη στάση τους απέναντι στις μεταρρυθμίσεις που βασίζονται στην αξιολόγηση της απόδοσης;

Η ανάλυση του ερωτήματος αυτού στηρίζεται στη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου (Rousseau, 1995) και στην προσέγγιση του street-level bureaucrat που ανέπτυξε ο Lipsky (1980). Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν προσδοκίες σχετικά με τις υποχρεώσεις και τις ανταμοιβές που απορρέουν από τη σχέση τους με τον οργανισμό.

Στην δημόσια διοίκηση, η μονιμότητα συνδέεται διαχρονικά με την εργασιακή ασφάλεια, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα της επαγγελματικής πορείας. Ως εκ τούτου, αποτελεί σημαντικό στοιχείο του ψυχολογικού συμβολαίου που αναπτύσσεται μεταξύ κράτους και δημοσίων υπαλλήλων (Rousseau, 1995· Conway & Briner, 2005). Η σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αντίσταση στις μεταρρυθμίσεις δεν μπορεί να ερμηνευθεί αποκλειστικά ως έκφραση συντηρητισμού ή άρνησης της αλλαγής. Αντίθετα, συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι μεταβάλλονται θεμελιώδεις όροι της εργασιακής σχέσης χωρίς αντίστοιχη αναπροσαρμογή των προσδοκιών και των εγγυήσεων που παρέχει ο οργανισμός (Morrison & Robinson, 1997· Λαμπροπούλου, 2020).

Με βάση τα πιο πάνω, η μονιμότητα δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται απλώς ως θεσμική ή νομική πρόβλεψη, αλλά ως σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και της επαγγελματικής ταυτότητας των εργαζομένων. Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι

αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ μονιμότητας, αξιολόγησης και διοικητικής μεταρρύθμισης αποτελεί κεντρικό αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας

2.1 Ερευνητική Προσέγγιση και Δικαιολόγηση της Επιλογής

Η παρούσα διατριβή εξετάζει πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Κύπρο βιώνουν και αντιλαμβάνονται τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις, με έμφαση στα φαινόμενα του φορμαλισμού, της αποσύζευξης (decoupling) και των ανατροπών στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Για τη διερεύνηση των ερευνητικών στόχων επιλέχθηκε η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση (quantitative approach), η οποία εδράζεται κυρίως στο μετα-θετικιστικό επιστημολογικό παράδειγμα (post-positivism), το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στην οργανωσιακή έρευνα, δίνοντας έμφαση στη συστηματική παρατήρηση, τη μέτρηση κοινωνικών φαινομένων και τον εμπειρικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων (Bryman, 2016; Creswell & Creswell, 2018).

Η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογίας κρίνεται ως η πλέον κατάλληλη για τους πιο κάτω θεωρητικούς και πρακτικούς λόγους:

Αντικειμενικότητα και Γενίκευση: Σε αντίθεση με την ποιοτική προσέγγιση που εστιάζει στην υποκειμενική ερμηνεία περιορισμένου αριθμού περιπτώσεων, η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη συστηματική καταγραφή των τάσεων, των στάσεων και των αντιλήψεων ενός διευρυμένου δείγματος εργαζομένων, ενισχύοντας την εξωτερική εγκυρότητα και τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων (Saunders et al., 2019).

Έλεγχος Σχέσεων και Μεταβλητών: Η χρήση ποσοτικών δεδομένων καθιστά εφικτό τον στατιστικό έλεγχο των σχέσεων ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές, επιτρέποντας την επιβεβαίωση ή απόρριψη ερευνητικών υποθέσεων (Field, 2018).

Αξιοπιστία και Επαναληψιμότητα: Οι ποσοτικές μέθοδοι, μέσω της χρήσης τυποποιημένων εργαλείων μέτρησης, διασφαλίζουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας και επιτρέπουν την μελλοντική επαναληψιμότητα της μελέτης υπό τις ίδιες συνθήκες (Bryman, 2016).

Παρότι η παρούσα μελέτη υιοθετεί κυρίως ποσοτική ερευνητική στρατηγική, η επιστημολογική της τοποθέτηση δεν ταυτίζεται πλήρως με τον κλασικό θετικισμό. Αντίθετα, προσεγγίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από ένα μετα-

θετικιστικό (post-positivism) πρίσμα, αναγνωρίζοντας ότι οι αντιλήψεις, οι διοικητικές συμπεριφορές και οι οργανωσιακές πρακτικές επηρεάζονται από κοινωνικά, πολιτισμικά και θεσμικά συμφραζόμενα (Creswell & Creswell, 2018). Ως εκ τούτου, η έρευνα επιδιώκει όχι την απόλυτη «αντικειμενική αλήθεια», αλλά την εμπειρικά τεκμηριωμένη κατανόηση των τάσεων και των σχέσεων που διαμορφώνονται στο ιδιαίτερο διοικητικό περιβάλλον της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας.

2.2 Αρχικός Σχεδιασμός και Μεθοδολογική Αναπροσαρμογή

Αναφορικά με τον ερευνητικό σχεδιασμό, αξίζει να σημειωθεί ότι ο αρχικός προγραμματισμός της παρούσας διατριβής προέβλεπε την υιοθέτηση μιας μικτής μεθοδολογίας. Συγκεκριμένα, πέραν της ποσοτικής συλλογής δεδομένων, σχεδιαζόταν η διεξαγωγή ποιοτικών, ημιδομημένων συνεντεύξεων με ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας, με σκοπό την εμβάθυνση στις στρατηγικές επιδιώξεις των μεταρρυθμίσεων.

Ωστόσο, κατά τη φάση υλοποίησης, αναδύθηκαν αντικειμενικοί χρονικοί περιορισμοί, οι οποίοι σχετίζονταν τόσο με το στενό χρονοδιάγραμμα υποβολής της διατριβής όσο και της αδυναμίας διευθέτησης συναντήσεων με τα στελέχη, λόγω του βεβαρημένου εργασιακού τους προγράμματος. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της μεθοδολογίας της έρευνας, η διαχείριση του χρόνου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας μιας μελέτης και οι ερευνητές οφείλουν να αναπροσαρμόζουν τον σχεδιασμό τους όταν οι πόροι αυτοί απειλούν την ολοκλήρωση του έργου (Bell et al., 2022; Saunders et al., 2019). Ως εκ τούτου αποφασίστηκε η ματαίωση του ποιοτικού σκέλους και η αποκλειστική εστίαση στην ποσοτική προσέγγιση μέσω των ερωτηματολογίων. Η επιλογή αυτή κρίθηκε αναγκαία, ώστε ο διαθέσιμος χρόνος να αξιοποιηθεί στη διασφάλιση ενός επαρκούς και στατιστικά ισχυρού δείγματος από την πρώτη γραμμή, χωρίς να υποβαθμίζεται η επιστημονική εγκυρότητα της έρευνας (Creswell and Creswell, 2018).

2.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός και Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Ως βασική μέθοδος συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε η επισκόπηση μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερευνητικό εργαλείο διαμορφώθηκε βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας και των θεωρητικών εννοιών που αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής, ενώ η εγκυρότητα περιεχομένου ενισχύθηκε μέσω πιλοτικής δοκιμής και αξιολόγησης της σαφήνειας των ερωτήσεων. Αποτελείται από δύο κύρια μέρη:

Μέρος Α: Δημογραφικά και Κοινωνικά Στοιχεία

Περιλαμβάνει έξι (6) ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν το προσωπικό και επαγγελματικό προφίλ των συμμετεχόντων: Φύλο, Ηλικιακή Ομάδα, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Έτη Υπηρεσίας στη Δημόσια Υπηρεσία, Θέση/Κλίμακα και Καθεστώς Απασχόλησης. Οι μεταβλητές αυτές αξιοποιούνται ως ανεξάρτητες μεταβλητές για τη διεξαγωγή ελέγχων διαφοροποίησης (Field, 2018).

Μέρος Β: Κλίμακα Μέτρησης Στάσεων (Likert 1-5)

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 34 προτάσεις (Ερωτήσεις 7-40), οι οποίες αποτιμώνται μέσω μιας 5βαθμης κλίμακας Likert (1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα). Το εργαλείο είναι δομημένο σε οκτώ (8) διακριτές ενότητες:

1. Μονιμότητα και Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Ερωτήσεις 7-10): Εξετάζει τη μονιμότητα ως κυρίαρχο στοιχείο των άτυπων προσδοκιών του υπαλλήλου (Rousseau, 1995) και την επίδραση της στην εργασιακή ασφάλεια.

2. Αξιολόγηση, Φορμαλισμός και Κοινωνική Εγγύτητα (Ερωτήσεις 11-14): Αποτιμά το φαινόμενο της αποσύζευξης (Decoupling) και του τελετουργικού χαρακτήρα των αξιολογήσεων (Meyer and Rowan, 1977), καθώς και την πίεση των διαπροσωπικών σχέσεων.

3. Μισθολογική Ισοπέδωση και Κίνητρα (Ερωτήσεις 15-16): Διερευνά πώς η απουσία διαφοροποιημένων ανταμοιβών επηρεάζει τα κίνητρα και την ατομική προσπάθεια των υπαλλήλων.

4. Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία (Ερωτήσεις 17-20):

Καταγράφει τις αντιλήψεις γύρω από την εισαγωγή νέων τεχνολογικών εργαλείων και τις εσωτερικές αντιστάσεις που απορρέουν από τον φόβο αποκάλυψης της χαμηλής απόδοσης.

5. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Ερωτήσεις 21-24):

Μετρά τις αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη διαφάνεια, την αξιοκρατία στις προαγωγές και την ύπαρξη διευθυντικής εύνοιας.

6. Ικανοποίηση, Παραίτηση και Σύνδεση με Απόδοση (Ερωτήσεις 25-28):

Αποτυπώνει τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, την τάση φυγής προς τον ιδιωτικό τομέα και το αίσθημα ματαιότητας της προσπάθειας.

7. Πολιτική Επιρροή και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ερωτήσεις 29-32):

Αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο εξωτερικά πολιτικά κριτήρια επηρεάζουν τη διοικητική λειτουργία και τη χρήση της γραφειοκρατίας ως μηχανισμού άμυνας κατά των μεταρρυθμίσεων.

8. Σύνδεση Απόδοσης, Αμοιβής και Ανέλιξης (Ερωτήσεις 33-40):

Εστιάζει στη σύγκρουση μεταξύ της παραδοσιακής «αρχαιότητας» και των σύγχρονων αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM) για διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων (Hood, 1991).

Πριν από την τελική διανομή, πραγματοποιήθηκε πιλοτική δοκιμή σε μικρή ομάδα δημόσιων υπαλλήλων 10 ατόμων για να διαπιστωθεί η σαφήνεια και η κατανοητότητα των 40 συνολικά ερωτημάτων.

2.4 Δειγματοληψία και Συμμετέχοντες

Ο πληθυσμός-στόχος (target population) της έρευνας αποτελείται από το σύνολο των δημόσιων υπαλλήλων της Κυπριακής Δημοκρατίας. Λόγω αντικειμενικών δυσκολιών πρόσβασης στο πλήρες μητρώο του συνόλου των υπαλλήλων, εφαρμόστηκε η μέθοδος της μη πιθανής δειγματοληψίας σκοπιμότητας (Purposive sampling) σε συνδυασμό με την μέθοδο της χιονοστιβάδας (snowball sampling) για τη μεγιστοποίηση της ανταπόκρισης (Bryman, 2016). Η επιλογή των

συμμετεχόντων βασίστηκε στην άμεση συνάφειά τους με το υπό μελέτη διοικητικό περιβάλλον.

Για τη συγκέντρωση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ευρεία εκστρατεία ενημέρωσης και πρόσκλησης μέσω της αποστολής 1400 περίπου ηλεκτρονικών μηνυμάτων σε δημόσιους υπαλλήλους όλων των μισθολογικών κλιμάκων, υπουργείων και τμημάτων του κυπριακού δηmosίου. Από αυτά, ο συνολικός αριθμός των επιτυχώς παραδοθέντων μηνυμάτων ανήλθε σε 1100 περίπου, καθώς αποκλείστηκαν περιπτώσεις τεχνικών σφαλμάτων παράδοσης, ανενεργών λογαριασμών και γεμάτων εισερχομένων (inbox).

Από το σύνολο των 1100 επιτυχών προσκλήσεων, συγκεντρώθηκαν και κρίθηκαν ως πλήρως συμπληρωμένα 200 έγκυρα ερωτηματολόγια, καταγράφοντας ένα ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 18% περίπου. Το ποσοστό ανταπόκρισης θεωρείται επαρκές για διαδικτυακές έρευνες επισκόπησης στον δημόσιο τομέα (Couper, 2017), διασφαλίζοντας την απαραίτητη στατιστική ισχύ για τη διεξαγωγή επαγωγικών αναλύσεων και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων (Field, 2018).

2.5 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα 200 ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS, όπου η ανάλυση εξελίχθηκε σε δύο άξονες: την περιγραφική και την επαγωγική στατιστική (Field, 2018).

Αρχικά, επιστρατεύθηκε η περιγραφική στατιστική (συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις) προκειμένου να χαρτογραφηθούν τα δημογραφικά στοιχεία και οι γενικές τάσεις του δείγματος στις οκτώ ενότητες της κλίμακας Likert. Στη συνέχεια, για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, εφαρμόστηκε επαγωγική στατιστική. Συγκεκριμένα, η αξιοπιστία και η εσωτερική συνοχή των κλιμάκων μέτρησης ελέγχθηκαν μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha. Τιμές άνω του 0.70 θεωρήθηκαν ενδεικτικές ικανοποιητικής εσωτερικής συνοχής (Field, 2018). Η διερεύνηση της δομικής εγκυρότητας θα μπορούσε να ενισχυθεί περαιτέρω μέσω παραγοντικής ανάλυσης.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι συσχετίσεων (Pearson's) και αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης (Regression Analysis), με σκοπό να εξεταστεί εάν και σε ποιο βαθμό οι πιέσεις για τυπική συμμόρφωση οδηγούν στατιστικά σημαντικά στην εμφάνιση φαινομένων αποσύζευξης (Ενότητα 2) ή αν τα ελλιπή κίνητρα επηρεάζουν τη μείωση της απόδοσης (Ενότητα 8). Τέλος, μέσω στατιστικών ελέγχων διαφοροποίησης μέσων όρων (t-test και One-Way ANOVA), διερευνήθηκε αν τα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων διαφοροποιούν σημαντικά τις προσδοκίες τους από το ψυχολογικό συμβόλαιο και τη στάση τους απέναντι στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό.

2.6 Ηθική και Δεοντολογία της Έρευνας

Η ποσοτική έρευνα στη δημόσια διοίκηση απαιτεί αυστηρή προσήλωση στους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας και τις πρόνοιες του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Οι ηθικές αρχές που εφαρμόστηκαν είναι (Κυριαζή, 2017):

Ενημερωμένη Συναίνεση: Στην εισαγωγική οθόνη του ψηφιακού ερωτηματολογίου υπήρχε επεξηγηματικό σημείωμα για το σκοπό της έρευνας και της τήρησης της πλήρους ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας. Η συμμετοχή ήταν απολύτως εθελοντική και οι συμμετέχοντες είχαν το δικαίωμα αποχώρησης από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια.

Απόλυτη Ανωνυμία: Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τρόπο που δεν ήταν δυνατή η συλλογή διευθύνσεων, ονομάτων, IP διευθύνσεις, καθιστώντας αδύνατη την ταυτοποίηση οποιουδήποτε υπαλλήλου.

Εμπιστευτικότητα: Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας ακαδημαϊκής μελέτης και η πρόσβαση σε αυτά περιορίζεται στον ερευνητή, ενώ θα διαγραφούν οριστικά μετά την ολοκλήρωση της υποστήριξης της διατριβής.

2.7 Περιορισμοί Έρευνας

Παρά την προσπάθεια διασφάλισης υψηλού επιπέδου εγκυρότητας και αξιοπιστίας, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Πρώτον, η χρήση μη πιθανής δειγματοληψίας σκοπιμότητας και χιονοστιβάδας περιορίζει τη δυνατότητα πλήρους γενίκευσης των ευρημάτων στο σύνολο της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας.

Δεύτερον, η συλλογή δεδομένων μέσω αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων ενδέχεται να επηρεάζεται από το φαινόμενο της κοινωνικά επιθυμητής απάντησης (social desirability bias), ιδιαίτερα λόγω της ευαισθησίας ζητημάτων που αφορούν την αξιολόγηση, τις προαγωγές και τις πολιτικές επιρροές.

Επιπρόσθετα, η αποκλειστική χρήση ποσοτικής μεθοδολογίας δεν επέτρεψε την εις βάθος διερεύνηση των προσωπικών εμπειριών και των άτυπων διοικητικών πρακτικών που θα μπορούσαν να αναδειχθούν μέσω ποιοτικών συνεντεύξεων. Τέλος, η έρευνα αποτυπώνει αντιλήψεις και στάσεις σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, γεγονός που σημαίνει ότι πιθανές μελλοντικές διοικητικές ή πολιτικές μεταβολές ενδέχεται να διαφοροποιήσουν τα ευρήματα.

2.8 Ερευνητικές Υποθέσεις

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας, και ιδιαίτερα τις θεωρίες του αναφέρονται πιο πάνω, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις με σκοπό τη στατιστική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης. Οι υποθέσεις αυτές αποσκοπούν στην εμπειρική διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Κύπρο αντιλαμβάνονται τη μονιμότητα, την αξιολόγηση, την οργανωσιακή δικαιοσύνη, τα κίνητρα απόδοσης και τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Παράλληλα, επιδιώκεται να εξεταστεί κατά πόσο οι παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές και οι άτυπες κοινωνικές σχέσεις επηρεάζουν την εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στο κυπριακό διοικητικό περιβάλλον.

Ερευνητικές Υποθέσεις

H1: Η αντίληψη της μονιμότητας ως «κεκτημένου δικαιώματος» συσχετίζεται θετικά με την αντίσταση απέναντι σε συστήματα αξιολόγησης και διοίκησης βάσει απόδοσης. (Ερωτήσεις 7–10 με 38–39)

H2: Οι προσωπικές σχέσεις και η κοινωνική εγγύτητα επηρεάζουν αρνητικά την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης. (Ερωτήσεις 11–14)

H3: Η αντίληψη ύπαρξης φορμαλιστικών πρακτικών στις αξιολογήσεις συνδέεται θετικά με το φαινόμενο της οργανωσιακής αποσύζευξης (decoupling). (Ερωτήσεις 11–13 σε συνδυασμό με 31)

H4: Η μισθολογική ισοπέδωση και η έλλειψη διαφοροποιημένων ανταμοιβών μειώνουν τα κίνητρα ατομικής προσπάθειας και απόδοσης. (Ερωτήσεις 15, 35, 36, 37)

H5: Η αντίληψη έλλειψης οργανωσιακής δικαιοσύνης επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων. (Ερωτήσεις 21–24 με 25–28)

H6: Οι υπάλληλοι που αντιλαμβάνονται αυξημένη πολιτική επιρροή στη δημόσια διοίκηση εμφανίζουν χαμηλότερη εμπιστοσύνη στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις. (Ερωτήσεις 29–32 με 38–39)

H7: Η θετική στάση απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό συνδέεται θετικά με την αποδοχή των μεταρρυθμίσεων εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. (Ερωτήσεις 17–20 με 38–39)

H8: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναλόγως των δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών τους, όπως τα έτη υπηρεσίας, η θέση/κλίμακα και το επίπεδο εκπαίδευσης. (Μέρος Α με όλες τις θεματικές ενότητες)

Κεφάλαιο 3: Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται μια λεπτομερής παρουσίαση και στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν μέσω της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας σε δείγμα 200 υπαλλήλων της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΚΔΥ). Στόχος της ανάλυσης είναι η διερεύνηση των στάσεων και τάσεων των δημόσιων υπαλλήλων απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό, την οργανωσιακή δικαιοσύνη, την πολιτική επιρροή και τη μετάβαση από το παραδοσιακό κριτήριο της αρχαιότητας σε ένα σύστημα βασισμένο στην απόδοση.

Η ανάλυση δομείται ιεραρχικά και ξεκινά από τον έλεγχο αξιοπιστίας, προχωρά στην περιγραφική παρουσίαση των κεντρικών τάσεων, αναλύει τις γραμμικές συσχετίσεις, εξετάζει τις δημογραφικές διαφοροποιήσεις (t-test και One-Way ANOVA), εμβαθύνει με per-item ανάλυση στις στάσεις εκσυγχρονισμού και κορυφώνεται με την ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Με αυτό τον τρόπο αναδεικνύονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης στο πλαίσιο των σύγχρονων διοικητικών μεταρρυθμίσεων (Meyers & Nielsen, 2012; Perry & Wise, 1990).

3.2 Δημογραφικά στοιχεία

Πίνακας 3.1: Δημογραφικά και Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά των Συμμετεχόντων (N = 200)

Μεταβλητή	Απαντήσεις	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Θήλυ	129	64.5
	Άρρεν	71	35.5
Ηλικιακή Ομάδα	Έως 30 έτη	24	12.0

Μεταβλητή	Απαντήσεις	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
	31–40 έτη	65	32.5
	41–50 έτη	61	30.5
	51 έτη και άνω	50	25.0
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Πτυχίο	90	45.0
	Μεταπτυχιακό	95	47.5
	Διδακτορικό	15	7.5
Έτη Υπηρεσία στην ΚΔΥ	1–5 έτη	40	20.0
	6–15 έτη	65	32.5
	16–25 έτη	54	27.0
	26 έτη και άνω	41	20.5
Θέση / Μισθολογική Κλίμακα	A2–A7	62	31.0
	A8–A11	92	46.0
	A12 και άνω	46	23.0

Μεταβλητή	Απαντήσεις	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Καθεστώς Απασχόλησης	Μόνιμος	123	61.5
	Αορίστου Χρόνου	77	38.5

Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 3.1, η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από γυναίκες (64.5%, $n = 129$), έναντι 35.5% ($n = 71$) ανδρών, κατανομή που αντανakλά σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη στελέχωση της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας. Ηλικιακά, το δείγμα παρουσιάζει μια ισορροπημένη κατανομή, με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση να καταγράφεται στις παραγωγικές ομάδες των 31–40 ετών (32.5%) και 41–50 ετών (30.5%), ενώ οι υπάλληλοι άνω των 51 ετών αντιπροσωπεύουν το 25.0%. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, οι συμμετέχοντες χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα υψηλά προσόντα, καθώς σχεδόν οι μισοί είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (47.5%), το 45.0% κατέχει πτυχίο, ενώ ένα αξιοσημείωτο 7.5% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών. Στο υπηρεσιακό προφίλ των ερωτώμενων, το 32.5% διαθέτει προϋπηρεσία 6–15 ετών και το 27.0% κυμαίνεται μεταξύ 16–25 ετών, διασφαλίζοντας ότι οι απαντήσεις προέρχονται από άτομα με επαρκή γνώση των διοικητικών διαδικασιών. Μισθολογικά και ιεραρχικά, η πλειοψηφία κατατάσσεται στις μεσαίες κλίμακες εισδοχής και ανάπτυξης A8–A11 (46.0%), με το 31.0% να ανήκει στις κλίμακες A2–A7 και το 23.0% στις ανώτερες κλίμακες A12 και άνω. Τέλος, σε ό,τι αφορά το εργασιακό καθεστώς, το 61.5% ($n = 123$) του δείγματος κατέχει οργανική μόνιμη θέση, ενώ το υπόλοιπο 38.5% ($n = 77$) εργάζεται υπό καθεστώς εργοδοτουμένων αορίστου χρόνου, επιτρέποντας τη στατιστική σύγκριση των στάσεων ανάμεσα στις δύο αυτές βασικές κατηγορίες προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας.

3.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας Κλιμάκων (Cronbach's Alpha)

Για τη διασφάλιση της εσωτερικής συνάφειας και της αξιοπιστίας των πολυμεταβλητών κλιμάκων του ερωτηματολογίου, εφαρμόστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha ξεχωριστά για κάθε θεματική ενότητα. Σύμφωνα με τη μεθοδολογική βιβλιογραφία, τιμές άνω του 0.70 θεωρούνται γενικά ικανοποιητικές για κοινωνικές έρευνες, χωρίς αυτό να συνεπάγεται απόλυτη εσωτερική συνοχή ή εννοιολογική μονοδιάστατοτητα. Τιμές μεταξύ 0.60 και 0.69 θεωρούνται οριακά αποδεκτές, ενώ τιμές κάτω από 0.60 φανερώνουν σημαντική πολυδιαστατικότητα ή εσωτερική ανομοιογένεια των ερωτήσεων, επιβάλλοντας προσεκτική ερμηνεία ή μεμονωμένη ανάλυση των μεταβλητών (Field, 2018).

Στον Πίνακα 3.2 συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για το σύνολο του δείγματος

Πίνακας 3.2: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ανά Θεματική Ενότητα

Θεματική ενότητα	Αρ. Ερωτήσεων	Cronbach's Alpha (α)	Μεθοδολογική Ερμηνεία
Ενότητα 7: Πολιτική Επιρροή & Θεσμική Διαφάνεια	4	0.769	Ισχυρή Αξιοπιστία
Ενότητα 5: Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	4	0.734	Αποδεκτή Αξιοπιστία
Ενότητα 6: Επαγγελματική Ικανοποίηση & Ψυχολογία	4	0.705	Αποδεκτή Αξιοπιστία
Ενότητα 2: Αξιολόγηση, Φορμαλισμός & Κοινωνική Εγγύτητα	4	0.672	Οριακά Αποδεκτή Αξιοπιστία

Ενότητα 1: Μονιμότητα & Ψυχολογικό Συμβόλαιο	4	0.589	Χαμηλή αξιοπιστία (Πολυδιάστατη)
Ενότητα 8: Σύνδεση Απόδοσης, Αμοιβής & Ανέλιξης	7	0.474	Ανεπαρκής Συνοχή (Per Item Ανάλυση)
Ενότητα 3: Μισθολογική Ισοπέδωση, Κίνητρα	2	0.468	Ανεπαρκής Συνοχή (Per Item Ανάλυση)
Ενότητα 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός & Καινοτομία	4	0.414	Ανεπαρκής Συνοχή (Per Item Ανάλυση)

3.3.1 Ανάλυση Κλιμάκων Υψηλής και Αποδεκτής Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha > 0.70)

Τρεις βασικές κλίμακες του ερωτηματολογίου επέδειξαν επαρκή εσωτερική συνοχή, επιτρέποντας τη δημιουργία συγκεντρωτικών μεταβλητών για τις ανάγκες της επαγωγικής στατιστικής:

Πολιτική Επιρροή & Θεσμική Διαφάνεια: Η κλίμακα παρουσιάζει την υψηλότερη αξιοπιστία (Cronbach's Alpha = 0.769). Οι ερωτήσεις της εν λόγω θεματικής αποτυπώνουν με ομοιογένεια την αντίληψη των υπαλλήλων ότι η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία επηρεάζεται από εξωγενείς πολιτικούς παράγοντες και «προσβάσεις».

Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Cronbach's Alpha = 0.734): Οι ερωτήσεις που αφορούν την αξιοκρατία στις προαγωγές, τη διαφάνεια και την ασφάλεια καταγγελιών συνδέονται στενά μεταξύ τους, επιβεβαιώνοντας ότι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τη θεσμική δικαιοσύνη ως ενιαία έννοια.

Επαγγελματική Ικανοποίηση & Ψυχολογία (Cronbach's Alpha = 0.705): Παρά την παρουσία αντίστροφα βαθμολογημένων ερωτήσεων, η κλίμακα ξεπερνά το

αποδεκτό επιστημονικό όριο, εξασφαλίζοντας ότι η μέτρηση της ικανοποίησης και της αναγνώρισης από την ιεραρχία είναι έγκυρη.

3.3.2 Ανάλυση Οριακών και Χαμηλών Κλιμάκων (Cronbach's Alpha<0.70)

Οι υπόλοιπες πέντε ενότητες εμφάνισαν χαμηλότερους δείκτες, που δεν αποτελεί στατιστικό σφάλμα, αλλά αντικατοπτρίζει τη δομική και εννοιολογική πολυπλοκότητα των υπό εξέταση φαινομένων:

Αξιολόγηση, Φορμαλισμός & Κοινωνική Εγγύτητα (Cronbach's Alpha= 0.672): Η κλίμακα κινείται κοντά στο 0.70, καθιστώντας την οριακά αποδεκτή.

Μονιμότητα & Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Cronbach's Alpha= 0.589): Ο δείκτης εδώ υποχωρεί κάτω από το 0.60. Λόγω της πολυδιαστατικότητας που έδειξε η εν λόγω ενότητα, η ερμηνεία των ερωτήσεων έγινε με αυξημένη προσοχή. Συγκεκριμένα για λόγους συγκριτικής αποτύπωσης με τη διεθνή βιβλιογραφία, η μεταβλητή διατηρήθηκε ως ενιαίος άξονας στην περιγραφική και επαγωγική ανάλυση. Διευκρινίζεται ότι, τα ευρήματα αντανakλούν τη γενικότερη τάση του δείγματος και όχι μια απόλυτα συμπαγή δομή.

Ενότητες 8, 3 και 4 (Cronbach's Alpha= 0.474, 0.468 και 0.414): Οι τρεις αυτές ενότητες παρουσίασαν ιδιαίτερα χαμηλή εσωτερική συνάφεια.

3.3.3 Μεθοδολογική Αιτιολόγηση των Χαμηλών Δεικτών

Η αποτυχία των κλιμάκων του Ψηφιακού Μετασχηματισμού ή των συστημάτων αμοιβών NPM, να σχηματίσουν ενιαίους άξονες, ερμηνεύεται πλήρως από τη θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης:

Η θεωρία για τα παράδοξα των μεταρρυθμίσεων (Lipsky, 1980; Hood & Peters, 2004): Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Κύπρο εμφανίζονται διχασμένοι. Για παράδειγμα στην ενότητα Ψηφιακός Μετασχηματισμός & Καινοτομία, η συμφωνία με την εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων δεν συνδέεται γραμμικά με την άποψη ότι

οι διαδικασίες επιβάλλονται αυταρχικά «από πάνω προς τα κάτω» ή ότι υπάρχει εσκεμμένη αντίσταση από χαμηλής απόδοσης συναδέλφους. Αυτό δείχνει ότι η εισαγωγή της τεχνολογίας προκαλεί κατακερματισμένες αντιδράσεις ανάλογα με τη θέση του υπαλλήλου στην ιεραρχία.

Μικρός αριθμός ερωτήσεων: Η ενότητα Μισθολογική Ισοπέδωση, Κίνητρα, αποτελείται από μόλις 2 στοιχεία με Cronbach's Alpha= 0.468. Δεδομένου ότι η ενότητα περιλαμβάνει μόνο δύο στοιχεία, ο δείκτης Cronbach's Alpha ενδέχεται να υποεκτιμά την πραγματική συνοχή της κλίμακας.

Απόφαση Διαχείρισης Δεδομένων: Προκειμένου να αποφευχθεί η αλλοίωση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή λανθασμένων συμπερασμάτων, οι ενότητες με χαμηλό Cronbach's Alpha, δεν ενοποιήθηκαν σε γενικούς δείκτες. Αντίθετα, επιλέχθηκε η επιστημονικά ορθότερη μέθοδος της κατά στοιχεία ανάλυσης για την Ενότητα 8, όπου κάθε ερώτηση εξετάζεται αυτόνομα ως προς τις κεντρικές τάσεις και τις δημογραφικές της διαφοροποιήσεις. Για την Ενότητα 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός & Καινοτομία, λόγω του χαμηλού δείκτη Cronbach's Alpha ($\alpha = 0.414$), η κλίμακα δεν χρησιμοποιήθηκε ως ενιαίος συγκεντρωτικός δείκτης. Αντίθετα, για τις ανάγκες των συσχετίσεων και της παλινδρόμησης, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά η ερώτηση 17 «Η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων με βρίσκει σύμφωνο/η», η οποία λειτούργησε ως μεμονωμένη αντιπροσωπευτική μεταβλητή (single-item proxy) για την αποτύπωση των στάσεων απέναντι στην τεχνολογία.

3.4 Περιγραφική Στατιστική – Κεντρικές Τάσεις

Στον Πίνακα 3.3 παρουσιάζονται οι κεντρικές τάσεις των κύριων μεταβλητών του δείγματος, όπως αυτές προέκυψαν από την περιγραφική στατιστική επεξεργασία.

Πίνακας 3.3: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Κύριων Μεταβλητών

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation

1. Μονιμότητα και Ψυχολογικό Συμβόλαιο	200	2.39	0.7987
2. Αξιολόγηση, Φορμαλισμός και Κοινωνική Εγγύτητα	200	3.3875	0.9194
3. Ψηφιακός Μετασχηματισμός (E17)	200	3.885	0.6102
4. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	200	2.4112	0.8039
5. Επαγγελματική Ικανοποίηση και Ψυχολογία	200	3.055	0.9402
6. Πολιτική Επιρροή	200	3.5975	0.7765

3.4.1 Ανάλυση Μεταβλητών Υψηλής Αποδοχής

Στην παρούσα υποενότητα εξετάζονται οι μεταβλητές εκείνες οι οποίες συγκέντρωσαν τις υψηλότερες τιμές κεντρικές τάσης (Μέσους Όρους) στην έρευνα, αποτυπώνοντας τις ισχυρότερες και πιο ομόφωνες αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία. Οι μεταβλητές «υψηλής αποδοχής» ορίζονται εκείνες των οποίων ο Μέσος Όρος κινείται σαφώς πάνω από το θεωρητικό ουδέτερο σημείο (3.00) της 5βάθμιας κλίμακας Likert.

A. Πολιτική Επιρροή (Μέσος Όρος=3.59, Τυπική Απόκλιση=0.82)

Η μεταβλητή της Πολιτικής Επιρροής κατέγραψε την υψηλότερη τιμή ανάμεσα στους παράγοντες που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον των δημόσιων υπαλλήλων, με τον Μέσο Όρο (3.59) να υποδηλώνει τάση συμφωνίας ότι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν τη λειτουργία της υπηρεσίας. Παράλληλα, η σχετικά χαμηλή τυπική απόκλιση (0.82) υποδηλώνει υψηλή ομοιογένεια στις απαντήσεις του δείγματος ανεξαρτήτως δημογραφικών χαρακτηριστικών, που μας δείχνει ότι η πεποίθηση αυτή αποτελεί μια κοινή, εδραιωμένη και οριζόντια οργανωσιακή πραγματικότητα. Από διοικητικής προέκτασης, η υψηλή αυτή τιμή υπογραμμίζει την επιτακτική ανάγκη για ενίσχυση των θεσμικών αναχωμάτων και της διοικητικής αυτονομίας, καθώς η διεύθυνση πολιτικών κριτηρίων τείνει αποδεδειγμένα να υπονομεύει την ορθολογική λήψη αποφάσεων και την αξιοκρατία εντός του οργανισμού.

B. Αξιολόγηση, Φορμαλισμός και Κοινωνική Εγγύτητα (Μέσος Όρος = 3.38, Τυπική Απόκλιση = 0.91)

Η δεύτερη μεταβλητή με θετικό πρόσημο αποδοχής αφορά τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνεται η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, με τον Μέσο Όρο (3.38) να επιβεβαιώνει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν έντονα στοιχεία «φορμαλισμού» και «εικονικής συμμόρφωσης» στο σύστημα. Συμφωνούν, δηλαδή, ότι η εν λόγω διαδικασία εκτελείται συχνά ως μια τυπική, γραφειοκρατική υποχρέωση παρά ως ένα εργαλείο ουσιαστικής ανάπτυξης, εύρημα το οποίο αντανakλά παράλληλα την πίεση που ασκεί η ανάγκη διατήρησης αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων σε ένα στενό κοινωνικό και εργασιακό ιστό, όπως αυτός της Κύπρου. Κατά συνέπεια, οι αξιολογητές τείνουν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις, οδηγώντας στην ισοπέδωση των βαθμολογιών προς τα πάνω. Τέλος, η τυπική απόκλιση (0.91) φανερώνει μια ελαφρώς μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις απαντήσεις συγκριτικά με τη μεταβλητή της πολιτικής επιρροής, που υποδηλώνει ότι ορισμένα τμήματα ή συγκεκριμένες κλίμακες της διοικητικής ιεραρχίας βιώνουν αυτόν τον θεσμικό φορμαλισμό με διαφορετική ένταση.

Γ. Επαγγελματική Ικανοποίηση και Ψυχολογία (Μέσος Όρος = 3.05, Τυπική Απόκλιση = 0.94)

Αν και η μεταβλητή της επαγγελματικής ικανοποίησης και ψυχολογίας κινείται στα όρια του ουδέτερου σημείου, κατατάσσεται τελικά στις μεταβλητές με σχετική αποδοχή, καθώς ο Μέσος Όρος της διατηρείται οριακά πάνω από το 3.00. Το εύρημα αυτό αποκαλύπτει μια κατάσταση μετέωρης ισορροπίας στην ψυχολογία των υπαλλήλων, καθώς το δείγμα δεν δηλώνει απόλυτα απογοητευμένο, αλλά ούτε και ενεργά ικανοποιημένο από την εργασία του στο υφιστάμενο διοικητικό πλαίσιο. Παράλληλα, η συγκεκριμένη μεταβλητή παρουσιάζει τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση (0.94) σε σχέση με τις υπόλοιπες κλίμακες. Αυτό μας δείχνει έντονη πόλωση και εσωτερική ανομοιογένεια στο δείγμα. Η μέτρια αυτή κεντρική τάση αποτελεί ουσιαστικά το στατιστικό παράγωγο δύο αντίρροπων τάσεων—δηλαδή της συνύπαρξης υπαλλήλων με υψηλή ικανοποίηση και υπαλλήλων με βαθιά απογοήτευση—καθιστώντας έτσι απαραίτητη την περαιτέρω διερεύνηση του φαινομένου μέσω επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων (t-test και One-Way ANOVA) στη βάση των ηλικιακών και μισθολογικών κριτηρίων του δείγματος.

Συνοπτική Σύνοψη Τάσεων Υψηλής Αποδοχής

Με βάση τα πιο πάνω, οι μεταβλητές υψηλής αποδοχής σκιαγραφούν το προφίλ ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος όπου κυριαρχούν οι εξωγενείς παρεμβάσεις και οι τυπικές, μη ουσιαστικές διαδικασίες αξιολόγησης. Το γεγονός ότι, η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει καθηλωμένη σε οριακά επίπεδα, παρά τα παραδοσιακά πλεονεκτήματα του δημόσιου τομέα, υποδηλώνει ότι οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν ανασταλτικά για την ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας την ανάγκη για άμεσες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις.

3.4.2 Ανάλυση Μεταβλητών Χαμηλής Αποδοχής

Στην παρούσα υποενότητα εξετάζονται οι μεταβλητές εκείνες οι οποίες κατέγραψαν μέσους όρους κάτω από το θεωρητικό ουδέτερο σημείο (3.00) της 5βάθμιας κλίμακας Likert, αποτυπώνοντας αρνητικές ή επιφυλακτικές στάσεις των δημόσιων υπαλλήλων απέναντι σε κρίσιμες πτυχές της διοικητικής λειτουργίας. Οι χαμηλές αυτές τιμές αναδεικνύουν πεδία οργανωσιακής δυσλειτουργίας και περιορισμένης εμπιστοσύνης προς τους εσωτερικούς θεσμούς της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας.

A. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Μέσος Όρος = 2.41, Τυπική Απόκλιση = 0.78)

Η μεταβλητή της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης καταγράφει μία από τις χαμηλότερες τιμές της έρευνας, γεγονός που υποδηλώνει ότι σημαντικό μέρος των εργαζομένων δεν θεωρεί πως οι διαδικασίες αξιολόγησης, προαγωγών και διοικητικής μεταχείρισης διέπονται από υψηλά επίπεδα αξιοκρατίας και διαφάνειας. Ο σχετικά χαμηλός Μέσος Όρος (2.41) καταδεικνύει έλλειμμα εμπιστοσύνης προς τους εσωτερικούς θεσμούς της διοίκησης, ενώ η περιορισμένη τυπική απόκλιση (0.78) φανερώνει ότι η αντίληψη αυτή εμφανίζεται με αξιοσημείωτη ομοιογένεια στο σύνολο του δείγματος.

Το εύρημα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, καθώς η διεθνής βιβλιογραφία έχει επανειλημμένα επισημάνει ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την αποδοχή των

διοικητικών μεταρρυθμίσεων και των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης (Colquitt, 2001). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι θεσμικές διαδικασίες επηρεάζονται από πελατειακές λογικές, προσωπικές διασυνδέσεις ή διευθυντική εύνοια, τείνουν να αναπτύσσουν οργανωσιακό κυνισμό και μειωμένη εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση. Ως εκ τούτου, η χαμηλή τιμή της συγκεκριμένης μεταβλητής φαίνεται να λειτουργεί ως βασικός ανασταλτικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και αξιολόγησης στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία.

B. Μονιμότητα και Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Μέσος Όρος = 2.39, Τυπική Απόκλιση = 0.79)

Η μεταβλητή «Μονιμότητα και Ψυχολογικό Συμβόλαιο» καταγράφει επίσης χαμηλή κεντρική τάση, με Μέσο Όρο 2.39, αποτυπώνοντας μια μάλλον επιφυλακτική στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αντίληψη ότι το υφιστάμενο διοικητικό σύστημα ανταποκρίνεται στις άτυπες προσδοκίες και υποχρεώσεις που διαμορφώνονται μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, παρά τη θεσμική ασφάλεια που προσφέρει η μονιμότητα, ένα μέρος των υπαλλήλων φαίνεται να θεωρεί ότι η διοίκηση δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις προσδοκίες αναγνώρισης, εξέλιξης και ουσιαστικής ανταμοιβής της προσπάθειας.

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στις άγραφες προσδοκίες αμοιβαιότητας μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου (Rousseau, 1995). Όταν οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι η προσωπική προσπάθεια, η απόδοση και η επαγγελματική συνεισφορά δεν συνδέονται ουσιαστικά με την αναγνώριση ή την εξέλιξη, ενδέχεται να εμφανιστούν φαινόμενα αποστασιοποίησης, μειωμένης εμπλοκής και οργανωσιακής ματαίωσης. Παράλληλα, το εύρημα φαίνεται να συνδέεται και με τη δομική ακαμψία του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου, στο οποίο η επαγγελματική ασφάλεια συνυπάρχει με περιορισμένα περιθώρια διαφοροποίησης βάσει απόδοσης.

Συνολικά, οι μεταβλητές χαμηλής αποδοχής αναδεικνύουν ότι, παρά τη σχετική σταθερότητα και εργασιακή ασφάλεια που χαρακτηρίζει τον δημόσιο τομέα, οι

εργαζόμενοι εμφανίζουν σημαντικές επιφυλάξεις ως προς τη θεσμική δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και την ουσιαστική ανταπόκριση του διοικητικού συστήματος στις επαγγελματικές τους προσδοκίες. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν την άποψη ότι οι μελλοντικές μεταρρυθμίσεις δεν μπορούν να περιοριστούν αποκλειστικά στην εισαγωγή τεχνοκρατικών εργαλείων ή ψηφιακών μηχανισμών διοίκησης, αλλά απαιτούν παράλληλα ενίσχυση της αξιοκρατίας, της εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής νομιμοποίησης στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης. Υπό αυτή την έννοια, η επιτυχία οποιασδήποτε διοικητικής μεταρρύθμισης φαίνεται να εξαρτάται όχι μόνο από τη θεσμική της αρχιτεκτονική, αλλά και από τον βαθμό στον οποίο γίνεται αντιληπτή ως δίκαιη, αξιόπιστη και ουσιαστικά υποστηρικτική προς το ανθρώπινο δυναμικό.

3.5 Επαγωγική Στατιστική

Πριν από τη διενέργεια των επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων, ελέγχθηκαν οι βασικές προϋποθέσεις κανονικότητας και ομοσκεδαστικότητας των δεδομένων. Λόγω του μεγέθους του δείγματος ($N=200$) και της σχετικής συμμετρίας των κατανομών, κρίθηκε μεθοδολογικά αποδεκτή η εφαρμογή παραμετρικών ελέγχων (Pearson Correlation, Independent Samples t-test και One-Way ANOVA), σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της διεθνούς στατιστικής βιβλιογραφίας (Field, 2018).

3.5.1 Ανάλυση Συσχετίσεων Pearson (Bivariate Correlations)

Η διενέργεια συντελεστών συσχέτισης Pearson αποκάλυψε σημαντικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των μεταβλητών ($p<0.001$):

Πίνακας 3.4: Πίνακας Συσχετίσεων Pearson μεταξύ των Κύριων Μεταβλητών της Έρευνας ($N = 200$)

		Μονιμότητα	Αξιολόγηση & Φορμαλισμός	Μισθολογική Ισοπέδωση	Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Ε17)	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Εργασιακή Ικανοποίηση	Πολιτική Επιρροή
1. Μονιμότητα	Pearson Correlation	1	.166*	0.078	0.063	-0.095	-0.061	-0.019
	Sig. (2-tailed)		0.019	0.274	0.377	0.179	0.392	0.789
	N	200	200	200	200	200	200	200
2. Αξιολόγηση & Φορμαλισμός	Pearson Correlation	.166*	1	.340***	.449***	-.484***	-.366***	.345***
	Sig. (2-tailed)	0.019		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	200	200	200	200	200	200	200
3. Μισθολογική Ισοπέδωση	Pearson Correlation	0.078	.340***	1	.353***	-.181*	-.299***	.294***
	Sig. (2-tailed)	0.274	<.001		<.001	0.01	<.001	<.001
	N	200	200	200	200	200	200	200
4. Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Ε17)	Pearson Correlation	0.063	.449***	.353***	1	-.258***	-.351***	.286***
	Sig. (2-tailed)	0.377	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	200	200	200	200	200	200	200
5. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Pearson Correlation	-0.095	-.484***	-.181*	-.258***	1	.510***	-.483***
	Sig. (2-tailed)	0.179	<.001	0.01	<.001		<.001	<.001
	N	200	200	200	200	200	200	200
6. Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation	-0.061	-.366***	-.299***	-.351***	.510***	1	-.453***
	Sig. (2-tailed)	0.392	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	200	200	200	200	200	200	200
7. Πολιτική Επιρροή	Pearson Correlation	-0.019	.345***	.294***	.286***	-.483***	-.453***	1
	Sig. (2-tailed)	0.789	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	200	200	200	200	200	200	200
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).								

Πολιτική Επιρροή και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($r = -0.483$, $p < 0.001$): Η ισχυρή αρνητική συσχέτιση υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι που αντιλαμβάνονται υψηλότερη πολιτική επιρροή τείνουν να αξιολογούν αρνητικότερα την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Όπως τονίζει η Radin (2012), η πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης (politicization) ακυρώνει την αντικειμενικότητα των εσωτερικών θεσμών και καταστρέφει το αίσθημα δικαίου των υπαλλήλων.

Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Εργασιακή Ικανοποίηση ($r = 0.510$, $p < 0.001$): Αποτελεί την ισχυρότερη θετική σχέση της έρευνας, επιβεβαιώνοντας τη θεωρία του Κινήτρου Δημόσιας Υπηρεσίας (PSM). Στον δημόσιο τομέα, η εσωτερική παρακίνηση και ικανοποίηση δεν καθορίζονται πρωτίστως από το κέρδος, αλλά από ένα δίκαιο περιβάλλον που αναγνωρίζει την προσφορά του ατόμου (Perry & Wise, 1990).

Απόδοση: Η Αξιολόγηση συνδέεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό ($r = .449$), τη Μισθολογική Ανέλιξη ($r = .340$) και την Πολιτική ($r = .345$). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται

την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο που συνδέεται στενά με τον εκσυγχρονισμό και την ανταμοιβή.

3.5.2 Η Επίδραση του Φύλου (t-test Ανεξάρτητων Δειγμάτων)

Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Ερώτηση 17) ($p=0.046$): Οι γυναίκες εμφανίζονται πιο θετικές ($M=3.96$) από τους άντρες ($M=3.73$). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία για το φύλο στη δημόσια διοίκηση, το εύρημα ενδέχεται να συνδέεται με την αντίληψη ότι τα ψηφιακά συστήματα περιορίζουν την υποκειμενικότητα στις διοικητικές διαδικασίες (Adler, 2002).

Μισθολογική Ισοπέδωση ($p=0.012$): Οι άντρες φαίνεται να ενοχλούνται περισσότερο ($M=3.41$) από την έλλειψη οικονομικών κινήτρων. Αυτό επιβεβαιώνει τη θεωρία των κινήτρων, η οποία δείχνει ότι οι άντρες στον δημόσιο τομέα τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε εξωγενείς/υλικές ανταμοιβές σε σχέση με τις γυναίκες (Taylor & Kelly, 2006).

3.5.3 Η επίδραση της Ηλικίας και των Ετών Υπηρεσίας (One-Way ANOVA)

Οι αναλύσεις διακύμανσης κατέδειξαν ότι η προϋπηρεσία και η ηλικία επηρεάζουν επιλεκτικά και συγκεκριμένα τις στάσεις των εργαζομένων:

Έτη Υπηρεσίας και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($F(3, 196) = 5.810, p=0.001$): Οι νέοι (1-5 έτη, $M=2.81$) ξεκινούν με υψηλότερο αίσθημα δικαιοσύνης, το οποίο παρουσιάζει αισθητή μείωση στους παλαιότερους (16+ έτη, $M=2.10$). Το φαινόμενο αυτό ορίζεται ως διάβρωση του ψυχολογικού συμβολαίου: η μακροχρόνια έκθεση σε πελατειακές πρακτικές μετατρέπει τον αρχικό ιδεαλισμό των νεοεισερχομένων σε οργανωσιακό κυνισμό (Rousseau, 1995).

Μισθολογική Εξέλιξη: Επηρεάζεται σημαντικά τόσο από τα έτη υπηρεσίας ($F(3, 196) = 9.052, p < 0.001$) όσο και από την ηλικία ($F(4, 195) = 8.321, p < 0.001$). Οι πολλαπλές συγκρίσεις κατά Tukey αποκάλυψαν ότι οι νεότεροι ηλικιακά και σε

προϋπηρεσία υπάλληλοι διαθέτουν σημαντικά υψηλότερες προσδοκίες ή ικανοποίηση από τα συστήματα αμοιβών σε σχέση με τους παλαιότερους συναδέλφους τους.

3.5.4 Η Επίδραση της Μισθολογικής Κλίμακας (One-Way ANOVA)

Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Ερώτηση 17) ($p=0.003$): Οι χαμηλές κλίμακες (A1-A7) επιζητούν περισσότερο την τεχνολογία ($M=4.12$) ενώ τα ανώτερα στελέχη (A13+) εμφανίζονται πιο επιφυλακτικά ($M=3.35$). Το εύρημα αυτό φαίνεται να αποτελεί παράδειγμα της θεωρίας για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής (street-level bureaucrats). Οι υπάλληλοι της βάσης θέλουν την τεχνολογία για να διαχειριστούν τον όγκο εργασίας, ενώ η ανώτερη ιεραρχία παρουσιάζεται πιο επιφυλακτική.

3.6 Ενότητα 8: Η Σύγκρουση Αρχαιότητας και Απόδοσης (Per-Item Ανάλυση)

Σε αυτό το σημείο εξετάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των συμμετεχόντων που αφορούν τη φιλοσοφία των προαγωγών, των αμοιβών και των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM).

3.6.1 Σύστημα Προαγωγών, Αρχαιότητα και Απόδοση

Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν σε συντριπτικό ποσοστό ότι το υφιστάμενο σύστημα βασίζεται δομικά στην αρχαιότητα παρά στην προσπάθεια.

Ερώτηση 33 («Πιστεύω ότι η ανέλιξή μου (προαγωγή) εξαρτάται περισσότερο από το χρόνο υπηρεσίας μου (αρχαιότητα) παρά από το πόσο σκληρά εργάζομαι.»): Το 60.5% των ερωτώμενων συμφωνεί (33.5% Μάλλον Συμφωνώ και 27% Συμφωνώ απόλυτα), ενώ μόλις το 18% διαφωνεί (4.5% Διαφωνώ απόλυτα και 13.5% Μάλλον Διαφωνώ).

Ερώτηση 35 («Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλλω στη δουλειά μου δεν εκτιμάται ουσιαστικά από το υφιστάμενο σύστημα προαγωγών.»): Η πεποίθηση αυτή συνδέεται άμεσα με ένα έντονο αίσθημα αδικίας, καθώς το 70.5% των υπαλλήλων δηλώνει ότι η προσπάθεια του δεν εκτιμάται (32.5% Μάλλον Συμφωνώ, 38% Συμφωνώ Απόλυτα), έναντι μόλις ενός 10.5% που διαφωνεί.

3.6.2 Οικονομικά Κίνητρα και Περιορισμός Απόδοσης

Η έρευνα αναδεικνύει μια ισχυρή επιθυμία για την εισαγωγή συστημάτων αμοιβής βάσει απόδοσης, αλλά ταυτόχρονα καταγράφει και μια αξιοσημείωτη επαγγελματική ηθική.

Ερώτηση 34 («Εάν το σύστημα αμοιβών επιβράβευε άμεσα την υψηλή απόδοση (π.χ. με μπόνους), θα ήμουν διατεθειμένος/η να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.»): Το 75% του δείγματος δηλώνει πρόθυμο να αναλάβει ευθύνες με την ύπαρξη άμεσης επιβράβευσης.

Ερώτηση 36 («Θεωρώ άδικο να λαμβάνουν την ίδια προσαύξηση υπάλληλοι με τεράστια διαφορά στην ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας τους.»): Το 77.5% θεωρεί άδικο να λαμβάνουν την ίδια οριζόντια προσαύξηση υπάλληλοι με άνιση απόδοση.

Ερώτηση 37 («Η έλλειψη άμεσης σύνδεσης μεταξύ προσωπικής προσπάθειας και οικονομικής ανταμοιβής με κάνει να περιορίζω την απόδοσή μου στα απολύτως απαραίτητα.»): Παρά την απογοήτευση, η έλλειψη κινήτρων δεν οδηγεί την πλειοψηφία σε σκόπιμη μείωση της απόδοσης της. Το 48% διαφωνεί με τη θέση αυτή, το 27% τηρεί ουδέτερη στάση και μόνο το 24.5% παραδέχεται ότι περιορίζει την προσπάθεια του.

3.6.3 Μεταρρύθμιση και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM)

Ερώτηση 39 («Η μετάβαση από την «αρχαιότητα» στην «απόδοση» είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.»): Καταγράφεται αναγνώριση της ανάγκης εκσυγχρονισμού από μεγάλο μέρος του δείγματος,

καθώς το 82.5% του δείγματος συμφωνεί με τη μετάβαση στην απόδοση. Η ανάλυση φαίνεται να καταρρίπτει το στερεότυπο ότι οι μεγαλύτεροι υπάλληλοι ανθίστανται στην αλλαγή, καθώς και οι υπάλληλοι άνω των 60 ετών συμφωνούν σε ποσοστό 70.6%. Το πιο πάνω ερμηνεύεται μέσω της θεωρίας της οργανωσιακής κυνικότητας: ακόμη και οι ευνοούμενοι ενός δυσλειτουργικού συστήματος επιζητούν τη θεσμική σταθερότητα όταν η αναξιοκρατία αρχίζει να απειλεί τη λειτουργία του οργανισμού (Dean et al., 1998).

Ερώτηση 38 («Πιστεύω ότι η εφαρμογή ιδιωτικών προτύπων διοίκησης (όπως το NPM) είναι κατάλληλη για το δημόσιο τομέα της Κύπρου.»): Αντίθετα με την καθολική αποδοχή της έννοιας της «απόδοσης», όταν η συζήτηση εξειδικεύεται στα διοικητικά πρότυπα εμπνευσμένα από τον ιδιωτικό τομέα πρότυπα, οι ερωτώμενοι εμφανίζονται ιδιαίτερα επιφυλακτικοί. Το 57% επιλέγει την ουδέτερη απάντηση, ενώ το ποσοστό θετικής αποδοχής περιορίζεται στο 31%.

Πίνακας 3.5.: Σύνοψη Ποσοστών Ενότητας 8 (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και Ανταμοιβές)

Ερώτηση / Άξονας Στάσης	Διαφωνώ (1-2)	Ούτε/Ούτε (3)	Συμφωνώ (4-5)
E33: Πιστεύω ότι η ανέλιξή μου (προαγωγή) εξαρτάται περισσότερο από το χρόνο υπηρεσίας μου (αρχαιότητα) παρά από το πόσο σκληρά εργάζομαι.	18.0%	21.5%	60.5%
E34: Εάν το σύστημα αμοιβών επιβράβευε άμεσα την υψηλή απόδοση (π.χ. με μπόνους), θα ήμουν διατεθειμένος/η να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.	10.5%	14.5%	75.0%
E35: Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλλω στη δουλειά μου δεν εκτιμάται	10.5%	19.0%	70.5%

ουσιαστικά από το υφιστάμενο σύστημα προαγωγών.			
E36: Θεωρώ άδικο να λαμβάνουν την ίδια προσαύξηση υπάλληλοι με τεράστια διαφορά στην ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας τους.	8.0%	14.5%	77.5%
E37: Η έλλειψη άμεσης σύνδεσης μεταξύ προσωπικής προσπάθειας και οικονομικής ανταμοιβής με κάνει να περιορίζω την απόδοσή μου στα απολύτως απαραίτητα.	48.0%	27.5%	24.5%
E38: Πιστεύω ότι η εφαρμογή ιδιωτικών προτύπων διοίκησης (όπως το NPM) είναι κατάλληλη για το δημόσιο τομέα της Κύπρου.	12.0%	57.0%	31.0%
E39: Η μετάβαση από την «αρχαιότητα» στην «απόδοση» είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.	6.0%	11.5%	82.5%

3.7 Ανάλυση Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης (Multiple Regression)

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Ικανοποίηση. Το συνολικό μοντέλο ερμηνεύει το 35% ($R^2 = 0.350$) της διακύμανσης της Εργασιακής Ικανοποίησης, παρουσιάζοντας υψηλή στατιστική σημαντικότητα ($F = 35.180$, $p < 0.001$) (Field, 2018).

Ανάλυση των Συντελεστών Παλινδρόμησης

Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($\beta = 0.366$, $p < 0.001$): Αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα του μοντέλου. Επιβεβαιώνει ότι η θεσμική δικαιοσύνη και η αξιοκρατία συνιστούν τον θεμελιώδη πυλώνα για τη διασφάλιση της ικανοποίησης των δημόσιων υπαλλήλων (Colquitt, 2001).

Πολιτική Επιρροή ($\beta = -0.211$, $p = 0.003$): Λειτουργεί ως άμεσος αρνητικός παράγοντας που μειώνει σημαντικά την ικανοποίηση, επιβεβαιώνοντας την αρνητική επίδραση των εξωγενών παρεμβάσεων .

Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Ερώτηση 17) ($\beta = -0.196$, $p = 0.002$): Η αρνητική του επίδραση στην παρούσα φάση ερμηνεύεται μέσω της θεωρίας της οργανωσιακής ματαίωσης (organizational frustration). Η τεχνολογική πρόοδος, όταν εισάγεται αποσπασματικά ή χωρίς την ανάλογη οργανωσιακή υποστήριξη, δημιουργεί ασυμβατότητα με τις υφιστάμενες αναλογικές και γραφειοκρατικές δομές, αυξάνοντας προσωρινά το στρες και τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων (Dunleavy et al., 2006).

3.8 Σύνοψη Ευρημάτων Κεφαλαίου

Η στατιστική επεξεργασία αναδεικνύει ότι η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία λειτουργεί ως ένα υβριδικό σύστημα. Από τη μία πλευρά, καταγράφεται μια οριζόντια απαίτηση για τη μετάβαση από την αρχαιότητα στην απόδοση (82.5%) και μια υψηλή ετοιμότητα για την ψηφιακό μετασχηματισμό. Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι παραμένουν επιφυλακτικοί απέναντι στην τυφλή υιοθέτηση ιδιωτικοοικονομικών μοντέλων διοίκησης (NPM) και εμφανίζονται εγκλωβισμένοι ανάμεσα στις τεχνοκρατικές πιέσεις του εκσυγχρονισμού και στις παραδοσιακές παθογένειες της πελατειακής πολιτικής επιρροής, του ελλείματος οργανωσιακής δικαιοσύνης και του γραφειοκρατικού φορμαλισμού.

Κεφάλαιο 4: Συζήτηση και Ερμηνεία Ευρημάτων

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται η κριτική συζήτηση, ερμηνεία και σύνθεση των ποσοτικών ευρημάτων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα σε 200 υπαλλήλους τη Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας. Ο στόχος είναι η εμβάθυνση στα δεδομένα και η απάντηση σε δύο κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής, τα οποία εξετάζουν τις υπόκωφες οργανωσιακές και πολιτισμικές αντιστάσεις απέναντι στις σύγχρονες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες.

Η ανάλυση περιορίζεται στην απλή παράθεση των στατιστικών δεικτών, αλλά επιχειρεί να παραθέσει το «γιατί» πίσω από τους αριθμούς. Για το σκοπό αυτό, τα ευρήματα συνδέονται άμεσα με την διεθνή βιβλιογραφία, γύρω από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, τη θεωρία της αποσύζευξης (decoupling), το ψυχολογικό συμβόλαιο και το διοικητικό φορμαλισμό. Μέσα από αυτή τη μεθοδολογική προσέγγιση, αναδεικνύεται η σύγκρουση ανάμεσα στις ορθολογικές νομοθετικές προθέσεις του κράτους και τις βαθιά ριζωμένες άτυπες πρακτικές των ίδιων των δρώντων εντός του συστήματος.

4.2 Το παράδοξο του «Φορμαλισμού» στην Αξιολόγηση και η Εικονική Συμμόρφωση (Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα)

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στο πως η κουλτούρα της κοινωνικής εγγύτητας, των προσωπικών δικτύων και της «συγγένειας» στην Κύπρο, οδηγεί σε φαινόμενα εικονικής συμμόρφωσης (decoupling) με τα νέα συστήματα αξιολόγησης. Τα ποσοτικά δεδομένα του Κεφαλαίου 3 προσφέρουν μια εξαιρετικά καθαρή, αλλά και αντιφατική εικόνα γύρω από το φαινόμενο αυτό. Ενώ το 82.5% των ερωτώμενων δηλώνει ότι η μετάβαση από την αρχαιότητα στην απόδοση είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας (Ερώτηση 39), οι

στάσεις διαφοροποιούνται όταν η μεταρρύθμιση συνδέεται με την υιοθέτηση ιδιωτικών προτύπων διοίκησης. Συγκεκριμένα, στην Ερώτηση 38, που αφορά την καταλληλότητα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM) για την Κύπρο, το 57% των συμμετεχόντων τηρεί ουδέτερη στάση. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι υπάλληλοι αποδέχονται θεωρητικά την ανάγκη για μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση, χωρίς όμως να εμπιστεύονται πλήρως τη μεταφορά ιδιωτικοοικονομικών λογικών στο δημόσιο τομέα.

Αυτή η έντονη αβεβαιότητα συνάδει θεωρητικά με τη λογική του decoupling (Meyer & Rowan, 1977). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι οργανισμοί συχνά υιοθετούν τυπικές, σύγχρονες ορθολογικές δομές και διαδικασίες μόνο στα «χαρτιά» για να εξασφαλίσουν κοινωνική και θεσμική νομιμοποίηση. Στην εσωτερική του όμως καθημερινότητα, οι πραγματικές πρακτικές παραμένουν αποσυνδεδεμένες από τις επίσημες δομές, προκειμένου να μην διαταραχθούν οι υφιστάμενες ισορροπίες και οι παραδοσιακές σχέσεις εξουσίας.

Στο πλαίσιο της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας, το νέο σύστημα αξιολόγησης (Κ.Δ.Π. 28/2022) εισάχθηκε νομοθετικά ως ένα αντικειμενικό εργαλείο NPM (Pollitt & Bouckaert, 2017), με σκοπό το διαχωρισμό των υπαλλήλων βάσει της απόδοσης τους. Ωστόσο η κυπριακή κοινωνία χαρακτηρίζεται ιστορικά από υψηλή κοινωνική εγγύτητα, στενούς οικογενειακούς/κοινωνικούς δεσμούς και άτυπα προσωπικά δίκτυα. Με βάση την διεθνή βιβλιογραφία, στα μεταβατικά διοικητικά συστήματα αναπτύσσεται έντονα το φαινόμενο του διοικητικού φορμαλισμού. Ο φορμαλισμός περιγράφει την κατάσταση όπου οι γραπτοί νόμοι και τα σύγχρονα έντυπα υπάρχουν, αλλά η πραγματική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών, καθορίζεται από παραδοσιακά, μη ορθολογικά κριτήρια (Riggs, 1964).

Τα ευρήματα ενδέχεται να υποδηλώνουν ότι οι αξιολογητές, επιδιώκοντας την αποφυγή εσωτερικών συγκρούσεων, τείνουν προς περισσότερο ισοπεδωτικές πρακτικές αξιολόγησης, περιορίζοντας έτσι τη διαφοροποιητική λειτουργία του συστήματος. Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση χάνει την δύναμη της. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως διαδικασία που συχνά οδηγεί σε ισοπεδωτική βαθμολόγηση, εξουδετερώνοντας στην πράξη

τη στοχοθεσία και τη διάκριση της πραγματικής προσπάθειας. Τα αποτελέσματα αυτά ευθυγραμμίζονται πλήρως με το μοντέλο παλινδρόμησης, όπου η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη αναδεικνύεται ως ο ισχυρότερος θετικός προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης ($\beta = 0.412$, $p < 0.001$), επιβεβαιώνοντας ότι η υπέρβαση του φορμαλισμού είναι ο μοναδικός δρόμος για την ουσιαστική παρακίνηση των υπαλλήλων. Η διατήρηση της μισθολογικής και βαθμολογικής ισοπέδωσης λειτουργεί ως ένας άτυπος μηχανισμός μείωσης των εσωτερικών συγκρούσεων στο τμήμα, ακυρώνοντας πλήρως τη σύνδεση μεταξύ αμοιβής/ανέλιξης και πραγματικής παραγωγικότητας, όπως περιγράφεται στα «παράδοξα της μεταρρύθμισης» των Hood και Peters (2004).

4.3 Η μονιμότητα ως «Ψυχολογικό Συμβόλαιο» και η Αντίσταση στην Καινοτομία (Ερευνητικό Ερώτημα 2)

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνά πως η θεσμοθετημένη μονιμότητα διαμορφώνει το ψυχολογικό συμβόλαιο του Κύπριου Δημόσιου Υπαλλήλου και με ποιο τρόπο η αίσθηση της «ιδιοκτησίας της θέσης» λειτουργεί ως φραγμός στη μετάβαση προς ένα μοντέλο διοίκησης βάσει αποτελεσμάτων και ψηφιακής καινοτομίας.

Τα στατιστικά ευρήματα του Κεφαλαίου 3 φέρνουν στο φως ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον εύρημα, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως το «παράδοξο» της ΚΔΥ. Η μεταβλητή «Μονιμότητα και Ψυχολογικό Συμβόλαιο» κατέγραψε έναν χαμηλό Μέσο Όρο ($M=2.39$), γεγονός που δείχνει ότι η παραδοσιακή δομή ασφάλειας έχει πάψει να λειτουργεί ως θετικό, δυναμικό κίνητρο.

Την ίδια στιγμή, ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός (εξεταζόμενος μέσω της αντιπροσωπευτικής Ερώτησης 17) συγκέντρωσε υψηλό Μέσο Όρο αποδοχής ($M=3.88$), αλλά η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αποκάλυψε ότι η θετική στάση απέναντι στην εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων ασκεί στατιστικά αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων ($\beta = -0.196$, $p = 0.002$).

Για να ερμηνευτεί αυτή η αντίφαση, πρέπει να καταφύγουμε στη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου (Rousseau, 1995). Το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει τις άτυπες προσδοκίες και αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ του εργαζόμενου και του κράτους ως εργοδότη. Στη ΚΔΥ, η θεσμοθετημένη μονιμότητα έχει διαμορφώσει επί δεκαετίες ένα στατικό ψυχολογικό συμβόλαιο, όπου η απόλυτη εργασιακή ασφάλεια ανταλλάσσόταν με τη συμμόρφωση σε σταθερές, προβλέψιμες και κυρίως χειροκίνητες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η μονιμότητα οδήγησε σταδιακά σε μια ψυχολογική κατάσταση «ιδιοκτησίας της θέσης», όπου ο υπάλληλος θεωρεί τους όρους και τον τρόπο εργασίας του ως κεκτημένο δικαίωμα.

Η εισαγωγή του ψηφιακού μετασχηματισμού και των μοντέλων διοίκησης βάσει αποτελεσμάτων έρχεται αν ανατρέψει βίαια αυτό το παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο. Η τεχνολογία δεν είναι απλώς ένα νέο εργαλείο, αλλά ένας μηχανισμός που επιβάλλει τη διαφάνεια, τη μέτρηση των χρόνων ανταπόκριση, τη στοχοθεσία και την ανάγκη για συνεχή επανειδίκευση. Συνεπώς, ενώ οι υπάλληλοι σε θεωρητικό επίπεδο αναγνωρίζουν την ανάγκη της ψηφιοποίησης ($M=3.88$) για τον εκσυγχρονισμό του κράτους (Dunleavy et al., 2006), το εύρημα αυτό ενδέχεται να αντανakλά μια μεταβατική οργανωσιακή ένταση.

Παρότι οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν θεωρητικά την αναγκαιότητα της ψηφιοποίησης, η πρακτική εφαρμογή νέων τεχνολογικών εργαλείων πιθανόν να συνδέεται με αυξημένο εργασιακό άγχος, ανάγκη προσαρμογής και αίσθηση εντατικοποίησης της εργασίας, επηρεάζοντας αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση κατά την παρούσα φάση μετάβασης. Όπως επισημαίνει ο Lipsky (1980) στη θεωρία του για τους γραφειοκράτες της πρώτης γραμμής, οι δημόσιοι υπάλληλοι αναπτύσσουν ισχυρούς μηχανισμούς αντίστασης απέναντι σε καινοτομίες που επιβάλλονται από πάνω προς τα κάτω, όταν νιώθουν ότι αυτές διαταράσσουν την αυτονομία τους και αυξάνουν τον έλεγχο πάνω στην εργασίας τους. Η αρνητική επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ικανοποίηση ($\beta = -0.196$, $p = 0.002$) είναι η στατιστική καταγραφή αυτής ακριβώς της αντίστασης στην αλλαγή. Η μονιμότητα φαίνεται να λειτουργεί ως παράγοντας που δυσχεραίνει την οργανωσιακή προσαρμογή στην καινοτομία, καθώς επιτρέπει στους υπαλλήλους να αντιστέκονται στην υιοθέτηση των νέων συστημάτων χωρίς τον φόβο της

απόλυσης ή της ουσιαστικής βαθμολογικής υποβάθμισης (Venkataraman et al., 2018).

Η στατιστικά σημαντική δημογραφική διαφοροποίηση που εντοπίστηκε, με τις γυναίκες να εμφανίζονται πιο θετικές απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό ($M=3.96$) σε σχέση με τους άντρες ($M=3.73$), ενισχύει την παραπάνω ερμηνεία. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία για το φύλο στους δημόσιους οργανισμούς (Adler, 2002), οι γυναίκες υπάλληλοι συχνά ευνοούν την εισαγωγή ψηφιακών διαδικασιών, καθώς θεωρούν ότι τα αυτοματοποιημένα συστήματα περιορίζουν την υποκειμενικότητα της διευθυντικής ιεραρχίας και τις άτυπες ανδροκρατούμενες δικτυώσεις, προσφέροντας ένα πιο ισότιμο και αντικειμενικό περιβάλλον εργασίας

4.4 Σύνθεση: Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και το Έλλειμμα Εμπιστοσύνης ως Ρυθμιστές της Μεταρρύθμισης

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο φορμαλισμός και η αντίσταση στην καινοτομία φαίνεται να συνδέονται μεταξύ τους και να επηρεάζονται από την αντίληψη των υπαλλήλων για τη δικαιοσύνη μέσα στον οργανισμό.

Στην έρευνα, η Πολιτική Επιρροή, κατέγραψε την υψηλότερη βαθμολογία από όλες τις μεταβλητές ($M=3.59$), ενώ η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη σημείωσε χαμηλά επίπεδα ($M=2.41$). Η σημαντική αρνητική συσχέτιση Pearson μεταξύ τους, έδειξε ότι όσο υψηλότερη είναι η αντίληψη για πελατειακές παρεμβάσεις και κομματικά δίκτυα, τόσο καταρρακώνεται η αίσθηση δικαιοσύνης. Σύμφωνα με το μοντέλο του Colquitt (2001), η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ο κρίσιμότερος παράγοντας για την αποδοχή οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής. Αν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης, προαγωγών και αμοιβών είναι διαβρωμένες από εξωγενή πολιτική κριτήρια, αναπτύσσουν άμεσα οργανωσιακό κυνισμό (Dean et al., 1998). Στο περιβάλλον της ΚΔΥ, οι υπάλληλοι δεν εμπιστεύονται ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης βάσει απόδοσης (Κ.Δ.Π. 28/2022) θα εφαρμοστεί αξιοκρατικά. Για το λόγο αυτό προτιμούν να καταφύγουν στον φορμαλισμό και την ισοπεδωτική υπερβαθμολόγηση, προστατεύοντας τους εαυτούς τους από μια δυνητικά υποκειμενική ή πολιτικά κατευθυνόμενη κρίση.

Το γεγονός ότι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη αναδείχθηκε στην παλινδρόμηση ως ο ισχυρότερος θετικός προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης ($\beta = 0.366$, $p < 0.001$), ενώ η Πολιτική Επιρροή ασκεί αυτόνομη αρνητική επίδραση ($\beta -0.211$, $p = 0.003$), γεγονός που, σε συνδυασμό με την οριακά ουδέτερη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ($M = 3.05$), μας δείχνει ότι οι υπάλληλοι στην Κύπρο πιέζονται να μεταβούν σε ένα ορθολογικό τεχνοκρατικό μοντέλο NPM, ενώ το διοικητικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν παραμένει βαθιά επηρεασμένο από τις παραδοσιακές παθογένειες της πολιτικής εξάρτησης και της έλλειψης αξιοκρατίας.

Συμπερασματικά, η έρευνα στηρίζει τη θεωρία της «συμπτωματικής μεταρρύθμισης» της Radin (2012). Όταν οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες εστιάζουν μόνο στην αλλαγή εργαλείων (νέα έντυπα αξιολόγησης, εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων κτλ.) χωρίς να αγγίζουν τη δομική κουλτούρα της κοινωνικής εγγύτητας, της μονιμότητας και της πολιτικής παρέμβασης, το αποτέλεσμα είναι η αποτυχία μέσω της αποσύζευξης (decoupling). Οι νέες διαδικασίες εφαρμόζονται μόνο τυπικά, ο φορμαλισμός εμφανίζεται και η πραγματική απόδοση παραμένει αποσυνδεδεμένη από την υπηρεσιακή εξέλιξη, συντηρώντας τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Εισηγήσεις

5.1 Ανακεφαλαίωση και Σύνθεση των Ευρημάτων

Η παρούσα διατριβή επιχείρησε να χαρτογραφήσει τη μεταρρυθμιστική πορεία της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΚΔΥ), εστιάζοντας στις αντιστάσεις και τις πολιτισμικές παραμέτρους που καθορίζουν τη μετάβαση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα σύστημα διοίκησης βάσει αποτελεσμάτων. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων από το δείγμα των 200 δημόσιων υπαλλήλων έδειξε ότι στην ΚΔΥ συνυπάρχουν στοιχεία σύγχρονου διοικητικού εκσυγχρονισμού με παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές.

Το πρώτο βασικό συμπέρασμα αφορά το Παράδοξο του Φορμαλισμού στην Αξιολόγηση. Ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (82.5%) αναγνωρίζει θεωρητικά την ανάγκη απομάκρυνσης από το κριτήριο της αρχαιότητας, η πρακτική εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης υπονομεύεται από την κουλτούρα της κοινωνικής εγγύτητας και την ανάγκη διατήρησης των διαπροσωπικών ισορροπιών. Οι προϊστάμενοι, προκειμένου να αποφύγουν εσωτερικές ρήξεις και υπηρεσιακές συγκρούσεις σε ένα στενό κοινωνικό ιστό όπως αυτός της Κύπρου, καταφεύγουν στην ισοπεδωτική υπερβαθμολόγηση. Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση χάνει τη διαφοροποιητική της ισχύ, μετατρέπεται σε μια τυπική διαδικασία εικονικής συμμόρφωσης (decoupling) και συντηρεί τη μισθολογική ισοπέδωση, ακυρώνοντας τη σύνδεση μεταξύ αμοιβής και πραγματικής απόδοσης.

Το δεύτερο κρίσιμο συμπέρασμα σχετίζεται με τη Μονιμότητα ως Ψυχολογικό Συμβόλαιο και τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό. Η έρευνα αποκάλυψε μια έντονη οργανωσιακή ένταση (το «ψηφιακό παράδοξο» της ΚΔΥ), καθώς η θετική στάση απέναντι στην εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων ($M = 3.88$) συνδέεται στατιστικά με μια αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων ($\beta = -0.196$, $p = 0.002$). Το εύρημα αυτό πιθανόν να σχετίζεται με την ανάγκη

προσαρμογής σε νέες διαδικασίες και τεχνολογικά εργαλεία, γεγονός που μπορεί να επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εμπειρία ορισμένων υπαλλήλων.

Τέλος, το μοντέλο παλινδρόμησης επιβεβαίωσε ότι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης ($\beta = 0.412$, $p < 0.001$). Όταν το διοικητικό περιβάλλον βιώνεται ως άδικο και διαβρωμένο από την Πολιτική Επιρροή ($M = 3.59$), οι υπάλληλοι αναπτύσσουν οργανωσιακό κυνισμό. Προτιμούν, λοιπόν, να οχυρωθούν πίσω από τον formalισμό και την ισοπεδωτική βαθμολόγηση, θεωρώντας ότι τα νέα εργαλεία NPM θα χρησιμοποιηθούν προσχηματικά ή υποκειμενικά, παρά ως μέσα ουσιαστικής ανέλιξης.

5.2 Πρακτικές Εισηγήσεις και Προτάσεις Πολιτικής

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, προκύπτουν ορισμένες πρακτικές εισηγήσεις για τη βελτίωση της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων στην ΚΔΥ:

Αποπολιτικοποίηση και Θεσμική Θωράκιση των Προαγωγών: Η ενίσχυση της διαδικαστικής δικαιοσύνης αποτελεί προαπαιτούμενο για οποιαδήποτε αλλαγή. Είναι επιτακτική η ανάγκη για πλήρη ανεξαρτητοποίηση των διαδικασιών κρίσης και προαγωγών από εξωγενείς πολιτικές παρεμβάσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την καθιέρωση αντικειμενικών, τυποποιημένων και αυτοματοποιημένων κριτηρίων, καθώς και με την ενίσχυση του εποπτικού ρόλου της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ), μειώνοντας τη βαρύτητα της προφορικής συνέντευξης, η οποία συχνά λειτουργεί ως πεδίο υποκειμενικών χειρισμών.

Ανασχεδιασμός του Συστήματος Αξιολόγησης και Αντιμετώπιση του Φορμαλισμού: Για να σπάσει ο κύκλος της βαθμολογικής ισοπέδωσης, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να μετατραπεί από εργαλείο τυπικής συμμόρφωσης σε μηχανισμό ανάπτυξης. Προτείνεται η εισαγωγή της μεθοδολογίας των 360 μοιρών (αξιολόγηση και από υφισταμένους ή ομότιμους) σε συνδυασμό με την υποχρεωτική ποσοστιαία κατανομή των βαθμολογιών (forced distribution), η οποία θα αναγκάζει εκ των πραγμάτων τους προϊσταμένους να ξεχωρίσουν την

εξαιρετική από τη μέτρια απόδοση, περιορίζοντας τον φόβο των προσωπικών συγκρούσεων.

Επανεπίδραση (Reskilling) και Ψυχολογική Υποστήριξη κατά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό: Επειδή η τεχνολογία προκαλεί εργασιακή ματαίωση και άγχος λόγω της ανατροπής του άγραφου συμβολαίου ασφάλειας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν πρέπει να περιορίζεται στην απλή αγορά λογισμικών. Απαιτούνται στοχευμένα, συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), παράλληλα με τη θεσμοθέτηση ρόλων «διαχειριστών αλλαγής» (change managers) εντός των τμημάτων, οι οποίοι θα υποστηρίζουν ψυχολογικά και τεχνικά τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής κατά τη φάση της μετάβασης.

Επαναπροσδιορισμός των Κινήτρων και Σύνδεση με το PSM: Η εισαγωγή οριζόντιων οικονομικών μπόνους τύπου ιδιωτικού τομέα συναντά την επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων. Το κράτος οφείλει να επενδύσει σε εσωτερικά κίνητρα (Public Service Motivation), συνδέοντας την υψηλή απόδοση με μη υλικές ανταμοιβές, όπως η ταχύτερη (αλλά αυστηρά ελεγχόμενη) υπηρεσιακή ανέλιξη, η χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών, η συμμετοχή σε διεθνή διοικητικά fora και η ηθική αναγνώριση, αναδιαμορφώνοντας έτσι το ψυχολογικό συμβόλαιο σε μια πιο δυναμική βάση.

5.3 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη

Κατά την αξιολόγηση των συμπερασμάτων, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι μεθοδολογικοί περιορισμοί. Πρώτον, η χρήση μη πιθανής δειγματοληψίας σκοπιμότητας και χιονοστιβάδας περιορίζει τη δυνατότητα πλήρους γενίκευσης των ευρημάτων στο σύνολο των εργαζομένων της ΚΔΥ. Δεύτερον, η συλλογή δεδομένων μέσω αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων ενδέχεται να εμπεριέχει το σφάλμα της κοινωνικά επιθυμητής απάντησης (social desirability bias), καθώς οι υπάλληλοι προσεγγίζουν με φυσιολογική επιφυλακτικότητα ευαίσθητα ζητήματα όπως η πολιτική επιρροή και η αξιολόγηση.

Για τη μελλοντική ερευνητική εμβάθυνση, προτείνεται η διεξαγωγή μιας μελέτης μικτής μεθοδολογίας (mixed methods). Η ενσωμάτωση ποιοτικών, ημιδομημένων συνεντεύξεων με διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους πρώτης γραμμής θα επέτρεπε την εις βάθος κατανόηση των άτυπων δικτύων και των λεπτών αποχρώσεων του φορμαλισμού, τις οποίες η ποσοτική προσέγγιση αδυνατεί να αποτυπώσει πλήρως. Επιπλέον, κρίνεται αναγκαία η πραγματοποίηση διαχρονικών ερευνών (longitudinal studies) σε βάθος πενταετίας, ώστε να αποτιμηθεί αν οι στάσεις απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό και το αίσθημα οργανωσιακής ματαίωσης υποχωρούν καθώς οι υπάλληλοι εξοικειώνονται με τις νέες διοικητικές δομές.

Βιβλιογραφία:

- Adler, N. J. (2002). Global managers: No longer men alone. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743–760.
- Allison, G. T. (1988). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of public administration* (2nd ed., pp. 383–397). Brooks/Cole.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods* (6th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198869443.001.0001>
- Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's measured is what matters: Targets and gaming in the English public health care system. *Public Administration*, 84(3), 517–538. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (Eds.). (2007). *Transcending new public management: The transformation of public sector reforms*. Ashgate.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Couper, M. P. (2017). New developments in survey data collection. *Annual Review of Sociology*, 43, 121–145. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053613>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.2307/259378>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- European Commission. (2024). *2024 Rule of Law Report: Country Chapter on the rule of law situation in Cyprus* (SWD (2024) 813 final). https://commission.europa.eu/publications/2024-rule-law-report-country-chapters_en
- Evans, T. (2010). *Professional discretion in welfare services: Beyond street-level bureaucracy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315602325>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of New Public Management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>

- Karampotsis, E., Aspridis, G. M., Dounias, G., & Exarchou, V. (2024). Critical success factors and key performance indicators in the modernization of public services: Empirical evidence from Greece. *International Review of Public Administration*, 29(4), 330–352. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2415169>
- Kettl, D. F. (2018). *The politics of the administrative process* (8th ed.). CQ Press.
- Lane, J.-E. (2000). *New public management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203467329>
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560–568. <https://doi.org/10.2307/2570634>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyers, M., & Nielsen, V. (2012). Street-level bureaucrats and the implementation of public policy. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *The SAGE handbook of public administration* (2nd ed., pp. 305–318). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446200506.n20>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and representative government*. Aldine-Atherton.
- OECD. (2024). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Pate, J., Martin, G., & Staines, H. J. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: A process model and case study evidence. *Strategic Change*, 9(8), 481–493.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Polidano, C. (2001). Why civil service reforms fail. *Public Management Review*, 3(3), 345–361. <https://doi.org/10.1080/14616670110050039>
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public services* (2nd ed.). Blackwell.
- Pollitt, C. (2017). *Advanced introduction to public management and administration*. Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Radin, B. A. (2006). *Challenging the performance movement: Accountability, complexity, and democratic values*. Georgetown University Press.
- Radin, B. A. (2012). *Federal management reform in a world of contradictions*. Georgetown University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

- Riggs, F. W. (1964). *Administration in developing countries: The theory of prismatic society*. Houghton Mifflin.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press.
- StockWatch. (2025, Οκτωβρίου 30). «Αυταπάτη» η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας. StockWatch Κύπρου. <https://www.stockwatch.com.cy/el/news/autapati-i-metarrythmisi-tis-dimosias-ipiresias>
- Taylor, I., & Kelly, J. (2006). Professional discretion and the Mansfield judgment: Service delivery and the street-level bureaucrat. *Social Policy & Administration*, 40(6), 629–642. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2006.00527.x>
- Venkataraman, S., Al-Gharbi, K., & Sarraf, M. (2018). Employee resistance to digital transformation in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 31(7), 810–827. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2017-0122>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)

- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: Review of current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559–586. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515>
- International Monetary Fund. (2025). *Cyprus: Staff concluding statement of the 2025 Article IV mission*. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/11/04/cyprus-staff-concluding-statement-of-the-2025-article-iv-mission>
- Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας. (2025). *Ετήσια έκθεση 2024*. <https://www.psc.gov.cy>
- Η Καθημερινή. (2025, Σεπτεμβρίου 16). Όλοι άριστοι στο Δημόσιο - Τα κενά στο σύστημα αξιολόγησης. <https://www.kathimerini.com.cy/gr/kypros/oloi-aristoi-sto-dimosio-ta-kena-sto-systima-axiologisis>
- Κυπριακή Δημοκρατία. (2022). *Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2022 (Κ.Δ.Π. 28/2022)*. Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας, Αρ. 5664, Παράρτημα Τρίτο (I). Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.
- Κυριαζή, Ν. (2017). *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Εκδόσεις Πεδίο.
- Λαμπροπούλου, Μ. (2020). Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση: Η μεταρρύθμιση (:) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 45(1), 148–180. <https://doi.org/10.12681/hpsa.22317>
- Λαμπροπούλου, Μ. (2018). Αναδιοργάνωση της Κεντρικής Διοίκησης. Στο Κ. Σπανού (Επιμ.), *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση* (σελ. 267–309). Εκδόσεις Παπαζήση.
- Λούης, Κ. Δ. (2025). *Η δημόσια διοίκηση της Κύπρου και η προσαρμογή της στις σύγχρονες προκλήσεις*. Ίδρυμα Αντζούλη.
- Τσέκος, Θ. Ν. (2015). Διαρθρωτικές αλλαγές και διοικητική μεταρρύθμιση. Στο Ν. Γεωργαράκης & Ν. Δεμερτζής (Επιμ.), *Το πολιτικό πορτρέτο της Ελλάδας: Κρίση και αποδόμηση του πολιτικού* (σελ. 359–377). Εθνικό Κέντρο

<https://doi.org/10.2139/ssrn.2724439>

Υπουργείο Οικονομικών. (2021). *Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας της Κύπρου (2021–2026): Για μια Κύπρο του Αύριο*. Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης, Κυπριακή Δημοκρατία. <https://www.resilience.cy>

Υπουργείο Οικονομικών. (2025). *Στρατηγικό σχέδιο Υπουργείου Οικονομικών 2025–2027*. <https://www.gov.cy/mof/documents/stratigiko-schedio-ypourgeiou-oikonomikon/stratigiko-schedio-ypourgeiou-oikonomikon-2025-2027/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

6/12/26, 6:17 PM

Έρευνα για τη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

Έρευνα για τη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

Πρόσκληση συμμετοχής σε έρευνα

Αγαπητή/έ συνάδελφε,

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Πανεπιστήμιο Νεάπολις με θέμα τη Δημόσια Διοίκηση, διεξάγω έρευνα

για τα εμπόδια που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία μεταρρύθμισης της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΚΔΥ) μέσα από το πρίσμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management - NPM).

Γιατί η συμμετοχή σας είναι σημαντική:

Ως λειτουργός που βιώνει καθημερινά την πραγματικότητα της δημόσιας διοίκησης, η δική σας οπτική είναι η μόνη που μπορεί να αναδείξει το χάσμα μεταξύ των θεωρητικών μεταρρυθμίσεων και της εργασιακής πρακτικής.

Διασφάλιση Απορρήτου & Ανωνυμίας:

- **Πλήρης Ανωνυμία:** Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Δεν συλλέγονται διευθύνσεις email, ονόματα ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο που θα μπορούσε να οδηγήσει στην ταυτοποίησή σας.
- **Εμπιστευτικότητα:** Τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και θα παρουσιαστούν μόνο σε συγκεντρωτική μορφή (στατιστικά διαγράμματα).
- **Ελευθερία Έκφρασης:** Δεν υπάρχουν «σωστές» ή «λανθασμένες» απαντήσεις. Η ειλικρινής σας καταγραφή είναι αυτή που δίνει αξία στην έρευνα.

Οδηγίες:

Η συμπλήρωση διαρκεί περίπου **7 λεπτά**. Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις επιλέγοντας τον βαθμό που εκφράζει καλύτερα την προσωπική σας άποψη.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση της μελέτης μου.

Με εκτίμηση,

Ανδρέας Χρυσάνθου

* Indicates required question

Μέρος Α: Δημογραφικά & Κοινωνικά Στοιχεία

1. Φύλο *

Mark only one oval.☐ Άρρεν☐ Θήλυ☐ Άλλο

2. Ηλικιακή ομάδα *

Mark only one oval.☐ 20-30☐ 31-40☐ 41-50☐ 51-60☐ 60+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης *

Mark only one oval.☐ Λύκειο☐ Πτυχίο☐ Μεταπτυχιακό☐ Διδακτορικό

4. Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία *

Mark only one oval.

- ☐ 0-5 έτη
- ☐ 6-15 έτη
- ☐ 16-25 έτη
- ☐ 26+ έτη

5. Θέση/Κλίμακα *

Mark only one oval.

- ☐ A2-A7
- ☐ A8-A10
- ☐ A11-A13
- ☐ A14-A15

6. Καθεστώς Απασχόλησης *

Mark only one oval.

- ☐ Μόνιμος
- ☐ Αορίστου Χρόνου
- ☐ Συμβασιούχος ορισμένου χρόνου

Μέρος Β: Αντιλήψεις για τη Διοίκηση (Κλίμακα Likert 1-5)

(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα)

7. Ενότητα 1: Μονιμότητα & Ψυχολογικό Συμβόλαιο. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις

*

Mark only one oval per row.

	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα
Η μονιμότητα είναι για μένα πιο σημαντική ανταμοιβή από μια ενδεχόμενη μισθολογική αύξηση.	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ τη θέση μου «κεκτημένο δικαίωμα» που δεν πρέπει να απειλείται από τη χαμηλή απόδοση.	☐	☐	☐	☐	☐
Η μονιμότητα μου προσφέρει την απαραίτητη ασφάλεια για να αρνούμαι εργασίες εκτός των τυπικών καθηκόντων μου.	☐	☐	☐	☐	☐
Χωρίς τη μονιμότητα,	☐	☐	☐	☐	☐

θα
αισθανόμουν
ανασφάλεια
να εκφράσω
τη διαφωνία
μου με
ανωτέρους.

Μέρος Β: Αντιλήψεις για τη Διοίκηση (Κλίμακα Likert 1-5)

(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα)

8. Ενότητα 2: Αξιολόγηση, Φορμαλισμός & Κοινωνική Εγγύτητα. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις *

Mark only one oval per row.

	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα
Οι αξιολογήσεις στο τμήμα μου γίνονται κυρίως «για τα χαρτιά» (τυπική διαδικασία) και δεν αντανakλούν την πραγματικότητα.	☐	☐	☐	☐	☐
Είναι δύσκολο για έναν προϊστάμενο στην Κύπρο να είναι αντικειμενικός λόγω προσωπικών ή κοινωνικών σχέσεων με τους υφισταμένους.	☐	☐	☐	☐	☐
Η βαθμολογία «Εξάίρετος» δίνεται συχνά σε όλους για να αποφευχθούν οι εντάσεις και οι συγκρούσεις στο γραφείο.	☐	☐	☐	☐	☐
Φοβάμαι ότι ένα πιο αυστηρό σύστημα αξιολόγησης θα χρησιμοποιείτο	☐	☐	☐	☐	☐

ως εργαλείο
«εκδίκασης»
από τη
διοίκηση:

Μέρος Β: Αντιλήψεις για τη Διοίκηση (Κλίμακα Likert 1-5)

(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα)

9. Ενότητα 3: Μισθολογική Ισοπέδωση, Κίνητρα & Συνδικαλισμός. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις *

Mark only one oval per row.

	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα
Η γνώση ότι θα πάρω την ίδια προσαύξηση με κάποιον που εργάζεται λιγότερο, μειώνει τη δική μου προσπάθεια.	☐	☐	☐	☐	☐
Το υφιστάμενο σύστημα επιβραβεύει περισσότερο την «αρχαιότητα» παρά την πραγματική καινοτομία.	☐	☐	☐	☐	☐

Μέρος Β: Αντιλήψεις για τη Διοίκηση (Κλίμακα Likert 1-5)

(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα)

10. Ενότητα 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός & Καινοτομία. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις *

Mark only one oval per row.

	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα
Η εισαγωγή νέων ψηφιακών εργαλείων εργασίας με βρίσκει σύμφωνο/η.	☐	☐	☐	☐	☐
Αισθάνομαι ότι οι διαδικασίες ψηφιοποίησης επιβάλλονται «από πάνω προς τα κάτω» χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία του προσωπικού.	☐	☐	☐	☐	☐
Η τεχνολογία διευκολύνει την εργασία μου, αλλά δεν αλλάζει τον τρόπο που διοικείται το τμήμα μου.	☐	☐	☐	☐	☐
Υπάρχει αντίσταση στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών από συναδέλφους	☐	☐	☐	☐	☐

που
φοβούνται ότι
θα
αποκαλυφθεί
η χαμηλή τους
απόδοση:

Μέρος Β: Αντιλήψεις για τη Διοίκηση (Κλίμακα Likert 1-5)

(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα)

11. Ενότητα 5: Οργανωσιακή Δικαιοσύνη. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις *

Mark only one oval per row.

	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα
Οι αποφάσεις για προαγωγές και μεταθέσεις στο τμήμα μου είναι πάντα αξιοκρατικές.	☐	☐	☐	☐	☐
Αισθάνομαι ότι υπάρχει «εύνοια» προς συγκεκριμένους υπαλλήλους από τη διεύθυνση.	☐	☐	☐	☐	☐
Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο τμήμα μου είναι διαφανείς.	☐	☐	☐	☐	☐
Εάν παρατηρήσω μια αδικία στο χώρο εργασίας, αισθάνομαι ότι μπορώ να την καταγγείλω χωρίς να έχω επιπτώσεις.	☐	☐	☐	☐	☐

Μέρος Β: Αντιλήψεις για τη Διοίκηση (Κλίμακα Likert 1-5)

(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα)

12. Ενότητα 6: Επαγγελματική Ικανοποίηση & Ψυχολογία. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις *

Mark only one oval per row.

	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα
Έχω σκεφτεί να παραπηθώ από τη δημόσια υπηρεσία για να εργαστώ στον ιδιωτικό τομέα.	☐	☐	☐	☐	☐
Η καθημερινή μου εργασία μου δίνει αίσθηση δημιουργικότητας.	☐	☐	☐	☐	☐
Πιστεύω ότι η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται από την ιεραρχία.	☐	☐	☐	☐	☐
Συχνά νιώθω ότι «δεν αξίζει τον κόπο» να προσπαθήσω για το κάτι παραπάνω.	☐	☐	☐	☐	☐

Μέρος Β: Αντιλήψεις για τη Διοίκηση (Κλίμακα Likert 1-5)

(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα)

13. Ενότητα 7: Πολιτική Επιρροή & Θεσμική Διαφάνεια. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις *

Mark only one oval per row.

	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα
Πιστεύω ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο τμήμα μου επηρεάζονται συχνά από πολιτικά κριτήρια και όχι από διοικητικά.	☐	☐	☐	☐	☐
Αισθάνομαι ότι η αξιολόγηση και η εξέλιξη των υπαλλήλων εξαρτώνται, σε κάποιο βαθμό, από τις «προσβάσεις» που διαθέτει ο καθένας σε πολιτικά πρόσωπα.	☐	☐	☐	☐	☐
Η γραφειοκρατία στην Κύπρο χρησιμοποιείται συχνά ως δικαιολογία για να μην εφαρμοστούν μεταρρυθμίσεις που θα δυσχερούσαν υποστηρικτές.	☐	☐	☐	☐	☐

Θεωρώ ότι η

6/12/26, 6:17 PM

Έρευνα για τη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

δημοσία
Θεωρώ ότι η
διοίκηση στην
δημόσια
διοίκηση στην
Κύπρο
«εργαλείο» των
λεητομονεί ως
εκάστοτε
«εργαλείο» των
κυβερνάωντων
εκάστοτε
καρχιών
κυβερνάωντων
ανεξάρτητος
και όχι ως
μηχανισμός.
ανεξάρτητος
μηχανισμός.

☐☐☐☐☐

Μέρος Β: Αντιλήψεις για τη Διοίκηση (Κλίμακα Likert 1-5)

(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα)

14. Ενότητα 8: Σύνδεση Απόδοσης, Αμοιβής & Ανέλιξης Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις *

Mark only one oval per row.

	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα
Πιστεύω ότι η ανέλιξή μου (προαγωγή) εξαρτάται περισσότερο από το χρόνο υπηρεσίας μου (αρχαιότητα) παρά από το πόσο σκληρά εργάζομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
Εάν το σύστημα αμοιβών επιβράβευε άμεσα την υψηλή απόδοση (π.χ. με μπόνους), θα ήμουν διατεθειμένος/ η να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.	☐	☐	☐	☐	☐
Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλλω στη δουλειά μου δεν εκτιμάται ουσιαστικά από το υφιστάμενο σύστημα προαγωγών.					

Διαθάνονται ότι
Θεωρώ αδικο
να λαμβάνουν
την ίδια
καταβάλλω
προσαύξεση
στη δαμεία
υπαλληλίδι με
μου δεν
τεράστια
εκτιμάται
διαφορά στην
ουσιαστικά
ποιότητα και
από το
την ποσότητα
μιας εργασίας
σύστημα
τους.
προσωνών.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η έλλειψη
Θεωρώ αδικο
αμεσης
να λαμβάνουν
συνδεσης
την ίδια
μεταξύ
προσαύξεση
υπαλληλίδι με
προσπαθειας
κα
τεράστια
και
διαφορά στην
οικονομικής
ποιότητας και
ανταμοιβής με
και να
την ποσότητα
της εργασίας
περιορίζω την
τομής
απόδοσή μου

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

στα απολύτως
Η έλλειψη
απαραίτητα.
άμεσης

σύνδεσης
Πιστεύω ότι η
μεταξύ
εφαρμογή
προσωπικής
ιδιωτικών
προσπαθειας
προτύπων
και
δράσης
οικονομικής
(όπως
για) είναι με
και να
κάνει για
κατάλληλη για
περιορίζω την
το οημείο
απόδοσή μου
τομής
στα απολύτως
Κύπρου.
απαραίτητα.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η μετάβαση
Πιστεύω ότι η
από την
εφαρμογή
«αρχαιότητα»
στην
ιδιωτικών
προτύπων
«απόδοσή»
είναι
δράσης
(όπως το
απαραίτητη για
NPM) είναι
τον

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6/12/26, 6:17 PM

Έρευνα για τη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

Εκτελέστηκε για
τη Δημόσια
Υπηρεσία.
Κύπρου.

Η μετάβαση
από την
«αρχαιότητα»
στην
«απόδοση»
είναι
απαραίτητη για
τον
εκσυγχρονισμό
της Δημόσιας
Υπηρεσίας.

☐☐☐☐☐

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Εαν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της πιο πάνω ακαδημαϊκή έρευνας, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

a.chrysanthou.1@nup.ac.cy

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΜΗΝΥΜΑ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

6/12/26, 6:46 PM

Undeliverable: Έρευνα για την Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο - Andreas Chrysanthou 1 - Outlook



Έρευνα για την Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο

From Andreas Chrysanthou 1 <a.chrysanthou.1@nup.ac.cy>

Date Wed 5/6/2026 5:05 PM

To Andreas Chrysanthou 1 <a.chrysanthou.1@nup.ac.cy>

Αγαπητοί/ές συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Ανδρέας Χρυσάνθου και εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις.

Ο κεντρικός σκοπός της διατριβής μου είναι η διερεύνηση των εμποδίων που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία μεταρρύθμισης της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΚΔΥ) μέσα από το πρίσμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management - NPM).

Θα σας ήμουν ιδιαίτερα ευγνώμων αν αφιερώνατε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου (διάρκεια: περίπου 5–7 λεπτά).

Η συμμετοχή είναι ανώνυμη και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς σκοπούς.

<https://forms.gle/Fsy4eswtU1VCjzoC8>

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συμβολή σας.

Με εκτίμηση,
Ανδρέας Χρυσάνθου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ ΣΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ SPSS

No.	Gender	Age	Education	Years	Position	Status	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33						
1		2	4	3	3	3	1	3	3	1	1	2	2	4	3	1	5	2	5	4	3	3	4	3	3	4	1	2	4	1	1	4	5	5	3	1	1	4	1	1	3				
2		2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2	4	5	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	3	1	3	4				
3		2	3	3	3	2	2	2	1	4	2	2	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	2	5	4	1	5	5	1	2	2	4	3	2	4	3	2	4	2	5	1	3	3		
4		2	3	3	3	3	1	4	1	1	5	2	4	3	4	5	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	2	3	5	2	3	5			
5		1	4	3	4	3	1	1	1	1	4	5	1	1	5	1	5	1	5	1	2	5	1	5	4	5	5	1	5	4	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	1	3	5		
6		2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	4	5	3	4	5	2	4	5	3	3	5	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	5	3	4	4		
7		2	4	3	3	3	1	1	1	1	3	4	1	5	4	1	5	2	5	3	1	5	1	1	1	3	2	4	3	5	3	3	1	1	5	5	2	3	1	1	5	2	3	1	
8		2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	4	3	2	4	5	3	4	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	5	2	5	3	3	4	4	3	3	4	
9		1	3	4	1	1	1	3	1	2	4	2	3	2	4	5	5	1	5	5	3	2	4	2	3	4	2	3	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	
10		2	2	3	1	2	1	4	2	1	1	2	1	1	5	4	5	3	5	5	3	4	3	4	1	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3	5	3	4	
11		2	3	3	3	2	1	2	1	1	2	5	5	3	2	4	4	4	3	4	1	4	1	4	1	2	1	1	1	2	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	5	3	3	3	
12		1	3	3	3	2	2	2	1	1	4	4	3	1	4	5	3	2	2	3	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	3	3	3	5	3	3	2	3	4	2	3	4
13		2	3	2	3	1	1	2	2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	2	2	1	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	
14		2	5	3	4	3	1	3	1	1	1	3	4	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	1	2	4	
15		1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	4	5	3	4	4	2	5	3	4	4	1	1	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	4	3	3	4	
16		2	3	4	3	3	1	4	1	2	5	4	4	4	2	2	5	5	5	4	2	5	4	2	1	4	4	2	4	4	2	4	3	4	3	2	4	5	5	2	3	2	2	2	
17		2	3	3	3	2	2	1	1	1	5	4	5	4	1	5	5	5	4	5	1	5	2	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	5	4	3	4	5	5	1	4	5	5	
18		2	3	2	3	1	1	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	5	4	5	4	4	1	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	5	5	2	5	2	5	2	3	5	5	
19		1	3	3	1	2	1	3	1	3	4	3	3	2	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	4	4	
20		2	3	4	3	2	1	3	1	1	4	1	4	2	1	5	1	3	1	3	2	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	5	5	5	1	4	4	5	5	1	4	4	1	3	5
21		1	5	1	4	2	1	2	1	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	5	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	
22		2	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	4	5	5	5	1	2	2	3	2	1	4	4	2	1	4
23		2	5	2	3	1	1	4	1	1	2	4	5	5	2	1	2	5	4	4	4	3	4	3	4	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	1	2	4	1	4	2	4	
24		1	1	3	1	1	1	4	5	2	3	4	5	4	4	2	5	3	4	1	3	1	2	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	1	4	5	4	3	1	4	3	4	4	
25		1	3	3	1	1	2	2	2	2	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2	5	4	2	4	5	2	1	4	4	3	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	
26		2	3	2	2	1	1	4	1	1	2	4	2	3	2	2	5	4	4	4	4	4	3	5	4	2	4	5	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	5	
27		3	4	4	2	3	1	1	1	1	4	2	4	5	5	5	5	5	5	2	1	5	2	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	5	4	3	5	5	5	3	3	3	3		
28		2	2	3	1	2	2	1	1	1	3	4	2	4	5	4	4	4	3	3	1	5	3	1	5	3	1	4	5	1	2	4	3	3	4	4	5	5	2	3	5	2	3	5	
29		1	2	3	1	2	1	1	1	3	3	1	1	4	3	5	4	1	3	4	5	3	3	5	3	3	5	3	4	2	3	4	4	1	3	5	3	2	2	2	2	4	1	3	4
30		2	3	1	3	2	1	2	1	1	4	5	2	1	5	1	4	5	3	4	5	1	5	1	2	1	3	2	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	1	3	4	4	
31		2	3	2	4	1	1	3	1	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	
32		2	1	3	1	2	1	4	1	1	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	4	5	
33		2	3	2	3	2	1	5	1	1	3	5	5	3	4	1	5	5	3	5	5	1	5	2	1	5	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	1	5	5	5	

34	1	2	3	2	2	1	4	2	1	4	5	5	4	3	5	5	3	4	4	1	5	2	3	1	2	3	4	2	3	4	3	4	5	2	4	4	3	5		
35	2	3	3	1	2	1	4	1	1	5	1	1	5	2	5	5	3	2	5	3	4	5	5	1	3	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	
36	1	1	1	1	1	1	3	4	2	1	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5	1	5	1	1	5	1	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5		
37	2	3	1	3	1	1	4	1	1	1	2	4	1	1	5	5	2	5	5	1	5	3	2	3	2	4	5	1	2	5	4	5	5	5	5	4	4	5		
38	2	2	3	2	2	3	2	1	1	4	5	5	5	4	5	5	5	3	1	5	1	1	3	2	1	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5		
39	2	1	3	1	2	1	5	2	1	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5		
40	1	2	3	2	2	2	3	2	1	2	5	3	5	1	4	5	5	3	3	1	5	3	3	4	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5		
41	1	3	3	1	2	1	5	5	5	1	4	4	1	3	5	1	2	3	3	4	4	3	1	5	5	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2	1	4	5		
42	2	5	1	4	3	1	2	1	1	3	2	4	2	3	2	5	2	2	3	2	3	4	4	1	4	5	1	1	3	1	1	5	5	3	5	1	3	3		
43	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2	5	4	4	2	4	5	3	4	4	4	2	4	2	2	3	4	2	2	4	4	4	5	3	4	5	3	3	4		
44	1	3	3	2	2	1	2	1	3	2	4	2	2	4	2	5	2	4	2	2	4	2	2	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	2	1	3	5			
45	2	2	3	2	2	1	3	1	2	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	2	3	3	2	1	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4		
46	2	4	1	4	2	1	4	4	1	2	3	3	4	4	2	3	5	3	2	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3		
47	2	3	3	1	2	1	4	1	1	2	4	3	4	2	4	5	4	4	2	3	3	2	2	1	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	1	3	4		
48	1	2	3	2	3	1	2	1	1	3	2	4	4	2	2	4	2	4	3	4	4	2	3	2	1	4	4	4	3	3	4	2	4	2	3	4	3	4		
49	1	3	3	3	3	1	4	2	1	1	4	4	4	1	5	5	3	5	1	1	5	2	3	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	3	4	4		
50	2	3	3	2	1	1	3	3	2	4	4	4	3	2	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	5	2	3	4	4		
51	2	4	3	3	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	5	2	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	1	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4		
52	2	3	3	2	2	2	4	3	2	2	4	4	3	4	5	2	5	1	3	2	4	4	1	4	4	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	1	3	4		
53	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	5	3	2	3	2	5	3	5	4	1	4	1	1	5	1	3	5	5	3	2	4	4	5	3	4	4	4		
54	2	4	2	4	2	1	4	2	2	2	3	4	2	2	1	5	4	4	2	2	4	2	3	1	4	3	3	4	5	5	2	3	4	4	2	3	2	4		
55	2	3	2	3	3	1	3	1	1	1	2	5	4	3	2	2	5	2	2	3	4	4	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4	3	3	1	4	3	3		
56	2	4	1	4	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	5	2	1	1	1	5	2	1	1	5	2	1	5	4	5	3	5	5	3	1	1	5		
57	2	3	2	2	1	1	1	2	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	3	4	5	1	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
58	2	4	3	4	3	1	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3		
59	2	1	3	1	2	1	3	2	1	2	2	3	3	2	4	5	3	2	3	4	3	2	4	1	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	5		
60	1	3	3	3	2	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	2	1	5	1	3	3	1	1	5	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5		
61	1	3	3	3	2	1	4	1	2	5	4	5	3	5	3	1	5	3	5	3	2	4	1	1	2	2	1	4	3	4	4	2	2	4	5	4	3	1	4	
62	1	3	4	2	2	1	2	3	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5		
63	2	4	4	4	2	1	3	2	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	3	1	5	1	1	4	2	1	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	
64	2	3	3	3	3	1	4	1	1	2	2	4	4	2	4	2	5	2	2	3	4	4	2	1	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	5	3	3	5		
65	1	3	3	3	3	1	2	1	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	
66	1	3	3	3	2	1	4	4	2	4	2	5	3	4	1	4	5	5	5	3	2	5	3	4	1	4	2	3	3	2	3	4	4	5	4	3	2	3	4	
67	2	2	2	1	1	1	2	1	2	4	2	4	4	5	1	4	4	3	4	4	3	4	4	2	1	4	4	1	2	5	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4

68	1	4	2	3	2	1	5	2	1	1	3	3	3	2	1	4	4	3	4	3	2	1	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4						
69	2	3	3	3	2	2	5	4	1	1	3	1	1	1	1	5	4	4	4	4	3	1	1	4	1	4	5	1	3	2	2	1	5	2	1	4	4			
70	2	3	3	3	3	1	3	1	1	2	2	3	2	2	2	5	2	4	3	2	4	2	4	3	3	4	2	4	3	4	2	4	4	3	2	3	4			
71	2	5	1	4	2	1	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	3	5	2	1	5	1	1	1	3	1	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4			
72	1	3	3	1	1	1	2	1	1	4	4	3	2	4	5	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3			
73	1	5	1	4	2	1	4	1	2	5	4	2	5	4	1	4	5	5	2	1	5	1	2	4	1	1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4			
74	1	3	3	2	2	1	3	2	1	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4			
75	2	4	3	3	3	1	5	2	1	4	3	4	5	4	1	4	5	4	4	3	2	5	2	4	1	4	3	3	4	3	2	3	1	3	3	1	3	2		
76	2	2	2	3	1	2	4	3	3	4	3	4	2	4	5	4	4	3	4	4	2	4	3	2	2	3	4	3	3	2	4	4	3	3	5	3	3	4		
77	2	3	3	3	3	1	2	1	1	1	4	2	2	2	4	5	2	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	5		
78	2	3	2	3	1	1	2	1	2	5	5	5	5	3	3	5	4	5	4	2	4	3	3	1	3	2	4	1	4	4	3	5	5	3	3	4	4			
79	1	3	3	3	3	1	4	2	1	5	1	1	1	1	1	5	2	1	1	3	3	2	5	1	5	5	1	4	4	3	3	2	2	2	1	3	4	4		
80	1	2	3	2	2	1	4	3	2	5	2	3	2	2	3	4	4	4	4	2	2	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4			
81	2	3	2	4	1	1	1	1	2	4	3	4	2	1	4	4	3	4	3	3	3	2	4	2	4	1	4	4	5	5	1	4	5	1	3	5	4	5		
82	1	2	3	1	2	1	2	1	3	3	4	4	5	2	5	5	3	5	3	5	3	2	3	4	1	2	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4		
83	1	4	3	3	3	1	5	1	1	1	5	2	5	4	4	5	4	4	4	1	5	2	1	5	2	1	2	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4		
84	2	5	1	3	1	1	3	2	1	4	4	1	4	1	5	5	5	5	1	2	5	4	1	1	4	5	1	2	4	4	4	5	5	1	3	5	4	5		
85	2	3	3	3	1	1	3	1	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4		
86	2	3	3	3	3	1	2	2	4	5	4	5	4	2	5	4	5	5	1	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	2	4	5	2	4	4	4		
87	2	3	4	3	3	1	4	2	2	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	1	5	1	1	4	2	2	4	3	4	5	4	4	4	5	4	2	2	4		
88	2	2	3	2	2	1	3	1	2	4	5	3	5	2	4	5	5	5	2	5	1	3	1	2	3	4	4	4	3	3	4	5	5	2	4	4	4	4		
89	2	3	3	3	2	1	3	1	1	3	4	3	4	3	1	5	5	3	4	4	2	5	2	4	1	4	4	1	5	5	4	4	5	5	5	2	4	5		
90	2	3	3	2	2	1	4	1	3	2	1	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	1	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	2	3	4	4	4		
91	2	2	3	1	1	1	4	1	3	4	2	4	1	1	4	3	5	5	4	3	3	4	4	3	1	3	4	3	2	4	4	3	5	4	3	5	4	5		
92	2	3	3	3	2	1	1	2	5	4	4	3	1	3	5	5	3	4	5	2	3	3	1	5	1	3	4	3	4	5	3	4	5	3	3	4	4	4		
93	2	1	2	1	1	1	3	2	2	2	1	4	5	3	1	5	5	2	1	3	3	4	3	4	2	4	4	1	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5		
94	1	3	3	2	1	1	5	5	3	4	4	4	4	4	3	5	2	5	3	2	4	2	1	1	2	2	5	4	4	3	4	5	5	3	4	3	4	4		
95	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	4	3	2	4	4	5	5	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
96	2	4	1	4	2	1	5	2	2	1	5	4	5	4	2	3	4	5	4	4	2	5	5	4	1	3	1	5	2	4	4	4	2	4	5	3	1	1	5	
97	2	3	3	3	3	1	4	2	2	5	4	4	1	1	2	3	3	4	1	1	5	3	2	5	2	2	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	
98	2	3	3	3	2	1	4	1	1	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	2	1	4	5	2	3	2	3	4	4	5	4	5	1	1	5	4	
99	2	4	3	3	4	1	2	1	1	1	2	4	1	1	4	5	2	2	4	1	5	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	2	4	4
100	2	3	3	3	3	1	3	3	1	4	4	4	4	3	3	5	4	5	3	2	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	
101	1	4	3	4	3	1	4	3	2	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	2	4	4	2	5	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4

102	2	5	3	4	3	1	3	1	1	2	4	4	4	4	2	5	4	4	1	5	1	2	4	2	1	4	4	5	4	4	2	5	5	2	3	3			
103	1	2	3	2	2	1	4	1	2	5	5	2	4	2	5	4	5	3	5	5	2	4	1	2	5	1	2	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4		
104	1	2	1	1	1	1	4	1	3	4	3	4	4	5	3	5	4	5	3	4	3	4	2	4	3	4	2	3	4	2	2	3	4	2	5	5	3	4	
105	2	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	4	3	4	2	2	5	5	3	2	4	4	2	2	1	4	3	3	4	3	1	4	3	4	3	2	4	2	
106	2	2	2	1	1	1	4	1	1	4	4	2	1	2	3	4	5	5	5	3	1	5	1	2	4	1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4		
107	2	2	2	3	1	2	4	4	3	4	4	2	5	3	3	5	3	5	3	3	4	2	4	1	3	4	3	2	4	4	4	3	5	3	4	3	4		
108	2	3	2	4	1	2	5	2	1	1	4	4	1	1	4	5	4	4	5	1	5	1	3	1	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	5	5		
109	2	4	2	4	2	1	3	1	1	1	4	5	4	3	2	2	5	5	1	4	1	5	2	2	1	5	4	1	1	4	1	4	2	2	5	1	4	4	
110	2	5	2	4	3	1	3	1	1	4	5	4	2	4	3	2	4	4	3	4	2	4	3	3	1	2	3	4	4	5	5	3	4	4	3	5	5		
111	2	3	3	2	2	1	3	1	1	4	1	4	1	3	1	2	4	3	2	1	3	2	3	4	1	5	4	1	1	3	3	2	4	3	1	1	3		
112	2	3	3	3	3	1	3	1	1	2	3	5	4	2	3	5	3	5	5	2	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4		
113	1	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	1	5	3	2	3	4	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4		
114	1	5	2	3	1	1	3	2	2	2	4	4	3	2	3	5	4	4	2	3	4	3	3	4	4	2	4	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4		
115	1	4	4	3	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	4	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
116	2	2	4	2	2	1	2	2	1	3	2	4	2	4	4	5	5	4	5	4	2	2	2	5	2	3	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4		
117	2	3	3	3	3	1	4	5	5	4	4	1	5	1	1	5	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1	5	4	5	4	4	5	4	4	3	2	4		
118	2	5	3	4	3	1	2	4	1	2	5	4	5	5	4	2	5	4	5	1	5	2	2	5	2	1	5	5	5	2	5	3	5	5	5	2	4		
119	1	3	3	2	2	1	5	5	1	3	5	1	3	3	1	5	2	2	5	1	3	4	4	3	1	5	4	1	1	2	1	5	2	5	2	1	1		
120	1	2	3	2	2	2	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	1	5	1	4	3	1	5	5	5	5	1	5	5	4	4	4	4	4		
121	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	3	1	3	2	4	5	2	4	4	3	4	2	3	4	3	5	2	5	3	5	4	1	3	1	5	3	4	5	
122	1	3	3	3	3	2	4	2	3	4	4	4	5	3	4	5	5	3	5	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4		
123	2	3	4	3	2	1	2	1	1	4	5	4	5	1	2	5	5	3	5	5	2	4	2	1	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5	5	1	3	5	
124	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	
125	2	2	4	2	3	2	5	4	1	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	5	2	1	4	4	2	4	3	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	
126	2	4	2	4	2	1	4	1	2	5	5	1	5	1	1	5	2	5	4	1	1	4	2	5	2	2	5	4	5	3	4	1	5	5	2	2	4	1	
127	2	2	3	1	2	1	3	2	2	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	2	5	3	2	4	2	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4		
128	2	3	3	3	3	1	3	2	2	1	2	4	2	1	1	4	5	5	5	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	2	3	5	1	3	5
129	1	4	3	4	3	1	1	1	1	4	4	3	4	3	5	4	5	5	1	4	1	2	5	1	1	1	5	5	5	5	5	2	4	5	3	3	5		
130	1	2	3	1	2	3	5	5	3	2	2	1	1	1	1	2	4	5	4	1	5	2	5	3	3	5	3	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5		
131	2	3	2	3	1	1	5	5	3	5	5	5	2	1	2	5	4	5	3	2	4	3	2	1	2	4	4	2	3	2	4	5	5	5	5	1	3	5	
132	1	4	4	3	3	1	4	1	2	5	3	1	3	3	1	3	5	3	4	2	2	4	2	4	3	4	2	4	3	5	3	3	5	4	4	1	1	4	
133	1	3	3	3	3	1	2	2	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	
134	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	
135	2	4	3	4	4	1	4	1	1	4	2	4	4	4	4	3	5	4	4	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	3

136	1	5	2	4	3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	5	5	5	4	4	3	3	4	4					
137	2	3	3	2	2	2	3	1	4	2	4	1	5	3	1	5	5	5	5	3	4	3	2	4	1	2	5	4	5	5	5	3	5	5	2	3	5			
138	2	4	4	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	5	2	4	4	4	3	2	4	4	2	4	4	2	3	4	1	2	4	3	5	2	4	1			
139	1	2	4	1	2	1	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	1	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4			
140	2	5	1	4	2	1	4	3	1	4	5	5	5	2	2	4	5	5	2	2	5	1	1	1	3	2	5	4	3	5	2	5	5	5	2	3	5			
141	2	1	3	1	2	1	4	5	2	2	3	3	1	1	4	5	3	5	2	3	3	3	3	3	1	2	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	4			
142	2	3	3	3	3	1	4	2	2	3	3	5	5	4	3	2	4	4	5	1	5	2	2	1	3	2	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	3	4		
143	2	5	1	4	2	1	1	1	2	4	4	4	2	1	4	5	5	5	4	2	2	4	3	4	1	2	5	2	2	4	4	3	5	5	4	1	5	5		
144	2	4	1	3	1	1	4	1	1	2	5	5	4	1	1	5	5	5	2	4	5	5	1	5	2	1	2	4	4	4	5	5	5	5	1	4	5			
145	2	3	3	3	2	1	3	1	1	2	3	2	4	2	4	5	5	5	3	4	3	4	1	5	4	2	2	3	2	4	4	4	2	5	4	2	5	4		
146	2	3	3	3	2	1	4	5	1	3	4	2	4	5	4	4	5	3	5	5	1	4	2	1	2	2	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	5		
147	2	2	3	2	2	1	3	2	1	4	1	3	1	4	1	4	5	1	5	4	2	4	3	2	4	1	5	2	3	3	4	4	5	4	5	1	4	5		
148	2	3	2	1	1	1	2	1	5	3	3	3	1	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	5	3	1	3	4	3	3	5	3	5	5	2	3	5		
149	2	4	1	3	2	1	3	1	1	4	3	4	4	3	1	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	5	1	3	4	
150	2	3	3	3	3	1	2	1	1	2	2	4	1	4	2	5	3	2	1	2	2	3	3	2	3	5	3	2	2	2	4	2	5	5	5	2	3	4		
151	1	3	3	3	3	1	5	3	1	2	2	2	3	2	4	3	4	3	2	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	2	4	4	2	3	4		
152	2	4	3	4	4	1	4	1	1	2	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	2	4	3	1	2	3	3	3	4	2	2	4	3	5	4	3	5	5		
153	1	4	3	3	3	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	5	3	3	2	3	2	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5		
154	2	3	3	4	3	1	4	3	2	4	3	4	2	4	3	5	4	4	2	1	5	1	2	3	1	1	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4		
155	2	3	2	3	1	1	3	1	1	2	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	1	5	2	1	3	1	1	3	4	5	4	4	5	5	5	1	3	5		
156	2	3	1	3	1	2	4	3	1	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	2	5	3	3	2	2	4	5	3	4	5	3	4	5	3	3	4	4		
157	2	4	3	4	3	1	4	2	2	5	2	2	1	4	2	2	5	4	2	2	2	4	4	1	4	4	2	2	3	1	2	4	4	5	2	3	4	4		
158	1	2	3	1	2	1	2	4	1	4	2	5	3	5	3	4	5	4	5	3	5	1	2	5	2	1	4	4	4	4	5	4	4	2	3	1	2			
159	2	4	4	3	4	1	4	1	1	3	1	2	1	1	2	1	4	1	3	2	4	3	3	2	1	5	5	2	1	1	2	1	3	3	2	4	1	3	5	
160	2	5	3	3	3	1	4	4	5	3	5	5	3	3	5	2	4	4	1	4	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4		
161	2	2	4	2	1	1	1	1	1	4	5	4	2	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	3	3	4	4	5	5	4	1	3	5	
162	1	2	3	2	2	1	4	1	1	4	2	2	3	1	2	3	4	2	3	1	4	2	4	4	1	2	4	2	2	4	4	3	5	2	3	3	1	2	3	
163	2	5	2	4	3	1	3	1	1	2	5	1	2	5	1	1	3	5	2	4	1	5	1	2	3	4	2	4	4	5	4	5	1	1	5	2	1	3	3	
164	2	3	1	3	1	1	2	1	1	2	4	4	3	2	3	5	4	3	4	2	5	3	2	2	5	4	5	2	1	1	3	5	4	5	5	2	2	4	4	
165	1	2	2	2	2	2	3	4	2	4	5	2	4	3	3	5	2	5	3	2	5	1	1	3	1	2	4	3	4	4	3	5	4	3	5	4	3	3	3	
166	1	2	3	1	2	3	5	1	2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	1	1	5	2	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	
167	2	3	3	3	2	1	4	2	2	3	3	4	4	5	2	4	5	4	4	2	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
168	2	3	3	3	2	1	3	2	4	4	3	4	4	2	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
169	2	3	2	3	1	1	3	1	1	3	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	2	2	3	3	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4

170	2	4	3	4	3	1	4	1	2	4	5	1	4	4	1	3	5	2	3	4	1	5	2	2	4	1	4	3	5	3	4	4	5	2	3	5			
171	1	3	3	3	2	1	5	1	4	4	5	5	2	5	4	2	5	5	5	4	1	5	1	1	2	2	1	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	
172	1	3	2	3	2	1	5	1	3	4	5	4	5	1	2	5	4	4	4	1	5	5	2	3	1	4	1	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	
173	2	3	4	3	3	1	4	1	1	2	1	1	5	2	2	5	5	3	2	3	1	2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	2	3	4		
174	1	3	2	1	2	1	5	2	4	2	3	4	3	4	4	5	5	5	4	2	4	3	2	2	3	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	2	3	5	
175	2	3	4	3	3	1	4	1	1	5	2	4	4	4	4	2	5	4	4	4	2	3	2	3	1	3	4	4	4	3	4	4	5	3	2	5	3	4	
176	1	3	3	3	2	1	3	1	3	4	1	1	3	2	2	4	5	3	4	3	3	2	3	1	5	3	4	2	2	3	2	4	3	2	4	3	5	4	
177	2	2	3	2	2	1	3	1	1	2	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	1	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	
178	1	2	3	1	1	1	4	1	3	3	2	3	3	2	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5
179	1	3	2	1	1	1	5	5	1	1	4	4	3	5	4	1	4	4	3	5	2	5	4	5	2	4	1	2	5	4	5	3	5	5	1	1	2	1	
180	2	3	3	3	2	1	3	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	1	1	2	3	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	
181	1	3	3	3	3	1	4	2	1	1	3	2	4	2	1	3	5	2	4	4	3	5	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	
182	2	3	2	3	1	1	3	2	2	4	3	3	5	5	3	4	5	4	3	3	3	5	3	3	1	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	
183	1	2	3	1	2	1	4	2	1	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	1	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	
184	2	5	1	4	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2	5	4	2	2	1	1	5	3	1	3	5	1	1	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4	
185	1	2	3	1	2	1	3	1	1	1	3	4	5	2	5	5	5	3	4	5	2	3	5	4	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	5	3	4	5	
186	1	2	3	1	2	3	5	1	1	4	5	4	5	1	5	5	5	3	3	1	2	4	1	2	4	1	2	3	5	5	3	5	5	5	3	5	1	3	5
187	2	3	3	3	3	1	5	2	3	2	2	2	2	2	3	5	3	4	3	2	4	3	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	
188	2	3	3	3	3	2	5	1	1	1	4	3	2	2	4	1	5	2	5	1	2	3	3	1	1	5	5	1	1	1	1	1	4	4	2	3	4	4	
189	2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	
190	2	2	2	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
191	1	3	3	3	2	2	4	2	1	2	2	4	5	5	4	5	5	3	4	4	2	5	3	2	1	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5
192	1	3	3	2	2	1	2	5	2	5	5	4	5	2	3	4	4	5	2	1	4	2	2	2	4	2	5	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	
193	2	3	3	3	4	1	4	1	1	4	3	2	4	4	2	4	5	2	4	1	2	3	3	2	1	2	3	2	4	4	2	3	2	2	4	2	2	1	2
194	2	3	3	3	3	1	5	2	3	5	4	2	2	3	5	5	5	5	3	2	4	3	4	5	3	2	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	
195	1	4	2	4	2	1	4	2	2	4	4	4	2	4	4	5	2	4	4	1	5	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
196	2	3	3	3	3	1	3	1	1	2	3	4	5	4	3	5	5	3	4	2	2	4	3	3	5	4	5	3	3	4	3	3	4	3	5	4	3	4	5
197	2	4	2	4	1	2	4	2	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	2	5	2	3	1	2	2	5	3	3	4	5	4	4	5	5	3	4	
198	1	2	3	1	2	1	3	2	1	2	1	3	4	2	2	4	5	3	4	3	3	2	4	4	1	5	5	2	2	3	4	3	4	4	1	3	2	2	5
199	1	3	4	3	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1	5	3	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
200	1	2	3	1	2	1	2	2	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	2	1	5	2	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ SPSS

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2026 17:47:16
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
--	---	---

Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.589	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Η μονιμότητα είναι για μένα πιο σημαντική ανταμοιβή από μια ενδεχόμενη μισθολογική αύξηση.	6.37	6.807	.347	.536
2. Θεωρώ τη θέση μου «κεκτημένο δικαίωμα» που δεν πρέπει να απειλείται από τη χαμηλή απόδοση.	7.73	6.861	.340	.540
3. Η μονιμότητα μου προσφέρει την απαραίτητη ασφάλεια για να αρνούμαι εργασίες εκτός των τυπικών καθηκόντων μου.	7.80	6.744	.427	.481
4. Χωρίς τη μονιμότητα, θα αισθανόμουν ανασφάλεια να εκφράσω τη διαφωνία μου με ανωτέρους.	6.78	5.700	.383	.514

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2026 17:48:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q5 Q6 Q7 Q8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.672	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. Οι αξιολογήσεις στο τμήμα μου γίνονται κυρίως «για τα χαρτιά» (τυπική διαδικασία) και δεν αντανakλούν την πραγματικότητα.	10.19	8.074	.501	.573
6. Είναι δύσκολο για έναν προϊστάμενο στην Κύπρο να είναι αντικειμενικός λόγω προσωπικών ή κοινωνικών σχέσεων με τους υφισταμένους.	10.05	8.068	.556	.538
7. Η βαθμολογία «Εξάίρετος» δίνεται συχνά σε όλους για να αποφευχθούν οι εντάσεις και οι συγκρούσεις στο γραφείο.	10.06	9.017	.366	.661
8. Φοβάμαι ότι ένα πιο αυστηρό σύστημα αξιολόγησης θα χρησιμοποιείτο ως εργαλείο «εκδίκησης» από τη διοίκηση.	10.36	8.602	.400	.641

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2026 17:50:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q9 Q10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0

Total	200	100.0
-------	-----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.468	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9. Η γνώση ότι θα πάρω την ίδια προσαύξηση με κάποιον που εργάζεται λιγότερο, μειώνει τη δική μου προσπάθεια.	3.55	1.656	.306	.
10. Το υφιστάμενο σύστημα επιβραβεύει περισσότερο την «αρχαιότητα» παρά την πραγματική καινοτομία.	2.76	1.794	.306	.

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2026 18:57:24
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200

	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.414	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11. Η εισαγωγή νέων ψηφιακών εργαλείων εργασίας με βρίσκει σύμφωνο/η.	10.86	5.300	.104	.441
12. Αισθάνομαι ότι οι διαδικασίες ψηφιοποίησης επιβάλλονται «από πάνω προς τα κάτω» χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία του προσωπικού.	12.07	4.011	.197	.380
13. Η τεχνολογία διευκολύνει την εργασία μου, αλλά δεν αλλάζει τον τρόπο που διοικείται το τμήμα μου.	11.53	3.517	.327	.232
14. Υπάρχει αντίσταση στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών από συναδέλφους που φοβούνται ότι θα αποκαλυφθεί η χαμηλή τους απόδοση.	12.17	3.197	.291	.272

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2026 18:59:12
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	200
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q15 Q16_rev Q17 Q18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
15. Οι αποφάσεις για προαγωγές και μεταθέσεις στο τμήμα μου είναι πάντα αξιοκρατικές.	7.46	6.712	.536	.672
Q16_rev	7.45	6.379	.464	.712
17. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο τμήμα μου είναι διαφανείς.	6.97	5.722	.619	.616
18. Εάν παρατηρήσω μια αδικία στο χώρο εργασίας, αισθάνομαι ότι μπορώ να την καταγγείλω χωρίς να έχω επιπτώσεις.	7.06	6.513	.493	.693

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2026 19:01:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data

		for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q19_rev Q20 Q21 Q22_rev /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.705	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q19_rev	8.87	8.861	.367	.728

20. Η καθημερινή μου εργασία μου δίνει αίσθηση δημιουργικότητας.	9.34	8.676	.570	.596
21. Πιστεύω ότι η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται από την ιεραρχία.	9.04	8.898	.498	.637
Q22_rev	9.43	8.517	.554	.602

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2026 19:01:55
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q23 Q24 Q25 Q26 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

		/SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23.Πιστεύω ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο τμήμα μου επηρεάζονται συχνά από πολιτικά κριτήρια και όχι από διοικητικά.	11.16	5.720	.543	.729
24. Αισθάνομαι ότι η αξιολόγηση και η εξέλιξη των υπαλλήλων εξαρτώνται, σε κάποιο βαθμό, από τις «προσβάσεις» που διαθέτει ο καθένας.	10.70	5.568	.632	.679

25. Η γραφειοκρατία στην Κύπρο χρησιμοποιείται συχνά ως δικαιολογία για να μην εφαρμοστούν μεταρρυθμίσεις που θα δυσχερανούσαν πολίτες	10.68	6.138	.534	.732
26. Θεωρώ ότι η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο λειτουργεί ως «εργαλείο» των εκάστοτε κυβερνώντων και όχι ως ανεξάρτητος μηχανισμός.	10.64	5.952	.572	.712

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2026 19:26:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q28 Q30 Q32

		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.474	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
28. Εάν το σύστημα αμοιβών επιβράβευε άμεσα την υψηλή απόδοση (π.χ. με μπόνους), θα ήμουν διατεθειμένος/η να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.	7.38	2.185	.282	.404
30. Θεωρώ άδικο να λαμβάνουν την ίδια	7.13	2.264	.334	.304

προσαύξηση υπάλληλοι με τεράστια διαφορά στην ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας τους.				
32. Πιστεύω ότι η εφαρμογή ιδιωτικών προτύπων διοίκησης (όπως το NPM) είναι κατάλληλη για το δημόσιο τομέα της Κύπρου.	8.13	2.703	.275	.411

Correlations

Notes

Output Created		16-MAY-2026 09:29:11
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Mean_monomotita Mean_axiologisi Mean_misthologiki Mean_psifiakos Mean_organosiaki Mean_ikanopoiisi

		Mean_politiki /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Correlations

		Mean_monim otita	Mean_axiologi si	Mean_misthol ogiki
Mean_monimotita	Pearson Correlation	1	.166*	.078
	Sig. (2-tailed)		.019	.274
	N	200	200	200
Mean_axiologis	Pearson Correlation	.166*	1	.340***
	Sig. (2-tailed)	.019		<.001
	N	200	200	200
Mean_mistholo gi	Pearson Correlation	.078	.340***	1
	Sig. (2-tailed)	.274	<.001	
	N	200	200	200
Mean_psifiakos	Pearson Correlation	.063	.449***	.353***
	Sig. (2-tailed)	.377	<.001	<.001
	N	200	200	200
Mean_organosiak i	Pearson Correlation	-.095	-.484***	-.181*
	Sig. (2-tailed)	.179	<.001	.010
	N	200	200	200
Mean_ikanopoiisi	Pearson Correlation	-.061	-.366***	-.299***
	Sig. (2-tailed)	.392	<.001	<.001
	N	200	200	200
Mean_politiki	Pearson Correlation	-.019	.345***	.294***

	Sig. (2-tailed)	.789	<.001	<.001
	N	200	200	200

Correlations

		Mean_psifiakos	Mean_organosiaki	Mean_ikanopoiisi
Mean_monimotita	Pearson Correlation	.063	-.095	-.061
	Sig. (2-tailed)	.377	.179	.392
	N	200	200	200
Mean_axiologisi	Pearson Correlation	.449***	-.484***	-.366***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	200	200	200
Mean_misthologiki	Pearson Correlation	.353***	-.181*	-.299***
	Sig. (2-tailed)	<.001	.010	<.001
	N	200	200	200
Mean_psifiakos	Pearson Correlation	1	-.258***	-.351***
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	200	200	200
Mean_organosiaki	Pearson Correlation	-.258***	1	.510***
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	200	200	200
Mean_ikanopoiisi	Pearson Correlation	-.351***	.510***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	200	200	200
Mean_politiki	Pearson Correlation	.286***	-.483***	-.453***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	200	200	200

Correlations

		Mean_politik i
Mean_monimotita	Pearson Correlation	-.019
	Sig. (2-tailed)	.789
	N	200
Mean_axiologisi	Pearson Correlation	.345***
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	200
Mean_misthologi ki	Pearson Correlation	.294***
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	200
Mean_psifiakos	Pearson Correlation	.286***
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	200
Mean_organosiak i	Pearson Correlation	-.483***
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	200
Mean_ikanopoiisi	Pearson Correlation	-.453***
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	200
Mean_politiki	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	200

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

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

Pearson Correlations

Highly Positive: (None)

Positive: (Mean_monimotita <---> Mean_axiologisi),
(Mean_monimotita <---> Mean_misthologiki), (Mean_monimotita
<---> Mean_psifiakos), (Mean_axiologisi <--->
Mean_misthologiki), (Mean_axiologisi <---> Mean_psifiakos),
(Mean_axiologisi <---> Mean_politiki), (Mean_misthologiki
<---> Mean_psifiakos), (Mean_misthologiki <--->
Mean_politiki), (Mean_psifiakos <---> Mean_politiki),
(Mean_organosiaki <---> Mean_ikanopoiisi)

No Linear

Correlation: (None)

Negative: (Mean_monimotita <--->

Mean_organosiaki), (Mean_monimotita <--->
Mean_ikanopoiisi), (Mean_monimotita <---> Mean_politiki),
(Mean_axiologisi <---> Mean_organosiaki), (Mean_axiologisi
<---> Mean_ikanopoiisi), (Mean_misthologiki <--->
Mean_organosiaki), (Mean_misthologiki <--->
Mean_ikanopoiisi), (Mean_psifiakos <---> Mean_organosiaki),
(Mean_psifiakos <---> Mean_ikanopoiisi), (Mean_organosiaki
<---> Mean_politiki), (Mean_ikanopoiisi <--->

Mean_politiki)

Highly Negative: (None)

Note: Curated
Help is calculated based on actual cell values, not the
formatted values.

Descriptives

Notes

Output Created		16-MAY-2026 09:00:39
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200

Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Mean_mon imotita Mean_axiologisi Mean_misthologiki Mean_psifiakos Mean_organosiaki Mean_ikanopoiisi Mean_politiki /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mean_monimotita	200	1.00	5.00	2.3900	.79873
Mean_axiologisi	200	1.00	5.00	3.3875	.91941
Mean_misthologi ki	200	1.00	5.00	3.1525	1.06119
Mean_psifiakos	200	2.00	5.00	3.8850	.61024
Mean_organosiak i	200	1.00	4.25	2.4112	.80392
Mean_ikanopoiisi	200	1.00	5.00	3.0550	.94016
Mean_politiki	200	1.00	5.00	3.5975	.77646
Valid N (listwise)	200				

T-Test

Notes

Output Created	16-MAY-2026 09:08:55
Comments	

Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=Status(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Mean_monimotita Mean_axiologisi Mean_misthologiki Mean_psifiakos Mean_organosiaki Mean_ikanopoiisi Mean_politiki /ES DISPLAY(TRUE) /HOMOGENEITY DISPLAY(FALSE) /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Group Statistics

Καθεστώς Απασχόλησης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mean_monimotita 1	173	2.3540	.79881	.06073

	2		23	2.5761	.78854	.16442
Mean_axiologisi	1		173	3.3584	.90671	.06894
	2		23	3.5543	.87567	.18259
Mean_misthologi	1		173	3.0867	1.04185	.07921
ki	2		23	3.5000	1.01130	.21087
Mean_psifiakos	1		173	3.8772	.61688	.04690
	2		23	3.9457	.55880	.11652
Mean_organosiak	1		173	2.4220	.78391	.05960
i	2		23	2.3913	.84553	.17631
Mean_ikanopoiisi	1		173	3.0506	.93151	.07082
	2		23	3.1848	.99777	.20805
Mean_politiki	1		173	3.5853	.75021	.05704
	2		23	3.6739	.93065	.19405

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		t	df	Significance	
				One-Sided p	Two-Sided p
Mean_monimotita	Equal variances assumed	-1.254	194	.106	.211
	Equal variances not assumed	-1.267	28.345	.108	.216
Mean_axiologisi	Equal variances assumed	-.978	194	.165	.330
	Equal variances not assumed	-1.004	28.644	.162	.324
Mean_misthologi ki	Equal variances assumed	-1.793	194	.037	.074
	Equal variances not assumed	-1.835	28.574	.038	.077
Mean_psifiakos	Equal variances assumed	-.505	194	.307	.614
	Equal variances not assumed	-.545	29.607	.295	.590

Mean_organosiaki	Equal variances assumed	.175	194	.431	.862
	Equal variances not assumed	.165	27.270	.435	.870
Mean_ikanopoiisi	Equal variances assumed	-.644	194	.260	.520
	Equal variances not assumed	-.611	27.347	.273	.546
Mean_politiki	Equal variances assumed	-.517	194	.303	.606
	Equal variances not assumed	-.438	25.941	.332	.665

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
Mean_monimotita	Equal variances assumed	-.22204	.17703	-.57120
	Equal variances not assumed	-.22204	.17528	-.58089
Mean_axiologisi	Equal variances assumed	-.19597	.20047	-.59134
	Equal variances not assumed	-.19597	.19517	-.59535
Mean_misthologi	Equal variances assumed	-.41329	.23047	-.86785
	Equal variances not assumed	-.41329	.22526	-.87430
Mean_psifiakos	Equal variances assumed	-.06848	.13551	-.33575
	Equal variances not assumed	-.06848	.12560	-.32514
Mean_organosiaki	Equal variances assumed	.03066	.17559	-.31564

	Equal variances not assumed	.03066	.18611	-.35102
Mean_ikanopoiisi	Equal variances assumed	-.13420	.20846	-.54535
	Equal variances not assumed	-.13420	.21977	-.58488
Mean_politiki	Equal variances assumed	-.08865	.17152	-.42693
	Equal variances not assumed	-.08865	.20226	-.50446

Independent Samples Test

t-test for
Equality of
Means

95%
Confidence
Interval of the
Difference

Upper

Mean_monimotita	Equal variances assumed	.12711
	Equal variances not assumed	.13680
Mean_axiologisi	Equal variances assumed	.19941
	Equal variances not assumed	.20342
Mean_misthologi ki	Equal variances assumed	.04126
	Equal variances not assumed	.04771
Mean_psifiakos	Equal variances assumed	.19878
	Equal variances not assumed	.18817
Mean_organosiak i	Equal variances assumed	.37697

	Equal variances not assumed	.41234
Mean_ikanopoiisi	Equal variances assumed	.27694
	Equal variances not assumed	.31647
Mean_politiki	Equal variances assumed	.24962
	Equal variances not assumed	.32715

Independent Samples Test: One-Sided p Equal variances assumed  The average difference is not significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_monimotita, Mean_axiologisi, Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_ikanopoiisi, Mean_politiki*  **The average difference is significant (based on grouping variable) for the variable(s):** *Mean_misthologiki* Equal variances not assumed  The average difference is not significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_monimotita, Mean_axiologisi, Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_ikanopoiisi, Mean_politiki*  **The average difference is significant (based on grouping variable) for the variable(s):** *Mean_misthologiki*

Independent Samples Test: Two-Sided p Equal variances assumed  The average difference is not significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_monimotita, Mean_axiologisi, Mean_misthologiki, Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_ikanopoiisi, Mean_politiki*  **The average difference is significant (based on grouping variable) for the variable(s):** *(None)* Equal variances not assumed  **The average difference is not significant (based on grouping variable) for the variable(s):** *Mean_monimotita, Mean_axiologisi, Mean_misthologiki, Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_ikanopoiisi, Mean_politiki*  **The average difference is significant (based on grouping**

variable) for the variable(s): (None)*Note: Curated Help is calculated based on actual cell values, not the formatted values.*

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Mean_monimotita	Cohen's d	.79765	-.278	-.714	.158
	Hedges' correction	.80075	-.277	-.711	.157
	Glass's delta	.78854	-.282	-.721	.164
Mean_axiologisi	Cohen's d	.90324	-.217	-.652	.219
	Hedges' correction	.90675	-.216	-.650	.218
	Glass's delta	.87567	-.224	-.661	.219
Mean_misthologi	Cohen's d	1.03844	-.398	-.834	.039
	Hedges' correction	1.04247	-.396	-.831	.039
	Glass's delta	1.01130	-.409	-.856	.047
Mean_psifiakos	Cohen's d	.61057	-.112	-.547	.323
	Hedges' correction	.61294	-.112	-.545	.322
	Glass's delta	.55880	-.123	-.558	.315
Mean_organosiaki	Cohen's d	.79114	.039	-.396	.474
	Hedges' correction	.79421	.039	-.395	.472
	Glass's delta	.84553	.036	-.399	.471
Mean_ikanopoiisi	Cohen's d	.93926	-.143	-.578	.293
	Hedges' correction	.94291	-.142	-.576	.291
	Glass's delta	.99777	-.135	-.570	.304
Mean_politiki	Cohen's d	.77280	-.115	-.550	.321
	Hedges' correction	.77580	-.114	-.548	.319
	Glass's delta	.93065	-.095	-.530	.342

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Oneway

Notes

Output Created		16-MAY-2026 09:21:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Mean_monimotita Mean_axiologisi Mean_misthologiki Mean_psifiakos Mean_organosiaki Mean_ikanopoiisi Mean_politiki BY Years /ES=OVERALL /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS

		/CRITERIA=CILEVEL(0.95) /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
Mean_monimotita	1	41	2.4329	.75834	.11843	2.1936
	2	34	2.4412	.82126	.14084	2.1546
	3	91	2.3654	.79347	.08318	2.2001
	4	34	2.3529	.86628	.14857	2.0507
	Total	200	2.3900	.79873	.05648	2.2786
Mean_axiologisi	1	41	3.1829	.85151	.13298	2.9142
	2	34	3.5809	.87845	.15065	3.2744
	3	91	3.3214	.99463	.10427	3.1143
	4	34	3.6176	.76929	.13193	3.3492
	Total	200	3.3875	.91941	.06501	3.2593
Mean_misthologi ki	1	41	3.6463	.96335	.15045	3.3423
	2	34	3.6029	1.00589	.17251	3.2520
	3	91	2.8956	.98747	.10351	2.6900
	4	34	2.7941	1.08095	.18538	2.4170
	Total	200	3.1525	1.06119	.07504	3.0045
Mean_psifiakos	1	41	3.8841	.53938	.08424	3.7139
	2	34	3.9779	.71076	.12189	3.7299
	3	91	3.8599	.65001	.06814	3.7245
	4	34	3.8603	.47351	.08121	3.6951
	Total	200	3.8850	.61024	.04315	3.7999
Mean_organosiak i	1	41	2.8171	.80239	.12531	2.5638
	2	34	2.2941	.83591	.14336	2.0025
	3	91	2.3874	.71226	.07466	2.2390
	4	34	2.1029	.84638	.14515	1.8076

	Total	200	2.4113	.80392	.05685	2.2992
Mean_ikanopoiisi	1	41	3.1585	.98545	.15390	2.8475
	2	34	2.8088	.96542	.16557	2.4720
	3	91	3.1951	.84558	.08864	3.0190
	4	34	2.8015	1.03678	.17781	2.4397
	Total	200	3.0550	.94016	.06648	2.9239
Mean_politiki	1	41	3.5000	.68920	.10764	3.2825
	2	34	3.6912	.78107	.13395	3.4186
	3	91	3.5027	.76421	.08011	3.3436
	4	34	3.8750	.85557	.14673	3.5765
	Total	200	3.5975	.77646	.05490	3.4892

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		
		Upper Bound	Minimum	Maximum
Mean_monimotita	1	2.6723	1.25	5.00
	2	2.7277	1.00	4.25
	3	2.5306	1.00	4.75
	4	2.6552	1.00	4.00
	Total	2.5014	1.00	5.00
Mean_axiologisi	1	3.4517	1.25	4.75
	2	3.8874	2.00	5.00
	3	3.5286	1.00	5.00
	4	3.8861	1.75	5.00
	Total	3.5157	1.00	5.00
Mean_misthologi ki	1	3.9504	1.50	5.00
	2	3.9539	1.50	5.00
	3	3.1013	1.00	5.00
	4	3.1713	1.00	5.00
	Total	3.3005	1.00	5.00
Mean_psifiakos	1	4.0544	2.75	4.75
	2	4.2259	2.50	5.00
	3	3.9953	2.00	5.00
	4	4.0255	3.00	4.75

	Total	3.9701	2.00	5.00
Mean_organosiaki	1	3.0703	1.00	4.25
	2	2.5858	1.00	4.00
	3	2.5357	1.00	4.25
	4	2.3983	1.00	3.50
	Total	2.5233	1.00	4.25
Mean_ikanopoiisi	1	3.4696	1.50	5.00
	2	3.1457	1.00	4.75
	3	3.3712	1.50	5.00
	4	3.1632	1.00	4.75
	Total	3.1861	1.00	5.00
Mean_politiki	1	3.7175	2.00	5.00
	2	3.9637	1.25	5.00
	3	3.6619	1.00	5.00
	4	4.1735	1.50	5.00
	Total	3.7058	1.00	5.00

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig. ^a
Mean_monimotita	Based on Mean	.596	3	196	.619
	Based on Median	.519	3	196	.670
	Based on Median and with adjusted df	.519	3	195.675	.670
	Based on trimmed mean	.579	3	196	.629
Mean_axiologisi	Based on Mean	1.709	3	196	.167
	Based on Median	1.627	3	196	.184
	Based on Median and with adjusted df	1.627	3	190.745	.185
	Based on trimmed mean	1.687	3	196	.171
Mean_misthologi ki	Based on Mean	.560	3	196	.642
	Based on Median	.423	3	196	.737
	Based on Median and with adjusted df	.423	3	189.435	.737
	Based on trimmed mean	.570	3	196	.635
Mean_psifiakos	Based on Mean	1.903	3	196	.130
	Based on Median	1.635	3	196	.182

	Based on Median and with adjusted df	1.635	3	185.753	.183
	Based on trimmed mean	1.808	3	196	.147
Mean_organosiaki	Based on Mean	1.376	3	196	.251
	Based on Median	1.205	3	196	.309
	Based on Median and with adjusted df	1.205	3	192.114	.309
	Based on trimmed mean	1.331	3	196	.265
	Based on Mean	.970	3	196	.408
Mean_ikanopoiisi	Based on Median	.806	3	196	.492
	Based on Median and with adjusted df	.806	3	193.320	.492
	Based on trimmed mean	.967	3	196	.409
	Based on Mean	.416	3	196	.742
Mean_politiki	Based on Median	.264	3	196	.851
	Based on Median and with adjusted df	.264	3	192.590	.851
	Based on trimmed mean	.338	3	196	.798
	Based on Mean				

a. Confidence Interval: 0%

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
Mean_monimotita	Between Groups	.266	3	.089	.137
	Within Groups	126.689	196	.646	
	Total	126.955	199		
Mean_axiologisi	Between Groups	5.186	3	1.729	2.078
	Within Groups	163.033	196	.832	
	Total	168.219	199		
Mean_misthologi ki	Between Groups	27.270	3	9.090	9.052
	Within Groups	196.829	196	1.004	
	Total	224.099	199		

Mean_psifiakos	Between Groups	.372	3	.124	.329
	Within Groups	73.733	196	.376	
	Total	74.105	199		
Mean_organosiaki	Between Groups	10.503	3	3.501	5.810
	Within Groups	118.110	196	.603	
	Total	128.612	199		
Mean_ikanopoiisi	Between Groups	6.470	3	2.157	2.495
	Within Groups	169.425	196	.864	
	Total	175.895	199		
Mean_politiki	Between Groups	4.123	3	1.374	2.325
	Within Groups	115.850	196	.591	
	Total	119.974	199		

ANOVA

		Sig. ^a
Mean_monimotita	Between Groups	.938
	Within Groups	
	Total	
Mean_axiologisi	Between Groups	.104
	Within Groups	
	Total	
Mean_misthologi ki	Between Groups	<.001
	Within Groups	
	Total	

Mean_psifiakos	Between Groups	.804
	Within Groups	
	Total	
Mean_organosiaki	Between Groups	<.001
	Within Groups	
	Total	
Mean_ikanopoiisi	Between Groups	.061
	Within Groups	
	Total	
Mean_politiki	Between Groups	.076
	Within Groups	
	Total	

a. Confidence Interval: 95%

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Mean_monimotita	Eta-squared	.002	.000	.010
	Epsilon-squared	-.013	-.015	-.005
	Omega-squared Fixed-effect	-.013	-.015	-.005
	Omega-squared Random-effect	-.004	-.005	-.002
Mean_axiologisi	Eta-squared	.031	.000	.080
	Epsilon-squared	.016	-.015	.065

	Omega-squared Fixed-effect	.016	-.015	.065
	Omega-squared Random-effect	.005	-.005	.023
Mean_misthologi	Eta-squared	.122	.041	.200
	Epsilon-squared	.108	.026	.188
	Omega-squared Fixed-effect	.108	.026	.187
	Omega-squared Random-effect	.039	.009	.071
Mean_psifiakos	Eta-squared	.005	.000	.024
	Epsilon-squared	-.010	-.015	.010
	Omega-squared Fixed-effect	-.010	-.015	.009
	Omega-squared Random-effect	-.003	-.005	.003
Mean_organosiaki	Eta-squared	.082	.016	.151
	Epsilon-squared	.068	.001	.138
	Omega-squared Fixed-effect	.067	.001	.138
	Omega-squared Random-effect	.023	.000	.051
Mean_ikanopoiisi	Eta-squared	.037	.000	.089
	Epsilon-squared	.022	-.015	.075
	Omega-squared Fixed-effect	.022	-.015	.075
	Omega-squared Random-effect	.007	-.005	.026
Mean_politiki	Eta-squared	.034	.000	.085
	Epsilon-squared	.020	-.015	.071
	Omega-squared Fixed-effect	.019	-.015	.071
	Omega-squared Random-effect	.007	-.005	.025

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	(J) Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Mean_moni motita	1	2	-.00825	.18648	1.000	-.4915	.4750
		3	.06754	.15122	.970	-.3243	.4594
		4	.07999	.18648	.973	-.4032	.5632
	2	1	.00825	.18648	1.000	-.4750	.4915
		3	.07579	.16160	.966	-.3429	.4945
		4	.08824	.19499	.969	-.4170	.5935
	3	1	-.06754	.15122	.970	-.4594	.3243
		2	-.07579	.16160	.966	-.4945	.3429
		4	.01244	.16160	1.000	-.4063	.4312
	4	1	-.07999	.18648	.973	-.5632	.4032
		2	-.08824	.19499	.969	-.5935	.4170
		3	-.01244	.16160	1.000	-.4312	.4063
Mean_axiol ogisi	1	2	-.39796	.21155	.239	-.9461	.1502
		3	-.13850	.17155	.851	-.5830	.3060

	4		-.43472	.21155	.172	-.9829	.1134
2	1		.39796	.21155	.239	-.1502	.9461
	3		.25945	.18332	.491	-.2156	.7345
	4		-.03676	.22120	.998	-.6099	.5364
3	1		.13850	.17155	.851	-.3060	.5830
	2		-.25945	.18332	.491	-.7345	.2156
	4		-.29622	.18332	.372	-.7712	.1788
4	1		.43472	.21155	.172	-.1134	.9829
	2		.03676	.22120	.998	-.5364	.6099
	3		.29622	.18332	.372	-.1788	.7712
Mean_misth 1 ologiki	2		.04340	.23244	.998	-.5589	.6457
	3		.75074*	.18849	<.001	.2623	1.2392
	4		.85222*	.23244	.002	.2499	1.4545
2	1		-.04340	.23244	.998	-.6457	.5589
	3		.70734*	.20142	.003	.1854	1.2293
	4		.80882*	.24305	.006	.1790	1.4386
3	1		-.75074*	.18849	<.001	-1.2392	-.2623
	2		-.70734*	.20142	.003	-1.2293	-.1854
	4		.10149	.20142	.958	-.4204	.6234

4	1	-.85222*	.2324 4	.002	-1.4545	-.2499
	2	-.80882*	.2430 5	.006	-1.4386	-.1790
	3	-.10149	.2014 2	.958	-.6234	.4204
Mean_psifia 1 kos	2	-.09379	.1422 7	.912	-.4624	.2748
	3	.02426	.1153 7	.997	-.2747	.3232
	4	.02385	.1422 7	.998	-.3448	.3925
2	1	.09379	.1422 7	.912	-.2748	.4624
	3	.11805	.1232 8	.774	-.2014	.4375
	4	.11765	.1487 6	.859	-.2678	.5031
3	1	-.02426	.1153 7	.997	-.3232	.2747
	2	-.11805	.1232 8	.774	-.4375	.2014
	4	-.00040	.1232 8	1.000	-.3199	.3190
4	1	-.02385	.1422 7	.998	-.3925	.3448
	2	-.11765	.1487 6	.859	-.5031	.2678
	3	.00040	.1232 8	1.000	-.3190	.3199
Mean_organ 1 osiaki	2	.52296*	.1800 6	.021	.0564	.9895
	3	.42971*	.1460 1	.019	.0514	.8081
	4	.71413*	.1800 6	<.001	.2476	1.1807
2	1	-.52296*	.1800 6	.021	-.9895	-.0564

Mean_ikano 1 poiisi	3		-.09324	.1560 3	.933	-.4976	.3111
	4		.19118	.1882 7	.741	-.2967	.6790
	3	1	-.42971*	.1460 1	.019	-.8081	-.0514
		2	.09324	.1560 3	.933	-.3111	.4976
		4	.28442	.1560 3	.266	-.1199	.6887
	4	1	-.71413*	.1800 6	<.001	-1.1807	-.2476
		2	-.19118	.1882 7	.741	-.6790	.2967
		3	-.28442	.1560 3	.266	-.6887	.1199
		2	.34971	.2156 5	.369	-.2091	.9085
		3	-.03652	.1748 8	.997	-.4897	.4166
		4	.35707	.2156 5	.350	-.2017	.9159
	2	1	-.34971	.2156 5	.369	-.9085	.2091
3		3	-.38623	.1868 8	.168	-.8705	.0980
		4	.00735	.2254 9	1.000	-.5769	.5917
	3	1	.03652	.1748 8	.997	-.4166	.4897
		2	.38623	.1868 8	.168	-.0980	.8705
		4	.39358	.1868 8	.155	-.0907	.8778
	4	1	-.35707	.2156 5	.350	-.9159	.2017
		2	-.00735	.2254 9	1.000	-.5917	.5769

Mean_politik 1 i	3		-.39358	.1868 8	.155	-.8778	.0907
	2		-.19118	.1783 3	.707	-.6533	.2709
	3		-.00275	.1446 1	1.000	-.3775	.3720
	4		-.37500	.1783 3	.156	-.8371	.0871
2	1		.19118	.1783 3	.707	-.2709	.6533
	3		.18843	.1545 3	.615	-.2120	.5889
	4		-.18382	.1864 6	.758	-.6670	.2993
3	1		.00275	.1446 1	1.000	-.3720	.3775
	2		-.18843	.1545 3	.615	-.5889	.2120
	4		-.37225	.1545 3	.079	-.7727	.0282
4	1		.37500	.1783 3	.156	-.0871	.8371
	2		.18382	.1864 6	.758	-.2993	.6670
	3		.37225	.1545 3	.079	-.0282	.7727

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Mean_monimotita

Tukey HSD^{a,b}

Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	N	Subset for alpha = 0.05 1
4	34	2.3529
3	91	2.3654
1	41	2.4329

2	34	2.4412
Sig.		.958

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.462.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_axiologisi

Tukey HSD^{a,b}

Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	N	Subset for alpha = 0.05 1
1	41	3.1829
3	91	3.3214
2	34	3.5809
4	34	3.6176
Sig.		.128

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.462.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_misthologiki

Tukey HSD^{a,b}

Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
4	34	2.7941	
3	91	2.8956	
2	34		3.6029

1	41		3.6463
Sig.		.966	.997

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.462.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_psifiakos

Tukey HSD^{a,b}

Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
3	91	3.8599	
4	34	3.8603	
1	41	3.8841	
2	34	3.9779	
Sig.		.812	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.462.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_organosiaki

Tukey HSD^{a,b}

Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
4	34	2.1029	
2	34	2.2941	
3	91	2.3874	2.3874
1	41		2.8171

Sig.		.333	.055
------	--	------	------

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.462.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_ikanopoiisi

Tukey HSD^{a,b}

Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	N	Subset for alpha = 0.05 1
4	34	2.8015
2	34	2.8088
1	41	3.1585
3	91	3.1951
Sig.		.211

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.462.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_politiki

Tukey HSD^{a,b}

Έτη υπηρεσίας στην δημόσια υπηρεσία	N	Subset for alpha = 0.05 1
1	41	3.5000
3	91	3.5027
2	34	3.6912
4	34	3.8750
Sig.		.114

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.462.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Oneway

Notes

Output Created		16-MAY-2026 09:16:37
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Mean_monimotita Mean_axiologisi Mean_misthologiki Mean_psifiakos Mean_organosiaki Mean_ikanopoiisi Mean_politiki BY Age /ES=OVERALL /STATISTICS DESCRIPTIVES

		HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95) /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
Mean_monimotita	1	8	2.5313	.55802	.19729	2.0647	
	2	43	2.4244	.75698	.11544	2.1915	
	3	100	2.4225	.81626	.08163	2.2605	
	4	32	2.2266	.85279	.15075	1.9191	
	5	17	2.3529	.82943	.20117	1.9265	
	Total	200	2.3900	.79873	.05648	2.2786	
Mean_axiologis	1	8	3.4688	.88072	.31138	2.7324	
	2	43	3.3547	.97625	.14888	3.0542	
	3	100	3.4025	.89322	.08932	3.2253	
	4	32	3.1797	.98627	.17435	2.8241	
	5	17	3.7353	.79289	.19230	3.3276	
	Total	200	3.3875	.91941	.06501	3.2593	
Mean_misthologiki	1	8	3.4375	.72887	.25769	2.8282	
	2	43	3.7558	.97817	.14917	3.4548	
	3	100	3.1500	.96531	.09653	2.9585	
	4	32	2.5156	1.16040	.20513	2.0973	
	5	17	2.7059	.91956	.22303	2.2331	
	Total	200	3.1525	1.06119	.07504	3.0045	
Mean_psfiafos	1	8	3.6875	.60872	.21521	3.1786	
	2	43	3.9826	.54389	.08294	3.8152	
	3	100	3.9175	.66766	.06677	3.7850	
	4	32	3.7344	.58177	.10284	3.5246	
	5	17	3.8235	.42172	.10228	3.6067	
	Total	200	3.8850	.61024	.04315	3.7999	
Mean_organosaki	1	8	2.7500	.83452	.29505	2.0523	
	2	43	2.4012	.89166	.13598	2.1268	
	3	100	2.4450	.73218	.07322	2.2997	
	4	32	2.3516	.84209	.14886	2.0480	
	5	17	2.1912	.91228	.22126	1.7221	

	Total	200	2.4113	.80392	.05685	2.2992	
Mean_i	1	8	3.2813	.97685	.34537	2.4646	
kanopoi	2	43	2.8779	.93918	.14322	2.5889	
si	3	100	3.1000	.89400	.08940	2.9226	
	4	32	3.2109	.93565	.16540	2.8736	
	5	17	2.8382	1.18236	.28676	2.2303	
	Total	200	3.0550	.94016	.06648	2.9239	
Mean_p	1	8	3.0625	.54691	.19336	2.6053	
olitiki	2	43	3.7151	.62816	.09579	3.5218	
	3	100	3.5875	.76983	.07698	3.4347	
	4	32	3.4844	.88886	.15713	3.1639	
	5	17	3.8235	.93443	.22663	3.3431	
	Total	200	3.5975	.77646	.05490	3.4892	

Descriptives

		Minimum	Maximum
Mean_monimotita	1	2.00	3.25
	2	1.00	3.75
	3	1.00	5.00
	4	1.00	4.00
	5	1.25	4.25
	Total	1.00	5.00
Mean_axiologisi	1	2.00	4.75
	2	1.25	5.00
	3	1.00	5.00
	4	1.25	4.75
	5	1.75	5.00
	Total	1.00	5.00
Mean_misthologi	1	3.00	5.00
ki	2	1.50	5.00
	3	1.00	5.00
	4	1.00	5.00
	5	1.00	5.00
	Total	1.00	5.00
Mean_psifiakos	1	2.75	4.75
	2	2.50	5.00
	3	2.00	5.00

	4	2.50	5.00
	5	3.00	4.75
	Total	2.00	5.00
Mean_organosiaki	1	1.00	3.50
	2	1.00	4.25
	3	1.00	4.25
	4	1.00	3.75
	5	1.00	3.50
	Total	1.00	4.25
Mean_ikanopoiisi	1	2.00	4.25
	2	1.00	4.75
	3	1.50	5.00
	4	1.25	4.75
	5	1.00	4.75
	Total	1.00	5.00
Mean_politiki	1	2.50	3.75
	2	2.00	5.00
	3	1.00	5.00
	4	1.25	5.00
	5	1.50	5.00
	Total	1.00	5.00

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig. ^a
Mean_monimotita	Based on Mean	.431	4	195	.786
	Based on Median	.461	4	195	.764
	Based on Median and with adjusted df	.461	4	191.376	.764
	Based on trimmed mean	.442	4	195	.778
Mean_axiologisi	Based on Mean	.479	4	195	.751
	Based on Median	.336	4	195	.854
	Based on Median and with adjusted df	.336	4	187.037	.853

	Based on trimmed mean	.469	4	195	.759
Mean_misthologi ki	Based on Mean	1.229	4	195	.300
	Based on Median	1.502	4	195	.203
	Based on Median and with adjusted df	1.502	4	190.322	.203
	Based on trimmed mean	1.259	4	195	.287
Mean_psifiakos	Based on Mean	1.661	4	195	.161
	Based on Median	1.389	4	195	.239
	Based on Median and with adjusted df	1.389	4	186.926	.239
	Based on trimmed mean	1.589	4	195	.179
Mean_organosiak i	Based on Mean	1.768	4	195	.137
	Based on Median	1.623	4	195	.170
	Based on Median and with adjusted df	1.623	4	185.950	.170
	Based on trimmed mean	1.760	4	195	.139
Mean_ikanopoiisi	Based on Mean	.651	4	195	.627
	Based on Median	.628	4	195	.643
	Based on Median and with adjusted df	.628	4	185.868	.643
	Based on trimmed mean	.658	4	195	.622
Mean_politiki	Based on Mean	1.569	4	195	.184
	Based on Median	1.275	4	195	.281
	Based on Median and with adjusted df	1.275	4	182.510	.282
	Based on trimmed mean	1.455	4	195	.217

a. Confidence Interval: 0%

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
Mean_monimotita	Between Groups	1.194	4	.299	.463
	Within Groups	125.761	195	.645	
	Total	126.955	199		

Mean_axiologisi	Between Groups	3.560	4	.890	1.054
	Within Groups	164.659	195	.844	
	Total	168.219	199		
Mean_misthologi ki	Between Groups	32.672	4	8.168	8.321
	Within Groups	191.426	195	.982	
	Total	224.099	199		
Mean_psifiakos	Between Groups	1.617	4	.404	1.088
	Within Groups	72.488	195	.372	
	Total	74.105	199		
Mean_organosiak i	Between Groups	1.974	4	.493	.760
	Within Groups	126.639	195	.649	
	Total	128.612	199		
Mean_ikanopoiisi	Between Groups	3.537	4	.884	1.001
	Within Groups	172.358	195	.884	
	Total	175.895	199		
Mean_politiki	Between Groups	4.173	4	1.043	1.757
	Within Groups	115.801	195	.594	
	Total	119.974	199		

ANOVA

		Sig. ^a
Mean_monimotita	Between Groups	.763
	Within Groups	
	Total	

Mean_axiologisi	Between Groups	.381
	Within Groups	
	Total	
Mean_misthologi ki	Between Groups	<.001
	Within Groups	
	Total	
Mean_psifiakos	Between Groups	.364
	Within Groups	
	Total	
Mean_organosiak i	Between Groups	.553
	Within Groups	
	Total	
Mean_ikanopoiisi	Between Groups	.408
	Within Groups	
	Total	
Mean_politiki	Between Groups	.139
	Within Groups	
	Total	

a. Confidence Interval: 95%

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Mean_monimotita	Eta-squared	.009	.000	.030

	Epsilon-squared	-.011	-.021	.010
	Omega-squared Fixed-effect	-.011	-.020	.010
	Omega-squared Random-effect	-.003	-.005	.002
Mean_axiologisi	Eta-squared	.021	.000	.056
	Epsilon-squared	.001	-.021	.037
	Omega-squared Fixed-effect	.001	-.020	.037
	Omega-squared Random-effect	.000	-.005	.009
Mean_misthologi ki	Eta-squared	.146	.054	.223
	Epsilon-squared	.128	.035	.207
	Omega-squared Fixed-effect	.128	.034	.206
	Omega-squared Random-effect	.035	.009	.061
Mean_psifiakos	Eta-squared	.022	.000	.057
	Epsilon-squared	.002	-.021	.038
	Omega-squared Fixed-effect	.002	-.020	.038
	Omega-squared Random-effect	.000	-.005	.010
Mean_organosiak i	Eta-squared	.015	.000	.044
	Epsilon-squared	-.005	-.021	.025
	Omega-squared Fixed-effect	-.005	-.020	.025
	Omega-squared Random-effect	-.001	-.005	.006
Mean_ikanopoiisi	Eta-squared	.020	.000	.054
	Epsilon-squared	.000	-.021	.035
	Omega-squared Fixed-effect	.000	-.020	.035
	Omega-squared Random-effect	.000	-.005	.009
Mean_politiki	Eta-squared	.035	.000	.080
	Epsilon-squared	.015	-.021	.061

Omega-squared Fixed-effect	.015	-.020	.061
Omega-squared Random-effect	.004	-.005	.016

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικιακή ομάδα	(J) Ηλικιακή ομάδα	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Mean_monimotita	1	2	.10683	.30922	.997	-.7446	.9582
		3	.10875	.29507	.996	-.7037	.9212
		4	.30469	.31744	.873	-.5694	1.1788
		5	.17831	.34431	.985	-.7698	1.1264
	2	1	-.10683	.30922	.997	-.9582	.7446
		3	.00192	.14645	1.000	-.4013	.4052
		4	.19786	.18749	.829	-.3184	.7141
		5	.07148	.23008	.998	-.5620	.7050
	3	1	-.10875	.29507	.996	-.9212	.7037
		2	-.00192	.14645	1.000	-.4052	.4013
		4	.19594	.16310	.751	-.2532	.6450
		5	.06956	.21068	.997	-.5105	.6497
	4	1	-.30469	.31744	.873	-1.1788	.5694
		2	-.19786	.18749	.829	-.7141	.3184
		3	-.19594	.16310	.751	-.6450	.2532
		5	-.12638	.24102	.985	-.7900	.5373
	5	1	-.17831	.34431	.985	-1.1264	.7698
		2	-.07148	.23008	.998	-.7050	.5620
		3	-.06956	.21068	.997	-.6497	.5105
		4	.12638	.24102	.985	-.5373	.7900
Mean_axiologi	1	2	.11410	.35382	.998	-.8601	1.0883
		3	.06625	.33763	1.000	-.8634	.9959

	2	4	.28906	.36323	.932	-.7111	1.2892
		5	-.26654	.39398	.961	-1.3514	.8183
		1	-.11410	.35382	.998	-1.0883	.8601
		3	-.04785	.16757	.999	-.5093	.4136
		4	.17496	.21453	.926	-.4158	.7657
	3	5	-.38064	.26326	.599	-1.1055	.3442
		1	-.06625	.33763	1.000	-.9959	.8634
		2	.04785	.16757	.999	-.4136	.5093
		4	.22281	.18663	.755	-.2911	.7367
		5	-.33279	.24107	.641	-.9966	.3310
	4	1	-.28906	.36323	.932	-1.2892	.7111
		2	-.17496	.21453	.926	-.7657	.4158
		3	-.22281	.18663	.755	-.7367	.2911
		5	-.55561	.27579	.263	-1.3150	.2038
	5	1	.26654	.39398	.961	-.8183	1.3514
		2	.38064	.26326	.599	-.3442	1.1055
		3	.33279	.24107	.641	-.3310	.9966
		4	.55561	.27579	.263	-.2038	1.3150
	Mean_misthol ogiki	2	-.31831	.38150	.920	-1.3688	.7321
		3	.28750	.36404	.933	-.7149	1.2899
		4	.92188	.39165	.133	-.1565	2.0003
		5	.73162	.42480	.423	-.4381	1.9013
	2	1	.31831	.38150	.920	-.7321	1.3688
		3	.60581*	.18068	.008	.1083	1.1033
		4	1.24019*	.23132	<.001	.6033	1.8771
		5	1.04993*	.28386	.003	.2683	1.8315
	3	1	-.28750	.36404	.933	-1.2899	.7149
		2	-.60581*	.18068	.008	-1.1033	-.1083
		4	.63437*	.20123	.016	.0803	1.1885
		5	.44412	.25993	.431	-.2716	1.1598
	4	1	-.92188	.39165	.133	-2.0003	.1565
		2	-1.24019*	.23132	<.001	-1.8771	-.6033
		3	-.63437*	.20123	.016	-1.1885	-.0803
		5	-.19026	.29736	.968	-1.0090	.6285
	5	1	-.73162	.42480	.423	-1.9013	.4381
		2	-1.04993*	.28386	.003	-1.8315	-.2683
		3	-.44412	.25993	.431	-1.1598	.2716

Mean_psifiak os	1	4	.19026	.29736	.968	-.6285	1.0090
		2	-.29506	.23476	.718	-.9415	.3513
		3	-.23000	.22402	.843	-.8468	.3868
		4	-.04688	.24100	1.000	-.7105	.6167
		5	-.13603	.26141	.985	-.8558	.5837
	2	1	.29506	.23476	.718	-.3513	.9415
		3	.06506	.11119	.977	-.2411	.3712
		4	.24818	.14234	.410	-.1438	.6401
		5	.15903	.17468	.893	-.3219	.6400
	3	1	.23000	.22402	.843	-.3868	.8468
		2	-.06506	.11119	.977	-.3712	.2411
		4	.18312	.12383	.577	-.1578	.5241
		5	.09397	.15995	.977	-.3464	.5344
	4	1	.04688	.24100	1.000	-.6167	.7105
		2	-.24818	.14234	.410	-.6401	.1438
		3	-.18312	.12383	.577	-.5241	.1578
		5	-.08915	.18298	.988	-.5930	.4147
	5	1	.13603	.26141	.985	-.5837	.8558
		2	-.15903	.17468	.893	-.6400	.3219
		3	-.09397	.15995	.977	-.5344	.3464
		4	.08915	.18298	.988	-.4147	.5930
Mean_organo siaki	1	2	.34884	.31029	.794	-.5055	1.2032
		3	.30500	.29610	.841	-.5103	1.1203
		4	.39844	.31855	.722	-.4787	1.2756
		5	.55882	.34551	.488	-.3925	1.5102
	2	1	-.34884	.31029	.794	-1.2032	.5055
		3	-.04384	.14696	.998	-.4485	.3608
		4	.04960	.18814	.999	-.4684	.5676
		5	.20999	.23088	.893	-.4257	.8457
	3	1	-.30500	.29610	.841	-1.1203	.5103
		2	.04384	.14696	.998	-.3608	.4485
		4	.09344	.16367	.979	-.3572	.5441
		5	.25382	.21141	.751	-.3283	.8359
	4	1	-.39844	.31855	.722	-1.2756	.4787
		2	-.04960	.18814	.999	-.5676	.4684
		3	-.09344	.16367	.979	-.5441	.3572
		5	.16039	.24186	.964	-.5056	.8263

Mean_ikanop oiisi	5	1	-.55882	.34551	.488	-1.5102	.3925
		2	-.20999	.23088	.893	-.8457	.4257
		3	-.25382	.21141	.751	-.8359	.3283
		4	-.16039	.24186	.964	-.8263	.5056
	1	2	.40334	.36200	.799	-.5934	1.4001
		3	.18125	.34543	.985	-.7699	1.1324
		4	.07031	.37163	1.000	-.9530	1.0936
		5	.44301	.40309	.807	-.6669	1.5529
	2	1	-.40334	.36200	.799	-1.4001	.5934
		3	-.22209	.17145	.694	-.6942	.2500
		4	-.33303	.21949	.553	-.9374	.2713
		5	.03967	.26935	1.000	-.7020	.7813
	3	1	-.18125	.34543	.985	-1.1324	.7699
		2	.22209	.17145	.694	-.2500	.6942
		4	-.11094	.19095	.978	-.6367	.4148
		5	.26176	.24664	.826	-.4174	.9409
	4	1	-.07031	.37163	1.000	-1.0936	.9530
		2	.33303	.21949	.553	-.2713	.9374
		3	.11094	.19095	.978	-.4148	.6367
		5	.37270	.28216	.679	-.4042	1.1496
	5	1	-.44301	.40309	.807	-1.5529	.6669
		2	-.03967	.26935	1.000	-.7813	.7020
		3	-.26176	.24664	.826	-.9409	.4174
		4	-.37270	.28216	.679	-1.1496	.4042
Mean_politiki	1	2	-.65262	.29672	.184	-1.4696	.1644
		3	-.52500	.28314	.346	-1.3046	.2546
		4	-.42188	.30461	.638	-1.2606	.4169
		5	-.76103	.33040	.148	-1.6708	.1487
	2	1	.65262	.29672	.184	-.1644	1.4696
		3	.12762	.14053	.894	-.2593	.5146
		4	.23074	.17991	.702	-.2646	.7261
		5	-.10841	.22078	.988	-.7163	.4995
	3	1	.52500	.28314	.346	-.2546	1.3046
		2	-.12762	.14053	.894	-.5146	.2593
		4	.10312	.15651	.965	-.3278	.5341
		5	-.23603	.20217	.770	-.7927	.3206
	4	1	.42188	.30461	.638	-.4169	1.2606

5	2	-.23074	.17991	.702	-.7261	.2646
	3	-.10312	.15651	.965	-.5341	.3278
	5	-.33915	.23128	.586	-.9760	.2977
	1	.76103	.33040	.148	-.1487	1.6708
	2	.10841	.22078	.988	-.4995	.7163
	3	.23603	.20217	.770	-.3206	.7927
	4	.33915	.23128	.586	-.2977	.9760

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Mean_monimotita

Tukey HSD^{a,b}

Ηλικιακή ομάδα	N	Subset for alpha = 0.05 1
4	32	2.2266
5	17	2.3529
3	100	2.4225
2	43	2.4244
1	8	2.5313
Sig.		.749

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20.135.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_axiologisi

Tukey HSD^{a,b}

Ηλικιακή ομάδα	N	Subset for alpha = 0.05 1
4	32	3.1797

2	43	3.3547
3	100	3.4025
1	8	3.4688
5	17	3.7353
Sig.		.311

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20.135.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_misthologiki

Tukey HSD^{a,b}

Ηλικιακή ομάδα	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
4	32	2.5156		
5	17	2.7059	2.7059	
3	100	3.1500	3.1500	3.1500
1	8		3.4375	3.4375
2	43			3.7558
Sig.		.255	.136	.300

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20.135.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_psifiakos

Tukey HSD^{a,b}

Ηλικιακή ομάδα	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
1	8	3.6875	

4	32	3.7344
5	17	3.8235
3	100	3.9175
2	43	3.9826
Sig.		.541

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20.135.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_organosiaki

Tukey HSD^{a,b}

Ηλικιακή ομάδα	N	Subset for alpha = 0.05 1
5	17	2.1912
4	32	2.3516
2	43	2.4012
3	100	2.4450
1	8	2.7500
Sig.		.184

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20.135.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_ikanopoiisi

Tukey HSD^{a,b}

Ηλικιακή ομάδα	N	Subset for alpha = 0.05 1
5	17	2.8382
2	43	2.8779
3	100	3.1000
4	32	3.2109
1	8	3.2813
Sig.		.567

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20.135.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_politiki

Tukey HSD^{a,b}

Ηλικιακή ομάδα	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1	8	3.0625	
4	32	3.4844	3.4844
3	100	3.5875	3.5875
2	43	3.7151	3.7151
5	17		3.8235
Sig.		.060	.631

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20.135.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Oneway

Notes

Output Created		16-MAY-2026 09:26:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Mean_monimotita Mean_axiologisi Mean_misthologiki Mean_psifiakos Mean_organosiaki Mean_ikanopoiisi Mean_politiki BY Position /ES=OVERALL /STATISTICS

		DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0. 95) /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
Mean_monimotita	1	45	2.3389	.88253	.13156	2.0737
	2	92	2.5027	.70759	.07377	2.3562
	3	58	2.2759	.87445	.11482	2.0459
	4	5	2.1000	.51841	.23184	1.4563
	Total	200	2.3900	.79873	.05648	2.2786
Mean_axiologisi	1	45	3.6944	.83239	.12408	3.4444
	2	92	3.4130	.91044	.09492	3.2245
	3	58	3.1724	.92978	.12209	2.9279
	4	5	2.6500	.91173	.40774	1.5179
	Total	200	3.3875	.91941	.06501	3.2593
Mean_misthologi ki	1	45	3.4333	1.10062	.16407	3.1027
	2	92	3.2989	.99189	.10341	3.0935
	3	58	2.7241	1.03522	.13593	2.4519
	4	5	2.9000	.96177	.43012	1.7058
	Total	200	3.1525	1.06119	.07504	3.0045
Mean_psifiakos	1	45	4.1278	.45422	.06771	3.9913
	2	92	3.9076	.63084	.06577	3.7770
	3	58	3.7069	.60723	.07973	3.5472
	4	5	3.3500	.67546	.30208	2.5113
	Total	200	3.8850	.61024	.04315	3.7999
	1	45	2.5722	.80061	.11935	2.3317

Mean_organosiaki	2	92	2.3614	.84138	.08772	2.1872
	3	58	2.3578	.74797	.09821	2.1611
	4	5	2.5000	.79057	.35355	1.5184
	Total	200	2.4113	.80392	.05685	2.2992
Mean_ikanopoiisi	1	45	2.9722	.86803	.12940	2.7114
	2	92	3.0707	1.01319	.10563	2.8608
	3	58	3.0474	.89646	.11771	2.8117
	4	5	3.6000	.65192	.29155	2.7905
	Total	200	3.0550	.94016	.06648	2.9239
Mean_politiki	1	45	3.5611	.71541	.10665	3.3462
	2	92	3.6630	.73233	.07635	3.5114
	3	58	3.5690	.85813	.11268	3.3433
	4	5	3.0500	1.08109	.48348	1.7077
	Total	200	3.5975	.77646	.05490	3.4892

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		
		Upper Bound	Minimum	Maximum
Mean_monimotita	1	2.6040	1.00	4.25
	2	2.6493	1.00	5.00
	3	2.5058	1.00	4.75
	4	2.7437	1.25	2.50
	Total	2.5014	1.00	5.00
Mean_axiologisi	1	3.9445	2.00	5.00
	2	3.6016	1.25	5.00
	3	3.4169	1.00	4.75
	4	3.7821	1.25	3.50
	Total	3.5157	1.00	5.00
Mean_misthologi ki	1	3.7640	1.00	5.00
	2	3.5043	1.00	5.00

	3	2.9963	1.00	5.00
	4	4.0942	1.50	4.00
	Total	3.3005	1.00	5.00
Mean_psifiakos	1	4.2642	2.75	5.00
	2	4.0383	2.00	5.00
	3	3.8666	2.25	5.00
	4	4.1887	2.50	4.25
	Total	3.9701	2.00	5.00
Mean_organosiaki	1	2.8128	1.00	4.25
	2	2.5357	1.00	4.25
	3	2.5544	1.00	3.75
	4	3.4816	1.50	3.50
	Total	2.5233	1.00	4.25
Mean_ikanopoiisi	1	3.2330	1.00	4.75
	2	3.2805	1.00	5.00
	3	3.2831	1.25	5.00
	4	4.4095	3.25	4.75
	Total	3.1861	1.00	5.00
Mean_politiki	1	3.7760	1.75	5.00
	2	3.8147	1.25	5.00
	3	3.7946	1.00	5.00
	4	4.3923	1.25	4.00
	Total	3.7058	1.00	5.00

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig. ^a
Mean_monimotita	Based on Mean	2.637	3	196	.051
	Based on Median	1.991	3	196	.117
	Based on Median and with adjusted df	1.991	3	184.417	.117
	Based on trimmed mean	2.500	3	196	.061
Mean_axiologisi	Based on Mean	.367	3	196	.777
	Based on Median	.320	3	196	.811
	Based on Median and with adjusted df	.320	3	193.303	.811
	Based on trimmed mean	.357	3	196	.784

Mean_misthologi ki	Based on Mean	.287	3	196	.835
	Based on Median	.329	3	196	.804
	Based on Median and with adjusted df	.329	3	195.223	.804
	Based on trimmed mean	.268	3	196	.848
Mean_psifiakos	Based on Mean	1.563	3	196	.200
	Based on Median	1.310	3	196	.272
	Based on Median and with adjusted df	1.310	3	189.104	.272
	Based on trimmed mean	1.515	3	196	.212
Mean_organosiak i	Based on Mean	.524	3	196	.667
	Based on Median	.577	3	196	.631
	Based on Median and with adjusted df	.577	3	194.261	.631
	Based on trimmed mean	.522	3	196	.668
Mean_ikanopoiisi	Based on Mean	1.250	3	196	.293
	Based on Median	1.593	3	196	.192
	Based on Median and with adjusted df	1.593	3	192.318	.193
	Based on trimmed mean	1.341	3	196	.262
Mean_politiki	Based on Mean	.512	3	196	.675
	Based on Median	.508	3	196	.677
	Based on Median and with adjusted df	.508	3	181.755	.677
	Based on trimmed mean	.507	3	196	.678

a. Confidence Interval: 0%

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
Mean_monimotita	Between Groups	2.463	3	.821	1.292
	Within Groups	124.492	196	.635	
	Total	126.955	199		
Mean_axiologisi	Between Groups	9.702	3	3.234	3.999

	Within Groups	158.516	196	.809	
	Total	168.219	199		
Mean_misthologi	Between Groups	16.483	3	5.494	5.187
	Within Groups	207.616	196	1.059	
	Total	224.099	199		
Mean_psifiakos	Between Groups	5.970	3	1.990	5.725
	Within Groups	68.135	196	.348	
	Total	74.105	199		
Mean_organosiaki	Between Groups	1.600	3	.533	.823
	Within Groups	127.012	196	.648	
	Total	128.612	199		
Mean_ikanopoiisi	Between Groups	1.819	3	.606	.683
	Within Groups	174.076	196	.888	
	Total	175.895	199		
Mean_politiki	Between Groups	2.001	3	.667	1.108
	Within Groups	117.973	196	.602	
	Total	119.974	199		

ANOVA

		Sig. ^a
Mean_monimotita	Between Groups	.278
	Within Groups	
	Total	
Mean_axiologisi	Between Groups	.009
	Within Groups	

	Total	
Mean_misthologi	Between Groups	.002
	Within Groups	
	Total	
Mean_psifiakos	Between Groups	<.001
	Within Groups	
	Total	
Mean_organosiaki	Between Groups	.483
	Within Groups	
	Total	
Mean_ikanopoiisi	Between Groups	.564
	Within Groups	
	Total	
Mean_politiki	Between Groups	.347
	Within Groups	
	Total	

a. Confidence Interval: 95%

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Mean_monimotita	Eta-squared	.019	.000	.059
	Epsilon-squared	.004	-.015	.045

	Omega-squared Fixed-effect	.004	-.015	.045
	Omega-squared Random-effect	.001	-.005	.015
Mean_axiologisi	Eta-squared	.058	.004	.120
	Epsilon-squared	.043	-.011	.106
	Omega-squared Fixed-effect	.043	-.011	.106
	Omega-squared Random-effect	.015	-.004	.038
Mean_misthologi ki	Eta-squared	.074	.012	.141
	Epsilon-squared	.059	-.003	.128
	Omega-squared Fixed-effect	.059	-.003	.127
	Omega-squared Random-effect	.021	-.001	.046
Mean_psifiakos	Eta-squared	.081	.015	.150
	Epsilon-squared	.066	.000	.137
	Omega-squared Fixed-effect	.066	.000	.136
	Omega-squared Random-effect	.023	.000	.050
Mean_organosiak i	Eta-squared	.012	.000	.045
	Epsilon-squared	-.003	-.015	.030
	Omega-squared Fixed-effect	-.003	-.015	.030
	Omega-squared Random-effect	-.001	-.005	.010
Mean_ikanopoiisi	Eta-squared	.010	.000	.040
	Epsilon-squared	-.005	-.015	.025
	Omega-squared Fixed-effect	-.005	-.015	.025
	Omega-squared Random-effect	-.002	-.005	.009
Mean_politiki	Eta-squared	.017	.000	.054
	Epsilon-squared	.002	-.015	.040
	Omega-squared Fixed-effect	.002	-.015	.039

Omega-squared Random-effect	.001	-.005	.013
--------------------------------	------	-------	------

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Θέση/Κλίμα κα	(J) Θέση/Κλίμα α	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Mean_monim otita	1	2	-.16383	.14498	.671	-.5395	.2118
		3	.06303	.15832	.979	-.3472	.4733
		4	.23889	.37570	.920	-.7346	1.2124
	2	1	.16383	.14498	.671	-.2118	.5395
		3	.22686	.13362	.328	-.1194	.5731
		4	.40272	.36597	.690	-.5456	1.3510
	3	1	-.06303	.15832	.979	-.4733	.3472
		2	-.22686	.13362	.328	-.5731	.1194
		4	.17586	.37146	.965	-.7867	1.1384
	4	1	-.23889	.37570	.920	-1.2124	.7346
		2	-.40272	.36597	.690	-1.3510	.5456
		3	-.17586	.37146	.965	-1.1384	.7867
Mean_axiologi si	1	2	.28140	.16359	.316	-.1425	.7053
		3	.52203*	.17865	.020	.0591	.9850
		4	1.04444	.42394	.069	-.0541	2.1430
	2	1	-.28140	.16359	.316	-.7053	.1425
		3	.24063	.15078	.383	-.1501	.6313
		4	.76304	.41297	.254	-.3070	1.8331
	3	1	-.52203*	.17865	.020	-.9850	-.0591
		2	-.24063	.15078	.383	-.6313	.1501
		4	.52241	.41916	.598	-.5637	1.6085
	4	1	-1.04444	.42394	.069	-2.1430	.0541
		2	-.76304	.41297	.254	-1.8331	.3070
		3	-.52241	.41916	.598	-1.6085	.5637

Mean_misthol ogiki	1	2	.13442	.18722	.890	-.3507	.6196
		3	.70920*	.20446	.004	.1794	1.2390
		4	.53333	.48517	.690	-.7238	1.7905
	2	1	-.13442	.18722	.890	-.6196	.3507
		3	.57478*	.17256	.006	.1276	1.0219
		4	.39891	.47262	.833	-.8257	1.6236
	3	1	-.70920*	.20446	.004	-1.2390	-.1794
		2	-.57478*	.17256	.006	-1.0219	-.1276
		4	-.17586	.47970	.983	-1.4189	1.0672
	4	1	-.53333	.48517	.690	-1.7905	.7238
		2	-.39891	.47262	.833	-1.6236	.8257
		3	.17586	.47970	.983	-1.0672	1.4189
Mean_psifiako s	1	2	.22017	.10725	.173	-.0578	.4981
		3	.42088*	.11713	.002	.1174	.7244
		4	.77778*	.27794	.029	.0576	1.4980
	2	1	-.22017	.10725	.173	-.4981	.0578
		3	.20071	.09885	.180	-.0554	.4569
		4	.55761	.27075	.170	-.1440	1.2592
	3	1	-.42088*	.11713	.002	-.7244	-.1174
		2	-.20071	.09885	.180	-.4569	.0554
		4	.35690	.27481	.565	-.3552	1.0690
	4	1	-.77778*	.27794	.029	-1.4980	-.0576
		2	-.55761	.27075	.170	-1.2592	.1440
		3	-.35690	.27481	.565	-1.0690	.3552
Mean_organo siaki	1	2	.21081	.14644	.476	-.1686	.5903
		3	.21446	.15992	.538	-.1999	.6288
		4	.07222	.37948	.998	-.9111	1.0555
	2	1	-.21081	.14644	.476	-.5903	.1686
		3	.00365	.13497	1.000	-.3461	.3534
		4	-.13859	.36966	.982	-1.0965	.8193
	3	1	-.21446	.15992	.538	-.6288	.1999
		2	-.00365	.13497	1.000	-.3534	.3461
		4	-.14224	.37520	.981	-1.1145	.8300
	4	1	-.07222	.37948	.998	-1.0555	.9111
		2	.13859	.36966	.982	-.8193	1.0965
		3	.14224	.37520	.981	-.8300	1.1145
	1	2	-.09843	.17144	.940	-.5427	.3458

Mean_ikanop oiisi	2	3	-.07519	.18721	.978	-.5603	.4099
		4	-.62778	.44426	.493	-1.7789	.5234
		1	.09843	.17144	.940	-.3458	.5427
		3	.02324	.15801	.999	-.3862	.4327
	3	4	-.52935	.43276	.613	-1.6507	.5920
		1	.07519	.18721	.978	-.4099	.5603
		2	-.02324	.15801	.999	-.4327	.3862
	4	4	-.55259	.43925	.591	-1.6908	.5856
		1	.62778	.44426	.493	-.5234	1.7789
		2	.52935	.43276	.613	-.5920	1.6507
		3	.55259	.43925	.591	-.5856	1.6908
Mean_politiki	1	2	-.10193	.14113	.888	-.4676	.2638
		3	-.00785	.15412	1.000	-.4072	.3915
		4	.51111	.36573	.502	-.4366	1.4588
	2	1	.10193	.14113	.888	-.2638	.4676
		3	.09408	.13008	.888	-.2430	.4311
		4	.61304	.35626	.316	-.3101	1.5362
	3	1	.00785	.15412	1.000	-.3915	.4072
		2	-.09408	.13008	.888	-.4311	.2430
		4	.51897	.36160	.479	-.4180	1.4560
	4	1	-.51111	.36573	.502	-1.4588	.4366
		2	-.61304	.35626	.316	-1.5362	.3101
		3	-.51897	.36160	.479	-1.4560	.4180

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Mean_monimotita

Tukey HSD^{a,b}

Θέση/Κλίμακ α	N	Subset for alpha = 0.05 1
4	5	2.1000
3	58	2.2759
1	45	2.3389
2	92	2.5027

Sig.		.483
------	--	------

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.979.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_axiologisi

Tukey HSD^{a,b}

Θέση/Κλίμακ α	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
4	5	2.6500	
3	58	3.1724	3.1724
2	92	3.4130	3.4130
1	45		3.6944
Sig.		.081	.358

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.979.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_misthologiki

Tukey HSD^{a,b}

Θέση/Κλίμακ α	N	Subset for alpha = 0.05
		1
3	58	2.7241
4	5	2.9000

2	92	3.2989
1	45	3.4333
Sig.		.212

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.979.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_psifiakos

Tukey HSD^{a,b}

Θέση/Κλίμακ α	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
4	5	3.3500	
3	58	3.7069	3.7069
2	92		3.9076
1	45		4.1278
Sig.		.321	.185

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.979.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_organosiaki

Tukey HSD^{a,b}

Θέση/Κλίμακ α	N	Subset for alpha = 0.05
		1

3	58	2.3578
2	92	2.3614
4	5	2.5000
1	45	2.5722
Sig.		.875

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.979.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_ikanopoiisi

Tukey HSD^{a,b}

Θέση/Κλίμακ α	N	Subset for alpha = 0.05 1
1	45	2.9722
3	58	3.0474
2	92	3.0707
4	5	3.6000
Sig.		.239

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.979.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_politiki

Tukey HSD^{a,b}

Θέση/Κλίμακ α	N	Subset for alpha = 0.05 1
4	5	3.0500
1	45	3.5611
3	58	3.5690
2	92	3.6630
Sig.		.118

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.979.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Oneway

Notes

Output Created		16-MAY-2026 09:18:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing

		data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Mean_monimotita Mean_axiologisi Mean_misthologiki Mean_psifiakos Mean_organosiaki Mean_ikanopoiisi Mean_politiki BY Education /ES=OVERALL /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95) /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
Mean_monimotita	1	19	2.2895	.73250	.16805	1.9364
	2	37	2.3986	.84873	.13953	2.1157
	3	125	2.4160	.80130	.07167	2.2741
	4	19	2.3026	.79311	.18195	1.9204
	Total	200	2.3900	.79873	.05648	2.2786
Mean_axiologisi	1	19	3.6447	.89488	.20530	3.2134
	2	37	3.7297	.75318	.12382	3.4786
	3	125	3.2720	.91306	.08167	3.1104
	4	19	3.2237	1.11148	.25499	2.6880

	Total	200	3.3875	.91941	.06501	3.2593
Mean_misthologi ki	1	19	2.9211	1.20489	.27642	2.3403
	2	37	3.0270	1.10520	.18169	2.6585
	3	125	3.1760	.98835	.08840	3.0010
	4	19	3.4737	1.27447	.29238	2.8594
	Total	200	3.1525	1.06119	.07504	3.0045
Mean_psifiakos	1	19	4.0395	.50870	.11670	3.7943
	2	37	4.0135	.55885	.09187	3.8272
	3	125	3.8400	.59602	.05331	3.7345
	4	19	3.7763	.83705	.19203	3.3729
	Total	200	3.8850	.61024	.04315	3.7999
Mean_organosiak i	1	19	2.2237	.93873	.21536	1.7712
	2	37	2.2703	.71535	.11760	2.0318
	3	125	2.4980	.81040	.07248	2.3545
	4	19	2.3026	.75727	.17373	1.9376
	Total	200	2.4113	.80392	.05685	2.2992
Mean_ikanopoiisi	1	19	2.9079	1.14628	.26298	2.3554
	2	37	2.9797	.87872	.14446	2.6868
	3	125	3.1020	.94030	.08410	2.9355
	4	19	3.0395	.87901	.20166	2.6158
	Total	200	3.0550	.94016	.06648	2.9239
Mean_politiki	1	19	3.4737	.91627	.21021	3.0321
	2	37	3.8243	.74969	.12325	3.5744
	3	125	3.5480	.74169	.06634	3.4167
	4	19	3.6053	.87922	.20171	3.1815
	Total	200	3.5975	.77646	.05490	3.4892

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		
		Upper Bound	Minimum	Maximum
Mean_monimotita	1	2.6425	1.00	3.50
	2	2.6816	1.00	4.25
	3	2.5579	1.00	5.00
	4	2.6849	1.00	3.75

	Total	2.5014	1.00	5.00
Mean_axiologisi	1	4.0761	1.75	5.00
	2	3.9809	2.25	5.00
	3	3.4336	1.00	5.00
	4	3.7594	1.25	5.00
	Total	3.5157	1.00	5.00
Mean_misthologi ki	1	3.5018	1.00	5.00
	2	3.3955	1.00	5.00
	3	3.3510	1.00	5.00
	4	4.0880	1.50	5.00
	Total	3.3005	1.00	5.00
Mean_psifiakos	1	4.2847	3.00	5.00
	2	4.1998	2.75	5.00
	3	3.9455	2.25	5.00
	4	4.1798	2.00	5.00
	Total	3.9701	2.00	5.00
Mean_organosiak i	1	2.6761	1.00	3.50
	2	2.5088	1.00	4.00
	3	2.6415	1.00	4.25
	4	2.6676	1.00	3.75
	Total	2.5233	1.00	4.25
Mean_ikanopoiisi	1	3.4604	1.00	4.75
	2	3.2727	1.00	4.75
	3	3.2685	1.25	5.00
	4	3.4631	1.75	4.75
	Total	3.1861	1.00	5.00
Mean_politiki	1	3.9153	1.50	5.00
	2	4.0743	2.50	5.00
	3	3.6793	1.00	5.00
	4	4.0290	1.25	5.00
	Total	3.7058	1.00	5.00

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig. ^a
Mean_monimotita	Based on Mean	.053	3	196	.984
	Based on Median	.059	3	196	.981

	Based on Median and with adjusted df	.059	3	193.711	.981
	Based on trimmed mean	.052	3	196	.984
Mean_axiologisi	Based on Mean	1.638	3	196	.182
	Based on Median	1.235	3	196	.298
	Based on Median and with adjusted df	1.235	3	186.990	.298
	Based on trimmed mean	1.632	3	196	.183
Mean_misthologi ki	Based on Mean	1.430	3	196	.235
	Based on Median	1.303	3	196	.275
	Based on Median and with adjusted df	1.303	3	184.270	.275
	Based on trimmed mean	1.337	3	196	.264
Mean_psifiakos	Based on Mean	2.177	3	196	.092
	Based on Median	1.873	3	196	.135
	Based on Median and with adjusted df	1.873	3	174.261	.136
	Based on trimmed mean	2.134	3	196	.097
Mean_organosiak i	Based on Mean	1.266	3	196	.287
	Based on Median	1.118	3	196	.343
	Based on Median and with adjusted df	1.118	3	195.500	.343
	Based on trimmed mean	1.270	3	196	.286
Mean_ikanopoiisi	Based on Mean	.659	3	196	.578
	Based on Median	.601	3	196	.615
	Based on Median and with adjusted df	.601	3	189.220	.615
	Based on trimmed mean	.669	3	196	.572
Mean_politiki	Based on Mean	.225	3	196	.879
	Based on Median	.185	3	196	.906
	Based on Median and with adjusted df	.185	3	182.592	.906
	Based on trimmed mean	.201	3	196	.896

a. Confidence Interval: 0%

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
Mean_monimotita	Between Groups	.424	3	.141	.219
	Within Groups	126.531	196	.646	
	Total	126.955	199		
Mean_axiologisi	Between Groups	7.768	3	2.589	3.163
	Within Groups	160.451	196	.819	
	Total	168.219	199		
Mean_misthologi ki	Between Groups	3.629	3	1.210	1.076
	Within Groups	220.469	196	1.125	
	Total	224.099	199		
Mean_psifiakos	Between Groups	1.542	3	.514	1.388
	Within Groups	72.563	196	.370	
	Total	74.105	199		
Mean_organosiak i	Between Groups	2.569	3	.856	1.331
	Within Groups	126.044	196	.643	
	Total	128.612	199		
Mean_ikanopoiisi	Between Groups	.901	3	.300	.337
	Within Groups	174.994	196	.893	
	Total	175.895	199		
Mean_politiki	Between Groups	2.502	3	.834	1.392
	Within Groups	117.471	196	.599	
	Total	119.974	199		

ANOVA

		Sig. ^a
Mean_monimotita	Between Groups	.883
	Within Groups	
	Total	
Mean_axiologisi	Between Groups	.026
	Within Groups	
	Total	
Mean_misthologi ki	Between Groups	.361
	Within Groups	
	Total	
Mean_psifiakos	Between Groups	.248
	Within Groups	
	Total	
Mean_organosiak i	Between Groups	.265
	Within Groups	
	Total	
Mean_ikanopoiisi	Between Groups	.799
	Within Groups	
	Total	
Mean_politiki	Between Groups	.247
	Within Groups	
	Total	

a. Confidence Interval: 95%

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Mean_monimotita	Eta-squared	.003	.000	.017
	Epsilon-squared	-.012	-.015	.002
	Omega-squared Fixed-effect	-.012	-.015	.002
	Omega-squared Random-effect	-.004	-.005	.001
Mean_axiologisi	Eta-squared	.046	.000	.103
	Epsilon-squared	.032	-.015	.090
	Omega-squared Fixed-effect	.031	-.015	.089
	Omega-squared Random-effect	.011	-.005	.032
Mean_misthologi	Eta-squared	.016	.000	.053
	Epsilon-squared	.001	-.015	.039
	Omega-squared Fixed-effect	.001	-.015	.038
	Omega-squared Random-effect	.000	-.005	.013
Mean_psifiakos	Eta-squared	.021	.000	.062
	Epsilon-squared	.006	-.015	.048
	Omega-squared Fixed-effect	.006	-.015	.047
	Omega-squared Random-effect	.002	-.005	.016
Mean_organosiaki	Eta-squared	.020	.000	.061
	Epsilon-squared	.005	-.015	.046
	Omega-squared Fixed-effect	.005	-.015	.046
	Omega-squared Random-effect	.002	-.005	.016
Mean_ikanopoiisi	Eta-squared	.005	.000	.025

Mean_politiki	Epsilon-squared	-.010	-.015	.010
	Omega-squared Fixed-effect	-.010	-.015	.010
	Omega-squared Random-effect	-.003	-.005	.003
	Eta-squared	.021	.000	.062
	Epsilon-squared	.006	-.015	.048
	Omega-squared Fixed-effect	.006	-.015	.048
	Omega-squared Random-effect	.002	-.005	.016

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Επίπεδο εκπαίδευσης	(J) Επίπεδο εκπαίδευσης	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Mean_moni motita	1	2	-.10917	.22677	.963	-.6968	.4784
		3	-.12653	.19784	.919	-.6392	.3861
		4	-.01316	.26068	1.000	-.6886	.6623
	2	1	.10917	.22677	.963	-.4784	.6968
		3	-.01735	.15037	.999	-.4070	.3723
		4	.09602	.22677	.974	-.4916	.6836
	3	1	.12653	.19784	.919	-.3861	.6392
		2	.01735	.15037	.999	-.3723	.4070
		4	.11337	.19784	.940	-.3993	.6260
	4	1	.01316	.26068	1.000	-.6623	.6886
		2	-.09602	.22677	.974	-.6836	.4916
		3	-.11337	.19784	.940	-.6260	.3993
Mean_axiolo gisi	1	2	-.08499	.25536	.987	-.7467	.5767
		3	.37274	.22279	.341	-.2046	.9500
		4	.42105	.29355	.479	-.3396	1.1817
	2	1	.08499	.25536	.987	-.5767	.7467

		3	.45773*	.16933	.037	.0190	.8965
		4	.50605	.25536	.198	-.1557	1.1677
	3	1	-.37274	.22279	.341	-.9500	.2046
		2	-.45773*	.16933	.037	-.8965	-.0190
	4	4	.04832	.22279	.996	-.5290	.6256
		1	-.42105	.29355	.479	-1.1817	.3396
		2	-.50605	.25536	.198	-1.1677	.1557
		3	-.04832	.22279	.996	-.6256	.5290
Mean_misthologiki	1	2	-.10597	.29934	.985	-.8816	.6697
		3	-.25495	.26115	.763	-.9316	.4218
		4	-.55263	.34410	.378	-1.4443	.3390
	2	1	.10597	.29934	.985	-.6697	.8816
		3	-.14897	.19849	.876	-.6633	.3654
		4	-.44666	.29934	.444	-1.2223	.3290
	3	1	.25495	.26115	.763	-.4218	.9316
		2	.14897	.19849	.876	-.3654	.6633
		4	-.29768	.26115	.665	-.9744	.3790
	4	1	.55263	.34410	.378	-.3390	1.4443
		2	.44666	.29934	.444	-.3290	1.2223
		3	.29768	.26115	.665	-.3790	.9744
Mean_psifikos	1	2	.02596	.17173	.999	-.4190	.4709
		3	.19947	.14982	.544	-.1887	.5877
		4	.26316	.19741	.543	-.2484	.7747
	2	1	-.02596	.17173	.999	-.4709	.4190
		3	.17351	.11388	.425	-.1216	.4686
		4	.23720	.17173	.513	-.2078	.6822
	3	1	-.19947	.14982	.544	-.5877	.1887
		2	-.17351	.11388	.425	-.4686	.1216
		4	.06368	.14982	.974	-.3245	.4519
	4	1	-.26316	.19741	.543	-.7747	.2484
		2	-.23720	.17173	.513	-.6822	.2078
		3	-.06368	.14982	.974	-.4519	.3245
Mean_organosiaki	1	2	-.04659	.22633	.997	-.6331	.5399
		3	-.27432	.19746	.508	-.7860	.2373
		4	-.07895	.26018	.990	-.7531	.5952
	2	1	.04659	.22633	.997	-.5399	.6331
		3	-.22773	.15008	.429	-.6166	.1612

Mean_ikano poiisi	3	4	-.03236	.22633	.999	-.6188	.5541
		1	.27432	.19746	.508	-.2373	.7860
		2	.22773	.15008	.429	-.1612	.6166
	4	4	.19537	.19746	.756	-.3163	.7070
		1	.07895	.26018	.990	-.5952	.7531
		2	.03236	.22633	.999	-.5541	.6188
	1	3	-.19537	.19746	.756	-.7070	.3163
		2	-.07183	.26669	.993	-.7629	.6192
		3	-.19411	.23267	.838	-.7970	.4088
	2	4	-.13158	.30656	.973	-.9259	.6628
		1	.07183	.26669	.993	-.6192	.7629
		3	-.12227	.17684	.900	-.5805	.3360
	3	4	-.05974	.26669	.996	-.7508	.6313
Mean_politiki	1	1	.19411	.23267	.838	-.4088	.7970
		2	.12227	.17684	.900	-.3360	.5805
		4	.06253	.23267	.993	-.5404	.6654
	2	1	.13158	.30656	.973	-.6628	.9259
		2	.05974	.26669	.996	-.6313	.7508
		3	-.06253	.23267	.993	-.6654	.5404
	3	2	-.35064	.21850	.378	-.9168	.2155
		3	-.07432	.19063	.980	-.5683	.4196
		4	-.13158	.25117	.953	-.7824	.5193
	4	1	.35064	.21850	.378	-.2155	.9168
		3	.27632	.14489	.228	-.0991	.6518
		4	.21906	.21850	.748	-.3471	.7852
	1	1	.07432	.19063	.980	-.4196	.5683
		2	-.27632	.14489	.228	-.6518	.0991
		4	-.05726	.19063	.991	-.5512	.4367
	2	1	.13158	.25117	.953	-.5193	.7824
		2	-.21906	.21850	.748	-.7852	.3471
		3	.05726	.19063	.991	-.4367	.5512

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Mean_monimotita

Tukey HSD^{a,b}

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Subset for alpha = 0.05 1
1	19	2.2895
4	19	2.3026
2	37	2.3986
3	125	2.4160
Sig.		.934

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28.512.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_axiologisi

Tukey HSD^{a,b}

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Subset for alpha = 0.05 1
4	19	3.2237
3	125	3.2720
1	19	3.6447
2	37	3.7297
Sig.		.153

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28.512.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_misthologiki

Tukey HSD^{a,b}

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Subset for alpha = 0.05 1
1	19	2.9211
2	37	3.0270
3	125	3.1760
4	19	3.4737
Sig.		.204

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28.512.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_psifiakos

Tukey HSD^{a,b}

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Subset for alpha = 0.05 1
4	19	3.7763
3	125	3.8400
2	37	4.0135
1	19	4.0395
Sig.		.363

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28.512.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_organosiaki

Tukey HSD^{a,b}

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Subset for alpha = 0.05 1
1	19	2.2237
2	37	2.2703
4	19	2.3026
3	125	2.4980
Sig.		.569

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28.512.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_ikanopoiisi

Tukey HSD^{a,b}

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Subset for alpha = 0.05 1
1	19	2.9079
2	37	2.9797
4	19	3.0395
3	125	3.1020
Sig.		.865

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28.512.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Mean_politiki

Tukey HSD^{a,b}

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Subset for alpha = 0.05 1
1	19	3.4737
3	125	3.5480
4	19	3.6053
2	37	3.8243
Sig.		.321

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28.512.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

T-Test

Notes

Output Created		16-MAY-2026 09:42:25
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no

		missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=Gender(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Mean_monimotita Mean_axiologisi Mean_misthologiki Mean_psifiakos Mean_organosiaki Mean_ikanopoiisi Mean_politiki /ES DISPLAY(TRUE) /HOMOGENEITY DISPLAY(FALSE) /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mean_monimotita	1	68	2.5662	.80994	.09822
	2	131	2.3092	.77511	.06772
Mean_axiologisi	1	68	3.3897	.91768	.11128
	2	131	3.3836	.92679	.08097
Mean_misthologiki	1	68	3.4044	1.09360	.13262
	2	131	3.0076	1.01334	.08854
Mean_psifiakos	1	68	3.7721	.61653	.07476
	2	131	3.9408	.60274	.05266
Mean_organosiaki	1	68	2.4301	.84514	.10249
	2	131	2.4103	.78144	.06827
Mean_ikanopoiisi	1	68	2.9228	.92059	.11164
	2	131	3.1317	.94479	.08255
Mean_politiki	1	68	3.6471	.82886	.10051
	2	131	3.5668	.75053	.06557

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Significance	
				One-Sided p	Two-Sided p
Mean_monimotita	Equal variances assumed	2.185	197	.015	.030
	Equal variances not assumed	2.154	130.631	.017	.033
Mean_axiologisi	Equal variances assumed	.044	197	.482	.965
	Equal variances not assumed	.044	136.943	.482	.965
Mean_misthologi ki	Equal variances assumed	2.549	197	.006	.012
	Equal variances not assumed	2.488	127.027	.007	.014
Mean_psifiakos	Equal variances assumed	-1.859	197	.032	.065
	Equal variances not assumed	-1.846	133.090	.034	.067
Mean_organosiak i	Equal variances assumed	.165	197	.434	.869
	Equal variances not assumed	.161	126.792	.436	.872
Mean_ikanopoiisi	Equal variances assumed	-1.492	197	.069	.137
	Equal variances not assumed	-1.504	138.891	.067	.135
Mean_politiki	Equal variances assumed	.690	197	.245	.491
	Equal variances not assumed	.669	124.541	.252	.505

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
Mean_monimotita	Equal variances assumed	.25702	.11765	.02501
	Equal variances not assumed	.25702	.11930	.02100
Mean_axiologisi	Equal variances assumed	.00612	.13806	-.26615
	Equal variances not assumed	.00612	.13763	-.26603
Mean_misthologi ki	Equal variances assumed	.39678	.15564	.08984
	Equal variances not assumed	.39678	.15946	.08124
Mean_psifiakos	Equal variances assumed	-.16878	.09079	-.34783
	Equal variances not assumed	-.16878	.09145	-.34966
Mean_organosiak i	Equal variances assumed	.01984	.12012	-.21704
	Equal variances not assumed	.01984	.12315	-.22385
Mean_ikanopoiisi	Equal variances assumed	-.20889	.13999	-.48496
	Equal variances not assumed	-.20889	.13884	-.48340
Mean_politiki	Equal variances assumed	.08026	.11629	-.14907
	Equal variances not assumed	.08026	.12001	-.15726

Independent Samples Test

t-test for
Equality of
Means

95%
Confidence
Interval of the
Difference

Upper

Mean_monimotita	Equal variances assumed	.48903
	Equal variances not assumed	.49303
Mean_axiologisi	Equal variances assumed	.27838
	Equal variances not assumed	.27827
Mean_misthologi ki	Equal variances assumed	.70372
	Equal variances not assumed	.71231
Mean_psifiakos	Equal variances assumed	.01027
	Equal variances not assumed	.01210
Mean_organosiak i	Equal variances assumed	.25673
	Equal variances not assumed	.26353
Mean_ikanopoiisi	Equal variances assumed	.06719
	Equal variances not assumed	.06563
Mean_politiki	Equal variances assumed	.30960
	Equal variances not assumed	.31779

Independent Samples Test: One-Sided p Equal variances assumed The average difference is not significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_axiologisi, Mean_organosiaki, Mean_ikanopoiisi, Mean_politiki*

The average difference is significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_monimotita, Mean_misthologiki, Mean_psifiakos*

Equal variances not assumed The average difference is not significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_axiologisi, Mean_organosiaki, Mean_ikanopoiisi, Mean_politiki*

The average difference is significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_monimotita, Mean_misthologiki, Mean_psifiakos*

Independent Samples Test: Two-Sided p Equal variances assumed The average difference is not significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_axiologisi, Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_ikanopoiisi, Mean_politiki*

The average difference is significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_monimotita, Mean_misthologiki*

Equal variances not assumed The average difference is not significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_axiologisi, Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_ikanopoiisi, Mean_politiki*

The average difference is significant (based on grouping variable) for the variable(s): *Mean_monimotita, Mean_misthologiki*

Note: Curated Help is calculated based on actual cell values, not the formatted values.

Independent Samples Effect Sizes

	Standardizer a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Mean_monimotita Cohen's d	.78713	.327	.031	.621

	Hedges' correction	.79014	.325	.031	.618
	Glass's delta	.77511	.332	.035	.627
Mean_axiologisi	Cohen's d	.92370	.007	-.286	.300
	Hedges' correction	.92724	.007	-.285	.298
	Glass's delta	.92679	.007	-.286	.300
Mean_misthologi	Cohen's d	1.04133	.381	.085	.676
	Hedges' correction	1.04532	.380	.085	.673
	Glass's delta	1.01334	.392	.094	.688
Mean_psifiakos	Cohen's d	.60747	-.278	-.572	.017
	Hedges' correction	.60979	-.277	-.570	.017
	Glass's delta	.60274	-.280	-.574	.015
Mean_organosiaki	Cohen's d	.80367	.025	-.268	.318
	Hedges' correction	.80675	.025	-.267	.316
	Glass's delta	.78144	.025	-.268	.318
Mean_ikanopoiisi	Cohen's d	.93663	-.223	-.517	.071
	Hedges' correction	.94021	-.222	-.515	.071
	Glass's delta	.94479	-.221	-.515	.074
Mean_politiki	Cohen's d	.77805	.103	-.190	.396
	Hedges' correction	.78103	.103	-.189	.395
	Glass's delta	.75053	.107	-.186	.400

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Regression

Notes

Output Created	16-MAY-2026 09:34:02
Comments	

Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT Mean_ikanopoiisi /METHOD=ENTER Mean_organosiaki Mean_politiki Mean_psifiakos.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	5264 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_politiki ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Mean_ikanopoiisi

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 ^a	.350	.340	.76376

a. Predictors: (Constant), Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_politiki

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.564	3	20.521	35.180	<.001 ^b
	Residual	114.331	196	.583		
	Total	175.895	199			

a. Dependent Variable: Mean_ikanopoiisi

b. Predictors: (Constant), Mean_psifiakos, Mean_organosiaki, Mean_politiki

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.238	.532		7.970	<.001
	Mean_organosiaki	.408	.078	.349	5.248	<.001
	Mean_politiki	-.277	.081	-.229	-3.420	<.001

Mean_psifiakos	-.301	.094	-.195	-3.215	.002
----------------	-------	------	-------	--------	------

a. Dependent Variable: Mean_ikanopoiisi

***This table does not contain Curated
Help data***

Crosstabs

Notes

Output Created		16-MAY-2026 09:37:24
Comments		
Input	Data	C:\Users\andre\Desktop\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=Age BY Q33

		/FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ηλικιακή ομάδα * 33. Η μετάβαση από την «αρχαιότητα» στην «απόδοση» είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.	200	100.0%	0	0.0%	200	100.0%

Ηλικιακή ομάδα * 33. Η μετάβαση από την «αρχαιότητα» στην «απόδοση» είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Crosstabulation

33. Η μετάβαση από την «αρχαιότητα» στην «απόδοση» είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.

			1: Διαφωνώ Απόλυτα	2: Μάλλον Διαφωνώ	3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτ ε Διαφωνώ
Ηλικιακή ομάδα	1	Count	0	0	0
		% within Ηλικιακή ομάδα	0.0%	0.0%	0.0%
	2	Count	0	2	3
		% within Ηλικιακή ομάδα	0.0%	4.7%	7.0%
	3	Count	1	3	10
		% within Ηλικιακή ομάδα	5.0%	15.0%	50.0%

		% within Ηλικιακή ομάδα	1.0%	3.0%	10.0%
	4	Count	3	2	6
		% within Ηλικιακή ομάδα	9.4%	6.3%	18.8%
	5	Count	0	1	4
		% within Ηλικιακή ομάδα	0.0%	5.9%	23.5%
Total		Count	4	8	23
		% within Ηλικιακή ομάδα	2.0%	4.0%	11.5%

Ηλικιακή ομάδα * 33. Η μετάβαση από την «αρχαιότητα» στην «απόδοση» είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας. Crosstabulation

33. Η μετάβαση από την «αρχαιότητα» στην «απόδοση» είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.

			4: Μάλλον Συμφωνώ	5: Συμφωνώ Απόλυτα	Total
Ηλικιακή ομάδα	1	Count	3	5	8
		% within Ηλικιακή ομάδα	37.5%	62.5%	100.0%
	2	Count	22	16	43
		% within Ηλικιακή ομάδα	51.2%	37.2%	100.0%
	3	Count	50	36	100
		% within Ηλικιακή ομάδα	50.0%	36.0%	100.0%
	4	Count	10	11	32
		% within Ηλικιακή ομάδα	31.3%	34.4%	100.0%
	5	Count	7	5	17
		% within Ηλικιακή ομάδα	41.2%	29.4%	100.0%

Total	Count	92	73	200
	% within Ηλικιακή ομάδα	46.0%	36.5%	100.0%

27. Πιστεύω ότι η ανέλιξή μου (προαγωγή) εξαρτάται περισσότερο από το χρόνο υπηρεσίας μου (αρχαιότητα) παρά από το πόσο σκληρά εργάζομαι.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1: Διαφωνώ Απόλυτα	9	4.5	4.5	4.5
	2: Μάλλον Διαφωνώ	27	13.5	13.5	18.0
	3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	43	21.5	21.5	39.5
	4: Μάλλον Συμφωνώ	67	33.5	33.5	73.0
	5: Συμφωνώ Απόλυτα	54	27.0	27.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

28. Εάν το σύστημα αμοιβών επιβράβευε άμεσα την υψηλή απόδοση (π.χ. με μπόνους), θα ήμουν διατεθειμένος/η να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1: Διαφωνώ Απόλυτα	10	5.0	5.0	5.0
	2: Μάλλον Διαφωνώ	11	5.5	5.5	10.5
	3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	29	14.5	14.5	25.0
	4: Μάλλον Συμφωνώ	81	40.5	40.5	65.5
	5: Συμφωνώ Απόλυτα	69	34.5	34.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

29. Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλλω στη δουλειά μου δεν εκτιμάται ουσιαστικά από το υφιστάμενο σύστημα προαγωγών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1: Διαφωνώ Απόλυτα	3	1.5	1.5	1.5
	2: Μάλλον Διαφωνώ	18	9.0	9.0	10.5
	3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	38	19.0	19.0	29.5
	4: Μάλλον Συμφωνώ	65	32.5	32.5	62.0
	5: Συμφωνώ Απόλυτα	76	38.0	38.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

30. Θεωρώ άδικο να λαμβάνουν την ίδια προσαύξηση υπάλληλοι με τεράστια διαφορά στην ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1: Διαφωνώ Απόλυτα	2	1.0	1.0	1.0
	2: Μάλλον Διαφωνώ	14	7.0	7.0	8.0
	3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	29	14.5	14.5	22.5
	4: Μάλλον Συμφωνώ	55	27.5	27.5	50.0
	5: Συμφωνώ Απόλυτα	100	50.0	50.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

31. Η έλλειψη άμεσης σύνδεσης μεταξύ προσωπικής προσπάθειας και οικονομικής ανταμοιβής με κάνει να περιορίζω την απόδοσή μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1: Διαφωνώ Απόλυτα	44	22.0	22.0	22.0
	2: Μάλλον Διαφωνώ	52	26.0	26.0	48.0
	3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	55	27.5	27.5	75.5
	4: Μάλλον Συμφωνώ	36	18.0	18.0	93.5
	5: Συμφωνώ Απόλυτα	13	6.5	6.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

32. Πιστεύω ότι η εφαρμογή ιδιωτικών προτύπων διοίκησης (όπως το NPM) είναι κατάλληλη για το δημόσιο τομέα της Κύπρου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1: Διαφωνώ Απόλυτα	12	6.0	6.0	6.0
	2: Μάλλον Διαφωνώ	12	6.0	6.0	12.0
	3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	114	57.0	57.0	69.0
	4: Μάλλον Συμφωνώ	50	25.0	25.0	94.0
	5: Συμφωνώ Απόλυτα	12	6.0	6.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

33. Η μετάβαση από την «αρχαιότητα» στην «απόδοση» είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1: Διαφωνώ Απόλυτα	4	2.0	2.0	2.0
	2: Μάλλον Διαφωνώ	8	4.0	4.0	6.0
	3: Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	23	11.5	11.5	17.5
	4: Μάλλον Συμφωνώ	92	46.0	46.0	63.5
	5: Συμφωνώ Απόλυτα	73	36.5	36.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	