Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΣΕ ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΨΗ ΜΕ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΙΜΟΘΕΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

2022

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΤΙΜΟΘΕΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση διδακτορικού τίτλου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις σε Συνεπίβλεψη με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Ιανουάριος 2022

©Τιμόθεος Δημητρίου, 2022

"ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ"

Υποψήφιος Διδάκτορας: Τιμόθεος Δημητρίου

Τίτλος Διατριβής: Αποτελεσματικότητα και Ανταγωνιστικότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο: Μια εμπειρική έρευνα

"*Η παρούσα Διδακτορική Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για απόκτηση Διδακτορικού διπλώματος στο Γνωστικό Πεδίο Δημόσια Διοίκηση και εγκρίθηκε στις 29/07/2022 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.*"

Εξεταστική Επιτροπή:

_____

Συνεπιβλέπων Παν. Νεάπολις: Ανδρέας Μασούρας, Επίκουρος Καθηγητής
(Ονοματεπώνυμο, βαθμίδα και υπογραφή)

_____

Συνεπιβλέπων Παν. Πελοποννήσου: Πύρρος Παπαδημητρίου, Αναπληρωτής Καθηγητής
(Ονοματεπώνυμο, βαθμίδα και υπογραφή)

_____

Μέλος Επιτροπής: Γιώργος Μαρής, Αναπληρωτής Καθηγητής
(Ονοματεπώνυμο, βαθμίδα και υπογραφή)

_____

Μέλος Επιτροπής: Παντελής Σκλιάς, Καθηγητής
(Ονοματεπώνυμο, βαθμίδα και υπογραφή)

_____

Μέλος Επιτροπής: Ιωσήφ Πλυμάκης, Επίκουρος Καθηγητής
(Ονοματεπώνυμο, βαθμίδα και υπογραφή)

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία είναι εξ ολοκλήρου δικό μου έργο και κανένα μέρος της δεν είναι αντιγραμμένο από έντυπες ή ηλεκτρονικές πηγές, μετάφραση από ξενόγλωσσες πηγές και αναπαραγωγή από εργασίες άλλων ερευνητών ή φοιτητών. Όπου έχω βασιστεί σε ιδέες ή κείμενα άλλων, έχω προσπαθήσει με όλες μου τις δυνάμεις να το προσδιορίσω σαφώς μέσα από την καλή χρήση αναφορών ακολουθώντας την ακαδημαϊκή δεοντολογία.»



Τιμόθεος Δημητρίου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί σημαντικό πυλώνα για την εύρυθμη λειτουργία κάθε ευνομούμενου κράτους, καθώς η σωστή ενάσκηση της προσδίδει σε αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Οι σημαντικά προηγμένες χώρες όπως για παράδειγμα η Ρωσία, η Κίνα, η Γαλλία, η Αγγλία, η Γερμανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, μπορούν να αποτελέσουν ένα αρκετά καλό παράδειγμα για τους ερευνητές που επιθυμούν να ενδιατρίψουν για τον τρόπο που η Δημόσια Διοίκηση λειτουργεί και εφαρμόζεται σε αυτές, καλύπτοντας τις αυξημένες και πολύπλοκες κρατικές ανάγκες τους. Ως βασικοί παίκτες στο διεθνές στερέωμα επιδιώκουν να πρωτοπορούν, οπότε επενδύουν αρκετούς πόρους, ανθρώπινους και μη, με κύριο σκοπό την οικοδόμηση μίας επιτυχημένης Δημόσιας Διοίκησης στην επικράτεια τους. Από την άλλη χώρες ασθενέστερες, με διαφορετικά χαρακτηριστικά και χαμηλότερους δείκτες παρακολουθούν διακριτικά τις διεθνείς εξελίξεις, σε μια προσπάθεια να εντοπίσουν και να αποκομίσουν τα θετικά στοιχεία που διαλαμβάνει η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στις ανεπτυγμένες χώρες. Το βασικό μέλημα για το κάθε κράτος είναι τηρουμένων των διεθνών εξελίξεων και του μεγέθους του, να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά με στόχο την όσον το δυνατό καλύτερη εφαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης εντός των συνόρων του. Τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εφαρμογής, η βασική εκδοχή της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνει μία σύνθεση από νομοθετήματα, κανονισμούς και πρακτικές εφαρμογές που συνυπάρχουν και συνδυαμορφώνονται, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή εφαρμογή της. Ανάμεσα σε άλλα, η περίπτωση της Κύπρου παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθότι η χώρα ανήκει στην κατηγορία των μικρών κρατών, διαθέτει μια νεαρή σχετικά δημοκρατία που εγκαθιδρύθηκε το 1960, ενώ επιπρόσθετα οι αναφορές στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης καθώς και τα επιστημονικά συγγράμματα για αυτήν είναι ελάχιστα/ες. Οι πολίτες της χώρας δικαίως αναμένουν πολύ περισσότερα από τη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα σε σχέση με όσα τους αποδίδει, αφού υπάρχουν όλα τα εχέγγυα στη σύγχρονη εποχή. Η σημαντική αναβάθμιση της τεχνολογίας, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της καινοτομίας εξάλλου, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για μεγαλύτερη προσφορά του Δημόσιου Τομέα της χώρας προς τον πολίτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η έρευνα αυτή έχει ως στόχο αφενός να διερευνήσει κατά πόσο οι παράγοντες αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα συσχετίζονται μεταξύ τους, και αφετέρου να αναδείξει το ρόλο και τη σημαντικότητα τους ως μέτρων παραγωγής έργου αλλά και ως ενδεικτικών δεικτών μέτρησης της προσφοράς της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο. Επιπρόσθετα η έρευνα αυτή ασχολείται με τις

πρόσφατες εξελίξεις αφού τοποθετείται χρονολογικά εντός της τελευταίας πενταετίας 2016-2021, ενώ ταυτόχρονα έχει εμπειρική προσέγγιση και χροιά, καθότι μελετά την περίπτωση του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας Λεμεσού στο οποίο ο συγγραφέας εργάζεται την τελευταία δωδεκαετία ως δημόσιος υπάλληλος. Το Τμήμα αποτελείται από πολλά υποτμήματα που συνεργάζονται μεταξύ τους για την εξέταση των υποθέσεων των πολιτών, οπότε η πολυπλοκότητα που παρουσιάζεται στον τρόπο διαχείρισης των υποθέσεων προσομοιάζει αρκετά με την πολυπλοκότητα που παρατηρείται στη Δημόσια Υπηρεσία. Η βιβλιογραφική επισκόπηση καλύπτει συνολικά την ερευνητική βιβλιογραφία γύρω από τις έννοιες Αποτελεσματικότητα, Ανταγωνιστικότητα και Δημόσια Διοίκηση ενώ συσχετίζει το θέμα, τα ερευνητικά ερωτήματα και τα τελικά συμπεράσματα της διατριβής με το συναφές θεωρητικό πλαίσιο. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται περιλαμβάνει τον συνδυασμό δύο διαφορετικών τεχνικών συλλογής δεδομένων, δηλαδή πρωταρχικά τη λήψη συνέντευξης και κατά δεύτερο την συμπλήρωση ερωτηματολογίου, στοχεύοντας να απαντήσει τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν έπειτα από την ανάλυση του τίτλου, του σκοπού και των στόχων της διδακτορικής διατριβής. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, προέρχεται από δύο ομάδες: Ομάδα 1η) οι Κύπριοι Δημόσιοι Υπάλληλοι και Ομάδα 2η) οι Κύπριοι Πολίτες οι οποίοι δεν τυγχάνει να εργάζονται στη Δημόσια Υπηρεσία. Η ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων αποκαλύπτει την κακή εικόνα που υποβόσκει εδώ και χρόνια σε σχέση με τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο και η οποία έχει παγιωθεί στη συνείδηση του Κύπριου πολίτη. Η Αποτελεσματικότητα και η Ανταγωνιστικότητα του Τομέα βρίσκεται στο ναδίρ και χρειάζεται να υπάρξει άμεσα ανασχεδιασμός και μεταρρυθμίσεις ώστε να βγει από το τέλμα που βρίσκεται. Κλείνοντας η διδακτορική έρευνα προτείνει τη χρήση εργαλείων που ήδη εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα για να επέλθει η ανάκαμψη και παραθέτει προτάσεις που αποσκοπούν στο να επέλθει τελικά η απαιτούμενη αλλαγή. Αυτές είναι η ανάλυση SWOT, η Κάρτα Ισορροπημένης Απόδοσης και η Χωροταξική Τοποθέτηση που εξετάζονται συγκεκριμένα για την περίπτωση του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας στην παρούσα έρευνα. Πρόκειται για πρακτικές οι οποίες εάν εφαρμοσθούν με βέλτιστο τρόπο μπορούν να οδηγήσουν στην αναβάθμιση της Αποτελεσματικότητας και της Ανταγωνιστικότητας τόσο του Κτηματολογίου ειδικότερα, όσο και του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο ευρύτερα. Η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού εντός του 2020 αποτελεί το βασικό περιορισμό της έρευνας καθώς δημιούργησε σοβαρά προβλήματα όσον αφορά την κοινωνική επαφή και συνδιαλλαγή με τον κόσμο. Παρά την ιδιαίτερα αρνητική αυτή εξέλιξη, η παρούσα διδακτορική έρευνα ολοκληρώθηκε μέσα στα σωστά επιστημονικά πλαίσια και κοινοποιεί τα αποτελέσματα που κατέγραψε, δίνοντας τα απαραίτητα ερεθίσματα προς τους

μελλοντικούς ερευνητές ώστε οι τελευταίοι να κατανοήσουν και να επεκτείνουν το θέμα με το οποίο καταπιάνεται.

Λέξεις κλειδιά: Αποτελεσματικότητα, Ανταγωνιστικότητα, Δημόσια Διοίκηση, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, Κύπρος.

ABSTRACT

Public Administration is an important pillar for the proper functioning of any law-abiding state, as its proper exercise offers a competitive advantage both nationally and internationally. Significantly advanced countries such as Russia, China, France, the United Kingdom, Germany, and the United States of America, may constitute a good example for researchers who wish to reflect on the way Public Administration is applied and operates, meeting their increased and complex state needs. As key players in the international arena, they seek to be pioneers, thus they invest a lot of human and non-human resources, having as their main aim building a successful Public Administration in their territory. On the other hand, weaker countries, with different characteristics and lower indicators, discreetly monitor international developments, in an effort to identify and obtain the positive elements of the operation of the Public Administration in developed countries. The main concern for each state is, considering the international developments and its size, to operate effectively and efficiently aiming at the best possible implementation of the Public Administration within its borders. Both at a theoretical and practical level, the basic version of Public Administration includes a series of laws, regulations and practical applications that coexist and are combined, thus contributing to its smooth implementation. Among other things, the case of Cyprus is of particular interest as the country belongs to the category of small states, has a relatively young democracy, established in 1960, while in addition the references to the Public Administration by the Media as well as the scientific books which are written are very few. In accordance with the favorable conditions offered by the modern era, the citizens of the country rightly have high expectations from the operation of the Public Sector in relation to what it actually offers. The significant upgrade of technology, e-government, and innovation, creates the right conditions for a greater offer of the country's Public Sector to the citizen and all the parties involved. This research aims on the one hand to investigate whether the indicators of efficiency and competitiveness are related to each other, and on the other hand to highlight their role and importance, as project production measures but also as indicators for measuring the supply of Public Administration in Cyprus. In addition, this research addresses recent developments as it is chronologically placed within the last five years, 2016-2021, while at the same time it has an empirical approach and tone, as it studies the case of the Department of Lands and Surveys in Limassol, where the author has been working for the last twelve years. The Department consists of many sub-departments that work together to examine citizens' cases, thus the complexity presented in the way cases are managed, is quite similar to the complexity observed in the general Public Service. The

literature review covers the entire research literature around the concepts of Effectiveness, Competitiveness and Public Administration, while relating the topic, research questions and the final conclusions of the dissertation to the relevant theoretical framework. The methodology used, involves the combination of two different data collection techniques, primarily interviewing and secondly completing a questionnaire, aiming to answer the four research questions that emerged after the analysis of the title, purpose, and objectives of the doctoral dissertation. The sample used comes from two groups, the Cypriot Public Servants and the Cypriot Citizens who do not happen to work in the Public Service. The analysis of the collected data reveals the poor image that lurks for years in relation to the operation of the Public Administration in Cyprus, and which has been consolidated in the consciousness of the Cypriot citizen. The Efficiency and Competitiveness of the Sector is at its lowest and worst point and there needs to be immediate redesign and reform to alter its current situation. In conclusion, the doctoral research suggests the use of tools, that are already applied in the private sector, to lead to the recovery and presents suggestions that aim at finally bringing about the required change. These tools are mainly the SWOT analysis, the Balanced Scorecard and the Spatial Placement that are examined specifically for the case of the Department of Lands and Surveys in the present research. These are practices which, if implemented in an optimal way, may lead to the upgrading of the Efficiency and Competitiveness of both the Land Registry in particular, and the Public Sector in Cyprus in general. The emergence of the coronavirus pandemic in 2020 is the main limitation of the research as it has created serious problems in terms of social contact and conciliation with the world. Despite this particularly negative development, the present doctoral research has been completed within the correct scientific frameworks and presents the results it has recorded, giving the necessary stimuli to future researchers so that the latter can understand and expand the subject which is hereby dealt with.

Keywords: Efficiency, Competitiveness, Public Administration, e-Government, Land and Survey Department, Cyprus.

Ευχαριστίες

Θέλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην οικογένεια μου και γενικότερα σε όλους όσους έβαλαν το λιθαράκι τους σε αυτό το δύσκολο εγχείρημα εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής. Κατά αρχήν ευχαριστώ το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου για την ωραία ιδέα και πρωτοβουλία που ανέλαβαν να οργανώσουν το Διδακτορικό Πρόγραμμα σε Συνεπίβλεψη μέσα από τη μεταξύ τους συνεργασία. Το γεγονός ότι έδωσαν την ευκαιρία στους φοιτητές να επιλέξουν μεταξύ αρκετών γνωστικών αντικειμένων, βοήθησε αρκετούς από αυτούς να κάνουν μία καλή επιλογή και να εκπληρώσουν το όνειρο τους. Συγκεκριμένα ευχαριστώ ιδιαίτερα τη Συντονιστική Επιτροπή των δύο Πανεπιστημίων για το βήμα που μου έδωσε, επιλέγοντας με ως Υποψήφιο Διδάκτορα Δημόσιας Διοίκησης στις 29 Ιανουάριου 2016. Χωρίς αυτή την εξέλιξη δε θα μπορούσε να ξεκινήσει το ταξίδι για την απόκτηση του διδακτορικού τίτλου. Ένα ταξίδι που κράτησε 6 ολόκληρα χρόνια με τα πάνω του και τα κάτω του. Τίποτα δεν ήταν εύκολο ούτε και απλό. Χρειαζόταν διάβασμα και ξανά διάβασμα, το γνωστό research!

Η γυναίκα μου, τα παιδιά μου, οι γονείς μου και τα πεθερικά μου αντιμετώπισαν με περίσσια υπομονή για μία εξαετία σε αρκετές περιπτώσεις την απουσία μου από συγγενικές συνάξεις. Και αυτό είτε γιατί διάβαζα είτε γιατί απουσίαζα στην Πάφο για σεμινάρια. Επίσης πολλές φορές ματαίωσα δραστηριότητες με φίλους και γνωστούς για χάριν του διαβάσματος. Όμως όλα αυτά έγιναν προς εκπλήρωση του μεγάλου στόχου, της απόκτησης του διδακτορικού τίτλου. Το άγχος και η απόγνωση ήταν πολλές φορές κακοί σύντροφοι στην πορεία αυτή, αλλά από την άλλη υπήρξαν και η κινητήριος δύναμη για τις ώρες που θυσίασα στο επίπονο γράψιμο της διατριβής. Το ξενύχτι βρισκόταν μονίμως στην ημερήσια διάταξη, ενώ τα ανθρώπινα όρια μου δοκιμάστηκαν σε αρκετές περιπτώσεις από τη στιγμή που υπήρχαν και δύο (2) παιδιά στο σπίτι τα οποία διεκδικούσαν το δικό τους μερίδιο σημασίας. Πάντως, είναι καλύτερα κατά την άποψη μου κάποιος να ολοκληρώνει πλήρως τις σπουδές του πριν αποκτήσει οικογένεια και παιδιά.

Θα ήταν επίσης παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω δύο από τους ακαδημαϊκούς οι οποίοι υπήρξαν για μεγάλο διάστημα συνοδοιπόροι στην πορεία μου αυτή, τον Καθηγητή κύριο Κωνσταντίνο Αθανασόπουλο αλλά και τον Αναπληρωτή Καθηγητή κύριο Γιώργο Παυλάκη. Ο μεν πρώτος υπήρξε επικεφαλής της Συμβουλευτικής Επιτροπής ως Συνεπιβλέπων εκ μέρους του Πανεπιστημίου Νεάπολις για πεντέμισι χρόνια ενώ ο δεύτερος υπήρξε μέλος της Συμβουλευτικής Επιτροπής για δύο χρόνια. Οι γνώσεις και οι εμπειρίες τους σε σχέση με το επιστημονικό πεδίο της Δημόσιας Διοίκησης είναι ευρείας κλίμακας, ενώ ακόμη και μετά την τελική απόφαση για αντικατάσταση τους υπήρξαν πρόθυμοι να

συνεχίσουν να μου παρέχουν βοήθεια, μέχρι που ανέλαβαν την επίβλεψη μου οι επόμενοι επιβλέποντες καθηγητές. Τους εύχομαι από τα βάθη της καρδιάς μου να είναι υγιείς και να συνεχίσουν τη λαμπρή πορεία τους οπουδήποτε και αν εργοδοτηθούν μελλοντικά.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω το δεύτερο Συνεπιβλέποντα εκ μέρους του συνεργαζόμενου Πανεπιστήμιου Πελοποννήσου κύριο Πύρρο Παπαδημητρίου καθώς και τα όλα τα μέλη της Συμβουλευτικής Επιτροπής. Ως μέλη της εν λόγω Επιτροπής υπήρξαν οι εξής ακαδημαϊκοί: ο Αναπληρωτής Καθηγητής του Πανεπιστημίου Αιγαίου κύριος Γιώργος Μαρής, ο Καθηγητής και Πρύτανης του Πανεπιστημίου Νεάπολις κύριος Παντελής Σκλιάς και τέλος ο Επίκουρος Καθηγητής του Πανεπιστημίου Νεάπολις κύριος Ανδρέας Μασούρας ο οποίος ανέλαβε χρέη πρώτου Συνεπιβλέποντα εκ μέρους του Πανεπιστημίου Νεάπολις για το τελευταίο τρίμηνο. Οι γνώσεις τους στο αντικείμενο είναι πολυεπίπεδες ενώ η καθοδήγηση τους από την αρχή μέχρι το τέλος της παρελθούσας εξαετίας ήταν συνεχής, αδιάλειπτη και καθοριστική. Ποτέ τους δεν αρνήθηκαν να με βοηθήσουν, αντίθετα μάλιστα όταν έκαιγε το σίδερο ήταν φύλακες άγγελοι δίπλα μου.

Επιπρόσθετα θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στο άτομο που παραχώρησε την συνέντευξη καθώς στα άτομα που έλαβαν μέρος στην απάντηση των ερωτηματολογίων. Από την πρώτη στιγμή αποδέχτηκαν με θέρμη την πρόσκληση μου και πήραν μέρος στην όλη διαδικασία με ευγένεια και υπομονή. Χωρίς τη βοήθεια τους θα ήταν αδύνατη η εκπόνηση της διατριβής. Εξάλλου αυτοί θα είναι οι πρώτοι που θα τύχουν ενημέρωσης για τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της διατριβής, όπως ακριβώς τους είχε γίνει γνωστό από την αρχή της συμμετοχής τους στη διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων. Η προσπάθεια που έγινε ήταν να μην αποκαλυφθούν με οποιοδήποτε τρόπο τα προσωπικά τους στοιχεία και δεδομένα.

Τέλος θα ήθελα να σημειώσω ότι με βάση την προσωπική μου εμπειρία, η πορεία για απόκτηση του διδακτορικού τίτλου είναι μια επίπονη και μοναχική πορεία με πολλά σκαμπανεβάσματα, απογοητεύσεις αλλά και πολλές προκλήσεις συνάμα. Σημασία βέβαια, πέραν από το να φτάσεις στην Ιθάκη, έχει και το μακρύ ταξίδι προς αυτή. Προσωπικά όσα εμπόδια και αν συνάντησα εντούτοις η δίψα για να φτάσω στο τέλος του ταξιδιού υπερνίκησε τα πάντα. Θυσίασα πολλή χρόνο και ενέργεια αλλά τίποτε από όλα αυτά δεν πήγαν χαμένα τελικά. Στο τέλος της ημέρας μπορείς να δρέψεις τους καρπούς της προσπάθειας σου και να καταστείς ευτυχισμένος και περήφανος για ότι κατάφερες.

Θα ήθελα κλείνοντας να προτρέψω τα νέα παιδιά που αγαπούν τα γράμματα και τη μάθηση να κυνηγήσουν τους βασικούς στόχους τους αλλά και τα πιο τρελά όνειρα τους. Ο κάθε ένας αντλεί τη δύναμη του με βάση το δικό του σκεπτικό και ανεξαρτήτως φυλής, χρώματος, σεξουαλικής προέλευσης, έχει τις δυνατότητες να φτάσει στην επιτυχία. Το πιο βασικό είναι

να πιστέψουν στις ικανότητες που διαθέτουν και επίσης ότι μπορούν να καταφέρουν να κατακτήσουν τους στόχους τους. Να μη φοβούνται να πέσουν στα κύματα ή στη φωτιά και να παλέψουν με θάρρος, σθένος, αποφασιστικότητα μέχρι να φθάσουν ως το τέλος. Εξάλλου τίποτα δεν είναι ακατόρθωτο ενώ είναι σε όλους γνωστό πως: ότι δεν σε σκοτώνει σε κάνει πιο δυνατό!

Αφιέρωση - Γνωμικό

Αφιερώνω τη διατριβή, στη γυναίκα μου, στις δύο κόρες μου,

στους γονείς μου, στην οικογένεια μου και σε όλους

τους φίλους και γνωστούς.

Ακόμη και όταν βρίσκεσαι με την πλάτη στον τοίχο,

να κοιτάς ευθεία το στόχο σου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ 1

1.1. Εισαγωγή 1

1.2. Σκοπός της έρευνας 3

1.3. Ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα 5

1.4. Αναγκαιότητα της έρευνας 7

1.5. Τεκμηρίωση – μοναδικότητα της έρευνας 9

1.6. Οριοθέτηση του προβλήματος 12

1.7. Ηθικά ζητήματα 14

1.8. Δομή της διατριβής 15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ 18

2.1. Εισαγωγή 18

2.2. Ορισμός αποτελεσματικότητας 19

2.3. Δείκτες και μέθοδοι μέτρησης αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης 22

2.4. Επίτευξη αποτελεσματικότητας και κοινωνική ευημερία 25

2.5. Το πεδίο εφαρμογής της αποτελεσματικότητας σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο 26

2.6. Αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο 28

2.7. Ορισμός ανταγωνιστικότητας 29

2.8. Ο σκοπός της ανταγωνιστικότητας και οι δείκτες αναφοράς 30

2.9. Οι προϋποθέσεις για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας 31

2.10. Ανταγωνιστικότητα των χωρών σε συνάρτηση με την εισοδηματική τους κατάσταση και διαμάντι ανταγωνιστικότητας του Πόρτερ 32

2.11. Ανταγωνιστικότητα, επιχειρηματικότητα και καινοτομία 34

2.12. Αποτίμηση ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο 35

2.13. Ανταγωνιστικότητα της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 40

3.1. Ορισμός και αναγκαιότητα της δημόσιας διοίκησης....40
3.2. Προσεγγίσεις στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης....42
3.3. Ορισμός και θεωρίες περί κράτους....43
3.4. Γραφειοκρατική θεωρία....45
3.5. Ηθικές αρχές στη δημόσια διοίκηση....47
3.6. Η πορεία της δημόσιας διοίκησης στο χρόνο....48
3.6.1. Παραδοσιακή δημόσια διοίκηση....49
3.6.2. Ιδιωτικοποίηση....50
3.6.3. Διαχειρίση του νέου δημοσίου....50
3.6.4. Ολιστική διακυβέρνηση....52
3.6.5. Νέα δημόσια διοίκηση....54
3.6.6. Δημοκρατική διοίκηση....54
3.6.7. Νέα δημόσια υπηρεσία....55
3.6.8. Διαχείριση δημοσίων αξιών....56
3.7. Τρόπος λειτουργίας και οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης....57
3.8. Το συγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό σύστημα....58
3.9. Εκτελεστική, νομοθετική, δικαστική εξουσία....59
3.10. Εφαρμογή δημόσιας πολιτικής....60
3.11. Κυβερνητικές δομές και κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης....61
3.12. Δημόσιοι υπάλληλοι και κατηγοριοποίηση τους....63
3.13. Η δημόσια διοίκηση σε παγκόσμιο επίπεδο....63
3.14. Η δημόσια διοίκηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο και η σύγχρονη οικονομική κρίση....65
3.15. Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας....67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ....69
4.1. Η ιστορική εξελιξή της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο σε συντομία απο την αρχαιότητα μέχρι το τέλος της Αγγλοκρατίας το 1959....69

4.2. Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο από την ανακήρυξη της ανεξαρτησίας της χώρας το 1960 μέχρι το τέλος του 20ου αιώνα 71
4.3. Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο τον 21ο αιώνα με στατιστικά στοιχεία 73
4.4. Η κατάταξη της Κύπρου στα μικρά κράτη και η σημαντικότητα της 78
4.5. Διάκριση των εξουσιών στο κυπριακό σύνταγμα 79
4.6. Η οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο 82
4.7. Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης 87
4.8. Δημόσια διοίκηση στην Κύπρο και Ευρωπαϊκή Ένωση 88
4.9. Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη 91
4.10. Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας (Αριάδνη) 92
4.11. Οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο 93
4.12. Η έλευση της πανδημίας και οι θετικές προεκτάσεις της για τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου 95
4.13. Η διαχείριση της αλλαγής στο δημόσιο τομέα της Κύπρου 96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 100
5.1. Ταυτότητα έρευνας 100
5.2. Απαντήσεις ερωτηματολογίου 103
5.3. Απαντήσεις ερευνητικών ερωτημάτων 122
5.3.1. SWOT ανάλυση 156
5.3.2. Κάρτα ισορροπημένης απόδοσης 165
5.3.3. Χωροταξική τοποθέτηση 178
5.4. Συνέντευξη 193
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ 204
6.1. Συζήτηση 204
6.2. Παραγωγικότητα 207
6.3. Διαχείριση απόδοσης και ανθρώπινου δυναμικού 210
6.4. Αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα 213

6.5. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση 214
6.6. Ηγεσία 216
6.7. Γραφειοκρατία 219
6.8. Ποιότητα κανονιστικών ρυθμίσεων (κανόνων) 221
6.9. Άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) 222
6.10. Αλλαγή 223
6.11. Συμπεράσματα 226
6.12. Επίλογος 228
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 232
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ 232
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ 236
ΠΗΓΕΣ 247
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 253
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 253
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ 263
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ 268
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 275
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: ΑΠΟΣΤΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΗΣ ΛΕΜΕΣΟΥ ΣΕ ΚΑΡΤΕΣΙΑΝΕΣ ΣΥΝΤΕΤΑΓΜΕΝΕΣ 289

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΩΝ

Γραφική Παράσταση 1: Γραφική παράσταση για εύρεση της απόστασης δύο σημείων..181
Γραφική Παράσταση 2: Αποστάσεις σε χιλιόμετρα των περιοχών της Λεμεσού από το κέντρο της πόλης 183

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα.....125
Εικόνα 2: Normal Q-Q Plot της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα.....126
Εικόνα 3: Γραμμική απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες ανάμεσα σε δύο πόλεις Χ και Ρ 181
Εικόνα 4: Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού 289
Εικόνα 5: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Γερμασόγειας από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού.....290
Εικόνα 6: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Αγίου Αθανασίου από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού 290
Εικόνα 7: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Μέσα Γειτονιάς από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού 291
Εικόνα 8: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Ζακάκι από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού 291
Εικόνα 9: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Αγίας Φύλας από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού 292
Εικόνα 10: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Κάτω Πολεμιδιών από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού 292
Εικόνα 11: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Ύψωνα από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού…….…… 293

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συχνότητες - Φύλο 103
Πίνακας 2: Συχνότητες - Ηλικία 103
Πίνακας 3: Συχνότητες - Προσόντα 104
Πίνακας 4: Συχνότητες - Τομέας Απασχόλησης 104
Πίνακας 5: Συχνότητες - Καθεστώς Απασχόλησης 105
Πίνακας 6: Συχνότητες - Εργασιακή Πείρα 105
Πίνακας 7: Συχνότητες - Συσχέτιση αποτελεσματικότητας με ανταγωνιστικότητα 106
Πίνακας 8: Συχνότητες - Η ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα; 106
Πίνακας 9: Συχνότητες - Η λειτουργία του Δημοσίου σας αφήνει ευχαριστημένους; 107
Πίνακας 10: Συχνότητες - Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συντείνει στην αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο; 107
Πίνακας 11: Συχνότητες - Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο ως πολίτη κατά την εξυπηρέτησή σας από το Κυπριακό Δημόσιο; 108
Πίνακας 12: Συχνότητες - Αν θεωρήσετε τον εαυτό σας ως πολίτη που αναμένει αποτελεσματική εξυπηρέτηση από τη Δημόσια Υπηρεσία τι θα προτιμούσατε; 109
Πίνακας 13: Συχνότητες - Που οφείλετε κυρίως κατά την γνώμη σας η Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου; 110
Πίνακας 14: Συχνότητες - Ποιες νομοθετικές ρυθμίσεις θα μπορούσαν να γίνουν για την αντιμετώπιση της Γραφειοκρατίας; 111
Πίνακας 15: Συχνότητες - Τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν γενικότερα ώστε οι ανώτεροι και ανώτατοι υπαλλήλων να επιτύχουν την αποτελεσματική Διοίκηση του υφιστάμενου προσωπικού; 112
Πίνακας 16: Συχνότητες - Από πλευράς χρήσης εξοπλισμού τι είναι πιο σημαντικό; 113
Πίνακας 17: Συχνότητες - Σε σχέση με το εσωτερικό της χώρας τι θα ήταν ουσιαστικότερο για τη Δημόσια Διοίκηση; 114
Πίνακας 18: Συχνότητες - Ποιες εξελίξεις σε σχέση με τη διεθνή πραγματικότητα θα πρέπει να παρακολουθούν οι επικεφαλείς του Δημόσιου Τομέα προς βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας; 115
Πίνακας 19: Συχνότητες - Όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για το Δημόσιο Τομέα; 116
Πίνακας 20: Συχνότητες - Τι χρειάζεται να προσεχθεί περισσότερο σε σχέση με τις Κτηριακές Εγκαταστάσεις στο Δημόσιο Τομέα; 117

Πίνακας 21: Συχνότητες - Τι είναι πιο σημαντικό να αλλάξει στη λειτουργία του Δημοσίου; 118
Πίνακας 22: Συχνότητες - Συμφωνείτε με το νέο νόμο για παροχή στα Άτομα με Αναπηρία - ΑμεΑ του 10% των θέσεων που αντιστοιχούν και προκηρύσσονται σε κάθε Τμήμα/Κλάδο/Υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα στην Κύπρο; 119
Πίνακας 23: Συχνότητες - Συσχέτιση αποτελεσματικότητας με ανταγωνιστικότητα 122
Πίνακας 24: Απαντήσεις δείγματος - Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα 123
Πίνακας 25: Descriptives - Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα . 124
Πίνακας 26: Tests of Normality - Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα 124
Πίνακας 27: Θηκόγραμμα της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα 127
Πίνακας 28: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα 128
Πίνακας 29: Group Statistics της μεταβλητής συσχέτιση αποτελεσματικότητας με ανταγωνιστικότητα 129
Πίνακας 30: Independent Samples Test της μεταβλητής συσχέτιση αποτελεσματικότητας με ανταγωνιστικότητα 130
Πίνακας 31: Group Statistics της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα 131
Πίνακας 32: Independent Samples Test της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα 131
Πίνακας 33: Τι είναι πιο σημαντικό όσον αφορά την αλληλεπίδραση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα; 133
Πίνακας 34: Τι είναι πιο σημαντικό όσον αφορά τις γνώσεις των διοικητικών λειτουργών σχετικά με τη λειτουργία των χώρων του εξωτερικού; 134
Πίνακας 35: Που οφείλεται κυρίως η γραφειοκρατία; 136
Πίνακας 36: Πως αντιμετωπίζεται αποτελεσματικότερα η γραφειοκρατία; 137
Πίνακας 37: Τι είναι πιο σημαντικό όσον αφορά την επίτευξη αποτελεσματικότερης διοίκησης από πλευράς των ανώτερων διοικητικών λειτουργών στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου; 139
Πίνακας 38: Group Statistics της μεταβλητής η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βοηθά το δημόσιο; 140

Πίνακας 39: Independent Samples Test της μεταβλητής η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βοηθά το δημόσιο; 140
Πίνακας 40: Group Statistics της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη τεχνολογικής εξέλιξης 141
Πίνακας 41: Independent Samples Test της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη τεχνολογικής εξέλιξης; 142
Πίνακας 42: Συχνότητες της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη τεχνολογικής εξέλιξης; 143
Πίνακας 43: Group Statistics της μεταβλητής τι είναι πιο σημαντικό σχετικά με τη χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού 144
Πίνακας 44: Independent Samples Test της μεταβλητής τι είναι πιο σημαντικό σχετικά με τη χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού 144
Πίνακας 45: Συχνότητες της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη τεχνολογικής εξέλιξης 145
Πίνακας 46: Συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, τομέας απασχόλησης, καθεστώς απασχόλησης, χρόνια εργασιακής υπηρεσίας 147
Πίνακας 47: Ανάλυση ANOVA για την εξαρτημένη μεταβλητή egovernment 148
Πίνακας 48: Ο αριθμός των περιπτώσεων που έχουν συμπεριληφθεί στην ανάλυση ANOVA και ο αριθμός των απουσών τιμών 148
Πίνακας 49: Κωδικοποίηση της μεταβλητής egovernment 149
Πίνακας 50: Κατηγοριοποίηση των πέντε ανεξάρτητων μεταβλητών 149
Πίνακας 51: Classification table της μεταβλητής egovernment (βήμα 0) 150
Πίνακας 52: Variables in the equation της μεταβλητής egovernment 150
Πίνακας 53: Variables not in the equation της μεταβλητής egovernment 151
Πίνακας 54: Omnibus tests of model coefficients της μεταβλητής egovernment 151
Πίνακας 55: Model summary της μεταβλητής egovernment 152
Πίνακας 56: Hosmer and Lemeshow Test της μεταβλητής egovernment 152
Πίνακας 57: Contingency table for Hosmer and Lemeshow test της μεταβλητής egovernment 153
Πίνακας 58: Classification table της μεταβλητής egovernment (βήμα 1) 154
Πίνακας 59: Variables in the equation της μεταβλητής egovernment (τελική συσχέτιση ανεξάρτητων μεταβλητών με τη μεταβλητή egovernment) 155
Πίνακας 60: Συχνότητες της μεταβλητής σας αφήνει ευχαριστημένους η λειτουργία του Δημοσίου Τομέα της Κύπρου 175
Πίνακας 61: Συχνότητες της μεταβλητής πώς θα επιταχυνθεί η διαδικασία αλλαγής 176

Πίνακας 62: Συχνότητες της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη κτηριακών εγκαταστάσεων 177
Πίνακας 63: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού) και αντίστοιχοι πληθυσμοί των διαφόρων περιοχών της Λεμεσού 184
Πίνακας 64: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στο Ζακάκι 185
Πίνακας 65: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στον Ύψωνα 186
Πίνακας 66: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στα Κάτω Πολεμίδια 187
Πίνακας 67: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στην Αγία Φύλα 188
Πίνακας 68: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στη Μέσα Γειτονιά 189
Πίνακας 69: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στον Άγιο Αθανάσιο 190
Πίνακας 70: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στη Γερμασόγεια 191
Πίνακας 71: Συχνότητες της μεταβλητής συμφωνείτε με την πρόσληψη ατόμων με αναπηρία στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου 193
Πίνακας 72: Μεταβλητές, περιγραφή και είδος μεταβλητών 263

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1. Εισαγωγή

Η διοίκηση διαχρονικά απασχολεί ερευνητές και απλούς πολίτες καθώς πρόκειται για μια σημαντική λειτουργία που μπορεί να βοηθήσει τα οργανωμένα σύνολα (οργανισμούς, επιχειρήσεις, ιδρύματα, πανεπιστήμια, σχολεία και πολλά άλλα) να συντονιστούν και να λειτουργήσουν σε σωστά πλαίσια. Από την πρώτη στιγμή εμφάνισης της ανθρώπινης παρουσίας στον πλανήτη υπήρχε η ανάγκη για καταμερισμό τόσο των ανθρώπινων όσο και των φυσικών / υλικών πόρων, ενώ αρκετά αργότερα με την πρόοδο της ανθρωπότητας σε σημαντικούς τομείς, προέκυψε επιπρόσθετα η ανάγκη για καταμερισμό και των τεχνολογικών πόρων. Η διοίκηση δεν είναι μόνο προγραμματισμός, δεν είναι μόνο οργάνωση, δεν είναι μόνο έλεγχος, δεν είναι μόνο διεύθυνση. Είναι όλα μαζί, μία σύνθεση όλων των προαναφερόμενων λειτουργιών. Η σωστή και συνετή διοίκηση μπορεί να οδηγήσει ένα οργανωμένο σύνολο σε μία επιτυχημένη πορεία σε αντίθεση με την πλημμελή διοίκηση που μπορεί να το οδηγήσει σε μια καταστροφική πορεία.

Η δημόσια διοίκηση είναι μία εξειδίκευση της διοικητικής επιστήμης που έχει ως βασικό σκοπό την υπηρεσία του απλού πολίτη. Στην ουσία η δημόσια διοίκηση δεν έχει ως στόχο την κερδοφορία αλλά την παραγωγή δημόσιων αγαθών καθώς και τη δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών. Επίσης συντελεί στην απασχόληση και στην προστασία των εργαζομένων. Σε όλα τα κράτη, δημοκρατικά, λιγότερο δημοκρατικά ή ακόμη και δικτατορίες η δημόσια διοίκηση λειτουργεί σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, ανεξαρτήτως πόσο ελεύθερο είναι το καθεστώς εντός του οποίου εφαρμόζεται. Μάλιστα η σωστή ενάσκηση της έχει πολλαπλά οφέλη για τον άνθρωπο. Από το τέλος του 18^{ου} αιώνα που έγινε η πρώτη συζήτηση περί εφαρμογής της δημόσιας διοίκησης στα σύγχρονα κράτη, αυτή εξελίσσεται ραγδαία. Όλες οι χώρες, προηγμένες και μη, αναγνωρίζουν την ανάγκη να ενισχύσουν τη δημόσια υπηρεσία τους, ούτως ώστε να καταστούν αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές. Οι μεταρρυθμίσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθίστανται εκ των ουκ άνευ για τα κράτη, τον κόσμο τους και το ίδιο το διοικητικό σύστημα.

Η Κύπρος δε θα μπορούσε να αποτελέσει την εξαίρεση στον κανόνα αλλά να τον επιβεβαιώσει. Ένα ημικατεχόμενο νησί, με νεαρή δημοκρατία και μικρή γεωγραφική έκταση που έχει κάθε λόγο να επιδιώξει να αποκτήσει μία καλοδουλεμένη κρατική μηχανή,

ώστε να καταφέρει να επιβιώσει στις δύσκολες σημερινές συνθήκες όπου επικρατεί ο έντονος ανταγωνισμός και οι ραγδαίες αλλαγές. Η παγκοσμιοποιημένη κοινωνία κινείται πλέον με γρήγορους ρυθμούς ενώ σε αρκετές περιπτώσεις προσπαθεί να προλάβει τις εξελίξεις, ή ακόμη και να ξεπεράσει το σοκ το οποίο πολλές φορές οι εν λόγω αλλαγές προκαλούν. Η Κύπρος προσπαθεί εδώ και κάποιες δεκαετίες και ειδικότερα μετά την ανακήρυξη της ανεξαρτησίας της το 1960, να σταθεροποιηθεί οικονομικά και κοινωνικά. Κατά περιόδους το έχει καταφέρει σε σημαντικό βαθμό αλλά υπήρξαν και περίοδοι αστάθειας. Πλέον για να είναι ευοίωνο το μέλλον της χρειάζεται μεθοδική δουλειά από όλους τους βασικούς συντελεστές οι οποίοι χαράσσουν πορεία. Η επιλογή και εφαρμογή της σωστής διοικητικής στρατηγικής από την εκάστοτε κυβέρνηση μπορεί να αποδειχτεί σε αρκετές περιπτώσεις καθοριστική και σωτήρια για τη χώρα και τους πολίτες της.

Τα τελευταία χρόνια σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας μειώνεται σταθερά κατά 5% κάθε χρόνο. Αυτό έχει προαποφασισθεί κατά την εφαρμογή του οικονομικού μνημονίου από την Τρόικα που επιβλήθηκε στη χώρα, κατά την πενταετία 2013-2018 στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που ανάμεσα σε άλλες χώρες κτύπησε και την πόρτα της Κύπρου. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος, η κυβέρνηση από το 2016 έχει ήδη αρχίσει την επεξεργασία σχεδίου, το οποίο αποτελείται από μεταρρυθμίσεις που καλύπτουν το δημόσιο τομέα, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας του. Με σχετικά νομοσχέδια που έχει ετοιμάσει η εκτελεστική εξουσία λοιπόν, στοχεύει από τη μια στην ορθολογιστική διαχείριση των μη ανθρώπινων πόρων και από την άλλη στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (στα πλαίσια εφαρμογής ενός δικαιότερου τρόπου αξιολόγησης και παραχώρησης κινήτρων). Ο τελικός στόχος και σκοπός δεν είναι άλλος από τη βελτίωση των δύο προαναφερόμενων δεικτών αλλά και ευρύτερα τη βελτίωση άλλων δεικτών όπως είναι η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η κερδοφορία της δημόσιας διοίκησης. Παρόλα αυτά ούτε αυτή η προσπάθεια αλλά ούτε και προηγούμενες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση ευοδώθηκαν, καθώς πέραν από την υποχρεωτική εφαρμογή των μνημονιακών νομοσχεδίων καμιά άλλη διαδικασία δεν προχώρησε ώστε να γίνει πραγματικότητα η πολυπόθητη μεταρρύθμιση.

Η σημασία που αποδίδεται στην εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο, από όλα τα οργανωμένα σύνολα δηλαδή από την Κυβέρνηση, τον Ιδιωτικό Τομέα (που συμπεριλαμβάνει τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και ευρύτερα κάθε είδους ιδιωτική πρωτοβουλία), τους δημοσίους υπαλλήλους ως εργαζομένους καθώς και το σύνολο των πολιτών που συναλλάσσονται με το κράτος, οδηγούν στην ανάγκη για ωφέλιμη και συνετή διαχείριση των δημόσιων πόρων. Αυτό θα διασφαλίσει ότι η εξυπηρέτηση των

ενδιαφερόμενων μερών από το Κυπριακό δημόσιο, θα είναι ποιοτικά και ποσοτικά ανάλογη του αντίτιμου που καλούνται να καταβάλουν οι πολίτες στο κράτος για την εξυπηρέτηση τους. Έτσι συνεπακόλουθα θα δημιουργηθεί το απαιτούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς όφελος της χώρας και των κατοίκων της, ένα γεγονός που θα δώσει ώθηση στην Κύπρο και το λαό της, για ατομική και συλλογική ανάπτυξη τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η έρευνα αυτή έχει στόχο να διερευνήσει και να αποδώσει εμπειρικά τη σημασία της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας στο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο και να προτείνει λύσεις για τη μεταρρύθμιση και αναβάθμιση του συγκεκριμένου τομέα.

1.2. Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα αυτή έχει σκοπό:

α. Να διερευνήσει την πιθανή σχέση (αλλά και το είδος της) που μπορεί να έχουν η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα μεταξύ τους. Πρόκειται για δύο έννοιες που χρησιμοποιούνται ευρέως, κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες και χρειάζεται αναλυτική συζήτηση, διερεύνηση αλλά και τεκμηρίωση της μεταξύ τους σχέσης. Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσει το πώς συνδέονται αλλά και αν υπάρχει αιτιώδης συνάφεια ανάμεσα στις δύο.

β. Να διερευνήσει και να καταδείξει εάν (και σε πιο βαθμό) η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα συνδέονται με την υλοποίηση των προσδοκώμενων στόχων που τίθενται κατά καιρούς από το δημόσιο τομέα, με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των ενδιαφερόμενων μερών και κυρίως του πολίτη. Δηλαδή, να αποσαφηνιστεί και να ξεκαθαριστεί εάν ως έννοιες η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα εμπερικλείουν δείκτες ποσοτικούς ή/και ποιοτικούς, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της προόδου που επιτυγχάνεται με την πάροδο του χρόνου.

γ. Να αποδώσει ενδελεχώς και επιστάμενα τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας σε κάποιες από τις πιο προηγμένες χώρες, οι οποίες πρωτοπορούν παγκόσμια και έχουν καταφέρει να επιτύχουν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι προαναφερόμενες χώρες μπορούν να αποτελέσουν ζωντανό παράδειγμα και φωτεινό φάρο για κάθε κράτος που επιδιώκει να πετύχει ισχυρούς δείκτες και συναφείς επιτυχίες. Ο τρόπος που λειτουργούν και παράγουν, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και αξίζει αναφοράς και επισήμανσης. Μία τέτοια έρευνα μπορεί να βοηθήσει και να παραδειγματίσει τα κράτη, ώστε αυτά να καταστούν καταρχήν εσωτερικά οικονομικά αυτάρκη και εν συνεχεία να αναπτύξουν μια ευρύτερη δυναμική, που θα τους επιτρέψει να μετατραπούν σε αξιόλογες ανταγωνιστικές οντότητες, οι οποίες θα πρωταγωνιστούν στο διεθνές πεδίο. Είναι ένας βασικός και

αξιόπιστος τρόπος για κάθε κράτος να επιτύχει αυτό το πλεονέκτημα, μελετώντας τις κορυφαίες χώρες στο πεδίο εφαρμογής της δημόσιας διοίκησης.

δ. Να συγκρίνει και να αποδώσει πλήρως και αναλυτικά τις αντιδράσεις, τα πιστεύω και τις αντιλήψεις δύο διαφορετικών ομάδων (οντοτήτων) σε ότι αφορά συνολικά την προσφορά του δημόσιου τομέα της Κύπρου προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, εν έτη 2022. Αυτές οι δύο ανεξάρτητες ομάδες είναι από τη μια η ομάδα των Κυπρίων πολιτών που τυχαίνει να μην εργάζονται στο δημόσιο τομέα και από την άλλη η ομάδα των δημόσιων υπαλλήλων της Κύπρου που έχουν τα ηνία και το γενικό πρόσταγμα της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, όντας εργαζόμενοι σε αυτόν. Οι πολίτες διαχρονικά αναμένουν να αποτελούν το κέντρο συνεισφοράς και συμβολής της δημόσιας υπηρεσίας και ταυτόχρονα να εξυπηρετούνται έγκαιρα και αποτελεσματικά από αυτή, οπότε είναι κομβικής σημασίας να αποτυπωθούν οι εν λόγω απόψεις έτσι ώστε να εξαχθούν και τα ανάλογα συμπεράσματα. Έτσι μέσω της αξιολόγησης των αντιλήψεων αυτών, θα μπορέσουν οι ιθύνοντες να σχηματίσουν την κατάλληλη εικόνα για τη λειτουργία του Κυπριακού δημόσιου τομέα. Επιπρόσθετα θα τους βοηθήσει να πάρουν τις ανάλογες αποφάσεις και να προχωρήσουν σε επιλογή λύσεων, οι οποίες αναμένεται αποτελέσουν ανάχωμα στα προβλήματα που ενυπάρχουν στη δημόσια διοίκηση του τόπου.

ε. Να αποδώσει εμπειρικά την εσωτερική δομή και το καθεστώς λειτουργίας του δημοσίου τομέα της Κύπρου. Είναι σημαντικό να αποτυπωθεί η δράση και απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας, τα προβλήματα, οι δυσκολίες, η γραφειοκρατία που συναντούν (ή και που οι ίδιοι πιθανόν να δημιουργούν) καθώς και η προσπάθεια που καταβάλλεται από πλευράς αρμοδίων για λήψη μέτρων προς βελτίωση του παραγωγικού και ωφέλιμου αποτελέσματος, μέσω της εφαρμογής νέων μεθόδων αλλά και χρήσης της τεχνολογικής καινοτομίας. Η διερεύνηση αυτή μπορεί να αποτελέσει την απαρχή για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων προς επίλυση των προβλημάτων που ενυπάρχουν και απειλούν την ομαλή λειτουργία του δημόσιου τομέα της χώρας. Η Κύπρος ως μικρό κράτος, δεν έχει περιθώρια πλέον για να καθυστερήσει περαιτέρω την αναδιοργάνωση και την αναδιάρθρωση της δημόσιας υπηρεσίας της, καθώς ο ανταγωνισμός στην παγκόσμια κοινότητα είναι τεράστιος και η σημερινή διεθνής πραγματικότητα δεν επιτρέπει κανένα εφησυχασμό. Όσο πιο γρήγορα μπει το κυπριακό κράτος σε μία λογική που θα του επιτρέψει να ακολουθήσει μία ανταγωνιστική πορεία τόσο το καλύτερο.

στ. Να παραθέσει προτάσεις και να προτείνει λύσεις, ούτως ώστε να αντιμετωπισθούν τα κακώς κείμενα και να ανατραπεί η προβληματική εικόνα που εκπέμπει ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο. Οι πολίτες της χώρας από τη στιγμή που πληρώνουν τα αντίστοιχα δικαιώματα στο κράτος αναμένουν την ανάλογη έγκαιρη και έγκυρη εξυπηρέτηση από αυτό και τους

δημόσιους λειτουργούς που το εκπροσωπούν. Είναι μεγάλης ουσίας και κομβικής σημασίας, να μετατραπεί η δημόσια υπηρεσία σε ένα οργανισμό πρότυπο, ο οποίος στα πλαίσια της λειτουργίας του να αποδίδει και να παράγει όπως επιτάσσει η νέα εποχή. Μία τέτοια εξέλιξη θα υποβοηθήσει τη χώρα και την οικονομία της να προοδεύσουν και να αναπτυχθούν τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα.
Δεν υπάρχουν πλέον δικαιολογίες αλλά ούτε και χρονικά περιθώρια για νέο πισωγύρισμα ή για τη διαιώνιση μίας προβληματικής κατάστασης, η οποία τείνει να διατηρεί τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης του τόπου σε ρηχά νερά και χωρίς ουσιαστική πρόοδο.

1.3. Ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τέσσερα, όσες και οι ερευνητικές υποθέσεις. Αυτές είναι οι εξής:

Υπόθεση 1 (Η1): Ποια είναι η σχέση και η επίδραση της Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο στην Ανταγωνιστικότητα της;

Ερώτημα 1 (Ε1): Πως συσχετίζεται η Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο με την Ανταγωνιστικότητα της;

Υποερωτήματα:

1.α: Η Αποτελεσματικότητα και η Ανταγωνιστικότητα είναι ανεξάρτητα μεγέθη ή είναι εξαρτημένα;

1.β: Κατά τον έλεγχο που έγινε για τη σχέση που συνδέει τις μεταβλητές Αποτελεσματικότητα και Ανταγωνιστικότητα, αυτή παρουσιάζει κανονική κατανομή;

1.γ: Η Αποτελεσματικότητα έχει ισχυρή ή ασθενή σχέση με την Ανταγωνιστικότητα;

1.δ: Διαφέρουν οι μέσοι όροι των απαντήσεων της ομάδας των Δημοσίων Υπαλλήλων σε αντιπαραβολή με την ομάδα των μη Δημόσιων Υπαλλήλων στις ερωτήσεις ‘’Η Αποτελεσματικότητα συσχετίζεται με την Ανταγωνιστικότητα’’; και ‘’Η Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την Αποτελεσματικότητα’’;

Υπόθεση 2 (Η2): Με ποιους τρόπους μπορεί να βελτιωθεί η Αποτελεσματικότητα και κατ' επέκταση η Ανταγωνιστικότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο σύμφωνα με τις απόψεις των πολιτών της χώρας;

Ερώτημα 2 (Ε2): Πως μπορεί να αναδειχθεί η Αποτελεσματικότητα και η Ανταγωνιστικότητα του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου με βάση τις αντιλήψεις των Κυπρίων πολιτών;

Υποερωτήματα:

2.α: Ως προς την εσωτερική λειτουργία της χώρας;

2.β: Ως προς την εξωτερική λειτουργία της χώρας;

2.γ: Ως προς τη βελτίωση της γραφειοκρατίας;

2.δ: Ως προς τη διοικητική διάσταση;

Υπόθεση 3 (Η3): Τα πληροφοριακά συστήματα και γενικότερα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορούν να βελτιώσουν την εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο σύμφωνα με τις αντιλήψεις των Δημοσίων και μη Δημοσίων Υπαλλήλων;

Ερώτημα 3 (Ε3): Από τη μια οι Κύπριοι πολίτες που εργάζονται εκτός του Δημόσιου Τομέα και από την άλλη οι Δημόσιοι Υπάλληλοι, θεωρούν ότι τα πληροφοριακά συστήματα και γενικότερα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να έχει θετική επίδραση στην Αποτελεσματικότητα και κατ' επέκταση στην Ανταγωνιστικότητα της Δημόσιας Διοίκησης;

Υποερωτήματα:

3.α: Διαφέρουν οι μέσοι όροι των διαφόρων απαντήσεων κάθε ομάδας, εάν η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συντείνει στην ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα;

3.β: Στην ερώτηση όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για το Δημόσιο Τομέα, οι απαντήσεις συγκλείνουν ή αποκλίνουν;

3.γ: Ποια θέματα που αφορούν τη χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού θεωρούνται ως πιο σημαντικά για την κάθε ομάδα;

3.δ: Ποιες μεταβλητές συσχετίζονται με τη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο από τη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης;

Υπόθεση 4 (Η4): Ποια εργαλεία και ποιες στρατηγικές χρειάζεται να εφαρμοστούν για το σταδιακό μετασχηματισμό και την επίτευξη της απαιτούμενης αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου;

Ερώτημα 4 (Ε4): Ποιες τομές χρειάζεται να γίνουν όσον αφορά τη Δημόσια Διοίκηση της Κύπρου ώστε να επέλθει η ουσιαστική αλλαγή και η ομαλή μετάβαση στη νεότερη και σύγχρονη εποχή;

Υποερωτήματα:

4.α: Υπάρχουν εργαλεία αντίστοιχα με τον Ιδιωτικό Τομέα για να εφαρμοσθούν στο Δημόσιο Τομέα με στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών;

4.β: Ποια η εικόνα του Δημόσιου Τομέα στα μάτια των πολιτών και πως θα επιτευχθεί η αλλαγή πιο εύκολα και γρήγορα;

4.γ: Η χωροταξική τοποθέτηση των εγκαταστάσεων έχει βαρύνουσα σημασία για την επιτάχυνση της αλλαγής;

4.δ: Ποιος ο αντίκτυπος της ενσωμάτωσης των ατόμων με αναπηρία στη Δημόσια Διοίκηση;

1.4. Αναγκαιότητα της έρευνας

Η ερευνητική βιβλιογραφία των τελευταίων δεκαετιών που αναφέρεται στη δημόσια διοίκηση έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι δείκτες αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα καταδεικνύουν την απόδοση, την επίδοση και την παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα κάθε κράτους. Επειδή από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι στον Κυπριακό χώρο δεν υπάρχουν έρευνες που να δίνουν σαφείς ενδείξεις και μετρήσιμα στοιχεία σε σχέση με την αποτελεσματικότητα και την

ανταγωνιστικότητα του δημόσιου τομέα της χώρας, κρίθηκε σκόπιμο όπως η παρούσα έρευνα διεκπεραιώσει αυτό το ρόλο. Κατά συνέπεια η παρουσίαση ενός στιγμιότυπου που θα αποδίδει την κατάσταση, τη νοοτροπία και το περιβάλλον που επικρατεί εντός και εκτός της δημόσιας υπηρεσίας της χώρας, κρίνεται ότι θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Επιπρόσθετα, μέχρι στιγμής είναι άγνωστες ερευνητικά οι ενδείξεις κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν στις πεποιθήσεις τους δύο μεγάλες ομάδες πληθυσμού: αφενός η ομάδα των πολιτών (ως εξωτερικός παρατηρητής) και αφετέρου η ομάδα των δημόσιων υπάλληλων (ως εσωτερικός παρατηρητής), πιθανόν να καταθέτουν διαφορετικές απόψεις για την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή μεταρρυθμίσεων στη σταδιακή μείωση παθογενειών και αγκυλώσεων όπως είναι για παράδειγμα η γραφειοκρατία, η πλημμελής διοίκηση, η αδιαφάνεια και η διαφθορά. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές στην παρούσα έρευνα, συνδέονται κυρίως με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την επένδυση σε τεχνολογικές καινοτομίες, δηλαδή με σύγχρονες εφαρμογές που συνεχώς εξελίσσονται και αφήνουν υποσχέσεις για το μέλλον.

Επίσης είναι άγνωστο εάν διαφέρουν οι προσωπικές πεποιθήσεις των ατόμων που εκπροσωπούν τις δύο προαναφερόμενες ομάδες, όσον αφορά την εν γένει παρουσία και προσφορά της δημόσιας υπηρεσίας γενικότερα στην κυπριακή κοινωνία, αλλά και όσον αφορά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αυτή παρουσιάζει. Τα πιο πάνω δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου το οποίο και περιλάμβανε τις ανάλογες ερωτήσεις. Τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία που συλλέχθηκαν από την όλη διαδικασία αναλύονται διεξοδικά στη συνέχεια της διατριβής, οπότε προκύπτουν και τα ανάλογα συμπεράσματα. Η παρουσίαση τους δείχνει την τάση και τις απόψεις που επικρατεί στην κοινωνία περί του συγκεκριμένου θέματος.

Ακόμη η συχνή συμπερίληψη του συγκεκριμένου θέματος στα τοπικά μέσα ενημέρωσης τα τελευταία χρόνια, δείχνει ότι υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον στην κυπριακή κοινωνία για κάθε πτυχή που αφορά τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης καθώς και ιδιαίτερος προβληματισμός για το που βαδίζει ο δημόσιος τομέας της χώρας. Και αυτό συμβαίνει σε μία εποχή όπου καθημερινά συντελούνται τεράστιες μεταβολές σε όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Αποτελέσματα ερευνών όσον αφορά την εφαρμογή και εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης σε χώρες διεθνούς βελτηνεκούς, καταδεικνύουν την ανάγκη για εκπόνηση και εφαρμογή ανάλογων μεταρρυθμίσεων και για τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου. Αυτά φυσικά σκοντάφτουν στην αντίδραση της κύριας ενδιαφερόμενης ομάδας, δηλαδή τους δημόσιους υπάλληλους οι οποίοι ως άμεσα επηρεαζόμενοι δεν βλέπουν με καλό μάτι την αλλαγή η οποία επιβάλλεται να συντελεστεί.

Και αυτό γιατί τα κεκτημένα πολλών χρόνων δεν είναι εύκολο να περιοριστούν από τη μια μέρα στην άλλη, καθώς απαιτούνται γενναίες αποφάσεις από εκτελεστική και νομοθετική εξουσία, που θα συνοδεύονται βεβαίως με το ανάλογο πολιτικό κόστος. Όσες φορές μάλιστα ανακινήθηκε το συγκεκριμένο θέμα περί αλλαγής, η αντίδραση της συντεχνίας των δημόσιων υπαλλήλων της Κύπρου ήταν άμεση και απορριπτική. Γενικότερα η σιγουριά της μονιμότητας, η σημασία της αρχαιότητας στην ανέλιξη των υπαλλήλων, η αναχρονιστική νοοτροπία του να αφεθεί σε μεταγενέστερο στάδιο η εξέταση διαφόρων σημαντικών υποθέσεων (χωρίς μάλιστα να γίνει σοβαρή μελέτη), καθώς και η παρατεταμένη ατιμωρησία συντελούν στη διαιώνιση της κακής νοοτροπίας που συνοδεύει τον τρόπο συμπεριφοράς και εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή μη ικανοποιητικού ωφέλιμου έργου από πλευράς της δημόσιας διοίκησης, γεγονός που θα αποδειχθεί κατά πόσο υφίσταται αλλά και σε ποιο βαθμό στη χώρα, κατά τη συνέχεια της έρευνας.

1.5. Τεκμηρίωση – μοναδικότητα της έρευνας

Η διδακτορική διατριβή είναι μοναδική στο είδος της και συνεισφέρει με διάφορους τρόπους στην κάλυψη ερευνητικών κενών που ενυπάρχουν. Κατά αρχήν αναλύεται διεξοδικά η σχέση αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας της δημόσιας διοίκησης με βάση το παράδειγμα της Κύπρου. Αυτό μάλιστα γίνεται με τρόπο εμπειρικό, καθώς ο συγγραφέας όντας δημόσιος υπάλληλος αποτελεί μέρος του συστήματος, γνωρίζοντας γεγονότα και καταστάσεις που συντελούνται. Η έγκυρη παράθεση των πραγματικοτήτων που επισυμβαίνουν στο Δημόσιο Τομέα από εξουσιοδοτημένο άτομο το οποίο κατέχει θέση κλειδί στη δημόσια υπηρεσία μετά από την παραχώρηση συνέντευξης εκ μέρους του, καθώς και η αποφυγή οποιασδήποτε προσπάθειας επηρεασμού της ερευνητικής διαδικασίας από τις προσωπικές πεποιθήσεις του συγγραφέα, έχει ως αποτέλεσμα να δοθεί προς τα έξω ένα ενδιαφέρον και συνάμα μοναδικό στιγμιότυπο της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο. Μία εξέλιξη η οποία θα οδηγήσει στον εμπλουτισμό και εμβάθυνση της διεθνούς επιστημονικής γνώσης για τη χώρα, αλλά και στη γνωστοποίηση του τρόπου λειτουργίας του τοπικού δημόσιου τομέα. Εκεί και όπου το επέτρεπε η διαδικασία, έγινε συγκέντρωση δεδομένων από πρωτογενείς πηγές και πληροφορίες, μία εξέλιξη που συνέβαλε στο να αναδειχθεί ποιοτικά η έρευνα και τελικά να αποδειχθεί πολύ ωφέλιμη και επικερδής για την επιστημονική κοινότητα. Όλα τα πιο πάνω οδηγούν στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας τόσο για την ίδια την έρευνα όσο και ευρύτερα για την επιστήμη των κοινωνικών επιστημών και δη της Δημόσιας Διοίκησης.

Επιπρόσθετα με τη χρήση πρωτότυπου ερωτηματολογίου που ετοιμάστηκε από τον συγγραφέα και απευθύνεται ταυτόχρονα σε πολίτες της Κύπρου που εργάζονται εκτός δημόσιου τομέα αλλά και σε υπαλλήλους που εργάζονται στη δημόσια διοίκηση της χώρας, αναμένεται να παρουσιαστεί ακροθιγώς η γνώμη και η αντίληψη των δύο ομάδων έναντι της υπάρχουσας κατάστασης στο Κυπριακό δημόσιο. Μια συνισταμένη η οποία δεν έχει καλυφθεί ενδελεχώς ερευνητικά, παρά μόνο σε μικρή κλίμακα από ελάχιστα τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης και έντυπα μέσα. Είναι δε σημαντικό το γεγονός ότι αποτυπώθηκε το στίγμα της κοινής γνώμης με τη χρήση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος (που αποτελείται από 370 άτομα), καθώς και η κοινωνική αντίληψη ή αντίδραση τόσο περί του θέματος όσο και περί της επικρατούσας κατάστασης στη δημόσια διοίκηση της χώρας. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία σε μελλοντικούς ερευνητές να συγκρίνουν τα τωρινά ευρήματα της παρούσας έρευνας, με νέα ευρήματα που αυτοί θα φέρουν στην επιφάνεια κατά την κοινοποίηση της δικής τους έρευνας, για να διαπιστωθεί στο μέλλον κατά πόσο έχει αλλάξει προς το καλύτερο ή το χειρότερο η σημερινή επικρατούσα αντίληψη για το τι και πόσο προσφέρει ο δημόσιος τομέας στον Κύπριο πολίτη.

Επίσης ερευνάται κατά πόσο η τωρινή χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (για την οποία όλοι γνωρίζουν τη σημαντικότητα και ουσιαστική προσφορά της σε διάφορα γνωστικά πεδία αλλά και στην επιστημοσύνη κατά τα τελευταία χρόνια που χρησιμοποιείται ως εφαρμογή) στη δημόσια διοίκηση της Κύπρου, είναι η ενδεδειγμένη και η αναμενόμενη σε ότι αφορά τη βελτιστοποίηση των εν εξελίξει δημόσιων διαδικασιών αλλά και παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη. Ακόμη αναλύεται και αποδίδεται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί η μελλοντική ανάπτυξη και εκμετάλλευση της συγκεκριμένης τεχνολογικής εξέλιξης, να αποδώσει προστιθέμενη αξία καθώς και περεταίρω αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα στο δημόσιο τομέα της Κύπρου.

Κάτι τέτοιο αναμένεται, επίσης, να βοηθήσει και να κατατοπίσει ουσιαστικά τους μελλοντικούς ερευνητές περί του υφιστάμενου τρόπου υλοποίησης των διαδικασιών και νομολογιών που διασυνδέονται με τη χρήση και εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα. Οπότε συνεπακόλουθα θα μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν τις συγκεκριμένες πληροφορίες, είτε για να επαναλάβουν μία αντίστοιχη έρευνα σε τοπικό επίπεδο, είτε για να αντιπαραβάλουν τα στοιχεία που δημοσιεύονται από την παρούσα έρευνα για την Κύπρο με τα (αντίστοιχα) στοιχεία άλλης χώρας, με σκοπό να εξάγουν και να παρουσιάσουν τα δικά τους συγκριτικά ερευνητικά αποτελέσματα.

Ένα ακόμη ερευνητικό κενό που καλύπτεται αφορά και την εφαρμογή της αλλαγής, δηλαδή της χρήσης και εφαρμογής πολλαπλών διοικητικών διαδικασιών και μεθόδων με στόχο τη βελτίωση των δεικτών και την επίτευξη της αναμενόμενης παραγωγικότητας από το

Κυπριακό δημόσιο και τους κρατικούς λειτουργούς που κατέχουν δημόσιες θέσεις. Όλα αυτά θα πρέπει να υλοποιηθούν σε ένα κράτος για το οποίο υφίστανται ειδικές συνθήκες όσον αφορά το μέγεθος, τη γεωγραφική θέση, τις δομές, τις συνήθειες, τη νοοτροπία αλλά και που αντιμετωπίζει την απειλή αφανισμού του, από την επεκτατική πολιτική της Τουρκίας. Δεν υπάρχουν παρά μόνο λίγες μελέτες με ερευνητικά στοιχεία ανάλογης σημαντικότητας με αυτά που παραθέτει η παρούσα έρευνα, που να άπτονται και ανταποκρίνονται στα προαναφερόμενα δεδομένα σε συνολικό επίπεδο. Έτσι μέσω της παρούσας έρευνας, ουσιαστικά θα δοθεί μία εικόνα για τις δυνατότητες εφαρμογής της αλλαγής αλλά και τα όρια που μπορεί να αγγίξει, αφού θα πρέπει πάνω από όλα αυτή να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια των πραγματικοτήτων και της σημερινής καθημερινότητας της χώρας.

Τέλος η παρούσα έρευνα καταπιάνεται με ένα πολύ ευαίσθητο θέμα, που αφορά τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) στην Κύπρο και τη συμμετοχική τους δράση στο δημόσιο τομέα της χώρας. Ο βασικός στόχος του εγχειρήματος είναι η κάλυψη του ερευνητικό κενού που υφίσταται και ενυπάρχει όσον αφορά τις πραγματικότητες που βιώνουν στις μέρες μας αυτοί οι άνθρωποι και σε συσχετισμό με την εργασία τους στο δημόσιο τομέα της χώρας. Σε αυτή την περίπτωση και παρά την ψήφιση της σχετικής νομοθεσίας καθώς και την εφαρμογή των σχετικών ρυθμίσεων που αφορούν τα άτομα με εν γένει προβλήματα αναπηρίας (τις οποίες ανέλαβε να διεκπεραιώσει η Κυπριακή Δημοκρατία ως προέκταση της ένταξης και συμμετοχής της στην Ευρωπαϊκή Ένωση), εντούτοις χρειάζεται ακόμη να γίνουν πολλά και διάφορα για να μπορέσουν τα συγκεκριμένα άτομα να απασχοληθούν σε υγιείς βάσεις εντός της δημόσιας υπηρεσίας και να προσφέρουν τα αναμενόμενα.

Το κάθε άτομο μετά την πρόσληψη του χρειάζεται να αξιολογηθεί ξεχωριστά βάσει της αναπηρίας του και του προσωπικού προβλήματος που το αφορά. Στη συνέχεια χρειάζεται να τροχοδρομηθούν οι κατάλληλες διαδικασίες με σκοπό να απασχοληθεί σε θέση που να μπορεί να ανταποκριθεί, έτσι ώστε να γίνει ομαλά η ένταξη του στην εργασία αλλά και η εργασιακή διαχείριση του. Οι επιστημονικές έρευνες για το αντίστοιχο θέμα δεν είναι πολλές ενώ επιπρόσθετα δεν καλύπτουν την περίπτωση αλλά και τα δεδομένα της Κύπρου. Έτσι γίνεται αποτύπωση και παρουσία της κουλτούρας που επικρατεί καθώς και των αντιλήψεων των πολιτών της χώρας για το θέμα που απασχολεί τα άτομα αυτά, τα οποία πιθανόν να βιώνουν τη σκληρή πραγματικότητα της απόρριψης και της απομόνωσης από ένα μεγάλο μέρος της κυπριακής κοινωνίας.

Τα εν λόγω άτομα δεν επιζητούν σε καμία περίπτωση ελεημοσύνη, οίκτο ή ειδική μεταχείριση κατά τις προσλήψεις, αλλά απλά ίσες ευκαιρίες απασχόλησης. Στο πλαίσιο του ερωτηματολογίου έχει ετοιμασθεί ερώτηση που ζητά την άποψη του κοινού για το πως

πρέπει να αντιμετωπίζονται τα άτομα με αναπηρία που εργάζονται ή θέλουν να εργαστούν στη δημόσια υπηρεσία, με πρόδηλο στόχο να εξεταστεί το συγκεκριμένο ζήτημα και οι κοινωνικές του προεκτάσεις. Επίσης προτείνονται καινοτόμες λύσεις για να αντιμετωπιστεί όσο καλύτερα γίνεται η προβληματική αυτή κατάσταση. Ελάχιστα λοιπόν έγιναν και πολλά πρέπει να γίνουν ακόμη, για τη διευθέτηση αυτού του σοβαρού κοινωνικού προβλήματος, με την παρούσα έρευνα να επιδιώκει να βάλει το λιθαράκι της σε αυτή τη μεγάλη προσπάθεια. Η κοινωνία εξάλλου γίνεται καλύτερη και πιο αλληλέγγυα, όταν προστατεύει και δείχνει τη συμπόνια της σε άτομα που έχουν ανάγκη από συμπαράσταση.

1.6. Οριοθέτηση του προβλήματος

Η μελέτη αυτή διερευνά δύο κύρια γνωρίσματα (ή μεταβλητές ή δεδομένα) όπως είναι η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα τα οποία σηματοδοτούν, χαρακτηρίζουν και αποδίδουν την επιτυχημένη ή αποτυχημένη ενάσκηση της δημόσιας διοίκησης. Επίσης μελετά τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση (ή σχέση), ενώ γίνεται σύνδεση της βιβλιογραφικής επισκόπησης που παρουσιάζεται στην αρχή με τα συμπεράσματα που εξάγονται στο τέλος. Παράγοντες που επίσης πιστεύεται ότι σχετίζονται με την ενάσκηση αλλά και την τελική (θετική ή αρνητική) προσφορά της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες, όπως η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα δεν εξετάζονται πολύ διεξοδικά σε αυτή τη μελέτη, παρά μόνο στο πλαίσιο επεξήγησης και συσχέτισης τους με τις δυο κύριες μεταβλητές. Επίσης η μελέτη περιορίζεται στην αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο και δεν επεκτείνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό αντίστοιχα στην αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης των χωρών του εξωτερικού. Απλά δίνεται εν συντομία η εικόνα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης σε προηγμένες χώρες έτσι ώστε αυτή η εικόνα να αποτελέσει μέτρο σύγκρισης ως προς την αντίστοιχη εικόνα που παρατηρείται στη δημόσια διοίκηση της Κύπρου. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να εξάγει τα σχετικά τελικά συμπεράσματα περί της προαναφερόμενης σύγκρισης.

Επίσης γίνεται αναφορά σε ένα βασικό ζήτημα που απασχολεί τη δημόσια διοίκηση παγκόσμια, όπως είναι η γραφειοκρατία. Η καθυστέρηση δηλαδή που παρατηρείται στη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων από πλευράς του δημόσιου τομέα, όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών και απαιτήσεων που αξιώνουν οι πολίτες καθημερινά. Η ζήτηση από πλευράς του κοινού είναι η ιδιαίτερα μεγάλη στις μέρες, από την άλλη όμως η προσφορά της δημόσιας υπηρεσίας, ειδικά στην Κύπρο, είναι ιδιαίτερα χαμηλή. Αυτό μαρτυρεί η χαμηλή αποτελεσματικότητα του τομέα, θέμα που αποτελεί καθημερινό ζήτημα για συζήτηση στους κόλπους της κυπριακής κοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο πλήττεται

συνακόλουθα και η ανταγωνιστικότητα του τομέα με αλυσιδωτές επιπτώσεις για την οικονομία και το βιοτικό επίπεδο της χώρας. Σε μία εποχή όπου η ενίσχυση και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των χωρών κρίνεται ιδιαίτερα επωφελής σε όλες τις εκφάνσεις λειτουργίας των κρατών, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για υψηλές επιδόσεις
όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της δημόσιας διοίκησης. Το μέλλον θα πρέπει να είναι συνυφασμένο με την πρόοδο αλλά και την ανάπτυξη και όχι με τη στασιμότητα και την οπισθοδρόμηση.

Ακόμη, στο πλαίσιο συζήτησης όσον αφορά τα ενδότερα του τρόπου λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο, γίνεται ενδελεχής αναφορά σε ένα βασικό πυλώνα που μπορεί να υποβοηθήσει στη μετεξέλιξη του τομέα και να οδηγήσει στο μελλοντικό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης στη χώρα, όπως είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Έχοντας παρεισφρήσει στη ζωή μας με το τέλος του 20ου αιώνα και παίρνοντας μεγάλες διαστάσεις στις μέρες μας, η νέα ψηφιακή εποχή υπόσχεται πολλά. Για να βοηθηθεί όμως ο δημόσιος τομέας χρειάζεται να υπάρχει και η ανάλογη ψηφιακή κουλτούρα (γνώσεις, αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης της τεχνολογίας), αφού χωρίς τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού η ψηφιακή αλλαγή είναι ανέφικτη. Επίσης προτείνονται λύσεις για να επέλθει σε λογικά χρονικά πλαίσια η πολυπόθητη αλλαγή στις διοικητικές δομές, ενώ αποδίδεται η πρέπουσα σημασία στους τρόπους με τους οποίους ενισχύεται η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και ο τρόπος διοίκησης του, αποτελούν ως λειτουργικές οντότητες δύο από τους βασικότερους πυλώνες ενάσκησης της δημόσιας διοίκησης, στους οποίους αυτή η διδακτορική έρευνα αποδίδει ιδιαίτερη σημασία. Υπάρχουν φυσικά και οι μη ανθρώπινοι πόροι που είναι επίσης σημαντικοί, αλλά και πάλι χωρίς την ανθρώπινη συνεισφορά είναι άνευ αντικρίσματος από μόνη της, η ύπαρξη τους.

Τέλος σημειώνεται ότι πρόκειται για μία έρευνα που εμπεριέχει την εμπειρική προσέγγιση του θέματος, δηλαδή αφορά τη συσσώρευση γνώσης η οποία δεν είναι ευκαιριακή αλλά που αποκτήθηκε από προσωπικά βιώματα, δεδομένου ότι ο συγγραφέας αποτελεί μέλος της δημόσιας υπηρεσίας τα τελευταία δώδεκα χρόνια (από τον Απρίλιο του 2009). Οπότε παρατίθενται περισσότερα δεδομένα πρωτογενούς φύσεως καθώς και σημαντικές εμπειρίες, οι οποίες ενισχύσουν τη σημαντικότητα και την αξιοπιστία της έρευνας. Αυτό δε σημαίνει η έρευνα ότι θα χειραγωγηθεί κατά οποιοδήποτε τρόπο με την αναφορά ή στήριξη προσωπικών απόψεων του συγγραφέα, γιατί κάτι τέτοιο έρχεται σε αντίθεση με την επιστημονική πρακτική. Η μεγάλη εργασιακή πείρα που αποκτήθηκε όλα αυτά τα χρόνια, μπορεί να επιτρέψει στο συγγραφέα να δει με πιο κριτικό φακό το τι συμβαίνει εντός του δημόσιου τομέα της Κύπρου και να εντοπίσει τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα

μειονεκτήματα που υφίστανται στη λειτουργία του. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις απόψεις των πολιτών αλλά και των συναδέλφων του συγγραφέα που εκφράστηκαν κατά την απάντηση του ερωτηματολογίου που τους δόθηκε, δίνουν ένα καλό στιγμιότυπο για τον τρόπο που συμπεριφέρεται και δρα η κρατική μηχανή της Κύπρου.

1.7. Ηθικά ζητήματα

Είναι πολύ σημαντικό η εκάστοτε έρευνα να κινείται στα σωστά πλαίσια και πρότυπα καθώς και να ικανοποιήσει τις αρχές ηθικής που διέπουν κάθε επιστημονικό σύγγραμμα. Δεν πρέπει σε καμία περίπτωση τα άτομα που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα να έρθουν σε δύσκολη θέση εκ των υστέρων, δηλαδή να αποκαλυφθούν κατά οποιοδήποτε τρόπο η ταυτότητα και τα προσωπικά δεδομένα τους. Είναι αθέμιτο και αντιδεοντολογικό να υπεισέλθουν σε δύσκολη θέση από λάθη και παραλήψεις του συγγραφέα, ο οποίος πρώτος και καλύτερος πρέπει να τηρεί τους ηθικούς κανόνες. Οποιαδήποτε παραβίαση των κανόνων δεοντολογίας θα πρέπει αμέσως να εντοπιστεί και να αποφευχθεί.

Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν μόνο με την εκ των προτέρων άδεια και έγκριση του επικεφαλής του τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας Λεμεσού, κατόπιν με την προσωπική αποδοχή από τους ερωτηθέντες (πολίτες και δημόσιους υπαλλήλους), ενώ η τελική χρήση τους έγινε μόνο για σκοπούς στατιστικής ανάλυσης, απόδοσης αποτελεσμάτων και τίποτα περισσότερο από κει και πέρα. Επίσης η συνέντευξη με το άτομο που επιλέχθηκε, πραγματοποιήθηκε μόνο με την εκ των προτέρων αποδοχή του ερωτηματολογίου που του δόθηκε, αφού προηγήθηκε η μελέτη των διαφόρων ερωτήσεων εκ μέρους του. Σε περίπτωση που θα θεωρούσε ότι με κάποια ή με κάποιες από αυτές τις ερωτήσεις θα χρειαζόταν να εκφράσει τυχόν απόψεις που έθιγαν είτε τον ίδιο είτε άλλα μέλη του εργαζόμενου προσωπικού, αυτές θα άλλαζαν και θα μεταβάλλονταν αμέσως. Ακόμη θα μπορούσε να αποσυρθούν εντελώς ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο αν αυτό κρινόταν σκόπιμο.

Έτσι με αυτά τα δεδομένα και τις ενέργειες που προηγήθηκαν, η παρούσα έρευνα περιορίζεται στα σωστά θεωρητικά πλαίσια ηθικής, τηρώντας όλους τους επιστημονικούς κανόνες και κώδικες δεοντολογίας. Ακόμη, κάτι τελευταίο (αλλά όχι έσχατο) που χρήζει προσοχής και το απαιτεί εξάλλου επίμονα και η επιστημονική κοινότητα είναι η εφαρμογή του πρωτοκόλλου αποφυγής της λογοκλοπής, με βάση το οποίο απαγορεύεται η μη καταγραφή της εκάστοτε πηγής, από την οποία λήφθηκε η αντίστοιχη αναφορά που χρησιμοποιήθηκε εντός του κυρίως κειμένου, στο τέλος της βιβλιογραφίας. Τέλος είναι

σημαντικό και επιβάλλεται όπως η παρούσα έρευνα, όντας διδακτορική διατριβή να παράξει πρωτότυπη γνώση για την επιστημονική κοινότητα.

1.8. Δομή της διατριβής

Παρακάτω παρουσιάζεται σε συντομία η δομή της διατριβής ως έχει:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μία μίνι ανασκόπηση της διδακτορικής έρευνας. Συγκεκριμένα η εισαγωγή τοποθετεί τον αναγνώστη στο θέμα, ενώ ακολούθως γίνεται αναφορά σε βασικές πτυχές της διδακτορικής διατριβής όπως είναι ο σκοπός της έρευνας, οι ερευνητικές υποθέσεις, τα ερωτήματα, η αναγκαιότητα της έρευνας, η τεκμηρίωση / μοναδικότητα της έρευνας, η οριοθέτηση του προβλήματος, τα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν κατά την εκπόνηση της. Τέλος το κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση της δομής της διατριβής ως έχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στο κεφάλαιο αυτό ξεκινά η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα η εισαγωγή αναφέρει τις βασικές έννοιες που θα καλυφθούν σε αυτό και οι οποίες είναι η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα της δημόσιας διοίκησης. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, γίνεται αναφορά στον ορισμό της, στους δείκτες και μεθόδους μέτρησης της, στο συνδυασμό της με την οικονομική ευημερία, στο πεδίο εφαρμογής της σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο και στην εφαρμογή της στο κυπριακό κράτος. Όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα, γίνεται αναφορά στον ορισμό της, στον σκοπό της, στους δείκτες αναφοράς καθώς και στις προϋποθέσεις για την επίτευξη της. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην ανταγωνιστικότητα των χωρών σε συνάρτηση με την εισοδηματική τους κατάσταση, στη θεωρία του Πόρτερ όσον αφορά το διαμάντι ανταγωνιστικότητας, στη σύνδεση της ανταγωνιστικότητας με την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία, στην αποτίμηση της ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο και τέλος στην εφαρμογή που βρίσκει η ανταγωνιστικότητα στο κυπριακό κράτος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στο κεφάλαιο αυτό συνεχίζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση με κύρια αναφορά στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στον ορισμό και την αναγκαιότητα της δημόσιας διοίκησης, στις προσεγγίσεις όσον αφορά την οργάνωση της, στον ορισμό του κράτους, στις θεωρίες περί κράτους, στη γραφειοκρατική θεωρία και στις ηθικές αρχές που συνοδεύουν τη δημόσια διοίκηση. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην πορεία της δημόσιας διοίκησης στο χρόνο με συγκεκριμένη αναφορά στις οκτώ (8) κατηγορίες που προκύπτουν από την ανάλυση της δημόσιας διοίκησης στη βάση των αξιών και της ορθολογικής σκοπιάς. Ακολουθεί αναφορά στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, στο συγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό σύστημα, στη

διάκριση των εξουσιών σε Εκτελεστική, Νομοθετική και Δικαστική εξουσία, στον τρόπο εφαρμογής δημόσιας πολιτικής, στις κυβερνητικές δομές και στην κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης καθώς και στους δημόσιους υπαλλήλους και τον τρόπο κατηγοριοποίησης τους. Τέλος το κεφάλαιο τελειώνει με την αναφορά περί δημόσιας διοίκησης σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο, με τη συσχέτιση της δημόσιας διοίκησης με την οικονομική κρίση και με την αναφορά στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στο κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση με κύρια αναφορά στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο σε τρεις (3) διαφορετικές χρονικές περιόδους: την περίοδο αποικισμού της Κύπρου από τους Αχαιούς το 1400 προ Χριστού μέχρι το τέλος της Αγγλοκρατίας το 1959, την περίοδο από την ανακήρυξη της Δημοκρατίας το 1960 μέχρι το τέλος του 20ου αιώνα και την περίοδο από την έναρξη του 21ου αιώνα μέχρι σήμερα συνοδευόμενη από στατιστικά στοιχεία για βασικούς δείκτες της οικονομίας. Ακολουθεί αναφορά στην κατάταξη της Κύπρου στα μικρά κράτη και τη σημαντικότητα της, στη διάκριση των τριών εξουσιών στο Κυπριακό Σύνταγμα αλλά και στην οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, στη συσχέτιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τη δημόσια διοίκηση στην Κύπρο, στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη, στην Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδο Ασφαλείας (Αριάδνη) και στις παθογένειες της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης. Τέλος το κεφάλαιο κλείνει με αναφορά στην έλευση της πανδημίας του κορονοϊού και τις θετικές προεκτάσεις της για τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου καθώς και με αναφορά στη διαχείριση της αλλαγής στο δημόσιο τομέα της Κύπρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται βήμα προς βήμα η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στην ταυτότητα της έρευνας και στις απαντήσεις που έδωσε το δείγμα σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου. Ακολούθως απαντώνται ένα προς ένα τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που είναι τα εξής: 1) Πως συσχετίζεται η αποτελεσματικότητα της δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο με την ανταγωνιστικότητα της; 2) Πως μπορεί να αναδειχθεί η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα του δημόσιου τομέα της Κύπρου με βάση τις αντιλήψεις των Κυπρίων πολιτών; 3) Από τη μια οι Κύπριοι πολίτες που εργάζονται εκτός του δημόσιου τομέα και από την άλλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, θεωρούν ότι τα πληροφοριακά συστήματα και γενικότερα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να έχει επίδραση στην αποτελεσματικότητα και κατά επέκταση στην ανταγωνιστικότητα της δημόσιας διοίκησης; και 4) Ποιες τομές χρειάζεται να γίνουν όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου ώστε να επέλθει η ουσιαστική αλλαγή και η ομαλή μετάβαση στη νεότερη και σύγχρονη εποχή;

Στη συνέχεια χρησιμοποιούνται τρεις (3) μέθοδοι που είναι η ανάλυση SWOT, η Κάρτα Ισορροπημένης Απόδοσης και η Χωροταξική Τοποθέτηση οι οποίες εφαρμόζονται ως παράδειγμα στην περίπτωση του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας Κύπρου (Επαρχιακό Κτηματολογικό Γραφείο Λεμεσού). Τέλος το κεφάλαιο κλείνει με ανάλυση της συνέντευξης με τον επικεφαλή του προαναφερθέντος Τμήματος και τα συμπεράσματα που εξάγονται από αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Στο κεφάλαιο αυτό με το οποίο κλείνει η διδακτορική διατριβή καταγράφονται τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας. Το κεφάλαιο ξεκινά με μία γενική συζήτηση όπου καταγράφεται η σύνοψη του θέματος, ενώ στη συνέχεια δίνονται λύσεις και προτάσεις όσον αφορά την παραγωγικότητα, τη διαχείρισης απόδοσης και ανθρώπινου δυναμικού, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση καθώς και την ηγεσία. Ακολούθως γίνεται αναφορά σε λύσεις και προτάσεις όσον αφορά τη γραφειοκρατία, τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) καθώς και την αλλαγή, ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων της έρευνας, καθώς και τον επίλογο της διατριβής, στον οποίο γίνεται αναφορά σε μελλοντικές έρευνες που θα μπορούσαν να εκπονηθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Είναι κοινός τόπος ότι ζούμε σε μια εποχή όπου οι εξελίξεις είναι συνεχείς και καταιγιστικές, με τα συναισθήματα να εναλλάσσονται γρήγορα και τα νέα να διαδίδονται από το ένα άκρο της γης στο άλλο σε μηδαμινό χρόνο. Η παγκοσμιοποιημένη πλέον κοινωνία παρακολουθεί πολλές φορές με κομμένη την ανάσα όλα όσα βλέπουν το φως της δημοσιότητας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και τις πραγματικότητες, η δημόσια διοίκηση καλείται να διαδραματίσει και να φέρει εις πέρα το ρόλο που τις έχει ανατεθεί ιστορικά, προσφέροντας ένα κλειδί για όλες τις χρήσεις ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Hood, 1991). Επιπρόσθετα μέρος του ρόλου της δημόσιας διοίκησης είναι να υπηρετεί διαχρονικά πιστά τον πολίτη, καθώς και να οργανώνει την κοινωνία των πολιτών με τον κατάλληλο τρόπο, ούτως ώστε αυτή να απολαμβάνει συλλογικά και οικουμενικά τα κοινωνικά αγαθά. Έτσι με αυτό τον τρόπο, η δημόσια διοίκηση συμβάλει στην προώθηση των δημόσιων αξιών όπως είναι η δημοκρατία, η ασφάλεια, η νομιμότητα και η υγεία, αντισταθμίζοντας τον οικονομικό ατομικισμό προς όφελος του συνόλου των πολιτών (Bozeman, 2007). Η σωστή και ποιοτική εφαρμογή της δημόσιας διοίκησης δεν είναι ένα απλό εγχείρημα, αλλά αντίθετα ένα πολυσύνθετο και κεφαλαιώδους σημασίας ζήτημα, το οποίο επηρεάζει άμεσα την καθημερινότητα και την ευημερία των πολιτών.

Διαχρονικά οι ανάγκες των ανθρώπων είναι πολλές και ποικίλουν ένεκα της διαφορετικότητας τους. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να συμβάλει στην οικοδόμηση μίας ουσιαστικής συνεργασίας ανάμεσα σε διοικούντες και διοικούμενους, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι ωφέλιμο για το καλό όλων (McGuire, 2006). Η οικονομική και κοινωνική ευρωστία πλήττεται καθημερινά από διάφορους παράγοντες με αποτέλεσμα η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις να είναι συνεχής και επαναλαμβανόμενη (Wright, 1994). Στην πορεία των χρόνων η δημόσια διοίκηση αλλάζει συνεχώς και ουσιαστικά καταβάλλεται προσπάθεια από τους έχοντες το γενικό πρόσταγμα να συναντήσουν και να καλύψουν όσο καλύτερα γίνεται τις ανάγκες των πολιτών. Σημαντικό και πρωταγωνιστικό ρόλο σε αυτό έχουν φυσικά να διαδραματίσουν και οι πολίτες, οι οποίοι ανάλογα με τη στάση τους στηρίζουν θετικά ή αρνητικά την εφαρμογή της χρηστής διοίκησης. Η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα της δημόσιας διοίκησης κάθε χώρας εξαρτάται από την οργάνωση,

τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των πολιτών της (Basu, 1994). Η ευρωστία και άνθηση των δύο προαναφερόμενων δεικτών σε συνδυασμό με την ικανότητα για αλλαγή (μεταβλητότητα), μπορεί να δώσει μία εικόνα για την απόδοση ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών καθώς και να συνεισφέρει στο εθνικό σύστημα καινοτομίας (Afshari-Mofrad et al., 2021), καθορίζοντας το παρόν και το μέλλον των χωρών παγκόσμια.

2.2. Ορισμός αποτελεσματικότητας

Η αποτελεσματικότητα γενικότερα ως έννοια στη διεθνή βιβλιογραφία σε κάποιες περιπτώσεις αναφέρεται σαν αυτόνομος όρος δηλαδή έχει τη δική της ξεχωριστή έννοια, ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις ταυτίζεται με άλλους όρους όπως για παράδειγμα την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητα (Al-Darrab, 2000; Parsons, 1994). Είναι μία παράμετρος η οποία παρά το γεγονός ότι έχει τόσο θεμελιώδη σημασία και έχει μελετηθεί ενδελεχώς τόσο από ακαδημαϊκούς ερευνητές όσο και από επαγγελματίες εξακολουθεί να αποτελεί μία έννοια για την οποία επικρατεί τόσο μεγάλη σύγχυση και γίνεται συνεχώς κουβέντα. Η αποτελεσματικότητα συνδέεται τόσο άμεσα όσο και έμμεσα με το δημόσιο τομέα αφού ουσιαστικά είναι μία παράμετρος που φανερώνει την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να πετυχαίνει τους στόχους της ή αλλιώς καταδεικνύει το μέγεθος της ικανοποίησης των πολιτών από τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούνται από το δημόσιο.
Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης μπορεί να εξειδικευθεί σε πολλούς τομείς. Υπάρχει η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής, η αποτελεσματικότητα εκτέλεσης καθηκόντων και η αποτελεσματικότητα εργασίας σε φορείς της δημόσιας διοίκησης (Miruc, 2010). Οι υπηρεσίες/γραφεία/τμήματα του δημοσίου χρειάζεται όχι μόνο να είναι αποτελεσματικές, αλλά συνάμα να επιτυγχάνουν την αποτελεσματικότητα χωρίς ιδιαίτερη σπατάλη ανθρώπινων και μη πόρων (πέραν του αναμενομένου). Τα κράτη ανά το παγκόσμιο επιζητούν μία αποτελεσματική και ευέλικτη δημόσια διοίκηση προκειμένου να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικά στο διεθνές γίγνεσθαι κάτι που ουσιαστικά χρειάζεται να επιτύχει και η Κύπρος. Δεν είναι ότι το ευκολότερο, καθώς χρειάζεται τόσο ατομική όσο και συλλογική προσπάθεια και αλληλεπίδραση εντός και εκτός της δημόσιας διοίκησης. Χρειάζεται ουσιαστική και αποτελεσματική δράση και ανάδραση μεταξύ δημόσιου τομέα και ενδιαφερόμενων μερών αλλά και κτίσιμο μίας συνεταιρικής μεταξύ τους σχέσης (Wyrwa, 2018). Η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει συνθετικά την μείωση κόστους, την αύξηση του παραγόμενου αποτελέσματος, την ορθολογιστική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς και τη λελογισμένη και αποτελεσματική χρήση των μη ανθρώπινων πόρων όπως είναι για παράδειγμα ο μηχανογραφικός εξοπλισμός και η τεχνολογία.

Ο Λάνγκφορντ (1979) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα ως έννοια των κοινωνικών επιστημών, δεν ευρίσκεται στους σαφείς και μη διφορούμενους όρους ή ορισμούς (όπως αυτούς τους οποίους συναντούμε για παράδειγμα στις φυσικές επιστήμες και είναι στην πλειοψηφία τους ξεκάθαροι), αλλά αντιθέτως μπορεί για αυτήν να υπάρχουν τόσες γνώμες όσοι και οι ειδικοί που τις εκφράζουν. Στη δημόσια διοίκηση συνήθως μία ομάδα υπαλλήλων αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας ένα έργο για το οποίο τίθενται ορισμένα χρονοδιαγράμματα ωσότου να τελειώσει. Οι Henderson και Lee (1992) και Li και Huang (2013) ορίζουν την απόδοση του έργου χρησιμοποιώντας ένα μέτρο που ουσιαστικά συνάδει με το αποτέλεσμα ή την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου (όπως αυτή γίνεται αντιληπτή), δηλαδή την αποτελεσματικότητα της ομάδας η οποία βασικά εξαρτάται από το κατά πόσο η τελική έκβαση του έργου τείνει να ικανοποιεί τους στόχους, τον προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα και τη λειτουργική αποδοτικότητα που τέθηκαν εξαρχής. Καταλήγοντας προσθέτουν ότι η επιτυχής ή μη απόδοση του έργου είναι βασικά μία παράλληλη ζεύξη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας προς επίτευξή του, παρότι δεν ξεχωρίζει ή διαφοροποιείται σαφέστατα ο ορισμός ανάμεσα στις δύο έννοιες. Ο Burgoyne (1976) εκτιμά ότι η σύγχυση που προκύπτει γύρω από τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας καθίσταται πολύ πιο δυσνόητη και δύσκολη, επειδή ουσιαστικά ούτε ο όρος διαχείριση (management) αποδίδει μια σαφώς καθορισμένη λειτουργία ή επεξηγημένη έννοια.

Ο Analoui (1999) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα παραμένει διαχρονικά ένας σημαντικός στόχος και σκοπός για τα κράτη τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο είτε αυτά διαθέτουν εύρωστη είτε αναπτυσσόμενη και υποσχόμενη οικονομία. Για τον Wildavsky (1988) η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως η επιτυχία του επιδιωκόμενου σκοπού σε συνδυασμό με την καταβολή ελάχιστης προσπάθειας, ενώ ο Koys (2001) υπογραμμίζει ότι σε τομείς όπου το κέρδος αποτελεί υπ' αριθμόν ένα στόχο, πολλοί εσωτερικοί ή εξωτερικοί παρατηρητές θα συμφωνήσουν ότι η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση των πελατών αποτελούν όρους στη βάση των οποίων μπορεί να μετρηθεί και να υπολογισθεί η αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά την διαχείριση της απόδοσης ενός ατόμου (δηλαδή ακόμη κι αν προσεγγιστεί το θέμα από την σκοπιά των ανθρώπινων πόρων) μπορεί αυτή να αποβεί ένα από τα πλέον σημαντικά εργαλεία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία του (Propper & Wilson, 2003), κάτι που δεικνύει και φανερώνει την κοντινή και στενή σχέση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Ο Drucker (1963) έχει εκφράσει τη διαφορά μεταξύ αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας με έναν πολύ κατατοπιστικό και πρακτικό τρόπο: «η αποδοτικότητα σημαίνει να κάνουμε τα πράγματα σωστά και η αποτελεσματικότητα σημαίνει να κάνουμε τα σωστά πράγματα». Επιπρόσθετα, συμπληρώνει ότι κάποιος πρέπει να κάνει τα πράγματα που παράγουν το επιθυμητό τελικό

αποτέλεσμα περισσότερο αποτελεσματικά. Επίσης η Brax (2007) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα δεν είναι αντίθετες έννοιες, αλλά πρέπει να θεωρούνται ως αμοιβαία συμπληρωματικές. Είναι ξεκάθαρο λοιπόν από τα προαναφερόμενα ότι ο διαχωρισμός εννοιών όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα μόνο εύκολος δεν είναι αφού παρατηρείται και υπάρχει επικάλυψη ανάμεσα τους. Χρειάζεται προσεκτική μελέτη για απόδοση του κάθε όρου ξεχωριστά ούτως ώστε να αποφευχθούν τυχόν μπερδέματα, σύγχυση και λανθασμένα συμπεράσματα.

Η Τζαβέλλα (2018) υποστηρίζει ότι ζούμε κρίσιμες στιγμές την εποχή που διανύουμε και ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ενδυνάμωση, την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού του, με τελικό στόχο να υπάρξει βελτίωση και επάρκεια στη συνολικότερη εικόνα του τρόπου διοίκησης. Για αυτό το λόγο προσθέτει ότι ο κάθε οργανισμός αλλά και η εκάστοτε δημόσια διοίκηση χρειάζεται να συμπεριλάβουν στη στρατηγική τους ως ένα από τους στόχους τους, την επίτευξη της ενδυνάμωσης των εργαζομένων τους και ακολούθως να προσπαθήσουν με ότι μέσο διαθέτουν να την επιτύχουν. Για τους Lusthaus et al. (2002) η οργανωτική αποτελεσματικότητα αντικατοπτρίζει τον βαθμό ετοιμότητας ενός οργανισμού να εκπληρώσει τους στόχους του αλλά και να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις που προβάλουν στον ορίζοντα. Οι Gold et al. (2001) τόνισαν ότι η οργανωτική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως τη δυνατότητα εφαρμογής της καινοτομίας καθώς και την ικανότητα συντονισμού και ελέγχου της κοινής προσπάθειας που καταβάλλει το προσωπικό. Ανέφεραν επίσης ότι εξωτερικοί παράγοντες όπως λόγου χάριν η οικονομική ανάπτυξη, η κερδοφορία, το επίπεδο και η ένταση του ανταγωνισμού καθώς και παράγοντες εσωτερικοί για τον οργανισμό όπως λόγου χάριν τα έσοδα, το μέγεθος της επιχείρησης και η αποδοτικότητα μπορούν να συμβάλουν στη συνολική αποτελεσματικότητα.

Είναι λοιπόν ξεκάθαρο ότι για να επιτύχει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα ένας οργανισμός θα πρέπει να δώσει σημασία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον. Στα ίδια πλαίσια και πρότυπα θα πρέπει να κινηθεί και να δράσει η δημόσια διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο και εφαρμόζοντας τις καλές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα εκεί και όπου εφαρμόζονται (Nutt, 2006), θα μπορέσει να δράσει αποδοτικά και κατ' επέκταση αποτελεσματικά, με στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού και τη συνακόλουθη αύξηση της ανταγωνιστικότητας της. Άλλωστε τα περιθώρια και η υπομονή των πολιτών με βάση την πρόοδο της τεχνολογίας που έχει επιτευχθεί, τείνουν να εξαντληθούν, ενώ πολύ πιο δύσκολα οι τελευταίοι αποδέχονται την καθυστέρηση ή τη γραφειοκρατία (σε σχέση με παλαιότερες εποχές όπου έδιναν ευκολότερα συγχωροχάρτι).

Ο Frederickson (2010) αναφέρει ότι η αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα συνδέεται με την προσπάθεια των δημόσιων λειτουργών να κάνουν το καλύτερο ή το πιο προτιμότερο για να καλύψουν τις ανάγκες του πολίτη. Μάλιστα υποστηρίζει ότι η δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να είναι δίκαιη, αποτελεσματική και να επιτυγχάνει όσο το δυνατόν περισσότερο την οικονομία. Αυτά τα χαρακτηριστικά προϊδεάζουν άλλωστε για μία υγιή και παραγωγική δημόσια διοίκηση. Οι Rutgers και Van der Meer (2010) από τη δική τους σκοπιά θεωρούν ότι η εμφάνιση του όρου της αποτελεσματικότητας τοποθετείται περίπου στα μέσα του 19^{ου} αιώνα και συγκεκριμένα εμφανίζεται στην έκθεση για την οργάνωση της Μόνιμης Δημόσιας Διοίκησης (γνωστή ως Trevelyan έκθεση) που κυκλοφόρησε το 1854. Ο Schachter (1989) αναφέρει μάλιστα ότι τη δεκαετία εκείνη η αποτελεσματικότητα χρησιμοποιείται ως μοχλός δημιουργίας σχέσης ανάμεσα στους πολίτες και την πολιτική υπό την έννοια ότι είναι θεωρήθηκε ως ένα μέσο για την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών και αγαθών. Συμπερασματικά η αποτελεσματικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως ο βασικός πυλώνας ή διαφορετικά το άλφα και το ωμέγα της δημόσιας διοίκησης (Kokhanovskaya et al., 2019; Abramov et al., 2016, Petrova et al., 2017). Μπορεί να συγκρούεται με άλλες βασικές αξίες αλλά εξακολουθεί να έχει πολύ μεγάλη σημασία για τους διαχειριστές και έχοντες το γενικό πρόσταγμα της δημόσιας διοίκησης. Άλλωστε το τελικό αποτέλεσμα είναι αυτό που μετρά και αυτό που αποδίδει το συγκριτικό πλεονέκτημα, ειδικά στις μέρες μας όπου η κάθε λεπτομέρεια είναι σημαντική και καθοριστική.

2.3. Δείκτες και μέθοδοι μέτρησης αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης

Σύμφωνα με τον Αϊνατζή (2009), ως ενδεικτικοί δείκτες που παρέχουν τη δυνατότητα μέτρησης του βαθμού προόδου και της αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας κάθε υπηρεσίας της δημόσιας διοίκησης μπορούν να θεωρηθούν ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δημοσίου, η συμπεριφορά των δημόσιων λειτουργών προς τους πολίτες, ο χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών και αποπεράτωσης των υποθέσεων που τους αφορούν, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το κόστος διαχείρισης και ο αριθμός των παραπόνων που εκφράζονται συνολικά από τους πολίτες. Βέβαια για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας δεν είναι αρκετή η θέσπιση δεικτών για τη μέτρηση της. Συνεχίζοντας ο Αϊνατζής υποστηρίζει ότι απαιτείται ο καθορισμός στόχων αλλά και κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού μέσα από την αλλαγή της δομής της λειτουργίας του δημόσιου τομέα προεξάρχοντος του ανθρώπινου παράγοντα. Ενός παράγοντα που είναι ιδιαίτερα καθοριστικός καθώς μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς περιορισμούς και περισσότερο από όλους τους πόρους. Μερικοί από τους σημαντικότερους

παράγοντες που συντελούν στη μείωση της απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα είναι η αδιαφορία, η διαφθορά, η αναξιοκρατία, η μη συμμετοχή του στις αποφάσεις που τον αφορούν αλλά και οι χαμηλές αμοιβές (Akcay, 2006; Meon & Weill, 2010). Χρειάζεται η αποκατάσταση της σχέσης των δημόσιων λειτουργών με τους πολίτες αλλά και να δοθούν εναλλακτικές προτάσεις και λύσεις που θα αντιμετωπίζουν εν τη γενέσει τους τα προβλήματα που αναφύονται κατά καιρούς (Van de Walle, 2010; Fledderus et al., 2014). Άλλωστε η μείωση των προβλημάτων θα επιτρέψει στη δημόσια διοίκηση να ορθοποδήσει και να προσφέρει στους πολίτες όλα όσα χρειάζονται για να ευημερήσουν και να προοδεύσουν.

Η αποτελεσματικότητα αξιολογεί την επίδραση που έχει η χρήση των πόρων στην ευημερία των πολιτών. Ανάλογα με τη μέθοδο μέτρησης της διακρίνεται σε δύο διαφορετικές κατηγορίες. Η πρώτη είναι η αποτελεσματικότητα κατά Παρέτο όπου το κριτήριο αποτελεσματικότητας ικανοποιείται όταν οι πόροι χρησιμοποιούνται σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αδύνατο να επιτευχθεί η βελτίωση της ευημερίας κάπου ατόμου χωρίς να μειωθεί η ευημερία κάποιου άλλου. Ο ορισμός προέρχεται από τον Ιταλό οικονομολόγο Vilfredo Pareto (1848-1923), και τον κοινοποίησε το 1906 στο βιβλίο του Οικονομικά Πρόνοιας. Ο όρος είναι ευρύτερα γνωστός ως κριτήριο αριστοποίησης κατά Pareto (2020). Το κριτήριο αυτό διακατέχεται από έντονο ατομικισμό αφού μόνο το άτομο μπορεί να προσδιορίσει αν μια κατάσταση είναι καλύτερη ή χειρότερη. Η βελτίωση κατά Παρέτο επέρχεται όταν από την αναδιανομή πόρων το άτομο κρίνει ότι είναι σε καλύτερη κατάσταση και ταυτόχρονα κανένα άλλο άτομο δε βρίσκεται ή δηλώνει σε χειρότερη κατάσταση. Σύμφωνα με τον Nath (1969) από τη στιγμή που γίνεται αποδεχτό το κριτήριο του Παρέτο, συνεπακόλουθα αυτό σημαίνει την αποδοχή μίας σειράς αξιολογικών κρίσεων. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι ότι το άτομο αποτελεί τη βασική μονάδα της οικονομικής ανάλυσης, με την ευημερία του να εξαρτάται από το δικό του πλούτο, ότι το άτομο είναι ο καλύτερος κριτής της δικής του ευημερίας και τέλος ότι γίνεται δεκτή η βελτίωση της θέσης ενός ατόμου όταν δε χειροτερεύει η θέση κανενός άλλου ατόμου.

Η δεύτερη κατηγορία μέτρησης της αποτελεσματικότητας (όπως προκύπτει από την επιλογή της μεθόδου υπολογισμού της) είναι η αποτελεσματικότητα κατά Kaldor-Hicks. Πρόκειται για δύο Βρετανούς οικονομολόγους ενώ το κριτήριο είναι γνωστό και ως κριτήριο ΚΗ. Ο συγκεκριμένος τρόπος μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι όμοιος με τη μέθοδο Παρέτο αλλά λιγότερο αυστηρός. Αυτό που ισχύει στην περίπτωση αυτή είναι ότι μια αλλαγή στην αναδιανομή πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως αύξηση της αποτελεσματικότητας έστω κι αν χειροτερέψει η θέση ενός ατόμου ή ατόμων, αρκεί να αποζημιωθούν οι

τελευταίοι (Isa et al., 2020). Η μέθοδος ΚΗ για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας είναι ευκολότερα εφαρμόσιμη γιατί δεν υφίσταται η τέλεια αυστηρότητα όπως ενυπάρχει στην περίπτωση του κριτηρίου Παρέτο (που πρέπει να μείνουν όλοι ευχαριστημένοι και να μη ζημιωθεί κανείς), αλλά αντίθετα επιτρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις που αφήνουν κάποιους δυσαρεστημένους εντός του συνόλου. Εάν μάλιστα οι ωφεληθέντες προθυμοποιηθούν να αποζημιώσουν τους ζημιωθέντες τότε πληροίτε και το κριτήριο Pareto αφού αυτό σημαίνει ότι όλοι ικανοποιήθηκαν τελικά.

Τα δύο κριτήρια αποτελούν τη βάση για την εφαρμογή δύο σημαντικών παραμέτρων της δημόσιας διοίκησης. Το κριτήριο Pareto από τη στιγμή που εφαρμόζεται οδηγεί στην προστασία των βασικών θεμελιωδών δικαιωμάτων του πολίτη ενώ το κριτήριο ΚΗ οδηγεί στο να διερευνηθεί κατά πόσο τυχόν περιορισμοί στο όνομα του δημοσίου συμφέροντος είναι καλοδεχούμενοι ή θεμιτοί. Αν όχι τότε σημαίνει ότι οι εν λόγω αποφάσεις χρειάζονται περαιτέρω διαβούλευση και ειδικό χειρισμό. Μάλιστα το κριτήριο ΚΗ αποτελεί τη βάση της θεωρίας που αναφέρεται στην ανάλυση κόστους οφέλους (cost benefit analysis). Ενός εργαλείου με παγκόσμια απήχηση στη βάση του οποίου αξιολογούνται οι επιλογές ή οι αποφάσεις της δημόσιας διοίκησης (Ναλπαντίδου & Χατζής, 2008). Επιπλέον η παραδοχή όσων προαναφέρθηκαν μαρτυρεί τη σημασία που κατέχει η μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην οικονομική ανάλυση και στην εφαρμογή του δημοσίου δικαίου, καθότι ουσιαστικά μας οδηγεί συνακόλουθα στην εφαρμογή της αρχής της αναλογικότητας. Η αρχή της αναλογικότητας συναντάται για πρώτη φορά στην ελληνική αρχαιότητα, οπότε διατυπώνεται το αίτημα για τήρηση του ορθού μέτρου, το οποίο συνδέεται άμεσα με την έννοια της δικαιοσύνης καθώς και της απαγόρευσης των υπερβολών (Αριστοτέλης, [Μτφρ.] 2006). Επιπρόσθετα η αρχή της αναλογικότητας αναγνωρίζεται στο πεδίο του Διοικητικού Δικαίου αλλά εφαρμόζεται και σε άλλους κλάδους (για παράδειγμα στις περιπτώσεις επιβολής αστυνομικών μέτρων, στην εφαρμογή του Δικαίου της ανάγκης, και στην εφαρμογή της νομοθεσίας σε περιπτώσεις αναγκαστικών απαλλοτριώσεων). Σημαίνει την αναλογία μέσων προς τους νόμιμους κρατικούς σκοπούς και την υπάρχουσα κατάσταση. Η εκτίμηση και εφαρμογή της υπόκειται στον έλεγχο του δικαστή, υπό την έννοια ότι συνιστά προϋπόθεση της νομιμότητας και συνταγματικότητας ορισμένων κρατικών πράξεων (νομοθετικών και διοικητικών). Αυτά αναφέρονται στο βιβλίο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων που βασίζεται στην νομολογία του ΕΔΑΔ (Harris et al., 2018).

Επιπρόσθετα στα οικονομικά του ανταγωνισμού η αποτελεσματικότητα ανάλογα με το αντικείμενο που μετριέται, διακρίνεται σε ακόμη τρεις κατηγορίες. Συγκεκριμένα διακρίνεται σε διανεμητική αποτελεσματικότητα όπου τα αγαθά κατανέμονται εκεί που ο καταναλωτής τα έχει περισσότερη ανάγκη, σε παραγωγική αποτελεσματικότητα όπου οι

πρώτες ύλες βρίσκονται στον παραγωγό που τις αξιοποιεί καλύτερα και τέλος σε δυναμική αποτελεσματικότητα όπου η καινοτομία επιτυγχάνεται με το μικρότερο δυνατό κόστος (Ρέππα και άλλοι, 1999). Όπως φαίνεται λοιπόν, υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να ερμηνευθεί και να επεξηγηθεί η αποτελεσματικότητα, οπότε δικαιώνονται όσοι μιλούν για ένα όρο που επιδέχεται πολλών και διαφορετικών ερμηνειών.

2.4. Επίτευξη αποτελεσματικότητας και κοινωνική ευημερία

Σε αρκετές περιπτώσεις απαιτείται να δοθεί κάποια απάντηση στην ερώτηση εάν η αποτελεσματικότητα που απορρέει από τη λήψη μίας απόφασης είναι ουσιαστική ή όχι στη βάση μάλιστα της αξιολογικής σκοπιάς. Μια πρώτη αντίδραση πιθανόν να ήταν ότι η τελική ετυμηγορία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και δεν συνιστά κάτι το εντελώς ουδέτερο. Για να απλοποιήσουμε το σκεπτικό μας θα πρέπει να ορίσουμε τι θεωρείται κόστος και τι όφελος από μία επιλογή, καθώς και πως αυτό μετριέται. Τα ερωτήματα αυτά μπορούν να συσχετιστούν άμεσα αλλά και να αποδώσουν τον όρο κοινωνική ευημερία. Η κοινωνική ευημερία του συνόλου εξαρτάται σε μεγάλο από την ποιότητα των αποφάσεων της δημόσιας διοίκησης (Μαργατίνου, 2019). Διαφορετικά θα εφαρμοσθεί η στάθμιση κόστους οφέλους αν η ευημερία εμπεριέχει στοιχεία κοινωνικής δικαιοσύνης και διαφορετικά θα εφαρμοσθεί αν η ευημερία ταυτιστεί με τη μεγιστοποίηση του κέρδους.
Η πρώτη περίπτωση σε ότι αφορά τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας συνάδει και με το σε ποιους καταλήγει το όφελος από τις αποφάσεις της δημόσιας διοίκησης αφού δεν επιτρέπεται ο αποκλεισμός όσων μειονεκτούν στο κοινωνικό σύνολο. Ο Rawls (1971) υποστηρίζει στις θεωρίες του περί δικαιοσύνης, ότι η αλληλεγγύη και η δικαιοσύνη είναι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, κάτι που προσομοιάζει με την πιο πάνω αναφορά περί αποτελεσματικότητας και κοινωνικής ευημερίας. Αντίθετα στη δεύτερη περίπτωση αρκεί να σταθμιστούν απόλυτα οι μαθηματικοί υπολογισμοί της οικονομικής ευημερίας χωρίς να λαμβάνεται υπόψη σε ποια άτομα καταλήγει το όφελος. Οι μετρήσεις είναι απλές και βασίζονται στον υπολογισμό των παραγόμενων αγαθών σε σχέση με τους πόρους που καταναλώνονται (για παράδειγμα ο υπολογισμός του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος από το αθροιστικό αποτέλεσμα του πλούτου που παράγει το κάθε κράτος). Ένα τέτοιο μοντέλο υποστήριξαν οι Bergson (1938) και Samuelson (1977) στη θεωρία τους περί κοινωνικής ευημερίας αλλά και η σχολή του Σικάγο με τον Coase (1974).

2.5. Το πεδίο εφαρμογής της αποτελεσματικότητας σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο

Η Παγκόσμια Τράπεζα στην ιστοσελίδα της, δίνει τη δική της εκδοχή σε σχέση με την αποτελεσματικότητα μίας συμβατικής κυβέρνησης γενικότερα. Σημειώνει ότι η αποτελεσματικότητα ως έννοια αποτυπώνει τις αντιλήψεις που επικρατούν κατά αρχήν για την ποιότητα των υπηρεσιών του δημοσίου, κατά δεύτερον για τον βαθμό ανεξαρτησίας της δημόσιας διοίκησης από οποιεσδήποτε πολιτικές επεμβάσεις ή έξωθεν παρεμβατισμούς και κατά τρίτον για την αξιοπιστία που διακατέχει τις κατά καιρούς δεσμεύσεις της κυβέρνησης για ποιοτική παραγωγή πολιτικής. Παρά την επιβολή μνημονίων και οικονομικής πειθαρχίας σε διάφορες χώρες όπως για παράδειγμα η Ελλάδα, οι δείκτες πολιτικής και θεσμικής διακυβέρνησης τις τελευταίες δεκαετίες δείχνουν να έχουν επιδεινωθεί και η αποτελεσματικότητα των κυβερνήσεων τίθεται σε αμφιβολία (Plimakis et al., 2021).

Η Pricewaterhouse Coopers η οποία αποτελεί μία από τις τέσσερις μεγαλύτερες εταιρίες παροχής συμβουλευτικών και ελεγκτικών υπηρεσιών παγκόσμια, σε ενημερωτικό δελτίο που έδωσε στη δημοσιότητα τον Ιούλιο του 2015 αναγνωρίζει ότι η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης είναι ιδιαίτερα κεφαλαιώδους σημασίας, ενώ στη συνέχεια υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διοίκηση είναι αυτή που ενδυναμώνει τους θεσμούς, βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίον αυτοί λειτουργούν, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την πρόοδο και την ανάπτυξη της χώρας. Ακολούθως τονίζει ότι σταθερότητα και ο συνεχής συντονισμός της δημόσιας διοίκησης αλλά και των θεσμών, καθώς και η ύπαρξη σωστής πρόβλεψης για παραγωγή μακροπρόθεσμης πολιτικής βοηθούν την διακυβέρνηση του κράτους να γίνει πιο αποτελεσματική. Αν οι κυβερνήσεις λοιπόν ακολουθήσουν και εφαρμόσουν τις προγραμματικές διακηρύξεις της Παγκόσμιας Τράπεζας και τις υποδείξεις των μεγάλων ελεγκτικών οίκων τότε μπορούν να δημιουργήσουν μία καλή βάση πάνω στην οποία θα μπορούν να επενδύσουν για επίτευξη ενός καλού επιπέδου αποτελεσματικότητας. Οι πολίτες εξάλλου αναμένουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση ειδικά με την ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη που έχει επιτευχθεί τις τελευταίες δεκαετίες.

Στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εξωτερικών της Ελληνικής Δημοκρατίας υπάρχει αναφορά για την ίδρυση της Παγκόσμιας Εταιρικής Σχέσης για την Αποτελεσματική Αναπτυξιακή Συνεργασία. Πρόκειται για ένα θεσμό που εγκαθιδρύθηκε από 163 χώρες το 2011 στα πλαίσια ενός φόρουμ για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της βοήθειας προς το Μπουσάν, τη δεύτερη μεγαλύτερη πόλη της Νότιας Κορέας μετά τη Σεούλ. Ο βασικός στόχος της Συνεργασίας είναι η επιτάχυνση της αποτελεσματικότητας των αναπτυξιακών προσπαθειών και η επίτευξη των κύριων στόχων βιώσιμης ανάπτυξης με

ορίζοντα το 2030. Διοικείται σε υπουργικό επίπεδο, από τρεις συμπροέδρους και από εικοσαμελή επιτροπή, οι οποίοι και διοργανώνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα συναντήσεις υψηλού επιπέδου ανάμεσα σε ενδιαφερόμενες χώρες. Μάλιστα η δεύτερη υψηλού επιπέδου συνάντηση πραγματοποιήθηκε στην Κένυα το 2016 συγκεντρώνοντας περί τους 4.500 διαφορετικούς ενδιαφερομένους φορείς από 154 κράτη. Η συνάντηση ολοκληρώθηκε με τη σύναψη της συμφωνίας των αποτελεσμάτων του Ναϊρόμπι, η οποία περιλαμβάνει τις κατευθυντήριες γραμμές και προτεραιότητες στα πλαίσια μίας διεθνούς φύσεως αναπτυξιακής συνεργασίας με παράλληλο καθορισμό της ατζέντας οδηγού που θα ακολουθηθεί ενόψει του 2030.

Καθώς τις τελευταίες δεκαετίες ουσιαστικά οι σχέσεις κυβερνήσεων και πολιτών διαφοροποιούνται (Cunha & Miranda, 2013; Asaduzzaman & Virtanen, 2016), η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης παίζει καθοριστικό ρόλο για αυτές. Η Ευρωπαϊκή Ένωση στο πληροφοριακό δελτίο ευρωπαϊκού εξαμήνου με θέμα την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης που εκδόθηκε στις 22 Νοεμβρίου 2017, υπογραμμίζει τις μεταρρυθμίσεις που έγιναν την τελευταία εικοσαετία με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης ανάμεσα στις χώρες μέλη της. Τονίζεται ότι παρόλο που οι θεσμοί γενικότερα παρουσίασαν μία βελτίωση όσον αφορά τη διαφάνεια και παρότι η ποιότητα των υπηρεσιών ανήλθε σημαντικά, εντούτοις η εμπιστοσύνη του πολίτη στο κράτος κλονίστηκε και περιορίστηκε σημαντικά. Αυτό σίγουρα προβληματίζει αρκετά, ενώ η έκθεση αναφέρει ότι όταν η αλληλεπίδραση μεταξύ της αλυσίδας των φορέων και των οργανισμών που αποτελούν τη δημόσια διοίκηση (όπως είναι τα υπουργεία, τα τμήματα, τα γραφεία και η τοπική αυτοδιοίκηση) είναι αμφιλεγόμενης ποιότητας, αυτό επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιδόσεων των κρατών μελών. Τέλος το δελτίο κάνει αναφορά στην ίδρυση της Επιτροπής για τη μεταρρύθμιση των δημόσιων διοικήσεων (CORA) των χωρών μελών, με βασικούς στόχους από τη μια την αναβάθμιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του δημοσίου τομέα και από την άλλη τη μείωση του λειτουργικού κόστους χωρίς την παράλληλη υποτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται.

Στην Ελλάδα η ικανότητα για αποτελεσματική δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση είναι περιορισμένη (Sklias & Maris, 2013, p. 155; Μαρής, 2020; Μαρής, 2021; Maris & Flouros, 2021; Maris & Flouros, 2022; Maris & Manoli, 2022; Λαζάρου, 2020). Η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις είναι εκ των ουκ άνευ αλλά δε διαφαίνεται φως στην άκρη του τούνελ. Απουσιάζει η χάραξη και διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης πολιτικής και στρατηγικής μεθόδου που θα απαμβλύνει σε βάθος χρόνου τα σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα του ελληνικού κράτους. Μία σοβαρή προσπάθεια για παράδειγμα, είναι αυτή που έγινε το 1964

στα πλαίσια του νόμου 4355, «Περί αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Συντονισμού» (Athanasopoulos et al., 2019). Ο εν λόγω νόμος θεωρούσε το πρόγραμμα δημόσιων επενδύσεων ως ένα εργαλείο προγραμματισμού ανάπτυξης και επιπρόσθετα ως βοηθητικό παράγοντα για μία φυσιολογική δημόσια διοίκηση. Τελικά όμως, όπως και σε άλλες περιπτώσεις, δεν εφαρμόστηκε καμία πρόνοια ή ρύθμιση του και έτσι έμεινε στα συρτάρια.

2.6. Αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο

Η Προεδρία της Κυπριακής Δημοκρατίας σε δελτίο τύπου που εξέδωσε τον Οκτώβριο του 2014 και το οποίο έχει ως κεντρικό θέμα τη μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματικότητα της διοίκησης, θα εξαρτηθεί από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι τυγχάνει να επηρεάζουν και να διαμορφώνουν το σύστημα και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης στη χώρα. Οι βασικότεροι από αυτούς είναι ο τρόπος επιλογής του προσωπικού, το θέμα των αξιολογήσεων και προαγωγών (οι οποίες θα πρέπει να βασίζονται στην αξιοκρατία και στη δικαιοσύνη), η μετεξέλιξη των θεσμών κατά τρόπο που να τους ασκείται έλεγχος, η αφαίρεση από τους αξιωματούχους της απόλυτης εξουσίας σε θέματα επηρεασμού των διαδικασιών σε σχέση με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τέλος η επανεξέταση των κριτηρίων της σύνθεσης των αρμόδιων φορέων εκεί και όπου εφαρμόζεται. Επίσης καταγράφεται η άποψη, ότι η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού που στελεχώνει τη δημόσια υπηρεσία στην Κύπρο είναι ανύπαρκτη και ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι συνάρτηση ενός ευέλικτου και κινητικού προσωπικού. Αυτή η ενέργεια λοιπόν μπορεί να αποτελέσει ακόμη ένα ουσιαστικό βήμα για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Όπως γίνεται αντιληπτό, χρειάζεται να γίνουν τομές και να εφαρμοσθούν καινοτόμες δράσεις τόσο προς την κατεύθυνση των ανθρώπινων πόρων πρώτιστα (Γεωργακάκη, 2019), όσο και προς την κατεύθυνση των υλικών πόρων κατά δεύτερον (Φιλιππίδη, 2019). Η προσπάθεια για επίτευξη της αναγκαίας αποτελεσματικότητας από πλευράς της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο πιθανόν να αντιμετωπίσει πολλά εμπόδια και αντιδράσεις, όμως σε βραχυχρόνιο αλλά κυρίως σε μακροχρόνιο στάδιο επιβάλλεται όπως επιτευχθεί. Εξάλλου στην εποχή που ζούμε δεν χωρούν πλέον δικαιολογίες και αναβολές αλλά πρέπει να υπάρχει η πολιτική βούληση για την εφαρμογή μίας ορθολογικής στρατηγικής, η οποία θα περιλαμβάνει την υλοποίηση των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων για μία αποτελεσματική δημόσια υπηρεσία που θα εκπέμπει υγεία και θα είναι συγχρόνως ανταγωνιστική.

2.7. Ορισμός ανταγωνιστικότητας

Η ανταγωνιστικότητα είναι μία έννοια που καλύπτεται ευρέως και διεξοδικά από τη διεθνή βιβλιογραφία. Έχει αναδειχθεί τις τελευταίες δεκαετίες ως μία δυναμική παράμετρος, η οποία με το πέρασμα του χρόνου ολοένα και περισσότερο μετασχηματίζεται σε μία πολυδιάστατη και διευρυμένη έννοια. Σαν όρος μπορεί να συσχετιστεί αλλά και να ταυτιστεί με την ιδιαίτερη σημασία που αποδίδουν τα κράτη στις εθνικές τους οικονομίες ούτως ώστε να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για αυτές. Επίσης μπορεί να ταυτιστεί με την προσπάθεια κάθε χώρας (μέσα στο διεθνές περιβάλλον που δρα και συναλλάσσεται) να ξεπεράσει σε κατοπινό χρονικό στάδιο την οικονομική δυνατότητα ή χρηματοοικονομική επιρροή άλλων ανταγωνιστικών κρατών ούτως ώστε να επιτύχει με τη σειρά της σημαντικά άλματα και πρωτοποριακά βήματα (Huggins et al., 2013). Η ανταγωνιστικότητα επιπρόσθετα είναι η ικανότητα παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, με στόχο τη άνοδο του βιοτικού επιπέδου των πολιτών της χώρας, αλλά και η ενίσχυση των δυνατοτήτων και ευκαιριών εντός και εκτός συνόρων, ώστε τελικά να διευκολυνθεί η επιχειρηματικότητα (Crecente-Romero et al., 2019) και η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την ομαλή λειτουργία των αγορών μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης.

Η ανταγωνιστικότητα σύμφωνα με τον Cann (2017) που είναι μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ - World Economic Forum, μετριέται από το 1979 σε συνεργασία με πάνω από εκατό πενήντα (150) κράτη και ορίζεται ως ο παράγοντας που κατατάσσει μία οικονομία ως παραγωγική ή πιο απλά προσθέτει αξία στην καθημερινότητα των κατοίκων μίας χώρας, προάγοντας την και βελτιώνοντας την. Ένας βασικός δείκτης που μετρά την ανταγωνιστικότητα σε διεθνές επίπεδο είναι ο Παγκόσμιος Δείκτης Ανταγωνιστικότητας - Global Competitiveness Index (GCI) ο οποίος υπολογίζει την ανταγωνιστικότητα κάθε κράτους διαχωρίζοντας την σε δώδεκα (12) διακριτές κατηγορίες. Αυτές με τη σειρά τους ομαδοποιούνται σε τρεις (3) υποκατηγορίες. Βασικά υπάρχουν καταρχάς οι βασικοί πυλώνες - δείκτες που στηρίζουν θεμελιακά την οικονομία των χωρών και περιλαμβάνουν το θεσμικό περιβάλλον, τις υποδομές, το μακροοικονομικό περιβάλλον, την υγεία και την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Κατά δεύτερο ακολουθούν οι δευτερεύοντες δείκτες που μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης και συνεπακόλουθα στη μετάβαση σε πιο προηγμένες οικονομίες και αυτές είναι η αποτελεσματικότητα της αγοράς αγαθών, η αποτελεσματικότητα της αγοράς εργασίας, η ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών αγορών, η τεχνολογική ετοιμότητα και η τριτοβάθμια - ανώτατη εκπαίδευση και κατάρτιση. Ο τρίτος και τελευταίος άξονας περιλαμβάνει την καινοτομία και την επιχειρηματική κατάρτιση - πολυπλοκότητα. Οι χώρες που επιτυγχάνουν

ψηλό βαθμό σε αυτό τον τρίτο πυλώνα τείνουν γενικά να θεωρούνται πιο προηγμένες οικονομίες με υψηλό Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ανά κάτοικο.

Η ανταγωνιστικότητα στο διεθνές εμπόριο με βάση το γλωσσάριο του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) - Organisation for Economic Co-operation & Development (OECD, 2001), είναι η μεταβλητή που μετράει το μειονέκτημα ή πλεονέκτημα που δημιουργείται για κάθε κράτος κατά την εξαγωγή των προϊόντων που παράγει και διοχετεύει προς τις διεθνείς αγορές. Η Γραμματεία του ΟΟΣΑ, όπως επεξηγείτε στη συνέχεια από τον οργανισμό, υπολογίζει και χρησιμοποιεί δύο διαφορετικά μέτρα ανταγωνιστικότητας. Αυτά βασίζονται κατά πρώτον στη διαφορά μεταξύ του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στο εσωτερικό της χώρας και κατά δεύτερο στη διαφορά που ισχύει στο εσωτερικό των ανταγωνιστών της και περιλαμβάνουν τις τιμές παραγωγής και κατανάλωσης εκφρασμένες σε κοινό νόμισμα. Παρομοίως και για το Economicsonline η ανταγωνιστικότητα σημαίνει την ικανότητα μιας χώρας να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά στις παγκόσμιες αγορές. Δεν υπάρχει ένας κοινός και μοναδικός τρόπος μέτρησης της ανταγωνιστικότητας, όμως ανάμεσα σε άλλους τρόπους η μέτρηση της συμπεριλαμβάνει τέσσερις (4) δείκτες. Οι σχετικές τιμές εξαγωγής, δηλαδή οι τιμές εξαγωγής μιας χώρας σε σχέση με άλλες χώρες, αποτελούν τον πρώτο δείκτη. Οι όροι εμπορίου μιας χώρας, δηλαδή η σχέση που αναπαριστά το λόγο των τιμών εξαγωγής και εισαγωγής μιας χώρας, αποτελούν το δεύτερο δείκτη. Η παραγωγικότητα της εργασίας, η οποία εκφράζεται συνήθως ως Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ανά εργαζόμενο, ή ως Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ανά ώρα απασχόλησης αποτελεί τον τρίτο δείκτη και τέλος ο τέταρτος δείκτης είναι αυτός που μετράει το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος, ή διαφορετικά το κόστος της εργασίας ανά μονάδα παραγωγής.

2.8. Ο σκοπός της ανταγωνιστικότητας και οι δείκτες αναφοράς

Ο σκοπός της ανταγωνιστικότητας είναι ουσιαστικά η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών κάθε χώρας. Για να αποτιμηθεί η ανταγωνιστικότητα βραχυπρόθεσμα χρειάζεται να αναλυθούν κάποιοι δείκτες όπως είναι η μεταβολή των θέσεων απασχόλησης και η ποιότητα ζωής. Όμως ο πιο βασικός ποσοτικός δείκτης που μπορεί να αποδώσει τη μεταβολή της ανταγωνιστικότητας είναι το κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν και η σύγκριση του με τα προηγούμενα έτη (Aiginger & Vogel, 2015). Επιπρόσθετα άλλοι δείκτες που θα μπορούσαν διαχρονικά να αποδώσουν σωστά το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας είναι οι δημογραφικοί δείκτες, οι δείκτες υποδομών, οι δείκτες επενδύσεων, οι δείκτες τεχνολογίας, οι δείκτες διάρθρωσης εργατικού δυναμικού, οι δείκτες

τοπικής εξειδίκευσης, οι δείκτες εξωτερικού εμπορίου και τέλος οι δείκτες παραγωγικότητας και ευημερίας. Επιπρόσθετα θα πρέπει να υπάρξει μία ολιστική προσέγγιση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και όχι επιλεκτική (Παρθύμος, 2015).

Οι όποιες ανισορροπίες δημιουργούνται και αποτελούν τροχοπέδη για την ανταγωνιστικότητα θα πρέπει να βελτιώνονται με κατάλληλες παρεμβάσεις και μέτρα από το κράτος, τα οποία χρειάζεται να έχουν τέτοια φιλοσοφία ώστε να προωθούν την ισότητα ευκαιριών αλλά και τις ίσες αμοιβές ανάμεσα στα δύο φύλα (Huggins, 2003). Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί ευκολότερα η αύξηση του εισοδήματος και της απασχόλησης, η δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας, η περαιτέρω στήριξη των ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού και η μεγέθυνση του κοινωνικού κράτους. Έτσι θα επέλθει αργά αλλά σταθερά η καλυτέρευση των δεικτών της ανταγωνιστικότητας και τα κράτη θα μπορούν να απολαύσουν τους καρπούς μίας τέτοιας κοινωνικής κατάκτησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν περιορίζεται μόνο σε τοπικό επίπεδο αλλά επεκτείνεται και σε παγκόσμια κλίμακα, δίνοντας σοβαρά εχέγγυα σε πολίτες και κράτη για να το επιδιώξουν με όλες τους τις δυνάμεις και τελικά να το επιτύχουν.

2.9. Οι προϋποθέσεις για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας

Η επίτευξη της ανταγωνιστικότητας δεν επέρχεται από μόνη της αλλά θα πρέπει να τηρούνται και να υφίστανται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις. Απαιτείται η εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών από τα κράτη, με κύρια επιδίωξη την προώθηση της επιχειρηματικότητας, της ευημερίας και της ανάπτυξης. Ο τελικός στόχος έχει να κάνει με την τόνωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την ανάλογη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους (Khajeheian et al, 2018). Οι εν λόγω πολιτικές για να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής ή περιφέρειας, έτσι ώστε με τη σωστή εφαρμογή τους να επιλύσουν τα διαρθρωτικά προβλήματα κάθε οικονομίας και να καταστήσουν τα κράτη πιο ανταγωνιστικά (Porter, 1990).

Η σωστή ανάλυση και μετέπειτα η εκμετάλλευση των δυνητικών ευκαιριών αποτελούν μία καλή στρατηγική ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικονομιών και να επιδιωχθούν ριζικές λύσεις που θα αποδώσουν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαδικασία θα πρέπει να βασίζεται στην ενίσχυση και διαμόρφωση των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται η πιλοτική εφαρμογή νέων πολιτικών και μεταρρυθμίσεων, η

σωστή μέτρηση της ανταγωνιστικότητας, η αποτίμηση των παραγόμενων αποτελεσμάτων και κυρίως η συνεχής ανατροφοδότηση (Stamer, 2008).

Οι Gardiner et al. (2004) βασιζόμενοι στους Begg et al. παρουσίασαν την πυραμίδα της ανταγωνιστικότητας, όπου απεικονίζονται οι προϋποθέσεις που χρειάζεται ένα κράτος (ή περιφέρεια) να απολαμβάνει, ώστε να μπορέσει να φθάσει ευκολότερα σε καλύτερο επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι δέκα (10): έρευνα και τεχνολογία, παραγωγική διάρθρωση, εργατικό δυναμικό, εκπαιδευτικά ιδρύματα, πληθυσμός, ανθρώπινο κεφάλαιο, υποδομές, προσβασιμότητα από όλους, φυσικό περιβάλλον, πολιτισμός και παιδεία. Παρατηρείται ότι η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τα αντιπροσωπευτικά στοιχεία μίας περιφέρειας όπως είναι ο πληθυσμός, οι υποδομές και το περιβάλλον. Η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η αναδιανομή των μη ανθρώπινων πόρων είναι καθοριστικοί παράγοντες για την ευκολότερη εφαρμογή των διαρθρωτικών αλλαγών. Με τον τρόπο αυτό αναμένεται να επέλθει η βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης των κατοίκων, η αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος και η περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κάθε χώρας.

2.10. Ανταγωνιστικότητα των χωρών σε συνάρτηση με την εισοδηματική τους κατάσταση και διαμάντι ανταγωνιστικότητας του Πόρτερ

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2016) στην έκθεση του ‘’Προοπτικές για την Παγκόσμια Ανάπτυξη 2017’’ αναφέρει ότι οι χώρες κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες με βάση τα εισοδήματα τους. Αυτές είναι οι χώρες χαμηλού εισοδήματος, οι χώρες μεσαίου εισοδήματος και οι χώρες υψηλού εισοδήματος. Παραδείγματα χωρών χαμηλού εισοδήματος είναι η Νιγηρία, το Μαρόκο, και η Γκάνα, παραδείγματα χωρών μεσαίου εισοδήματος είναι η Τουρκία, το Μεξικό, και η Νότια Αφρική, ενώ παραδείγματα χωρών υψηλού εισοδήματος είναι ο Καναδάς, η Ιρλανδία και η Ελβετία.

Οι χώρες χαμηλού εισοδήματος και επομένως χαμηλής ανταγωνιστικότητας βρίσκονται στην πλειοψηφία τους σε εμβρυικό στάδιο ανάπτυξης ενώ χρησιμοποιούν σε μεγάλη κλίμακα την πρωτογενή επεξεργασία προϊόντων (έχουν δηλαδή ως κύριες ασχολίες τη γεωργία, την κτηνοτροφία και το ψάρεμα) καθώς και τη φθηνή εργασία. Σε ότι αφορά την καινοτομία και την τεχνολογία των εν λόγω χωρών, αυτές κινούνται σε χαμηλές επιδόσεις ενώ το επιχειρηματικό περιβάλλον αναπτύσσεται μετ’ εμποδίων. Η προσπάθεια για βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στηρίζεται πρώτιστα στην αναβάθμιση της

ποιότητας των υποδομών (όπως είναι για παράδειγμα η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και οι τηλεπικοινωνίες) και δευτερευόντως στη δημιουργία κανονιστικού πλαισίου, έτσι ώστε να αναπτυχθεί σε μεγαλύτερο βαθμό η ανταγωνιστικότητα.

Οι χώρες μεσαίου εισοδήματος διατηρούν μεν καλό δείκτη ανταγωνιστικότητας αλλά ακόμη δεν έχουν φθάσει σε επιθυμητά επίπεδα όσον αφορά την καινοτομία και την τεχνολογία. Βρίσκονται σε μια διαρκή προσπάθεια για στήριξη της έρευνας, αναβάθμιση της εκπαίδευσης, βελτίωση της παραγωγής, δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών συνεργασίας με ερευνητικά ιδρύματα καθώς και εισαγωγή ξένης τεχνολογίας. Ακόμη στοχεύουν στην αναβάθμιση των χρηματοπιστωτικών αγορών αλλά και στη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Τέλος οι χώρες υψηλού εισοδήματος είναι πρωτοπόρες στη δημιουργία και εφαρμογή καινοτόμων δράσεων σε παγκόσμια κλίμακα. Στοχεύουν στην παραγωγή εμπορικών σημάτων και πρότυπων προϊόντων, ώστε να τα διοχετεύσουν ακολούθως στην αγορά. Ενδιαφέρονται έντονα για την ποιοτική αναβάθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των προσφερόμενων υπηρεσιών με συνέπεια να παίρνουν υψηλά οικονομικά ρίσκα, να προχωρούν σε οργανωτικές αλλαγές και να συνάπτουν συνεργασίες με προηγμένα ερευνητικά ιδρύματα.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον και δη οι επιχειρήσεις που το αντιπροσωπεύουν αποτελούν ένα από τους πιο βασικούς οικονομικούς πυλώνες για κάθε κράτος που θέλει να θεωρείται προηγμένο. Ένα υπόδειγμα για την ανταγωνιστικότητα που συνδέεται με αυτές τις επιχειρήσεις, γνωστό και ως διαμάντι της ανταγωνιστικότητας, παρέχεται από τον Porter. Ανταγωνιστικότητα αναλυτικότερα για τον Porter (1990) είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά ένα κράτος και το οποίο ουσιαστικά προκύπτει από την προσπάθεια μεμονωμένων επιχειρήσεων εντός του κράτους να καλυτερεύσουν την παραγωγική τους διαδικασία και να προάγουν την εφαρμογή της καινοτομίας. Οι παράγοντες που επισημαίνονται από τον Porter και συμβάλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας είναι τέσσερις (4) ουσιαστικά. Πρόκειται για τις συνθήκες συντελεστών/εισροών, τις συνθήκες ζήτησης, το πλέγμα των συνδεδεμένων επιχειρήσεων και τέλος τη δομή της στρατηγικής και του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Οι παράγοντες αυτοί αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους ενώ επιπρόσθετα επηρεάζονται από δύο εξωγενείς (κυρίως) παράγοντες, δηλαδή από τα γεγονότα που επισυμβαίνουν τυχαία (για παράδειγμα τα πολιτιστικά γνωρίσματα ενός λαού ή ένα τυχαίο σημαντικό ιστορικό γεγονός) καθώς και από την πολιτική που εφαρμόζει η εκάστοτε κυβέρνηση.

Στην Κύπρο παρατηρούμε ότι ένα βασικό ιστορικό γεγονός που διαδραματίστηκε και αποδείχτηκε καθοριστικό για την περεταίρω ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας ήταν η Τουρκική εισβολή του 1974 που έπληξε ανεπανόρθωτα τον τόπο. Χάθηκε ένα σημαντικό

ποσοστό της παραγωγής που άγγιξε το 17,9% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος τη διετία 1974-75, με τις κύριες επιπτώσεις να παρουσιάζονται στους τομείς της γεωργίας, της μεταποίησης, των κατασκευών και του τουρισμού (Πασιαρδής, 2000). Επίσης υπήρξαν απώλειες όσον αφορά τα κεφαλαιουχικά κέρδη των επιχειρήσεων, απώλειες σε ιδιωτικές οικιστικές μονάδες αλλά και ιδιωτικές απώλειες σε καταναλωτικά αγαθά πέραν από τις σοβαρές κρατικές, εκκλησιαστικές και ανθρώπινες απώλειες. Οι ιδιωτικές απώλειες με την αναγωγή σε τιμές 1995 φθάνουν τα 3,2 δισεκατομμύρια λίρες Κύπρου, που αντιστοιχούν σε 63000 λίρες Κύπρου για κάθε προσφυγοποιημένη Ελληνοκυπριακή οικογένεια. Μετά τα γεγονότα του 1974, η Κυπριακή κυβέρνηση στα χρόνια που ακολούθησαν πήρε σημαντικές αποφάσεις προς ενίσχυση των προσφύγων, όπως ήταν η ίδρυση του Κεντρικού Φορέα Ισότιμης Κατανομής Βαρών (με το νόμο 141 του 1989), καθώς και ο καθορισμός Έκτακτης Εισφοράς για την άμυνα της Δημοκρατίας (με το νόμο 5 του 1985). Με αυτό τον τρόπο αλλά και με άλλες σημαντικές αποφάσεις πήρε μπρος ξανά τότε η Κυπριακή οικονομία και ενδυναμώθηκε η ανταγωνιστικότητα της.

2.11. Ανταγωνιστικότητα, επιχειρηματικότητα και καινοτομία

Η ανταγωνιστικότητα συνδέεται άμεσα με την καινοτομία (innovation) και την επιχειρηματικότητα (entrepreneurship). Η καινοτομία σύμφωνα με τον Drucker (1993) είναι το εξειδικευμένο εργαλείο των επιχειρηματιών, οι οποίοι αξιολογούν την αλλαγή ως μία ευκαιρία, για να παρουσιάσουν μία διαφορετική υπηρεσία ή δραστηριότητα. Ο Schumpeter (1934) έκανε ένα βασικό διαχωρισμό σε σχέση με το τι είναι καινοτομία. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι η ανακάλυψη είναι η σύλληψη μία πρωτότυπης ιδέας ενώ η καινοτομία είναι η ιδέα που εφαρμόζεται επιτυχώς στην πράξη.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003) με βάση την αναφορά της στο εγχειρίδιο ‘’Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη’’, ορίζει την επιχειρηματικότητα ως «τη νοοτροπία, που καθορίζει το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός ατόμου ή μίας ομάδας ατόμων, η οποία σχετίζεται με την αναγνώριση των υφιστάμενων ευκαιριών για ανάληψη πρωτοβουλιών, καθώς και με την προσπάθεια μετατροπής των πρωτοβουλιών αυτών σε αποτέλεσμα έτσι ώστε από αυτή τη διαδικασία να προκύψει οικονομικό όφελος». Η επιχειρηματικότητα συνδυάζεται με την κατάλληλη διαχείριση και ηγεσία, την ανάληψη πρωτοβουλίας καθώς και την καινοτομία. Εφόσον αυτές οι προϋποθέσεις εφαρμοσθούν ορθολογικά, τότε συνεπακόλουθα δημιουργούνται οι ιδανικές συνθήκες για μία επιχείρηση ώστε να βελτιώσει την υφιστάμενη θέση της στην αγορά ή να εισέλθει δυναμικά σε αυτήν.

Το ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) 2014-2020 αποτελεί το βασικό στρατηγικό σχέδιο που δημιουργήθηκε στην Ελλάδα με στόχο την ανάπτυξη της χώρας, μέσω της χρήσης πόρων που προέρχονται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στα πλαίσια της λειτουργίας του, έχει προκηρύξει τομεακά επιχειρησιακά προγράμματα, με στόχο την επίτευξη της ανάπτυξης σε όλη την επικράτεια της χώρας. Ένα από αυτά είναι και το τομεακό επιχειρησιακό πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ, 2021), γεγονός που υποδεικνύει και την άμεση σχέση της ανταγωνιστικότητας με την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Οι στόχοι του εν λόγω προγράμματος υπογραμμίζουν την ανάγκη για υλοποίηση της στρατηγικής της έξυπνης εξειδίκευσης, κάτι που θα επιφέρει τη σύνδεση της έρευνας και της καινοτομίας με την επιχειρηματικότητα και συνακόλουθα την περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του Ελληνικού κράτους.

2.12. Αποτίμηση ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο

Η ανταγωνιστικότητα η οποία συγκαταλέγεται ανάμεσα στις βασικές προτεραιότητες των οικονομικά ισχυρών παικτών της υφηλίου (Delgado et al., 2012; Lall, 2000), εκφράζεται με ένα παγκόσμιο βασικό δείκτη. Ο συγκεκριμένος δείκτης όμως, υπολογίζεται με τη σειρά του από το συμψηφισμό δεικτών από διακριτές κατηγορίες, τις οποίες συναντάμε σε όλες εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής. Ο τελικός και μεγαλεπήβολος στόχος της μεγάλης πλειοψηφίας των χωρών βεβαίως, είναι να καταφέρουν αναλόγως συνθηκών να επιτύχουν είτε μικρή είτε μεγάλη οικονομική αναβάθμιση, μία εξέλιξη που θα τις τοποθετήσει ψηλότερα στην ανταγωνιστική οικονομική κλίμακα. Έτσι με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν επιπρόσθετα να επιτύχουν και να φέρουν εις πέρας και πολλούς άλλους στόχους, που συνδέονται άρρηκτα με την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας. Κάθε χώρα ακολουθώντας τις επισημάνσεις και τις κατευθυντήριες γραμμές των συντεταγμένων οργάνων που παρακολουθούν το δείκτη της ανταγωνιστικότητας παγκόσμια, φιλοδοξεί να καταστεί ανταγωνιστική και να υπερκεράσει τα προβλήματα που ενυπάρχουν στη δημόσια διοίκηση που ασκείται εντός της επικράτειας της.

Το Κέντρο Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας - World Competitiveness Centre που ιδρύθηκε το 2004, αποτελεί ένα από τα τμήματα του Ινστιτούτου Διοικητικής Ανάπτυξης - Institute of Management Development (IMD). Το Ινστιτούτο συστάθηκε το 1989 και λειτουργεί ως ένας ανεξάρτητος ακαδημαϊκός οργανισμός παγκόσμιας εμβέλειας με ελβετικές ρίζες. Βρίσκεται δίπλα σε άτομα, επιχειρήσεις, βιομηχανίες και χώρες, προς τις οποίες μεταλαμπαδεύει τη γνώση, μέσω της συλλογής και χρήσης παγκόσμιων στατιστικών

δεδομένων. Το Κέντρο Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας λοιπόν, ως τμήμα που διερευνά την παράμετρο ανταγωνιστικότητα, διευκολύνει με τη σειρά του την προσπάθεια των βασικών ενδιαφερομένων για να αντιληφθούν όλη την αλήθεια γύρω από αυτήν. Το ινστιτούτο (Garelli, 2006) υποστηρίζει ότι «η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την ικανότητα μιας χώρας να δημιουργεί, αλλά κυρίως να διατηρεί ένα περιβάλλον που υποστηρίζει μεγαλύτερη παραγωγή αξίας για τις επιχειρήσεις και μεγαλύτερη ευημερία για τους πολίτες». Μάλιστα τον Οκτώβριο του 2019 το εν λόγω ινστιτούτο, διοργάνωσε ένα συνέδριο υψηλού επιπέδου γιορτάζοντας τα τριάντα (30) χρόνια από την ίδρυση του και μέσω αυτού δόθηκε η ευκαιρία σε ηγέτες να θέσουν στο τραπέζι τις ενέργειες στις οποίες προέβησαν ξεχωριστά ο καθένας προς προώθηση της ανταγωνιστικότητας των χωρών τους. Επίσης ανακοίνωσε την κατάταξη των πρώτων τριών χωρών όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα για το έτος 2019. Αυτές είναι η κατά σειρά η Σιγκαπούρη, το Χονγκ Κονγκ και οι ΗΠΑ, ενώ η Κύπρος βρίσκεται στην τεσσαρακοστή πρώτη (41η) θέση, σε σύνολο εξήντα τριών (63) χωρών, μία θέση που κατείχε και κατά το έτος 2018. Η Κύπρος μπήκε κάτω από το μικροσκόπιο του ινστιτούτου πολύ πρόσφατα το 2017 (μαζί με τη Σαουδική Αραβία), έτος που βρήκε τη χώρα πιο πάνω από τη θέση που διατηρούσε για τα έτη 2018 και 2019 και στην τριακοστή έβδομη (37η) θέση. Ο ισχυρός άντρας και διευθυντής του ινστιτούτου (με έδρα την Ελβετία) καθηγητής Arturo Bris, στο μήνυμα του στην ιστοσελίδα του οργανισμού αναφέρει ότι «η ανταγωνιστικότητα είναι ένας δρόμος προς την πρόοδο που δεν έχει ως αποτέλεσμα νικητές και ηττημένους, αλλά μάλιστα όταν ανταγωνίζονται δύο χώρες, και οι δύο είναι καλύτεροι». Εξάλλου, ο ομότιμος καθηγητής Garelli (2018), ο οποίος είναι ταυτόχρονα και ιδρυτής του Ινστιτούτου Διοικητικής Ανάπτυξης, ανέφερε ότι «δεν υπάρχει μαγική φόρμουλα για την ανταγωνιστικότητα, τελικά πράγματι κάθε χώρα ανταγωνίζεται την οικονομική και κοινωνική της υποδομή ή τις πολιτικές της».

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (2019) την τελευταία δεκαετία χρησιμοποιεί το δείκτη περιφερειακής ανταγωνιστικότητας - Regional Competitiveness Index (RCI), βάσει του οποίου σχηματίζεται μία ενδεικτική εικόνα για την ικανότητα μίας περιφέρειας να δημιουργεί ένα ελκυστικό και σταθερό περιβάλλον τόσο για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός αυτής, όσο και για τον κόσμο που εργάζεται στα όρια της. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν διευκολύνονται οι δυνητικά ενδιαφερόμενοι ώστε να επιλέξουν το χώρο δράσης και επιβίωση τους. Σύμφωνα με τους Priede και Neuert (2015), παρατηρείται έλλειψη ανταγωνιστικότητας μεταξύ των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης μετά τη διεύρυνση του 2004. Και αυτό γιατί πολλές χώρες οι οποίες εισήλθαν στην Ένωση, διατηρούσαν φτωχότερες οικονομίες σε σχέση με αυτές που βρίσκονταν ήδη εντός. Ακολούθως

συμπεραίνουν ότι για να μειωθεί το χάσμα της ανταγωνιστικότητας που δημιουργήθηκε, οι χώρες χρειάζεται να επιδιώξουν την προώθηση επενδύσεων σε τομείς όπως είναι αυτοί της έρευνας και της ανάπτυξης.

Ο Smith (2002) μάλιστα είχε προειδοποιήσει από τις αρχές του 21ου αιώνα ότι οι νέες τεχνολογίες που αφορούν την επιστήμη και την καινοτομία αρχίζουν να κερδίζουν έδαφος και ότι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, καθότι τότε είχε αναπτυχθεί μία έντονη παραφιλολογία που επισήμαινε ότι αξίζει μία χώρα να επενδύσει σε βιομηχανίες παραγωγής τεχνολογικής γνώσης. Συνεχίζοντας, υπογραμμίζει ότι χρονολογικά από το 2002 και μετά αρχίζει να αναπτύσσεται μία εντελώς νέα κοινωνία γνώσης με διαφορετική μορφή σε σχέση με πριν. Πάντως η αναφορά αυτή συνάδει και έρχεται να δέσει με το σύγγραμμα Ευρωπαϊκή Στρατηγική 2020, που έχει εκδώσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Μάρτιο του 2010. Σύμφωνα με αυτό οροθετούνται οι στόχοι για μία έξυπνη και βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη που συνάμα θα ωθήσει προς τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Ως πυλώνες για τη συγκεκριμένη ανάπτυξη θεωρούνται η γνώση, η καινοτομία, η πράσινη ανάπτυξη, η αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων και τέλος η υψηλότερη απασχόληση σε συνδυασμό με την κοινωνική και εδαφική συνοχή.

2.13. Ανταγωνιστικότητα της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο

Όσον αφορά τη χώρα μας, το Συμβούλιο Οικονομίας και Ανταγωνιστικότητας Κύπρου (2021) είναι η αρμόδια επιτροπή για θέματα ανταγωνιστικότητας. Η σύνθεση του συμβουλίου απαρτίζεται από τον πρόεδρο Τάκη Κληρίδη και οκτώ (8) μέλη (στην πλειοψηφία τους έγκριτοι οικονομολόγοι) ενώ η σύσταση του έγινε στη συνεδρία του Υπουργικού Συμβουλίου που έλαβε χώρα πολύ πρόσφατα και συγκεκριμένα στις 13 Ιουνίου 2018. Η σύσταση του συμβουλίου έγινε ύστερα από απόφαση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για δημιουργία εθνικών συμβουλίων παραγωγικότητας στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ως κύριο μέλημα τους, καθορίστηκε η παρακολούθηση των τομέων της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, ώστε συνακόλουθα να είναι ικανές για ουσιαστική παρεμβολή στην ομαλή ανάπτυξη των οικονομιών των χωρών τους. Βασικές αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί στο συμβούλιο είναι η παρατήρηση και επεξήγηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της κυπριακής οικονομίας στη βάση χρήσης πολυάριθμων δεικτών, η σύγκριση της Κύπρου με χώρες που έχουν καλύτερες επιδόσεις στις δύο αυτές παραμέτρους, αλλά και η διάγνωση των αδυναμιών και προβληματικών τομέων της οικονομίας σε συνδυασμό με τον εντοπισμό των προκλήσεων που διαφαίνονται στον ορίζοντα. Επίσης το συμβούλιο έρχεται σε επαφή με αντιπροσώπους

τοπικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, συζητώντας τα προβλήματα που τις απασχολούν όσον αφορά την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα και προτείνοντας τους λύσεις, ενώ αναπτύσσει συνεργασίες με τα αντίστοιχα συμβούλια άλλων κρατών μελών προς ανταλλαγή απόψεων και λήψη μέτρων. Ακόμη το συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την ετοιμασία και υποβολή προς τον Υπουργό Οικονομικών ετήσιας έκθεσης ανταγωνιστικότητας, ώστε η τελευταία να τύχει χρήσης και αξιοποίησης της από το κράτος.

Στην κατηγορία Έγγραφα/Ανακοινώσεις ΕΕ (Συμβούλιο Οικονομίας και Ανταγωνιστικότητας Κύπρου, 2020) που περιλαμβάνεται στην ιστοσελίδα του συμβουλίου, μπορεί κάποιος να εντοπίσει και να διαβάσει την έκθεση του 2019 που εκδόθηκε στα πλαίσια της αξιολόγησης της οικονομίας της Κύπρου για το πρώτο εξάμηνο του 2018 (με βάση την χρονιαία έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την οικονομική ανάπτυξη των κρατών εντός της ευρωπαϊκής επικράτειας, που γνωστοποιήθηκε στις 21 Νοεμβρίου 2018). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της εν λόγω έκθεσης καλεί τα κράτη μέλη της να εφαρμόσουν νέες και καινοτόμες μεταρρυθμίσεις, ώστε να καταστήσουν την ευρωπαϊκή οικονομία πιο εύρωστη και ανθεκτική. Συνολικά, σημειώνεται στην έκθεση ότι η Κύπρος έχει σημειώσει κάποια πρόοδο σε ότι αφορά την εφαρμογή των ειδικών συστάσεων που της έγιναν το 2018. Επίσης συμπεριλαμβάνεται στην ίδια έκθεση αναφορά σχετικά με την πρόοδο που κατέγραψε η Κύπρος για την επταετία 2011-2018, περίοδος που παρήλθε από την έναρξη εφαρμογής του θεσμού του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου που καθιερώθηκε για πρώτη φορά το 2011 (κανονισμός Ευρωπαϊκής Ένωσης αριθμός 1176/2011). Αυτή επισημαίνει ότι ένα ποσοστό της τάξης του 63% του συνόλου των ειδικών ανά χώρα επισημάνσεων που απευθύνθηκαν προς την Κύπρο, έχει καταγράψει μία σχετικά ικανοποιητική πρόοδο, σε αντίθεση με το υπόλοιπο 37% που κατέγραψε ελάχιστη ή μηδενική πρόοδο.

Η έκθεση λοιπόν αναφέρει ότι υπήρξε βελτίωση στη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών και του δημοσιονομικού πλαισίου, καθώς προωθήθηκαν μεταρρυθμίσεις που αφορούν το συνταξιοδοτικό σύστημα ενώ έγινε ταυτόχρονα καθιέρωση του ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος. Επίσης ετοιμάστηκε και ψηφίστηκε νομοθεσία για επίλυση θεμάτων που αφορούν τις εκποιήσεις, ενώ έγιναν προς τα εμπρός βήματα για τη χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Ακόμη έχουν τεθεί σε εφαρμογή μέτρα με στόχο τη μείωση της ανεργίας, κυρίως μεταξύ των νέων καθώς και ατόμων που είναι μακροχρόνια άνεργοι. Από την άλλη, πολύ μικρή εφαρμογή και πρόοδος παρατηρείται για κάποιες άλλες εισηγήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2010). Αν και προτάθηκαν μέτρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του δικαστικού συστήματος, της επίλυσης των χρηματοπιστωτικών διαφορών καθώς και της μείωσης των μη εξυπηρετούμενων δανείων που υφίστανται, εντούτοις ακόμη εκκρεμούν αρκετά να γίνουν. Η μεταβίβαση των τίτλων ακίνητης

περιουσίας προχωρεί βραδέως, ενώ η μεταρρύθμιση στην εκπαίδευση καθυστερεί όπως αναφέρεται στο κείμενο. Τέλος τονίζεται ότι παρατηρείται πολιτική βούληση για την εφαρμογή του γενικού συστήματος υγείας εντός του 2020 όπως συμφωνήθηκε, αλλά υπάρχουν ακόμη εμπόδια που πιθανόν να καθυστερήσουν την προσπάθεια αυτή. Εσχάτως προστέθηκε και η πανδημία του κορονοϊού που πλήττει πλέον τόσο την Κύπρο όσο και την προσπάθεια μεταρρύθμισης της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης στη χώρα. Η κοινωνία και ο κόσμος έχει πληγεί τόσο σωματικά από την ασθένεια όσο και ψυχολογικά από τον εγκλεισμό, με αποτέλεσμα να απαιτούνται ατομικές και ομαδικές δράσεις (Morganstein, 2020). Το σύστημα υγείας βρίσκεται στα όρια του και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για σωστή διαχείριση της κατάστασης (Anastasiou et al., 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1. Ορισμός και αναγκαιότητα της δημόσιας διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση είναι ένας δύσκολος όρος στο να προσδιοριστεί, λόγω της πολυπλοκότητας που διαλαμβάνει η έννοια αλλά και δεδομένου του γεγονότος ότι διαχρονικά συστέλλεται και διαστέλλεται σαν χώρος (Naidu, 2005; Thornhill, 2006). Επομένως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην καθαυτό προσέγγιση της ώστε να μπορεί να γίνει αντιληπτή και κατανοητή η συγκεκριμένη ορολογία. Σημαντικός παράγοντας που τίθεται ως μείζον θέμα είναι η οργανωτική κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης, ενώ άλλο ένα σημαντικό θέμα το οποίο διαχρονικά απασχολεί τους ερευνητές είναι ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης. Μία διαδικασία που είναι πολύ απαιτητική και ίσως δύσκολο να ολοκληρωθεί οριστικά και αμετάκλητα καθώς πάντοτε θα υπάρχουν ανυπέρβλητα εμπόδια και πολλές αντιδράσεις στην επιβολή της εκάστοτε αλλαγής.

Διοίκηση είναι ο τρόπος που οργανώνεται, δομείται και λειτουργεί το κράτος. Ο όρος είναι σύνθετος από την πρόθεση «διά» και το ουσιαστικό «οίκηση» (Σαΐτης, 2011), που δηλώνει τη μέριμνα για τον οίκο δηλαδή τη προσπάθεια για εξεύρεση πόρων προς κάλυψη των κοινών αναγκών. Γενικά αποτελεί την σύνθεση τριών συνιστωσών: του τρόπου οργάνωσης, της πράξης διοίκησης και της κατανομής των εξουσιών και τέλος των αρμοδιοτήτων και της ισχύος. Επίσης διοίκηση είναι «η κάθε τμηματική διοικητική αρχή, ή προϊσταμένη αρχή ή εξουσία, καθώς και το σύνολο των προϊσταμένων που διαθέτει μία υπηρεσία ή ο ανώτατος διοικητής της» (Παρθενόπουλος, 1997, σ. 23). Οι Τύπας και Κατσαρός (2003, σ. 59) αναλύοντας το φαινόμενο του «διοικείν», υποστηρίζουν ότι διοίκηση είναι η ανθρώπινη δραστηριότητα στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού ή επιχείρησης που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτού και αποσκοπεί στην επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος (για παράδειγμα πωλήσεων ή παροχή διαφόρων υπηρεσιών) με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων και πρακτικών (όπως είναι ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, ο έλεγχος, η διεύθυνση και η οργάνωση). Για τους Dimock και Dimock (1961) η δημόσια διοίκηση ορίζεται «ως κέντρο του δικτύου που συντίθεται από διάφορες σχέσεις οι οποίες εκτείνονται προς τον πολίτη, το κράτος, την κοινωνία και τις αξίες της, την οικονομία και την ανάπτυξή της».

Η συζήτηση για τη δημόσια διοίκηση άρχισε πολύ παλιά, από τον καιρό του αρχαίου Αθηναίου φιλόσοφου Πλάτωνα τον πέμπτο αιώνα προ Χριστού και περιλαμβάνει δύο προσεγγίσεις όσον αφορά την εφαρμογή της: την πολιτική και την επιστημονική θεώρηση, ενώ παράλληλα καταδεικνύεται η δυσκολία όσον αφορά το προσδιορισμό της έννοιας για το τι είναι δημόσια διοίκηση και ποιες οι προεκτάσεις της. Σαφώς προέκυψαν πολλοί ορισμοί στο πέρασμα των αιώνων μέχρι και σήμερα. Μία προσέγγιση που μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κατατοπιστική και έχει τις ρίζες της στην οικονομική επιστήμη (Parsons, 1996) είναι ο διαχωρισμός των δημόσιων αγαθών από τα ιδιωτικά αγαθά στη βάση οικονομικών κριτηρίων. Ο δημόσιος τομέας αναλαμβάνει την παραγωγή και διάθεση των δημόσιων αγαθών. Από τη στιγμή που υπάρχει δυσκολία στον καθορισμό της έννοιας του δημόσιου χώρου (ο οποίος επαναληπτικά συστέλλεται και διαστέλλεται), ταυτόχρονα δημιουργείται δυστοκία και στον καθορισμό της έννοιας, για το τι καλείται δημόσιο αγαθό. Η δημόσια διοίκηση συνδέεται άρρηκτα λοιπόν από καταβολής του ανθρώπινου γένους με την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική οργάνωση. Μέσω αυτής της διαδικασίας παρουσιάζεται η ανάγκη για διεύθυνση και συνδιαχείριση με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Η δημόσια διοίκηση εφαρμόζει τη δημόσια πολιτική όπως αυτή εκφράζεται από τη λειτουργία της εκάστοτε κυβέρνησης, η οποία εκλέγεται δημοκρατικά από την πλειοψηφία του λαού που τις δίνει τη νόμιμη εντολή για ενάσκηση της εξουσίας. Η ενάσκηση της δημόσιας διοίκησης διαχωρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες ή εξουσίες: την εκτελεστική, τη βουλευτική και τη νομοθετική. Πρώτος αναφέρθηκε σε αυτές ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Αριστοτέλης ([μτφρ.] 1939) ο οποίος διαβλέπει τα τρία μόρια των πολιτειών και τα επεξηγεί ως «εν μεν το βουλευόμενο περί των κοινών», «δεύτερον δεν το περί τας αρχάς» και «τρίτον το δε δικάζον».

Ο Γάλλος φιλόσοφος Μοντεσκιέ (2006) την εποχή του Διαφωτισμού ανέπτυξε περαιτέρω τη λογική αυτή των τριών εξουσιών κάνοντας λόγο για την ανάγκη διάκρισης τους, ώστε το σύστημα να αποτρέπει την οποιαδήποτε μορφή κατάχρησης εξουσίας και να διασφαλίζεται έτσι η πολιτική ελευθερία των πολιτών. Το 1919 ο Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ (1987) αναφέρει ότι η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να υπακούει και να εκτελεί όσα αποφασίζει η εκτελεστική εξουσία, στα πλαίσια πάντα της νομιμότητας. Βεβαίως η νομιμότητα εξασφαλίζεται με τη νομοθετική ρύθμιση που προκύπτει από τη ψήφιση των νόμων εντός της βουλής από τα νομοθετικά όργανα. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να παραμένει ουδέτερη στις αποφάσεις της εκτελεστικής εξουσίας στηρίζοντας και εφαρμόζοντας το πρόγραμμα της κυβέρνησης σύμφωνα με το Σύνταγμα της χώρας, με γνώμονα την εξυπηρέτηση και την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος.

3.2. Προσεγγίσεις στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης

Υπάρχουν δύο διακριτές λειτουργίες της κυβερνητικής δράσης: η πολιτική και η διοίκηση (Peters, & Wright, 1996; Hogwood, 1995, Λαδή, & Νταλάκου, 2016). Γίνεται μάλιστα σαφής διάκριση και διαχωρισμός μεταξύ πολιτικής και δημόσιας διοίκησης. Εφόσον από τη κυβερνητική δράση αφαιρεθεί η πολιτική, η διοίκηση δεν είναι τίποτε άλλο από επιχειρηματική δράση (Box, 1999; Urwick, 1957). Η διοίκηση πρέπει να παραμένει και να αφήνεται έξω από την ορθή λειτουργία της πολιτικής. Είναι δύο οντότητες που παρόλο που συνυπάρχουν δεν πρέπει να συγχέονται ή να παρεμβαίνει η μια στην άλλη.

Ο Hood (2000) ανέδειξε μία από τις πιο επιτυχημένες κατηγοριοποιήσεις των θεωριών της δημόσιας διοίκησης και πολιτικής. Συγκεκριμένα στο έργο του The Art of the State πέτυχε ένα συγκερασμό των διαφόρων θεωριών καταλήγοντας σε μία βασική μορφή κωδικοποίησης. Η κωδικοποίηση του Hood μας εισαγάγει σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, κάθε μία από τις οποίες θα μπορούσε κάλλιστα να αποτελέσει το βασικό τρόπο οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης. Βασικός του σκοπός ήταν να μας βοηθήσει να αντιληφθούμε την ευχέρεια που υπάρχει για διαφορετική εφαρμογή και επιλογή του διοικητικού συστήματος σε συνδυασμό με την εφαρμογή θεωρητικού υποδείγματος. Κάθε μία από τις τέσσερις εφαρμογές δημόσιας διοίκησης διαλαμβάνει τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι διαφορετικοί τρόποι διοικήσεως κωδικοποιούνται στη βάση δύο διαστάσεων. Αυτές είναι το πλέγμα κανόνων και η ομάδα (Κατριβέσης & Μωρόγιαννης, 2013).

Πλέγμα κανόνων είναι ο τρόπος οργάνωσης της δημόσιας ζωής που φανερώνει το βαθμό που οι αποφάσεις λαμβάνονται στη βάση κανόνων και ρυθμίσεων μειώνοντας έτσι τη δυναμική λήψης ατομικών αποφάσεων ή διαπραγματεύσεων (Douglas, 1982). Ο στρατός για παράδειγμα είναι μία μορφή οργάνωσης με πυκνό πλέγμα κανόνων ενώ η φοιτητική ζωή διακρίνεται από αραιό πλέγμα κανόνων. Ομάδα είναι ο τρόπος οργάνωσης της δημόσιας ζωής που φανερώνει το βαθμό περιορισμού των ατομικών αποφάσεων από τις επιλογές της ομάδας και όχι από ένα τυπικό πλέγμα κανόνων (Halverson & Tirmizi, 2008). Το κοινόβιο για παράδειγμα είναι μία εφαρμογή στην οποία η επιβολή των κανόνων ή συμβάσεων στηρίζεται στην επιρροή και τις αποφάσεις της ομάδας. Το πυκνό πλέγμα κανόνων και η χαμηλή ομαδικότητα μας οδηγεί στο φαταλισμό, δηλαδή σε ατομικές κοινωνίες με σκληρούς ή άκαμπτους νόμους, ενώ το πυκνό πλέγμα κανόνων και η υψηλή συλλογικότητα μας οδηγούν σε ιεραρχικό τύπο διοίκησης, όπως για παράδειγμα η στρατιωτική ιεραρχική δομή. Επίσης το αραιό πλέγμα κανόνων και η χαμηλή ομαδικότητα μας οδηγούν σε ατομικιστικό τύπο δημόσιας διοίκησης όπως είναι οι οργανώσεις που διαπραγματεύονται

με ελάχιστους περιορισμούς στη βάση των νόμων της αγοράς. Τέλος το αραιό πλέγμα κανόνων και η υψηλή ομαδικότητα μας οδηγούν στον τύπο της ισότητας όπως είναι για παράδειγμα η αρχαία Αθηναϊκή δημοκρατία που προνοούσε συμμετοχική μορφή οργάνωσης (Θεοδούλου, 2020).

3.3. Ορισμός και θεωρίες περί κράτους

Η απαρχή της κρατικής υπόστασης και γενικότερα η έναρξη της συζήτησης περί κράτους έχει τις ρίζες της πολύ βαθιά, φθάνοντας ακόμη και μέχρι τις παρυφές των αρχαίων ελληνικών και ρωμαϊκών χρόνων. Πολύ πριν αντιληφθούμε και συναντήσουμε την έννοια του κράτους με τη σημερινή της μορφή, αυτή αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης από πολλούς κορυφαίους (και μη) στοχαστές, πολιτικούς και ερευνητές οι οποίοι απέδωσαν στη λέξη κράτος διαφορετικές ερμηνείες και επεξηγήσεις (σύμφωνα πάντα με τις προσωπικές αντιλήψεις του ο καθένας). Παρακάτω θα παρατεθεί ένα συνονθύλευμα από κορυφαίες απόψεις όσον αφορά την έννοια του κράτους.

Η λέξη κράτος ετυμολογικά προέρχεται από το ρήμα «κρατέω» που σημαίνει εξουσιάζω με τον πυρήνα της έννοιας να αποδίδει την ασκούμενη πρωτογενή εξουσία (Παπαδοπούλου, 2015, σ. 13). Σύμφωνα με τον ορισμό του Γερμανού δημοσιολόγου Georg Jellinek (1851-1911) που θεωρείται πλέον κλασικός στη διδασκαλία του συνταγματικού δικαίου, κράτος είναι το «με πρωτογενή εξουσιαστική ισχύ εξοπλισμένο νομικό πρόσωπο ενός λαού, ο οποίος είναι εγκατεστημένος σε ορισμένη χώρα» (Lepsius, 2019). Σύμφωνα με το Δημητρόπουλο (2004, σ. 113), η μελέτη και η έρευνα που αναπτύχθηκαν στο πέρασμα τόσων αιώνων απέδιδε όλο και κάτι καινούριο για την έννοια του κράτους, μέχρι που συγκεντρώθηκαν όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Έτσι προέκυψε ο σημερινός ορισμός που καθορίζει το κράτος ως την οργανωμένη κοινωνία ανθρώπων, εγκατεστημένων σε συγκεκριμένη χώρα, η οποία ασκεί στα μέλη της αυτοδύναμη εξουσία και έχει τη μορφή του νομικού προσώπου σε διεθνές επίπεδο.

Ο Jellinek υποστηρίζει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα πέντε (5) κρατικές θεωρίες. Πρώτη είναι η θρησκευτικοθεολογική θεωρία που υποστηρίζεται από τη Χριστιανική εκκλησία καθώς και από πλήθος ισλαμικών κρατικών συνταγμάτων που αποδέχονται την ιδέα της θεϊκής προέλευσης του κράτους. Δεύτερη είναι η θεωρία της δύναμης, που συνδέεται με την επιβολή της δύναμης του ισχυρού στους αδύνατους, ενώ τρίτη είναι η ύπαρξη νομικών θεωριών που θεωρούν ότι το κράτος είναι δημιούργημα του δικαίου καθώς και μία προέκταση σύναψης κοινωνικού συμβολαίου. Τέταρτη στη σειρά είναι η ηθική θεωρία την οποία υποστηρίζει και ο αρχαίος φιλόσοφος Αριστοτέλης, τονίζοντας την ανάγκη για ηθική

ολοκλήρωση του ατόμου εντός της κοινωνίας. Τέλος πέμπτη θεωρία είναι η ψυχολογική θεωρία που συμβαδίζει με την ανάγκη του ανθρώπου να εξουσιάζεται, με την οποία δεν συμφωνεί ο Jellinek θεωρώντας μία τέτοια θέση ως υπερβολική και ακραία.

Τον 16ο έως και τον 19ο αιώνα, παρουσιάστηκαν διάφορες πολιτικές θεωρίες με κορυφαίες τον καπιταλισμό, τον φιλελευθερισμό, τον αναρχισμό, τον κομμουνισμό και τη θεωρία της νομικής προσωπικότητας του κράτους. Ο καπιταλισμός πρωτοπαρουσιάστηκε στα μέσα του 16ου αιώνα με εκπρόσωπο τον Άγγλο Άνταμ Σμιθ ο οποίος στα πλαίσια του έργου του «Έρευνα για τη φύση και τα αίτια του πλούτου των εθνών» (1776) ανέδειξε τη σημασία της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και την ανάγκη για διεύρυνση της παραγωγικής διαδικασίας, παρά για εκμετάλλευση των πλεονασμάτων για παραγωγικά έργα. Το σύστημα αυτό κυριάρχησε παγκοσμίως στηριζόμενο ακριβώς στα προαναφερθέντα στοιχεία. Ο φιλελευθερισμός τώρα, με κύριους εκφραστές του τους Hobbes, Locke, Bentham και Mill, συνδέεται με την άνοδο της αστικής τάξης τον 18ο αιώνα και υποδεικνύει τη σημασία της ατομικής ελευθερίας και ιδιοκτησίας. Ο αναρχισμός ως πολιτική θεωρία αμφισβητεί κάθε μορφή εξουσίας ως πολιτική τάση και εκπροσωπείται κυρίως από το Γάλλο Πιερ – Ζοζέφ Προυντόν και τον Ρώσο Πιότρ Αλεξέγεβιτς Κροπότκιν. Ο κομμουνισμός είναι η πολιτική θεωρία με βασικό εκπρόσωπο τον Καρλ Μαρξ, ο οποίος στα έργα του «Μανιφέστο του Κομμουνιστικού Κόμματος» και «Το Κεφάλαιο» αναπτύσσει την αταξική κοινωνία και το δημόσιο χαρακτήρα του κράτους. Η ανάπτυξη της θεωρίας της νομικής προσωπικότητας του κράτους με κύρους εκφραστές τους Paul Laband, Gerhard Meyer και Georg Jellinek, προσεγγίζει το κράτος ως φαινόμενο νομικής υπόστασης που στηρίζεται σε τέσσερα (4) στοιχεία που είναι ο λαός, το έδαφος (χώρα), η πρωτογενής εξουσία και η νομική προσωπικότητα.

Ακολούθως τον 20ο αιώνα, μετά τον πρώτο αλλά και το δεύτερο Παγκόσμιους Πολέμους που οδήγησαν στην απόλυτη καταστροφή, παρουσιάζεται ξανά έντονα στο προσκήνιο η έννοια της λέξης κράτους, με αρκετές διαφορετικές ορολογίες να έρχονται και να παρέρχονται. Ωστόσο μέχρι το 1970 επικρατεί η θεωρία του John Maynard Keynes (1936) που αναπτύσσεται στο βιβλίο του «Η γενική θεωρία της απασχόλησης, του τόκου και του χρήματος», το οποίο γράφτηκε με αφορμή την οικονομική ύφεση του 1929 για να νουθετήσει και να δώσει κατευθυντήριες γραμμές προς αποφυγή παρόμοιων καταστάσεων. Συγκεκριμένα στο βιβλίο του αυτό, ο Keynes (1936) αναλύει ιδιαίτερα την έννοια της ανεργίας και των παραγόντων που την προκαλούν, δίνοντας ως δικαιολογία τη χαμηλή συναθροιστική ζήτηση. Παράλληλα άσκησε έντονη κριτική στην κλασσική θεωρία περί κράτους, που υποστήριζε ότι μόνο η συναθροιστική προσφορά που προέρχεται από την εργασία, το κεφάλαιο και την τεχνολογία καθορίζει το εθνικό εισόδημα (Screpanti & Zamagni, 2005, p. 100).

Στη δεκαετία του ‘70 σε πολλές χώρες επικράτησε η μαρξιστική θεωρία που υποστήριζε ότι το κράτος είναι δημιούργημα της πιο ισχυρής οικονομικής τάξης με σκοπό να ελέγξει το οικονομικό καθεστώς και να περιορίσει τις αντιδράσεις και την αντίσταση των υπόλοιπων τάξεων. Επίσης τη δεκαετία του ‘80 αναπτύχθηκε ο νεοφιλελευθερισμός (η επανεμφάνιση του φιλελευθερισμού) που προνοεί ότι είναι η αγορά, εκείνη που πρέπει να συνθέτει και να εξορθολογήσει την οικονομική ισορροπία του κράτους χωρίς την οποιαδήποτε παρέμβαση της πολιτικής (Βούλγαρης, 1994, σ. 152). Εκφράστηκε κυρίως από την Αγγλίδα πρωθυπουργό Θάτσερ και τον Αμερικάνο πρόεδρο Ρήγκαν. Ακόμη την ίδια περίοδο παρατηρείται άνθηση της σοσιαλιστικής θεωρίας, η οποία αναφέρεται κυρίως στο κράτος πρόνοιας. Ο Giddens (1998) διατυπώνει την άποψη ότι ο σοσιαλισμός προνοεί τη σύνθεση και την εφαρμογή των αρχών της ισότητας, της συνεργασίας και της πρόνοιας. Ουσιαστικά αντιτίθεται σαν έννοια στο νεοφιλελευθερισμό, αφού στηρίζεται στις αξίες της δικαιοσύνης και της συναδελφικότητας, που χάθηκαν ελέω και των έντονων δημοσιονομικών απαιτήσεων που ξεπρόβαλαν τις δεκαετίες ‘70 και ‘80. Πολλές χώρες υιοθέτησαν αυτό το πολιτικό σύστημα συνασπιζόμενες και στηριζόμενες ακριβώς σε αυτά που πρεσβεύει η σοσιαλδημοκρατία.

3.4. Γραφειοκρατική θεωρία

Ο Taylor (1911) υποστηρίζει την ανάγκη αντικατάστασης των παλιών μη αποδοτικών μεθόδων παραγωγής με μεθόδους που βασίζονται στην επιστημονική βάση, ενώ συνεχίζοντας αναφέρει ότι η επιτυχία βασίζεται στην ανακάλυψη και ανάλυση του καλύτερου τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας. Ακολούθως, προτείνει ότι πρέπει να γίνεται πρώτον, συστηματική ανάλυση της εργασίας που επιβάλλεται να διεκπεραιωθεί και δεύτερον ανάλυση της διαδικασίας και του χρόνου που απαιτείται για τη διεκπεραίωση της εργασίας. Ακόμη κατά την άποψη του χρειάζεται έλεγχος των υλικών και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται καθώς και αυστηρή μέτρηση του χρόνου που απαιτείται. Ο παράγοντας άνθρωπος αντιμετωπίστηκε σαν εξάρτημα μιας μηχανής και η όλη προσπάθεια ήταν να λειτουργεί και να γίνει παραγωγικός όπως τη μηχανή. Το ερώτημα που προκύπτει αβίαστα εδώ είναι κατά πόσο είναι εύκολο να μετατρέψεις ένα άνθρωπο με τις ατέλειες του σε μηχανή, η οποία δουλεύει απρόσκοπτα στον ίδιο αποδοτικό ρυθμό.

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος και ιστορικός Weber (1864-1920) υποστήριξε ότι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της ζωής θα αυξήσει ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των πολιτών για κρατικές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, τίθεται η ανάγκη για την εφαρμογή ενός ιδανικού τύπου γραφειοκρατίας, που θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις αυτές. Το μοντέλο της Βεβερίας ή

Βεβεριανή προσέγγιση ήταν αυτό που πρότεινε ο Weber (2012), που προνοεί ότι οι οργανισμοί είναι απολιτικοί, ιεραρχικά οργανωμένοι και διέπονται από επίσημες διαδικασίες. Περαιτέρω το μοντέλο προνοεί ότι οι τομείς αρμοδιοτήτων είναι σαφώς καθορισμένοι από νομοθεσία ή κανονισμούς, η οργάνωση και κατανομή αρμοδιοτήτων γίνεται στη βάση ορθής κατανομής εργασίας και εξειδίκευσης, ενώ είναι προκαθορισμένη η αρμοδιότητα εκείνου του ατόμου που δίδει τις εντολές. Επίσης δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους κανονισμούς και τις προκαθορισμένες διαδικασίες, ενώ είναι απαραίτητη η τήρηση γραπτών ντοκουμέντων και φακέλων.

Η οργάνωση του προσωπικού είναι βασισμένη σε ιεραρχική δομή. Για τον Weber (2012) αυτό σημαίνει ότι κάθε κατώτερος λειτουργός υπόκειται στον έλεγχο και την εποπτεία του ανώτερου, οι ανώτεροι έχουν το δικαίωμα να δίδουν οδηγίες και οι κατώτεροι την υποχρέωση να υπακούσουν, ενώ οι οδηγίες πρέπει να δίνονται στα πλαίσια που καθορίζει ο νόμος. Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με βάση τα επαγγελματικά του προσόντα καθώς και στη βάση εξετάσεων ενώ είναι απαραίτητη η ύπαρξη συστήματος καριέρας (career system), εντός του οποίου ο υπάλληλος θα μπορεί να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται. Έτσι λοιπόν εξηγείται η ιεραρχία και η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου, ενώ όλοι οι υπάλληλοι ακολουθούν μία συγκεκριμένη στρατηγική και πολιτική, που καθορίζεται από την εκάστοτε κυβέρνηση.

Η γραφειοκρατία λοιπόν, θεωρητικά είναι ο τρόπος οργάνωσης για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας ενώ η γραφειοκρατική οργάνωση είναι ο επιθυμητός τρόπος κοινωνικής οργάνωσης. Η γραφειοκρατική θεωρία του Weber (2012) για το τι είναι γραφειοκρατική οργάνωση και ποια προβλήματα παρουσιάζει, έχει σημαντική επίδραση που φθάνει μέχρι και τις μέρες μας. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ιδανικού τύπου γραφειοκρατίας είναι οι γραπτοί τυπικοί κανόνες, οι καθορισμένες αρμοδιότητες και δικαιοδοσίες καθώς και η εξειδίκευση. Επίσης θεωρητικά υπάρχει απρόσωπη και αντικειμενική διοίκηση.

Τα κύρια πλεονεκτήματα του ιδεατού γραφειοκρατικού συστήματος είναι ότι επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, αποτρέπει την επικάλυψη δραστηριοτήτων, προσφέρει μηχανισμούς επίτευξης αποδοτικότητας σε μεγάλο βαθμό, προσφέρει καθαρή εικόνα της οργάνωσης, προσφέρει αποτελεσματικό τρόπο ελέγχου του προσωπικού, είναι απρόσωπη και μπορεί να παράγει προβλέψιμα αποτελέσματα. Από την άλλη τα κύρια μειονεκτήματα του μοντέλου είναι ότι παραμένει στατικό και συγκεντρωτικό, δεν επιδέχεται εύκολα αλλαγές, παρουσιάζει μία από πάνω προς τα κάτω (top-down) προσέγγιση, το προσωπικό αντιμετωπίζεται ως μέρος ενός καλοστημένου μηχανισμού και συνήθως αυτός που έχει σημασία είναι ο επικεφαλής.

3.5. Ηθικές αρχές στη δημόσια διοίκηση

Ανέκαθεν η ηθική ήταν ένα σοβαρό θέμα που απασχολούσε την ανθρωπότητα λόγω της σημαντικότητας της (Frederickson & Rohr, 2015). Και αυτό γιατί διαχρονικά υφίσταται ένας άτυπος και (πολλές φορές) άνισος αγώνας για να αποτραπεί η κρίση θεσμών, συμπεριφορών και αξιών στο βαθμό του δυνατού. Η υπερπροβολή προτύπων που δεν διαθέτουν το ανάλογο ηθικό ανάστημα αλλά και ο ξαφνικός πλουτισμός ατόμων ή οργανισμών με παράνομες μεθόδους, συνέτειναν τις τελευταίες δεκαετίες στο ξέσπασμα μίας βαθιάς οικονομικής και κοινωνικής κρίσης (Berend, 1998; Bodea 2009). Από τη στιγμή που η ηθική συμπεριλαμβάνεται σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής, δε θα μπορούσε να αφήσει ανέγγιχτους τόσο το δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα. Ο ιδιωτικός τομέας φέρει σοβαρή ευθύνη για την πτώση των ηθικών αξιών, καθώς από τη διαχείριση (που γίνεται εντός των ιδιωτικών εταιριών), τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπινων πόρων, προκύπτει ότι εφαρμόζονται κακές πρακτικές και νοοτροπίες οι οποίες θα πρέπει πάραυτα να περιοριστούν άμεσα.

Όσον αφορά την ηθική πλευρά της δημόσιας διοίκησης όπως διαμορφώνεται κατά τον 20^{ο} και 21^{ο} αιώνα, αυτή παρουσιάζεται πολύπλευρη και με αρκετά φιλοσοφικά διλλήματα, εξαιτίας των ραγδαίων αλλαγών που προέκυψαν στην ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης τις τελευταίες δεκαετίες (Makrydemetres, 2002; Radhika, 2012). Μερικά γεγονότα που συνέβησαν τον 20ο αιώνα όπως ο πόλεμος της Αμερικής έναντι στο Βιετνάμ και οι πολιτικές παρεμβάσεις προς την άσκηση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα αυτή, δημιούργησαν ένα κύμα αντιδράσεων ανάμεσα στους πολίτες που διεκδικούσαν μια κρατική διοίκηση σε σωστά και ηθικά πλαίσια (Cohen & Eimicke, 2000, p. 577). Ο πρόεδρος Ρήγκαν θεωρούσε ότι το δημόσιο ήταν το πρόβλημα και οι ιδιωτικοποιήσεις η λύση, ενώ ο Όσπορν αντίτασσε ότι το δημόσιο σύστημα είναι το πρόβλημα και οι μεταρρυθμίσεις για αντιστροφή της κακής εικόνας (πάντοτε σε ηθικά πλαίσια) είναι η λύση (Cohen & Eimicke, 2000, p. 584). Ο Μακρυδημήτρης (2004, σ. 425) θεωρεί ότι το κύριο βάρος για την ηθική διαμόρφωση των πολιτών πέφτει στην πολιτική και στους πολιτικούς. Αυτοί είναι υπεύθυνοι για την ηθική παιδεία και διαπαιδαγώγηση των πολιτών. Χρειάζεται να θέτουν τους πολίτες σε συνεχή προβληματισμό ώστε οι τελευταίοι να αντιληφθούν και να πλησιάσουν τη γνώση της αρετής. Η κοινωνία θα πάει μπροστά μόνο με έργα και όχι με λόγια μεγάλα. Η κοινή γνώμη συμφωνεί στην πλειοψηφία της, για τη σημασία του να είναι οι πολίτες αλλά και οι δημόσιοι λειτουργοί τίμιοι και ανθρωπιστές.

Η έρευνα τις τελευταίες δεκαετίες ασχολείται έντονα με μια βασική διάσταση της ηθικής, η οποία συνδέεται με τη διακυβέρνηση καθώς και τη βελτίωση της συμπεριφοράς των

διοικητικών στελεχών που την ασκούν (Gueras & Garofalo, 2010). Γίνεται προσπάθεια για αναζήτηση πρόσθετων αρχών πέρα αυτών που προνοούνται στο Διοικητικό Δίκαιο όπως είναι η αρχή της διαφάνειας (για καταπολέμηση της διαφθοράς), η αρχή της ποιοτικής διοίκησης (με κριτήριο τον ισοζυγισμό της δημόσιας δαπάνης αλλά και του σκοπού για τον οποίο εκτελείται ένα έργο), η επαγγελματική ακεραιότητα και η αρχή της λογοδοσίας για τους λειτουργούς του δημοσίου (Γεωργίου, 2012, σ. 99).

Η νέα δημόσια διοίκηση όπως διαμορφώνεται τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα αλλά και τις πρώτες δύο δεκαετίες του 21ου αιώνα, παρουσιάζει το δημόσιο υπάλληλο να ενδιαφέρεται για την ατομική του βελτίωση, την αύξηση της παραγωγικότητας του μα και να διακρίνεται για την τιμιότητα, την ειλικρίνεια και την αποφυγή κάθε είδους παρέμβασης στο έργο του (Farnham & Horton, 1993). Στη νεότερη δημόσια διοίκηση πλέον, εντάσσεται και η επιχειρηματική μορφή ηθικής, η οποία αναφέρεται σε ποιοτική παραγωγικότητα του δημοσίου με χαμηλό κόστος και αποτελεσματικότητα (Cohen & Eimicke, 2000, p. 586), προσομοιάζοντας με την ποιοτική διοίκηση που αναφέρθηκε προηγουμένως.

3.6. Η πορεία της δημόσιας διοίκησης στο χρόνο

Η διοικητική θεωρία και πράξη ξεκίνησε ως διάλογος ανάμεσα σε ερευνητές και συγγραφείς οι οποίοι διαπίστωσαν το ερευνητικό κενό που υφίστατο κυρίως στη δημόσια διοίκηση (Box, 2005, p. 438). Η έρευνα κράτησε είκοσι πέντε (25) χρόνια, μεταξύ 1979 – 2004 και πραγματεύεται πέντε ουσιαστικές κατηγορίες θεωρίας: την ενσωμάτωση της δημόσιας διοίκησης, την κανονιστική θεωρία της δημόσια διοίκησης, την κοινωνική και πολιτική θεωρία, την περιθωριοποίηση και τέλος την καταπίεση (Box, 2005, p. 439). Για την κάθε κατηγορία δίνονται απτά παραδείγματα εστιάζοντας ουσιαστικά στις αλλαγές που ελάμβαναν χώρα κατά τη διάρκεια του πιο πάνω χρονικού διαστήματος που εξετάστηκε. Η περίοδος των είκοσι πέντε (25) χρόνων, επιπλέον, παρουσιάζει αλλαγές ως προς τη μορφή των γραπτών κειμένων που άπτονται των διαστάσεων της διοικητικής θεωρίας και πράξης. Κατά καιρούς εμφανίζονταν νέοι συγγραφείς που έδιναν νέα πνοή στο διάλογο. Κάποιες σημαντικές έννοιες οι οποίες όταν πρωτοαναφέρθηκαν φάνταζαν καινοφανείς, εντούτοις έχουν εμφανιστεί σε διάφορες μορφές κατά το παρελθόν, όπως για παράδειγμα η σχέση της διοίκησης με την ακολουθουμένη πολιτική μα και οι επιδράσεις που έχει η παγκοσμιοποιημένη κοινωνία στη διοίκηση (Box, 2005, p. 459).

Η δημόσια διοίκηση κατά τον Olsen (2010) αποτελεί ένα σύνθετο σύστημα στο οποίο πρέπει να βρεθεί μια ισορροπία ανάμεσα στους ανταγωνιστικούς στόχους και τις αξίες. Ο Dong (2015) με βάση τη θεωρία που έχει αναπτύξει, διαχωρίζει τη δημόσια διοίκηση σε οχτώ

διαφορετικές κατηγορίες με βάση δύο εννοιολογικά χαρακτηριστικά ή συνιστώσες. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά είναι κατά πρώτον η ορθολογική σκοπιά από την οποία καθοδηγείται και απορρέει η ενάσκηση της δημόσιας διοίκησης και κατά δεύτερο οι αξίες που αυτή υποστηρίζει και μεταλαμπαδεύει ως δημόσια διοίκηση. Με τον όρο ορθολογική σκοπιά εννοούμε το να δουλεύεις με μεθοδικότητα ώστε να πετύχεις το στόχο σου, δεδομένου ότι ο στόχος αυτός συμβαδίζει ή είναι ταυτόσημος με τον τελικό στόχο. Στη βάση αυτή λοιπόν διαχωρίζει τη δημόσια διοίκηση σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες είναι η Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση, η Ιδιωτικοποίηση, η Διαχείριση του Νέου Δημοσίου και η Ολιστική Διακυβέρνηση. Από την άλλη οι υπόλοιπες τέσσερις κατηγορίες που προκύπτουν από τη δεύτερη συνιστώσα δηλαδή τις αξίες που πρεσβεύει η δημόσια διοίκηση, είναι η Νέα Δημόσια Διοίκηση, η Δημοκρατική Διοίκηση, η Νέα Δημόσια Υπηρεσία και η Διαχείριση Δημόσιων Αξιών.

3.6.1. Παραδοσιακή δημόσια διοίκηση

Ξεκινώντας την ανάλυση κάθε μίας από τις οχτώ (8) κατηγορίες με τη σειρά που αναφέρθηκαν, καταρχήν η Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση πρωτοπαρουσιάστηκε περίπου στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ως απότοκο και συνεπακόλουθο διάφορων καταστάσεων που επικρατούσαν τη συγκεκριμένη εποχή, ενώ η ωρίμανση της συνέβη περί τα μέσα του εικοστού αιώνα (Fesler 1948; Stoker 2006). Η ανησυχία για την αποτυχία στην ανάπτυξη των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, η έντονη αστικοποίηση, η γρήγορη εκβιομηχανοποίηση, η παρουσία των πρώτων σύγχρονων εταιριών, η στροφή στις επιστήμες καθώς και η καταστροφή που επέφεραν οι δύο παγκόσμιοι πόλεμοι υποβοήθησαν τη γέννηση της Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης, η οποία εθεωρείτο ως το εχέγγυο για την παροχή προς τους πολίτες όλων των απαραίτητων αγαθών (Bryson et al., 2014). Ο Peters (1998) συνοψίζοντας τις αρχές του παραδοσιακού μοντέλου της δημόσιας διοίκησης κάνει αναφορά σε έξι κύρια χαρακτηριστικά του. Πρόκειται για την απολίτικη δημόσια διοίκηση, την ιεραρχία και τους κανόνες, τη διάρκεια και τη σταθερότητα, τη θεσμική δημόσια διοίκηση, την εσωτερική ρύθμιση και την ισότητα. Ο Pfiffner (2004) θεωρεί επιπρόσθετα ότι το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης, ως τέτοιο, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπλήρωση της αποστολής και της λογοδοσίας για τους πόρους που χρησιμοποιεί.

3.6.2. Ιδιωτικοποίηση

Η δεύτερη κατηγορία αφορά την Ιδιωτικοποίηση, η οποία σαν έννοια αναφέρεται στη μετάβαση και μετατροπή δημόσιων υπηρεσιών ή αγαθών σε μία νέα μορφή λειτουργίας που πλέον έχει να κάνει με κανόνες ιδιωτικής φύσεως. Για τον Jacquillat (1985) η Ιδιωτικοποίηση σημαίνει την αποκρατικοποίηση των δημόσιων εταιριών και οργανισμών βάσει ταξινόμησής τους σε δύο παράγοντες. Αυτοί είναι καταρχήν το κέρδος τους και κατά δεύτερο η ύπαρξη ή όχι μονοπωλιακής κατάστασης όσον αφορά τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους. Η Σιδηροπούλου (2008) τονίζει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είτε είναι ανταγωνιστικοί στον κλάδο τους παρουσιάζοντας κέρδη, είτε ισχύει το ακριβώς αντίθετο παρουσιάζοντας ζημιές και σοβαρά προβλήματα ύπαρξης παρά το μονοπώλιο τους. Οπότε στην μεν πρώτη περίπτωση υπάρχει έντονο ενδιαφέρον από εταιρίες και επενδυτές για αγορά τους, ενώ στη δεύτερη υπάρχει έντονο πρόβλημα για να επενδύσει κάποιος σε αυτούς, νοουμένου ότι το κόστος λειτουργίας τους δεν υπερκαλύπτεται από τα κέρδη τους.

Ο Jacquillat (1985) επιπρόσθετα υποστηρίζει ότι για να περιοριστούν τα ολιγοπώλια και κυρίως τα μονοπώλια χρειάζεται να γίνει απελευθέρωση της αγοράς και να προωθηθούν από την πολιτεία νομοθετικές ρυθμίσεις που να περιορίζουν τις πιθανότητες για την ύπαρξη τέτοιων φαινομένων. Κάποια παραδείγματα ιδιωτικοποίησης που μπορεί να αναφερθούν είναι η αποκρατικοποίηση της προμήθειας νερού, της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, των δημοσίων μεταφορών, καθώς και της διαχείρισης των φυλακών. Παράλληλα, ενίοτε υφίσταται η ανάγκη για αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή των ιδιωτικοποιήσεων, μέσω της προώθησης νομοθετικών ρυθμίσεων σε περίπτωση κακοδιαχείρισης ή οικειοποίησης υπερβολικών κερδών από πλευράς της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά όπως είναι η σημερινή, είτε προκύπτει η ανάγκη για ιδιωτικοποιήσεις κυρίως στη βάση μίας προβληματικής ανάλυσης όπως είναι η σχέση κόστους-απόδοσης, είτε προκύπτει η ανάγκη για συμπράξεις του ιδιωτικού τομέα σε συντονισμό με τη δημόσια διοίκηση. Αν οι συμπράξεις δεν ευδοκιμήσουν τότε προκύπτει η ανάγκη για αλλαγή του νομικού πλαισίου, ώστε να υπάρξει μία φυσιολογική λειτουργική σχέση ανάμεσα στη δημόσια και ιδιωτική πρωτοβουλία (Kun-Chin & Shaofeng, 2013).

3.6.3. Διαχείριση του νέου δημοσίου

Ως τρίτη κατηγορία στη σειρά αναφοράς του Dong (2015) βάσει της ορθολογικής σκοπιάς, τοποθετείται η Διαχείριση του Νέου Δημοσίου. Μία έννοια που έχει να κάνει με τη χρήση

νέων μεθόδων για επίτευξη ποιοτικότερης δημόσιας διοίκησης, η οποία ουσιαστικά επιτυγχάνεται με την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Πρόκειται για μία προσέγγιση που με βάση τον Ρωσσίδη (2014), υπεισέρχονται για πρώτη φορά στη δημόσια διοίκηση έννοιες που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα όπως η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η ποιότητα υπηρεσιών. Κεντρικό πρόσωπο για τη δημόσια διοίκηση είναι ο πολίτης, όπως αντίστοιχα ο πελάτης για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ο πολίτης αναμένει εκ μέρους του κράτους την παραγωγή και εφαρμογή πολιτικών, οι οποίες να τον τοποθετούν στο κέντρο της παροχής προσφερόμενων υπηρεσιών ως σημαντικό παράγοντα, ώστε να ικανοποιούνται τα θέλω και οι ανάγκες του με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο στη βάση της χρήσης νέων τεχνολογιών (Τσελεπίδου, 2016, σ. 11). Υπεισέρχεται επιπρόσθετα η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής, η εστίαση στο τελικό αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία, καθώς και η προσέγγιση που παραπέμπει στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας σε συνδυασμό με την αξιολόγηση αυτών των δύο παραμέτρων. Όπως λοιπόν οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα έχουν εφαρμόσει μία νέα στρατηγική, η οποία είναι συνυφασμένη με τις σύγχρονες μεθόδους που έχουν ξεπροβάλει ελέω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους, έτσι και η δημόσια διοίκηση πλέον με τη σειρά της επιδιώκει ψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέσω της εκμετάλλευσης των επενδυτικών διαρθρωτικών ταμείων με βασικό στόχο να καταστεί το κράτος ανταγωνιστικό τόσο εντός όσο και εκτός συνόρων (Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων, 2015, σ. 17).

Γενικότερα το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ παρουσιάζει οκτώ (8) κύριες τάσεις και κατευθύνσεις με βάση τον Kickert, (1997, p. 18). Αυτές είναι καταρχήν η οργάνωση, που έχει να κάνει με την απελευθέρωση της εξουσίας ή αρμοδιότητας με στόχο την παροχή ευελιξίας, δεύτερη η πολιτική, που έχει να κάνει με την υποστήριξη του κέντρου σχετικά με τις λειτουργίες κατεύθυνσης του φορέα, τρίτος ο έλεγχος, που έχει να κάνει με την εξασφάλιση ελέγχου, απόδοσης και ευθύνης ενώ τέταρτη είναι η διαχείριση που έχει να κάνει με τη βελτιστοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας. Στη συνέχεια πέμπτος είναι και πάλι ο έλεγχος αλλά αυτή τη φορά συσχετίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας των ρυθμίσεων, έχτη είναι η διαχείριση, που έχει να κάνει με την ανάπτυξη του ανταγωνισμού και της επιλογής, έβδομη είναι η κατηγορία προσωπικό, που έχει να κάνει με τη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και τέλος όγδοη κατηγορία είναι πάλι η διαχείριση, αλλά αυτή τη φορά συσχετίζεται με την παροχή ανταποκρινόμενης υπηρεσίας.

Οι μεταρρυθμίσεις που προωθούνται από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και καλύπτουν τους προαναφερόμενους πυλώνες πολλές φορές μεταβάλλουν την ηθική των δημόσιων

υπαλλήλων και αυτό μπορεί να αποδειχθεί από τα σκάνδαλα που επισυμβαίνουν στην πλειοψηφία των χωρών όπου εφαρμόζεται η Διαχείριση του Νέου Δημοσίου. Σύμφωνα με τον Maesschalck (2001) ο όρος ηθική θα πρέπει να συνοδεύει και να προσμετράτε στις μεταρρυθμίσεις που προωθεί το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Ο όρος ηθική (New Public Management Ethics) περιλαμβάνει τις επιπτώσεις που επιφέρουν στη συμπεριφορά των στελεχών του δημόσιου τομέα οι μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ή ακόμη η μεταβολή των ηθικών προτύπων που προκαλείται από αυτές. Εδώ είναι που πρέπει να εγκύψει η εκάστοτε κυβέρνηση, δηλαδή στην εφαρμογή μίας γενικά αποδεκτής και συνετής ηθικής πολιτικής, ώστε να περιοριστούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις μέρες μας στην εφαρμογή της δημόσιας διοίκησης και πολιτικής.

3.6.4. Ολιστική διακυβέρνηση

Στην τέταρτη κατηγορία αναφοράς βάσει της ορθολογικής σκοπιάς, συναντούμε την Ολιστική Διακυβέρνηση ή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που είναι μία φιλοσοφία, η οποία σύμφωνα με τον Petersen (1999) φαίνεται να αναπτύσσεται κυρίως στην Αμερική μετά τη λήξη του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου το 1945, λόγω της έντονης επιχειρηματικής ανάπτυξης. Τα αμερικανικά προϊόντα άρχισαν τότε να προωθούνται σε όλα τα κράτη παγκόσμια, ενώ οι πελάτες είχαν δημιουργήσει για αυτά μία πολύ θετική εικόνα. Αυτό οδήγησε τις αμερικανικές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα ισχυρό μονοπώλιο, με τα αμερικάνικα προϊόντα να παρελαύνουν χωρίς αντίπαλο στην παγκόσμια αγορά, ενώ άρχισαν να εντάσσουν όλο και περισσότερο εργαλεία διασφάλισης ποιότητας ούτως ώστε να επιτύχουν την βέλτιστη ποιότητα των προϊόντων καθώς και την ικανοποίηση των πελατών. Οι δύο τελευταίες διαδικασίες που μόλις αναφέρθηκαν, είναι συνυφασμένες με την αλυσίδα της παραγωγικής διαδικασίας (Petersen 1999, p. 469). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιπρόσθετα, έχει τις ρίζες της στη θεωρία Z που με βάση τον Ouchi (1981), συνδυάζει τμήματα εργασιακής κουλτούρας από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και την Ιαπωνία. Οι Αμερικάνοι έχουν παραδειγματιστεί από τον τρόπο διοικητικής λειτουργίας των Ιαπωνικών επιχειρήσεων. Τα διοικητικά στελέχη στην Ιαπωνία τονίζουν τη σημασία της εργασίας σε μακροχρόνια βάση, την ομαδική δουλειά και τον προσανατολισμό στην επιχείρηση, αλλά και την ατομική συνεισφορά στο πλαίσιο της ομάδας (Ouchi, 1981, p. 155). Σε αντίθεση με αυτόν, υπάρχει ο Αμερικάνικος διοικητικός προσανατολισμός ο οποίος βασίζεται στη θεωρία Χ του McGregor (1960). Η εν λόγω θεωρία υποστηρίζει ότι το άτομο είναι εκ φύσεως τεμπέλης και αυτό που τον ωθεί να αποδώσει είναι ο μισθός τον οποίο κερδίζει.

Ο Deming Edwards θεωρείται ο σπουδαιότερος ερευνητής σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συνεισέφερε σε μεγάλο βαθμό στην ανάκαμψη της Ιαπωνικής οικονομίας μετά τον καταποντισμό της, ο οποίος προήλθε από την ήττα της χώρας στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Η θεωρία του Deming (1986) υποστηρίζει ότι η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επέλθει μέσα από τη βελτίωση σε όλα τα τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας, όταν αυτή βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Μάλιστα για τη βελτίωση της ποιότητας υποστήριξε τη σημασία της επανάληψης τεσσάρων (4) βασικών διαδικασιών. Αυτά τα τέσσερα (4) επαναλαμβανόμενα στάδια μαζί με μια σειρά από ενέργειες αποτελούν τον κύκλο του Deming. Πρόκειται για τα στάδια του σχεδιασμού, της δράσης, του ελέγχου καθώς και της βελτίωσης. Με τον σχεδιασμό γίνεται προσδιορισμός του προβλήματος μέσω της διαδικασίας τι, πως και γιατί. Η διαδικασία της δράσης προνοεί την υλοποίηση των προτάσεων με απώτερο στόχο τη βελτίωση του εν λόγω προβλήματος. Στο στάδιο του ελέγχου ουσιαστικά τσεκάρεται εάν η εφαρμογή των προτάσεων έχει πράγματι οδηγήσει στη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών και ταυτόχρονα εάν τα μέτρα που έχουν ληφθεί έχουν βοηθήσει στη βελτίωση της κατάστασης. Τέλος στο στάδιο της βελτίωσης διασφαλίζεται ότι όλα όσα έγιναν επέφεραν την ικανοποίηση των πελατών και επιπρόσθετα ότι υιοθετούνται σε μόνιμη βάση τα εν λόγω μέτρα, ώστε να εξασφαλιστεί μακροπρόθεσμα η έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών.

Ο Juran (1988 & 1989) έχει επίσης συμβάλει στην ανάπτυξη της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι η διοίκηση της ποιότητας θα πρέπει να αντικριστεί ως ένα σύνολο λειτουργιών στα πρότυπα λειτουργίας των οικονομικών και της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Χρησιμοποιεί το τρίπτυχο σχεδιασμός, έλεγχος και βελτίωση, που θεωρείται ως ο κατάλληλος μηχανισμός για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και την βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Δίνει σημασία και έμφαση στο ρόλο των κορυφαίων στελεχών, στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση και στον καθορισμό μετρήσεων για τη βελτίωση της ποιότητας των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που πλέον εφαρμόζεται τόσο από μικρές όσο και από μεγάλες επιχειρήσεις, έρχεται να δώσει απαντήσεις για θέματα που απασχολούν έντονα το μάνατζμεντ, όπως είναι η διοίκηση της γνώσης και η διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες (Μπενέτος, 2017).

Τέλος ακόμα ένα διακεκριμένος ειδικός σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο Crosby (1979) πιστεύει ότι η ποιότητα ενός αγαθού ή υπηρεσίας είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του, ενώ επιπλέον η θεωρία του για την ποιότητα περιλαμβάνει τρεις (3) βασικές αρχές. Αυτές είναι πρώτον, ότι η ποιότητα έχει να κάνει με την προσαρμογή στις απαιτήσεις, δεύτερον ότι όταν μία εργασία έχει προβλήματα από την αρχή τότε

δημιουργούνται επιπλέον έξοδα και τρίτο ότι ο βασικός στόχος της ποιότητας είναι η μη παραγωγή ελαττωματικών αγαθών.

3.6.5. Νέα δημόσια διοίκηση

Όσον αφορά τώρα από τη σκοπιά των αξιών, ο Dong (2015) αναδεικνύει πρωταρχικά τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, η οποία κάνει την εμφάνιση της κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980. Πρόκειται για μία νέα μορφή αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα έτσι που να κάνει τον συγκεκριμένο τομέα να μην διαφοροποιείται και να ξεχωρίζει ποσώς από τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και να μετακυλά ένα σύνολο ομοιόμορφων κανόνων από τους επαγγελματίες στους πολιτικούς, διευθυντές και γραφειοκράτες έτσι ώστε να αποφεύγεται όσο το δυνατό περισσότερο η έκταση περιορισμού της διακριτικής εξουσίας (Dunleavy & Hood 1994; Hood 1995). Η εμφάνιση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης γίνεται ύστερα από μία σειρά από διάφορα γεγονότα που συγκλόνισαν το παγκόσμιο όπως η μεγάλη ύφεση του 1929 που απειλούσε με απότομες διακυμάνσεις τον κόσμο έτσι που θα έπρεπε ο κρατικός παρεμβατισμός να περιορίσει το φαινόμενο αυτό, ο δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος που οδήγησε στην ανάγκη να κρατικοποιηθούν ορισμένες υπηρεσίες (όπως για παράδειγμα αυτές της ύδρευσης και των συγκοινωνιών) και τέλος η μεγάλη ύφεση του 1973 με την οποία αμφισβητήθηκαν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνταν για να διοικηθεί ο δημόσιος τομέας. Για να πετύχει η Νέα Δημόσια Διοίκηση τους στόχους της θα πρέπει να θέσει κριτήρια σύμφωνα με τον Carter (1995). Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να απαντούν στα ερωτήματα κατά πόσο οι αλλαγές που θα επέλθουν θα φέρουν έναν πιο αποτελεσματικό δημόσιο τομέα, κατά πόσο το προσωπικό και οι διευθυντές θα είναι ευχαριστημένοι με τις νέες τροποποιήσεις και τέλος κατά πόσο οι πελάτες θα είναι ευχαριστημένοι με τις υπηρεσίες που θα λαμβάνουν. Κάποιες από τις αλλαγές που έγιναν τα τελευταία χρόνια αλλά και που θα γίνουν από δω και πέρα, πιθανόν να αποβούν καθοριστικές και καταλυτικές για το μέλλον τις Νέας Δημόσιας Διοίκησης, ενώ άλλες απλά θα μείνουν στην ιστορία ως ξεπερασμένες και αδιάφορες.

3.6.6. Δημοκρατική διοίκηση

Η δεύτερη προσέγγιση από πλευράς αξιών συναντά τη Δημοκρατική Διοίκηση. Ο όρος αυτός συνιστά μια μετάβαση από τη γραφειοκρατική διοίκηση στη δημοκρατική διοίκηση. Ο βασικός στόχος είναι η αναδιατύπωση της δημόσιας διοίκησης όσον αφορά τις

κανονιστικές βάσεις της, κατά τρόπο που να αυξάνει το εύρος συμμετοχής της κοινωνίας και των πολιτών στην ενάσκηση της, κάτι που κατά τον Anechiarico (1998, p. 13) επαναφέρει στην ημερήσια διάταξη σημαντικές πτυχές του ρόλου της διοικητικής θεωρίας που είχαν εξαφανιστεί από τη συζήτηση για αυτή. Ο Weber (1968, pp. 229-231) θεωρεί ότι η γραφειοκρατία αποτελεί κίνδυνο για τη δημοκρατία, παρά το γεγονός ότι αποτελεί συγχρόνως αναγκαίο κακό και ένα βασικό συνοδευτικό για αυτή, αφού η προβλεψιμότητα που εξασφαλίζει καθώς και η τεχνική της ικανότητας είναι απαραίτητες στο σύγχρονο τρόπο παραγωγής. Ο Boyte (2005, p. 541) από τη μεριά του, υποστηρίζει ότι από τη στιγμή που η γραφειοκρατία είναι βασισμένη σε μια σειρά υποθέσεων βάσει των οποίων ο πολίτης θεωρείται ιδιοτελής ή άσχετος ερασιτέχνης αλλά και ότι τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με διοικητικό τρόπο και πολιτική νομιμοποίηση, τότε οι ειδικοί της πολιτικής και της διοίκησης καλούνται να προσδιορίσουν τα προβλήματα αλλά και να διαμορφώσουν τις απαιτούμενες δράσεις. Η Δημοκρατική Διοίκηση απαιτεί την συμπερίληψη και το ξύπνημα όλων των πολιτών του κράτους ανεξαρτήτως προέλευσης και οικονομικής τάξεως στις οποίες ανήκουν. Η Σπανού (2010) θεωρεί ότι πολύ πιθανόν μία τέτοια νέα πατέντα της Δημοκρατικής Διοίκησης που να βασίζεται στη συλλογική και ομαδική διοίκηση να είναι ουτοπική, αφού «η προσέγγιση αυτή δεν λαμβάνει εξάλλου υπόψη συγκρουσιακά στοιχεία, ενώ αντίθετα, εναποθέτει την επιτυχία της στην αρετή των διοικητικών στελεχών που θα αναλάβουν να εκπληρώσουν το νέο-προσδιορισμένο ρόλο τους στην προαγωγή της δημοκρατίας».

3.6.7. Νέα δημόσια υπηρεσία

Η Νέα Δημόσια Υπηρεσία ή διαφορετικά Νέα Δημόσια Διοίκηση ως τρίτη κατηγορία αναφοράς του Dong (2015) από πλευράς αξιών, είναι μία νέα προσέγγιση για τη δημόσια διοίκηση που αναφύεται τη δεκαετία του 1980, ενώ σύμφωνα με τον Ozgur (2003, p. 184) η συζήτηση, η ανάπτυξη και η διασπορά γύρω από αυτή συνεχίζεται έως σήμερα εκφρασμένη με διάφορους όρους και τρόπους. Ο Diefenbach (2009, p. 899) αναφέρει ότι η Νέα Δημόσια Διοίκηση έχει ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία και ώθηση στην ατομική και οργανωτική δομή. Μία ενέργεια η οποία συνακόλουθα με τη σειρά της οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις, μέσω της παραχώρησης κινήτρων από τα θεσμικά όργανα του κράτους που παράγουν πολιτική. Ειδικότερα η διοικητική προσέγγιση των ανεπτυγμένων χωρών από τη δεκαετία του 1980 και εντεύθεν, μετακινείται από τις παρυφές της Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης και στηρίζεται πλέον σε ένα νέο μοντέλο διαχείρισης που αναφέρεται στην ιδέα εφαρμογής μίας αυστηρής και

συνετής οικονομικής πολιτικής με στόχο να ξεπερασθούν οι αστοχίες του κράτους και να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα των κυβερνήσεων (O'Flynn, 2007, p. 357). Οι Henden και Henden, (2005, p. 48) διαπιστώνουν την εφαρμογή μίας στρατηγικής από πλευράς των τμημάτων της τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία εκφράζει μία νέα και καινοφανή λογική. Η στρατηγική αυτή οδηγεί ουσιαστικά στη δημιουργία μίας διάφανης διοικητικής δομής, έτσι που να αυξάνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, εστιάζοντας κυρίως στην όσον το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Στα πλαίσια υλοποίησης μίας νέας προσέγγισης η οποία κάνει την εμφάνιση της με την εφαρμογή της κουλτούρας της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, σημαντικές αρχές όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία, η λιτότητα, ο έλεγχος επιδόσεων αλλά και η αποτελεσματικότητα, έχουν σημαντική συμβολή στην υλοποίηση των στόχων που θέτουν οι δημόσιες διοικήσεις των χωρών (Guven, 2014).

3.6.8. Διαχείριση δημοσίων αξιών

Τέλος ως τέταρτη κατηγορία από πλευράς αξιών, ο Dong (2015) ορίζει τη Διαχείριση Δημόσιων Αξιών. Σχετική με το θέμα είναι η ανάγνωση των προγραμματικών αρχών του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης της Ελληνικής Δημοκρατίας τον Ιούλιο του 2017, που ανάμεσα σε άλλα αναδεικνύει την ανάγκη για ενίσχυση της Διαχείρισης των Δημόσιων Αξιών καθώς και για περιφρούρηση τους. Στο πλαίσιο αυτό προβλέπονται ενέργειες όπως η προσπάθεια για αποφυγή της κομματικοποίησης της δημόσιας διοίκησης, ο προσανατολισμός στην επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων, ο περιορισμός της γραφειοκρατίας, η ενίσχυση του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η στήριξη της ανάπτυξης, η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής καθώς και η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας της διοίκησης.

Σύμφωνα λοιπόν με τον νέο σχεδιασμό και τις κατευθυντήριες γραμμές, τονίζεται με σαφήνεια από το υπουργείο, ότι δεν πρόκειται να εκπονηθεί μία στρατηγική που να επιφέρει αλλαγή στις Δημόσιες Αρχές και Αξίες, αλλά αντίθετα θα γίνει μία προσπάθεια περαιτέρω θεμελίωσης τους. Παράλληλα τίθεται ο στόχος για την υλοποίηση μίας εθνικής στρατηγικής που αφορά τη διοικητική μεταρρύθμιση για τα έτη 2017-2019. Στην Κύπρο δε, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ, 2019) πού είναι το αρμόδιο όργανο για τη διαχείριση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα στη χώρα, έχει αναρτήσει στην ιστοσελίδα της το όραμα της. Αυτό δεν είναι άλλο από το «να συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στη δημιουργία μιας σύγχρονης και πολιτοκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και γενικότερα τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, η οποία θα διασφαλίζει αξίες όπως για παράδειγμα η ποιότητα, η

ευσυνειδησία, ο επαγγελματισμός, η αξιοπιστία, το ομαδικό πνεύμα εργασίας, η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία». Είναι ιδιαίτερα σημαντικό λοιπόν να γίνει μία σωστή διαχείριση των δημόσιων αξιών ώστε αυτές να διατηρηθούν και να αναδειχθούν περαιτέρω, με βασικό στόχο να προαχθεί η δημόσια ζωή και διοίκηση.

3.7. Τρόπος λειτουργίας και οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί το γενικό εκτελεστικό όργανο εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής, εξυπηρετώντας το κοινό καλό και διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία της δημόσιας ζωής. Ως προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, συναντούμε καταρχήν τον πρόεδρο και την κυβέρνηση του, που αποτελούν τα βασικά εκτελεστικά όργανα της εξουσίας, και κατά δεύτερο τους δημόσιους υπαλλήλους (Δερβιτσιώτης, 2019). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στελεχώνουν τους διάφορους διοικητικούς φορείς όπως είναι τα υπουργεία, οι ανεξάρτητες υπηρεσίες, τα τμήματα, η τοπική αυτοδιοίκηση, οι δήμοι, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τα πανεπιστήμια και ευρύτερα όλοι οι υπόλοιποι δημόσιοι οργανισμοί. Με βάση το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι και επιβαρύνονται να φέρουν εις πέρας τις εντολές της εκτελεστικής εξουσίας στη βάση νομολογίας, όπως αυτή ψηφίζεται από τη νομοθετική εξουσία και ελέγχεται από τα δικαστήρια για τυχόν παραβίαση της.

Επιπρόσθετα οι δημόσιοι υπάλληλοι διορίζονται από τη δημόσια διοίκηση μέσω της τοποθέτησης τους σε δημόσιες θέσεις που προκηρύσσονται κατά καιρούς στην επίσημη εφημερίδα του κράτους. Εφόσον ακολουθηθούν οι νόμιμες διαδικασίες και επιλεγούν στην εκάστοτε δημόσια θέση την οποίαν αποδέχονται με τη θέληση τους, τότε είναι υπεύθυνοι να υπηρετούν το κράτος και να εφαρμόζουν την κυβερνητική πολιτική ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους πεποιθήσεις, πάντοτε σε νόμιμα πλαίσια. Από την κάθε θέση, απορρέουν καθήκοντα, ευθύνες και δικαιώματα τα οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν τα σέβονται και να τηρούν με ευλάβεια. Είναι ξεκάθαρο ότι από τη συμπεριφορά και την προσφορά των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται η εικόνα και η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, οπότε αναμένεται από αυτούς να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση και να συμπεριφέρονται σε νόμιμα και ηθικά πλαίσια. Σύμφωνα μάλιστα με τον Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο (Ν. 1/1990), απαιτείται από τους δημόσιους υπαλλήλους να είναι τίμιοι, ανεπηρέαστοι, ευυπόληπτοι και να μην προβαίνουν σε διακρίσεις έναντι των πολιτών.

Υπάρχουν κάποιες γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου πάνω στις οποίες εδράζεται και στηρίζεται η δημόσια διοίκηση ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Βασική αρχή, είναι η αρχή της νομιμότητας, που στηρίζει τους διοικούμενους

και εξασφαλίζει με θεμελιώδες κανόνες ότι η διοίκηση πορεύεται σε σωστά μονοπάτια καθώς και ότι οι πολίτες διατηρούν δικαιώματα τα οποία δεν πρόκειται σε καμιά περίπτωση να απωλέσουν από τη δημόσια διοικητική δράση. Επίσης αρχές όπως είναι αυτές της χρηστής διοίκησης, διακρίνονται σε: α) αρχή της καλής πίστης που προϋποθέτει ότι πρέπει να προστατεύονται οι διοικούμενοι και να νιώθουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη από τις ενέργειες της διοίκησης και β) αρχή της αναλογικότητας που προνοεί ότι τα κόστη για κάθε δράση της δημόσιας διοίκησης δεν πρέπει να ξεπερνούν τα οφέλη. Ακόμη υφίσταται η αρχή της διαφάνειας, που εδράζεται στο ότι κάθε πράξη από πλευράς διοικούντων πρέπει να ελέγχεται και να δικαιολογείται καθώς και η αρχή της φυσικής δικαιοσύνης που προϋποθέτει ότι η διοίκηση πρέπει να ενεργεί σε κάθε περίπτωση ορθά και δίκαια. Τέλος, σύμφωνα με το Νόμο 158(Ι)/1999 υπάρχει και η αρχή της ισότητας που εξασφαλίζει ότι η διοικητική δράση θα εφαρμόζεται χωρίς οποιαδήποτε επιρροή και μεροληψία.

3.8. Το συγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό σύστημα

Το σύστημα που επικράτησε κυρίως σε παλαιότερα χρόνια καλείται συγκεντρωτικό σύστημα στο οποίο ένα πρόσωπο (που αναλαμβάνει το ρόλο διοικητικού οργάνου), συνήθως ο αρχηγός ή επικεφαλής του κράτους, έχει συγκεντρωμένες όλες τις εξουσίες (Μουζέλης, 2017). Η εφαρμογή του συγκεντρωτικού συστήματος σηματοδοτείται κυρίως από την επικράτηση των απολυταρχικών και τυραννικών συστημάτων ανά το παγκόσμιο. Η εν λόγω μορφή του διοικητικού συστήματος εφαρμόζεται σε χώρες στις οποίες οι κρατικές δραστηριότητες είναι περιορισμένες και η δημοκρατία είναι σημαντικά συρρικνωμένη, ανεξάρτητα από την εδαφική τους έκταση και τον αριθμό του πληθυσμού τους. Στη νέα του μορφή το συγκεντρωτικό σύστημα έχει να κάνει με την άσκηση της δημόσιας διοίκησης από τα όργανα που εδρεύουν στην πρωτεύουσα, ενώ τα όργανα της περιφέρειας απλά ασκούν εκτελεστική αρμοδιότητα (Κοϊμτζόγλου, 2005, σ. 2).

Στον αντίποδα του συγκεντρωτικού συστήματος, υπάρχει το αποκεντρωτικό σύστημα βάσει του οποίου, τα κρατικά όργανα τοποθετούνται στα επιμέρους γεωγραφικά διαμερίσματα. Τα περιφερειακά αυτά όργανα υπάγονται στην κεντρική διοίκηση και το έργο τους είναι τόσο συμβουλευτικό όσο και εκτελεστικό. Αντίθετα, τα κεντρικά διοικητικά όργανα είναι εκείνα που συγκεντρώνουν αποφασιστικές αρμοδιότητες ακόμα και σε ζητήματα τοπικού χαρακτήρα (Κόντης, 2001). Το ισχύον σύνταγμα της κυπριακής δημοκρατίας του 1960 όπως και το ισχύον ελληνικό σύνταγμα (άρθρο 101, παράγραφος 1) καθιέρωσαν το αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης της διοίκησης, κάτι που ισχύει μέχρι και σήμερα.

3.9. Εκτελεστική, νομοθετική, δικαστική εξουσία

Η νομή της εξουσίας του κράτους ως γνωστό, διαχωρίζεται σε τρεις εξουσίες την εκτελεστική, τη νομοθετική και τη δικαστική εξουσία όπως περιγράφεται από τον Μοντεσκιέ (2006). Η εκτελεστική εξουσία ασκείται από την κυβέρνηση η οποία προϊσταται του κράτους με επικεφαλής τον πρόεδρο και τους υπουργούς, οι οποίοι διορίζονται από αυτόν. Στην Κύπρο ο πρόεδρος με βάση το σύστημα που είναι η Προεδρική Κοινοβουλευτική Δημοκρατία συγκεντρώνει σημαντικές εξουσίες στη φαρέτρα του, ενώ ο έλεγχος του κυβερνητικού προγράμματος από τη βουλή καθίσταται δύσκολος εξαιτίας της έλλειψης ουσιαστικού μηχανισμού για λογοδοσία του προέδρου. Κάτι που συμβαίνει σε περιπτώσεις κρίσης στην Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία λόγου χάρη, η οποία βρίσκει εφαρμογή στην Ελλάδα, όπου ο Πρωθυπουργός χρειάζεται ψήφο εμπιστοσύνης από τη βουλή όταν πρόκειται για κρίσιμα ζητήματα και λήψη ανάλογων αποφάσεων (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015). Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ανατραπεί η κυβέρνηση και να ληφθεί απόφαση για νέα εκλογική διαδικασία. Βέβαια σε αυτή τη διαδικασία πολλές φορές μπορεί να υποβόσκουν και μικροπολιτικές σκοπιμότητες από πλευράς των βουλευτών και των κομμάτων τους.

Η νομοθετική εξουσία ασκείται από το κοινοβούλιο και τους εκλεγμένους από το λαό βουλευτές. Πολλές φορές η εκτελεστική εξουσία κυριαρχεί πάνω στη νομοθετική εξουσία και ετοιμάζει νομοσχέδια τα οποία προωθεί κατά το δοκούν. Παρόλο που η τελική έγκριση εναπόκειται στη βουλή, ο πρόεδρος έχει τη διακριτική ευχέρεια αναπομπής των νομοσχεδίων καθώς και επανεξέτασης τους. Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (1992) ο διαχωρισμός των εξουσιών θα έπρεπε να είναι ξεκάθαρος και να μην παρεμβαίνει η μια στην άλλη, ωστόσο πολλές φορές αυτό μένει απλά ένα σύνθημα που είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί. Είναι σημαντικό η νομοθετική εξουσία να αφήνεται να ασκεί τον προβλεπόμενο έλεγχο στα πλαίσια της νομιμότητας, ώστε η εκτελεστική εξουσία να περιορίζεται στην ορθή και λελογισμένη ενάσκηση των καθηκόντων της, χωρίς να καθίσταται αυθαίρετη και μη ωφέλιμη για τη χώρα.

Τέλος υπάρχει και η δικαστική εξουσία που είναι ανεξάρτητη και ασκείται από τα δικαστήρια, αλλά και εδώ παρατηρείται μία εξάρτηση από την εκτελεστική εξουσία αφού ουσιαστικά οι διορισμοί και οι προαγωγές των δικαστών γίνονται από τον πρόεδρο, οπότε μπορεί να προκύψει συνδιαλλαγή και σκοπιμότητα. Παρόλο που ο διαχωρισμός των τριών εξουσιών υπόκειται σε συνεχή κριτική και αμφισβήτηση, εντούτοις παραμένει διακριτός και ιδιαιτέρως καθοριστικός για την ομαλή λειτουργία των θεσμών και της δημόσιας διοίκησης. Είναι δε ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι για να λειτουργούν σωστά οι δημοκρατικές

διαδικασίες και να λαμβάνονται οι ενδεδειγμένες αποφάσεις, πρέπει να μην συγχέονται οι τρεις εξουσίες εκτελεστική, νομοθετική και δικαστική αλλά να διατηρούν τους ρόλους τους, η κάθε μια.

3.10. Εφαρμογή δημόσιας πολιτικής

Η εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής είναι η φάση ή διαδικασία εφαρμογής της λήψης αποφάσεων που πήρε η κυβέρνηση. Σύμφωνα με τον Barrett (2004) από τη δεκαετία του ’90 και μετέπειτα, η μελέτη εφαρμογής της δημόσιας διοίκησης και πολιτικής επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις διάφορες μεταρρυθμιστικές τάσεις και εξελίξεις καθώς και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Μέχρι τη δεκαετία του ‘90 όμως, η επιστημονική προσέγγιση περί εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής είχε περιοριστεί μεταξύ δύο θεωρητικών τάσεων. Η πρώτη είναι η αυτή που προσεγγίζει το στάδιο της εφαρμογής εκ των άνω (top down) ενώ η δεύτερη προσεγγίζει το στάδιο εφαρμογής από τη βάση (bottom up).

Όσον αφορά την προσέγγιση της εκ των άνω εφαρμογής, αυτή βασίζεται στη θεωρία της ιεραρχίας, που όπως προαναφέρθηκε στην αναφορά περί της γραφειοκρατικής θεωρίας του Weber (2012) σημαίνει ότι ο κατώτερος λειτουργός ελέγχεται από τον ανώτερο λειτουργό. Η εκ των άνω εφαρμογή δημόσιας πολιτικής πέρα από την αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας, ταυτόχρονα προϋποθέτει την ύπαρξη μίας ουδέτερης ομάδας δημοσίων λειτουργών, οι οποίοι απλά εφαρμόζουν τη πολιτική αυτή χωρίς να έχουν ιδιαίτερο λόγο ή άποψη για αυτή. Δηλαδή, οι φορείς λήψης αποφάσεων λαμβάνουν τις αποφάσεις και καθορίζουν πολιτική και στη συνέχεια οι δημόσιοι λειτουργοί την εφαρμόζουν. Βέβαια για να επιτύχει η πιο πάνω εφαρμογή χρειάζεται τον καθορισμό ξεκάθαρων στόχων, την άψογη συνεργασία και το συντονισμό ανάμεσα στους εμπλεκόμενους δημόσιους φορείς αλλά και τη σημαντική υποστήριξη πόρων (Dunsire, 1978).

Αυτό σημαίνει ότι η εν λόγω εφαρμογή παραμένει στο επίπεδο της γραφειοκρατίας, ενώ αναμένεται με βάση την περιγραφή της, πως όλα θα γίνουν στην εντέλεια δηλαδή θα ακολουθηθεί μία πλήρως ορθολογική διαδικασία. Κάτι τέτοιο βεβαίως δεν είναι και τόσο σίγουρο εξαιτίας των προβλημάτων που μπορούν ανά πάσα στιγμή να παρουσιαστούν σε οποιοδήποτε στάδιο ή διαδικασία που απαιτείται να πραγματοποιηθεί για την ομαλή εφαρμογή της. Οι Wetherley και Lipsky (1977) κάνοντας κριτική στην εκ των άνω εφαρμογή υποστηρίζουν ότι δε λαμβάνει υπόψη και δεν αποδίδει το ρόλο που πρέπει σε άλλους δρώντες ή επίπεδα που συμμετέχουν στην εφαρμογή. Μάλιστα δίνουν και ένα παράδειγμα που αφορά την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση που έλαβε χώρα το 1972 στη Μασαχουσέτη των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής που προκάλεσε αύξηση του φόρτου

εργασίας στα σχολεία παρά να ωφελήσει, έστω και αν οργανώθηκε με σημαντική υποστήριξη και χρήση άφθονων πόρων.

Όσον αφορά την προσέγγιση από τη βάση προς τα πάνω αυτή υποστηρίζει τη σημασία και τον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχή εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής. Η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί το εχέγγυο για τη σωστή διάχυση του παραγόμενου έργου και των αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Ο Elmore (1979) προτείνει την εφαρμογή της αναδρομικής χαρτογράφησης για την εξέταση των προβλημάτων που αναμένεται να προκύψουν κατά την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής. Αυτή στηρίζεται σε δύο βασικούς άξονες. Ο πρώτος άξονας προϋποθέτει την λεπτομερή εξέταση και ανάλυση του επιπέδου κατά το οποίο οι παρεμβάσεις φθάνουν στον τελικό στόχο, ενώ στη συνέχεια δομείται η πολιτική που θα εφαρμοσθεί λαμβάνοντας υπόψη της συγκρούσεις που δύναται να προκύψουν στο επίπεδο αυτό. Για παράδειγμα στην περίπτωση μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας της Κύπρου (που προσπαθεί να εφαρμόσει ανεπιτυχώς μέχρι στιγμής από το 2016 η τωρινή κυβέρνηση), εξετάζονται οι συγκρούσεις και οι συμπεριφορές ανάμεσα στους δημόσιους υπαλλήλους που θα κληθούν να εφαρμόσουν τη μεταρρύθμιση και ακολούθως οργανώνεται η πολιτική.

Ο δεύτερος άξονας έχει να κάνει με την προσπάθεια διαβούλευσης με τις ενδιαφερόμενες ομάδες ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή συναίνεση και έτσι να επιτευχθεί ο στόχος της μεταρρύθμισης αλλά και η επερχόμενη αλλαγή με τις μικρότερες δυνατές αντιδράσεις. Για παράδειγμα στην περίπτωση της μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας της χώρας μας που προαναφέρθηκε, επειδή η κυβέρνηση αναγνωρίζει ότι η επιτυχία του εγχειρήματος στηρίζεται στη μεταβολή της συμπεριφοράς των ομάδων (βλέπε συντεχνίες δημοσίων υπαλλήλων, ιδιωτικές εργοδοτικές οργανώσεις υπό την έννοια ότι επηρεάζεται και ο ιδιωτικός τομέας από τις αποφάσεις, καθώς και άλλοι ενδιαφερόμενοι) που θα επηρεαστούν από την αλλαγή, επιδιώκει τη διαβούλευση μαζί τους ώστε να κατευνάσει τυχόν ανησυχίες και να επιτύχει πιο εύκολα την εφαρμογή της μεταρρύθμισης. Με αυτό τον τρόπο θα μείνουν όλες οι ενδιαφερόμενες πλευρές ευχαριστημένες και θα ανοίξει ο δρόμος για την εξέταση άλλων παρεμφερών προβλημάτων που εμποδίζουν τον ομαλό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο.

3.11. Κυβερνητικές δομές και κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης

Κάθε κράτος μέλος της παγκόσμιας κοινότητας στο οποίο εφαρμόζεται η δημόσια διοίκηση διαθέτει τη δική του δομή και αρχιτεκτονική διακυβέρνησης. Αυτή περιλαμβάνει διάφορα επίπεδα διοίκησης ξεκινώντας από το υπερεθνικό, που έγκειται στην εφαρμογή της

ευρύτερης διοίκησης και κυριαρχίας που συγκεντρώνει πόρους για τα κοινά συμφέροντα (όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών και άλλοι διεθνείς οργανισμοί) και καταλήγει μέχρι το υποεθνικό, που έγκειται στην ανάθεση εξουσιών σε περιφέρειες, κρατίδια, διαμερίσματα, επαρχίες, κομητείες, δήμους και κοινότητες (που αποτελούν μικρότερες υποδιαιρέσεις της γενικής διοίκησης). Η οργάνωση σε υποεθνικό επίπεδο, η οποία έχει να κάνει ή συσχετίζεται με την τοπική αυτοδιοίκηση είναι εξέχουσας σημασίας και παραμένει διαχρονικά ένα από τα καυτά θέματα και στοιχήματα για τη δημόσια διοίκηση.

Οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης αναδεικνύουν τη σημαντικότητα της οργανωτικής κουλτούρας σε ότι αφορά τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, καθώς μέσα από αυτή ενισχύεται το αίσθημα ευθύνης, η παραγωγικότητα και η παρακίνηση για προσφορά από μέρους των υπαλλήλων. Η γραφειοκρατία αποτελεί βασικό αντιπαραγωγικό παράγοντα στο χώρο του δημοσίου και οι κυβερνήσεις καλούνται όπως προχωρήσουν σε αποφασιστικές μεταρρυθμίσεις για μείωση του φαινομένου αυτού. Σε μία εποχή ελέγχου της διαχείρισης επιδόσεων, οι μεταρρυθμίσεις αναμένεται να κινηθούν πρωταρχικά προς την κατεύθυνση της ορθολογιστικής εκμετάλλευσης των ανθρώπινων και μη πόρων, με τελικό στόχο την αύξηση των εν λόγω επιδόσεων. Ένα βασικό πρόβλημα που ενυπάρχει είναι αυτό του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι λιγότερο τεχνικό ή νομικό και περισσότερο πολιτικό, καθώς η εκάστοτε κυβέρνηση που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας τις διοικητικές αλλαγές αποτυγχάνει, γιατί είναι μέρος του προς επίλυση προβλήματος (Ματάκος, 2012).

Οι πολιτικές λιτότητας τώρα, που εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο στα διάφορα κράτη ελέω της οικονομικής κρίσης, έχουν πλήξει καίρια τους πολίτες. Μια ομάδα από αυτές που έχουν επηρεαστεί άμεσα είναι και οι δημόσιοι υπάλληλοι. Και αυτό λόγω της απουσίας υπογραφής συμβάσεων εργασίας, των αποκοπών του μισθού τους, της προβληματικής παροχής προς αυτούς ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης ενώ στην εξίσωση έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι στα μάτια των πολιτών θεωρούνται μία καλοβολεμένη ομάδα που τουλάχιστον πληρώνεται κάθε μήνα. Όλα τα πιο πάνω σε συνδυασμό με τις περικοπές κονδυλίων για την ανάπτυξη του δημοσίου, έχουν διαμορφώσει μία δύσκολη κατάσταση στα δημόσια τμήματα, δυσχεραίνοντας το έργο τους. Τελευταία παρατηρείται μία κόπωση από πλευράς τόσο των υπαλλήλων από τη μια όσο και των πολιτών, τεχνοκρατών, ιδιωτικών επιχειρήσεων και επενδυτών από την άλλη. Οι επιπτώσεις της κρίσης στη δημόσια διοίκηση είναι εδώ επηρεάζοντας και το εσωτερικό της χώρας παράλληλα (Liiv-Randma & Savi, 2014, p. 7).

3.12. Δημόσιοι υπάλληλοι και κατηγοριοποίηση τους

Με βάση το άρθρο 1 του νόμου 1811/51 στην Ελλάδα δόθηκε ο αρχικός ορισμός για τους δημόσιους υπαλλήλους, που αναφέρει ότι «δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμισθα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, άμεσον υπηρεσιακήν και πειθαρχικήν προς αυτό σχέση». Δηλαδή οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα φυσικά πρόσωπα που αποτελούν τα έμμεσα όργανα του κράτους, προσφέροντας έμμισθα τις υπηρεσίες τους και αποδίδοντας τη νομική σχέση που κατοχυρώνεται από τους νόμους του κράτους, με τη σχέση αυτή να διέπετε από διοικητικούς κανόνες. Ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας που αναπτύχθηκε μετέπειτα περιλαμβάνει διατάξεις που καθορίζουν επακριβώς τον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς των δημόσιων υπαλλήλων.

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες δημόσιων υπαλλήλων. Είναι οι στρατιωτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, όπως οι αξιωματικοί και οι υπαξιωματικοί του στρατού που διέπονται από ειδικό νομοθετικό πλαίσιο. Είναι μία ενδιάμεση κατηγορία, η πολιτική και στρατιωτική, στην οποία ανήκουν οι αστυφύλακες και πυροσβέστες που επίσης διέπονται από ειδικό καθεστώς. Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι πολιτικοί και διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι που ανήκουν σε όλο το φάσμα της δημόσιας υπηρεσίας δηλαδή στη γενική κυβέρνηση, υπουργεία, τοπική αυτοδιοίκηση, ανεξάρτητες υπηρεσίες και γραφεία. Στην τελευταία κατηγορία ανήκουν οι υπάλληλοι της βουλής, οι οποίοι διέπονται από τις διατάξεις του κανονισμού της βουλής.

3.13. Η δημόσια διοίκηση σε παγκόσμιο επίπεδο

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής η ανάπτυξη της επιστήμης της δημόσιας διοίκησης σχετίζεται με την ανάπτυξη των διοικητικών θεωριών γενικά (Fesler, 1948; Stazyk & Frederickson, 2018), κατά τρόπο ώστε τα προβλήματα που αναφύονται κατά τη μελέτη της δημόσιας και ιδιωτικής διοίκησης να κωδικοποιούνται και να εμφανίζονται κοινά. Η ανάπτυξη των επαγγελματιών διαχειριστών (οι αποκαλούμενοι ως managers) έδωσε τα ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά στην Αμερικανική δημόσια διοίκηση. Η γνωστή πλέον ως διοίκηση των μάνατζερ, δημιούργησε μία ελίτ (elite) ομάδα ηγεσίας (δηλαδή μία ομάδα ισχυρών ατόμων που ηγούνται), με στόχο να καλλιεργήσει το πνεύμα και τις αξίες στην κοινωνία (Luthans, 1988; Derlien, 2003). Παράλληλα η έννοια του μάνατζμεντ αναπτύχθηκε τόσο, ώστε αποτέλεσε και συνεχίζει μέχρι σήμερα να αποτελεί ένα μεγάλο τομέα έρευνας στο χώρο της επιστήμης.

Επίσης στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 1960 προέκυψαν συζητήσεις ανάμεσα σε εκλεγμένους αξιωματούχους του κράτους, μελετητές και πολίτες κατά τις οποίες οι δημόσιοι υπάλληλοι κατοχύρωσαν τα νομικά τους δικαιώματα όπως τις συλλογικές συμβάσεις, το ωράριο, το ύψος των ημερομισθίων, τη λήψη σύνταξης και το ασφαλιστικό (Keffe et al., 2014, pp. 2-3). Η κρίση στις αρχές τις δεκαετίας του 1980 αλλά πολύ περισσότερο αυτή του Δεκεμβρίου το 2007, προκάλεσαν ψαλίδισμα στα δικαιώματα των δημόσιων υπαλλήλων, ενώ η ανασφάλεια στην εργασία επέφερε για την κυβέρνηση μείωση της παραγωγικότητας, αύξηση των ημερών απουσίας των εργαζομένων από τη δουλειά αλλά και αύξηση του κόστους εργασίας. Έτσι διαφαίνεται από τούδε και στο εξής πόσο σημαντικός είναι από τη μια ο ρόλος ενός δυνατού συνδικαλιστικού οργάνου από δημόσιους υπαλλήλους που να εκπροσωπεί, να διαπραγματεύεται και να κατοχυρώνει τα δικαιώματα των εργαζομένων στο δημόσιο αλλά και από την άλλη η συνεργασία τεχνοκρατών και ιδιωτικού τομέα με τα δημόσια τμήματα για διαχείριση κυρίως των ανθρώπινων πόρων και εφαρμογή καινοτομιών με τελικό στόχο την αύξηση παραγωγικότητας του τομέα. Ο συνδικαλισμός και η οργάνωση των δημόσιων υπαλλήλων βοήθησε πολύ στην αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης στη Νέα Υόρκη κατά το 1970, με την επίτευξη μίας συμφωνίας που οδηγούσε σε μερικό ψαλίδισμα των κεκτημένων δικαιωμάτων τους, για να αποφευχθεί έτσι η οικονομική κατάρρευση (Keffe et al., 2014, p. 12).

Όσον αφορά μία άλλη μεγάλη χώρα όπως είναι ο Καναδάς, έχουν γίνει έρευνες σχετικά με τα δημογραφικά, κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα των διοικητικών ηγετών της ομοσπονδιακής, επαρχιακής και τοπικής κυβέρνησης, τα οποία και αποφαίνονται ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων αυτών πλησιάζουν στη συνταξιοδότηση τους (Ο΄Flynn & Mau, 2014, pp. 156-157). Αυτό δημιουργεί την ανάγκη για προετοιμασία νέου αίματος υπαλλήλων προς αντικατάσταση τους. Δεδομένου ότι στη συγκεκριμένη χώρα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι που θα αντικαταστήσουν όσους πρόκειται να αφυπηρετήσουν, προέρχονται από μηχανικά, λογιστικά και διάφορα άλλα επαγγέλματα, χρειάζονται κάποια επιπλέον εκπαίδευση για να αποκτήσουν μία πιο σφαιρική γνώση της κατάστασης που επικρατεί στην Καναδική δημόσια υπηρεσία. Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη όπως είναι η εμπειρία, η ικανότητα, η εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης και η χάραξη ορθολογιστικής στρατηγικής, είναι στοιχεία τα οποία πρέπει να μεταλαμπαδευτούν στους εν λόγω νεοεισερχόμενους υπαλλήλους, ώστε να ενισχυθούν ακόμη περισσότερο οι βασικές δεξιότητες τους.

Επιπρόσθετα, μία παραδοσιακή αξία που πρεσβεύει για αρκετά χρόνια ο δημόσιος τομέας στον Καναδά, είναι ότι υπάρχει πρόβλεψη από ειδικό νόμο για την πρόσληψη ατόμων στη βάση συγκεκριμένης ποσόστωσης, σε σχέση με κοινωνικά κριτήρια όπως είναι το φύλο, η

καταγωγή και τα προβλήματα υγείας που πιθανόν να αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι, ώστε όλοι οι εν δυνάμει εργοδοτούμενοι να έχουν ίσες ευκαιρίες για εισδοχή στη δημόσια υπηρεσία της χώρας (Ο΄Flynn & Mau, 2014, p. 165). Πριν τέσσερις δεκαετίες οι γυναίκες, οι Αβορίγινες και τα άτομα με κινητικά ή άλλα σοβαρά προβλήματα υγείας υποεκπροσωπούνταν στο σύνολο των δημόσιων υπαλλήλων. Τα τελευταία χρόνια όμως παρουσιάζεται άνοδος του ποσοστού προσλήψεων των συγκεκριμένων ατόμων στη δημόσια διοίκηση της χώρας. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση του Καναδά πέραν από αυτό, στα πλαίσια της προγραμματικής πολιτικής της για τα επόμενα χρόνια, θα προετοιμάζει τα άτομα τα οποία θα προωθούνται στις σημαντικές διευθυντικές θέσεις ώστε να εφαρμόζουν τη χρηστή διοίκηση. Και αυτό θα επιτυγχάνεται καταρχήν μέσω της πρακτικής δοκιμασίας, αλλά και εν συνεχεία μέσω της ανάπτυξης ενός βασικού συνόλου δεξιοτήτων που επιβάλλεται να διαθέτουν οι μελλοντικοί ηγήτορες (Ο΄Flynn & Mau, 2014, p. 168).

3.14. Η δημόσια διοίκηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο και η σύγχρονη οικονομική κρίση

Στην Ευρώπη η παρουσία και ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης στηρίχθηκε κυρίως στην επιστήμη του διοικητικού δικαίου όπως αυτή πρωτοπαρουσιάστηκε στις χώρες της Γαλλίας και της Γερμανίας (Ongaro & Van Thiel, 2018; Ongaro et al., 2018). Αποτέλεσε ιδιαίτερο τομέα μελέτης, ευρισκόμενη υπό την επίδραση κυρίως της Αμερικάνικης βιβλιογραφίας. Η βιομηχανική επανάσταση που συντελέστηκε το 18^{ο} και 19^{ο} αιώνα κυρίως στην Αγγλία, διαδραμάτισε για τον North (1981) σπουδαίο ρόλο για την ανάπτυξη των αγορών, καθώς επιβλήθηκαν ιδιοκτησιακά δικαιώματα σε αγαθά και υπηρεσίες μέσα από περιορισμούς που ενθάρρυναν την παραγωγικότητα. Αυτή η εξέλιξη δημιούργησε σημαντικά προβλήματα και μπελάδες για τις δημόσιες διοικήσεις των χωρών γενικότερα, από τη στιγμή που δημιουργείται η ανάγκη για συνεκμετάλλευση και συνδιαχείριση της παραγωγής των αγαθών. Άρα η δημόσια διοίκηση όπως συνδυαμορφώνεται στις ευρωπαϊκές χώρες σήμερα, καλείται πλέον να δώσει μία λύση για να ξεπεραστούν τέτοιας φύσεως προβλήματα, αλλά και να βάλει το λιθαράκι της για μία όσο το δυνατό πιο δίκαιη κατανομή των πόρων.

Στις χώρες του ευρωπαϊκού νότου τώρα, όπως είναι για παράδειγμα η Ιταλία, η Ελλάδα και η Ισπανία, η κρίση είναι ακόμη εδώ όπως καταδεικνύουν τα επικαιροποιημένα στοιχεία της EUROSTAT (Liiv-Randma & Savi, 2014, p. 5). Οι επενδύσεις έχουν μειωθεί, το δημόσιο χρέος έχει αυξηθεί, ενώ τα μακροοικονομικά των χωρών αυτών προοιωνίζουν καθυστερημένη επάνοδο στην ανάπτυξη. Ο Maris (2021, p. 2) υποστηρίζει ότι μία δεκαετία μετά την εφαρμογή των οικονομικών μνημονίων στην Ελλάδα, χρειάζεται να επαναξιολογηθεί η πολιτική και οικονομική κατάσταση της χώρας, ώστε να διαπιστωθεί

κατά πόσο έχει ξεπεραστεί η κρίση. Αντίθετα δέκα (10) χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κυρίως οι κεντρικές και οι σκανδιναβικές) παρουσιάζουν μια σταθερή παραγωγικότητα όσον αφορά το δημόσιο τομέα, παρά την οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008. Η ευρωπαϊκή κρίση γενικότερα δεν ήρθε απροσδόκητα, ωσάν ένα μαύρος κύκνος να άνοιξε τα φτερά του και ως αποτέλεσμα της κίνησης του αυτής μετέφερε ξαφνικά τα προβλήματα παγκόσμια, αλλά ήταν αποτέλεσμα σημαντικών κεφαλαιακών ανισορροπιών ελέω του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος (Sklias et al., 2014, p. 68).

Πάντως, το αντίκτυπο της χρηματοοικονομικής και φορολογική κρίσης στο δημόσιο τομέα είναι άκρως σημαντικό και κομβικό. Παρατηρείται κυρίως στις χώρες του δυτικού κόσμου και έχει επιφέρει ολέθριες συνέπειες στον κοινωνικό ιστό (Liiv-Randma & Savi, 2014, p. 4). Τα κράτη μέσω περικοπών και μείωσης των δαπανών ετοιμάζουν προϋπολογισμούς λιτότητας και αδιαφορούν για την ανάπτυξη (Liiv-Randma & Savi, 2014, p. 6). Αναμένεται ότι η οικονομική κρίση θα επηρεάζει τα κράτη και θα απασχολεί τους μελετητές για αρκετά ακόμη χρόνια. Για τους Maris & Sklias (2015, p. 1) η ευρωπαϊκή κρίση η οποία εκδηλώθηκε διαμέσου της ελληνικής κρίσης, είναι μία πολύ καλή μελέτη περίπτωσης για την διαπίστωση των τρωτών σημείων που δημιουργήθηκαν και γιγαντώθηκαν από την οικονομική διακυβέρνηση και διοίκηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα προηγούμενα χρόνια. Η κρίση διαφαίνεται να είναι συστημική, δηλαδή για παράδειγμα η κατάρρευση μίας τράπεζας ή ενός κρατικού οργανισμού επιδρά καταλυτικά σε συγγενή οργανισμό, με την όλη κατάσταση να παίρνει μορφή χιονοστιβάδας και να παρασύρει τα πάντα στο διάβα της. Μάλιστα η κρίση δίνει την ευκαιρία στους πολιτικούς να εκμεταλλευτούν την αδιαφορία και την ουδετεροποίηση των πολιτών. Εάν δεν προκύψουν βαθιές δομές διακυβέρνησης, όπως για παράδειγμα σε μια πιθανή διεύρυνση της Ευρωζώνης, αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει περισσότερο κόστος για τα υποψήφια μέλη παρά οφέλη (Sklias & Maris, 2012).

Εδώ είναι που η παρέμβαση των δημόσιων υπαλλήλων που ηγούνται χρειάζεται να είναι καταλυτική για να αντιμετωπιστούν τα τεράστια προβλήματα που δημιουργούνται. Με νηφαλιότητα και ψυχραιμία καλούνται να καθοδηγήσουν το κατώτερο προσωπικό, να το εκπαιδεύσουν και να του μεταλαμπαδεύσουν το όραμα και τις γνώσεις τους. Χρειάζεται να εφαρμόσουν μια μακροπρόθεσμη παρά μεσοπρόθεσμη δημόσια πολιτική, με στόχο την καλυτέρευση των δημόσιων δεικτών και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ακόμη μπορούν να παρακολουθούν τη διαχείριση που γίνεται από πλευράς των ιδιωτικών οργανισμών που είναι εμπλεκόμενοι στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Andrews & Entwistle, 2015, p. 277). Γενικά ο μετασχηματισμός στη δομή της δημόσιας υπηρεσίας με κατάλληλες κινήσεις και σωστή ανάθεση καθηκόντων είναι απαραίτητο στοιχείο για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα. Το οικονομικό μπάτζετ των κρατών είναι

περιορισμένο, ενώ ταυτόχρονα οι πιέσεις είναι μεγάλες από παντού, στοιχεία που επιτείνουν την ανάγκη για σωστές διοικητικές και στρατηγικές αποφάσεις (Liiv-Randma & Savi, 2014, p. 7).

3.15. Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας

Οι διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είναι ιδιαίτερα δυσδιάκριτες επειδή τα τελευταία χρόνια πολλές ιδιωτικές εταιρίες αλλά και μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) αναμειγνύονται και επενεργούν σε πεδία και εκφάνσεις της δημόσιας ζωής. Σύμφωνα με τους Wallis και Dollery (1999) ένα κλασσικό παράδειγμα που δικαιολογεί την πιο πάνω τοποθέτηση, είναι οι συμπράξεις ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, όπου οι δημόσιοι οργανισμοί αναθέτουν στον ιδιωτικό τομέα την παροχή διαφόρων υπηρεσιών. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η παρουσία του εθελοντισμού σε κοινωνικές πτυχές κυρίως της δημόσιας σφαίρας (Parsons, 1996). Σε αυτή την περίπτωση το κράτος είτε αποφασίζει να μην πάρει κάποια απόφαση για τη δράση των εθελοντικών οργανώσεων είτε ηθελημένα επιτρέπει στις οργανώσεις αυτές να εφαρμόσουν τη δημόσια πολιτική. Με την ανάπτυξη του κράτους ευημερίας τον 20^{ο} αιώνα κάπου ξεθώριασε η παρουσία και η δράση των εθελοντικών οργανώσεων, αλλά με την είσοδο στον 21^{ο} αιώνα ελλείψει κυβερνητικών πόρων και ελεώ οικονομικής κρίσης, παρατηρείται η επάνοδος τους στο προσκήνιο.

Ο Parsons (1996, p. 9) συνοψίζει τις διαφορές ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σε ορισμένα βασικά σημεία. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει πιο πολύπλοκα προβλήματα, βρίσκει στο διάβα του περισσότερα εμπόδια στην εφαρμογή των αποφάσεων του, πρέπει να δρα με βάση το δημόσιο συμφέρον, φέρει μεγαλύτερη ευθύνη από τη δράση του σε σχέση με τις ιδιωτικές εταιρείες, ενδιαφέρεται και θεραπεύει περισσότερο τα προβλήματα της αγοράς, μπορεί να δρα και να παρεμβάλλεται περισσότερο σε περιπτώσεις κοινωνικών ανισοτήτων ενώ βρίσκεται απέναντι σε αυστηρότερα μέτρα νομιμότητας παρά ο ιδιωτικός τομέας. Όλα αυτά μαρτυρούν ότι ο δημόσιος τομέας έχει πιο ευρεία απήχηση και όρια από ότι ο ιδιωτικός τομέας αλλά και ότι επωμίζεται μεγαλύτερο θεσμικό ρόλο εντός της κοινωνίας από αυτόν.

Παρόλα αυτά ο δημόσιος τομέας έχει ανάγκη πολλές φορές τη συμβολή του ιδιωτικού τομέα, καθότι από μόνος του μπορεί να βρει σημαντικά εμπόδια στην πλήρη ενάσκηση του ρόλου του. Η συνεργασία - συνέργεια ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είναι σημαντικότατη (ειδικά για μεγάλα έργα που απαιτούν σημαντικούς πόρους και τεχνογνωσία) και δύναται να αποδειχθεί μία λύση στα προβλήματα ρευστότητας για την πλειοψηφία των χωρών (Andrews & Entwistle, 2015, p. 274). Χρειάζεται μία προσεκτική

διαχείριση των κινδύνων που ελλοχεύουν και πρώτιστα να υπάρξει κατάλληλη διαχείριση του ρίσκου. Οι δύο πλευρές χρειάζεται να βρουν τη χρήση τομή στη συνεργασία τους και να αναπτύξουν ένα μοντέλο εταιρικής ευθύνης. Αυτά που προτείνονται από τους μελετητές μελλοντικά για να είναι επιτυχημένες οι συνεργασίες αυτές, είναι να γίνεται μία ενδελεχής και σοβαρή αξιολόγηση της παρούσας αξίας του χρήματος, να εξετάζεται το χρονικό διάστημα που επιβάλλεται να έχει κέρδος η ιδιωτική εταιρία από ένα έργο καθώς και να κρίνεται πότε πρέπει να επιστρέψει η διαχείριση του σε κυβερνητικά χέρια.

Στην Αγγλία για παράδειγμα, εξετάζεται συνεχώς η σχέση συνεργασίας και λειτουργίας ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Αρχικά, αν και με βάση τα διεθνή πρότυπα οι τοπικές αρχές είναι μεγάλες σε λειτουργικό μέγεθος ως προς τον πληθυσμό της χώρας, μερικές από τις εν λόγω λειτουργίες (για τις οποίες οι αρχές είναι υπεύθυνες) πραγματοποιούνται σε σχετικά μικρή κλίμακα (Andrews & Entwistle, 2015, p. 276). Διαφαίνεται κατά αρχήν ότι μια απλή συνεργασία ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα δύσκολα ευδοκιμεί. Αν όμως υπάρξει κατάλληλη οργανωτική σύμπραξη τότε ανοίγει ο δρόμος για αύξηση της παραγωγικότητας του δημοσίου. Σήμερα, σε μία εποχή οικονομικής λιτότητας και στενότητας όπως αυτή που διανύουμε στην Αγγλία, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική η περαιτέρω συνδιαλλαγή του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και η εκμετάλλευση των δυνατών χαρτιών που διαθέτει ο καθένας, ώστε η επικείμενη συνεργασία τους να αποβεί ευεργετική για τη χώρα στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

4.1. Η ιστορική εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο σε συντομία από την αρχαιότητα μέχρι το τέλος της Αγγλοκρατίας το 1959

Η Κύπρος έχει ιστορία εννιά χιλιάδων (9000) χρόνων και πέρασε διαδοχικά στα χέρια πολλών κατακτητών (όπως κατά χρονολογική σειρά Αχαιοί, Φοίνικες, Ασσύριοι, Αιγύπτιοι, Πέρσες, Πτολεμαίοι, Ρωμαίοι, Άραβες, Σταυροφόροι, Φράγκοι, Ενετοί, Τούρκοι και Άγγλοι) μέχρι και τη σύγχρονη ιστορία της λόγω της εξαιρετικής στρατηγικής της θέσης (Τενεκίδης & Κρανιδιώτης, 1981). Συγκεκριμένα βρίσκεται στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων (Ευρώπης, Ασίας και Αφρικής) ενώ η έκταση της φθάνει μόλις τα 9251 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Η σύγχρονη έκδοση της δημόσιας διοίκησης έχει ως σημείο εκκίνησης την περίοδο λίγο μετά το 1830 (τελευταία φάση της Τουρκοκρατίας), όταν και αρχίζει να παρατηρείται υποτυπώδης συμμετοχή των υπόδουλων Κυπρίων σε αυτήν (Γεωργίου, 2012, σ. 150). Προηγουμένως οι κάτοικοι του νησιού πέρασαν από πολύ αντίξοες συνθήκες και διάφορα διοικητικά συστήματα. Η πόλη-κράτος για παράδειγμα αποτελεί την πιο αρχέγονη μορφή δημόσιας διοίκησης και το αγγλικό διοικητικό σύστημα του 19ου και 20ου αιώνα την πιο πρόσφατη, πριν το δοτό σύνταγμα του 1960 και την ανακήρυξη της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Η Τουρκοκρατία αρχίζει το 1571 και τερματίζεται το 1878 με την πώληση της Κύπρου στην Αγγλία. Τα τελευταία χρόνια της τουρκικής κυριαρχίας παρατηρείται παραχώρηση σημαντικών προνομίων στην Εκκλησία της Κύπρου, η οποία ασκεί εξουσιαστικό ρόλο και συμβάλει στη διατήρηση και ανάπτυξη της ελληνοκυπριακής κοινότητας. Παράλληλα ξεκινά η εμπλοκή των Ελληνοκυπρίων σε περιορισμένο βαθμό με τη διοίκηση (κυρίως την τοπική αυτοδιοίκηση), μετά την επιτυχημένη Ελληνική Επανάσταση του 1821 και την απαίτηση των μεγάλων δυνάμεων να προβεί η Τουρκία σε πιο φιλελεύθερες μεταρρυθμίσεις στο νησί. Συγχρόνως διορίζονται οι πρώτοι Ελληνοκύπριοι δικαστές (Γεωργιάδης, 1978, σ. 238) και δημιουργούνται τα δημαρχεία στις πόλεις. Γενικότερα λοιπόν, εισάγονται οι αρχικές πινελιές όσον αφορά την εφαρμογή και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στο νησί.

Μετά την αποδυνάμωση της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας εξαιτίας της επιτυχημένης Ελληνικής Επανάστασης και παρά τις συνεχείς μεταρρυθμιστικές προσπάθειες από Τουρκικής πλευράς στην τοπική κοινωνία του νησιού (με στόχο την αναβάθμιση της ζωής των κατοίκων), η Κύπρος όπως προαναφέρθηκε πωλείται στην Αγγλία το 1878. Τότε αρχίζει

η περίοδος της Αγγλοκρατίας που διαρκεί για 82 χρόνια, δηλαδή μέχρι το 1960. Ο Κατσιαούνης (2008, σ. 17) σημειώνει τη σημασία που είχε η Κύπρος για την Αγγλία, από τη στιγμή που η εξέχουσα στρατηγική θέση του νησιού επέτρεπε στους Βρετανούς να περάσουν με ευκολία προς την Ινδία, ενώ συνάμα η εδώ παρουσία τους θα απέτρεπε την κάθοδο των Ρώσων στην Ανατολική Μεσόγειο.

Οι ελπίδες που διατηρούσαν οι Ελληνοκύπριοι ότι η Αγγλία θα συμπεριφερόταν καλύτερα από την Τουρκία και ότι σε κάποια στιγμή θα παραχωρούσε την Κύπρο στην Ελλάδα γρήγορα διαψεύστηκαν. Η βαριά φορολογία συνεχίστηκε, ενώ οι κατακτητές δεν επέτρεψαν οποιαδήποτε συμμετοχή του γηγενούς πληθυσμού στη διακυβέρνηση της χώρας (Χρυσοστομίδης & Ρουκανάς, 1994, σ. 44). Μάλιστα μετά τη μικρασιατική καταστροφή το 1922 δεν τίθετο κανένα θέμα για ένωση της Κύπρου με την Ελλάδα, όπως είχε συμβεί το 1864 με την παραχώρηση των Επτανήσων, τα οποία με εντολή των Άγγλων προσαρτήθηκαν στο Ελληνικό κράτος (Γεωργίου, 2012, σ. 174).

Υπό το νέο καθεστώς η Κύπρος πέρασε στη διοίκηση Βρετανού Ύπατου Αρμοστή, ο οποίος ασκούσε όλες τις εξουσίες, ενώ από το 1925 και εντεύθεν μετονομάστηκε σε Κυβερνήτη. Μαζί με τον Κυβερνήτη την εκτελεστική εξουσία ασκούσε μια ομάδα ανώτερων Άγγλων διοικητών υπαλλήλων με ειδικές αρμοδιότητες. Η σημαντικότερη αλλαγή επί Αγγλοκρατίας ήταν η ίδρυση του Νομοθετικού Συμβουλίου το 1878. Για πρώτη φορά στην ιστορία του τόπου είχαμε παραγωγή κοινοβουλευτικού έργου που συνδεόταν κυρίως με οικονομικά θέματα όπως έγκριση προϋπολογισμού και φορολογίας. Βεβαίως οι σχέσεις ανάμεσα σε νομοθέτες και εκλογικό σώμα ήταν κυρίως πελατειακές καθώς οι βουλευτές της εποχής στις πλείστες των περιπτώσεων ήταν δανειστές χρημάτων (Κατσιαούνης, 2008, σ. 20). Η τοκογλυφία αποτελούσε τη γάγγραινα της τότε εποχής. Τα νομοσχέδια για την καταπολέμηση της, άρχισαν να κατατίθεντο στα πρώιμα στάδια εγκαθίδρυσης της Αγγλοκρατίας, αλλά μόλις το 1919 ψηφίστηκαν από την ολομέλεια.

Όσον αφορά τις αποφάσεις του Νομοθετικού Συμβουλίου, αυτές βρίσκονταν στην ολότητα τους υπό την αίρεση αποδοχής τους από το βρετανικό στέμμα. Ο Τζιερμιάς (2004, σ. 182) σημειώνει με έμφαση ότι η σύνθεση του Νομοθετικού Συμβουλίου ήταν τόσο προκλητικά δομημένη, που έδινε σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις την ευκαιρία να εφαρμόζονται οι βουλές και τα θέλω του αποικιακού στέμματος. Η εν λόγω πραγματικότητα έφερε εξελίξεις στο νησί με συνεχείς προστριβές των αποικιοκρατικών δυνάμεων με το τοπικό στοιχείο και συνεπακόλουθα το ξέσπασμα εξεγέρσεων. Το αποτέλεσμα ήταν η αντικατάσταση του Νομοθετικού Συμβουλίου από το Συμβουλευτικό Σώμα ευθύς μετά την εξέγερση τον Οκτώβριο του 1931 (Οκτωβριανά) από τους Ελληνοκύπριους κατοίκους οι οποίοι

επιζητούσαν ένωση με την Ελλάδα και αισθητή μείωση της δυσβάστακτης φορολογίας (Λειβαδάς και άλλοι, 2004).

Σε σχέση με την τοπική αυτοδιοίκηση, γινόταν διορισμός των μουχτάρηδων από τον Κυβερνήτη για το κάθε χωριό, οι οποίοι σύμφωνα με την Παντελίδου και άλλους (2002, σ. 192) ήταν στην πλειοψηφία τους Ελληνοκύπριοι ένεκα της πληθυσμιακής υπεροχής των τελευταίων έναντι των Τούρκων. Μέχρι το 1959 υπήρχαν έξι (6) δήμοι για τις μεγάλες πόλεις (τα δημοτικά συμβούλια αποτελούνταν από το δήμαρχο και από 6-12 συμβούλους που ψηφίζονταν από το εκλογικό σώμα), δέκα (10) μεγάλα χωριά και 617 χωρητικές αρχές (κοινότητες) που είχαν επικεφαλής το μουχτάρη και τέσσερα (4) μέλη, τους λεγόμενους αζάδες (Γεωργίου, 2012, σ. 187).

Γενικότερα η Αγγλοκρατία αποτέλεσε την απαρχή για μικρή έστω συμμετοχή στη δημόσια διοίκηση του κυπριακού λαού. Ουσιαστικά εισήχθησαν για πρώτη φορά σύγχρονες μορφές διακυβέρνησης με κύριο χαρακτηριστικό τη διάκριση των εξουσιών, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα (Γεωργίου, 2012, σ. 189). Το 1913 η συμμετοχή των Ελληνοκυπρίων στο δημόσιο τομέα έφθασε τους 925 υπαλλήλους (Ζαφειρίου, 2008, σ. 64). Όταν ήρθε η στιγμή της ανεξαρτησίας η Κύπρος πλέον διατηρούσε ικανό αριθμό εξειδικευμένων δημόσιων λειτουργών, έτοιμων και σε καλό επίπεδο για να αναλάβουν τη διακυβέρνηση της χώρας (Κατσιαούνης, 2008, σ. 19).

4.2. Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο από την ανακήρυξη της ανεξαρτησίας της χώρας το 1960 μέχρι το τέλος του 20ου αιώνα

Η Κύπρος ανακηρύχθηκε ως ανεξάρτητο κράτος το 1960 και το σύνταγμα της στηριζόταν στις δύο κοινότητες την Ελληνοκυπριακή με ποσοστό 82% και την Τουρκοκυπριακή με ποσοστό 18% επί του συνολικού πληθυσμού. Δικαίωμα επέμβασης εφόσον απειλείτο η εδαφική ακεραιότητα της Κυπριακής Δημοκρατίας, είχαν και οι τρεις εγγυήτριες δυνάμεις Αγγλία, Ελλάδα και Τουρκία. Ο De Smith (1964) σημειώνει ότι το σύνταγμα του 1960 αποφασίστηκε σε διεθνείς διασκέψεις και ενώ βρίσκονταν σε εξέλιξη σφοδρές και αιματηρές συγκρούσεις ανάμεσα σε Ελληνοκύπριους και Άγγλους κατακτητές, οι οποίες κορυφώθηκαν με τον αγώνα της ΕΟΚΑ το 1955-59 μετά από κοινή απόφαση της κυπριακής πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας. Ο εν λόγω ένοπλος αγώνας είχε ως βασικό στόχο την απελευθέρωση από τον αγγλικό ζυγό και εν συνεχεία την ένωση της Κύπρου με την Ελλάδα. Πολλοί ήρωες πλήρωσαν με απαγχονισμό τη φιλοπατρία τους και τη συμμετοχή τους στον αγώνα, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ατόμων βασανίστηκαν και εξευτελίστηκαν από τους κατακτητές (Μαχλουζαρίδης, 1985).

Οι Βρετανοί θεώρησαν τελικά φρόνιμο, υπό το βάρος του γενικού ξεσηκωμού των Ελληνοκυπρίων να καλέσουν τις δυο πλευρές, Ελληνοκύπριους και Τουρκοκύπριους σε διάλογο. Τελικά παραχώρησαν στο λαό της Κύπρου μέσα στα πλαίσια των συμφωνιών Ζυρίχης – Λονδίνου το δοτό σύνταγμα του 1960. Ο Δρουσιώτης (1994, σ. 2) χαρακτηρίζει το σύνταγμα ως ένα δικέφαλο πολιτικό τέρας, ενώ αντίθετα ο Λοΐζου (2001, σ. 3) θεωρεί ότι παρά το γεγονός ότι ήταν δοτό, εντούτοις καθιερωνόταν ένα Κράτος Δικαίου με πλήρη διασφάλιση των βασικών ελευθεριών. Τα προνόμια όμως που δόθηκαν στους Τουρκοκυπρίους ήταν δυσανάλογα της ποσόστωσης του γηγενούς πληθυσμού του νησιού. Ενώ οι Τουρκοκύπριοι όπως προαναφέρθηκε, αποτελούσαν μόλις το 18% του πληθυσμού, ο Τούρκος αντιπρόεδρος είχε το δικαίωμα του βέτο στις αποφάσεις που λαμβάνονταν από κοινού με τον Ελληνοκύπριο πρόεδρο. Επιπρόσθετα στη Βουλή θα έπρεπε οι νομοθετικές αποφάσεις να ψηφίζονταν από τους βουλευτές και των δύο κοινοτήτων ώστε να τίθεντο σε ισχύ αργότερα ως νόμοι του κράτους. Ο Κληρίδης (1988, σ. 133) συμφωνεί ότι το σύνταγμα ήταν άδικο και δυσλειτουργικό, όμως από την άλλη υπογραμμίζει ότι μόνο σε μια περίπτωση απόφασης, ασκήθηκε βέτο από τον Τουρκοκύπριο αντιπρόεδρο.
Οι δυο κοινότητες από πολύ νωρίς και συγκεκριμένα μόλις από το δεύτερο χρόνο ζωής της δημοκρατίας, διαφώνησαν για τη ψήφιση φορολογικών νομοσχεδίων με αποτέλεσμα να κινδυνέψει το κράτος να μείνει χωρίς οικονομικούς πόρους ενώ συγχρόνως δεν επέδειξαν καλή πίστη για σωστή εφαρμογή του συντάγματος (Γεωργίου, 2012 σ. 202). Αυτό είχε ως συνέπεια να ξεσπάσουν δικοινοτικές συγκρούσεις το 1963 και τελικά οι Τουρκοκύπριοι αποχώρησαν οριστικά από το κυβερνητικό σχήμα το 1964 (Τζελέπη, 1965). Έτσι διαλύθηκε το δικοινοτικό κράτος και δόθηκε μια νομική λύση που θα επέτρεπε να λειτουργήσει η χώρα χωρίς τη συμμετοχή των Τουρκοκυπρίων στις λειτουργίες της κρατικής μηχανής. Συγκεκριμένα η λύση που δόθηκε ήταν η υιοθέτηση του δόγματος του δίκαιου της ανάγκης, η οποία εφαρμόζεται σε κάθε έννομο κράτος όταν προκύψει μία τέτοια κατάσταση που δε μπορεί να αντιμετωπιστεί με νομικά μέσα (Λουκαΐδης, 1982, σ. 33). Η εφαρμογή του δίκαιου της ανάγκης ρυθμίστηκε δικαστικά, ούτως ώστε να περιοριστεί η επίκληση του, μόνο για τις ιδιάζουσες συνθήκες που δημιουργήθηκαν στην περίπτωση της Κύπρου με την αποχώρηση των Τουρκοκυπρίων από το σύνταγμα. Τότε εφαρμόστηκε το δίκαιο της ανάγκης για ένα μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, κυρίως για θέματα ψήφισης νομολογιών ή διοικητικών κανονισμών και αποφάσεων, με βασικό σκοπό να λειτουργήσει ομαλά το κυπριακό κράτος από εκείνο το χρονικό σημείο και έπειτα (Λοΐζου, 2001, σ. 16).
Μετά το 1964, ακολούθησαν συνεχείς αντεγκλήσεις και βίαια γεγονότα ανάμεσα στις δύο κοινότητες με αποκορύφωμα το πραξικόπημα εναντίον του προέδρου της Κυπριακής Δημοκρατίας Αρχιεπισκόπου Μακαρίου από την ελληνική χούντα και την άμεση επέμβαση

της Τουρκίας τον Ιούλιο του 1974 η οποία εκμεταλλευόμενη την επεμβατική πρόνοια του συντάγματος παράνομα κατέλαβε το 37% του εδάφους του νησιού. Από τότε η χώρα παραμένει διαιρεμένη και η Λευκωσία η τελευταία ευρωπαϊκή πρωτεύουσα που είναι μοιρασμένη (Βασιλείου, 2006). Τα χρόνια που ακολούθησαν την εισβολή αποδείχτηκαν αρκετά δύσκολα, όμως παρά τις αντιξοότητες και τη δημιουργία διακόσων χιλιάδων προσφύγων, εντούτοις η Ελληνοκυπριακή πλευρά πέτυχε ένα οικονομικό θαύμα τις δυόμιση δεκαετίες που μεσολάβησαν μετά το 1974. Η χώρα όχι μόνο ανέκαμψε οικονομικά αλλά γενικότερα στάθηκε γερά στα δικά της πόδια.

Η αλματώδης οικονομική πρόοδος που κατέγραψε μέχρι το τέλος του 20ου αιώνα η Κύπρος, οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη του τουρισμού από τις αρχές του 1980. Το 1993 ο τομέας κατέστη η μεγαλύτερη πηγή ξένου συναλλάγματος με έσοδα της τάξης των 696 εκατομμυρίων που ισοδυναμούσε με το 21% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΚΟΤ, 2001). Επίσης η ανάπτυξη των υπηρεσιών υπήρξε καθοριστική. Συγκεκριμένα οι δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών όπως οι υπηρεσίες εστίασης, οι υπηρεσίες παροχής ανθρώπινης υγείας, οι νομικές και λογιστικές δραστηριότητες καθώς και το λιανικό εμπόριο αναπτύχθηκαν με αξιοσημείωτα ψηλούς ρυθμούς για την Κύπρο την εικοσαετία 1980-2000. Η Κύπρος εισέρχεται στον 21ο αιώνα με ιδιαίτερα θετικές ενδείξεις αφήνοντας πίσω της το καταστροφικό έτος 1974 και επενδύοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων της (φιλοξενία, αλληλεγγύη, εργατικότητα) καθώς και στη στρατηγική γεωγραφική της θέση.

4.3. Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο τον 21ο αιώνα με στατιστικά στοιχεία

Στις μέρες μας η ανάγκη για συνεχή εκσυγχρονισμό και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης ολοένα και μεγαλώνει. Ο κρατικός μηχανισμός καλείται όποτε έχει την ευχέρεια να προηγείται ή έστω να συμβαδίζει με τα προβλήματα που ταλανίζουν την κοινωνία. Η διαφθορά και η γραφειοκρατία είναι δύο κορυφαία προβλήματα (πέρα από τα άλλα) που έχει να διαχειριστεί η δημόσια διοίκηση σήμερα (Πρόντζας, 2013), ένεκα αφενός της παρατεταμένης πτώσης των ηθικών αξιών και αφετέρου της συνεχιζόμενης προβληματικής εικόνας που αυτή εκπέμπει. Θα ανέμενε κανείς ότι με το πέρασμα των χρόνων η δημόσια διοίκηση θα ωρίμαζε και θα άφηνε πίσω της τα θέματα γραφειοκρατίας. Αντί αυτού όμως, ήρθε να προστεθεί και το πρόβλημα της διαφθοράς στο χρονίζον γραφειοκρατικό πρόβλημα.

Στις αρχές του 21ου αιώνα τα έξοδα του κράτους έφθασαν γύρω στο 35-37% του Ακαθάριστου Εγχώριου Εισοδήματος. Από την άλλη σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι κυβερνητικές δαπάνες της Κύπρου, το

2010, ανήλθαν στο 46,4% του Ακαθάριστου Εγχώριου Εισοδήματος, ενώ τα έσοδα της κυβέρνησης έφθασαν μόλις το 41% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος (Γεωργίου, 2012). Το 2008 για σκοπούς σύγκρισης οι συγκεκριμένοι δείκτες έφθασαν αντίστοιχα το 42,1% και 43,1%, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κατά τη συγκεκριμένη χρονιά υπήρξε πρωτογενές πλεόνασμα της τάξης του 1%. Όμως δύο (2) χρόνια μετά, το πλεόνασμα μετατράπηκε σε έλλειμμα 5,4% εξαιτίας της ραγδαίας αύξησης των κρατικών δαπανών.

Μια ημερομηνία σταθμός στην ιστορία της Κυπριακής Δημοκρατίας είναι η 1η Μαΐου 2004, κατά την οποία η χώρα έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ επιπρόσθετα την 1η Ιανουαρίου 2008 υιοθέτησε το ευρώ, ως το κοινό νόμισμα της με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Οι ευρωπαϊκοί νόμοι με βάση το Κοινοτικό Κεκτημένο δεν εφαρμόζονται στο κατεχόμενο βόρειο τμήμα του νησιού, καθώς αυτό δεν ελέγχεται από τη νόμιμη κυβέρνηση της χώρας, αλλά από τα κατοχικά στρατεύματα της Τουρκίας. Η διέλευση ανάμεσα στα δύο τμήματα ελέγχεται και γίνεται μέσω οδοφραγμάτων όπου και διεξάγεται ένας τυπικός έλεγχος από την Κυπριακή αστυνομία και την Τουρκική ψευδοαστυνομία για την αποφυγή παρανομιών κατά τη διακίνηση ανθρώπων και αγαθών. Η Κύπρος εκλέγει έξι ευρωβουλευτές και συμμετέχει σε όλα τα συλλογικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης διατηρώντας το δικαίωμα του βέτο στις αποφάσεις που λαμβάνονται (European Union, 2021).

Η Κύπρος στις αρχές του 2013, πλήγηκε από μία σοβαρότατη παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία σε συνδυασμό με το κρατικό έλλειμμα που επαναλήφθηκε τη διετία 2010-2012 απείλησε με κατάρρευση το χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας. Χρειάστηκαν η συνομολόγηση ενός επαχθούς μνημονίου και πέντε ολόκληρα χρόνια για να εξέλθει η χώρα από το οικονομικό αδιέξοδο στο οποίο βρέθηκε. Οι όροι που τέθηκαν στο τραπέζι κατά τη διαπραγμάτευση του μνημονίου ήταν ιδιαίτερα σκληροί (iefimerida.gr, 2012). Στην Κύπρο επιβλήθηκε (για πρώτη φορά στα χρονικά) κούρεμα καταθέσεων άνω των 100000 ευρώ (το γνωστό bail in), με σκοπό τη χρηματοδότηση των χρεοκοπημένων τραπεζών και του κράτους. Επιπλέον η κυβέρνηση της χώρας ανέλαβε να φέρει εις πέρας σημαντικές δεσμεύσεις για να επιτύχει τους στόχους του μνημονίου. Σε ότι αφορούσε τη δημόσια διοίκηση, η Κύπρος υποχρεώθηκε σε βάθος πενταετίας να μειώσει τον αριθμό των δημόσιων υπαλλήλων κατά πέντε (5) χιλιάδες και να προχωρήσει στην επιβολή μορατόριουμ προσλήψεων στο δημόσιο τομέα. Ταυτόχρονα το κράτος ανέλαβε την καταγραφή των αναγκών που υπήρχαν τότε, στις αρμόδιες Υπηρεσίες / Τμήματα / Ανεξάρτητα Γραφεία και προχώρησε στη ψήφιση νομοθεσίας που προνοούσε την κινητικότητα του προσωπικού προς κάλυψη των αναγκών αυτών. Παρόλο που το μνημόνιο ήταν ιδιαίτερα σκληρό σε αρκετές

πρόνοιες του, εντούτοις συντέλεσε στο νοικοκύρεμα των δημόσιων οικονομικών και συνεπακόλουθα στη γρήγορη οικονομική ανόρθωση του κράτους.

Η παραγωγικότητα της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας είναι άλλο ένα πρόβλημα που καλείται διαχρονικά να επιλύσει η εκάστοτε κυβέρνηση. Η Κύπρος θεωρείται ως μια χώρα με χαμηλή παραγωγικότητα, κάτι που είναι αδικαιολόγητο από τη στιγμή που διαθέτει προσωπικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου και σχετικά προηγμένες δομές τηλεπικοινωνιών και διαδικτύου. Σύμφωνα με μετρήσεις της Eurostat (2017), η Παραγωγικότητα Εργασίας (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν ανά απασχολούμενο) για το 2000 βρισκόταν στο 84.3% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με την Κύπρο να κατατάσσεται στη 16η θέση μεταξύ των 27 (τότε) μελών χωρών. Μάλιστα υπολειπόταν 10 μονάδες του Ευρωπαϊκού μέσου όρου κάτι που συνέχισε να ισχύει πάνω κάτω για ολόκληρη την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα. Στη δεύτερη δεκαετία του νέου αιώνα τώρα, υπήρξε μεγάλη πτώση στην παραγωγικότητα αφού η παραγωγικότητα εργασίας ενώ ανερχόταν στο 95,2% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2009, τελικά μειώθηκε στο 83,7% το 2016.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και στους οποίους η Κύπρος υστερεί (ΚΕΠΑ, 2017) είναι η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα, η ψηφιοποίηση, το επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς και η κατάρτιση και ανάπτυξη εργαζομένων. Ο συνοπτικός δείκτης Καινοτομίας της Κύπρου το 2016 παρουσιάζει πτώση κατά 12,7% σε σχέση με το 2010, ενώ το 2017 η χώρα καταλαμβάνει την 13η θέση μεταξύ των 28 μελών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται ως κράτος με μέτρια επίδοση σε επίπεδο καινοτομίας. Είναι δε ανησυχητικό το γεγονός ότι η Κύπρος το 2016 παρουσιάζει πτώση στην επίδοση σε σχέση με το 2010, στους 16 από τους 27 επιμέρους δείκτες που συνθέτουν το Δείκτη Καινοτομίας και κυρίως σε αυτούς που σχετίζονται με τις επενδύσεις, τη δικτύωση και τον αντίκτυπο στις πωλήσεις.

Όσον αφορά τον Παγκόσμιο Δείκτη Επιχειρηματικότητας για το 2017 (Global Entrepreneurship Index - GEI) η Κύπρος ευρίσκεται στην 43η θέση ανάμεσα στις 137 χώρες που εξετάζονται και στην 21η θέση από τις 41 ευρωπαϊκές χώρες (GEDI, 2017). Ο εν λόγω δείκτης αποτελείται από τρεις (3) δευτερεύοντες δείκτες που μετρούν: α) τη στάση του πληθυσμού μιας χώρας έναντι της επιχειρηματικότητας, β) την ικανότητα για επιχειρηματικότητα ανάμεσα στον πληθυσμό της χώρας και γ) τις επιχειρηματικές φιλοδοξίες που παρουσιάζει ο πληθυσμός (attitudes-abilities-aspiration). Μάλιστα στην Έκθεση του Παγκοσμίου Ινστιτούτου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (GEDI, 2017) για τον Παγκόσμιο Δείκτη Επιχειρηματικότητας του έτους 2017, υπάρχει πρόβλεψη που αναφέρει ότι μια αύξηση του Δείκτη Επιχειρηματικότητας της Κύπρου κατά 10% θα

μπορούσε να επιφέρει αύξηση 20% στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας (περίπου 3,8 δισεκατομμύρια ευρώ).

Σε σχέση με την κατάρτιση και ανάπτυξη εργαζομένων σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της Eurostat (2017), η Κύπρος για το 2016 κατατάσσεται 19η μεταξύ των 28 μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα η έρευνα Εργατικού Δυναμικού εξέτασε το ποσοστό των εργαζομένων ηλικίας 25-64 που συμμετείχαν σε εκπαίδευση τις τελευταίες τέσσερις (4) εβδομάδες πριν την έναρξη διεξαγωγής της έρευνας. Η Κύπρος παρουσιάζει ποσοστό 6,9% σε σύγκριση με 11,6% που ήταν κατά μέσο όρο η συμμετοχή στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όσον αφορά την Έκθεση Ψηφιακής Προόδου της Ευρώπης (EDPR, 2017) για το έτος 2017, η Κύπρος ανάμεσα στις 28 χώρες κατατάσσεται στην 22η θέση με την υποσημείωση ότι προχωρεί με αργούς ρυθμούς. Οι πτυχές που εξετάζονται στην εν λόγω Έκθεση είναι η συνδεσιμότητα, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η χρήση του διαδικτύου, η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας και οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Στη συνδεσιμότητα η Κύπρος κατατάσσεται στην 21η θέση, αφού οι συνδρομές σε υψηλές ταχύτητες διαδικτύου φθάνουν μόλις στο 4% έναντι του 37% στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ οι τιμές των συνδρομών που πληρώνουν οι Κύπριοι για να διαθέτουν διαδίκτυο αποτελούν κατά μέσο όρο το 2,4% του εισοδήματος των συνδρομητών. Η θέση που κατατάσσεται η Κύπρος σε αυτή την κατηγορία είναι η τρίτη ψηλότερη, με το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης να φθάνει το 1,2% του συνολικού εισοδήματος των συνδρομητών.

Στην ενότητα Ανθρώπινο Κεφάλαιο η Κύπρος κατατάσσεται στην 25η θέση, καθώς μόλις το 43% του πληθυσμού της, διαθέτει τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες (EDPR, 2017). Σε σχέση με τη χρήση διαδικτύου η Κύπρος κατατάσσεται 13η, καθώς υστερεί αισθητά σε επίπεδο συμμετοχής του πληθυσμού στις δραστηριότητες ηλεκτρονικής τραπεζικής και ηλεκτρονικών αγορών (25η και 26η θέση αντίστοιχα στις υποκατηγορίες αυτές). Σε σχέση με την ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας η Κύπρος κατατάσσεται 17η, αφού υστερεί κυρίως στην έκδοση ηλεκτρονικών τιμολογίων (26η θέση) αλλά και στο ηλεκτρονικό εμπόριο (25η θέση). Στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες η Κύπρος κατατάσσεται στη 17η θέση, καθώς υπάρχει πρόβλημα στις διαδικασίες ολοκλήρωσης παροχής διαδικτύου σε παγκύπρια κλίμακα (22η θέση).

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον σύμφωνα με τη Διεθνή Έκθεση Ανταγωνιστικότητας για τα έτη 2016-2017, η Κύπρος κατέχει την 120η θέση από 138 χώρες στην ανάπτυξη της χρηματοπιστωτικής αγοράς και την 115η θέση στο μακροοικονομικό περιβάλλον (Word Economic Forum, 2016). Ακόμη παρουσιάζει χτυπητές αδυναμίες σε επί μέρους δείκτες όπως ο Πληθωρισμός (102η θέση), το Δημόσιο Χρέος ως ποσοστό του Ακαθάριστου

Εγχώριου Προϊόντος (130η θέση), οι υποδομές κινητής τηλεφωνίας (103η θέση), το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (116η θέση) και η τεχνολογική ετοιμότητα (101η θέση). Τέλος διαπιστώνεται στην Έκθεση Doing Business Report (The World Bank, 2017), ότι η Κύπρος ανάμεσα σε 190 χώρες, κατέχει την 139η θέση στην εκτέλεση συμβάσεων σε σχέση με τις δικαστικές διαδικασίες , την 125η θέση στην έκδοση αδειών οικοδομής και την 91η θέση στην εγγραφή ιδιοκτησίας.

Η πλήρης αναλυτική Έκθεση για την παραγωγικότητα εργασίας της Κύπρου για το έτος 2016, αναφέρει θετικό ρυθμό ανάπτυξης του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος κατά 2,8% (ΚΕΠΑ, 2017). Το συμπέρασμα που έβγαινε αβίαστα τότε, ήταν μεν ενθαρρυντικό αλλά ελλόχευε μεγάλος κίνδυνος οπισθοδρόμησης στα επόμενα χρόνια, από τη στιγμή που επί μία δεκαετία προηγουμένως (2007-2016) η παραγωγικότητα εργασίας σημείωνε συνεχώς συγκριτική μείωση σε εθνικό επίπεδο. Παρόλα αυτά την τριετία 2017, 2018 και 2019 παρατηρήθηκε ρυθμός ανάπτυξης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος κατά 3,9%, 3,8% και 3,2% αντίστοιχα. Η Κύπρος λοιπόν, κατάφερε να παράξει πρωτογενές πλεόνασμα μετά την έξοδο της από το μηχανισμό οικονομικής σταθερότητας και να ορθοποδήσει αφήνοντας πίσω της τα διαρθρωτικά προβλήματα της οικονομίας που προέκυψαν κατά την περίοδο της κρίσης.

Δυστυχώς το Μάρτιο του 2020 όμως, ακολούθησε η έλευση της πανδημίας του κορονοϊού που συνεχίζεται μέχρι και σήμερα. Οι περιορισμοί που τέθηκαν στην ατομική κυκλοφορία για μεγάλο χρονικό διάστημα (προς αναχαίτιση της πανδημίας) αλλά και η συνεπακόλουθη διακοπή της απρόσκοπτης λειτουργίας αρκετών επιχειρήσεων (ιδιαίτερα του ιδιωτικού τομέα), ανάγκασαν την κυβέρνηση να παραχωρήσει οικονομική βοήθεια στους πληγέντες (Kakoullis et al., 2020). Σε αυτή την περίπτωση, το κυπριακό κράτος δεν χρησιμοποιεί μόνο ίδια κεφάλαια αλλά δέχεται και οικονομική συνεισφορά από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο ρυθμός ανάπτυξης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος για το έτος 2020 ήταν αρνητικός -4.5% ως αποτέλεσμα του παγκόσμιου αρνητικού κλίματος που δημιουργήθηκε από την πανδημία (Στατιστική Υπηρεσία, 2020). Τέλος για το πρώτο και δεύτερο τρίμηνο του 2021 τα επικαιροποιημένα στατιστικά στοιχεία παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και δίνουν μια νότα αισιοδοξίας για τη συνέχεια. Και αυτό γιατί το πρώτο τρίμηνο του 2021 υπήρξε σαφής βελτίωση σε σχέση με το 4ο τρίμηνο του 2020, με τον ρυθμό ανάπτυξης να παραμένει μεν αρνητικός αλλά να περιορίζεται στο -1.6%, ενώ το δεύτερο τρίμηνο είχαμε μια τεράστια θετική μεταβολή που φθάνει το 12,8% (Στατιστική Υπηρεσία, 2021). Αν συνεχιστεί η ανάπτυξη σε αυτούς του ρυθμούς, τότε τα χαμόγελα μπορούν να επιστρέψουν και η χώρα να αφήσει για τα καλά πίσω της, την πανδημία.

Πλέον η Κύπρος βρίσκεται στο κατώφλι του 2022 και ενώπιων κορυφαίων διλλημάτων και προκλήσεων. Χρειάζεται η μέγιστη δυνατή συναίνεση από όλους τους συντελεστές για να ξεπεραστούν οι σκόπελοι και το κυπριακό κράτος να βαδίσει με σταθερά βήματα στο μέλλον. Η χάραξη σωστής στρατηγικής καθώς και η αγαστή συνεργασία ανάμεσα σε όλους τους φορείς που επηρεάζουν την οικονομία της χώρας (ιδιωτικό και δημόσιο τομέα) είναι εκ των ουκ άνευ, ούτως ώστε να αναδειχθούν και να ενισχυθούν οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν καταλυτικά την εθνική παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα - ανταγωνιστικότητα.

4.4. Η κατάταξη της Κύπρου στα μικρά κράτη και η σημαντικότητα της

Η Κύπρος όπως και πολλά μικρά κράτη γεννήθηκαν μετά την πτώση της αποικιοκρατίας καθώς και της μεγάλης άνθησης του εθνικισμού. Τα κοσμοϊστορικά αυτά γεγονότα που διαδραματίστηκαν κατά τη διάρκεια του 19^{ου} και 20^{ου} αιώνα συνδέονται κυρίως με την αποδυνάμωση ή τη διάλυση μεγάλου αριθμού αυτοκρατοριών, οι οποίες διατηρούσαν αποικίες σε διάφορα μέρη του κόσμου. Ένας τρόπος να προσδιορίσεις ότι ένα κράτος είναι μικρό, είναι να μην το κατατάξεις στις λεγόμενες μεγάλες δυνάμεις (Bengtsson, 2002). Ο Jazbec (2010) υποστηρίζει ότι πέραν από τα ποσοτικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται έτσι ώστε να αξιολογηθεί ένα κράτος ως μικρό, υπάρχουν και τα αντίστοιχα ποιοτικά δεδομένα. Αυτά είναι η επιρροή, η εικόνα, το κύρος, η ικανότητα και το πόσο ευάλωτο είναι αυτό το κράτος. Το μέγεθος που δηλώνεται πολλές φορές για ένα κράτος, δεν αντανακλά απλώς τη γεωγραφική περιοχή, το οικονομικό μέγεθος ή τελοσπάντων το μέγεθος του πληθυσμού, αλλά πολλές φορές υπονοεί επιπρόσθετα την πολιτική επιρροή στα κέντρα αποφάσεων καθώς και την παροχή οικονομικών πόρων στα κέντρα χάραξης πολιτικής (Chong, 2007).
Βέβαια αυτοί οι ορισμοί δε μπορεί και δεν πρέπει να είναι απόλυτοι, καθώς χρειάζεται να εξεταστούν αρκετά κριτήρια για να αποφασιστεί εάν θα χαρακτηριστεί ένα κράτος ως μικρό. Εάν λάβουμε υπόψη μας την οικονομική ισχύ ή ακόμα το μεγάλο αριθμό του πληθυσμού μίας χώρας δε σημαίνει ότι λύνουμε το πρόβλημα που τίθεται. Εξάλλου υπάρχουν αρκετά παραδείγματα τα οποία μπορούν να μας οδηγήσουν στη διάψευση της εν λόγω υπόθεσης. Ένα από αυτά είναι η περίπτωση του Λουξεμβούργου, ενός μικρού κρατιδίου με σχετικά χαμηλό Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν για τα δεδομένα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Θεωρητικά θα αναμενόταν ότι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν του Λουξεμβούργου θα προσομοίαζε με το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν άλλων μικρών κρατών που ανήκουν στην Ένωση (Brown, 2000), όπως για παράδειγμα της Μάλτας και της Κύπρου. Εντούτοις δε μπορεί να λεχθεί ότι αντιμετωπίζει παρόμοιες προκλήσεις με άλλα μικρά κράτη, αφού ξεκάθαρα το

Λουξεμβούργο έχει να επιλύσει πολύ σημαντικότερα προβλήματα. Παρόλα αυτά θεωρείται μικρό κράτος όπως και τα άλλα. Ακόμη και να εξεταστεί από στρατιωτικής σκοπιάς το θέμα, πάλι δεν είναι απόλυτο ότι θα καταλήξουμε σε ασφαλή ορισμό. Άρα οποιοδήποτε κριτήριο κι αν χρησιμοποιήσουμε για να ορίσουμε την έννοια του μικρού κράτους, απόλυτο ή σχετικό, πάντα θα θεωρείται αυθαίρετο.

Σύμφωνα με τον Batora (2005) τα μικρά κράτη τείνουν να έχουν προβλήματα ή παραμένουν διαχρονικά με αδυναμίες επειδή είναι λιγότερο ανεπτυγμένα, ενώ στην πλειοψηφία τους παρουσιάζουν οικονομική αδυναμία αλλά και πολιτική αστάθεια. Στη βάση αυτής της λογικής, θα περιμέναμε από αυτά να επιδιώξουν διακρατικές συμφωνίες καθώς και να εισέλθουν σε μεγάλες συμμαχίες ώστε να προστατεύσουν τα συμφέροντα τους και να κινδυνεύουν λιγότερο από εχθρικές απειλές μεγαλύτερων κρατών. Εντούτοις διαπιστώνουμε ότι κινούνται διαφορετικά το καθένα από αυτά στη διεθνή σκακιέρα και όχι με μία φωνή όπως θα αναμενόταν. Επίσης τα μικρά κράτη μπορεί να αναδιπλωθούν πολύ γρήγορα και να ξεφύγουν από δύσκολες καταστάσεις, όπως για παράδειγμα μία οικονομική κρίση λόγω των σχετικά περιορισμένων μεγεθών που παρουσιάζουν (Pieters, 2021). Ακόμη πολλές φορές οι διεθνείς οργανισμοί στα πλαίσια συνομολόγησης κρίσιμων συμφωνιών αποδίδουν σημαντικά οφέλη στα μικρά κράτη (για παράδειγμα οικονομίες κλίμακας), τα οποία είναι διαθέσιμα συνήθως μόνο στα μεγάλα κράτη (Sutton, 2011).

4.5. Διάκριση των εξουσιών στο κυπριακό σύνταγμα

Το σύνταγμα της κυπριακής δημοκρατίας καθιερώνει την αυστηρή διάκριση ανάμεσα στις τρεις (3) εξουσίες: την Εκτελεστική, τη Νομοθετική και τη Δικαστική (Γεωργίου, 2012, σ. 209). Η κάθε εξουσία λαμβάνει αποφάσεις στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων που τις παραχωρούνται από το σύνταγμα (Λοΐζου, 2001, σ. 7). Ο πρώην πρόεδρος του Ανώτατου Δικαστηρίου της Κύπρου και πρώην μέλος του Διεθνούς Ποινικού Δικαστηρίου της Χάγης Γεώργιος Πικής, σε συνέντευξη που παραχώρησε το 2010 αναφέρθηκε στις αρμοδιότητες αυτές. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι οι αρμοδιότητες της εκτελεστικής εξουσίας είναι η εκτέλεση των νόμων και των διοικητικών αποφάσεων, η ετοιμασία προϋπολογισμού του κράτους, ο έλεγχος της κυβερνητικής μηχανής καθώς και η αρμοδιότητα για τις διεθνείς σχέσεις, την ασφάλεια και την άμυνα. Συνεχίζοντας υποστήριξε ότι οι αρμοδιότητες της νομοθετικής εξουσίας είναι να νομοθετεί και να ασκεί κοινοβουλευτικό έλεγχο στο κυβερνητικό έργο, ενώ οι αρμοδιότητες της δικαστικής εξουσίας είναι η ερμηνεία του συντάγματος και των νόμων. Η νομοθετική λειτουργία ανατίθεται στη Βουλή των Αντιπροσώπων (άρθρο 61 του συντάγματος), η εκτελεστική λειτουργία ανατίθεται στον

Πρόεδρο και Αντιπρόεδρο της Δημοκρατίας, στο Υπουργικό Συμβούλιο καθώς και στις Κοινοτικές Συνελεύσεις (άρθρο 54), ενώ η άσκηση της δικαστικής λειτουργίας ανατίθεται στο Ανώτατο Δικαστήριο και σε πρωτοβάθμια δικαστήρια (άρθρο 152).

Η κυπριακή δημοκρατία και το σύνταγμα της βασίζεται στην αρχή της νομιμότητας. Η έννομη τάξη εξασφαλίζει τη σχέση του πολίτη με το κράτος, παρέχοντας του δικαστική και εξωδικαστική προστασία. Το δίκαιο που εφαρμόζεται στη Δημοκρατία είναι κατά σειρά απόδοσης (Γεωργίου, 2012, σσ. 223-227) το Κοινοτικό Δίκαιο (όπως προαναφέρθηκε από το 2004 η Κύπρος είναι μόνιμο μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και υπάγεται σε αυτό), το σύνταγμα του 1960 που έχει αυξημένη ισχύ έναντι οποιουδήποτε άλλου νόμου, οι Διεθνείς Συμβάσεις (που συμπεριλαμβάνουν τις συνθήκες ή συμφωνίες που συνομολογούνται με άλλο κράτος ή διεθνή οργανισμό μετά από απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου) και τέλος οι νόμοι της Βουλής (Πρωτογενής Νομοθεσία δηλαδή Νομοθεσία που ψηφίζεται από τη Βουλή των Αντιπροσώπων και Δευτερογενής Νομοθεσία δηλαδή οι Κανονιστικές Διοικητικές Πράξεις όπως Διατάγματα, Γνωστοποιήσεις, Αποφάσεις, Κανονισμοί που νομοθετούνται από τη Βουλή καθώς και από όργανα της κεντρικής διοίκησης, Αρχές Αυτοδιοίκησης και Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου).

Το σύστημα διακυβέρνησης της Κύπρου είναι όπως προαναφέρθηκε το προεδρικό. Το εν λόγω σύστημα εξασφάλισε στην Κύπρο (Γεωργίου, 2012, σ. 220) σταθερές κυβερνήσεις, ενώ τη βοήθησε να κερδίσει μια θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μια θέση ανάμεσα στα 35-40 πιο ευημερούντα κράτη του πλανήτη, παρότι πέρασε τεράστια εμπόδια (οι δικοινοτικές ταραχές το 1963, το πραξικόπημα και η Τουρκική εισβολή το 1974, η κρίση του χρηματιστηρίου το 2001 και η οικονομική κρίση του 2013). Τα υπουργεία στην Κυπριακή επικράτεια είναι έντεκα (Υπουργείο Άμυνας, Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος, Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξεως, Υπουργείο Ενέργειας Εμπορίου και Βιομηχανίας, Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας και Υπουργείο Υγείας) και οι υπουργοί στο σύνολο τους αποτελούν το υπουργικό συμβούλιο. Το υπουργικό συμβούλιο είναι συλλογικό όργανο το οποίο ασκεί αυτοτελώς εκτελεστική εξουσία χωρίς να απαιτείται η σύμπραξη άλλου οργάνου, ούτε καν του Προέδρου της Δημοκρατίας (Γεωργίου, 2012, σ. 233). Ο Χαραλάμπους (χ.χ., σσ. 123-124) υπογραμμίζει ότι ένα από τα βασικότερα στοιχεία του προεδρικού συστήματος, είναι ότι ο Πρόεδρος έχει συγκεντρωμένη συνολικά στη φαρέτρα του την εκτελεστική εξουσία και απλά οι υπουργοί ως εκτελεστικά όργανα, εφαρμόζουν τις κατά καιρούς προγραμματικές του εξαγγελίες για τη διακυβέρνηση του τόπου.

Το σύνταγμα παραχωρεί εξουσία στον Πρόεδρο της Δημοκρατίας να διορίζει πέραν από τους έντεκα (11) υπουργούς, τους δέκα (10) ανεξάρτητους κρατικούς αξιωματούχους (Γενικός Εισαγγελέας, Γενικός Ελεγκτής, Διοικητής Κεντρικής Τράπεζας, Επίτροπος Διοίκησης, Έφορος Κρατικών Ενισχύσεων, Επίτροπος Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, Αρχή Ισότητας, Αρχή κατά των Διακρίσεων και του Ρατσισμού, Επίτροπος Νομοθεσίας, Επίτροπος του Πολίτη, Επίτροπος Δικαιωμάτων του Παιδιού και Έφορος Εσωτερικού Ελέγχου) καθώς και τους δικαστές του Ανώτατου Δικαστηρίου. Επιπρόσθετα, ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας έχει αρμοδιότητα να διορίζει πέντε Υφυπουργούς (Υφυπουργό Παρά τω Προέδρω, Υφυπουργό Κοινωνικής Πρόνοιας, Υφυπουργό Έρευνας Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής, Υφυπουργό Ναυτιλίας και Υφυπουργό Τουρισμού) μέσω απόφασης που λήφθηκε πρόσφατα από την κυβέρνηση. Η θητεία του Προέδρου είναι πενταετής και εκλέγεται μυστικά, άμεσα και καθολικά από τον κυρίαρχο λαό. Έχει το δικαίωμα να απευθύνεται στο Ανώτατο Δικαστήριο για τον έλεγχο της συνταγματικότητας των νόμων που ψηφίζει η βουλή ενώ συγκαλεί και τις συνεδρίες του υπουργικού συμβουλίου. Διατηρεί παράλληλα το δικαίωμα του βέτο αλλά και το δικαίωμα για τυχόν αποφάσεις του υπουργικού συμβουλίου σε ότι αφορά θέματα εξωτερικής πολιτικής, ασφάλειας και άμυνας της Δημοκρατίας (Προεδρία της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2021).

Η εκτελεστική / διοικητική λειτουργία στο κράτος της Κύπρου και κατ' επέκταση το εκτελεστικό της σκέλος, η δημόσια διοίκηση, διακρίνεται σε τέσσερις (4) ομάδες οργάνων (Γεωργίου, 2012, σ. 227). Αυτές είναι οι εξής: τα κεντρικά όργανα που εποπτεύονται άμεσα από την κυβέρνηση, οι ανεξάρτητοι αξιωματούχοι (μονομελή όργανα) που δεν εποπτεύονται από την κυβέρνηση, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ανεξάρτητες αρχές που δεν εποπτεύονται από την κυβέρνηση, ημικρατικοί οργανισμοί, αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης και αρχές Τοπικής αρμοδιότητας που εποπτεύονται από Υπουργό) και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου που εποπτεύονται από την κυβέρνηση. Τα κεντρικά όργανα είναι τα όργανα που ανήκουν στην κυβέρνηση. Πρόκειται για τα έντεκα (11) υπουργεία, που μαζί με τα τμήματα και τις υπηρεσίες τους έχουν ως πολιτικούς προϊστάμενους τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, τους Υπουργούς και άλλους πολιτικούς αξιωματούχους. Οι ανεξάρτητοι αξιωματούχοι διορίζονται από τον Πρόεδρο ή το Υπουργικό Συμβούλιο για συγκεκριμένα καθήκοντα που προβλέπει το σύνταγμα και δρουν εντελώς ανεξάρτητα χωρίς να εποπτεύονται από την κυβέρνηση ή οποιοδήποτε όργανο της. Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου είναι όσες αρχές δεν αποτελούν μονομελή όργανα, αλλά είναι οργανωμένες με τη μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου, δηλαδή με ίδια νομική προσωπικότητα και ασκούν δημόσια εξουσία με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου

δημοσίου συμφέροντος. Τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου είναι οργανισμοί που είτε είναι οργανωμένοι με βάση το ιδιωτικό δίκαιο αλλά στο σύνολο τους είτε είναι κρατικοί, είτε η κυβέρνηση κατέχει την πλειοψηφία των μετοχών τους (Γεωργίου, 2012, σσ. 228-229). Όσον αφορά την τοπική αυτοδιοίκηση η κυπριακή βουλή μετά από ενδελεχή μελέτη κατέθεσε καινούργιο νομοσχέδιο το οποίο ψήφισε σε νόμο στις 9 Ιουλίου του 1999. Ο νόμος αυτός αναφέρεται ως ο περί Κοινοτήτων Νόμος του 1999 και αποτελεί σταθμό για την τοπική κοινωνία της χώρας. Ουσιαστικά προέκυψαν σημαντικές αλλαγές σε σχέση με την προϋπάρχουσα νομοθεσία και τον τρόπο λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από τη δεκαετία του ’60 μέχρι και τη θέσπιση του νέου νόμου. Οι βασικές καινοτομίες του καινούργιου νόμου ήταν ότι καταργήθηκαν οι δύο, εκτός των δήμων, μορφές Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Συμβούλια Βελτιώσεως και Χωρητικές Αρχές) που ίσχυαν πριν το 1999 και δημιουργήθηκε μια νέα και ενιαία δομή, οι «Κοινότητες». Επιπρόσθετα ο καθορισμός του αριθμού των εκλεγέντων μελών των Κοινοτικών Συμβουλίων έγινε κατά αναλογία των εγγεγραμμένων εκλογέων κάθε κοινότητας, ενώ οι προηγούμενες νομοθεσίες προνοούσαν τον ίδιο αριθμό μελών για όλες τις κοινότητες.

Επίσης καθιερώνεται η διοικητική ανάθεση της Προεδρίας του Κοινοτικού Συμβουλίου στον Κοινοτάρχη, ο οποίος πέραν των υπολοίπων καθηκόντων καθίσταται υπεύθυνος και για την εκτέλεση όλων των αποφάσεων του Κοινοτικού Συμβουλίου. Ακόμη στα Κοινοτικά Συμβούλια υπάρχει πλέον μόνο ένα ταμείο ενώ προηγουμένως υπήρχαν ξεχωριστά ταμεία Δημόσιας Υγείας και Υδατοπρομήθειας, ενώ λαμβάνεται πρόνοια για την υπηρεσία των Κοινοτικών Συμβουλίων, την εκπόνηση σχεδίων υπηρεσίας καθώς και την κατοχύρωση των υπαλλήλων από μέρους τους. Τέλος καθιερώνεται η δυνατότητα μετατροπής δύο ή περισσότερων Κοινοτήτων σε σύμπλεγμα Κοινοτήτων, μετά από διεξαγωγή δημοψηφισμάτων ανάμεσα στους εκλογείς των επηρεαζόμενων περιφερειών (Σάββα, 2010). Πρόσφατα αποφασίστηκε από τη Βουλή των Αντιπροσώπων να μην γίνουν οι εκλογές για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ούτως ώστε να δοθεί ο χρόνος για να προετοιμαστεί καλύτερα αλλά και να προχωρήσει γρηγορότερα η μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία προγραμματίζεται εδώ και χρόνια. Αναμένεται να έχουμε συνένωση Δήμων και Κοινοτήτων ώστε να μειωθεί ο υφιστάμενος αριθμός τους και να λειτουργήσει καλύτερα και πιο αποτελεσματικά η Τοπική Αυτοδιοίκηση.

4.6. Η οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο

Ένα σημαντικό μέρος της διακυβέρνησης κάθε χώρας εκτελείται διαμέσου ενός επαγγελματικού μηχανισμού που καλύπτει τις διάφορες θέσεις εργασίας στις κρατικές

υπηρεσίες και ονομάζεται δημόσια υπηρεσία. Η δημόσια υπηρεσία υφίσταται και λειτουργεί σε όλα τα δημοκρατικά κράτη, ενώ έστω και σε περιορισμένο βαθμό υπάρχει στα λιγότερο δημοκρατικά κράτη ή δικτατορίες. Για το Δεληκωστόπουλο (1972, σσ. 22-24) η Δημόσια Υπηρεσία αποτελεί το τεχνικό εκείνο μέσο με το οποίο διεκπεραιώνεται η κρατική δραστηριότητα στο σύνολο της σε διοικητικό επίπεδο, ενώ μπορεί να επεκταθεί σε νομοθετικό επίπεδο ή ακόμη και σε επίπεδο δικαιοσύνης. Στην Κύπρο σύμφωνα με τον περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο του 1990 (Ν. 1/1990) οι δημόσιοι λειτουργοί εφαρμόζουν τη θέληση του κράτους με τρόπο αντικειμενικό, ορθολογικό και αμερόληπτο, ενώ συνεχίζουν το έργο τους ακόμα και αν αλλάξει η διακυβέρνηση του τόπου. Για το διορισμό, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και άλλες ενέργειες που αφορούν τους δημόσιους υπαλλήλους αρμόδιο όργανο είναι η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας ενώ για τις αντίστοιχες ενέργειες που αφορούν τους ωρομίσθιους υπαλλήλους και εργάτες, αρμόδιο όργανο είναι το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.

Στο κυπριακό κράτος δημόσιος υπάλληλος, είναι ο υπάλληλος ο οποίος εργάζεται σε κάθε υπηρεσία που υπάγεται στη Δημοκρατία πλην της υπηρεσίας στο στρατό, στα σώματα ασφαλείας, στην παιδεία και στα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ημικρατικοί οργανισμοί, Τοπική Αυτοδιοίκηση και ορισμένοι άλλοι οργανισμοί). Όσοι υπάλληλοι δεν υπάγονται στη Δημόσια Υπηρεσία ανήκουν στο λεγόμενο ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, όπου έχουν τις ίδιες περίπου υποχρεώσεις και δικαιώματα με τους Δημόσιους Υπαλλήλους. Γενικότερα τη Δημόσια Υπηρεσία αποτελούν οι υπάλληλοι της Κεντρικής Διοίκησης, οι υπάλληλοι της Κεντρικής Διοίκησης που δεν ανήκουν σε υπουργείο, οι υπάλληλοι Ανεξάρτητων Υπηρεσιών ή Διοικητικών Αρχών, οι υπάλληλοι της Βουλής των Αντιπροσώπων και τέλος οι υπάλληλοι της δικαστικής υπηρεσίας (Γεωργίου, 2012, σ. 252). Στη Δημόσια Υπηρεσία οι θέσεις γενικά χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες που είναι οι εξής: α) οι μόνιμες θέσεις και β) οι προσωρινές ή ορισμένου χρόνου θέσεις. Οι θέσεις υποδιαιρούνται περαιτέρω σε εναλλάξιμες και μη εναλλάξιμες. Για τις εναλλάξιμες θέσεις, προϊστάμενος με βάση τη νομοθεσία είναι ο διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη στελέχωση των υπηρεσιών σε παγκύπρια βάση. Διατηρεί το δικαίωμα εάν προκύψει σοβαρή ανάγκη για κάλυψη άλλης παρόμοιας θέσης που θεωρείται εναλλάξιμη, να μετακινήσει άμεσα κάποιο υπάλληλο από την υφιστάμενη εναλλάξιμη θέση που κατέχει σε αυτήν που πρέπει να πληρωθεί. Οι εναλλάξιμες θέσεις περιλαμβάνουν το Γενικό Διοικητικό Προσωπικό, το Γενικό Γραμματειακό Προσωπικό, το Γενικό Γραφειακό Προσωπικό, το Γενικό Βοηθητικό Προσωπικό, το Γενικό Τεχνικό Προσωπικό και τους Εργοδηγούς (Ν. 1/1990, άρθρο 24). Επιπρόσθετα ο διευθυντής

του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, έχει την ευθύνη και για την πρόσληψη εκτάκτων υπαλλήλων σε προσωρινές θέσεις για κάλυψη αναγκών.

Οι δημόσιες θέσεις δημιουργούνται με νόμο, ο οποίος καθορίζει σε κάθε περίπτωση τον τίτλο, τη μισθοδοτική κλίμακα, το Υπουργείο / Τμήμα / Υπηρεσία στο οποίο ανήκουν, τα γενικά καθήκοντα καθώς και τα προσόντα που απαιτούνται για το διορισμό σε αυτές. Το κείμενο που συντάσσεται για την εκάστοτε θέση και το οποίο συμπεριλαμβάνει όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία, είναι γνωστό ως Σχέδιο Υπηρεσίας. Όλα τα Σχέδια Υπηρεσίας καταρτίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο με κανονισμούς εγκεκριμένους από τη Βουλή, ενώ μόλις αυτά εγκριθούν δημοσιεύονται σε ειδικό Παράρτημα της επίσημης εφημερίδας της Δημοκρατίας (Ν. 1/1990, άρθρο 27). Πολλά από τα Σχέδια Υπηρεσίας όμως, περιλαμβάνουν γενικές και ασαφείς πρόνοιες, οι οποίες μπορεί να τύχουν διαφορετικών ερμηνειών, δυσκολεύοντας έτσι το έργο της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας ως προς την επιλογή των υποψηφίων. Τα τελευταία χρόνια γίνεται σημαντική προσπάθεια για διόρθωση και εκσυγχρονισμό των σχεδίων υπηρεσίας που αφορούν τη δημόσια υπηρεσία αλλά και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Έχουν ξεπεραστεί σε μεγάλο βαθμό αρκετές ασάφειες που είχαν να κάνουν με την κατοχή των απαραίτητων πτυχίων ή τη γνώση ξένων γλωσσών από πλευράς των υποψηφίων. Επίσης σε αρκετές περιπτώσεις παρόλο που ζητείται από τους υποψηφίους να παρακαθίσουν σε γραπτές εξετάσεις, δεν γίνεται από πριν έλεγχος για την κατοχή των προσόντων που απαιτούνται. Αυτό έχει ως συνέπεια οι υποψήφιοι να ταλαιπωρούνται άδικα λαμβάνοντας μέρος στη εξέταση, ενώ κανονικά θα έπρεπε να αποκλειστούν εξ αρχής από τη διαδικασία. Είναι σημαντικό να αποκλειστούν εντελώς οι πιθανότητες για να προσβληθεί από πλευράς υποψηφίων στο δικαστήριο, η μακρά και κοπιαστική διαδικασία πλήρωσης μιας θέσης.

Η μισθοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων (Υπουργείο Οικονομικών, 2019) περιλαμβάνει το βασικό μισθό, την Αυτόματη Τιμαριθμική Αναπροσαρμογή (27,99% επί του βασικού μισθού) και τις γενικές αυξήσεις (6,656% επί του βασικού μισθού), ενώ αρχίζει από την κλίμακα Α1 (που είναι η χαμηλότερα αμειβόμενη) και καταλήγει στην κλίμακα Α16 (που είναι η υψηλότερα αμειβόμενη). Η κάθε κλίμακα υποδιαιρείται σε δώδεκα μισθοδοτικά σκαλοπάτια (ισχύει για τις κλίμακες Α1-Α9 ενώ για τις κλίμακες Α10-Α16 είναι λιγότερα), τα οποία καλύπτει ο υπάλληλος σε δώδεκα χρόνια. Οι κλίμακες στην πλειοψηφία των περιπτώσεων είναι συνδυασμένες μεταξύ τους, με βάση τις πρόνοιες που ισχύουν στα σχέδια υπηρεσίας των περισσότερων θέσεων. Οι ακαθάριστες απολαβές ενός δημόσιου υπαλλήλου στη δημόσια υπηρεσία αφορούν τη μισθοδοσία του για τους δώδεκα (12) μήνες του χρόνου (περιλαμβάνει αποκοπές) συν το 13ο μισθό που δίδεται κάθε Δεκέμβριο (και δεν περιλαμβάνει αποκοπές). Οι αποκοπές αφορούν πληρωμές στο Ταμείο Κοινωνικών

Ασφαλίσεων, στο Γενικό Σύστημα Υγείας, στο Ταμείο Χήρων και συνδρομή σε Συντεχνία (προαιρετικό). Η κλίμακα Α1 περιλαμβάνει μεικτές αποδοχές που ξεκινούν από 15000 περίπου ευρώ συμπεριλαμβανομένου του 13ου μισθού, ενώ η μισθοδοσία της κλίμακας Α16 φθάνει μέχρι τις 85000 περίπου ευρώ συμπεριλαμβανομένου του 13ου μισθού. Οι απολαβές των γενικών διευθυντών των διαφόρων υπουργείων περιλαμβάνουν πάγιο μισθό που φθάνει μέχρι τις 95000 περίπου ευρώ.

Η μισθοδοσία του ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού αρχίζει από την κλίμακα Ε1 και καταλήγει στην κλίμακα Ε10. Η κάθε κλίμακα υποδιαιρείται σε δεκατέσσερα (14) μέχρι δεκαοκτώ (18) το πολύ μισθοδοτικά σκαλοπάτια. Η μισθοδοσία της κλίμακας Ε1 ξεκινά από 11000 περίπου ευρώ ετησίως συμπεριλαμβανομένου του 13ου μισθού, ενώ η ανώτατη μισθοδοσία της κλίμακας Ε10 είναι περίπου 33000 ευρώ συμπεριλαμβανομένου και του 13ου μισθού. Οι μισθοί παγιοποιήθηκαν την πενταετία 2011-2016 ελέω της υπογραφής του οικονομικού μνημονίου με την Τρόικα, με στόχο τη μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος της Κύπρου, ενώ μέχρι το 2022 θα αποκατασταθούν πλήρως οι αποκοπές από τους μισθούς που αποφασίστηκαν επιπρόσθετα την περίοδο εκείνη. Παρατηρούμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι και σε αυτή την κρίσιμη περίοδο για την Κύπρο, έβαλαν πλάτες και ανέλαβαν ένα σημαντικό οικονομικό μερίδιο για να αποφευχθεί η οικονομική κατάρρευση του κράτους.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν την υποχρέωση για πιστή τήρηση των νόμων και κανονισμών του συντάγματος της Κυπριακής Δημοκρατίας. Επιπρόσθετα απαιτείται από αυτούς να ασκούν τα καθήκοντα τους με αμεροληψία, αντικειμενικότητα και πάντοτε μέσα στα πλαίσια της νομιμότητας, προκειμένου η δημόσια υπηρεσία να λειτουργεί ανεξάρτητα και δίκαια αλλά και να προάγεται η εύρυθμη λειτουργία του κράτους. Ακόμη οι δημόσιοι υπάλληλοι υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς σύμφωνα με το Νόμο 1/1990. Δικαιούνται να είναι απλά μέλη κομμάτων, όχι όμως αξιωματούχοι, ενώ δεν δικαιούνται να συμμετέχουν σε διοικητικό συμβούλιο ιδιωτικού οργανισμού, ούτε δικαιούνται να ασκούν άλλη εργασία ή επάγγελμα. Δεν δικαιούνται επίσης ταυτόχρονα με τη δημόσια θέση που κατέχουν να καταλάβουν οποιοδήποτε δημόσιο αξίωμα όπως αυτό του υπουργού, του βουλευτή, του δημάρχου ή του δημοτικού συμβούλου. Εάν προκύψει διορισμός σε μια από τις προαναφερόμενες θέσεις, τότε αναγκάζονται λόγω σύγκρουσης συμφερόντων να απέχουν από τα καθήκοντα τους ως δημόσιοι υπάλληλοι μέχρι την ολοκλήρωση της θητείας τους. Είναι υπεύθυνοι έναντι της Δημοκρατίας για κάθε απώλεια ή ζημιά που πιθανόν να προκαλέσουν λόγω αλόγιστης ή απερίσκεπτης πράξης ή πλημμελούς εκτέλεσης των καθηκόντων τους ενώ συνεπακόλουθα επιβαρύνονται ατομικά για ολόκληρο ή μέρος της εν λόγω ζημιάς (αστική ευθύνη).

Τα ωφελήματα των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνουν πέραν από τη μισθοδοσία τους, καταβολή εφάπαξ ποσού καθώς και σύνταξη αμέσως μετά από τη συνταξιοδότηση τους (Ν. 216(Ι)/2012). Οι μόνιμες θέσεις είναι όλες συντάξιμες ενώ το όριο αφυπηρέτησης φθάνει πλέον μέχρι το 65ο έτος της ηλικίας των υπαλλήλων. Πλήρη σύνταξη παίρνουν όσοι συμπληρώνουν τουλάχιστον 400 μήνες συνεχούς υπηρεσίας. Οι παραπάνω ρυθμίσεις έχουν ισχύ και για τους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Επίσης οι δημόσιοι υπάλληλοι απολαμβάνουν ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης έναντι χαμηλού αντιτίμου στα δημόσια νοσηλευτήρια. Η ετήσια άδεια ανάπαυσης που δικαιούται κάθε υπάλληλος κυμαίνεται ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας του από 20 έως 29 μέρες (Κ.Δ.Π. 101/95). Επίσης κάθε δημόσιος υπάλληλος δικαιούται εφόσον ασθενήσει, να λάβει μέχρι σαράντα δύο (42) μέρες άδεια ασθενείας καθώς και οκτώ (8) μέρες που σχετίζονται με ελαφριά ασθένεια χωρίς βεβαίωση από ιατρικό λειτουργό. Ατύπως μέσα στα δικαιώματα του υπαλλήλου είναι και η παραχώρηση οκτώ (8) ωρών προς αυτόν από τη διοίκηση κάθε τμήματος, ώστε να απουσιάσει από την εργασία του για προσωπικούς λόγους.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων διεξάγεται μετά το τέλος κάθε χρονολογικού έτους. Συνήθως η διαδικασία αρχίζει και ολοκληρώνεται κατά τους μήνες Ιανουάριο και Φεβρουάριο που έπονται του έτους αξιολόγησης. Συγκεκριμένα ο υπάλληλος συμπληρώνει κατά αρχήν τη φόρμα αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ερωτήσεις που ζητούν από τον υπάλληλο εν συντομία να περιγράψει τα καθήκοντα που εκτελεί, να αναφέρει αν είχε ευκαιρίες να αναπτύξει την προσωπικότητα και τις δεξιότητες του και τέλος να αναφέρει αν έχει αποκτήσει νέα προσόντα κατά τη διάρκεια του έτους αξιολόγησης (Κ.Δ.Π. 294/99). Στη συνέχεια και αφού οι φόρμες παραδοθούν στον επικεφαλής του κάθε τμήματος πραγματοποιείται εντός τριάντα (30) ημερών η αξιολόγηση των υπαλλήλων από τριμελή επιτροπή που βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία και σχετίζεται με τα καθήκοντα του υπαλλήλου. Οι αξιολογούντες έχουν τη δυνατότητα να βαθμολογήσουν με τέσσερις (4) διαφορετικούς τρόπους τους αξιολογούμενους: α) Εξαίρετα, (β) Πολύ ικανοποιητικά, (γ) Ικανοποιητικά και (δ) Μη ικανοποιητικά. Η βαθμολογία αφορά τις εξής ενότητες: 1) Επαγγελματική κατάρτιση, 2) Απόδοση, 3) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον, 4) Υπευθυνότητα, 5) Πρωτοβουλία, 6) Συνεργασία / Σχέσεις, 7) Συμπεριφορά προς τους πολίτες και 8) Διευθυντική / Διοικητική ικανότητα (όπου εφαρμόζεται).

Εφόσον οι αξιολογούντες εποπτεύουν τον υπάλληλο σημαίνει ότι γνωρίζουν πολύ καλά την εργατικότητα, την παραγωγικότητα και το χαρακτήρα του κάθε ενός. Οπότε θα ανέμενε κανείς ότι η αξιολόγηση θα ήταν δίκαιη και αντικειμενική για όλους. Αντί αυτού στην Κύπρο η διαδικασία αξιολόγησης έχει αποτύχει πλήρως. Από ένα εργαλείο που θα έπρεπε να οδηγήσει στην εμπέδωση της αξιοκρατίας και της ισονομίας και συνεπακόλουθα στην

περεταίρω ενθάρρυνση των υπαλλήλων για να προσφέρουν ακόμη περισσότερα για τη δημόσια διοίκηση της χώρας τους, λειτουργεί προς την αντίθετη κατεύθυνση ναρκοθετώντας την όλη διαδικασία. Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων αξιολογούνται με άριστα γεγονός που λειτουργεί ισοπεδωτικά και άρα συμβάλει στην παρουσία φαινομένων, όπως η αδιαφορία για εργασία καθώς και η έλλειψη ενδιαφέροντος για περαιτέρω βελτίωση από πλευράς υπαλλήλων (Alphanews.live, 2020). Ακόμη και αν αυτοί οι λίγοι που είναι ανικανοποίητοι με τη βαθμολογία τους αποφασίσουν να προσβάλουν την αξιολόγηση που έχουν λάβει στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, είναι αμφίβολο αν θα αλλάξει η αξιολόγηση τους. Αντίθετα στιγματίζονται και αυτό αποτρέπει πολλούς υπαλλήλους από το να διεκδικήσουν το δίκαιο τους.

Παρά τις επανειλημμένες υποδείξεις της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας (που είναι καταγεγραμμένες στις ετήσιες εκθέσεις της) και τη δημόσια κατακραυγή για την ισοπεδωτική αξιολόγηση, δεν προκύπτει κάτι στο ορίζοντα που να φανερώνει οποιαδήποτε διάθεση για αλλαγή της όλης κατάστασης. Όλα σκοντάφτουν στις μικροπολιτικές σκοπιμότητες, στις πελατειακές σχέσεις μεταξύ νομοθετικού σώματος και πολιτών, στα βολέματα ημετέρων καθώς και στην ευθυνοφοβία των άμεσα υπευθύνων να προχωρήσουν σε μεταρρυθμίσεις όσον αφορά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Για αυτούς τους λόγους απειλείται η αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα της δημόσιας υπηρεσίας του τόπου, καθότι κινδυνεύει η ανάδειξη των ικανότερων στελεχών. Τα στελέχη αυτά, αφού προαχθούν σε ανώτερες θέσεις στο μέλλον, θα κληθούν να ηγηθούν των υφιστάμενων τους. Θα πρέπει λοιπόν διαχρονικά να αποτελούν ζωντανό παράδειγμα ενός επαγγελματία εργαζόμενου για αυτούς. Εάν δώσουν το σωστό παράδειγμα, κάτι τέτοιο θα αποδειχθεί ιδιαίτερα επωφελές και για την πορεία όσων πρόκειται να τους διαδεχθούν.

4.7. Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ιδρύθηκε το 1991 με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου με δύο βασικούς στόχους: τη διευθυντική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της Κυπριακής δημόσιας διοίκησης. Η αποστολή της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης υλοποιείται κυρίως μέσα από τον σχεδιασμό και την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ανάπτυξη στρατηγικών πρωτοβουλιών, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και τη διεξαγωγή εφαρμοσμένης έρευνας. Είναι ένας οργανισμός με καθοριστική συμβολή και συνεισφορά στην περαιτέρω ανάπτυξη του δημόσιου τομέα της Κύπρου (ΚΑΔΔ, 2021). Μία ενδεχόμενη επιτυχία της Ακαδημίας στους σημαντικούς ρόλους που

έχει αναλάβει, έχει ευεργετικές προεκτάσεις και στην πορεία που προδιαγράφεται για τη δημόσια διοίκηση της χώρας.

Κατά την περίοδο 1991-2001 η Ακαδημία επικεντρώθηκε κυρίως στην προσπάθεια για πιο επαρκή αξιολόγηση του προσωπικού καθώς και στην προετοιμασία της δημόσιας διοίκησης (και των λειτουργών της) για την είσοδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, γεγονός που διαδραματίστηκε την 1η Μαΐου 2004. Με την έλευση του 21ου αιώνα και μέχρι σήμερα, το Υπουργικό Συμβούλιο καθιστά την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης υπεύθυνη και για την ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επιπρόσθετα μετά την ολοκλήρωση του έργου ενημέρωσης για τις πτυχές λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανέλαβε και το ρόλο της διοικητικής ανάπτυξης της πυρηνικής δημόσιας διοίκησης, τον οποίο επίσης διατηρεί μέχρι και σήμερα. Οι ρόλοι που ανέλαβε να διεκπεραιώσει ήταν και είναι πολύ ιδιαίτεροι μα και σημαντικοί για την περεταίρω ανάπτυξη της χώρας. Άρα ως οργανισμός χρειάζεται τη συνεχή οικονομική στήριξη από την πολιτεία καθώς και την ενισχυτική καθοδήγηση από διάφορους κυβερνητικούς φορείς, που έχουν ως αποστολή τους την προαγωγή της δημόσιας διοίκησης του τόπου.

Στόχος της Ακαδημίας είναι μέσω συγχρηματοδοτούμενων έργων από την Κυπριακή Δημοκρατία και την Ευρωπαϊκή Ένωση, να συμβάλει στην ανάπτυξη της διαδικασίας μάθησης τόσο υπό τη μορφή παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε εργαστήρια όσο και διά ζώσης στον εργασιακό χώρο. Με αυτό τον τρόπο θα αναβαθμίσει τη δημόσια εικόνα τόσο της ίδιας της Ακαδημίας όσο και της δημόσιας διοίκησης της χώρας. Συγχρόνως, θα ανεβάσει σε ψηλό επίπεδο τις δεξιότητες αλλά και το ηθικό των δημόσιων λειτουργών, ώστε οι τελευταίοι να προσφέρουν ανιδιοτελώς και αδιαλείπτως στην κοινωνία. Είναι ένα στοίχημα που πρέπει οπωσδήποτε να κερδηθεί για να ορθοποδήσει και να ανακάμψει η χώρα. Η Ακαδημία στελεχώνεται από ιδιαίτερα προσοντούχο προσωπικό, το οποίο είναι ικανό να φέρει σε πέρας τη δύσκολη αποστολή που έχει αναλάβει από τον καιρό της ίδρυσης της. Χρειάζεται όραμα και οριοθέτηση μακρόπνοης στρατηγικής, η οποία θα αποφέρει καρπούς τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

4.8. Δημόσια διοίκηση στην Κύπρο και Ευρωπαϊκή Ένωση

Η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 είχε ως αποτέλεσμα την τριβή της δημόσιας διοίκησης της χώρας με το Ευρωπαϊκό Κεκτημένο και τους Ευρωπαϊκούς Θεσμούς. Η εξέλιξη αυτή έδωσε την ευκαιρία στους δημόσιους λειτουργούς να αποκτήσουν σημαντικές εμπειρίες και παραστάσεις. Η Κύπρος ως γνωστό συμμετέχει με έξι (6) βουλευτές στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, όπου και λαμβάνονται οι αποφάσεις που

δεσμεύουν τα κράτη μέλη. Από την εποχή που η Κύπρος ετοιμαζόταν για την εναρμόνιση με την Ευρωπαϊκή Νομοθεσία και κυρίως μέσα από τη διαδικασία ετοιμασίας και κατάθεσης των εναρμονιστικών νομοσχεδίων, η δημόσια διοίκηση της χώρας ωφελήθηκε ποικιλοτρόπως από τη δημιουργία αναθεωρητικών, ρυθμιστικών και άλλων αρχών, οι οποίες όμως δεν εποπτεύονται από την Κυβέρνηση γεγονός που αποτελεί μειονέκτημα. Από τη μια η λειτουργία των συγκεκριμένων αρχών είχε ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση της διαφάνειας, τη βελτίωση του διοικητικού πλάνου καθώς και την ορθολογική εφαρμογή διοικητικών αποφάσεων που απορρέουν από αυτό. Όμως από την άλλη, αυξήθηκε το κόστος λειτουργίας της κρατικής μηχανής και παρουσιάστηκαν προβλήματα όσον αφορά τον έλεγχο και την επόπτευση των αρχών αυτών (Γεωργίου, 2012, σ. 279).

Η δημόσια υπηρεσία της Κύπρου επωφελήθηκε σημαντικά από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε θέματα όπως η διαφθορά, η διαφάνεια, ο εκσυγχρονισμός, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών, η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και άλλα. Ακόμη αναμένεται ότι μελλοντικά και καθώς θα εξελίσσεται η συνεργασία ανάμεσα στις δύο πλευρές, το όφελος (πέραν του ότι θα είναι αμφίδρομο) θα μεγαλώνει και θα επεκτείνεται για τη δημόσια διοίκηση του Κυπριακού κράτους. Δεδομένου ότι περίπου το 60-70% της εθνικής νομοθεσίας απορρέει από την κοινοτική νομοθεσία, η συμβολή των δημόσιων υπηρεσιών των κρατών μελών στη χάραξη πολιτικής αποδεικνύεται καθοριστική. Οι διάφορες επιτροπές αλλά και οι ομάδες εργασίας, είναι στελεχωμένες με δημόσιους λειτουργούς από όλες τις χώρες μέλη της Ένωσης (Γεωργίου, 2012, σσ. 279-280).

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network) αποτελεί το δίκτυο των αρμοδίων, για θέματα δημόσιας διοίκησης, γενικών διευθυντών των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUPAN, 2021). Σκοπός του Δικτύου είναι η υποστήριξη και συμβολή του στην εφαρμογή της στρατηγικής της Λισαβόνας που συνομολογήθηκε το 2009. Η εν λόγω στρατηγική επιδίωξε την προώθηση ενός συνόλου οικονομικών, κοινωνικών και θεσμικών μεταρρυθμίσεων στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να δημιουργηθούν οι συνθήκες εκείνες που θα επέτρεπαν στην Ευρώπη μέχρι το 2020 να γίνει η πλέον ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο. Έγιναν πάρα πολλά αλλά εκκρεμούν άλλα τόσα για να φτάσει η Ευρώπη το στόχο που έθεσε η Λισαβόνα. Μέσω της Συνθήκης της Λισαβόνας επιπρόσθετα, επιδιώκεται η τοποθέτηση του πολίτη στο επίκεντρο της δημόσιας διοίκησης μέσω της συνεργασίας σε διάφορους τομείς όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η καινοτομία και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Επίσης επιδιώκεται η συνεργασία με διάφορους φορείς για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του συνόλου των δημοσίων υπηρεσιών των κρατών μελών.

Η συνεργασία στα πλαίσια λειτουργίας του Δικτύου είναι οργανωμένη σε τρία (3) επίπεδα ως εξής: 1) Πολιτικό επίπεδο (Υπουργοί και ο αρμόδιος Επίτροπος Δημόσιας Διοίκησης), 2) Διοικητικό επίπεδο (Γενικοί Διευθυντές ή διοικητικοί προϊστάμενοι) και 3) Τεχνικό επίπεδο (ομάδες εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό, συνεδριάσεις εμπειρογνωμόνων για καλύτερη νομοθεσία, συνεδριάσεις διευθυντών σχολών Δημόσιας Διοίκησης). Η Κυπριακή Δημοκρατία εκπροσωπείται στο Δίκτυο από το διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και από τρεις ανώτερους λειτουργούς του τμήματος του. Ο μεν διευθυντής συμμετέχει στις συναντήσεις με τους Γενικούς Διευθυντές και καθορίζουν πολιτική, ενώ οι λειτουργοί το τμήματος του, συμμετέχουν σε τρεις (3) ομάδες εργασίας που συναποτελούν το Δίκτυο. Αυτές είναι οι εξής: 1) Ομάδα Εργασίας Ανθρώπινου Δυναμικού, 2) Ομάδα Εργασίας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών και 3) Ομάδα Εργασίας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Γενικότερα οι αρμόδιοι Υπουργοί για τη δημόσια διοίκηση μαζί με την αρμόδιο Επίτροπο για το προσωπικό και τη διοίκηση αποφασίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές για το Δίκτυο, ενώ οι Γενικοί Διευθυντές έχουν σημαντική συμβολή στις εργασίες του Δικτύου. Παρόλα αυτά οι αποφάσεις του Δικτύου δεν είναι δεσμευτικές, αφού κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται από το Ευρωπαϊκό Κεκτημένο. Απλά, αποτελούν εισηγήσεις πάνω σε διάφορα θέματα της δημόσιας διοίκησης, με κύριο στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της τελευταίας (EUPAN, 2021).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης με βασικό στόχο να βελτιωθεί συνολικά η απόδοση των τμημάτων του δημόσιου τομέα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια μορφή διοίκησης που απαιτεί από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη εντός του οργανισμού να αναλογιστούν την ευθύνη που έχουν όσον αφορά την ποιοτική αναβάθμιση του αλλά και να αναλάβουν τόσο ατομικά όσο και ομαδικά το μερίδιο που τους αναλογεί προς επίτευξη υψηλής ποιότητας (Γεωργίου, 2012, σ. 287). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι βασισμένο σε άλλα μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) αλλά και το Πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Speyer, ενώ έχει εκπονηθεί από την Ομάδα Εργασίας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ενθαρρύνει τον κάθε δημόσιο οργανισμό να εφαρμόσει εσωτερική αυτοαξιολόγηση και να χρησιμοποιήσει τα παραγόμενα αποτελέσματα και πορίσματα (τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά), για να βελτιώσει τις εσωτερικές πρακτικές και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε αυτόν. Έτσι η όλη αυτή διαδικασία θα βοηθήσει τους

οργανισμούς να αναπτύξουν την αυτογνωσία τους και θα τους δώσει περαιτέρω την ευκαιρία να ενισχύσουν τα δυνατά τους σημεία και να άρουν τις αδυναμίες τους (Γεωργίου, 2012, σσ. 287-288). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εφαρμόζεται από το 2000 σε όλα τα κράτη μέλη, ενώ στην Κύπρο με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου άρχισε η υιοθέτηση του στην πλειοψηφία των κρατικών Τμημάτων / Υπηρεσιών / Γραφείων καθώς και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού έχει αναλάβει να συντονίσει τις προσπάθειες για εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης μέσω της διοργάνωσης ποιοτικών συνεδρίων τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, με στόχο τη διάχυση της γνώσης και την εφαρμογή της συγκριτικής μάθησης (bench learning) μεταξύ των οργανισμών πανευρωπαϊκά.

4.9. Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) αποτελούν σταθμό για τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου. Το πρώτο κέντρο δημιουργήθηκε στη Λευκωσία το 2005 και από τότε αναπτύχθηκε σημαντικά ο εν λόγω θεσμός. Πρόκειται για μια μορφή παροχής πολλών διαφορετικών υπηρεσιών προς τους πολίτες από τη δημόσια υπηρεσία, που επισυμβαίνει από ένα και μόνο σημείο επαφής (το λεγόμενο One-Stop-Shop). Αντί να ταλαιπωρούνται οι πολίτες πηγαινοερχόμενοι από το ένα υπουργείο στο άλλο, ουσιαστικά παρατηρείται μια διακίνηση εγγράφων μέσω ενός σημείου. Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη, έγκειται κυρίως στην εφαρμογή από το 2015 του προτύπου ISO 9001, το οποίο έχει να κάνει με τη διαμόρφωση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που παρέχουν τα Κέντρα στους Κύπριους πολίτες. Αυτό σημαίνει ότι στον πολίτη παρέχεται ομοιόμορφη ποιοτική εξυπηρέτηση από όλα τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη, ενώ επιπρόσθετα το σύστημα που χρησιμοποιεί το κάθε Κέντρο διακρίνεται για την τυποποίηση τόσο των διεργασιών εξυπηρέτησης που προσφέρει όσο και της εσωτερικής του λειτουργίας.

Αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και τις μοντέρνες εφαρμογές, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (2021) προσφέρουν είτε υπηρεσίες που παρέχονται επί τόπου (όπως η έκδοση κάρτας νοσηλείας και πιστοποιητικού γέννησης/θανάτου), είτε υπηρεσίες για τις οποίες παραλαμβάνονται αιτήσεις που διαβιβάζονται στα αρμόδια Τμήματα για επεξεργασία και διεκπεραίωση (όπως είναι η έκδοση ταυτότητας), είτε ασχολούνται με την παραλαβή αιτήσεων για ένα αριθμό χορηγιών και επιδομάτων. Ακόμη ο κόσμος μπορεί ελεύθερα να υποβάλει στους εργαζόμενους τις απορίες του σχετικά με τις

αιτήσεις που υποβάλλει, καθώς και τα έγγραφα που απαιτούνται για τη συμπλήρωση των αιτήσεων αυτών.

Η πλειοψηφία των πολιτών σύμφωνα με έρευνες που διεξάγονται κάθε τρία χρόνια από το 2014 (ΚΕΠ, 2021) δίνει θετική ψήφο στο άνοιγμα των εν λόγω Κέντρων, ενώ αναμένει ότι ακόμη περισσότερες υπηρεσίες θα εισέλθουν κάτω από την ομπρέλα των ήδη παρεχόμενων υπηρεσιών. Ήδη προσφέρονται πέραν από 100 (εκατό) δημόσιες υπηρεσίες από όλο το φάσμα των Υπουργείων/Τμημάτων/Υπηρεσιών ενώ τηλεφωνικά διευθετούνται ραντεβού με τους πολίτες. Υπάρχουν όμως ακόμη πολλές δυνατότητες αναβάθμισης και περεταίρω ενίσχυσης του εν λόγω θεσμού στα πλαίσια πάντα των οικονομικών δυνατοτήτων του κράτους. Ο πολίτης της Κύπρου από τη στιγμή που πληρώνει υψηλά δικαιώματα για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων του, δικαιωματικά είναι απαιτητικός από τη δημόσια υπηρεσία του τόπου. Οπότε τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη οφείλουν να συνεχίσουν την καλή τους δουλειά προς τέρψη του κόσμου.

4.10. Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας (Αριάδνη)

Η Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας (Αριάδνη) επιτρέπει στους πολίτες να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές υπηρεσίες (η-Υπηρεσίες) που είναι διαθέσιμες από την Κυπριακή Δημοκρατία μέσω διαδικτύου (Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας, 2021). Για να είναι δυνατή η σύνδεση τους στην Αριάδνη, οι ιδιώτες και οργανισμοί χρειάζεται κατά αρχήν να εγγραφούν στο σύστημα και κατά δεύτερο να προχωρήσουν με ταυτοποίηση του προσωπικού τους λογαριασμού είτε μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη είτε μέσω των προσωπικών τραπεζικών διαδικτυακών τους λογαριασμών. Έτσι δίνεται η ευκαιρία στον πολίτη όποτε το θελήσει από την άνεση του σπιτιού του ή από όπου κι αν βρίσκεται να προχωρήσει με οποιαδήποτε διαθέσιμη ηλεκτρονική υπηρεσία 24 ώρες το 24ωρο. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η συμφόρηση στα κατά τόπους επαρχιακά δημόσια γραφεία, ενώ ο πολίτης λαμβάνει έγκαιρα τις υπηρεσίες που απαιτεί. Βέβαια επειδή ο θεσμός βρίσκεται στα αρχικά του στάδια, χρειάζεται περισσότερη οργάνωση από τη δημόσια υπηρεσία και τα τμήματα της, ώστε να γίνεται σωστή αξιολόγηση των αιτημάτων που τίθενται από τους πολίτες και συνακόλουθα αυτά να διεκπεραιώνονται τάχιστα. Η ομοιομορφία και ίση μεταχείριση των πολιτών στην παροχή εξυπηρέτησης είναι μια σημαντική πτυχή του ζητήματος που θα πρέπει πάντα να ικανοποιείται, ώστε η δημόσια υπηρεσία να καταστεί αποτελεσματική και ανταγωνιστική.

Η Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας (Αριάδνη) σε συνδυασμό με τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη αποτελούν για την Κύπρο τον κόμβο σύνδεσης με την

τεχνολογία, την καινοτομία, την ανάπτυξη καθώς και την πύλη εισόδου προς τη σύγχρονη εποχή. Εάν αυτό το κράτος θέλει να ονομάζεται σύγχρονο, θα πρέπει να επενδύσει στα νέα συστήματα και εφαρμογές και να οργανωθεί στα πρότυπα άλλων προηγμένων χωρών. Είναι κοινή διαπίστωση ότι μπορεί να δημιουργηθεί κάτι καλό και ποιοτικό, εάν μέσα στα πλαίσια των οικονομικών δυνατοτήτων του κράτους επιλεχθούν και εφαρμοσθούν ορθολογικά οι κατάλληλες στρατηγικές όσον αφορά τις νέες τεχνολογίες, οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη και στην ευημερία. Χωρίς όμως τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού η τεχνολογία από μόνη της παραμένει χωρίς αντίκρισμα. Άρα χρειάζεται η κατάλληλη εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού, ώστε αυτό να αποκτήσει τα κατάλληλα εφόδια χρήσης της τεχνολογίας και να ανταπεξέλθει έτσι στις απαιτητικές περιστάσεις της εποχής που διανύουμε.

4.11. Οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο

Η Κύπρος συμπληρώνει το 2021 εξήντα ένα (61) χρόνια ζωής από τη στιγμή που ανακηρύχθηκε ανεξάρτητο κράτος. Πρόκειται ασφαλώς για μία νεαρή (σε χρόνια ύπαρξης) δημοκρατία, η οποία εξελίσσεται συνεχώς, με τα καλά της και τα κακά της. Θα ανέμενε κανείς πως το μικρό μέγεθος της δημόσιας υπηρεσίας της χώρας θα ήταν εχέγγυο για να αποφευχθούν τα κακώς έχοντα. Όμως η γραφειοκρατία, η χαμηλή παραγωγικότητα, η περιορισμένη αποτελεσματικότητα και γενικότερα η αντίληψη των πολιτών περί προβληματικής εικόνας όσον αφορά τη λειτουργία του Κυπριακού δημοσίου καλά κρατούν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πλήττεται η ανταγωνιστικότητα του κράτους και οι πολίτες (οι οποίοι δικαιολογημένα έχουν απαιτήσεις αναμένοντας την παροχή έγκαιρης και έγκυρης εξυπηρέτησης από την κρατική μηχανή) να είναι ο τελικός αποδέκτης των συνεπειών της υπάρχουσας κατάστασης.

Η έκθεση Global Competitiveness Report 2017-2018 του World Economic Forum (2017), κατατάσσει την Κύπρο στην 64^{η} θέση ανταγωνιστικότητας σε σύνολο 137 χωρών με συνολική βαθμολογία 4,3 με άριστα το 7. Μια ιδιαίτερα χαμηλή θέση, που έχει αρνητικές συνέπειες στην εικόνα που βγάζει η χώρα προς τα έξω. Μάλιστα κατά τον οργανισμό οι έξι πιο προβληματικοί παράγοντες για την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Κύπρο, θεωρούνται η πρόσβαση στη χρηματοδότηση με 19.5%, η αναποτελεσματική κυβερνητική γραφειοκρατία με 19,4%, η ανεπαρκής ικανότητα για καινοτομία με 11.1%, η ανεπαρκής παροχή υποδομών με 10,9%, οι περιορισμοί στους κανονισμούς εργασίας με 10.2% και η διαφθορά με 7.7% (World Economic Forum, 2017). Με μια προσεκτική ματιά στα πιο πάνω δεδομένα εύκολα διαπιστώνουμε ότι, δύο μόνο παράγοντες, δηλαδή η κυβερνητική

γραφειοκρατία σε συνδυασμό με τη διαφθορά συνθέτουν περίπου το 27% της προβληματικής εικόνας για την ανταγωνιστικότητα της χώρας. Αυτό κρούει τον κώδωνα του κινδύνου για τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου και μαρτυρεί την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις και αλλαγές το συντομότερο δυνατό, ώστε να ανατραπεί η υφιστάμενη προβληματική εικόνα.

Μπορεί η οικονομική κρίση του 2013 και ο δανεισμός από το μηχανισμό σταθερότητας και την ΤΡΟΙΚΑ να συνέβαλαν στην επιδείνωση των δεικτών, όμως αυτό δεν πρέπει να αποτελεί τη μόνιμη δικαιολογία για τα κακώς έχοντα. Οι οικονομικοί αναλυτές και ερευνητές είναι κατηγορηματικοί. Χωρίς ανταγωνιστικότητα δεν υπάρχει οικονομική ευημερία και ανάπτυξη. Το θεσμικό περιβάλλον, οι υποδομές, το μακροοικονομικό περιβάλλον, η υγεία και πρωτοβάθμια εκπαίδευση, η ψηφιακή ατζέντα και καινοτομία, η αγορά εργασίας, η απασχόληση και η περιβαλλοντική αειφορία είναι οι επτά πυλώνες που καθορίζουν το Δείκτη Ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας. Σε αυτούς τους επιμέρους τομείς η Κύπρος παρουσιάζει πολύ χαμηλές επιδόσεις. Το World Economic Forum (2017) καταλήγει, πάντως, πως με τις κατάλληλες αναπτυξιακές μεταρρυθμίσεις η Κύπρος μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της τα επόμενα χρόνια και τονίζει ότι σε αυτές της μεταρρυθμίσεις πρέπει να συμπεριληφθεί και η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας. Ήδη μία ακόμη προσπάθεια που ξεκίνησε το 2019 από πλευράς κυβέρνησης με την εκπόνηση νομοσχεδίων, έπεσε στο κενό. Τα εν λόγω νομοσχέδια παρέμειναν στα συρτάρια και πάλι, εξαιτίας των αντιδράσεων από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και του υψηλού πολιτικού κόστους που ακόμη καμιά πολιτική δύναμη δεν έδειξε πρόθυμη να επωμιστεί.

Οι παθογένειες που συνδέονται την πενιχρή αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα της Κύπρου, μπορούν να αποδοθούν και στις χαμηλές πτήσεις όσον αφορά το ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Η Κύπρος εν έτη 2022 δεν διαθέτει ψηφιακή ατζέντα ενώ το προσωπικό παραμένει μη καταρτισμένο ψηφιακά. Στην Ευρώπη, η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων έχει υιοθετηθεί ως ζήτημα μεγάλης σπουδαιότητας, γεγονός που τονίστηκε ιδιαίτερα στα πλαίσια των εργασιών του Συμβουλίου Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που πραγματοποιήθηκαν τον Οκτώβριο του 2009 (Perez et al., 2014). Μόλις πρόσφατα, το Φεβρουάριο του 2020, δημιουργήθηκε το Κυπριακό Υφυπουργείο Καινοτομίας, με αρμοδιότητα τη χάραξη και εφαρμογή εθνικής ψηφιακής πολιτικής και στρατηγικής (Υφυπουργείο Έρευνας Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής, 2021) αλλά παρά την εξέλιξη αυτή, η πρώτη προσπάθεια εκ μέρους του Υφυπουργείου που αφορούσε τη δημιουργία της πύλης εμβολιασμού ενάντια στον κορονοϊό τον Ιούνιο του 2021 φανέρωσε αρκετά προβλήματα. Και αυτό, γιατί σε αρκετές περιπτώσεις προκλήθηκε αναστάτωση

ανάμεσα στο κοινό με τις καθυστερήσεις που παρουσιάστηκαν στην ηλεκτρονική διευθέτηση ραντεβού για εμβολιασμό, μέσω της πύλης. Από τη στιγμή που πρόκειται για πολύ ευαίσθητο θέμα καθότι αφορά τη δημόσια υγεία, σίγουρα ως τέτοιο, προκάλεσε αρνητικό αντίκτυπο και ανησυχία ανάμεσα στους πολίτες, ενισχύοντας και παγιώνοντας την κακή εκτίμηση τους για τη δημόσια διοίκηση της χώρας.

Επιπρόσθετα, πέραν από τον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και άλλοι βασικοί τομείς όπου μπορεί να εφαρμοσθεί η καινοτομική δράση, βρίσκονται σε εμβρυικό στάδιο ανάπτυξης. Οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες αλλά και η εξειδίκευση που απαιτείται να κατέχουν οι υπάλληλοι, δύσκολα εντοπίζονται στο υφιστάμενο εργατικό δυναμικό του δημόσιου τομέα ή ακόμη και σε άτομα που είναι υποψήφια για πρόσληψη. Ιδιαίτερα οξύ είναι το πρόβλημα ανάμεσα σε εν ενεργεία εργαζόμενους προχωρημένης ηλικίας, ενώ πλέον οι θέσεις που προσφέρονται στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα απαιτητικές όσον αφορά την κατηγορία με τις συγκεκριμένες δεξιότητες. Εναπόκειται στην κυπριακή πολιτεία, να καθορίσει πλάνο για τον εμπλουτισμό των αναλυτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης στα σχολεία με ψηφιακές δεξιότητες, καθώς και να εκπονήσει σχέδιο για την ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων των υφιστάμενων υπαλλήλων. Μόνο με αυτό τον τρόπο ο τόπος θα πάει μπροστά και η δημόσια διοίκηση θα καταστεί περισσότερο αποτελεσματική και ανταγωνιστική. Εξάλλου η ορθολογικά καλή και λειτουργική διοίκηση μπορεί να αναδειχθεί ως ο στυλοβάτης βελτίωσης σημαντικών τομέων, καθώς μπορεί να επιφέρει την εξέλιξη σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό και γεωγραφικό επίπεδο (Αθανασόπουλος & Δελιθέου, 2002).

4.12. Η έλευση της πανδημίας και οι θετικές προεκτάσεις της για τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου

Η πανδημία του κορονοϊού είχε και θετική επίδραση στη δημόσια διοίκηση της Κύπρου, πέρα από τη συσσώρευση σοβαρών προβλημάτων που προκάλεσε. Η αρχή έγινε με τη δημιουργία του Υφυπουργείου Έρευνας Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής (2020) το οποίο έπιασε αμέσως δουλειά ένεκα της πίεσης να δοθούν πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, με όραμα η Κύπρος να καταστεί μια δυναμική και ανταγωνιστική οικονομία. Η ανάγκη για ψηφιακή συναλλαγή αυξήθηκε σημαντικά σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, δεδομένου ότι μπήκαν περιορισμοί στη διακίνηση από την πολιτεία, με αποτέλεσμα ο κόσμος να μην μπορεί να δώσει το παρόν του σε ουσιώδεις υπηρεσίες όπως τα Κέντρα εξυπηρέτησης του Πολίτη, το Κτηματολόγιο και η Πολεοδομία. Για να αποφευχθεί περεταίρω συνωστισμός και καθυστέρηση στη διεκπεραίωση των

υποθέσεων που αφορούν το κοινό, το Υφυπουργείο προχώρησε άμεσα με έργα στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού που διακήρυξε. Ένα σημαντικό έργο που ολοκληρώθηκε χωρίς καθυστέρηση (μέσα σε δύο εβδομάδες), ήταν αυτό της ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης των διαδικασιών όσον αφορά την παροχή επιδομάτων μερικής ή ολικής αναστολής εργασιών προς τους δικαιούχους (εργαζόμενους και επιχειρήσεις), οι οποίο επλήγησαν από την πανδημία.

Επιπλέον εφαρμόστηκε πιλοτικά η μέθοδος σύνδεσης των δημοσίων υπαλλήλων με τα συστήματα τηλεργασίας του δημοσίου ενόσω οι τελευταίοι βρίσκονταν στο σπίτι, ενώ επιπρόσθετα δόθηκε η ευκαιρία στους δημόσιους υπαλλήλους να λαμβάνουν μέρος και σε σημαντικές τηλεδιασκέψεις από το σπίτι. Κάτι τέτοιο αποτελούσε απομακρυσμένο ενδεχόμενο πριν την έλευση της πανδημίας, ενώ η όλη διαδικασία εφαρμόστηκε εκτεταμένα τόσο στο εκπαιδευτικό σύστημα όσο και στα δικαστήρια αφήνοντας θετικές εντυπώσεις και δημιουργώντας προσδοκίες για τη συνέχεια. Όπως τόνισε ο επικεφαλής του Υφυπουργείου με τα δεδομένα που διαμορφώθηκαν πλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι και η κοινωνία είναι έτοιμοι να αντιληφθούν και να αποδεχθούν άμεσα την ανάγκη ψηφιακής αλλαγής, ούτως ώστε να προχωρήσει το κράτος ανεμπόδιστα και απρόσκοπτα στη νέα ψηφιακή εποχή (Η Καθημερινή Κύπρου, 2021). Παρά τα μικροπροβλήματα που παρουσιάστηκαν και είχαν να κάνουν με τη μη επαρκή γνώση των εφαρμογών από πλευράς κοινού, εντούτοις οι αλλαγές αυτές ήρθαν για να μείνουν και να δημιουργήσουν ένα κλίμα συγκρατημένης αισιοδοξίας για το αύριο της χώρας. Ακόμη και εάν υπάρξει νέο κύμα πανδημίας σε μεταγενέστερο στάδιο, η πολιτεία αναμένεται να παρουσιαστεί πιο έτοιμη για να δώσει λύσεις και να περιορίσει τις αρνητικές προεκτάσεις που πιθανόν να παρουσιαστούν.

4.13. Η διαχείριση της αλλαγής στο δημόσιο τομέα της Κύπρου

Η αλλαγή δηλαδή η μετάβαση από μια κατάσταση σε άλλη, ανέκαθεν αντιμετωπίζεται με μεγάλη προσοχή από καταβολής του ανθρώπου, ενώ η μεγάλη σημαντικότητα που της αποδίδεται από αρκετούς οργανισμούς είναι ένα δεδομένο το οποίο πρακτικά μπορεί να τους εξασφαλίζει την πρωταγωνιστική πορεία και συνέχεια (Heller, 1998). Η αρχαία φράση του προσωκρατικού φιλόσοφου Ηράκλειτου «τα πάντα ρει και ουδέν μένει» εμπεριέχει την ουσία ύπαρξης των πάντων. Δηλαδή όλα μεταβάλλονται και τίποτα δε μένει στάσιμο. Μήπως όμως η μόνη σταθερά είναι εν τέλει η αλλαγή; Αν αναλύσει κανείς την έννοια της αλλαγής θα διαπιστώσει ότι αυτή μπορεί να προκληθεί από ενδογενείς ή εξωγενείς παράγοντες, ενώ μία μικρή ή μεγάλη σε κλίμακα αλλαγή επηρεάζει καταστάσεις σε ατομικό ή/και συλλογικό επίπεδο. Οι αλλαγές που μπορεί να μεταβάλουν την επικρατούσα

κατάσταση σε ένα οργανισμό μπορεί να είναι οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και οποιοδήποτε άλλου υπόβαθρου. Αναφερόμενοι δε στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία, παρατηρούμε ότι, κυρίως η πρόσφατη οικονομική κρίση του 2013-2018 είχε ως επακόλουθο οι δημόσιοι οργανισμοί να επηρεαστούν σημαντικά και να προκύψει άμεσα η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις, ώστε να εξασφαλιστεί η επιβίωση της οικονομίας και του κράτους.

Ο Kuhn (1951) προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια της αλλαγής στο ευρύ κοινό, διατύπωσε και ανέπτυξε ένα βασικό μοντέλο αλλαγής. Αυτό αποτελείται από τρία στάδια που είναι το ξεπάγωμα, η υλοποίηση της αλλαγής και το πάγωμα (unfreeze-change-freeze). Η εξήγηση που έδωσε για το εν λόγω μοντέλο είναι ότι σε πρώτο στάδιο οι άνθρωποι αρχίζουν να αποδέχονται ότι η υφιστάμενη κατάσταση πρόκειται να αλλάξει και ουσιαστικά αντιλαμβάνονται ότι οδηγούνται σε μία νέα κατάσταση. Το δεύτερο στάδιο έχει να κάνει με την έναρξη της διαδικασίας που θα οδηγήσει αφενός στην εγκατάλειψη της παλιάς κατάστασης και αφετέρου στην ευθυγράμμιση με τη νέα κατάσταση. Στο τρίτο στάδιο οι αλλαγές πλέον παίρνουν την οριστική μορφή τους και τα άτομα αποδέχονται το νέο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, με τον τελευταίο να εισέρχεται για τα καλά στη νέα φάση και κατάσταση.

Ο Kotter (1996) παρουσίασε ένα ακόμη μοντέλο αλλαγής, το οποίο περιλαμβάνει οκτώ (8) διαδοχικά βήματα που πρέπει να εφαρμοσθούν σε ένα οργανισμό, για να προκύψει μία επιτυχημένη διαδικασία μετάβασης στη νέα κατάσταση. Αυτά είναι κατά σειρά, η εδραίωση της αίσθησης του επείγοντος, η διαμόρφωση ισχυρής καθοδηγητικής ομάδας, η διαμόρφωση οράματος, η επικοινωνία του οράματος, η ενδυνάμωση των άλλων να δράσουν σύμφωνα με το όραμα, ο σχεδιασμός και δημιουργία μικρών επιτυχιών, η εδραίωση βελτιώσεων και παραγωγή ακόμη περισσότερης αλλαγής και τέλος η θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων. Πρόκειται αναμφίβολα για ένα αναλυτικό μοντέλο αλλαγής, το οποίο για να τύχει εφαρμογής χρειάζεται να υποβοηθηθεί από τη χάραξη μίας ορθολογικής στρατηγικής που με τη σειρά της θα οδηγήσει σε αποτελεσματική μετάβαση στην καινούργια ρουτίνα.

Τα δύο προαναφερόμενα μοντέλα για την αλλαγή είναι από τα πιο βασικά και διαδεδομένα στην επιστημονική κοινότητα, αλλά πριν εφαρμοσθεί οτιδήποτε χρειάζεται να ληφθεί υπόψη ένα σημαντικός παράγοντας που πάντοτε παρουσιάζεται όταν πρόκειται να γίνει μια αλλαγή. Αυτός δεν είναι άλλος από την αντίσταση, που κάνει την εμφάνιση της με το που σκάει η εκάστοτε ανακοίνωση για αλλαγή. Είναι λογικό και θεμιτό τα άτομα που επηρεάζονται από την εφαρμογή κάποιας αλλαγής να προβάλλουν μία σχετική αντίσταση έναντι σε αυτή, αφού αντιλαμβάνονται ότι θα αλλάξει η καθημερινότητα τους και οι συνήθεις ρουτίνες που εκτελούσαν. Οι Paton et al. (2016), κατέληξαν σε κάποια συμπεράσματα και διαπιστώσεις ώστε να αντιμετωπιστεί όσο καλύτερα γίνεται η διαδικασία

αλλαγής. Συγκεκριμένα διαπίστωσαν ότι όσα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή δεν το κάνουν τυχαία ή αναιτιολόγητα αλλά στη βάση πραγματικών ανησυχιών. Επιπρόσθετα σημειώνουν ότι όσοι πρωτοστατούν και προβάλλουν έντονη αντίσταση στην αλλαγή θα πρέπει να εντοπιστούν και να πειστούν να αλλάξουν άποψη ή τελοσπάντων να καταστούν αναποτελεσματικοί ως προς το να επηρεάζουν τους υπόλοιπους καθώς και την όλη διαδικασία. Ακόμη συμπέραναν ότι οι ασαφείς διαβεβαιώσεις από πλευράς των οργανισμών δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τους ατομικούς φόβους, ενώ τονίζουν ότι είναι προτιμότερο να επιτραπεί στους ανθρώπους να εκφράσουν τα συναισθήματα τους παρά να τα κρύψουν, αφού μια τέτοια εξέλιξη θα έχει ως αποτέλεσμα να προσαρμοστούν ευκολότερα στην καινούργια ρουτίνα. Τέλος ακόμη ένα σημαντικό συμπέρασμα που εξήγαγαν, είναι ότι η αντίσταση αντιμετωπίζεται καλυτέρα με κατανόηση, χωρίς βεβαίως να αφεθεί η κατάσταση να γίνει πολύ συναισθηματική και να προκύψουν άλλες ανεπιθύμητες καταστάσεις. Σίγουρα το άγνωστο ή το καινούργιο φοβίζουν, αλλά δεν πρέπει να αποτελούν επουδενί λόγω τροχοπέδη στην αλλαγή. Για να προχωρήσει κανείς μπροστά χρειάζεται τόλμη και αποφασιστικότητα ούτως ώστε να διαλυθούν οι φόβοι και να μην υπάρξει πισωγύρισμα.

Όσον αφορά την Κύπρο, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ, 2018) αναγνωρίζοντας τη μεγάλη σημασία που έχει ο τομέας της πληροφορικής στην εξέλιξη της αλλαγής, αποφάσισε να δώσει σημασία στις εφαρμογές και τεχνολογικές καινοτομίες που παράγει ο συγκεκριμένος τομέας καθότι θεωρεί ότι μπορεί να συμβάλει καθοριστικά σε θέματα μάθησης και βελτίωσης της διοίκησης. Ένα από τα βασικά έργα που θεσμοθετήθηκε με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου και εφαρμόζεται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, είναι η μετατροπή του εκπαιδευτικού προγράμματος για νεοεισερχόμενους στην Κυπριακή δημόσια υπηρεσία, σε μορφή ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning). Το πρόγραμμα έχει διάρκεια δέκα (10) εργάσιμες ημέρες και οι θεματικές ενότητες με τις οποίες καταπιάνεται είναι η εισαγωγή στη διοίκηση, το σύγχρονο περιβάλλον διοικητικής δράσης, η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, η άσκηση δημόσιας πολιτικής, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η αξιολόγηση.

Με τις προαναφερόμενες θεματικές ενότητες αναδύονται τόσο οι σύγχρονες τάσεις της δημόσιας υπηρεσίας της Κύπρου όσο και η επικρατούσα κατάσταση στη σύγχρονη Κυπριακή κοινωνία. Οι εκάστοτε νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα της Κύπρου είχαν και έχουν λοιπόν την ευκαιρία μέσω αυτού του προγράμματος να ενημερωθούν για τις δομές και τη λειτουργία του κυπριακού κράτους, αλλά και να σχηματίσουν σφαιρική άποψη για την αποστολή και λειτουργία της κυπριακής δημόσιας

υπηρεσίας. Έτσι με αυτό τον τρόπο, τους δίνεται η ευκαιρία να αντιληφθούν τι εστί αλλαγή αλλά και να προετοιμαστούν για αυτή.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης αντιλαμβανόμενη τη σημαντικότητα του εγχειρήματος, προχώρησε σε λήψη οικονομικών προσφορών για την ψηφιοποίηση του εν λόγω υλικού με βασικό στόχο να συνδράμει στη διαχρονική εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων στην υπηρεσία, ενώ επιπρόσθετα αναμένεται να ανεβάσει το ψηφιοποιημένο υλικό στην ιστοσελίδα της. Πρόκειται για μία αρκετά καλή πρωτοβουλία από μέρους του εν λόγω φορέα, η οποία αναμένεται να δώσει σημαντική ώθηση στην προσπάθεια που ξεκίνησε, για προώθηση του οράματος της Κυπριακής δημόσιας διοίκησης στους δημόσιους λειτουργούς. Έτσι συνακόλουθα θα βοηθήσει και στην προώθηση της όλης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας που ξεκίνησε με στόχο την επίτευξη της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Ταυτότητα έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθείται σε κάθε έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς είτε θα οδηγήσει σε σωστά και εμπεριστατωμένα συμπεράσματα, είτε θα οδηγήσει σε αποτυχία. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, ανάλογα με τον καθορισμό του θέματος και την εύρεση της σχετικής βιβλιογραφίας αναμένεται συνεπακόλουθα και η χρήση της κατάλληλης μεθοδολογίας για συλλογή των απαραίτητων δεδομένων, που θα οδηγήσει με τη σειρά της στην αξιόπιστη απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Η τριγωνοποίηση είναι μια μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα και αναφέρεται στη χρήση δύο ή περισσότερων μεθοδολογικών προσεγγίσεων (και κατ' επέκταση τρόπου συλλογής δεδομένων), έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αξιοπιστία και τεκμηρίωση των στόχων της έρευνας, όπως αυτοί τέθηκαν εξαρχής. Κατά αρχήν παραχωρήθηκε συνέντευξη από τον επικεφαλή λειτουργό του κλάδου Χωρομετρίας του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας Λεμεσού, ενώ κατά δεύτερον ετοιμάστηκε ερωτηματολόγιο το οποίο και απαντήθηκε από ένα δείγμα 370 ατόμων. Από τη συνέντευξη εντοπίστηκαν και αναλύθηκαν τα κύρια σημεία, ενώ τα δεδομένα του ερωτηματολογίου έτυχαν ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης μετά τη συλλογή τους, με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 20. Τέλος χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης, που έχει ως αναφορά το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας Λεμεσού. Στην περίπτωση αυτή γίνεται εφαρμογή τριών μεθοδολογικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις προς βελτίωση της διοικητικής διαδικασίας, όπως είναι η ανάλυση SWOT, η Κάρτα Ισορροπημένης Απόδοσης και η Χωροταξική Τοποθέτηση.

Υπάρχουν τρεις τύποι έρευνας: η εξερευνητική, η περιγραφική και η αιτιολογική. Η εξερευνητική έρευνα ασχολείται με άγνωστα προβλήματα ενώ η περιγραφική κυρίως με την κατανόηση ενός υφιστάμενου προβλήματος. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας θα ασχοληθούμε με την τρίτη κατηγορία δηλαδή την αιτιολογική έρευνα. Ο βασικός στόχος της αιτιολογικής έρευνας είναι η εύρεση της σχέσης μεταξύ αιτίας και αιτιατού. Συνήθως, η αιτιολογική έρευνα έπεται των δύο προαναφερθέντων κατηγοριών δηλαδή της εξερευνητικής και της περιγραφικής. Οι ερευνητές, έχοντας συνήθως κάνει ήδη μια υπόθεση για τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, ακολούθως με την αιτιολογική έρευνα επιβεβαιώνουν

ή απορρίπτουν την υπόθεση αυτή. Στην τυπική αιτιολογική έρευνα μετριέται το αποτέλεσμα μιας μεταβλητής (για παράδειγμα η επίδοση των παιδιών στα μαθηματικά), όταν αλλάζει μια άλλη μεταβλητή (για παράδειγμα οι ώρες μελέτης). Στην περίπτωση μας λοιπόν, με τη βοήθεια της αιτιολογικής έρευνας μπορούμε λόγου χάριν να διαπιστώσουμε απαντώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της διατριβής, την επίδραση που έχει η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης της Κύπρου στην ανταγωνιστικότητα της.

Η έρευνα μας, όπως προαναφέρθηκε, περιλαμβάνει τη χρήση ερωτηματολογίου καθώς και την καταγραφή συνέντευξης από άτομο που συνδέεται με τη δημόσια διοίκηση (και άρα είναι γνώστης της πραγματικότητας και των δεδομένων που ερευνούμε). Με αυτούς τους δύο τρόπους θα συλλεγούν τα πρωτογενή δεδομένα, δηλαδή αυτά που συλλέγονται από τον ερευνητή για πρώτη φορά ούτως ώστε να χρησιμοποιηθούν στην έρευνα. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από παρεμφερή άτομα με τις δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή από τους πολίτες (κοινό που εξυπηρετείται από τη δημόσια υπηρεσία) καθώς και από άτομα που εργάζονται σε αυτήν, όπως είναι οι διορισμένοι υπάλληλοι στο σύνολο του δημόσιου τομέα. Όσον αφορά τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε είναι η δειγματοληπτική έρευνα, κατά την οποία χρησιμοποιήθηκε ένα αντιπροσωπευτικό κομμάτι του πληθυσμού, δηλαδή το δείγμα. Το είδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα (κατά την οποία ερευνώνται συστηματικά τα φαινόμενα με αριθμητικά δεδομένα) και η ποιοτική έρευνα (κατά την οποία επιδιώκεται η εξερεύνηση και γνώση του τρόπου σκέψης των ανθρώπων δηλαδή εξετάζονται τα συναισθήματα, οι συμπεριφορές, οι ιδέες και διάφορα άλλα έναντι ορισμένων θεμάτων).

Η δειγματοληψία ήταν τυχαία και οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν μέσω της εφαρμογής Facebook από φίλους του συγγραφέα που φθάνουν ναι μεν σε αριθμό τους 450, άλλα μόνο στους 300 από αυτούς αποστάλθηκε προσωπικό μήνυμα για απάντηση του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα έγινε και τυχαία επιλογή μεταξύ 150 ατόμων που έτυχε διαχρονικά να γνωρίσει ο συγγραφέα και κατέχει το προσωπικό τους ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Τελικά αποστάλθηκε σε 100 άτομα από τα προαναφερθέντα, προσωπικό μήνυμα στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του καθενός. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε η μορφή χιονοστιβάδας για απάντηση ερωτηματολογίων, δηλαδή ο συγγραφέας αποτάθηκε σε φίλους του που δουλεύουν σε διάφορα τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας και τους ζήτησε να το προωθήσουν σε 100 συναδέλφους τους με απώτερο στόχο να υπάρξει τυχαία επιλογή δημοσίων υπαλλήλων από διαφορετικά τμήματα. Τελικά απαντήθηκαν 370 ερωτηματολόγια από τα 500 που αποστάλθηκαν με το περιθώριο λάθους να ισούται με 0.052 που είναι πολύ κοντά στο 0.05 που απαιτείται για να είναι στατιστικά σημαντικά τα αποτελέσματα. Το περιθώριο λάθους με βάση τη βιβλιογραφία δίνεται από το πηλίκο που

προκύπτει εάν διαιρέσουμε τη μονάδα διά τη τετραγωνική ρίζα του αριθμού του δείγματος. Άρα 1 διά την τετραγωνική ρίζα του 370, μας δίνει αποτέλεσμα που ισούται με 0.052.

Το ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε μέσω της εφαρμογής google forms στα μέσα του 2019, με τη διαδικασία απάντησης των ερωτηματολογίων να ξεκινά το Σεπτέμβριο του 2019 και να ολοκληρώνεται τον Ιούνιο του 2020. Αυτή η ψηφιακή μέθοδος ετοιμασίας και αποστολής των ερωτηματολογίων εντός του διαδικτύου, παρέχει το βασικό πλεονέκτημα του φθηνότερου τρόπου συλλογής δεδομένων, αφού δεν απαιτούνται έξοδα για εκτύπωση των ερωτηματολογίων και ούτε χρειάζονται άτομα για τη διανομή των ερωτηματολογίων με το χέρι ή για να επικοινωνήσουν μέσω τηλεφώνου για τη συμπλήρωση τους. Επίσης, από τη στιγμή που οι συμμετέχοντες απάντησαν το ερωτηματολόγιο στην ειδική σελίδα στο διαδίκτυο, οι απαντήσεις καταχωρούνται άμεσα στη βάση δεδομένων του υπολογιστή και έτσι δεν απαιτείται από άλλα άτομα να φέρουν εις πέρας αυτή την εργασία.

Ένας κίνδυνος του τρόπου απάντησης ερωτηματολογίων μέσω του διαδικτύου είναι ότι οι πληροφορίες που αποστέλλονται, μεταδίδονται με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από άτομο σε ομάδες ατόμων που μπορεί να έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα (π.χ. στην προκειμένη περίπτωση να είναι όλοι μέλη του Κτηματολογίου). Οπότε, πληροφορίες για τέτοια ερωτηματολόγια μπορεί να μη φτάνουν σε αρκετούς ή σημαντικούς για την ίδια την έρευνα κύκλους ατόμων που θα ανέμενε κάποιος να λάμβαναν μέρος σε αυτή. Επιπρόσθετα, ένα άλλο βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου συλλογής δεδομένων είναι ότι μόνο άτομα με πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και (πιο εξειδικευμένα) στο διαδίκτυο, μπορούν να λάβουν μέρος σε τέτοια έρευνα και άρα τα άτομα αυτά μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικά του όλου πληθυσμού στον οποίο θα γενικευτούν τα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια και λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, έγινε προσεκτικά και μεθοδικά η επιλογή του δείγματος ώστε να αποφευχθούν τέτοιας φύσεως προβλήματα.

Συγκεκριμένα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αφορούσαν συλλογή πληροφοριών από δύο συγκεκριμένες ομάδες. Από τη μια η ομάδα 1 αποτελείτο από άτομα που δουλεύουν στη δημόσια υπηρεσία και από την άλλη η ομάδα 2 που αποτελείτο από πολίτες που δουλεύουν στον ιδιωτικό τομέα. Οι δημογραφικές μεταβλητές στο πλαίσιο του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε ήταν έξι (6): το φύλο, η ηλικία, τα προσόντα, ο τομέας απασχόλησης, το καθεστώς απασχόλησης και η εργασιακή πείρα. Το ερωτηματολόγιο έχουν απαντήσει σε ποσοστά (επί τοις εκατό), 49.5% άντρες και 50.5% γυναίκες.

5.2. Απαντήσεις ερωτηματολογίου

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες την απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες του δείγματος (ξεχωριστά για κάθε ερώτηση).

Ερώτηση 1

Πίνακας 1: Συχνότητες - Φύλο

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	APPEN	183	49.5	49.5	49.5
	ΘΗΛΥ	187	50.5	50.5	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Ως προς το φύλο των ερωτηθέντων, το δείγμα αποτελείται από 183 (49.5%) άντρες και 187 (50.5%) γυναίκες.

Ερώτηση 2

Πίνακας 2: Συχνότητες - Ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 – 30 ετών	23	6.2	6.2	6.2
	31 – 40 ετών	143	38.6	38.6	44.9
	41 – 50 ετών	128	34.6	34.6	79.5
	51 – 65 ετών	58	15.7	15.7	95.1
	65+ ετών	18	4.9	4.9	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων, 23 άτομα ήτοι 6.2% έχουν ηλικία 18-30 ετών, 143 άτομα ήτοι 38.6% έχουν ηλικία 31-40 ετών, 128 άτομα ήτοι 34.6% έχουν ηλικία 41-50 ετών, 58 άτομα ήτοι 15.7% έχουν ηλικία 51-65 ετών και 18 άτομα ήτοι 4.9% έχουν ηλικία άνω των 65 χρόνων.

Ερώτηση 3

Πίνακας 3: Συχνότητες - Προσόντα

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απολυτήριο Λυκείου	29	7.8	7.8	7.8
	Ανώτερο Δίπλωμα μονοετούς μέχρι τριετούς τίτλου σπουδών	38	10.3	10.3	18.1
	Πανεπιστημιακός Τίτλος τουλάχιστον τεσσάρων ετών	144	38.9	38.9	57.0
	Μεταπτυχιακός Τίτλος τουλάχιστον πέντε ετών	159	43.0	43.0	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Ως προς τα εκπαιδευτικά προσόντα των ερωτηθέντων, 29 άτομα ήτοι 7.8% είναι απόφοιτοι Λυκείου, 38 άτομα ήτοι 10.3% έχουν τουλάχιστον Ανώτερο Δίπλωμα τίτλου σπουδών (αλλά όχι πτυχίο), 144 άτομα ήτοι 38.9% έχουν τουλάχιστον Πανεπιστημιακό Τίτλο σπουδών και 159 άτομα ήτοι 43.0% έχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο σπουδών (Μεταπτυχιακό ή/και Διδακτορικό).

Ερώτηση 4

Πίνακας 4: Συχνότητες - Τομέας Απασχόλησης

ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημόσιο τομέα	190	51.4	51.4	51.4
	Ιδιωτικό τομέα	180	48.6	48.6	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Όσον αφορά τον τομέα απασχόλησης στον οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες, 190 άτομα ήτοι 51.4% εργάζονται στο δημόσιο τομέα και 180 άτομα ήτοι 48.6% εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα.

Ερώτηση 5

Πίνακας 5: Συχνότητες - Καθεστώς Απασχόλησης

ΚΑΘΕΣΤΩΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	319	86.2	86.2	86.2
	Έκτακτος/η	29	7.9	7.9	94.1
	Ωρομίσθιο Προσωπικό	22	5.9	5.9	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Όσον αφορά το καθεστώς απασχόλησης των ερωτηθέντων, 319 άτομα ήτοι 86,2% εργάζονται ως μόνιμοι, 29 άτομα ήτοι 7,9% εργάζονται ως έκτακτο προσωπικό (δεν απολαμβάνουν το καθεστώς του μόνιμου υπαλλήλου) και 22 άτομα ήτοι 5,9% εργάζονται ως ωρομίσθιο προσωπικό (πληρώνονται στη βάση ωριαίας εργασίας).

Ερώτηση 6

Πίνακας 6: Συχνότητες - Εργασιακή Πείρα

ΧΡΟΝΙΑ_ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – 10 χρόνια	80	21.6	21.6	21.6
	11 – 20 χρόνια	160	43.3	43.3	64.9
	21 – 30 χρόνια	86	23.2	23.2	88.1
	31+ χρόνια	44	11.9	11.9	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Όσον αφορά την εργασιακή πείρα των ερωτηθέντων, 80 άτομα ήτοι 21,6% έχουν πείρα από 1-10 χρόνια, 160 άτομα ήτοι 43,3% έχουν πείρα 11-20 χρόνια, 86 άτομα ήτοι 23,2% έχουν πείρα 21-30 χρόνια και 44 άτομα ήτοι 11,9% έχουν πείρα άνω των 31 χρόνων.

Ερώτηση 7: Η Αποτελεσματικότητα και η Ανταγωνιστικότητα είναι έννοιες σχετικές μεταξύ τους;

Πίνακας 7: Συχνότητες - Συσχέτιση αποτελεσματικότητας με ανταγωνιστικότητα

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ_ΜΕ_ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πλήρως	48	13.0	13.0	13.0
	Συμφωνώ	174	47.0	47.0	60.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	52	14.1	14.1	74.1
	Διαφωνώ	81	21.8	21.8	95.9
	Διαφωνώ πλήρως	15	4.1	4.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση κατά πόσο η Αποτελεσματικότητα στο Δημόσιο Τομέα σχετίζεται με την Ανταγωνιστικότητα, 48 άτομα ήτοι 13,0% συμφωνούν πλήρως, 174 άτομα ήτοι 47,0% συμφωνούν, 52 άτομα ήτοι 14,1% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 81 άτομα ήτοι 21,8% διαφωνούν και 15 άτομα ήτοι 4,1% διαφωνούν πλήρως.

Ερώτηση 8: Η Ανταγωνιστικότητα στο Δημόσιο Τομέα προϋποθέτει την Αποτελεσματικότητα;

Πίνακας 8: Συχνότητες - Η ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα;

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ_ΠΡΟΥΠΟΘΕΤΕΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πλήρως	50	13.5	13.5	13.5
	Συμφωνώ	169	45.7	45.7	59.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	53	14.3	14.3	73.5
	Διαφωνώ	83	22.4	22.4	95.9
	Διαφωνώ πλήρως	15	4.1	4.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση κατά πόσο η Ανταγωνιστικότητα στο Δημόσιο Τομέα προϋποθέτει την Αποτελεσματικότητα, 50 άτομα ήτοι 13,5% συμφωνούν πλήρως, 169 άτομα ήτοι 45,7%

συμφωνούν, 53 άτομα ήτοι 14,3% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 83 άτομα ήτοι 22,4% διαφωνούν και 15 άτομα ήτοι 4,1% διαφωνούν πλήρως.

Ερώτηση 9: Ο τρόπος λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου σας αφήνει ευχαριστημένους;

Πίνακας 9: Συχνότητες - Η λειτουργία του Δημοσίου σας αφήνει ευχαριστημένους;

ΣΑΣ_ΑΦΗΝΕΙ_ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΥΣ_Η_ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ_ΤΟΥ_ΔΗΜΟΣΙΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	5	1.4	1.4	1.4
	Πολύ	19	5.1	5.1	6.5
	Και ναι και όχι - Μέτρια	165	44.6	44.6	51.1
	Λίγο	101	27.3	27.3	78.4
	Καθόλου	80	21.6	21.6	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση κατά πόσο ο τρόπος λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου σας αφήνει ευχαριστημένους, 5 άτομα ήτοι 1,4% απάντησαν πάρα πολύ, 19 άτομα ήτοι 5,1% απάντησαν πολύ, 165 άτομα ήτοι 44,6% απάντησαν και ναι και όχι - μέτρια, 101 άτομα ήτοι 27,3% απάντησαν λίγο και 80 άτομα ήτοι 21,6% απάντησαν καθόλου.

Ερώτηση 10: Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υποβοηθά την αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο;

Πίνακας 10: Συχνότητες - Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συντείνει στην αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο;

Η_ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ_ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ_ΒΟΗΘΑ_ΤΟ_ΔΗΜΟΣΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	128	34.6	34.6	34.6
	Πολύ	191	51.6	51.6	86.2
	Και ναι και όχι - Μέτρια	19	5.2	5.2	91.4
	Λίγο	26	7.0	7.0	98.4
	Καθόλου	6	1.6	1.6	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση κατά πόσο η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υποβοηθά την αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο, 128 άτομα ήτοι 34,6% απάντησαν πάρα πολύ, 191 άτομα ήτοι 51,6% απάντησαν πολύ, 19 άτομα ήτοι 5,2% απάντησαν και ναι και όχι - μέτρια, 26 άτομα ήτοι 7,0% απάντησαν λίγο και 6 άτομα ήτοι 1,6% απάντησαν καθόλου.

Ερώτηση 11: Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο κατά την εξυπηρέτησή σας από το Κυπριακό Δημόσιο;

Πίνακας 11: Συχνότητες - Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο ως πολίτη κατά την εξυπηρέτησή σας από το Κυπριακό Δημόσιο;

ΤΙ_ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ_ΠΡΩΤΙΣΤΑ_ΤΟΝ_ΠΟΛΙΤΗ_ΚΑΤΑ_ΤΗΝ_ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ_ΤΟΥ_ΑΠΟ_ΤΟ_ΔΗΜΟΣΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγκαιρη ολοκλήρωση των υποθέσεων σας.	142	38.4	38.4	38.4
	Έγκυρη - νομότυπη ολοκλήρωση των υποθέσεων σας.	167	45.1	45.1	83.5
	Επεξήγηση και λύση των αποριών σας από πλευράς των υπαλλήλων κατά την εξέταση - ολοκλήρωση των υποθέσεων σας.	61	16.5	16.5	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση τι σας ενδιαφέρει περισσότερο κατά την εξυπηρέτησή σας από το Κυπριακό Δημόσιο, 142 άτομα ήτοι 38,4% απάντησαν ‘‘Έγκαιρη ολοκλήρωση των υποθέσεων μας’’, 167 άτομα ήτοι 45,1% απάντησαν ‘’Έγκυρη - νομότυπη ολοκλήρωση των υποθέσεων μας’’ και 61 άτομα ήτοι 16,5% απάντησαν ‘’Επεξήγηση και λύση των αποριών μας από πλευράς των υπαλλήλων κατά την εξέταση - ολοκλήρωση των υποθέσεων μας’’.

Ερώτηση 12: Αν θεωρήσετε τον εαυτό σας ως πολίτη που αναμένει αποτελεσματική εξυπηρέτηση από τη Δημόσια Υπηρεσία τι θα προτιμούσατε;

Πίνακας 12: Συχνότητες - Αν θεωρήσετε τον εαυτό σας ως πολίτη που αναμένει αποτελεσματική εξυπηρέτηση από τη Δημόσια Υπηρεσία τι θα προτιμούσατε;

ΚΑΤΑ_ΤΗ_ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ_ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ_ΣΑΣ_ΑΠΟ_ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ_ΠΟΙΑ_ΘΑ_ΗΤΑΝ_Η_ΕΠΙΛΟΓΗ_ΣΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμμετοχή στις αποφάσεις που σας αφορούν.	91	24.6	24.6	24.6
	Ενημέρωση για το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λήψη αποφάσεων.	77	20.8	20.8	45.4
	Επίλυση ζητημάτων που σας αφορούν επιπρόσθετα και μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.	202	54.6	54.6	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση αν θεωρήσετε τον εαυτό σας ως πολίτη που αναμένει αποτελεσματική εξυπηρέτηση από τη Δημόσια Υπηρεσία τι θα προτιμούσατε, 91 άτομα ήτοι 24,6% απάντησαν ‘‘Συμμετοχή στις αποφάσεις που μας αφορούν’’, 77 άτομα ήτοι 20,8% απάντησαν ‘’Ενημέρωση για το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λήψη αποφάσεων’’ και 202 άτομα ήτοι 54,6% απάντησαν ‘‘Επίλυση ζητημάτων που μας αφορούν επιπρόσθετα και μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης’’.

Ερώτηση 13: Που οφείλετε κυρίως κατά την γνώμη σας η Γραφειοκρατία (καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των διαδικασιών) στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου;

Πίνακας 13: Συχνότητες - Που οφείλετε κυρίως κατά την γνώμη σας η Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου;

ΠΟΥ_ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ_ΚΥΡΙΩΣ_Η_ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ο διαμοιρασμός των υποθέσεων στους υπαλλήλους δεν είναι ο ενδεδειγμένος.	46	12.4	12.4	12.4
	Οι υποθέσεις περνούν από πολλά στάδια μέχρι την αποπεράτωσή τους.	200	54.1	54.1	66.5
	Δεν γίνεται εντοπισμός και αντιμετώπιση των καθυστερήσεων.	124	33.5	33.5	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση που οφείλετε κυρίως κατά την γνώμη σας η Γραφειοκρατία (καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των διαδικασιών) στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου, 46 άτομα ήτοι 12,4% απάντησαν ‘‘Ο διαμοιρασμός των υποθέσεων στους υπαλλήλους δεν είναι ο ενδεδειγμένος’’, 200 άτομα ήτοι 54,1% απάντησαν ‘’ Οι υποθέσεις περνούν από πολλά στάδια μέχρι την αποπεράτωσή τους’’ και 124 άτομα ήτοι 33,5% απάντησαν ‘‘Δεν γίνεται εντοπισμός και αντιμετώπιση των καθυστερήσεων’’.

Ερώτηση 14: Ποιες νομοθετικές ρυθμίσεις θα μπορούσαν να γίνουν για την αντιμετώπιση της Γραφειοκρατίας;

Πίνακας 14: Συχνότητες - Ποιες νομοθετικές ρυθμίσεις θα μπορούσαν να γίνουν για την αντιμετώπιση της Γραφειοκρατίας;

ΠΩΣ_ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΑ_Η_ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Οι υφιστάμενοι κανονισμοί να γίνουν πιο ξεκάθαροι (π.χ. ρύθμιση ωραρίου, μείωση αδειών ασθενείας).	38	10.3	10.3	10.3
	Να παρθούν καινοτόμες αποφάσεις που να επιλύουν ριζικά τα προβλήματα (π.χ. άρση μονιμότητας).	206	55.6	55.6	65.9
	Οι τιμωρίες που επιβάλλονται σε περιπτώσεις σοβαρής ανομίας να είναι παραδειγματικές και αποτρεπτικές.	126	34.1	34.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση ποιες νομοθετικές ρυθμίσεις θα μπορούσαν να γίνουν για την αντιμετώπιση της Γραφειοκρατίας, 38 άτομα ήτοι 10,3% απάντησαν ‘’Οι υφιστάμενοι κανονισμοί να γίνουν πιο ξεκάθαροι (π.χ. ρύθμιση ωραρίου, μείωση αδειών ασθενείας)’’, 206 άτομα ήτοι 55,6% απάντησαν ‘’Να παρθούν καινοτόμες αποφάσεις που να επιλύουν ριζικά τα προβλήματα (π.χ. άρση μονιμότητας)’’ και 126 άτομα ήτοι 34,1% απάντησαν ‘’Οι τιμωρίες που επιβάλλονται σε περιπτώσεις σοβαρής ανομίας να είναι παραδειγματικές και αποτρεπτικές’’.

Ερώτηση 15: Τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν γενικότερα ώστε οι ανώτεροι και ανώτατοι υπαλλήλων να επιτύχουν την αποτελεσματική Διοίκηση του υφιστάμενου προσωπικού;

Πίνακας 15: Συχνότητες - Τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν γενικότερα ώστε οι ανώτεροι και ανώτατοι υπαλλήλων να επιτύχουν την αποτελεσματική Διοίκηση του υφιστάμενου προσωπικού;

ΠΩΣ_ΕΠΕΡΧΕΤΑΙ_Η_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ_ΔΙΟΙΚΗΣΗ_ΤΟΥ_ΚΑΤΩΤΕΡΟΥ_ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ_ΑΠΟ_ΠΛΕΥΡΑΣ_ΤΩΝ_ΑΝΩΤΕΡΩΝ_ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ_ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Παρακολούθηση σεμιναρίων και εξελίξεων στον τομέα τους.	44	11.9	11.9	11.9
	Να προάγονται στη βάση ακριβοδίκαιων κριτηρίων οι πιο ικανοί.	240	64.9	64.9	76.8
	Να γίνεται από πλευρά τους σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων που απειλούν τη λειτουργία του τμήματος τους.	86	23.2	23.2	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν γενικότερα ώστε οι ανώτεροι και ανώτατοι υπαλλήλων να επιτύχουν την αποτελεσματική Διοίκηση του υφιστάμενου προσωπικού, 44 άτομα ήτοι 11,9% απάντησαν ‘’Παρακολούθηση σεμιναρίων και εξελίξεων στον τομέα τους’’, 240 άτομα ήτοι 64,9% απάντησαν ‘’Να προάγονται στη βάση ακριβοδίκαιων κριτηρίων οι πιο ικανοί’’ και 86 άτομα ήτοι 23,2% απάντησαν ‘’Να γίνεται από την πλευρά τους σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων που απειλούν την ομαλή λειτουργία του τμήματος τους’’.

Ερώτηση 16: Από πλευράς χρήσης εξοπλισμού τι είναι πιο σημαντικό;

Πίνακας 16: Συχνότητες - Από πλευράς χρήσης εξοπλισμού τι είναι πιο σημαντικό;

ΤΙ_ΕΙΝΑΙ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΣΧΕΤΙΚΑ_ΜΕ_ΤΗ_ΧΡΗΣΗ_ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ_ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Το υλικό (π.χ. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Όργανο χωρομέτρησης GPS).	61	16.5	16.5	16.5
	Το λογισμικό (π.χ. Άδειες χρήσης Microsoft Office και η διάρκειά τους).	23	6.2	6.2	22.7
	Να είναι επαρκής ο εξοπλισμός ποσοτικά και ποιοτικά για όλους τους υπαλλήλους.	286	77.3	77.3	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση από πλευράς χρήσης εξοπλισμού τι είναι πιο σημαντικό, 61 άτομα ήτοι 16,5% απάντησαν ‘’Το υλικό (π.χ. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Όργανο χωρομέτρησης GPS)’’, 23 άτομα ήτοι 6,2% απάντησαν ‘’Το λογισμικό (π.χ. Άδειες χρήσης Microsoft Office και η διάρκειά τους)’’ και 286 άτομα ήτοι 77,3% απάντησαν ‘Να είναι επαρκής ο εξοπλισμός ποσοτικά και ποιοτικά για όλους τους υπαλλήλους’’.

Ερώτηση 17: Σε σχέση με το εσωτερικό της χώρας τι θα ήταν ουσιαστικότερο για τη Δημόσια Διοίκηση;

Πίνακας 17: Συχνότητες - Σε σχέση με το εσωτερικό της χώρας τι θα ήταν ουσιαστικότερο για τη Δημόσια Διοίκηση;

ΤΙ_ΕΙΝΑΙ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΟΣΟΝ_ΑΦΟΡΑ_ΤΗΝ_ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ_ΔΗΜΟΣΙΟΥ_ΚΑΙ_ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ_ΤΟΜΕΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να δίνονται υποθέσεις του Δημοσίου σε αντίστοιχα αρμόδιους Ιδιωτικούς φορείς προς αντιμετώπιση καθυστερήσεων.	108	29.2	29.2	29.2
	Να υπογράφονται συμβόλαια (π.χ. για ενοικίαση κτηρίων) με Ιδιώτες με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος.	19	5.1	5.1	34.3
	Να υπάρχει αλληλεπίδραση με οργανισμούς που έχουν πιο προηγμένη τεχνογνωσία και πρωτοπορούν στον τομέα τους.	243	65.7	65.7	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση σε σχέση με το εσωτερικό της χώρας τι θα ήταν ουσιαστικότερο για τη Δημόσια Διοίκηση, 108 άτομα ήτοι 29,2% απάντησαν ‘’Να δίνονται υποθέσεις του Δημοσίου σε αντίστοιχα αρμόδιους Ιδιωτικούς φορείς προς αντιμετώπιση καθυστερήσεων’’, 19 άτομα ήτοι 5,1% απάντησαν ‘’Να υπογράφονται συμβόλαια (π.χ. για ενοικίαση κτηρίων) με Ιδιώτες με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος’’ και 243 άτομα ήτοι 65,7% απάντησαν ‘’Να υπάρχει αλληλεπίδραση με οργανισμούς που έχουν πιο προηγμένη τεχνογνωσία και πρωτοπορούν στον τομέα τους’’.

Ερώτηση 18: Ποιες εξελίξεις σε σχέση με τη διεθνή πραγματικότητα θα πρέπει να παρακολουθούν οι επικεφαλείς του Δημόσιου Τομέα προς βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας;

Πίνακας 18: Συχνότητες - Ποιες εξελίξεις σε σχέση με τη διεθνή πραγματικότητα θα πρέπει να παρακολουθούν οι επικεφαλείς του Δημόσιου Τομέα προς βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας;

ΤΙ_ΕΙΝΑΙ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΟΣΟΝ_ΑΦΟΡΑ_ΤΙΣ_ΓΝΩΣΕΙΣ_ΤΩΝ_ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ_ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ_ΣΧΕΤΙΚΑ_ΜΕ_ΤΗ_ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ_ΤΩΝ_ΧΩΡΩΝ_ΤΟΥ_ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να έχουν γνώση για το νομοθετικό πλαίσιο άλλων προηγμένων χωρών.	44	11.9	11.9	11.9
	Να υπάρχει παραδειγματισμός από τον τρόπο λειτουργίας άλλων αντίστοιχων μικρών κρατών.	122	33.0	33.0	44.9
	Να υπάρχει ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υπογραφή διμερών συμφωνιών με κράτη σε διεθνές επίπεδο.	204	55.1	55.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση ποιες εξελίξεις σε σχέση με τη διεθνή πραγματικότητα θα πρέπει να παρακολουθούν οι επικεφαλείς του Δημόσιου Τομέα προς βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας, 44 άτομα ήτοι 11,9% απάντησαν ‘’Να έχουν γνώση για το νομοθετικό πλαίσιο άλλων προηγμένων χωρών’’, 122 άτομα ήτοι 33,0% απάντησαν ‘’Να υπάρχει παραδειγματισμός από τον τρόπο λειτουργίας άλλων αντίστοιχων μικρών κρατών’’ και 204 άτομα ήτοι 55,1% απάντησαν ‘’Να υπάρχει ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υπογραφή διμερών συμφωνιών με κράτη σε διεθνές επίπεδο’’.

Ερώτηση 19: Όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για το Δημόσιο Τομέα;

Πίνακας 19: Συχνότητες - Όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για το Δημόσιο Τομέα;

ΤΙ_ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ_ΩΣ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΑΠΟ_ΑΠΟΨΗ_ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ_ΕΞΕΛΙΞΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (π.χ. χρήση του συστήματος ΄΄Αριάδνη΄΄).	257	69.5	69.5	69.5
	Η χρήση έξυπνων συστημάτων (π.χ. έλεγχος διαδρομών υπηρεσιακών αυτοκινήτων).	44	11.9	11.9	81.4
	Η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (π.χ. χρήση φωτοβολταϊκών μέσω της ηλιακής ενέργειας).	69	18.6	18.6	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για το Δημόσιο Τομέα, 257 άτομα ήτοι 69,5% απάντησαν ‘‘Η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (π.χ. χρήση του συστήματος ΄΄Αριάδνη΄΄)’’, 44 άτομα ήτοι 11,9% απάντησαν ‘‘Η χρήση έξυπνων συστημάτων (π.χ. έλεγχος διαδρομών υπηρεσιακών αυτοκινήτων)’’ και 69 άτομα ήτοι 18,6% απάντησαν ‘‘Η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (π.χ. χρήση φωτοβολταϊκών μέσω της ηλιακής ενέργειας)’’.

Ερώτηση 20: Τι χρειάζεται να προσεχθεί περισσότερο σε σχέση με τις Κτηριακές Εγκαταστάσεις στο Δημόσιο Τομέα;

Πίνακας 20: Συχνότητες - Τι χρειάζεται να προσεχθεί περισσότερο σε σχέση με τις Κτηριακές Εγκαταστάσεις στο Δημόσιο Τομέα;

ΤΙ_ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ_ΩΣ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΑΠΟ_ΑΠΟΨΗ_ΚΤΗΡΙΑΚΩΝ_ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ο χωροταξικός σχεδιασμός (εύρεση της ιδανικότερης περιοχής για την ανέγερση των εγκαταστάσεων).	224	60.5	60.5	60.5
	Η εξασφάλιση ως επί το πλείστο ιδιόκτητων εγκαταστάσεων.	94	25.4	25.4	85.9
	Η εσωτερική διαρρύθμιση και καλαισθησία των γραφείων.	52	14.1	14.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση τι χρειάζεται να προσεχθεί περισσότερο σε σχέση με τις Κτηριακές Εγκαταστάσεις στο Δημόσιο Τομέα, 224 άτομα ήτοι 60,5% απάντησαν ‘‘Ο χωροταξικός σχεδιασμός (εύρεση της ιδανικότερης περιοχής για την ανέγερση των εγκαταστάσεων)’’, 94 άτομα ήτοι 25,4% απάντησαν ‘‘Η εξασφάλιση ως επί το πλείστο ιδιόκτητων εγκαταστάσεων’’ και 52 άτομα ήτοι 14,1% απάντησαν ‘‘Η εσωτερική διαρρύθμιση και καλαισθησία των γραφείων’’.

Ερώτηση 21: Τι είναι πιο σημαντικό να αλλάξει στη λειτουργία του Δημοσίου;

Πίνακας 21: Συχνότητες - Τι είναι πιο σημαντικό να αλλάξει στη λειτουργία του Δημοσίου;

ΠΩΣ_ΘΑ_ΕΠΙΤΑΧΥΝΘΕΙ_Η_ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ_ΑΛΛΑΓΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να γίνουν τομές που να επιταχύνουν την Αλλαγή (μεταρρυθμίσεις πχ ασυμβίβαστο εργασίας, συμμετοχή σε πολιτική παράταξη).	148	40.0	40.0	40.0
	Να δοθούν πειστικά επιχειρήματα σε υπαλλήλους και πολίτες για την προώθηση των Αλλαγών.	146	39.5	39.5	79.5
	Να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος και να γίνει ομαλή μετάβαση στη νέα τάξη πραγμάτων.	76	20.5	20.5	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση τι είναι πιο σημαντικό να αλλάξει στη λειτουργία του Δημοσίου, 148 άτομα ήτοι 40,0% απάντησαν ‘‘Να γίνουν σημαντικές τομές που να επιταχύνουν την Αλλαγή (π.χ. μεταρρυθμίσεις σε σχέση με το ασυμβίβαστο εργασίας και συμμετοχής σε πολιτική παράταξη)’’, 146 άτομα ήτοι 39,5% απάντησαν ‘‘Να δοθούν πειστικά επιχειρήματα σε υπαλλήλους και πολίτες για την προώθηση των Αλλαγών’’ και 76 άτομα ήτοι 20,5% απάντησαν ‘‘Να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος και να γίνει ομαλή μετάβαση στη νέα τάξη πραγμάτων’’.

Ερώτηση 22: Συμφωνείτε με το νέο νόμο για παροχή στα Άτομα με Αναπηρία - ΑμεΑ του 10% των θέσεων που αντιστοιχούν και προκηρύσσονται σε κάθε Τμήμα/Κλάδο/Υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα στην Κύπρο;

Πίνακας 22: Συχνότητες - Συμφωνείτε με το νέο νόμο για παροχή στα Άτομα με Αναπηρία - ΑμεΑ του 10% των θέσεων που αντιστοιχούν και προκηρύσσονται σε κάθε Τμήμα/Κλάδο/Υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα στην Κύπρο;

ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ_ΜΕ_ΤΗΝ_ΠΡΟΣΛΗΨΗ_ΑΤΟΜΩΝ_ΜΕ_ΑΝΑΠΗΡΙΑ_ΣΤΟ_ΔΗΜΟΣΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι αφού θα δοθούν κίνητρα σε αυτά τα άτομα για να προσφέρουν ότι μπορούν προς όφελος δικό τους αλλά και της υπηρεσίας.	290	78.4	78.4	78.4
	Το σκέφτομαι και αλλά δεν είμαι σίγουρος αν θα πετύχει ή όχι το εγχείρημα.	72	19.4	19.4	97.8
	Όχι δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους.	8	2.2	2.2	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στην ερώτηση κατά πόσο οι ερωτηθέντες συμφωνούν με το νέο νόμο για παροχή στα Άτομα με Αναπηρία - ΑμεΑ του 10% των θέσεων που αντιστοιχούν και προκηρύσσονται σε κάθε Τμήμα / Κλάδο /Υπηρεσία του Δημοσίου, 290 άτομα ήτοι 78,4% απάντησαν ‘‘Ναι αφού θα δοθούν κίνητρα σε αυτά τα άτομα για να προσφέρουν ότι μπορούν προς όφελος δικό τους αλλά και της υπηρεσίας’’, 72 άτομα ήτοι 19,4% απάντησαν ‘‘Το σκέφτομαι και αλλά δεν είμαι σίγουρος αν θα πετύχει ή όχι το εγχείρημα’’ και 8 άτομα ήτοι 2,2% απάντησαν ‘‘Όχι δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους’’.

Ερώτηση 23: Αναφέρατε κατά τη γνώμη σας το κυριότερο/α μειονέκτημα/τα από τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο.

Πρόκειται για τις μία από τις δύο ερωτήσεις ανοικτού τύπου που τέθηκαν στο δείγμα. Μέσω των ερωτήσεων ανοικτού τύπου δίνεται η ευκαιρία στους ερωτηθέντες να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους καθώς και να επεκτείνουν περισσότερο τη σκέψη τους. Βέβαια αυτό δημιουργεί τον κίνδυνο αν είναι μεγάλο το δείγμα, να γίνει δύσκολη η όλη διαδικασία,

αφού πιθανόν να έχουμε μεγάλο και διαφορετικό αριθμό απαντήσεων. Έγινε προσπάθεια να μαζευτεί λίγο η ερώτηση ζητώντας από τους ερωτηθέντες να αναφέρουν το κυριότερο μειονέκτημα ή τα κυριότερα μειονεκτήματα από τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο.

Τελικά η ερώτηση κρίνεται επιτυχημένη αφού παρά το ότι ήταν ανοικτού τύπου, απαντήθηκε από τους 356 ερωτηθέντες σε σύνολο 370 ατόμων, δηλαδή σε ποσοστό 96.2%. Ποσοστό 11.9% δηλαδή 46 άτομα έδωσαν ακριβώς την ίδια απάντηση και αυτή ήταν ότι το κυριότερο μειονέκτημα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο είναι η γραφειοκρατία. Πολύ κοντινές στη γραφειοκρατία απαντήσεις είναι οι εξής: καθυστερήσεις, αργοπορία, δαιδαλώδες διαδικασίες, διαχείριση υποθέσεων κατά το δοκούν. Οι πολίτες επομένως διαπιστώνουν καθυστερήσεις και αργοπορία στην αλυσίδα διαλογής και διεκπεραίωσης των υποθέσεων που καλείται να φέρει εις πέρας ο δημόσιος τομέας. Επίσης 24 άτομα (ποσοστό 6.5%) έδωσαν ως απάντηση τη μονιμότητα των υπαλλήλων, οι οποίοι δεδομένης της εξέλιξης αυτής εφησυχάζουν και κωλυσιεργούν αφού δεν κινδυνεύουν με απόλυση.

Για να επιτευχθεί μία μερική ομαδοποίηση απαντήσεων, δύναται να αναφερθεί ότι άλλες απαντήσεις που δόθηκαν στην προαναφερθείσα ερώτηση, από ένα (1) μέχρι δέκα (10) άτομα το πολύ είναι οι εξής: οι προϊστάμενοι στις αντίστοιχες θέσεις δεν είναι οι κατάλληλοι πάντα, δεν προάγονται πάντα οι καλύτεροι, δεν υπάρχει αξιοκρατία, κυριαρχεί το μέσο στις προσλήψεις, δεν υπάρχει έλεγχος από προϊσταμένους, κυριαρχεί η διαπλοκή και η κομματοκρατία, δεν υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στους αρμόδιους φορείς και δεν χρησιμοποιείται σε όλες τις υπηρεσίες η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Βεβαίως συναντούμε και κάποιες περισσότερο μεμονωμένες απαντήσεις που δόθηκαν από ένα (1) μέχρι τρία (3) άτομα, όπως είναι οι εξής: μη πρόοδος της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας, δε λειτουργεί τίποτα σωστά, απουσία σωστής αξιολόγησης, έλλειψη προσοντούχου προσωπικού, έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων, εγκληματική αδιαφορία προς το κοινό και διαφθορά. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου παραπέμπουν σε μία προβληματική εικόνα, η οποία ουδόλως τιμά τους δημόσιους υπαλλήλους και τη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου. Αναζητείται ελπίδα καθώς και αντιστροφή του όλου κλίματος ή της επικρατούσας κατάστασης, καθότι οι υπόλοιπες χώρες (όπως για παράδειγμα ορισμένες χώρες εντός ευρωζώνης) εκσυγχρονίζονται με γρήγορους ρυθμούς προς όφελος τους, αφήνοντας την Κύπρο βυθισμένη στα προβλήματά της. Είναι καιρός να σηκώσουν τα μανίκια οι έχοντες το πρόσταγμα και να προχωρήσουν συντονισμένα και αποφασιστικά προς τη νέα εποχή, με την εφαρμογή τολμηρών και γενναίων μεταρρυθμίσεων προς όφελος της χώρας.

Ερώτηση 24: Αναφέρατε κατά τη γνώμη σας το κυριότερο/α πλεονέκτημα/τα από τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο.

Πρόκειται για τη δεύτερη από τις δύο ερωτήσεις ανοικτού τύπου που τέθηκαν στο δείγμα και την τελευταία του ερωτηματολογίου. Πρόκειται για μία πανομοιότυπη ερώτηση με την προηγούμενη αφού ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αναφέρουν το κυριότερο πλεονέκτημα ή τα κυριότερα πλεονεκτήματα από τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο. Τελικά η ερώτηση αυτή κρίνεται μερικώς επιτυχημένη, αφού δεν απαντήθηκε από τους 52 ερωτηθέντες σε σύνολο 370 ατόμων, δηλαδή σε ποσοστό 14.0%. Ποσοστό 16.2% δηλαδή 60 άτομα έδωσαν ακριβώς την ίδια απάντηση και αυτή ήταν ότι δεν παρουσιάζει κάποιο πλεονέκτημα ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο. Οι πολίτες απέφυγαν να εκφραστούν, κάτι που δείχνει ότι είτε απαξιώνουν εντελώς τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας, είτε ότι είναι πολύ απογοητευμένοι από την προσφορά της.
Για να επιτευχθεί μία μερική ομαδοποίηση απαντήσεων, δύναται να αναφερθεί ότι άλλες απαντήσεις που δόθηκαν στην προαναφερθείσα ερώτηση, από ένα (1) μέχρι πέντε (5) άτομα το πολύ είναι οι εξής: η λειτουργία του συστήματος ‘’Αριάδνη’’, το καθεστώς μονιμότητας που απολαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, η οργάνωση που υπάρχει σε κάποιες υπηρεσίες, το μικρό γεωγραφικό μέγεθος της χώρας, η μικρή σε μέγεθος κρατική μηχανή, η νομιμότητα που συνοδεύει τη λήψη αποφάσεων, η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη και η ύπαρξη αξιόλογου προσωπικού. Βεβαίως συναντούμε και κάποιες περισσότερο μεμονωμένες απαντήσεις από ένα (1) μέχρι δύο (2) άτομα το πολύ, όπως το καλό υπηρεσιακό ωράριο των δημοσίων υπαλλήλων, η ποιοτική παροχή υπηρεσιών, η καλή μισθοδοσία των υπαλλήλων, η διαφάνεια των θεσμών, οι μηχανισμοί ελέγχου, η ισότιμη κατανομή δικαιοσύνης αλλά και η οριοθέτηση κανονισμών για όλους.
Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου σε αυτή την ερώτηση, παραπέμπουν σε μία προβληματική αλλά συνάμα και ελπιδοφόρα εικόνα για το δημόσιο τομέα της Κύπρου. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ερώτηση χρειάζεται μία ολιστική αντιμετώπιση της όλης κατάστασης, καθώς και επιβολή μέτρων που να επιφέρουν την ουσιαστική αλλαγή σε μεσοπρόθεσμο αλλά κυρίως σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Παρά τον έντονο προβληματισμό που προκύπτει από τις απαντήσεις των Κυπρίων πολιτών εντούτοις υπάρχει στο βάθος η ελπίδα και η αισιοδοξία για μία καλύτερη πορεία στο εγγύς μέλλον για τη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου. Αυτή η αισιοδοξία στηρίζεται κυρίως στην έναρξη εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στην ύπαρξη αξιόλογου υπαλληλικού προσωπικού και στο μικρό μέγεθος της χώρας (σε όλα τα επίπεδα). Πρόκειται για τρία δεδομένα που καθιστούν το δημόσιο τομέα της χώρας ικανό να οδηγηθεί σε γρήγορη

αναδίπλωση και αναδιάρθρωση, γεγονός που θα επιτρέψει να εισέλθει η χώρα σε ανταγωνιστικότερη πορεία και αποτελεσματικότερες επιδόσεις μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

5.3. Απαντήσεις ερευνητικών ερωτημάτων

Ερώτημα 1: Πως συσχετίζεται η Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο με την Ανταγωνιστικότητα της;

Υποερωτήματα:

1.α: Η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα είναι ανεξάρτητα μεγέθη ή είναι εξαρτημένα;

Στον πίνακα 23 φαίνονται οι απαντήσεις του δείγματος των ερωτηθέντων στην ερώτηση ‘’η αποτελεσματικότητα συσχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα’’. Ένα ποσοστό 60% απάντησε συμφωνώ πλήρως (σε ποσοστό 13%) και συμφωνώ (σε ποσοστό 47%) κάτι που καταδεικνύει τη συσχέτιση που αποδίδουν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα. Το 1/7 του δείγματος (14.1%) απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, ενώ το 1/5 του δείγματος (21.9%) απάντησαν διαφωνώ. Τέλος μόλις 15 άτομα (4.1%) απάντησαν ότι διαφωνούν πλήρως. Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα μεγέθη αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα είναι εξαρτημένα μεγέθη.

Πίνακας 23: Συχνότητες - Συσχέτιση αποτελεσματικότητας με ανταγωνιστικότητα

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ_ΜΕ_ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πλήρως	48	13.0	13.0	13.0
	Συμφωνώ	174	47.0	47.0	60.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	52	14.1	14.1	74.1
	Διαφωνώ	81	21.9	21.9	95.9
	Διαφωνώ πλήρως	15	4.1	4.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

1.β: Κατά τον έλεγχο που έγινε για τη σχέση που συνδέει τις μεταβλητές ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα, αυτή παρουσιάζει κανονική κατανομή;

Στον πίνακα 24 φαίνεται ότι από τους 370 ερωτηθέντες του δείγματος, 370 άτομα ήτοι ποσοστό 100% απάντησαν στην ερώτηση κατά πόσο η ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα. Δηλαδή δεν είχαμε κάποιο άτομο που να μην έδωσε απάντηση.

Πίνακας 24: Απαντήσεις δείγματος - Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ_ΠΡΟΥΠΟΘΕΤΕΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	370	100.0%	0	0.0%	370	100.0%

Στον πίνακα 25 φαίνεται ότι με ποσοστό βεβαιότητας 95% προέκυψε ότι στην απάντηση της ερώτησης ‘’η ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα’’ ο μέσος όρος (mean) της καμπύλης ισούται με 2.58, η τυπική απόκλιση (standard deviation) είναι ίση με 1.10, το τυπικό σφάλμα (standard error) είναι ίσο με 0.057 και η διάμεσος τιμή (median) είναι ίση με 2. Η τιμή της λοξότητα (skewness) της καμπύλης είναι ίση με 0.463 και η τιμή της κυρτότητας (kurtosis) ισούται με -0.791. Οι Chen και Zhu (2001) αναφέρουν πως αν η τιμή της λοξότητας είναι <1.5, τότε σημαίνει ότι η κατανομή είναι κοντά στην κανονική. Κάτι που ισχύει στην περίπτωση μας. Οι απαντήσεις έχουν εύρος 4 και παίρνουν τιμές από το 1 που είναι η μικρότερη τιμή (minimum) μέχρι το 5 που είναι η μεγαλύτερη τιμή (maximum). Οι περισσότερες απαντήσεις βρίσκονται στο δεύτερο τεταρτημόριο (δηλαδή μεταξύ 25% και 75% των τιμών 1 μέχρι 5).

Πίνακας 25: Descriptives - Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα

Descriptives

			Statistic	Std. Error
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ_ΠΡΟΥΠΟΘΕΤΕΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Mean		2.58	.057
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.47	
		Upper Bound	2.69	
	5% Trimmed Mean		2.54	
	Median		2.00	
	Variance		1.209	
	Std. Deviation		1.100	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		.463	.127
	Kurtosis		-.791	.253

Στον πίνακα 26 φαίνεται ότι τα δύο τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk είναι στατιστικά σημαντικά αφού και στις δύο περιπτώσεις ισχύει ότι $p= 0.000 < 0.05$.

Πίνακας 26: Tests of Normality - Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα

Tests of Normality

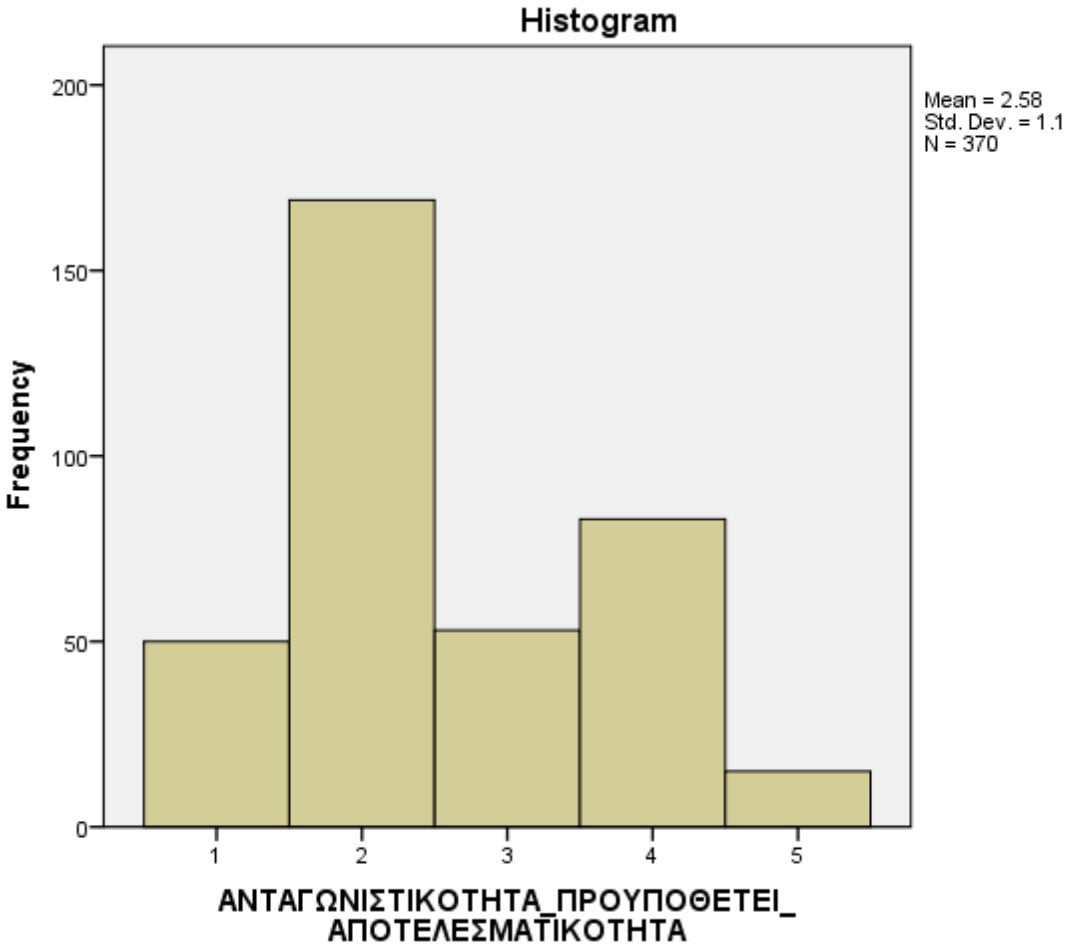
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ_ΠΡΟΥΠΟΘΕΤΕΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	.292	370	.000	.863	370	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Στην εικόνα 1 παρουσιάζεται η γραφική παράσταση δηλαδή το ιστόγραμμα της κατανομής, στην οποία ο οριζόντιος άξονας δείχνει τις πιθανές τιμές που παίρνει η εξαρτημένη μεταβλητή και ο κάθετος άξονας τη συχνότητα που παίρνει η κάθε τιμή. Για να είναι κανονική η κατανομή θα πρέπει η πλειοψηφία των τιμών να είναι στο μέσο της κλίμακας, άρα και οι πιο ψηλοί ράβδοι θα είναι στο κέντρο της κατανομής. Επίσης όσο απομακρύνονται οι τιμές από το κέντρο της κλίμακας οι ράβδοι θα πρέπει να γίνονται όλο και πιο μικροί (αφού η συχνότητα των τιμών μειώνεται). Στη περίπτωση μας η πλειοψηφία

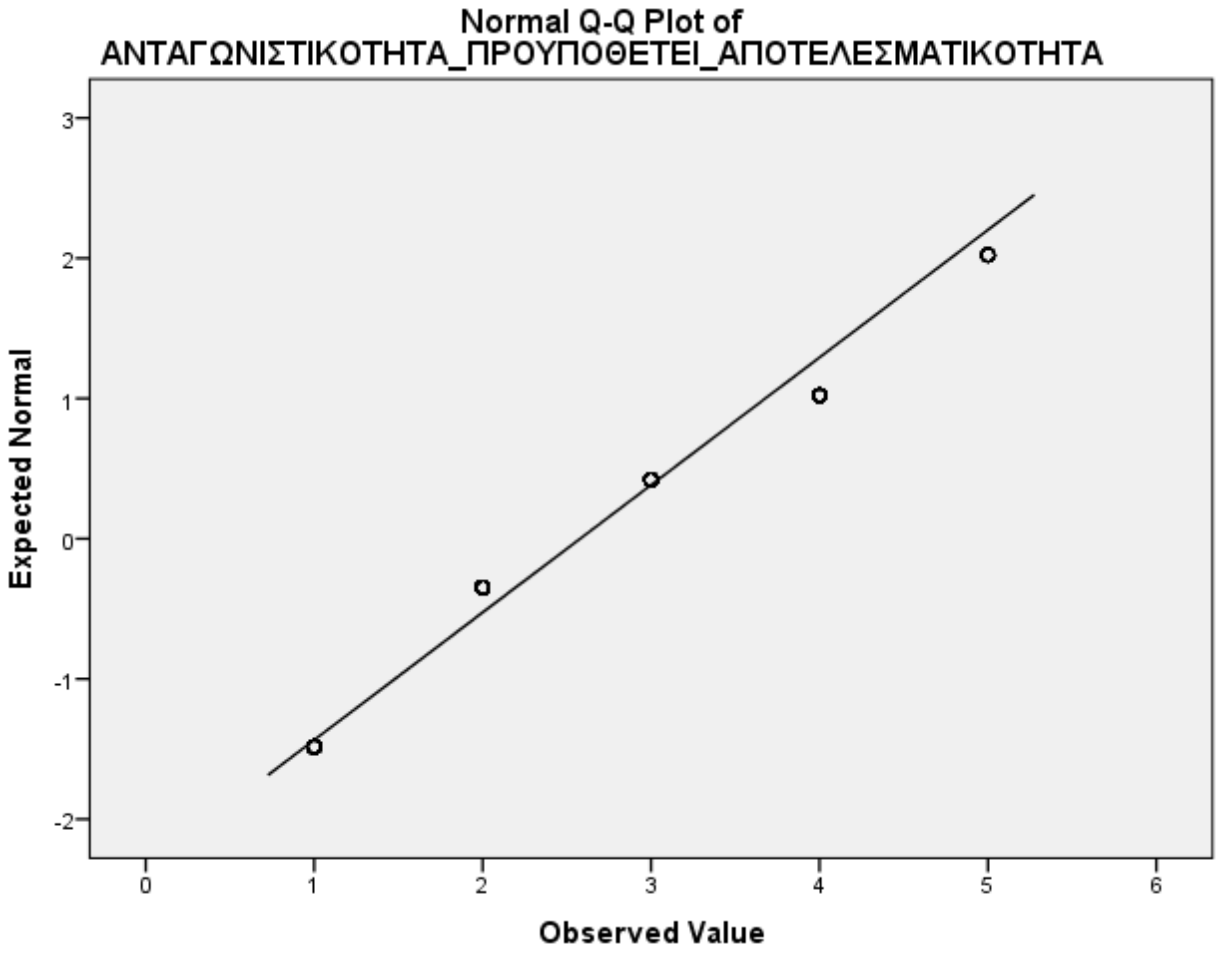
των τιμών είναι στο 2, με το 2.5 να είναι το μέσο της κλίμακας, άρα η κατανομή είναι πολύ κοντά στην κανονική.

Εικόνα 1: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα



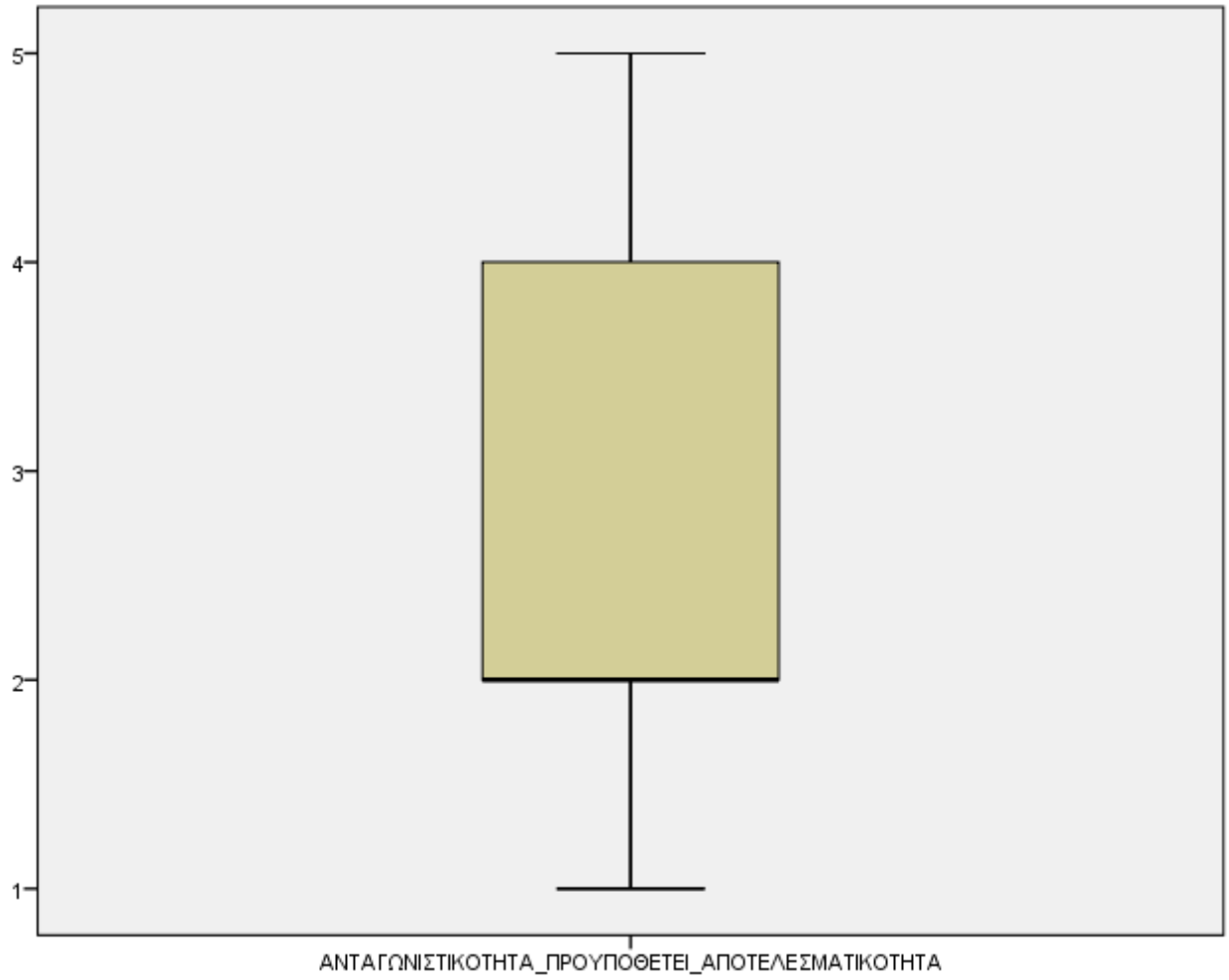
Στην εικόνα 2 παρουσιάζεται το διάγραμμα Normal Q-Q Plot στο οποίο, για να είναι κανονική η κατανομή, όλες οι τιμές (κουκκίδες) θα πρέπει να βρίσκονται πάνω ή πολύ κοντά στη διαγώνιο γραμμή. Κάτι που ισχύει στην περίπτωση μας.

Εικόνα 2: Normal Q-Q Plot της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα



Στον πίνακα 27 φαίνεται το θηκόγραμμα ή διάγραμμα box-plot (box-whisker) το οποίο παρουσιάζει ένα ορθογώνιο που αναπαριστά το 50% των τιμών, με την έντονη οριζόντια γραμμή να δείχνει τη διάμεσο που είναι ίση με 2 και τις λεπτές γραμμές στο πάνω και στο κάτω άκρο, να δείχνουν το 25% των ψηλότερων τιμών και το 25% των χαμηλότερων τιμών. Ιδανικά, σε μια κανονική κατανομή θα πρέπει στο ορθογώνιο η διάμεσος να βρίσκεται ακριβώς στη μέση του και οι λεπτές γραμμές να απέχουν το ίδιο από το κουτί. Όπως φαίνεται, πράγματι οι λεπτές γραμμές απέχουν το ίδιο από το κουτί και η διάμεσος είναι σχεδόν στη μέση, άρα η κατανομή είναι κοντά στην κανονική.

Πίνακας 27: Θηκόγραμμα της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα



Το τελικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η κατανομή που παρουσιάζει η μεταβλητή ανταγωνιστικότητα είναι κανονική από τη στιγμή που όλες οι γραφικές μέθοδοι που χρησιμοποιήσαμε έχουν ελέγξει με επιτυχία το συγκεκριμένο ερώτημα (οι τιμές που πήραν επιβεβαιώνουν του λόγου το αληθές).

1.γ: Η αποτελεσματικότητα έχει ισχυρή ή ασθενή σχέση με την ανταγωνιστικότητα;

Στον πίνακα 28 φαίνονται οι απαντήσεις του δείγματος των ερωτηθέντων στην ερώτηση ‘’η ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα’’. Ένα ποσοστό 59.2% απάντησε συμφωνώ πλήρως (σε ποσοστό 13.5%) και συμφωνώ (σε ποσοστό 45.7%), κάτι που καταδεικνύει την ισχυρή συσχέτιση που αποδίδουν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα. Το 1/7 του δείγματος (14.3%) απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ενώ το 1/5 του δείγματος (22.4%) απάντησαν διαφωνώ. Τέλος 15 μόλις άτομα (4.1%) απάντησαν ότι διαφωνούν πλήρως. Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα έχει ισχυρή σχέση με την ανταγωνιστικότητα.

Πίνακας 28: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ_ΠΡΟΥΠΟΘΕΤΕΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πλήρως	50	13.5	13.5	13.5
	Συμφωνώ	169	45.7	45.7	59.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	53	14.3	14.3	73.5
	Διαφωνώ	83	22.4	22.4	95.9
	Διαφωνώ πλήρως	15	4.1	4.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

1.δ: Διαφέρουν οι μέσοι όροι των απαντήσεων της ομάδας των Δημοσίων Υπαλλήλων σε αντιπαραβολή με την ομάδα των μη Δημόσιων Υπαλλήλων στις ερωτήσεις ‘’Η Αποτελεσματικότητα συσχετίζεται με την Ανταγωνιστικότητα’’; και ‘’Η Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την Αποτελεσματικότητα’’;

Με το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα διερευνούμε κατά πόσο μία ανεξάρτητη κατηγοριακή μεταβλητή (η οποία έχει μόνο δύο ομάδες/κατηγορίες για παράδειγμα στην περίπτωση μας εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα και εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα), έχει διαφορετικούς μέσους όρους σε μία μεταβλητή ισοδιαστημικής-αναλογικής κλίμακας (εξαρτημένης). Το t-test σχεδόν πάντα το κάνουμε με διατακτικές κλίμακες τύπου Likert, όπως ισχύει στις απαντήσεις των δύο ερωτήσεων που θέσαμε και που ζητήθηκε από τους

συμμετέχοντες να καταδείξουν το βαθμό συμφωνίας τους με πέντε πιθανές επιλογές ‘’συμφωνώ πλήρως’’, ‘’συμφωνώ’’, ‘’ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ’’, ‘’διαφωνώ’’ και ‘’διαφωνώ πλήρως’’. Παρακάτω αποδεικνύουμε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων μεταξύ των δύο ομάδων και στις δύο ερωτήσεις δεν διαφέρουν ουσιωδώς. Είναι πολύ κοντά καθώς δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά από τη διαδικασία που ακολουθήθηκε πιο κάτω. Θα αναφερθούν οι μέσοι όροι (mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (standard deviation) των δύο ομάδων, ο βαθμός ελευθερίας (df) και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας [sig. (2-tailed)].

T-Test Ανεξάρτητων δειγμάτων: Μέσοι όροι απαντήσεων Δημοσίων Υπαλλήλων και Ιδιωτικών Υπαλλήλων στην ερώτηση ‘’Η Αποτελεσματικότητα συσχετίζεται με την Ανταγωνιστικότητα;’’

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους στην ερώτηση κατά πόσο ‘’η αποτελεσματικότητα συσχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα’’, διενεργήθηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Η ανάλυση δεν κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι δύο ομάδες, δημόσιοι υπάλληλοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι [$t(368) = -0.319$, $p = 0.75 > 0.05$]. Οι μέσοι όροι είναι πολύ κοντά με τους δημόσιους υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 2.55 ± 1.071 και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 2.59 ± 1.113 στις απαντήσεις τους στην προαναφερθείσα ερώτηση.

Πίνακας 29: Group Statistics της μεταβλητής συσχέτιση αποτελεσματικότητας με ανταγωνιστικότητα

Group Statistics

	ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ_ΜΕ_ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	Δημόσιο τομέα	190	2.55	1.071	.078
	Ιδιωτικό τομέα	180	2.59	1.113	.083

Πίνακας 30: Independent Samples Test της μεταβλητής συσχέτιση αποτελεσματικότητας με ανταγωνιστικότητα

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ_ΜΕ_ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	Equal variances assumed	.403	.526	-.319	368	.750	-.036	.114	-.260	.187
	Equal variances not assumed			-.319	364.923	.750	-.036	.114	-.260	.187

T-Test Ανεξάρτητων δειγμάτων: Μέσοι όροι απαντήσεων Δημοσίων Υπαλλήλων και Ιδιωτικών Υπαλλήλων στην ερώτηση ‘’Η Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την Αποτελεσματικότητα;’’

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους στην ερώτηση κατά πόσο ‘’η ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα’’, διενεργήθηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Η ανάλυση δεν κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι δύο ομάδες, δημόσιοι υπάλληλοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι [$t(368) = 0.956$, $p = 0.34 > 0.05$]. Οι μέσοι όροι είναι πολύ κοντά με τους δημόσιους υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 2.63 ± 1.094 και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 2.52 ± 1.106 στις απαντήσεις τους στην προαναφερθείσα ερώτηση.

Πίνακας 31: Group Statistics της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα

Group Statistics

	ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ_ΠΡΟΥΠΟΘΕΤΕΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Δημόσιο τομέα	190	2.63	1.094	.079
	Ιδιωτικό τομέα	180	2.52	1.106	.082

Πίνακας 32: Independent Samples Test της μεταβλητής ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ_ΠΡΟΥΠΟΘΕΤΕΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Equal variances assumed	.028	.868	.956	368	.340	.109	.114	-.116	.334
	Equal variances not assumed			.956	366.452	.340	.109	.114	-.116	.334

Ερώτημα 2 (Ε2): Πως μπορεί να αναδειχθεί η Αποτελεσματικότητα και η Ανταγωνιστικότητα του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου με βάση τις αντιλήψεις των Κυπρίων πολιτών;

Υποερωτήματα:

2.α: Ως προς την εσωτερική λειτουργία της χώρας;

Στον πίνακα 33 δίνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων του δείγματος όσον αφορά τον βέλτιστο τρόπο λειτουργίας του δημοσίου εντός της επικράτειας της Κύπρου. Δηλαδή στην ερώτηση ‘’σε σχέση με το εσωτερικό της χώρας τι θα ήταν ουσιαστικότερο για τη Δημόσια Διοίκηση’’, 108 άτομα ήτοι 29,2% απάντησαν ‘’Να δίνονται υποθέσεις του Δημοσίου σε αντίστοιχα αρμόδιους Ιδιωτικούς φορείς προς αντιμετώπιση καθυστερήσεων’’, 19 άτομα ήτοι 5,1% απάντησαν ‘’Να υπογράφονται συμβόλαια (π.χ. για ενοικίαση κτηρίων) με Ιδιώτες με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος’’ και 243 άτομα ήτοι 65,7% απάντησαν ‘’Να υπάρχει αλληλεπίδραση με οργανισμούς που έχουν πιο προηγμένη τεχνογνωσία και πρωτοπορούν στον τομέα τους’’.
Παρατηρούμε λοιπόν μια τάση των ερωτηθέντων να αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην αλληλεπίδραση του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα και στην εφαρμογή των συμπράξεων ανάμεσα τους. Δίνουν μάλιστα πιο πολύ βαρύτητα (σε ποσοστό 65.7%) στο να λαμβάνεται βοήθεια από το δημόσιο τομέα ή ακόμη και να συνεργάζονται τα τμήματα του δημοσίου με ιδιωτικούς φορείς που πρωτοπορούν στον τομέα τους. Αυτό δείχνει ότι αναμένουν από το δημόσιο να βελτιωθεί και να προσφέρει συνδυαστικά ποιοτική και ποσοτική προσφορά προς τον Κύπριο πολίτη. Θεωρούν σε μικρότερο ποσοστό (29.2%) ότι μία καλή πρακτική είναι να δίνονται υποθέσεις του δημοσίου σε αντίστοιχα ιδιωτικούς φορείς για να αντιμετωπίζονται καθυστερήσεις που πιθανόν να προκύπτουν. Τέλος ένα πολύ μικρό ποσοστό (5.1%) πιστεύει ότι πρέπει να υπογράφονται συμβόλαια με ιδιώτες με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος.
Αν κρίνουμε από τις λίγες απαντήσεις που εγκρίνουν τη δεύτερη επιλογή, ο πολίτης στέλνει το μήνυμα ότι από τη στιγμή που το δημόσιο δεν έχει στην κατοχή του για παράδειγμα ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, δε θα πρέπει να γίνεται σπατάλη δημόσιου χρήματος σε περιπτώσεις οι οποίες δε θα αποδώσουν το αντίστοιχο επικερδές αντίτιμο. Είναι καλύτερα το δημόσιο της Κύπρου να επενδύσει σε δικές του εγκαταστάσεις, πόρους, ανθρώπινο δυναμικό και να είναι αυτάρκες. Απλά εκεί και όπου εντοπίζονται λάθη που οδηγούν σε

καθυστερήσεις, να διορθώνεται η κατάσταση με συνεργασίες και συνέργειες με τον ιδιωτικό τομέα προς όφελος του Δημοσίου.

Πίνακας 33: Τι είναι πιο σημαντικό όσον αφορά την αλληλεπίδραση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα;

ΤΙ_ΕΙΝΑΙ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΟΣΟΝ_ΑΦΟΡΑ_ΤΗΝ_ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ_ΔΗΜΟΣΙΟΥ_ΚΑΙ_ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ_ΤΟΜΕΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να δίνονται υποθέσεις του Δημοσίου σε αντίστοιχα αρμόδιους Ιδιωτικούς φορείς προς αντιμετώπιση καθυστερήσεων.	108	29.2	29.2	29.2
	Να υπογράφονται συμβόλαια (π.χ. για ενοικίαση κτηρίων) με Ιδιώτες με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος.	19	5.1	5.1	34.3
	Να υπάρχει αλληλεπίδραση με οργανισμούς που έχουν πιο προηγμένη τεχνογνωσία και πρωτοπορούν στον τομέα τους.	243	65.7	65.7	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

2.β: Ως προς την εξωτερική λειτουργία της χώρας;

Στον πίνακα 34 δίνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων του δείγματος όσον αφορά την παρακολούθηση των εξελίξεων εκτός της επικράτειας της Κύπρου, από πλευράς των διοικητικών λειτουργών που ηγούνται του δημόσιου τομέα της χώρας. Δηλαδή στην ερώτηση ‘’ποιες εξελίξεις σε σχέση με τη διεθνή πραγματικότητα θα πρέπει να παρακολουθούν οι επικεφαλείς του Δημόσιου Τομέα προς βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας’’, 44 άτομα ήτοι 11,9% απάντησαν ‘’Να έχουν γνώση για το νομοθετικό πλαίσιο άλλων προηγμένων χωρών’’, 122 άτομα ήτοι 33,0% απάντησαν ‘’Να υπάρχει παραδειγματισμός από τον τρόπο λειτουργίας άλλων αντίστοιχων μικρών κρατών’’ και 204 άτομα ήτοι 55,1% απάντησαν ‘’Να υπάρχει ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υπογραφή διμερών συμφωνιών με κράτη σε διεθνές επίπεδο’’.

Παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό πέραν των μισών ερωτηθέντων (55.1%) πιστεύουν ότι θα πρέπει να υπάρχει ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υπογραφή διμερών συμφωνιών με κράτη σε διεθνές επίπεδο και δευτερευόντως (σε ποσοστό 33%) να υπάρχει παραδειγματισμός από τον τρόπο λειτουργίας άλλων γεωγραφικά μικρών κρατών που προσομοιάζουν με τα μεγέθη της Κύπρου. Ο πολίτης αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στο να υπάρχει μία καλή συνεργασία με αμφίδρομο όφελος ανάμεσα στο Κυπριακό δημόσιο και το δημόσιο τομέα ξένων προηγμένων χωρών. Η ανταλλαγή τεχνογνωσίας, τεχνολογικού εξοπλισμού αλλά και η εκπαίδευση σε διμερές επίπεδο κρατών (όσον αφορά τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα), αποτελεί μία καλή πολιτική και εχέγγυο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας της δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο.

Τέλος αναλογικά 1 στους 10 ερωτηθέντες (11.9%) θεωρεί ότι οι επικεφαλείς του δημόσιου τομέα στην Κύπρο θα πρέπει να έχουν γνώση για το νομοθετικό πλαίσιο άλλων προηγμένων χωρών. Αυτό δείχνει ότι ο Κύπριος πολίτης στέκεται κυρίως στην ανάγκη για σύναψη συνεργασιών με άλλα κράτη και όχι απλή γνώση ή εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία αυτών των χωρών. Εξάλλου μία απλή αντιγραφή των νόμων και ρυθμίσεων άλλων κρατών, δε θα ωφελήσει ουσιαστικά και σε βαθμό που να αλλάξει αποτελεσματικά τα κακώς κείμενα στη λειτουργία του δημόσιου τομέα στην Κύπρο.

Πίνακας 34: Τι είναι πιο σημαντικό όσον αφορά τις γνώσεις των διοικητικών λειτουργών σχετικά με τη λειτουργία των χώρων του εξωτερικού;

ΤΙ_ΕΙΝΑΙ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΟΣΟΝ_ΑΦΟΡΑ_ΤΙΣ_ΓΝΩΣΕΙΣ_ΤΩΝ_ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ_ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ_ΣΧΕΤΙΚΑ_ΜΕ_ΤΗ_ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ_ΤΩΝ_ΧΩΡΩΝ_ΤΟΥ_ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να έχουν γνώση για το νομοθετικό πλαίσιο άλλων προηγμένων χωρών.	44	11.9	11.9	11.9
	Να υπάρχει παραδειγματισμός από τον τρόπο λειτουργίας άλλων αντίστοιχων μικρών κρατών.	122	33.0	33.0	44.9
	Να υπάρχει ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υπογραφή διμερών συμφωνιών με κράτη σε διεθνές επίπεδο.	204	55.1	55.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

2.γ: Ως προς τη βελτίωση της γραφειοκρατίας;

Στον πίνακα 35 δίνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων του δείγματος όσον αφορά τη γραφειοκρατία που αποτελεί διαχρονικά τον κακό δαίμονα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Δηλαδή στην ερώτηση ‘’που οφείλετε κυρίως κατά την γνώμη σας η Γραφειοκρατία (καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των διαδικασιών) στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου’’, 46 άτομα ήτοι 12,4% απάντησαν ‘‘Ο διαμοιρασμός των υποθέσεων στους υπαλλήλους δεν είναι ο ενδεδειγμένος’’, 200 άτομα ήτοι 54,1% απάντησαν ‘’Οι υποθέσεις περνούν από πολλά στάδια μέχρι την αποπεράτωσή τους’’ και 124 άτομα ήτοι 33,5% απάντησαν ‘‘Δεν γίνεται εντοπισμός και αντιμετώπιση των καθυστερήσεων’’.

Παρατηρούμε ότι πέραν των μισών ερωτηθέντων (54.1%) απάντησαν ότι η γραφειοκρατία στο δημόσιο τομέα της Κύπρου οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι υποθέσεις περνούν από πολλά στάδια μέχρι την αποπεράτωση τους. Είναι παραδεκτό λοιπόν ότι δεν γίνεται σωστή διαχείριση ή διαλογή των υποθέσεων που θα εκτελεστούν, ενώ πολλές φορές πιθανόν να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος, ο οποίος ολοένα και μεγαλώνει όσο πληθαίνει ο αριθμός των εκκρεμούσων υποθέσεων. Επίσης ένα ποσοστό που αγγίζει το 1/3 των ερωτηθέντων (33.5%) υποστηρίζουν ότι δεν γίνεται εντοπισμός και αντιμετώπιση των καθυστερήσεων. Κάτι που καταδεικνύει ότι σε ένα σημαντικό βαθμό ο Κύπριος πολίτης θεωρεί ότι δύο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση του τόπου, είναι η απουσία ελέγχου και κατανόησης από τους διοικούντες για το που οφείλονται οι καθυστερήσεις αλλά και η μη εκπόνηση σχεδίου για το πως αυτές θα αντιμετωπιστούν. Τέλος ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (12.4%) απάντησαν ότι ο διαμοιρασμός των υποθέσεων στους υπαλλήλους δεν είναι ο ενδεδειγμένος. Άρα η καταπληκτική πλειοψηφία θεωρεί ότι ίσως να μη γίνεται ορθή λήψη αποφάσεων σχετικά με την καταλληλόλητα και τις γνώσεις του κάθε υπαλλήλου σε συσχετισμό με τις υποθέσεις που μπορεί να φέρει εις πέρας. Αντίθετα με τη σωστή αξιολόγηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, αναμένεται από αυτούς όταν τοποθετηθούν σε οποιοδήποτε πόστο που προκρίνει η ηγεσία, να είναι σε θέση να διεκπεραιώσουν τις αντίστοιχες σε δυσκολία εκκρεμούσες υποθέσεις.

Συμπερασματικά, ένα σημαντικά αντιπροσωπευτικό δείγμα των Κυπρίων πολιτών έχει την άποψη ότι χρειάζεται πάνω από όλα επίγνωση της υπάρχουσας κατάστασης στο κάθε γραφείο από τον εκάστοτε προϊστάμενο, ώστε να συντονίζει με μαεστρία και αποφασιστικότητα τους υφισταμένους του και να αποφεύγονται έτσι οι διάφορες καθυστερήσεις και συνακόλουθα οι συνέπειες που επακολουθούν και επηρεάζουν τους πολίτες.

Πίνακας 35: Που οφείλεται κυρίως η γραφειοκρατία;

ΠΟΥ_ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ_ΚΥΡΙΩΣ_Η_ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ο διαμοιρασμός των υποθέσεων στους υπαλλήλους δεν είναι ο ενδεδειγμένος.	46	12.4	12.4	12.4
	Οι υποθέσεις περνούν από πολλά στάδια μέχρι την αποπεράτωσή τους.	200	54.1	54.1	66.5
	Δεν γίνεται εντοπισμός και αντιμετώπιση των καθυστερήσεων.	124	33.5	33.5	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στον πίνακα 36 δίνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων του δείγματος όσον αφορά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί η γραφειοκρατία. Δηλαδή στην ερώτηση ‘’ποιες νομοθετικές ρυθμίσεις θα μπορούσαν να γίνουν για την αντιμετώπιση της Γραφειοκρατίας’’, 38 άτομα ήτοι 10,3% απάντησαν ‘’Οι υφιστάμενοι κανονισμοί να γίνουν πιο ξεκάθαροι (π.χ. ρύθμιση ωραρίου, μείωση αδειών ασθενείας)’’, 206 άτομα ήτοι 55,6% απάντησαν ‘’Να παρθούν καινοτόμες αποφάσεις που να επιλύουν ριζικά τα προβλήματα (π.χ. άρση μονιμότητας)’’ και 126 άτομα ήτοι 34,1% απάντησαν ‘’Οι τιμωρίες που επιβάλλονται σε περιπτώσεις σοβαρής ανομίας να είναι παραδειγματικές και αποτρεπτικές’’.

Παρατηρούμε ότι πέραν των μισών ερωτηθέντων (55.6%) απάντησαν ότι η γραφειοκρατία αντιμετωπίζεται αποτελεσματικότερα μέσω εφαρμογής καινοτόμων αποφάσεων. Είναι παραδεκτό λοιπόν, ότι έφτασε το πλήρωμα του χρόνου ώστε να παρθούν κρίσιμες αποφάσεις, οι οποίες θα πρέπει να αποτελέσουν το σημείο αναφοράς προς αντιμετώπιση του μπαμπούλα της γραφειοκρατίας. Για παράδειγμα η άρση της μονιμότητας είναι ένα σκληρό μέτρο το οποίο μπορεί να επιφέρει και σύγκρουση με το κατεστημένο, όμως μπορεί να αποτελέσει μία καλή αρχή για ριζική επίλυση σημαντικών προβλημάτων. Επίσης ένα ποσοστό που αγγίζει το 1/3 των ερωτηθέντων (34.1%) υποστηρίζουν ότι δεν επιβάλλονται αυστηρές τιμωρίες για να αντιμετωπισθούν τα κακώς κείμενα που ταλανίζουν το δημόσιο τομέα της Κύπρου. Κάτι που καταδεικνύει ότι σε ένα σημαντικό βαθμό ο Κύπριος πολίτης θεωρεί ότι πρέπει να συζητηθούν και να εφαρμοστούν μεταρρυθμιστικά μέτρα που να περιορίζουν το φαινόμενο της γραφειοκρατίας.

Τέλος ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (10.3%) απάντησαν ότι οι υφιστάμενοι κανονισμοί όπως για παράδειγμα η ρύθμιση του ωραρίου αλλά και του αριθμού των ημερών ασθενείας που δικαιούνται να λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, θα πρέπει να γίνουν πιο ξεκάθαροι και να εκσυγχρονιστούν. Είναι ξεκάθαρο ότι η καταπληκτική πλειοψηφία των πολιτών αξιολογεί ως πιο σημαντικό θέμα, τη λήψη μέτρων που έχουν να κάνουν με κεκτημένα δικαιώματα των δημόσιων υπαλλήλων, γεγονός που ίσως εξαλείψει σημαντικά την απάθεια, την χαλάρωση και την απαξίωση που επικρατεί στο δημόσιο τομέα της Κύπρου.

Πίνακας 36: Πως αντιμετωπίζεται αποτελεσματικότερα η γραφειοκρατία;

ΠΩΣ_ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΑ_Η_ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Οι υφιστάμενοι κανονισμοί να γίνουν πιο ξεκάθαροι (π.χ. ρύθμιση ωραρίου, μείωση αδειών ασθενείας).	38	10.3	10.3	10.3
	Να παρθούν καινοτόμες αποφάσεις που να επιλύουν ριζικά τα προβλήματα (π.χ. άρση μονιμότητας).	206	55.6	55.6	65.9
	Οι τιμωρίες που επιβάλλονται σε περιπτώσεις σοβαρής ανομίας να είναι παραδειγματικές και αποτρεπτικές.	126	34.1	34.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

2.δ: Ως προς τη διοικητική διάσταση;

Στον πίνακα 37 δίνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων του δείγματος όσον αφορά την επίτευξη αποτελεσματικότερης διοίκησης από πλευράς των ανώτερων διοικητικών λειτουργών στο δημόσιο τομέα της Κύπρου. Δηλαδή στην ερώτηση ‘’τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν γενικότερα ώστε οι ανώτεροι και ανώτατοι υπαλλήλων να επιτύχουν την αποτελεσματική Διοίκηση του υφιστάμενου προσωπικού, 44 άτομα ήτοι 11,9% απάντησαν ‘’Παρακολούθηση σεμιναρίων και εξελίξεων στον τομέα τους’’, 240 άτομα ήτοι 64,9% απάντησαν ‘’Να προάγονται στη βάση ακριβοδίκαιων κριτηρίων οι πιο ικανοί’’ και 86

άτομα ήτοι 23,2% απάντησαν ‘’Να γίνεται από την πλευρά τους σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων που απειλούν την ομαλή λειτουργία του τμήματος τους’’.

Παρατηρούμε ότι περίπου τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων (64.9%) απάντησαν ότι θα πρέπει να προάγονται οι πιο ικανοί στη βάση ακριβοδίκαιων κριτηρίων. Είναι γνωστό ότι οι προαγωγές στηρίζονται κυρίως στην αρχαιότητα του προσωπικού και λιγότερο σε πιο βασικά κριτήρια όπως για παράδειγμα τα προσόντα και οι δεξιότητες. Για παράδειγμα σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, σε περίπτωση ισοψηφίας ανάμεσα στους υποψήφιους για προαγωγή, προάγεται ο μεγαλύτερος σε ηλικία. Ένα απαρχαιωμένο μέτρο το οποίο θεσπίστηκε πολλά χρόνια πριν και συνεχίζει να υφίσταται, κάτι που καταδεικνύει την ανάγκη για άμεσες μεταρρυθμίσεις. Επίσης ένα ποσοστό που ξεπερνά το 1/5 των ερωτηθέντων (23.2%) υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να γίνεται σωστή αξιολόγηση και ανατροφοδότηση για τα τεκταινόμενα στο εκάστοτε τμήμα από τον επικεφαλή λειτουργό. Με αυτό τον τρόπο θα επιτυγχάνεται η καλύτερη εκτίμηση και ανάλυση του κινδύνου που απειλεί με περαιτέρω καθυστερήσεις τη λειτουργία του εν λόγω τμήματος.

Τέλος ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (11.9%) απάντησαν ότι θεωρούν ως πιο σημαντικό, την παρακολούθηση σεμιναρίων και εξελίξεων τα οποία επισυμβαίνουν και αφορούν τον τομέα εργασίας τους. Είναι ξεκάθαρο ότι η καταπληκτική πλειοψηφία των πολιτών συνδέει, από τη μια το σωστό τρόπο προαγωγής των υπαλλήλων και από την άλλη τη σωστή εκτίμηση της κατάστασης από πλευράς των επικεφαλείς διοικητικών λειτουργών για το τι επισυμβαίνει στο τμήμα τους (που σκοπό έχουν τη λήψη έγκαιρων μέτρων), με καλύτερα διοικητικά αποτελέσματα. Παράλληλα κατατάσσει ως δευτερεύων παράγοντα την εκπαιδευτική διαδικασία και αποκόμιση εμπειριών από πλευράς των διοικητικών λειτουργών, θεωρώντας ότι τέτοιες ενέργειες δεν θα προσφέρουν κάτι ουσιαστικό στη βελτίωση της διοικητικής φιλοσοφίας των προϊσταμένων, προς όφελος των υφισταμένων και της παραγωγικής διαδικασίας.

Πίνακας 37: Τι είναι πιο σημαντικό όσον αφορά την επίτευξη αποτελεσματικότερης διοίκησης από πλευράς των ανώτερων διοικητικών λειτουργών στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου;

ΠΩΣ_ΕΠΕΡΧΕΤΑΙ_Η_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ_ΔΙΟΙΚΗΣΗ_ΤΟΥ_ΚΑΤΩΤΕΡΟΥ_ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ_ΑΠΟ_ΠΛΕΥΡΑΣ_ΤΩΝ_ΑΝΩΤΕΡΩΝ_ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ_ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Παρακολούθηση σεμιναρίων και εξελίξεων στον τομέα τους.	44	11.9	11.9	11.9
	Να προάγονται στη βάση ακριβοδίκαιων κριτηρίων οι πιο ικανοί.	240	64.9	64.9	76.8
	Να γίνεται από πλευρά τους σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων που απειλούν τη λειτουργία του τμήματος τους.	86	23.2	23.2	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Ερώτημα 3 (Ε3): Από τη μια οι Κύπριοι πολίτες που εργάζονται εκτός του Δημόσιου Τομέα και από την άλλη οι Δημόσιοι Υπάλληλοι, θεωρούν ότι τα πληροφοριακά συστήματα και γενικότερα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να έχει θετική επίδραση στην Αποτελεσματικότητα και κατά επέκταση στην Ανταγωνιστικότητα της Δημόσιας Διοίκησης;

Υποερωτήματα:

3.α: Διαφέρουν οι μέσοι όροι των απαντήσεων κάθε ομάδας στην ερώτηση κατά πόσο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συντείνει στην ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα;

T-Test Ανεξάρτητων δειγμάτων: Μέσοι όροι απαντήσεων δημοσίων υπαλλήλων και ιδιωτικών υπαλλήλων στην ερώτηση ‘’Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υποβοηθά την αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημοσίου;’’

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους στην ερώτηση κατά πόσο ‘’η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υποβοηθά την αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημοσίου’’, διενεργήθηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Η ανάλυση κατέδειξε στατιστικά

σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι δύο ομάδες, δημόσιοι υπάλληλοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι [t(368) = -2.432, p = 0.015 < 0.05]. Οι μέσοι όροι διαφέρουν σημαντικά με τους δημόσιους υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 1.78±0.873 (δηλαδή στην πλειοψηφία οι απαντήσεις τους κυμαίνονται μεταξύ ‘’πολύ’’ και ‘’πάρα πολύ’’) και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 2.01±0.921 (δηλαδή στην πλειοψηφία οι απαντήσεις τους κυμαίνονται μεταξύ ‘’πολύ’’ και ‘’ναι και όχι - μέτρια’’) στην προαναφερθείσα ερώτηση.

Πίνακας 38: Group Statistics της μεταβλητής η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βοηθά το δημόσιο;

Group Statistics

	ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Η_ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ_ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ_ΒΟΗΘΑ_ΤΟ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Δημόσιο τομέα	190	1.78	.873	.063
	Ιδιωτικό τομέα	180	2.01	.921	.069

Πίνακας 39: Independent Samples Test της μεταβλητής η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βοηθά το δημόσιο;

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Η_ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ_ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ_ΒΟΗΘΑ_ΤΟ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Equal variances assumed	1.704	.193	-2.432	368	.015	-.227	.093	-.410	-.043
	Equal variances not assumed			-2.428	363.782	.016	-.227	.093	-.411	-.043

3.β: Στην ερώτηση όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για τον Δημόσιο Τομέα οι απαντήσεις συγκλείνουν ή αποκλίνουν;

T-Test Ανεξάρτητων δειγμάτων: Μέσοι όροι απαντήσεων δημοσίων υπαλλήλων και ιδιωτικών υπαλλήλων στην ερώτηση ‘’Όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για το Δημόσιο Τομέα;’’

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους στην ερώτηση ‘’όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για τον Δημόσιο Τομέα’’, διενεργήθηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Η ανάλυση δεν κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι δύο ομάδες, δημόσιοι υπάλληλοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι [$t(368) = -0.718$, $p = 0.059 > 0.05$]. Οι μέσοι όροι είναι πολύ κοντά με τους δημόσιους υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 1.46 ± 0.781 και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 1.52 ± 0.801 στις απαντήσεις τους στην προαναφερθείσα ερώτηση.

Πίνακας 40: Group Statistics της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη τεχνολογικής εξέλιξης

Group Statistics

	ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΤΙ_ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ_ΩΣ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΑΠΟ_ΑΠΟΨΗ_ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ_ΕΞΕΛΙΞΗΣ	Δημόσιο τομέα	190	1.46	.781	.057
	Ιδιωτικό τομέα	180	1.52	.801	.060

Πίνακας 41: Independent Samples Test της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη τεχνολογικής εξέλιξης;

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΤΙ_ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ_ΩΣ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΑΠΟ_ΑΠΟΨΗ_ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ_ΕΞΕΛΙΞΗΣ	Equal variances assumed	.896	.344	-.718	368	.473	-.059	.082	-.221	.103
	Equal variances not assumed			-.718	365.664	.473	-.059	.082	-.221	.103

Δηλαδή με συντριπτική πλειοψηφία, σε ποσοστό 69.5% οι πεποιθήσεις των ερωτηθέντων συμπίπτουν στην απάντηση ότι ‘’η χρήση του συστήματος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (για παράδειγμα η χρήση του συστήματος ‘’Αριάδνη’’)’’ αποτελεί την πιο σημαντική εξέλιξη από τεχνολογικής σκοπιάς. Είναι ξεκάθαρο ότι τα τελευταία χρόνια δειλά-δειλά μπήκε στη ζωή μας η ηλεκτρονική διακυβέρνηση φέρνοντας αλλαγές και εξελίσσοντας σημαντικά τον τρόπο αλληλεπίδρασης της δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο με τους πολίτες. Αυτό κρίνεται ιδιαίτερα καθοριστικό από τους πολίτες οι οποίοι ζητούν τη συνεχή αναβάθμιση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για να υλοποιηθούν ταχύτερα οι εκάστοτε στόχοι που τίθενται από τη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου. Από την άλλη ένα ποσοστό που αγγίζει σχεδόν το 1/5 των ερωτηθέντων (18.6%) πιστεύουν ότι η χρήση έξυπνων συστημάτων μπορεί να αποβεί καθοριστική για τη μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης και τέλος ένα μικρό ποσοστό (11.9%) που αριθμεί 44 άτομα θεωρούν ότι πρέπει να τύχουν εκμετάλλευσης οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, ούτως ώστε να αποδώσουν σε βάθος χρόνου.

Πίνακας 42: Συχνότητες της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη τεχνολογικής εξέλιξης;

ΤΙ_ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ_ΩΣ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΑΠΟ_ΑΠΟΨΗ_ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ_ΕΞΕΛΙΞΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (π.χ. χρήση του συστήματος ΄΄Αριάδνη΄΄).	257	69.5	69.5	69.5
	Η χρήση έξυπνων συστημάτων (π.χ. έλεγχος διαδρομών υπηρεσιακών αυτοκινήτων).	44	11.9	11.9	81.4
	Η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (π.χ. χρήση φωτοβολταϊκών μέσω της ηλιακής ενέργειας).	69	18.6	18.6	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

3.γ: Ποια θέματα που αφορούν τη χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού θεωρούνται ως πιο σημαντικά για την κάθε ομάδα;

T-Test Ανεξάρτητων δειγμάτων: Μέσοι όροι απαντήσεων δημοσίων υπαλλήλων και ιδιωτικών υπαλλήλων στην ερώτηση ‘’Από πλευράς χρήσης εξοπλισμού τι είναι πιο σημαντικό;’’

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους στην ερώτηση ‘’από πλευράς χρήσης εξοπλισμού τι είναι πιο σημαντικό’’, διενεργήθηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Η ανάλυση δεν κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι δύο ομάδες, δημόσιοι υπάλληλοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι [$t(368) = 1.305$, $p = 0.193 > 0.05$]. Οι μέσοι όροι είναι κοντά, με τους δημόσιους υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 2.66 ± 0.716 και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους να έχουν μέσο όρο 2.56 ± 0.793 στις απαντήσεις τους στην προαναφερθείσα ερώτηση.

Πίνακας 43: Group Statistics της μεταβλητής τι είναι πιο σημαντικό σχετικά με τη χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού

Group Statistics

	ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΤΙ_ΕΙΝΑΙ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΣΧΕΤΙΚΑ_ΜΕ_ΤΗ_ΧΡΗΣΗ_ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ_ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	Δημόσιο τομέα	190	2.66	.716	.052
	Ιδιωτικό τομέα	180	2.56	.793	.059

Πίνακας 44: Independent Samples Test της μεταβλητής τι είναι πιο σημαντικό σχετικά με τη χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΤΙ_ΕΙΝΑΙ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΣΧΕΤΙΚΑ_ΜΕ_ΤΗ_ΧΡΗΣΗ_ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ_ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	Equal variances assumed	6.056	.014	1.305	368	.193	.102	.078	-.052	.257
	Equal variances not assumed			1.301	359.276	.194	.102	.079	-.052	.257

Δηλαδή, με συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 77.3%, οι πεποιθήσεις των ερωτηθέντων συμπίπτουν στην απάντηση ‘’να είναι επαρκής ο τεχνολογικός εξοπλισμός ποιοτικά και ποσοτικά για όλους του υπαλλήλους’’, ένα δεδομένο που κρίνεται ιδιαίτερα καθοριστικό από τους πολίτες για να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτει κατά καιρούς η δημόσια υπηρεσία της Κύπρου. Από την άλλη ένα ποσοστό 16.5% πιστεύουν ότι η χρήση συμβατικών ηλεκτρονικών υπολογιστών και άλλων τεχνολογικών μηχανημάτων από πλευράς του συνόλου του προσωπικού είναι πιο σημαντικό σχετικά με τη χρήση του εξοπλισμού και τέλος ένα πολύ μικρό ποσοστό (6.2%) που αριθμεί 23 άτομα θεωρούν ότι οι άδειες λογισμικού πρέπει να καλύπτουν σε αριθμό το σύνολο του προσωπικού.

Πίνακας 45: Συχνότητες της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη τεχνολογικής εξέλιξης

ΤΙ_ΕΙΝΑΙ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΣΧΕΤΙΚΑ_ΜΕ_ΤΗ_ΧΡΗΣΗ_ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ_ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Το υλικό (π.χ. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Όργανο χωρομέτρησης GPS).	61	16.5	16.5	16.5
	Το λογισμικό (π.χ. Άδειες χρήσης Microsoft Office και η διάρκειά τους).	23	6.2	6.2	22.7
	Να είναι επαρκής ο εξοπλισμός ποσοτικά και ποιοτικά για όλους τους υπαλλήλους.	286	77.3	77.3	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

3.δ: Ποιες μεταβλητές συσχετίζονται με τη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο από τη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης;

Διωνυμική παλινδρομική ανάλυση (binomial logistic regression)

Στην παλινδρομική ανάλυση όταν η εξαρτημένη μεταβλητή έχει δύο μόνο ομάδες ή κατηγορίες, τότε η ανάλυση ονομάζεται διωνυμική. Στη δική μας περίπτωση το δείγμα μας απαντώντας την ερώτηση κατά πόσο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλει στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο, ταξινομείτε σε αυτούς που συμφωνούν ότι ισχύει η πρόταση (ναι με κωδικοποίηση 1) και σε αυτούς που δεν συμφωνούν ότι ισχύει η πρόταση (όχι με κωδικοποίηση 0). Έτσι μπορεί να γίνει χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (egovernment) ως εξαρτημένης μεταβλητής κατηγοριακής κλίμακας. Στην κατηγορία ναι συμπεριλαμβάνονται οι απαντήσεις ΄΄πάρα πολύ΄΄ και ‘’πολύ’’ και στην κατηγορία όχι οι απαντήσεις ‘’και ναι και όχι - μέτρια’’, ‘’λίγο’’ και ‘’καθόλου’’.

Τα κριτήρια που διέπουν την εφαρμογή της διωνυμικής παλινδρομικής ανάλυσης είναι η χρήση μίας εξαρτημένης μεταβλητής κατηγοριακής κλίμακας με δύο ομάδες, καθώς και η χρήση μίας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών με δύο ή περισσότερες ομάδες ή ακόμη και μεταβλητές σε ισοδιαστημική-αναλογική κλίμακα. Στη δική μας περίπτωση χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές το φύλο, τα εκπαιδευτικά προσόντα, ο τομέας απασχόλησης, το καθεστώς απασχόλησης και τα χρόνια εργασιακής πείρας.

Επιπλέον η διωνυμική παλινδρομική ανάλυση στηρίζεται σε κάποιες επιπρόσθετες προϋποθέσεις από αυτές που ισχύουν για όλα τα παραμετρικά κριτήρια. Πρώτον, θα πρέπει οι ανεξάρτητες μεταβλητές να έχουν χαμηλές συσχετίσεις μεταξύ τους (για παράδειγμα κάτω από 0.7) και να έχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την εξαρτημένη μεταβλητή. Επιπλέον πρέπει το μέγεθος του δείγματος να είναι μεγάλο (να υπάρχουν αρκετοί συμμετέχοντες άρα και ερωτηματολόγια) για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή και τέλος θα πρέπει από τη στιγμή που οι ακραίες τιμές τείνουν να επηρεάζουν τα αποτελέσματα, καλό είναι να αφαιρούνται από την ανάλυση.

Βήμα 1ο: Συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, τομέας απασχόλησης, καθεστώς απασχόλησης, χρόνια εργασιακής υπηρεσίας.

Παρατηρούμε ότι στην πλειοψηφία τους οι συντελεστές συσχέτισης pearson ‘s r ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, τομέα απασχόλησης, καθεστώς απασχόλησης και χρόνια εργασιακής υπηρεσίας είναι σχετικά μικρές (μέχρι 0.30 θεωρούνται μικρές, από 0.30 μέχρι 0.70 θεωρούνται μέτριες και >0.70 θεωρούνται υψηλές ενώ τα αντίστοιχα ισχύουν και με αρνητικό πρόσημο). Για παράδειγμα η συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και την εκπαίδευση ισούται με 0.109 που θεωρείται μικρή, η συσχέτιση ανάμεσα στον τομέα απασχόλησης και το καθεστώς απασχόλησης ισούται με -0.334 που θεωρείται μέτρια και η συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία και στα χρόνια εργασιακής υπηρεσίας ισούται με 0.793 που θεωρείται υψηλή. Για αυτό το λόγο αφαιρούμε την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία από τη διωνυμική παλινδρομική ανάλυση.

Πίνακας 46: Συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, τομέας απασχόλησης, καθεστώς απασχόλησης, χρόνια εργασιακής υπηρεσίας

Correlations

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΚΑΘΕΣΤΩΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΧΡΟΝΙΑ_ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	1	-.079	.109*	-.151**	-.081	-.050
	Sig. (2-tailed)		.130	.037	.004	.120	.341
	N	370	370	370	370	370	370
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson Correlation	-.079	1	-.311**	-.202**	-.017	.793**
	Sig. (2-tailed)	.130		.000	.000	.738	.000
	N	370	370	370	370	370	370
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Pearson Correlation	.109*	-.311**	1	.032	-.269**	-.306**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000		.539	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370
ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Pearson Correlation	-.151**	-.202**	.032	1	-.334**	-.238**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.539		.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370
ΚΑΘΕΣΤΩΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Pearson Correlation	-.081	-.017	-.269**	-.334**	1	-.020
	Sig. (2-tailed)	.120	.738	.000	.000		.707
	N	370	370	370	370	370	370
ΧΡΟΝΙΑ_ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Pearson Correlation	-.050	.793**	-.306**	-.238**	-.020	1
	Sig. (2-tailed)	.341	.000	.000	.000	.707	
	N	370	370	370	370	370	370

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

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

Βήμα 2ο: Η τιμή F που ισούται με 3.188 δείχνει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό αφού ισχύει ότι p=0.008 < 0.05.

Πίνακας 47: Ανάλυση ANOVA για την εξαρτημένη μεταβλητή egovernment

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.845	5	.369	3.188	.008[b]
	Residual	42.126	364	.116		
	Total	43.970	369			

a. Dependent Variable: egovernment

b. Predictors: (Constant), ΧΡΟΝΙΑ_ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ, ΚΑΘΕΣΤΩΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΦΥΛΟ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Βήμα 3ο: Ο αριθμός των ερωτηματολογίων είναι αρκετά μεγάλος αφού απαντήθηκαν από 370 άτομα, ενώ δεν υπάρχει παρουσία ακραίων τιμών (καμίας συγκεκριμένα) που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα.

Βήμα 4ο: Μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS υπολογίζω τη διωνυμική παλινδρομική ανάλυση (binomial logistic regression).

Στον πίνακα 48 παρουσιάζεται ο αριθμός των περιπτώσεων που έχουν συμπεριληφθεί στην ανάλυση (N = 370), ο αριθμός των απουσών τιμών (missing cases = 0) και τα αντίστοιχα ποσοστά τους.

Πίνακας 48: Ο αριθμός των περιπτώσεων που έχουν συμπεριληφθεί στην ανάλυση ANOVA και ο αριθμός των απουσών τιμών

Case Processing Summary

Unweighted Cases[a]		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	370	100.0
	Missing Cases	0	.0
	Total	370	100.0
Unselected Cases		0	.0
Total		370	100.0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Στον πίνακα 49 φαίνεται η κωδικοποίηση της μεταβλητής egovernment όπως επεξηγήθηκε πιο πάνω.

Πίνακας 49: Κωδικοποίηση της μεταβλητής egovernment

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	0
Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	1

Στον πίνακα 50 φαίνεται η κατηγοριοποίηση των πέντε ανεξάρτητων μεταβλητών.

Πίνακας 50: Κατηγοριοποίηση των πέντε ανεξάρτητων μεταβλητών

Categorical Variables Codings

		Frequency	Parameter coding		
			(1)	(2)	(3)
ΧΡΟΝΙΑ_ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	1 – 10 χρόνια	80	.000	.000	.000
	11 – 20 χρόνια	160	1.000	.000	.000
	21 – 30 χρόνια	86	.000	1.000	.000
	31+ χρόνια	44	.000	.000	1.000
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Απολυτήριο Λυκείου	29	.000	.000	.000
	Ανώτερο Δίπλωμα μονοετούς μέχρι τριετούς τίτλου σπουδών	38	1.000	.000	.000
	Πανεπιστημιακός Τίτλος τουλάχιστον τεσσάρων ετών	144	.000	1.000	.000
	Μεταπτυχιακός Τίτλος τουλάχιστον πέντε ετών	159	.000	.000	1.000
ΚΑΘΕΣΤΩΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Μόνιμος/η	319	.000	.000	
	Έκτακτος/η	29	1.000	.000	
	Ωρομίσθιο Προσωπικό	22	.000	1.000	
ΤΟΜΕΑΣ_ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Δημόσιο τομέα	190	.000		
	Ιδιωτικό τομέα	180	1.000		
ΦΥΛΟ	ΑΡΡΕΝ	183	.000		
	ΘΗΛΥ	187	1.000		

Στον πίνακα 51 παρατηρούμε ότι το μοντέλο μας κατατάσσει 86.2% των συμμετεχόντων στη σωστή κατηγορία. Δηλαδή, αν όλοι οι συμμετέχοντες ήταν σύμφωνοι με την άποψη ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποβοηθά την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα στην Κύπρο τότε το μοντέλο θα ήταν σωστό στις 86.2% φορές. Επομένως, το μοντέλο προβλέπει ότι 319 στους 370 συμμετέχοντες συμφωνούν με την προαναφερθείσα άποψη (319 / 370 = 0.862).

Πίνακας 51: Classification table της μεταβλητής egovernment (βήμα 0)

Block 0: Beginning block

Classification Table[a,b]

	Observed		Predicted		
			egovernment		Percentage Correct
			Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	
Step 0	egovernment	Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	0	51	.0
		Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	0	319	100.0
	Overall Percentage				86.2

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is .500

Στον πίνακα 52 παρατηρούμε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό αφού ισχύει p = 0.000 < 0.05.

Πίνακας 52: Variables in the equation της μεταβλητής egovernment

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	1.833	.151	147.794	1	.000	6.255

Στον πίνακα 53 παρατηρούμε τις τιμές (scores) για τις ανεξάρτητες μεταβλητές πριν την είσοδο τους στο μοντέλο.

Πίνακας 53: Variables not in the equation της μεταβλητής egovernment

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	ΦΥΛΟ(1)	.946	1	.331
		ΕΡΓΑΣΙΑ(1)	1.598	1	.206
		ΠΡΟΣΟΝΤΑ	3.651	3	.302
		ΠΡΟΣΟΝΤΑ(1)	.378	1	.539
		ΠΡΟΣΟΝΤΑ(2)	3.620	1	.057
		ΠΡΟΣΟΝΤΑ(3)	1.423	1	.233
		ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	1.755	2	.416
		ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ(1)	1.263	1	.261
		ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ(2)	.381	1	.537
		ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	16.779	3	.001
		ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ(1)	1.523	1	.217
		ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ(2)	1.893	1	.169
		ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ(3)	2.039	1	.153
	Overall Statistics		21.672	10	.017

Στον πίνακα 54 παρατηρούμε ότι αφού η τιμή Chi-square = 19.900 είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0.03 < 0.05$), μπορούμε να πούμε ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να προβλέψουν στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μας μεταβλητή (egovernment).

Πίνακας 54: Omnibus tests of model coefficients της μεταβλητής egovernment

Block 1: Method = Enter

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	19.900	10	.030
	Block	19.900	10	.030
	Model	19.900	10	.030

Στον πίνακα 55 παρατηρούμε ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν από 5.2% μέχρι 9.5% τη διασπορά της ανεξάρτητης μεταβλητής (με βάση τους δείκτες Cox & Snell και Nagelkerke αντίστοιχα).

Πίνακας 55: Model summary της μεταβλητής egovernment

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	276.854[a]	.052	.095

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.

Στον πίνακα 56 παρατηρούμε ότι η τιμή δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0.808 > 0.05$) ένα ακόμα κριτήριο που επιβεβαιώνει ότι το μοντέλο μας με τις ανεξάρτητες μεταβλητές είναι ικανοποιητικό.

Πίνακας 56: Hosmer and Lemeshow Test της μεταβλητής egovernment

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	4.516	8	.808

Στον πίνακα 57 παρατηρούμε τα πιθανά ενδεχόμενα με τις παρατηρούμενες (observed) τιμές και αναμενόμενες (expected) τιμές της μεταβλητής egovernment που προκύπτουν από το τεστ Hosmer και Lemeshow (για το βήμα 1).

Πίνακας 57: Contingency table for Hosmer and Lemeshow test της μεταβλητής egovernment

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		egovernment = Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα		egovernment = Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	11	12.505	26	24.495	37
	2	8	8.104	27	26.896	35
	3	7	6.135	28	28.865	35
	4	5	5.093	32	31.907	37
	5	8	4.950	35	38.050	43
	6	3	3.024	27	26.976	30
	7	2	2.600	29	28.400	31
	8	2	2.972	34	33.028	36
	9	4	2.972	36	37.028	40
	10	1	2.645	45	43.355	46

Στον πίνακα 58 παρατηρούμε ότι στο μοντέλο μας οι πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν εξακολουθούν να προβλέπουν το 86.2% της ανεξάρτητης μεταβλητής (egovernment).

Πίνακας 58: Classification table της μεταβλητής egovernment (βήμα 1)

Classification Table[a]

	Observed		Predicted		
			egovernment		Percentage Correct
			Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	
Step 1	egovernment	Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	0	51	.0
		Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποβοηθά την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα	0	319	100.0
	Overall Percentage				86.2

a. The cut value is .500

Μέσω της βοήθειας του πίνακα 59 παρατηρούμε, ότι για να διερευνηθεί ποιες μεταβλητές σχετίζονται με την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, εφαρμόστηκε διωνυμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες μεταβλητές το φύλο, τον τομέα απασχόλησης, τα εκπαιδευτικά προσόντα, το καθεστώς απασχόλησης και την εργασιακή πείρα. Το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό $\chi2(5) = 19.900$, $p < 0.05$ με τα άτομα με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας (δηλαδή με μικρότερη εργασιακή πείρα), να έχουν περισσότερες πιθανότητες να υποστηρίξουν ότι η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα επιφέρει ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο (OR = 4.698, p = 0.027 < 0.05, 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης: 1.191 - 18.528). Οι μεταβλητές φύλο, τομέας απασχόλησης, εκπαιδευτικά προσόντα και καθεστώς απασχόλησης δεν είχαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Πίνακας 59: Variables in the equation της μεταβλητής egovernment (τελική συσχέτιση ανεξάρτητων μεταβλητών με τη μεταβλητή egovernment)

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)	95% C.I.for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1[a]	ΦΥΛΟ(1)	-.283	.322	.771	1	.380	.753	.400	1.418
	ΕΡΓΑΣΙΑ(1)	-.265	.393	.455	1	.500	.767	.355	1.658
	ΠΡΟΣΟΝΤΑ			2.640	3	.451			
	ΠΡΟΣΟΝΤΑ(1)	.017	.844	.000	1	.984	1.017	.194	5.319
	ΠΡΟΣΟΝΤΑ(2)	-.360	.717	.252	1	.616	.698	.171	2.846
	ΠΡΟΣΟΝΤΑ(3)	.198	.732	.073	1	.787	1.219	.290	5.122
	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ			1.337	2	.513			
	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ(1)	-.463	.578	.641	1	.423	.629	.203	1.954
	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ(2)	-.682	.688	.983	1	.322	.506	.131	1.947
	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ			9.398	3	.024			
	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ(1)	.950	.381	6.210	1	.013	2.586	1.225	5.461
	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ(2)	1.149	.502	5.232	1	.022	3.154	1.179	8.439
	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ(3)	1.547	.700	4.884	1	.027	4.698	1.191	18.528
	Constant	1.524	.875	3.034	1	.082	4.591		

a. Variable(s) entered on step 1: ΦΥΛΟ, ΕΡΓΑΣΙΑ, ΠΡΟΣΟΝΤΑ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ.

Ερώτημα 4 (Ε4): Ποιες τομές χρειάζεται να γίνουν όσον αφορά τη Δημόσια Διοίκηση της Κύπρου ώστε να επέλθει η ουσιαστική αλλαγή και η ομαλή μετάβαση στη νεότερη και σύγχρονη εποχή;

4.α: Υπάρχουν εργαλεία αντίστοιχα με τον Ιδιωτικό Τομέα για να εφαρμοσθούν στο Δημόσιο Τομέα με σκοπό την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών;

Σίγουρα υπάρχουν πολλά εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και κατά επέκταση της ανταγωνιστικότητας κάθε οργανισμού. Μερικά από αυτά επιτρέπεται και επιβάλλεται όπως χρησιμοποιηθούν ή εφαρμοσθούν και στο δημόσιο τομέα για βελτιστοποίηση της λειτουργίας του. Εδώ θα εξετάσουμε τρία (3) εργαλεία διοίκησης όπως είναι η SWOT Ανάλυση, η Κάρτα Ισορροπημένης Απόδοσης και η Χωροταξική Τοποθέτηση ενώ θα γίνει αναφορά και σε θέματα που συνδέονται ή προκύπτουν με την εφαρμογή τους.

5.3.1. SWOT ανάλυση

Η SWOT ανάλυση (Strength, Weakness, Opportunity and Threat analysis) αποτελεί ένα είδος ανάλυσης που στοχεύει στον προσδιορισμό των σημαντικών και καυτών ζητημάτων, θετικών ή αρνητικών, που απασχολούν την περιπτωσιακή μελέτη μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που βρίσκεται κάθε φορά υπό ανάλυση. Θα εξεταστεί ως μελέτη περίπτωσης σε αυτή τη έρευνα, το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, που απαριθμεί πέντε Επαρχιακά Κτηματολογικά Γραφεία στις πέντε ελεύθερες επαρχίες της Κυπριακής Δημοκρατίας, Λευκωσία, Λεμεσό, Λάρνακα, Πάφο και ελεύθερη Αμμόχωστο. Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας κάθε επαρχίας στελεχώνεται από προσοντούχους εργαζόμενους (τεχνικό και διοικητικό προσωπικό) και αποτελείται από έξι υποτομείς ή υποτμήματα που συνεργάζονται διαδοχικά το ένα με το άλλο με στόχο την αλυσιδωτή επεξεργασία και τελική ολοκλήρωση κάθε υπόθεσης που εκκρεμεί μηχανογραφικά για εξέταση. Δηλαδή από το σημείο εκκίνησης μίας υπόθεσης που σηματοδοτείται από τη χρονική στιγμή που ένας πολίτης (είτε ένα νομικό πρόσωπο δημόσιου ή ακόμη και ιδιωτικού δικαίου) καταθέτει προσωπική αίτηση για εξέταση από το Τμήμα κάποιας απαίτησης του, αρχίζει μία συνεχής διαδικασία που απαιτεί το πήγαινε - έλα του φακέλου στα διαφορετικά υποτμήματα μέχρι την τελική ολοκλήρωση της. Το μηχανογραφικό σύστημα καταγράφει σε κάθε περίπτωση το χρονικό πλαίσιο παραμονής της υπόθεσης στον κάθε υπάλληλο αλλά

και υποτομέα ταυτόχρονα, ώστε ανά πάσα στιγμή να μπορεί να γίνει δυνατός ο εντοπισμός της. Η αναφορά στην πιο πάνω διαδικασία γίνεται για να δοθεί μία σχετική εικόνα για το πως ξεκινά και εξελίσσεται η εξέταση των υποθέσεων στο συγκεκριμένο Τμήμα αλλά και για να γίνει αντιληπτό ότι η εικόνα αυτή μπορεί να αποτελέσει μία μικρογραφία για τη γενικότερη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας. Στην ουσία προσομοιάζει πάρα πολύ με αυτή, αποδίδοντας την πολυπλοκότητα των ενεργών διαδικασιών και τη σχέση εξάρτησης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της δημόσιας διοίκησης.

Ο στόχος είναι μέσα από τη SWOT ανάλυση καταρχήν να δοθεί μία ξεκάθαρη εικόνα για το που βαδίζει ο οργανισμός αλλά και τι μπορεί να αλλάξει προς όφελος του. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν τα προβλήματα και στη συνέχεια να επιδιωχθεί η προσεκτική ανάλυση καθώς και επίλυση τους, με τη διαμόρφωση και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής από το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Με την ανάλυση αυτή θα επιχειρηθεί να πραγματωθεί ο στόχος του μετασχηματισμού του οράματος και της αποστολής του τμήματος (όπως αυτά έχουν κατατεθεί από πλευράς της ηγεσίας), σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων, με βάση τις προτεραιότητες οι οποίες κατά καιρούς τίθενται στο τραπέζι από τη διοίκηση. Επιπρόσθετα η συγκεκριμένη ανάλυση είναι μία τεχνική που συγκεντρώνει και αντιπαραθέτει τα δυνατά και αδύνατα ενδοδιοικητικά σημεία έναντι στις ευκαιρίες και στις απειλές, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα από τη διαχρονική λειτουργία του Τμήματος αλλά και την εν γένει καθημερινή τριβή του με το εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Δίνεται έτσι η ευκαιρία στη διοίκηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα να προσεγγίσει τα προβλήματα που αναφύονται και να καταρτίσει ολιστικό πλάνο αντιμετώπισης της όλης κατάστασης, όπως αυτή προδιαγράφεται για το Τμήμα στα πλαίσια της καθημερινής εξυπηρέτησης των πολιτών και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών. Κατ' επέκταση μέσα από τη διαχρονική λειτουργία του και με τη χρήση του εν λόγω ισχυρού εργαλείου, το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας μπορεί ανεμπόδιστα να βαδίσει στη σύγχρονη εποχή σε στέρεες βάσεις. Πιο κάτω παρατίθεται εμπεριστατωμένα και αναλυτικά η SWOT ανάλυση, ενώ στη συνέχεια εξάγονται και καταγράφονται οι στόχοι που απορρέουν τελικά από την εφαρμογή της.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ - STRENGTHS

1) Νομικό πλαίσιο που διέπει τις διαδικασίες
   - Ο ιδιοκτήτης ξέρει το δικό του τεμάχιο.
   - Ζητείται η έγκριση του ιδιοκτήτη για θέματα που αφορούν την περιουσία του.
   - Ο πολίτης ειδοποιείται για τυχόν παρατυπίες ή επεμβάσεις σε ξένη γη.
   - Τα έγγραφα είναι κατατοπιστικά.
   - Έγκριση, κατοχύρωση, κατοχή και προστασία ακίνητης περιουσίας δυνάμει του νόμου.

2) Η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι νεαροί σε ηλικία
   - Είναι πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία.
   - Είναι περισσότερο υπομονετικοί με το κοινό.
   - Έχουν δίψα για εκπαίδευση, μάθηση, ανέλιξη.
   - Είναι σε καλύτερη μοίρα όσον αφορά την επαγγελματική τους κατάρτιση αφού οι σπουδές τους έχουν συνάφεια με τα σχέδια υπηρεσίας του δημοσίου.

3) Συνέργειες – Συνεργασίες
   - Συνεργασία με άλλα κυβερνητικά τμήματα όπως ΦΠΑ, Πολεοδομία για επικύρωση ανταλλαγής εγγράφων.
   - Συνεργασία με Ιδιώτες Χωρομέτρες ώστε αυτοί να αναλάβουν την διεκπεραίωση αριθμού υποθέσεων.
   - Συνεργασία με Ιδιωτικές Επιχειρήσεις όπως Τράπεζες και Κτηματομεσιτικά γραφεία.
   - Συνεργασία με τοπικά Πανεπιστήμια των οποίων οι φοιτητές κάνουν την πρακτική τους στο Τμήμα.
   - Συνεργασία με το Υφυπουργείο Έρευνας, Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής, το οποίο ανέλαβε την ετοιμασία και διαχείριση της σελίδας του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας.
   - Συνεργασία με χώρες που έχουν υπόβαθρο στην Τοπογραφική Μηχανική και Χωρομετρία.

4) Σωστή χωροταξική τοποθέτηση του κτηρίου του Τμήματος στη Λεμεσό (Ζακάκι)
   - Βολεύει την πλειοψηφία των πολιτών αλλά και τους υπαλλήλους λόγω κοντινής γειτνίασης με όλες της περιοχές της που βρίσκονται περιμετρικά της πόλης.

- Βρίσκεται κοντά σε κύριο οδικό δίκτυο (λιμάνι, αυτοκινητόδρομος) και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (Τράπεζες, Ναυτιλιακές εταιρίες).
- Υπάρχουν αρκετοί χώροι στάθμευσης τόσο για το κοινό όσο και για άτομα ΑμεΑ.
- Είναι ισότιμα κοντινές οι αποστάσεις κατά τις εξορμήσεις των υπαλλήλων στα διάφορα χωριά της επαρχίας.

5) Ψηφιοποίηση υλικού
   - Σάρωση σχεδίων και κτηματικών χαρτών.
   - Φύλαξη, συντήρηση και ψηφιοποίηση χωρομετρικών βιβλίων.
   - On line δημιουργία εσωτερικού δικτύου του τμήματος για φύλαξη πληροφοριών και δεδομένων.
   - Σχεδίαση σύγχρονων βάσεων δεδομένων που περιλαμβάνουν διάφορα επίπεδα (layers) εργασίας.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ - WEAKNESS

1) Καθυστέρηση στη διεκπεραίωση υποθέσεων (Γραφειοκρατία)
   - Οι υπάλληλοι δεν αποδίδουν όλοι το ίδιο αφού κάποιοι κωλυσιεργούν.
   - Λανθασμένος διαμοιρασμός υποθέσεων (διαχωρισμός τους σε εύκολες και δύσκολες).
   - Αδυναμία σωστής διαχείρισης και εντοπισμός καθυστερήσεων.
   - Πολλά στάδια και καθυστερήσεις για διεκπεραίωση των υποθέσεων.

2) Ανεπάρκεια τεχνολογικού εξοπλισμού (υλικό και λογισμικό)
   - Λίγοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παλαιάς τεχνολογίας.
   - Γερασμένος στόλος αυτοκινήτων.
   - Πρόβλημα με τη λήψη σήματος από τα GPS σε απομακρυσμένες περιοχές και λάθη στις μετρήσεις.
   - Απαρχαιωμένες άδειες λογισμικού (Liscad, Microsoft Office, Hummingbird).

3) Εγκαταστάσεις με περιορισμένη χωρητικότητα και περιορισμένη συντήρηση
   - Λίγα γραφεία και συμφόρηση υπαλλήλων.

- Πρόβλημα με τις περιορισμένες παροχές πρόσβασης ρεύματος, γραμμές τηλεφώνων, γραμμές διαδικτύου.
- Καταστροφή πατωμάτων και ταβανιών.
- Πρόβλημα με τα φθαρμένα αποχωρητήρια.
- Πρόβλημα στατικότητας κτηρίων.

4) Μισθολόγιο - Ανέλιξη - Προοπτικές
   - Η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχουν χαμηλές απολαβές και αρκετές (δυσανάλογες) ευθύνες.
   - Λίγες προσλήψεις προς αντικατάσταση παλιών στελεχών, λίγες διευθυντικές θέσεις.
   - Λιγοστές ή ανύπαρκτες οι ευκαιρίες εκπαίδευσης.
   - Αρκετοί υπάλληλοι δεν εργάζονται σε θέσεις που να έχουν συνάφεια με τις σπουδές τους.
   - Μη δίκαιες, ετεροβαρείς αξιολογήσεις.

5) Οικολογική πολιτική
   - Χωρίς πρόβλεψη για πράσινες θέσεις εργασίας.
   - Χρήση υπερβολικού όγκου χαρτιού και μελανιού.
   - Μη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
   - Μη ανακύκλωση χαρτιού και εξοπλισμού.
   - Εστίες μολύνσεως εντός των εγκαταστάσεων λόγω αλόγιστης συμπεριφοράς υπαλλήλων (π.χ. ρίψη απορριμμάτων).

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ - OPPORTUNITIES

1) Εξέλιξη της τεχνολογίας
   - Δυνατότητες που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (ιστοσελίδες, ενημέρωση, διαφήμιση, e-mail).
   - Έξυπνα συστήματα και συσκευές (σύγχρονος ψηφιακός εξοπλισμός, νέος στόλος αυτοκινήτων).
   - Ανάπτυξη νέου επιπέδου λογισμικού στη βάση του οποίου θα εργάζονται οι υπάλληλοι.

- Νέες δυνατότητες για αλληλεπίδραση και ατομική δράση με σύγχρονους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.
- Φωτοτυπικές και εκτυπωτές υψηλής ευκρίνειας.
- Ανάπτυξη εφαρμογών για γρήγορες πληρωμές (jccsmart).

2) Εκπαίδευση - Μόρφωση
   - Πανεπιστήμια υψηλού κύρους στο εσωτερικό (συνεχής επιμόρφωση, εξειδίκευση, μετεκπαίδευση).
   - Θέματα και σημειώσεις στο διαδίκτυο σε αφθονία.
   - Εξ αποστάσεως εκπαίδευση χωρίς να απαιτείται συνεχής φυσική παρουσία.
   - Ανταλλαγή πληροφοριών γρήγορα και με ασφάλεια σε πραγματικό χρόνο (για παράδειγμα με e-mail).

3) Πιστοποίηση - Κατοχύρωση
   - Οι πολίτες αναγνωρίζουν και εμπιστεύονται την έκδοση αποφάσεων.
   - Βραβεία και διακρίσεις για το Κτηματολόγιο λόγω της δράσης του στην κοινωνία.
   - Αξιοποίηση της επιβράβευσης ISO σε εσωτερικό και εξωτερικό.
   - Μακρόχρονη και πολύχρονη παρουσία στα τεκταινόμενα του Κυπριακού γίγνεσθαι (από την αρχή του 20ού αιώνα).

4) Οικονομικής φύσεως θέματα
   - Σημαντική συνεισφορά στο κράτος όσον αφορά τα έσοδα.
   - Διεύρυνση προσφοράς υπηρεσιών για συλλογή ακόμη περισσότερων κονδυλίων.
   - Συμφωνίες και προσφορά υλικού σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στα πλαίσια οικονομικών ανταλλαγμάτων.
   - Συνεισφορά στη βάση οικονομικών συμφωνιών σε χώρες που έχουν ανάγκη από τεχνογνωσία (για παράδειγμα αποστολή ομάδας υπαλλήλων), ώστε να στηρίξουν σε στέρεες βάσεις το δικό τους Κτηματολογικό Σύστημα.

5) Αλλαγή
   - Παροχή χρόνου (εντός λογικών χρονοδιαγραμμάτων) για επεξήγηση των νέων δράσεων και εξελίξεων στο προσωπικό.

- Ομαλή μετάβαση στη νέα εποχή με ταχύρρυθμα σεμινάρια που θα είναι κατανοητά από όλους, καθώς και εκπαίδευση του προσωπικού στο νέο τεχνολογικό εξοπλισμό που αναμένεται να παραληφθεί.
- Δημιουργία φόρουμ στο διαδίκτυο στο οποίο οι υπάλληλοι θα μπορούν να θέσουν προς τη Διεύθυνση Προσωπικού απορίες και ερωτήσεις για οποιοδήποτε θέμα τους απασχολεί σε πραγματικό χρόνο.
- Παροχή ηλεκτρονικών ταμπλετών και φορητών υπολογιστών σε άτομα που επιθυμούν να δουλεύουν από το σπίτι τους (τηλεργασία) προς διεκπεραίωση περισσότερων υποθέσεων.
- Συμφωνία με ιδιωτικές εταιρείες εντός Κύπρου αλλά και με διεθνείς επενδυτές μετά από προκήρυξη διαγωνισμών για ανάληψη έργων από πλευράς τους, τα οποία αφορούν το Κτηματολόγιο όσον αφορά λογισμικό (για παράδειγμα προγράμματα εφαρμογών) ή υλικό (για παράδειγμα στόλο οχημάτων).

ΑΠΕΙΛΕΣ - THREATS

1) Πολιτικές Συνθήκες
   - Παρεμβάσεις πολιτικών προσώπων στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (για παράδειγμα αναστολή διαδικασιών για τις οποίες είχε ήδη παρθεί η απόφαση να ξεκινήσουν να υλοποιούνται).
   - Παρεμβάσεις κατά τις διαδικασίες προσλήψεων, αξιολόγησης και κινητικότητας υπαλλήλων.
   - Διαφθορά, μίζες, συγκρούσεις συμφερόντων.
   - Στοχοποίηση, προσβολή και καταγγελίες εναντίον υπαλλήλων από πολιτικά πρόσωπα.
   - Ολιγοκρατία, έλεγχος θέσεων από τα ίδια άτομα.

2) Κοινωνικές Συνθήκες
   - Αποστασιοποίηση, κατακραυγή και απαξίωση πολιτών προς τη δημόσια υπηρεσία λόγω γραφειοκρατίας.
   - Η κουλτούρα των υπαλλήλων στη δημόσια υπηρεσία εμπεριέχει κωλυσιεργία, χαλάρωση, αδιαφορία, ευθυνοφοβία και μη ανάληψη πρωτοβουλίας για τα προβλήματα που υφίστανται.

- Οι πολίτες θεωρούν βολεμένους και καλοπληρωμένους τους δημόσιους υπαλλήλους και αυτή η εξέλιξη δημιουργεί ένταση και συζητήσεις ανάμεσα στις δύο ομάδες, εντός και εκτός δημόσιου τομέα (για παράδειγμα εντός των γραφείων ή σε σελίδες κοινωνικής δικτύωσης).
- Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι συχνά διαμαρτύρονται για το καθεστώς μονιμότητας και προνομίων που απολαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι.
- Το ΚΕΒΕ και γενικότερα η εργοδοτική πλευρά πιέζουν για μείωση μισθών και κουτσούρεμα προνομίων των δημόσιων υπαλλήλων αφού όπως υποστηρίζουν η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα τους δεν είναι η ενδεδειγμένη.

3) Κονδύλια
   - Αδυναμία παροχής κονδυλίων προς το Τμήμα από το υπουργείο Εσωτερικών με σκοπό τη μετεξέλιξη του και μορατόριουμ σε θέματα προσλήψεων προσωπικού, εξ αιτίας της δύσκολης οικονομικής κατάστασης στην οποία έχει περιέλθει σήμερα η χώρα ελέω κορονοϊού.
   - Ανοικτή πληγή τα μη ιδιόκτητα κτίρια με τους ιδιοκτήτες τους να απαιτούν άμεση πληρωμή ενοικίων ή και να προβάλλουν αυξημένες οικονομικές απαιτήσεις.
   - Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα απειλεί να περικόψει κονδύλια που προορίζονταν για το Τμήμα εξ αιτίας λαθών της Κεντρικής Κυβέρνησης σε θέματα οικονομικών χειρισμών (για παράδειγμα παραχώρηση διαβατηρίων).

4) Διοίκηση
   - Εσωτερικές παρεμβάσεις στο έργο της Διοίκησης από εξωδιοικητικούς παράγοντες προς εξυπηρέτηση συγκεκριμένων σκοπιμοτήτων.
   - Μη ενδεδειγμένη αξιοποίηση υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις.
   - Ισχνή εκπαίδευση και ανατροφοδότηση.
   - Μη πρόνοια για ετοιμασία σχεδίων υπηρεσίας για ανώτερες και ανώτατες θέσεις.
   - Κοινωνική αποστασιοποίηση και προσωπικές διαφορές ανάμεσα σε υπαλλήλους (διοικητικούς και πρώτης γραμμής).

5) Κορονοϊός - Πανδημία
   - Αλλαγή στον τρόπο εξυπηρέτησης του κοινού (πλέον οι συναλλαγές θα γίνονται χωρίς τη φυσική παρουσία του) με αποτέλεσμα να μειώνεται η αλληλεπίδραση των πολιτών με τους υπαλλήλους.

- Αυξημένες άδειες στο προσωπικό για προστασία υπαλλήλων που ανήκουν στις ευπαθείς ομάδες με αποτέλεσμα να καθυστερεί η διεκπεραίωση υποθέσεων.
- Μείωση τζίρου και είσπραξης δικαιωμάτων λόγω γενικού κλεισίματος των διαφόρων επιχειρήσεων.
- Η υποχρεωτική εφαρμογή των πρωτοκόλλων που εκδίδει το Υπουργείο Υγείας σε αρκετές περιπτώσεις προκαλεί γκρίνια μεταξύ υπαλλήλων, πολιτών και ενδιαφερόμενων μερών.

Από την εφαρμογή της SWOT ανάλυσης απορρέουν και προκύπτουν οι παρακάτω στόχοι:

1) Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των υποθέσεων ή αιτήσεων που αφορούν το κοινό με στόχο την ανατροπή της κακής αντίληψης των πολιτών για το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας.
2) Ενίσχυση υφιστάμενου νομικού πλαισίου για πλήρη κάλυψη και κατοχύρωση των ιδιοκτητών - πελατών.
3) Επιμόρφωση, εκπαίδευση και σωστή αξιολόγηση του προσωπικού καθώς και διαρκής ανατροφοδότηση με στόχο την υλοποίηση του μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού του Τμήματος.
4) Αγαστή συνεργασία και συνεννόηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως με δημόσιους οργανισμούς, ιδιωτικές επιχειρήσεις και δυνητικούς επενδυτές για ανταλλαγή τεχνογνωσίας.
5) Ενδυνάμωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με απώτερο σκοπό τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και των συνεπειών της.
6) Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών όσον αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό με στόχο την επιτάχυνση της εξέτασης των υποθέσεων.
7) Να υπάρξει κατάλληλος χωροταξικός σχεδιασμός για τα κτίρια και επιδίωξη για αγορά ιδιόκτητων εγκαταστάσεων ως επί το πλείστο παγκύπρια, με στόχο τη μείωση διαφυγής κονδυλίων και οικονομικών πόρων που είναι δυσεύρετα σε συνθήκες πανδημίας.
8) Να ληφθούν μέτρα για προστασία του προσωπικού από το νέο ιό και την πανδημία. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τη χορήγηση μασκών και άλλου ιατρικού εξοπλισμού, συχνές απολυμάνσεις των κτιρίων καθώς και περιορισμό των επισκέψεων του κοινού για τις απολύτως απαραίτητες δοσοληψίες.
9) Πλήρης ψηφιοποίηση και μετατροπή του υφιστάμενου υλικού του Τμήματος (σχεδίων, χαρτών, χωρομετρικών βιβλίων, φακέλων και δεδομένων) με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και εφαρμογών.

10) Η διαρκής προσπάθεια ενίσχυσης και ανατροφοδότησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στη βάση του προτύπου 'ISO 9001:2015' με το οποίο πιστοποιήθηκε το Τμήμα.
11) Πράσινη ανάπτυξη και οικολογική μετεξέλιξη του Τμήματος με περεταίρω χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και άλλων ηλεκτρονικών εφαρμογών με στόχο τη μείωση της χρήσης χαρτιού καθώς και της σπατάλης υλικών που επιβαρύνουν το φυσικό περιβάλλον.

Οι προαναφερόμενοι στόχοι είναι απαραίτητο να τύχουν εξατομικευμένης και εμπεριστατωμένης επεξεργασίας καθώς και να αποφασιστεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα ο τρόπος και ο χρόνος εφαρμογής τους. Είναι κομβικής σημασίας η όλη διαδικασία να λάβει υπόψη τα δεδομένα της εποχής, καθώς και να προβλέψει στο μέτρο του δυνατού τις μελλοντικές εξελίξεις που αναμένεται να προκύψουν από την υλοποίηση των συγκεκριμένων στόχων. Τα λάθη θα πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο καθώς οι εξελίξεις στην εποχή μας είναι ραγδαίες και καθοριστικές. Οι οργανισμοί που θα μείνουν πίσω στο τεχνολογικό και διοικητικό κομμάτι ή που θα μείνουν ξεκομμένοι στο παρελθόν, αναμένεται να αντιμετωπίσουν τις οδυνηρές συνέπειες της εν λόγω κατάστασης και δύσκολα θα μπορέσουν να ορθοποδήσουν πλέον. Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας χρειάζεται να βγει ενισχυμένο από την προαναφερθείσα διεργασία και να οδεύσει με τα κατάλληλα εχέγγυα στη νέα εποχή.

5.3.2. Κάρτα ισορροπημένης απόδοσης

Η Κάρτα Ισορροπημένης Απόδοσης ή Balanced Scorecard ή Scoreboard (BSC) είναι ένα σύγχρονο και ευέλικτο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα. Ένα εργαλείο που μπορεί συνεπακόλουθα να χρησιμοποιηθεί για τη διαδικασία υποστήριξης της αλλαγής η οποία χρειάζεται να επέλθει στον Κυπριακό δημόσιο τομέα ώστε να εκλείψουν οι παθογένειες, η γραφειοκρατία και τα διάφορα προβλήματα που τον ταλανίζουν. Ως εργαλείο χρησιμοποιεί ποικίλους δείκτες, καθώς εάν οι διοικήσεις στηρίξουν τις αποφάσεις τους μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες, αυτό δεν αρκεί για την ομοιόμορφη και σε βάθος χρόνου ανάπτυξη του οργανισμού (Neely & Bourne, 2000). Και αυτό δεδομένου ότι υπάρχουν επιπρόσθετα και οι άυλοι δείκτες όπως για παράδειγμα οι γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων, η εταιρική κουλτούρα καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, οι οποίοι με τη σειρά τους συμβάλλουν καθοριστικά στην προσπάθεια της επιχείρησης για ανάπτυξη (Hauser et al., 1994). Είναι αυτονόητο ότι

όσο πιο πολλοί παράγοντες και πληροφορίες για την απόδοση του οργανισμού παρακολουθούνται και αναλύονται, τόσο πιο εύκολο είναι να διαπιστωθούν τα κενά ή οι παραλείψεις και να διορθωθούν αμέσως, για να προχωρήσει έτσι δυναμικά ο οργανισμός στη νέα εποχή με στόχο τη διάκριση. Παρακάτω λοιπόν θα γίνει με πληρότητα όπως περιγράφεται στη βιβλιογραφία, αναφορά και ανάλυση των βημάτων ανάπτυξης της εν λόγω δυναμικής διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της επίδοσης σε ένα συμβατικό οργανισμό. Θα ακολουθήσει και η παρουσίαση παραδείγματος εφαρμογής της συγκεκριμένης μεθοδολογίας στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας.

Η Κάρτα Ισορροπημένης Απόδοσης, η οποία αναπτύχθηκε το 1992 από το Robert Kaplan, καθηγητή της Οικονομικής Σχολής του Χάρβαρντ και το David Norton αποτελείται από τέσσερις (4) διαστάσεις ή πτυχές:

1) Χρηματοοικονομική διάσταση
2) Πελατειακή πτυχή
3) Εσωτερικές διεργασίες
4) Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Χρηματοοικονομική διάσταση:

- Αφορά τις οικονομικές επιδόσεις της μονάδας.
- Αποδεικνύει κατά πόσο η θέσπιση οικονομικών στόχων και η εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα.
- Εστιάζει στη μείωση του κόστους, αύξηση εισοδήματος και χρήση περιουσιακών στοιχείων.

Πελατειακή πτυχή:

- Αφορά συνολικά τη διαδικασία διαχείρισης των υφιστάμενων πελατών, δηλαδή τι πρέπει να κάνουμε για να τους διατηρήσουμε.
- Αποδεικνύει κατά πόσο η εφαρμογή των δεικτών απόδοσης που αφορούν την επίτευξη της ικανοποίησης πελατών επιτυγχάνει τους στόχους της.
- Εστιάζει στην κερδοφορία και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τη μονάδα διαμέσου της αξιοποίησης των πελατών, στην εύρεση και επιλογή του βέλτιστου τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών καθώς και στην αναζήτηση και απόκτηση νέων πελατών.

Εσωτερικές διεργασίες:

- Αφορά τις κρίσιμες διαδικασίες που πρέπει να εκτελεί η μονάδα ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες της.

- Αποδεικνύει κατά πόσο η διαχείριση των εσωτερικών διεργασιών επιτρέπει στην εταιρία να επιτυγχάνει βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα και να εκπέμπει υγιή εικόνα.
- Εστιάζει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας παραγωγής και στη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

- Αφορά τις δυνατότητες για συνεχή μάθηση, ανάπτυξη και προσπάθεια για δημιουργία και διατήρηση της κατάλληλης κουλτούρας εντός της μονάδας.
- Αποδεικνύει αν η επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στις τρεις προηγούμενες διαστάσεις ή πτυχές μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την εσωτερική εξέλιξη και πρόοδο της εταιρίας, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της (βιωσιμότητα και περεταίρω ανάπτυξη της εταιρίας).
- Εστιάζει στους εργαζόμενους, στις ικανότητες τους, στη χρήση εργαλείων για την ανάπτυξη τους και στην ικανότητα της μονάδας για περαιτέρω βελτίωση και καινοτομία.

Με βάση τη θεωρία αναπτύσσονται παρακάτω οι τέσσερις (4) διαστάσεις για το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείο Λεμεσού.

Χρηματοοικονομικά

Επιδίωξη/Σκοπός	Δείκτες/Μέτρα	Στόχος	Πρωτοβουλία/Δράση
Μεγιστοποίηση εσόδων με το πιο χαμηλό κόστος.	Αριθμός διεκπεραίωσης υπόθεσης ανά υπάλληλο (χωρομέτρη) από 4 σε 6 υποθέσεις ανά μήνα.	Βελτίωση απόδοσης προσωπικού.	1. Σύντμηση διαδρομών για μείωση αποστάσεων και ομαδοποίηση υποθέσεων. 2. Παρακίνηση εργαζομένων για συμμετοχή σε συζήτηση των προβλημάτων που τους απασχολούν. 3. Αποφυγή σπατάλης παραγωγικού χρόνου σε αχρείαστη επαφή με πελάτη.
Αξιοποίηση της οικονομικής στροφής προς τη θάλασσα.	Ανάπτυξη και ολοκλήρωση πρότζεκτ σχετικών με τη θάλασσα. 1 για κάθε εξάμηνο το 2021 και 2 ανά εξάμηνο το 2022.	Χωροταξικός σχεδιασμός της θάλασσας.	1. Εκπαίδευση συνεργείων σχετικά με θέματα θάλασσας και υδρογονανθράκων. 2. Αξιοποίηση επιστημονικών εταίρων από πανεπιστήμια και υπογραφή μνημονίων συνεργασίας με αυτά. 3. Αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού σχετικού με τη θάλασσα.
Μείωση κόστους γραφειοκρατίας.	Μείωση παραμονής υποθέσεων ανά τμήμα/κλάδο. Από 1 μήνα μέσο όρο σε 20 μέρες.	Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης υφιστάμενων και νέων υποθέσεων.	1. Αναδιοργάνωση και καταμερισμός υποθέσεων αναλόγως δυσκολίας. 2. Ενίσχυση του συστήματος διακίνησης υποθέσεων με επιπλέον προσωπικό. 3. Αναβάθμιση αξιολόγησης προσωπικού με την επίτευξη των στόχων.
Μείωση προβλημάτων που προκαλούνται από την οικονομική κρίση.	Άμεση εξέταση των υποθέσεων που εμπερικλείουν σημαντικά εμπόδια. Αύξηση ολοκλήρωσης των υποθέσεων από 10% σε 20% για το 2021 (αύξηση 10% συνολικού αριθμού εξέτασης υποθέσεων).	Διευκόλυνση εγκλωβισμένων αγοραστών.	1. Παρακίνηση πελατών για να διεκδικήσουν την περιουσία τους με παρακώληση νομικών εμποδίων και απλούστευση διαδικασιών. 2. Παρακίνηση προσωπικού για να προωθεί τις υποθέσεις εγκλωβισμένων αγοραστών. 3. Συχνή ενημέρωση και επαφή με τους δικαιούχους αυτής της κατηγορίας.

Πελάτες/Εργαζόμενοι

Επιδίωξη/Σκοπός	Δείκτες/Μέτρα	Στόχος	Πρωτοβουλία/Δράση
Ανοικτό Κτηματολόγιο (Εξυπηρέτηση πολιτών και εργαζομένων).	Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών και υπαλλήλων. 15 μέρες κατά μέσο όρο.	Αλληλεπίδραση του κοινού διά ζώσης και ηλεκτρονικά με το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας.	1. Πλήρης αξιοποίηση του Συστήματος Πληροφοριών Γης (ΣΠΓ). 2. Παραχώρηση τίτλων ιδιοκτησίας μέσω εφαρμογής της ηλεκτρονικής υπογραφής. 3. Καταχώρηση κάθε είδους υπόθεσης στο διαδίκτυο.
Ανατροφοδότηση όσον αφορά την ικανοποίηση για το παραγόμενο έργο του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας.	Ετοιμασία ερωτηματολογίων για απάντηση από τους πολίτες και τους εργαζομένους. Έκδοση ενός ερωτηματολογίου ανά τέσσερις μήνες εντός του 2021.	Συνεχής βελτίωση και αξιολόγηση του Τμήματος μέσω της ανατροφοδότησης. Διαμόρφωση οράματος και καθορισμός στρατηγικής.	1. Λειτουργία τηλεφωνικής υπηρεσίας παραπόνων. 2. Ίδρυση ομάδας αξιολόγησης προς ετοιμασία του απαιτούμενου όγκου πληροφοριών που απαιτείται για την ανατροφοδότηση. 3. Λειτουργία διαδικτυακού φόρουμ για κατάθεση ερωτημάτων και απόψεων από το κοινό και τους υπαλλήλους (ανώνυμα και επώνυμα).
Κουλτούρα κοινού για το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας.	Μείωση επιστολών που αφορούν παράπονα ανά τμήμα κατά 20% για το επόμενο εξάμηνο Ιουλίου-Δεκεμβρίου 2021 σε σχέση με το εξάμηνο Ιανουαρίου-Ιουνίου 2021.	Μείωση αριθμού παραπόνων από πλευράς των πολιτών και των υπαλλήλων. Γρήγορη εξυπηρέτηση και αύξηση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.	1. Μεταφορά οράματος Διοίκησης προς τους διοικούντες των διαφόρων τμημάτων και τα στελέχη πρώτης γραμμής. 2. Εκπαίδευση υπαλλήλων για αντιμετώπιση της αρνητικής συμπεριφοράς του κοινού. 3. Διαδικτυακή ενημέρωση του κοινού για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.
Νομική αναγνώριση από ιδιοκτήτες και νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.	Αύξηση παραχώρησης τίτλων ιδιοκτησίας και διαφόρων κτηματολογικών εγγράφων κατά 25% για το 2021 σε σχέση με το 2020.	Το Τμήμα Κτηματολογίου να διατηρεί εκσυγχρονισμένο νομοθετικό πλαίσιο και να χαίρει πλήρης αναγνώρισης από κάθε ενδιαφερόμενο μέρος.	1. Αποτελεσματική προβολή του έργου του Τμήματος μέσω του γραφείου, των ΜΜΕ και του διαδικτύου. 2. Ενημέρωση πολιτών για το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του Τμήματος. 3. Εκπαίδευση υπαλλήλων όσον αφορά τη νομική πτυχή λειτουργίας του Τμήματος.

Εσωτερικές διεργασίες

Επιδίωξη/Σκοπός	Δείκτες/Μέτρα	Στόχος	Πρωτοβουλία/Δράση
Αρμονική συνεργασία μεταξύ κλάδων/υπηρεσιών εντός των Επαρχιακών Κτηματολογικών Γραφείων.	Μείωση χρόνου απόκρισης ενός κλάδου κατά την συνδιαλλαγή του με άλλο κλάδο στις 3 έως 5 μέρες το αργότερο ανά υπόθεση από τις 10 μέρες που ίσχυε ως τώρα.	Το Τμήμα να αναδειχθεί σε πρότυπη υπηρεσία του Δημοσίου όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας, την παραγωγή έργου και την παροχή υπηρεσιών.	1. Συχνές επαφές και συναντήσεις ανάμεσα στους επικεφαλείς των κλάδων για συζήτηση θεμάτων που απασχολούν την επικαιρότητα και την καθημερινότητα των υπαλλήλων. 2. Παρακίνηση υπαλλήλων για στενότερη συνεργασία με άλλους κλάδους. 3. Ετοιμασία σχετικών εγκυκλίων από τη Διοίκηση.
Δυνατότητα αναβάθμισης Συστήματος Πληροφοριών Γης.	Αύξηση χρήσης του Συστήματος Πληροφοριών Γης από νέους υπαλλήλους κατά 10 άτομα ανά επαρχία για το δεύτερο εξάμηνο του 2021.	Εκμετάλλευση κάθε σχετικής δυνατότητας του Συστήματος Πληροφοριών Γης για περεταίρω ενίσχυση του ρόλου του Τμήματος.	1. Αγορά υπηρεσιών από ιδιωτικές εταιρίες λογισμικού για ενίσχυση των δυνατοτήτων του συστήματος. 2. Εκπαίδευση νέων χρηστών του συστήματος. 3. Ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους για τη λειτουργία του συστήματος.
Ανάπτυξη και συντήρηση εξοπλισμού.	Αύξηση του μπάτζετ αγοράς εξοπλισμού κατά 10000 για το 2021.	Επαρκής εξοπλισμός για όλο το προσωπικό.	1. Αγορά νέου στόλου οχημάτων. 2. Μελέτη για αγορά νέων πακέτων και ανανέωση υφιστάμενων εφαρμογών λογισμικού. 3. Συντήρηση υφιστάμενου εξοπλισμού.
Κεντρική Διοίκηση Τμήματος κάτω από μία ομπρέλα.	Αύξηση του αριθμού ΑΚΛ από 8 σε 10 (με αντίστοιχη εξασφάλιση 2 θέσεων προαγωγών από το αρμόδιο Υπουργείο) με χρονικό ορίζοντα το τέλος του τρίτου τριμήνου του 2021.	Βελτίωση διοικητικής εποπτείας του Τμήματος καθώς και ενδυνάμωσης της διοικητικής του δομής.	1. Ενδοδιοικητικά σεμινάρια και συναντήσεις για συζήτηση των προβλημάτων που υφίστανται. 2. Ανατροφοδότηση για την ποιότητα της Διοίκησης από τους υπαλλήλους. 3. Ο Διευθυντής του Κτηματολογίου να κάνει συχνές περιοδείες στα επαρχιακά γραφεία για να αφουγκράζεται τους υπαλλήλους.

Εκπαίδευση - Ανάπτυξη

Επιδίωξη/Σκοπός	Δείκτες/Μέτρα	Στόχος	Πρωτοβουλία/Δράση
Διοίκηση, ανάπτυξη και αξιολόγηση προσωπικού.	Παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων από 1 το τρίμηνο που ίσχυε το 2020 σε 2 σεμινάρια ανά τρίμηνο εντός του 2021.	Ενδυνάμωση, ισχυροποίηση και ανάδειξη δεξιοτήτων του προσωπικού.	1. Δυνατότητα αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου από τον άμεσα προϊστάμενο του. 2. Δυνατότητα στον υπάλληλο να αιτείται επαναξιολόγηση του όταν διαφωνεί με τον τρόπο βαθμολόγησης του. 3. Δυνατότητα για επαναξιολόγηση του υπαλλήλου από δευτεροβάθμια επιτροπή μετά από καταχώρηση σχετικής ένστασης.
Ψηφιοποίηση όλου του υλικού του Κτηματολογίου.	Μετατροπή του 30% αναλογικών φωτογραφιών που περιέχουν κτηματικούς χάρτες και οι οποίοι φυλάσσονται στις Βρετανικές Βάσεις σε ψηφιακές από το υπολειπόμενο 50% που χρειάζεται να ψηφιοποιηθούν εντός του 2021.	Μετατροπή των υφιστάμενων χαρτών, σχεδίων και φακέλων σε ψηφιακή μορφή για καλύτερη εποπτεία και λόγους ασφαλείας.	1. Πρόσληψη νέων φωτολιθογράφων. 2. Αγορά ψηφιακών υποδομών και ψηφιακής μνήμης (servers). 3. Συνεργασία με προσοντούχους επιστήμονες στον τομέα των νέων τεχνολογιών.
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση.	Αύξηση επισκεψιμότητας πολιτών στην ιστοσελίδα του Κτηματολογίου κατά 20% για το 2021 σε σχέση με το 2020.	Πλουραλισμός επιλογών για το κοινό όσον αφορά την αλληλεπίδραση του με το Τμήμα μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.	1. Προβολή, επικοινωνία και διαφήμιση της ιστοσελίδας του τμήματος. 2. Γνωριμία ιστοσελίδας στο υπαλληλικό προσωπικό και επεξήγηση του τρόπου λειτουργίας της. 3. Εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη συστημάτων για το Τμήμα.
Πρότυπο ‘ISO 9001:2015’.	Πλήρης εφαρμογή του προτύπου σε χρονικό ορίζοντα τριών χρόνων μέχρι το τέλος του 2023.	Μετασχηματισμός του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας βάσει του προτύπου ‘ISO 9001:2015’.	1. Διαχείριση των πακέτων λογισμικού στη βάση του προτύπου. 2. Κοινοποίηση των βασικών προνοιών του προτύπου στο προσωπικό. 3. Εκμετάλλευση του προτύπου για συνέργειες με εν δυνάμει επενδυτές και ενδιαφερομένους.

Είναι σημαντικό να διακρίνουμε και να εντοπίσουμε τα πλεονεκτήματα καθώς και τα μειονεκτήματα της μεθόδου Balanced Scorecard, για να γίνει αντιληπτό σε τι και πιο βαθμό αναμένεται το συγκεκριμένο εργαλείο να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε κατά πόσο επιτυγχάνεται η σωστή διαχείριση της απόδοσης των υπαλλήλων του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο θα επιτύχουμε να πείσουμε πιο εύκολα τους εργαζόμενους (πως κατανοούμε τις ανησυχίες τους και πως μπορούν να μας εμπιστευτούν) ως διοίκηση, ότι είμαστε ικανοί να αποδώσουμε δικαιοσύνη σε ότι αφορά την αξιολόγηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας τους και άρα να τους ανταμείψουμε ανάλογα. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να εξαγγελθούν και να αποδοθούν στο μέτρο του δυνατού βεβαίως για κάθε επιχείρηση, τα ανάλογα ανταλλάγματα ηθικά και υλικά. Επίσης μία τέτοια εξέλιξη θα διευκολύνει το δύσκολο και επίμοχθο έργο της διοίκησης να πείσει τους εργαζόμενους ότι μπορεί να αποτελέσουν και οι ίδιοι (ως οντότητα) σημαντικό πυλώνα στην προσπάθεια για την αλλαγή που επιδιώκει ο οργανισμός και άρα μπορούν να θεωρούν τον εαυτό τους ως συμμετέχοντα στο εκάστοτε εγχείρημα. Κατά διαφορετικό τρόπο αναμένεται να αντιληφθεί και να αξιολογήσει ο εργαζόμενος την άμεση και μονομερή επιβολή μίας απόφασης από πλευράς της διοίκησης και διαφορετικά θα την αφομοιώσει αν του εξηγηθεί εκ των προτέρων. Όλα εναπόκεινται στον καλό στρατηγικό σχεδιασμό καθώς στη σωστή αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων που ελλοχεύουν για τον οργανισμό. Η μέθοδος Balanced Scorecard προσφέρει πολύτιμες συμβουλές στον οργανισμό, εφόσον η διοικητική ομάδα γνωρίζει πέραν από τον τρόπο δημιουργίας της, τα θετικά και αρνητικά της.

Τα πλεονεκτήματα λοιπόν της μεθόδου είναι τα εξής:

- Αποδίδει το όραμα της εταιρίας και την κατανόηση των στόχων της.
- Προσφέρει ανατροφοδότηση σε θέματα στρατηγικής.
- Λειτουργεί ως βάση για συζήτηση των στόχων του οργανισμού.
- Αναλύει διεξοδικά τις ανάγκες και τα θέλω του οργανισμού.
- Συνδέει τη στρατηγική που θα αποφασιστεί να ακολουθηθεί στο κοντινό μέλλον με το πλάνο δράσης του οργανισμού και τις ενέργειες που πρέπει να τροχοδρομηθούν σύντομα.
- Καταδεικνύει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και προσδιορίζει αναλυτικά τον τρόπο δράσης για την κάλυψη τους.
- Προσδιορίζει τον τρόπο κοινοποίησης του οράματος του οργανισμού από την ηγεσία προς τα στελέχη της βάσης ώστε να υπάρξει κοινή πλεύση και συναντίληψη.
- Προσδιορίζει τους πελάτες και αναλύει τις ανάγκες και τα θέλω τους.

- Δίνει μία σαφή εικόνα της χρηματοοικονομικής κατάστασης του οργανισμού και αναδεικνύει τις αναγκαίες δράσεις που θα πρέπει να ακολουθηθούν από τη διοίκηση ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για διασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας.
- Χρησιμοποιεί δείκτες που φανερώνουν την αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της εταιρίας και οι οποίοι καταδεικνύουν την επιτυχία ή αποτυχία του πλάνου του οργανισμού.
- Επιτρέπει στον οργανισμό, αφού προηγηθεί σωστός παραγραμματισμός και ακολουθηθεί ένα μακροπρόθεσμο πλάνο, να βαδίσει ισορροπημένα προς την επίτευξη του κέρδους και συνεπακόλουθα να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα του.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου από την άλλη είναι τα εξής:

- Πολλοί και απαιτητικοί στόχοι γραμμένοι στο χαρτί που δύσκολα όμως εφαρμόζονται και υλοποιούνται.
- Έλλειψη οποιασδήποτε αναφοράς για διαχείριση κινδύνου.
- Έλλειψη ή απουσία της χρονικής διάστασης (παραμέτρου) που θέτει σε σοβαρό κίνδυνο τη συνέχεια της εταιρίας.
- Φόβος και σύγχυση από την παρανόηση ή τη μη εμπέδωση των στόχων και επιδιώξεων.
- Δεν μπορεί να εφαρμοστεί ως μέθοδος αν δεν αλλάξει ή μεταβληθεί η εσωτερική και εξωτερική κουλτούρα της εταιρίας.
- Αδυναμία πρόβλεψης μελλοντικών επιδόσεων με αποτέλεσμα να ελλοχεύει ο κίνδυνος για πιθανό οικονομικό εκτροχιασμό του οργανισμού.
- Πρέπει να προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία και παράλληλα να γίνει η σωστή εκτίμηση της μεθόδου από τους επικεφαλείς του οργανισμού καθότι οι σύμβουλοι δύσκολα θα αναλάβουν αυτό το εγχείρημα εξαιτίας του ρίσκου που αναμένεται να πάρουν.
- Η ετοιμασία της μεθόδου χρειάζεται σημαντικό χρόνο υλοποίησης, ακριβή στοιχεία και δεδομένα από τη λειτουργία του οργανισμού καθώς και εξειδικευμένες γνώσεις από πλευράς όσων θα την παρουσιάσουν.
- Δεν λαμβάνονται υπόψη οι διάφοροι ανταγωνιστές καθώς και το περιβάλλον δράσης του οργανισμού και έτσι πολλές φορές δεν μπορεί να εφαρμοστεί ένα γενικό πλάνο για τη διαχείριση της στρατηγικής του οργανισμού.
- Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται δεν είναι πάντοτε αντιπροσωπευτικοί της κατάστασης του οργανισμού και ενδέχεται να παραπλανήσουν και να οδηγήσουν σε

λανθασμένα συμπεράσματα, με ότι αυτό συνεπάγεται για τον προγραμματισμό της διοίκησης.

4.β: Ποια η εικόνα του Δημόσιου Τομέα στα μάτια των πολιτών και πως θα επιτευχθεί η αλλαγή πιο εύκολα και γρήγορα;

Στον πίνακα 60 παρατηρείται μία έντονη δυσαρέσκεια στο κοινό από τον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα στην Κύπρο που αγγίζει τα όρια της απαξίωσης. Οι πολίτες στη συντριπτική τους πλειοψηφία δίνουν απροβίβαστο στον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει ή χειρίζεται τις απαιτήσεις τους, καθώς οι μισοί περίπου ερωτηθέντες (181 άτομα ή ποσοστό 48.9%) απάντησαν ότι ο δημόσιος τομέας τους αφήνει λίγο ή καθόλου ευχαριστημένους όσον αφορά την καθαυτή συνεισφορά του στην κοινωνία. Ακόμη ένα μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 44.6% θεωρούν ότι η δράση του τομέα είναι μετριότατη ενώ μόλις 24 άτομα από τα 370 είναι πολύ ή πάρα πολύ ευχαριστημένοι με αυτόν, γεγονός που δημιουργεί μία προβληματική εικόνα για τη δημόσια διοίκηση της χώρας. Είναι κάτι που πρέπει να προβληματίσει τους αρμόδιους καθότι συνήθως η αντίληψη του κόσμου αποτυπώνει την πραγματικότητα. Και εδώ μιλάμε για ποσοστά που δεν αφήνουν περιθώρια αμφισβήτησης των απαντήσεων που δόθηκαν.

Είναι εδώ που προκύπτει η ανάγκη για αλλαγή ή διαφοροποίηση της υπάρχουσας κατάστασης στα πλαίσια εφαρμογής μίας γενικότερης μεταρρυθμιστικής διαδικασίας. Η κοινωνία αναμένει λοιπόν, να ληφθούν αποφάσεις προς την ορθή κατεύθυνση, οι οποίες θα επιφέρουν το μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα και θα τον βοηθήσουν να επανέλθει σε πορεία ανάκαμψης. Και αυτή η ανάκαμψη για να επιτευχθεί χρειάζεται μεγάλη και συντονισμένη προσπάθεια από όλους τους φορείς που συναποτελούν τη δημόσια διοίκηση του τόπου. Η επιλογή μίας στρατηγικής που θα είναι συνυφασμένη με την επιτυχία είναι επιτακτική και απαραίτητη. Είναι μία εξέλιξη που αποτελεί ουσιαστικά μονόδρομο, και η οποία είναι καταδικασμένη να επιτύχει διαφορετικά τα προβλήματα θα συνεχίσουν να υφίστανται ή ακόμα και να μεγαλώνουν.

Πίνακας 60: Συχνότητες της μεταβλητής σας αφήνει ευχαριστημένους η λειτουργία του Δημοσίου Τομέα της Κύπρου

ΣΑΣ_ΑΦΗΝΕΙ_ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΥΣ_Η_ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ_ΤΟΥ_ΔΗΜΟΣΙΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	5	1.4	1.4	1.4
	Πολύ	19	5.1	5.1	6.5
	Και ναι και όχι - Μέτρια	165	44.6	44.6	51.1
	Λίγο	101	27.3	27.3	78.4
	Καθόλου	80	21.6	21.6	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

Στον πίνακα 61 φαίνεται ότι το 40% των ερωτηθέντων, πιστεύει ότι διαδικασία αλλαγής θα επιταχυνθεί μέσω γενναίων αποφάσεων που θα έρθουν αντιμέτωπες με το κατεστημένο και θα διορθώσουν κάποιες από τις στρεβλώσεις που υπήρχαν εξαρχής στον τρόπο λειτουργίας του Κυπριακού Δημόσιου. Υπάρχουν αρκετά κενά και αδυναμίες που υφίστανται και θα πρέπει να ξεπεραστούν τάχιστα. Για παράδειγμα, η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων σε πολιτικές παρατάξεις ή η παράνομη άσκηση εκ μέρους τους δευτερεύοντος επαγγέλματος ενώ ταυτόχρονα διατηρούν τη θέση τους στο δημόσιο, είναι φαινόμενα που πρέπει άμεσα να εκλείψουν. Και αυτό γιατί διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία των διαφόρων δημόσιων τμημάτων. Ακόμη χρειάζεται να θεσπιστούν κανονισμοί, που να προνοούν την παραδειγματική τιμωρία των εμπλεκόμενων σε τέτοια φαινόμενα υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο αναμένεται ότι θα παραδειγματιστούν όλοι και θα εκλείψουν τα εν λόγω φαινόμενα. Επιπρόσθετα παρατηρούμε ότι το 39.5% των ερωτηθέντων ήτοι 146 άτομα θεωρούν ότι πρέπει να δοθούν πειστικά επιχειρήματα σε υπαλλήλους και πολίτες για την προώθηση των αλλαγών που θα προταθούν. Άρα οι πολίτες διακρίνουν την ανάγκη για να προετοιμασθεί η κοινή γνώμη καθώς και οι υπάλληλοι μέσω της λήψης και εφαρμογής σημαντικών αποφάσεων, ούτως ώστε να μην γίνει απότομα η μετάβαση στη νέα τάξη πραγμάτων και ως αποτέλεσμα αυτού να υπάρξουν αντιδράσεις ή ακόμη και να ναυαγήσει η όλη προσπάθεια. Είναι αντιληπτό και θεμιτό να υπάρξουν αντιδράσεις καθώς εξελίσσεται η διαδικασία αλλαγής, όμως αυτές θα πρέπει να περιοριστούν ως ένα βαθμό. Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη χρειάζεται να κατανοήσουν ότι η αλλαγή μόνο βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης πρόκειται να επιφέρει και ότι τα προβλήματα που αναμένεται να παρουσιαστούν, θα αντιμετωπιστούν άμεσα και αποτελεσματικά. Παράλληλα η πολιτεία θα πρέπει μέσω μίας διαδικασίας ανατροφοδότησης να προβαίνει σε συνεχή έλεγχο και να παρακολουθεί τις όποιες εξελίξεις που προκύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής.

Παρόλο που ο χρόνος διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα στη διαδικασία της αλλαγής, φαίνεται ότι αυτή την άποψη δεν την ενστερνίζεται σε μεγάλο βαθμό ο πολίτης καθώς μόλις το 1/5 των ερωτηθέντων (20.5%) απάντησαν ότι για αυτούς η πιο σημαντική λεπτομέρεια για να επιτευχθεί η αλλαγή, είναι να δοθεί όσος χρόνος απαιτείται. Βέβαια ο χρόνος πάντοτε θα είναι πιεστικός, αλλά συγχρόνως ποτέ δεν πρόκειται να εκλείψει ως απόθεμα προς χρησιμοποίηση. Εδώ παρατηρείται μία διελκυστίνδα και επομένως η ανάγκη να υπάρξει μία σχετική ισορροπία όσον αφορά τη διαχείριση του χρόνου στο καυτό θέμα της αλλαγής. Δεν θα πρέπει να κρατήσει επ' άπειρο η αλλαγή αλλά ούτε και πρέπει να γίνει σε μηδαμινό χρόνο. Είναι στο χέρι των υπευθύνων να καταρτίσουν ένα σχέδιο μεταρρυθμίσεων το οποίο θα εφαρμοσθεί σε λογικά χρονικά πλαίσια.

Πίνακας 61: Συχνότητες της μεταβλητής πώς θα επιταχυνθεί η διαδικασία αλλαγής

ΠΩΣ_ΘΑ_ΕΠΙΤΑΧΥΝΘΕΙ_Η_ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ_ΑΛΛΑΓΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να γίνουν τομές που να επιταχύνουν την Αλλαγή (μεταρρυθμίσεις πχ ασυμβίβαστο εργασίας, συμμετοχή σε πολιτική παράταξη).	148	40.0	40.0	40.0
	Να δοθούν πειστικά επιχειρήματα σε υπαλλήλους και πολίτες για την προώθηση των Αλλαγών.	146	39.5	39.5	79.5
	Να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος και να γίνει ομαλή μετάβαση στη νέα τάξη πραγμάτων.	76	20.5	20.5	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

4.γ: Η χωροταξική τοποθέτηση των εγκαταστάσεων έχει βαρύνουσα σημασία για την επιτάχυνση της Αλλαγής;

Στον πίνακα 62 φαίνεται ότι οι πολίτες σε ποσοστό 60.5% δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο χωροταξικό σχεδιασμό δηλαδή στην εύρεση της ιδανικότερης περιοχής για την ανέγερση ιδιόκτητων εγκαταστάσεων παρά στην εξασφάλιση τους αυτή καθαυτή (25.4%). Αυτό καταδεικνύει την ανάγκη για σωστή αξιολόγηση και διαχείριση της κατάστασης από τους υπεύθυνους, οι οποίοι καλούνται να πάρουν σημαντικές αποφάσεις όπως συνέβη στην περίπτωση του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας που εξετάζεται στην παρούσα έρευνα. Δεν πρέπει να αφήνεται στην τύχη οποιαδήποτε ανάλογη εκτίμηση, αλλά αντίθετα να της δίνεται η πρέπουσα σημασία. Άρα χρειάζεται άτομα με γνώσεις και επάρκεια στο αντικείμενο που ονομάζεται χωροταξικός σχεδιασμός, αλλά και μία συνεχής συζήτηση και ανατροφοδότηση γύρω από το εν λόγω θέμα. Η εσωτερική διαρρύθμιση και καλαισθησία των γραφείων, είναι ένα θέμα που αφήνει αδιάφορη την πλειοψηφία των ερωτηθέντων αφού μόνο 14.1% επέλεξαν τη συγκεκριμένη απάντηση. Πολλοί λίγοι φαίνεται να δίνουν σημασία στη διακόσμηση και στον τρόπο διαμόρφωσης των εσωτερικών χώρων και εγκαταστάσεων.

Πίνακας 62: Συχνότητες της μεταβλητής τι θεωρείται ως πιο σημαντικό από άποψη κτηριακών εγκαταστάσεων

ΤΙ_ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ_ΩΣ_ΠΙΟ_ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ_ΑΠΟ_ΑΠΟΨΗ_ΚΤΗΡΙΑΚΩΝ_ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ο χωροταξικός σχεδιασμός (εύρεση της ιδανικότερης περιοχής για την ανέγερση των εγκαταστάσεων).	224	60.5	60.5	60.5
	Η εξασφάλιση ως επί το πλείστο ιδιόκτητων εγκαταστάσεων.	94	25.4	25.4	85.9
	Η εσωτερική διαρρύθμιση και καλαισθησία των γραφείων.	52	14.1	14.1	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

5.3.3. Χωροταξική τοποθέτηση

Όλες οι εμπορικές επιχειρήσεις έχουν σαν πρώτιστο τους μέλημα την ελαχιστοποίηση του κόστους σε συνδυασμό με τη μεγιστοποίηση των κερδών. Ένας από τους πολλούς τρόπους να το επιτύχουν είναι και η χωροταξική τοποθέτηση της εταιρίας (location). Η θεωρία αναφέρει ότι το γινόμενο απόστασης και βάρους δίνει τη βέλτιστη λύση για τη χωροταξική τοποθέτηση των αποθηκών (warehouse) αλλά και των γραφείων (διευθυντικών ή επαρχιακών). Έτσι και η Δημόσια Διοίκηση δε θα μπορούσε να αποτελέσει την εξαίρεση στον κανόνα. Οι εγκαταστάσεις και τα κτήρια αναλόγως με το που τοποθετούνται εντός των διαφόρων περιοχών, μπορούν να αποδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Η χωροταξική τοποθέτηση των αποθηκών μιας εταιρίας είναι πρωτεύουσας σημασίας για αυτή, καθότι επηρεάζει άμεσα το κόστος, το χρόνο καθώς και την ποιότητα, τρία δεδομένα που είναι συνυφασμένα με την εξυπηρέτηση των πελατών της. Οι εταιρίες είναι ωφέλιμο κατά το σχεδιασμό ή τη δημιουργία ενός δικτύου, να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες όπως είναι η μεταφορά, η μέτρηση εμπορευματοκιβωτίων και η χωροταξική τοποθέτηση, έτσι ώστε να επιτύχουν τη βέλτιστη λύση που θα ελαχιστοποιεί το κόστος μεταφοράς προϊόντων από τις μονάδες παραγωγής προς τις αποθήκες. Επίσης με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών και θα μπορεί να λειτουργήσει αναλόγως και των περιορισμών που θα τεθούν (Jayaraman, 1998, p. 471).

Οι περιορισμοί αυτοί μπορεί να είναι για παράδειγμα η χωρητικότητα των αποθηκών, το είδος και η χωρητικότητα του μεταφορικού μέσου, το κόστος μεταφοράς, η προσφορά και η ζήτηση της αγοράς. Το μαθηματικό μοντέλο FLITNET που χρησιμοποιήθηκε παλαιότερα προσομοιώνοντας ζώνες πελατών που βρίσκονται σε Νέα Υόρκη και Μασαχουσέτη, συμπεριλαμβάνει 30 κόμβους επικοινωνίας, 2250 περιορισμούς, κύκλο κίνησης αποθεμάτων, σταθερά και μη κόστη μεταφοράς προϊόντων, κόστη δημιουργίας και χωρητικότητα μονάδων παραγωγής και αποθηκών φύλαξης των προϊόντων, όγκο απαιτήσεων των πελατών και χρόνο εξυπηρέτησης για μεταφορά των προϊόντων από το μέσο που αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση της διαδικασίας (Jayaraman, 1998, p. 474).

Διατηρώντας σταθερό τον αριθμό των μονάδων παραγωγής και αυξάνοντας τον αριθμό των αποθηκών ή το αντίστροφο, παρατηρήθηκε ότι το μοντέλο αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικό και χρήσιμο επειδή καθορίζει τη βέλτιστη γεωγραφικά χωροταξική τοποθέτηση, μια θετική εξέλιξη που αποδίδει για την εταιρία σε βραχυπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα (Jayaraman, 1998, p. 488). Πέρα από τα όσα

αναφέρθηκαν ο διαχειριστής είναι ικανός σε μικρό χρονικό διάστημα να πάρει απόκριση από τον υπολογιστή που χρησιμοποιεί για τους υπολογισμούς (Jayaraman, 1998, p. 493).
Έτσι μεταβάλλοντας κάθε φορά τα δεδομένα εισόδου, στα πρότυπα της καθημερινής δυναμικής αλλαγής των πραγματικών δεδομένων (για παράδειγμα συμφόρηση στο δρόμο, έκτακτες παραγγελίες, διαφοροποίηση δρομολογίων) ο διαχειριστής παίρνει ως απόκριση τη βέλτιστη λύση. Δεδομένων των πιο πάνω που αναφέρθηκαν, διαφαίνεται ότι η χωροταξική τοποθέτηση των εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, αποτελεί μία σημαντική απόφαση που εντάσσεται στο πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής και των πολιτικών της και ανάλογα μπορεί να προσδώσει ή όχι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτήν (Jayaraman, 1998, p. 493).

Εφαρμογή μεθόδου Rectilinear με στόχο τον εντοπισμό και εύρεση της βέλτιστης γεωγραφικά περιοχής στη Λεμεσό για χωροταξική τοποθέτηση του κτιρίου του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Βλέπε εικόνες 4-11 στο Παράρτημα 5).

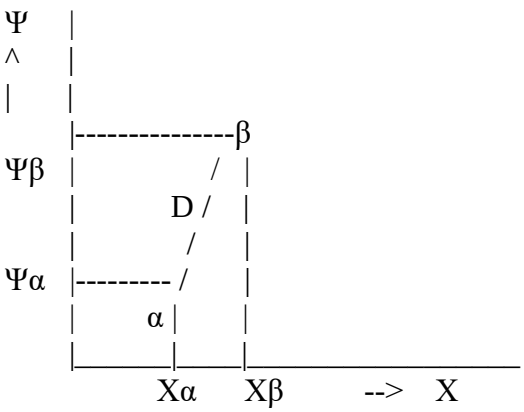
Κατά αρχή υπολογίζουμε τις καρτεσιανές συντεταγμένες (χ , ψ) δηλαδή την κάθετη και οριζόντια απόσταση από το κέντρο της Λεμεσού για κάθε μια από τις περιοχές. Ως κέντρο θεωρείται το μεσαιωνικό Κάστρο της Λεμεσού για το οποίο ισχύει χ=0 και ψ=0. Οι περιοχές της Λεμεσού που θα χρησιμοποιηθούν για αυτό τον υπολογισμό είναι επτά και αυτές είναι από τα δυτικά προς τα ανατολικά ο Ύψωνας, το Ζακάκι, τα Κάτω Πολεμίδια, η Αγία Φύλα, η Μέσα Γειτονιά, ο Άγιος Αθανάσιος και η Γερμασόγεια. Βασικά βρίσκουμε την απόσταση κάθε φορά μεταξύ δύο περιοχών (ανά ζευγάρι), δηλαδή το άθροισμα της απόλυτης τιμής της οριζόντιας διαφοράς χ και της απόλυτης τιμής της κάθετης διαφοράς ψ που χωρίζει τις δύο περιοχές και στη συνέχεια την πολλαπλασιάζουμε με τον αντίστοιχο πληθυσμό οπότε και προκύπτει ένα γινόμενο. Να σημειωθεί εδώ ότι όταν το ζευγάρι που διασταυρώνεται είναι η κάθε περιοχή με τον εαυτό της, τότε προκύπτει ως άθροισμα πάντα ο αριθμός μηδέν, δηλαδή αποτελεί μία ουδέτερη ουσιαστικά πράξη που δεν προσθέτει κάτι στον τελικό υπολογισμό. Στη συνέχεια προσθέτουμε όλα τα γινόμενα που προκύπτουν και βρίσκουμε το τελικό άθροισμα γινομένων για κάθε περιοχή. Η θεωρία αναφέρει ότι η μέθοδος Rectilinear ουσιαστικά αποκαλύπτει την περιοχή που πρέπει να ανεγερθεί ή να αγοραστεί το εκάστοτε κτίριο. Τελικά αυτή η περιοχή είναι όποια αποδώσει το μικρότερο ολικό άθροισμα γινομένων.
Παρακάτω φαίνεται όλο το φάσμα των πράξεων ώστε να προκύψουν τα τελικά αποτελέσματα για κάθε μια από τις επτά περιοχές. Όπως προκύπτει από τον τελικό

υπολογισμό η κατάλληλη περιοχή για να ανεγερθεί το Επαρχιακό Κτηματολογικό Γραφείο Λεμεσού είναι το Ζακάκι (με το άθροισμα να είναι ίσο με 292500 και να είναι το μικρότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα αθροίσματα). Κάτι τέτοιο αποτέλεσε τελικά ιστορική πραγματικότητα, αφού το 2004 κτίστηκε το κτίριο στην εν λόγω περιοχή. Εκ του αποτελέσματος αποδεικνύεται ότι σωστά έγινε λοιπόν η χωροταξική τοποθέτηση του κτιρίου. Ένα γεγονός που υποβοηθά και βελτιστοποιεί την εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά και των διαφόρων κυβερνητικών ή ιδιωτικών οργανισμών όπου και αν έχουν την έδρα τους, είτε εντός είτε εκτός επαρχίας Λεμεσού. Κοντά στο κτίριο του Κτηματολογικού Γραφείου και σε απόσταση δύο (2) χιλιομέτρων συναντούμε το λιμάνι της Λεμεσού, το γραφείο εξυπηρέτησης του Πολίτη (όπου οι πολίτες μπορούν να κάνουν διάφορες συναλλαγές που έχουν σχέση με την έκδοση κρατικών εγγράφων όπως για παράδειγμα ταυτότητας ή άδειας οδηγού), τον κεντρικό αστυνομικό σταθμό, ενώ περιμετρικά στη γύρω περιοχή λειτουργούν πολλές ιδιωτικές εταιρίες παγκόσμιου κύρους (όπως για παράδειγμα η ελεγκτική εταιρία KPGM) καθώς και αρκετές υπεράκτιες εταιρίες. Επίσης μπορούμε να σημειώσουμε τη γειτνίαση του γραφείου με τον αυτοκινητόδρομο μέσω του οποίου μπορεί κάποιος να συνδεθεί με το οδικό δίκτυο που οδηγεί σε όλες τις επαρχίες της Κύπρου.

Όλες αυτές οι πληροφορίες υπογραμμίζουν και αποδίδουν τη βαρύνουσα σημασία και τον καθοριστικό ρόλο της χωροταξικής τοποθέτησης στη διοικητική επιστήμη και κατά επέκταση στη δημόσια διοίκηση. Είναι μία μέθοδος που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να εφαρμόζεται καθότι έχει να κάνει με ένα σημαντικό κομμάτι λειτουργίας των οργανισμών όπως είναι τα κτηριακά συγκροτήματα και οι εγκαταστάσεις. Αφού γίνει η σωστή αξιολόγηση ανάμεσα στις περιοχές που είναι υποψήφιες για ανέγερση των κτηρίων και εφαρμοσθεί σωστά η συγκεκριμένη μέθοδος, τότε θα προκύψουν τα ανάλογα οφέλη και πλεονεκτήματα. Οι επιχειρήσεις και οργανισμοί έχοντας στη φαρέτρα τους αυτό το δεδομένο μπορούν να το χρησιμοποιήσουν προς όφελος τους.

Εάν είναι γνωστές οι συντεταγμένες δύο σημείων (α, β) τότε η απόσταση D (αβ) μπορεί να υπολογισθεί αναλυτικά, ως ακολούθως:

Γραφική Παράσταση 1: Γραφική παράσταση για εύρεση της απόστασης δύο σημείων



Ισχύει:

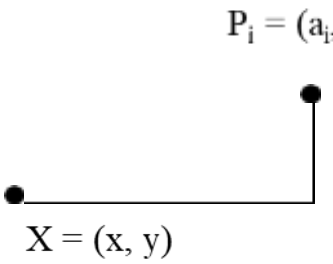
$\Delta x = X\beta - X\alpha$ ----------

και $D = \alpha\beta = \sqrt{\Delta x2 + \Delta\psi2}$

$\Delta\psi = \Psi\beta - \Psi\alpha$

<u>Υπολογισμός απόστασης με τη μέθοδο Rectilinear</u>

Εικόνα 3: Γραμμική απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες ανάμεσα σε δύο πόλεις Χ και Ρ



Από την πιο πάνω εικόνα 3 που παρουσιάζει τη γραμμική απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες ανάμεσα σε δύο πόλεις Χ και Ρ, ισχύει ότι:

$d(X, P_i) = |x - a_i| + |y - b_i|$

όπου d = απόσταση,

Χ = πόλη επιλογής για τις ανάγκες των υπολογισμών,

P_i = εκάστοτε πόλη για τις ανάγκες των υπολογισμών,

x = οριζόντια απόσταση πόλης επιλογής σε σχέση με το σημείο αναφοράς (0,0),

y = κάθετη απόσταση πόλης επιλογής σε σχέση με το σημείο αναφοράς (0,0),

a_i = οριζόντια απόσταση της εκάστοτε πόλης σε σχέση με το σημείο αναφοράς (0,0),

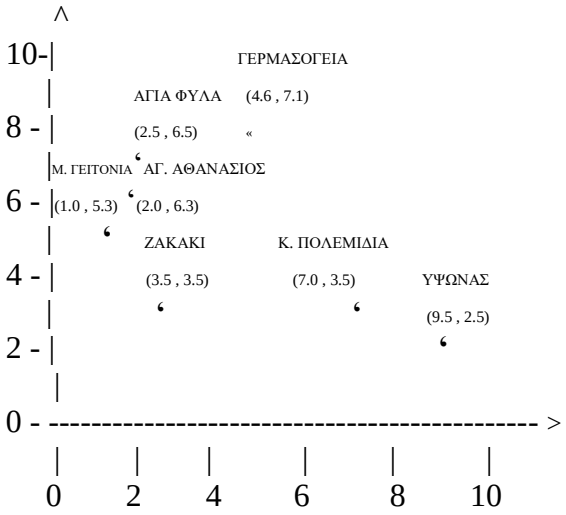
b_i = κάθετη απόσταση της εκάστοτε πόλης σε σχέση με το σημείο αναφοράς (0,0).

Η μαθηματική εξίσωση που αποδίδει τη μέθοδο είναι η εξής: $\text{Min } f(x,y) = \sum_{i=1}^{m} l_i \times [|x - a_i| + |y - b_i|]$

Ουσιαστικά επιλέγουμε τη συνάρτηση που μας δίνει το ελάχιστο άθροισμα των γινομένων (που προκύπτουν κάθε φορά από τον πολλαπλασιασμό της απόστασης της πόλης επιλογής ανά ζευγάρι με καθεμία από τις υπόλοιπες πόλεις) επί τον πληθυσμό των κατοίκων της πόλης επιλογής.

Στη γραφική παράσταση 2 φαίνεται η γραφική παράσταση με τις αποστάσεις (χ , ψ) σε χιλιόμετρα κάθε μίας περιοχής της Λεμεσού (από τις 7 που εξετάζουμε) από το κέντρο της πόλης (αρχή των αξόνων).

Γραφική Παράσταση 2: Αποστάσεις σε χιλιόμετρα των περιοχών της Λεμεσού από το κέντρο της πόλης



Ακολουθούν οι πίνακες 63-70 βάσει των οποίων γίνεται η ανάλυση της μεθόδου Rectilinear, ώστε αυτή να καταδείξει την περιοχή της Λεμεσού στην οποία θα έπρεπε να ανεγερθεί το κτήριο που στεγάζει τις υπηρεσίες του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού.

Πίνακας 63: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού) και αντίστοιχοι πληθυσμοί των διαφόρων περιοχών της Λεμεσού

Περιοχή	Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες από το κέντρο Λεμεσού (Κάστρο Λεμεσού) X , Y (σε χιλιόμετρα Km)	Πληθυσμός κατά το έτος 2001 (σε χιλιάδες)
Ζακάκι	3.5 , 3.5	4500
Ύψωνας	9.5 , 2.5	6500
Κάτω Πολεμίδια	7.0 , 3.5	18500
Αγία Φύλα	2.5 , 6.5	11500
Μέσα Γειτονιά	1.0 , 5.3	13500
Άγιος Αθανάσιος	2.0 , 6.3	9000
Γερμασόγεια	4.6 , 7.1	8500

Πίνακας 64: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στο Ζακάκι

Περιοχή	Απόσταση (distance) αν τοποθετηθεί στο Ζακάκι	d x l για Ζακάκι
Ζακάκι	|3.5 - 3.5| + |3.5 - 3.5| = 0.0 + 0.0 = 0 Km	0 x 4500 = 0
Ύψωνας	|3.5 - 9.5| + |3.5 - 2.5| = 6.0 + 1.0 = 7.0 Km	7.0 x 6500 = 45500
Κάτω Πολεμίδια	|3.5 - 7.0| + |3.5 - 3.5| = 3.5 + 0.0 = 3.5 Km	3.5 x 18500 = 64750
Αγία Φύλα	|3.5 - 2.5| + |3.5 - 6.5| = 1.0 + 3.0 = 4.0 Km	4.0 x 11500 = 46000
Μέσα Γειτονιά	|3.5 - 1.0| + |3.5 - 5.3| = 2.5 + 1.8 = 4.3 Km	4.3 x13500 = 58050
Άγιος Αθανάσιος	|3.5 - 2.0| + |3.5 - 6.3| = 1.5 + 2.8 = 4.3 Km	4.3 x 9000 = 38700
Γερμασόγεια	|3.5 - 4.6| + |3.5 - 7.1| = 1.1 + 3.6 = 4.7 Km	4.7 x 8500 = 39950

	Σύνολο:	292950

Πίνακας 65: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στον Ύψωνα

Περιοχή	Απόσταση (distance) αν τοποθετηθεί στον Ύψωνα	d x l για Ύψωνα
Ζακάκι	|9.5 - 3.5| + |2.5 - 3.5| = 6.0 + 1.0 = 7.0 Km	7.0 x 4500 = 31500
Ύψωνας	|9.5 - 9.5| + |2.5 - 2.5| = 0.0 + 0.0 = 0 Km	0 x 6500 = 0
Κάτω Πολεμίδια	|9.5 - 8.5| + |2.5 - 3.5| = 1.0 + 1.0 = 2.0 Km	2.0 x 18500 = 37000
Αγία Φύλα	|9.5 - 2.5| + |2.5 - 6.5| = 7.0 + 4.0 = 11.0 Km	11.0x11500=126500
Μέσα Γειτονιά	|9.5 - 1.0| + |2.5 - 5.3| = 8.5 + 2.8 = 11.3 Km	11.3x13500=152550
Άγιος Αθανάσιος	|9.5 - 2.0| + |2.5 - 6.3| = 7.5 + 3.8 = 11.3 Km	11.3x9000 = 101700
Γερμασόγεια	|9.5 - 4.6| + |2.5 - 7.1| = 4.9 + 4.6 = 9.5 Km	9.5x 8500 = 80750

	Σύνολο:	530000

Πίνακας 66: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στα Κάτω Πολεμίδια

Περιοχή	Απόσταση (distance) αν τοποθετηθεί στα Κάτω Πολεμίδια	d x l για Κάτω Πολεμίδια
Ζακάκι	|7.0 - 3.5| + |3.5 - 3.5| = 3.5 + 0.0 = 3.5 Km	3.5 x 4500 = 15750
Ύψωνας	|7.0 - 9.5| + |3.5 - 2.5| = 2.5 + 1.0 = 3.5 Km	3.5 x 6500 = 22750
Κάτω Πολεμίδια	|7.0 - 7.0| + |3.5 - 3.5| = 0.0 + 0.0 = 0 Km	0 x 18500 = 0
Αγία Φύλα	|7.0 - 2.5| + |3.5 - 6.5| = 4.5 + 3.0 = 7.5 Km	7.5x11500 = 86250
Μέσα Γειτονιά	|7.0 - 1.0| + |3.5 - 5.3| = 6.0 + 1.8 = 7.8 Km	7.8x13500 = 105300
Άγιος Αθανάσιος	|7.0 - 2.0| + |3.5 - 6.3| = 5.0 + 2.8 = 7.8 Km	7.8x9000 = 70200
Γερμασόγεια	|7.0 - 4.6| + |3.5 - 7.1| = 2.4 + 3.6 = 6.0 Km	6.0 x 8500 = 51000

Σύνολο: 351250

Πίνακας 67: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στην Αγία Φύλα

Περιοχή	Απόσταση (distance) αν τοποθετηθεί στην Αγία Φύλα	d x l για Αγία Φύλα
Ζακάκι	|2.5 - 3.5| + |6.5 - 3.5| = 1.0 + 3.0 = 4.0 Km	4.0 x 4500 = 18000
Ύψωνας	|2.5 - 9.5| + |6.5 - 2.5| = 7.0 + 4.0 = 11.0 Km	11.0 x 6500 = 71500
Κάτω Πολεμίδια	|2.5 - 7.0| + |6.5 - 3.5| = 4.5 + 3.0 = 7.5 Km	7.5x18500 = 138750
Αγία Φύλα	|2.5 - 2.5| + |6.5 - 6.5| = 0.0 + 0.0 = 0 Km	0 x 11500 = 0
Μέσα Γειτονιά	|2.5 - 1.0| + |6.5 - 5.3| = 1.5 + 1.2 = 2.7 Km	2.7 x 13500 = 36450
Άγιος Αθανάσιος	|2.5 - 2.0| + |6.5 - 6.3| = 0.5 + 0.2 = 0.7 Km	0.7 x 9000 = 6300
Γερμασόγεια	|2.5 - 4.6| + |6.5 - 7.1| = 2.1 + 0.6 = 2.7 Km	2.7 x 8500 = 22950

Σύνολο: 293950

Πίνακας 68: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στη Μέσα Γειτονιά

Περιοχή	Απόσταση (distance) αν τοποθετηθεί στη Μέσα Γειτονιά	d x l για Μέσα Γειτονιά
Ζακάκι	|1.0 - 3.5| + |5.3 - 3.5| = 2.5 + 1.8 = 4.3 Km	4.3 x 4500 = 19350
Ύψωνας	|1.0 - 9.5| + |5.3 - 2.5| = 8.5 + 2.8 = 11.3 Km	11.3x6500 = 73450
Κάτω Πολεμίδια	|1.0 - 7.0| + |5.3 - 3.5| = 6.0 + 1.8 = 7.8 Km	7.8x18500 = 144300
Αγία Φύλα	|1.0 - 2.5| + |5.3 - 6.5| = 1.5 + 1.2 = 2.7 Km	2.7x11500 = 31050
Μέσα Γειτονιά	|1.0 - 1.0| + |5.3 - 5.3| = 0.0 + 0.0 = 0 Km	0 x 13500 = 0
Άγιος Αθανάσιος	|1.0 - 2.0| + |5.3 - 6.3| = 1.0 + 1.0 = 2.0 Km	2.0 x 9000 = 18000
Γερμασόγεια	|1.0 - 4.6| + |5.3 - 7.1| = 3.6 + 1.8 = 5.4 Km	5.4 x 8500 = 45900

	Σύνολο:	332050

Πίνακας 69: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στον Άγιο Αθανάσιο

Περιοχή	Απόσταση (distance) αν τοποθετηθεί στον Άγιο Αθανάσιο	d x l για Άγιο Αθανάσιο
Ζακάκι	|2.0 - 3.5| + |6.3 - 3.5| = 1.5 + 2.8 = 4.3 Km	4.3 x 4500 = 19350
Ύψωνας	|2.0 - 9.5| + |6.3 - 2.5| = 7.5 + 3.8 = 11.3 Km	11.3x6500 = 73450
Κάτω Πολεμίδια	|2.0 - 7.0| + |6.3 - 3.5| = 5.0 + 2.8 = 7.8 Km	7.8x18500 = 144300
Αγία Φύλα	|2.0 - 2.5| + |6.3 - 6.5| = 0.5 + 0.2 = 0.7 Km	0.7 x11500 = 8050
Μέσα Γειτονιά	|2.0 - 1.0| + |6.3 - 5.3| = 1.0 + 1.0 = 2.0 Km	2.0x13500 = 27000
Άγιος Αθανάσιος	|2.0 - 2.0| + |6.3 - 6.3| = 0.0 + 0.0 = 0 Km	0 x 9000 = 0
Γερμασόγεια	|2.0 - 4.6| + |6.3 - 7.1| = 2.6 + 0.8 = 3.4 Km	3.4 x 8500 = 28900

	Σύνολο:	301050

Πίνακας 70: Υπολογισμός συνολικού αθροίσματος γινομένων απόστασης και πληθυσμού αν θεωρήσουμε ότι το κτήριο του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού τοποθετείται στη Γερμασόγεια

Περιοχή	Απόσταση (distance) αν τοποθετηθεί στη Γερμασόγεια	d x l για Γερμασόγεια
Ζακάκι	|4.6 - 3.5| + |7.1 - 3.5| = 1.1 + 3.6 = 4.7 Km	4.7 x 4500 = 21150
Ύψωνας	|4.6 - 9.5| + |7.1 - 2.5| = 4.9 + 4.6 = 9.5 Km	9.5x6500 = 61750
Κάτω Πολεμίδια	|4.6 - 7.0| + |7.1 - 3.5| = 2.4 + 3.6 = 6.0 Km	6.0x18500 = 111000
Αγία Φύλα	|4.6 - 2.5| + |7.1 - 6.5| = 2.1 + 0.6 = 2.7 Km	2.7 x11500 = 31050
Μέσα Γειτονιά	|4.6 - 1.5| + |7.1 - 5.3| = 3.1 + 1.8 = 4.9 Km	4.9x 13500 = 66150
Άγιος Αθανάσιος	|4.6 - 3.0| + |7.1 - 6.3| = 1.6 + 0.8 = 2.4 Km	2.4 x 9000 = 21600
Γερμασόγεια	|4.6 - 4.6| + |7.1 - 7.1| = 0.0 + 0.0 = 0 Km	0 x 8500 = 0

	Σύνολο:	312700

Από την εφαρμογή της μεθόδου Rectilinear και συνακόλουθα τον υπολογισμό των γινομένων απόστασης και πληθυσμού κάθε περιοχής, συμπεραίνουμε ότι σωστά το κτήριο κτίστηκε στο Ζακάκι καθώς η τιμή 292950 είναι η μικρότερη που προκύπτει συγκρινόμενη με όλες τις άλλες.

4.δ: Ποιος ο αντίκτυπος της ενσωμάτωσης των ατόμων με αναπηρία στην Δημόσια Διοίκηση;

Στον πίνακα φαίνονται οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες του δείγματος (N=370) για την πιθανή ενσωμάτωση των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου. Παρατηρούμε ότι διαφαίνεται μία ευαισθησία των πολιτών σε αυτό το σημαντικό κοινωνικό ζήτημα που ταλανίζει την κοινωνία μας, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία (78.4%) εγκρίνει την εισδοχή των ατόμων με αναπηρία σε ποσοστό 10% στη δημόσια υπηρεσία της χώρας. Το 1/5 των ερωτηθέντων (19.4%) απλά θέτουν ένα ερωτηματικό κατά πόσο θα επιτύχει ένα τέτοιο εγχείρημα, ενώ μόλις το 2.2% θεωρεί ότι τα εν λόγω άτομα δε θα ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους.
Σίγουρα μία κοινωνία που θέλει να καλείται ως προοδευτική, συμπονετική και αλληλέγγυα χρειάζεται να αποδεχτεί αυτά τα άτομα και να τα ενσωματώσει στην καθημερινή ζωή και τις διάφορες εκφάνσεις της. Μόνο έτσι θα κερδίσουν στο σύνολο τους η κοινωνία, τα άτομα με αναπηρία και οι πολιτειακοί θεσμοί. Πρόκειται για ένα πολύ λεπτό το θέμα το οποίο αν τύχει κατάλληλης εκτίμησης και αντιμετώπισης, μπορεί να τεθούν γερά θεμέλια όσον αφορά την εξασφάλιση ενός καλύτερου μέλλοντος για την Κυπριακή κοινωνία γενικότερα. Η δημόσια διοίκηση από τη μεριά της μπορεί να βάλει το λιθαράκι της στην όλη προσπάθεια, αξιοποιώντας τα άτομα αυτά στις κατάλληλες θέσεις δίνοντας τους βήμα, λόγο αλλά και ρόλο εντός των τμημάτων της.

Πίνακας 71: Συχνότητες της μεταβλητής συμφωνείτε με την πρόσληψη ατόμων με αναπηρία στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου

ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ_ΜΕ_ΤΗΝ_ΠΡΟΣΛΗΨΗ_ΑΤΟΜΩΝ_ΜΕ_ΑΝΑΠΗΡΙΑ_ΣΤΟ_ΔΗΜΟΣΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι αφού θα δοθούν κίνητρα σε αυτά τα άτομα για να προσφέρουν ότι μπορούν προς όφελος δικό τους αλλά και της υπηρεσίας.	290	78.4	78.4	78.4
	Το σκέφτομαι και αλλά δεν είμαι σίγουρος αν θα πετύχει ή όχι το εγχείρημα.	72	19.4	19.4	97.8
	Όχι δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους.	8	2.2	2.2	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

5.4. Συνέντευξη

Για να υπάρξει μία πλήρης, έγκυρη και σαφώς καταγεγραμμένη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας έχει αποφασιστεί όπως ετοιμασθεί ένα ερωτηματολόγιο με ανοικτού τύπου ερωτήσεις που απευθύνεται σε Λειτουργό του εν λόγω Τμήματος. Με αυτό τον τρόπο θα του δοθεί η ευκαιρία να απαντήσει με επακριβές τρόπο και συνακόλουθα να αναπτύξει το σκεπτικό του, αναδεικνύοντας και φωτίζοντας τις λεπτομέρειες που αφορούν το Τμήμα στο οποίο εργάζεται. Γνωρίζει πρόσωπα και καταστάσεις, δεδομένου ότι μετά από αρκετά χρόνια εργασίας, έχει δημιουργήσει και αποκρυσταλλώσει μία ξεκάθαρη εικόνα για τη φύση και την κουλτούρα της λειτουργίας του υπό αναφορά Τμήματος. Τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από τη συγκεκριμένη συνέντευξη θεωρούνται πρωτογενή δεδομένα. Έτσι ως τέτοια θα προσδώσουν μία ιδιαίτερη σημασία στη διατριβή προσθέτοντας κύρος και αξιοπιστία σε αυτήν ενώ μπορούν σε κατοπινό στάδιο να χρησιμοποιηθούν ως δευτερογενή δεδομένα από κάθε ενδιαφερόμενο.

Καταρχήν ερωτώμενος ο Λειτουργός για τα πλεονεκτήματα του Τμήματος, αναφέρθηκε στο γεγονός ότι ο κλάδος Χωρομετρίας ασχολείται με τη δημιουργία της πρωτογενούς πληροφορίας για την ετοιμασία του Κτηματικού Σχεδίου οριστικοποιώντας και

αποθηκεύοντας τις σχετικές κτηματικές μετρήσεις και δεδομένα. Έτσι αποκτά ιδιαίτερη σημασία η ύπαρξη και η δραστηριότητα του Τμήματος αφού ιεραρχικά αποτελεί τον πρωταρχικό πυλώνα για την αρχική συλλογή αλλά και την τελική ετοιμασία των απαιτούμενων στοιχείων. Χωρίς να υπάρξει η προαναφερόμενη διαδικασία και να προηγηθούν οι νενομισμένες ενέργειες και διαδικασίες δε θα μπορέσουν με τη σειρά τους να λειτουργήσουν οι υπόλοιποι κλάδοι του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού όπως είναι ο κλάδος Αιτήσεων, ο κλάδος Διακατοχής, ο κλάδος Επιτόπιων Ερευνών, ο κλάδος Εκτιμήσεων και τέλος ο κλάδος Εγγραφής. Βασικά ο κλάδος Χωρομετρίας ασχολείται με το τεχνικό μέρος της ετοιμασίας του Κτηματικού Σχεδίου, ενώ οι υπόλοιποι κλάδοι του Κτηματολογίου διεκπεραιώνουν το νομικό μέρος της εν λόγω διαδικασίας.

Στη συνέχεια αναφέρθηκε στα μειονεκτήματα του κλάδου Χωρομετρίας. Τόνισε το γεγονός ότι η ολοκλήρωση μίας αίτησης (την οποία καταθέτει ένας πολίτης θέτοντας ένα συγκεκριμένο ερώτημα ή αίτημα προς διεκπεραίωση από πλευράς του Κτηματολογικού Γραφείου) δεν εξαρτάται εξ' ολοκλήρου μόνο από τη συμβολή του δικού του κλάδου αλλά και από τους υπόλοιπους κλάδους, οι οποίοι έχουν αναφερθεί προηγούμενα. Αυτό δυσχεραίνει και δυσκολεύει την προσπάθεια του κλάδου καθώς και του επικεφαλής του αφού ακόμα και αν αυτός λειτουργεί άψογα μπορεί να προκύπτουν καθυστερήσεις και κωλυσιεργία που οφείλεται σε άλλους κλάδους. Είναι εδώ που υπεισέρχεται ο μπαμπούλας της γραφειοκρατίας στη δημόσια υπηρεσία με το όλο θέμα να χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και ευαισθησίας, αφού ο πολίτης αναμένει την όσο πιο γρήγορη διεκπεραίωση και εξυπηρέτηση των αιτημάτων του. Η συνεργασία και η συνέργεια ανάμεσα σε όλους τους κλάδους είναι εκ των ουκ άνευ και επιβάλλεται να γίνει άμεσα πραγματικότητα έτσι ώστε να αυξηθεί και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα του δημόσιου τομέα. Επίσης άλλοι εξωγενείς παράγοντες όπως το δορυφορικό σύστημα εντοπισμού θέσης, οι καιρικές συνθήκες, άλλα τμήματα του δημοσίου αλλά και οι ίδιοι πολίτες και αιτητές συντείνουν στην καθυστέρηση της διεκπεραίωσης των υποθέσεων. Κλείνοντας την απάντηση του σε αυτή την ερώτηση θεωρεί ως ανασταλτικό παράγοντα της ομαλής διεκπεραίωσης υποθέσεων την ανομοιομορφία όσον αφορά την επαγγελματική κατάρτιση, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα ακαδημαϊκά προσόντα του προσωπικού αλλά και την αδυναμία διαχείρισης του τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και εξοικείωσης με τη σημερινή τεχνολογική πραγματικότητα. Ακόμη ο βαθμός δυσκολίας της εκάστοτε υπόθεσης πιθανόν να αυξήσει το χρόνο διαχείρισης, εξέτασης και υλοποίησης αυτής, σύμφωνα με τον Λειτουργό.

Στη συνέχεια ο Λειτουργός ρωτήθηκε για τα κύρια προβλήματα που συνάντησε ή συναντά στον καθημερινό τρόπο εργασίας του και πως τα αντιμετώπισε ή σκέφτεται να τα αντιμετωπίσει. Αναφέρθηκε κατά την απάντηση του στον συσσωρευμένο αριθμό υποθέσεων οι οποίες υφίστανται για επεξεργασία και υλοποίηση εδώ και χρόνια, στην πολυπλοκότητα διαχείρισης τους, στον γεωγραφικό τρόπο κατανομής τους ανά την επαρχία Λεμεσού (αρκετές από τις υποθέσεις βρίσκονται ή έχουν να κάνουν με απομακρυσμένες περιοχές εντός της επαρχίας) καθώς και στην απαίτηση των πολιτών για άμεση και ταχύτατη εξυπηρέτηση τους (μη αναγνωρίζοντας ή χωρίς να σκέφτονται ότι εκκρεμούν άλλες υποθέσεις ενδεχομένως και παλαιότερες από τις δικές τους).

Επιπρόσθετα αναφέρθηκε στο γεγονός ότι κάποιες υποθέσεις συνάδουν ή συνδέονται με άλλα αναπτυξιακά έργα της κυβέρνησης (όπως είναι οι δρόμοι, τα γεφύρια, το υδρευτικό δίκτυο), στο ότι δίνονται υποσχέσεις ή υπάρχουν άκαιρες πολιτικές παρεμβάσεις για την εξυπηρέτηση ορισμένων αιτήσεων που αφορούν πολίτες ενώ στην πραγματικότητα δεν μπορούν να διεκπεραιωθούν εντός του χρονικού ορίου που τέθηκε λόγω τεχνικών δυσκολιών (όπως για παράδειγμα ο φόρτος εργασίας που επισυμβαίνει στην υπηρεσία, η έλλειψη επάρκειας σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού αλλά η μη πρόσληψη νέου προσωπικού λόγω της παγιοποίησης της διαδικασίας προσλήψεων από πλευράς της κυβέρνησης) καθώς και της εμφάνισης της πανδημίας του κορονοϊού. Επίσης σε αρκετές περιπτώσεις αναφύονται θέματα που σχετίζονται με την απουσία των υπαλλήλων από την εργασία τους λόγω προβλημάτων υγείας που αντιμετωπίζουν, με θέματα κακής νοοτροπίας ή κουλτούρας που αναπτύχθηκαν διαχρονικά από τους υπαλλήλους, καθώς και με θέματα καταγγελιών που προκύπτουν από πλευράς πολιτών/αιτητών και οι οποίες αποστέλλονται απευθείας είτε στο ίδιο το Τμήμα είτε σε άλλα τμήματα του Δημοσίου είτε ακόμη και στην Επίτροπο Διοικήσεως (σχετικά με την εξέταση υποθέσεων που τους αφορούν). Ένα γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα να προκύπτουν επιπλέον καθυστερήσεις και δυστοκία κατά την εξέταση των εν λόγω καταγγελιών.

Ακολούθως ο Λειτουργός ρωτήθηκε για τους λόγους ύπαρξης των προβλημάτων στα οποία αναφέρθηκε κάνοντας ιδιαίτερη αναφορά στην προβληματική και συνάμα αρνητική κουλτούρα με την οποία προσέγγιζαν ή προσεγγίζουν την εργασία τους προηγούμενοι και νυν διοικητικοί υπεύθυνοι καθώς και υπάλληλοι που βρίσκονται σε κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες του Τμήματος. Επίσης τόνισε ότι υπάρχει έλλειψη αποφασιστικότητας και ταυτόχρονα επίδειξη αδιαφορίας από διοικητικούς λειτουργούς και επικεφαλείς κλάδων στην εφαρμογή των κανονισμών και διεκπεραίωση της εργασίας, έλλειμμα σε διοικητικές και οργανωτικές δεξιότητες αλλά και έλλειψη στρατηγικής, στοχοθεσίας και οράματος. Ολοκληρώνοντας την αναφορά του στα προβλήματα που ταλανίζουν το Τμήμα

συγκαταλέγει σε αυτά την ανεπάρκεια σε τεχνολογικό εξοπλισμό και μη ανθρώπινους πόρους, καθώς και την αρνητική στάση και προβληματική κουλτούρα που διακατέχει τους πολίτες/αιτητές ιδιαίτερα της Επαρχίας Λεμεσού έναντι του Τμήματος και των υπαλλήλων του σε ότι έχει να κάνει με τη διαχείριση και διεκπεραίωση των υποθέσεων τους. Παρακάτω αναφέρθηκε στο που βρίσκεται το κλειδί της επίλυσης των προβλημάτων ώστε να επιτευχθεί η μείωση του αριθμού των υποθέσεων που εκκρεμούν για ολοκλήρωση στην αποθήκη του Τμήματος (πρόκειται για υποθέσεις από τη δεκαετία του 2000 και εντεύθεν η εξέταση των οποίων είτε βρίσκεται σε αρχικό στάδιο είτε σε προχωρημένο αλλά εκκρεμεί ακόμη η τελική συμπλήρωση τους). Θεωρεί λοιπόν ότι είναι αποφασιστικής σημασίας το να υπάρξει σωστή οργάνωση, αποφασιστικότητα, αλλαγή της νοοτροπίας και κουλτούρας εκ μέρους του προσωπικού, αποτελεσματικότητα, εφαρμογή κατάλληλης στρατηγικής καθώς και να υπάρξει σωστή διαχείριση και εκμετάλλευση του κάθε εργαζομένου στα πλαίσια των δυνατοτήτων του.

Σε ερώτηση κατά πόσο είναι ευχαριστημένος για τη συνεργασία που έχει με ανώτερους διοικητικούς λειτουργούς αλλά και υφιστάμενους του, απάντησε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένους (εκτός από 2-3 περιπτώσεις ατόμων) καθότι η πλειοψηφία των υπό αναφορά ατόμων έχουν τις ακαδημαϊκές και εκπαιδευτικές γνώσεις για να ανταπεξέλθουν με αποτελεσματικότητα κα αρτιότητα στα καθήκοντα τους. Θεωρεί ότι οι πλείστοι έχουν αφομοιώσει το όραμα, τους στόχους και τις φιλοδοξίες της διοίκησης και ότι συστρατεύονται όλοι μαζί με αποφασιστικότητα για την επίλυση των υφιστάμενων προβλημάτων καθώς και την έγκαιρη και έγκυρη εξυπηρέτηση του κοινού. Συμπλήρωσε ότι για αυτόν η αφομοίωση των στόχων του Τμήματος που τίθενται διαχρονικά από τη διοίκηση είναι αποφασιστικής σημασίας, καθότι με τη σωστή αφομοίωση αναμένεται να διευκολυνθεί και η επίτευξη τους.

Όσον αφορά το αν είναι ικανοποιημένος από τον τεχνολογικό εξοπλισμό που διαθέτει το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, αρχικά αναφέρθηκε στη σημασία του εν λόγω εξοπλισμού για το Τμήμα αφού ακολουθείται και εκτελείται μία εργασία τεχνικής φύσεως για επίλυση των υποθέσεων (τόσο εντός γραφείου όσο και εκτός αυτού στην ύπαιθρο), γεγονός που καθιστά ουσιαστική τη συμβολή του, τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο. Υπάρχει κατά τη γνώμη του έλλειψη σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και συσκευές εντοπισμού θέσεως, ενώ επιπρόσθετα απαιτείται αναβάθμιση των λογισμικών πακέτων εργασίας ώστε να διευκολυνθεί το υπαλληλικό προσωπικό σε ότι αφορά την επίλυση των υποθέσεων, τις οποίες και θα έχει την ευκαιρία να διεκπεραιώνει ταχύτερα και ποιοτικότερα. Η κατάλληλη ανταπόκριση του εν λόγω τεχνολογικού εξοπλισμού στις ανάγκες της

σημερινής εποχής κρίνεται εκ των ουκ άνευ για τον Λειτουργό και μπορεί να αποτελέσει την απαρχή για ουσιαστική και ταχεία ευόδωση των στόχων που τίθενται κατά καιρούς.
Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τις ενέργειες που προτίθεται να κάνει ώστε να δώσει ώθηση στον Τομέα του οποίου προΐσταται και να αντιμετωπίσει τα μελλοντικά προβλήματα που δυνητικά μπορεί να προκύψουν. Συγκεκριμένα, απάντησε ότι πριν να αναφερθεί στα μέτρα αυτά, καταρχήν πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι συνεχώς ο αριθμός των υπαλλήλων υφίσταται μείωση και έτσι αποδυναμώνετε το Τμήμα τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο. Αυτό οφείλεται στις αποφάσεις του Υπουργείου Εσωτερικών ελέω των οδηγιών της Τρόικας και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου που είχαν δοθεί στο πλαίσιο της εφαρμογής του οικονομικού μνημονίου το 2013. Τότε αποφασίστηκε όπως η Κύπρος προχωρήσει στη μείωση του προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας σε ορίζοντα πενταετίας (κατά πέντε χιλιάδες υπαλλήλους), χωρίς μάλιστα την ταυτόχρονη πρόσληψη νέων υπαλλήλων.
Κλείνοντας την παρένθεση αυτή, ο Λειτουργός επανήλθε στις ενέργειες στις οποίες θα προβεί για να δώσει ώθηση στον Τομέα. Αυτές έχουν να κάνουν με ρυθμίσεις, που αφορούν την ομαδοποίηση των εκκρεμούσων υποθέσεων αναλόγως της δυσκολίας επίλυσης τους (και ανεξαρτήτως της χρονολογικής σειράς που έγινε η αίτηση) ώστε να ξεκινήσει η εξέταση της εκάστοτε υπόθεσης, τη μείωση του προσωπικού των συνεργείων που εκδράμουν στην ύπαιθρο από τρία άτομα σε δύο (ένα Χωρομέτρη και ένα βοηθό Χωρομέτρη σε σχέση με δύο βοηθούς που στέλνονταν προηγουμένως) καθώς και την εισαγωγή και προμήθεια σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού έτσι ώστε να γίνει κατορθωτή η διεκπεραίωση περισσότερων δραστηριοτήτων σε συντομότερο χρονικό διάστημα με στόχο να μειωθούν οι απαιτήσεις σε προσωπικό (και κατ' επέκταση το κόστος παροχής υπηρεσιών). Επιπρόσθετα όπως ανέφερε θα μεριμνήσει για την ομαδοποίηση υποθέσεων οι οποίες συνορεύουν γεωγραφικά, ώστε να απαιτείται μικρότερος αριθμός υπαλλήλων για διεκπεραίωση τους, για τη μείωση της αλληλεπίδρασης με άλλα κυβερνητικά τμήματα (ενθαρρύνοντας τις υπηρεσίες αυτές να διορίσουν προσοντούχο προσωπικό για να διεκπεραιώσει τις υφιστάμενες εργασίες που απαιτούν χρόνο συνέργειας με το δικό του Τμήμα) και τέλος για την παρότρυνση των πολιτών να αποτείνονται σε υπηρεσίες Αρμοδίων Χωρομετρών πέραν των υπηρεσιών που παίρνουν από το Τμήμα προς εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου για τον κλάδο (ο οποίος πλέον θα μπορέσει να καλύψει άλλες εκκρεμούσες και επείγοντες ανάγκες).
Ακολούθως ρωτήθηκε τι σημαίνει για αυτόν ο όρος αποτελεσματικότητα. Απάντησε ότι ο ορισμός της αποτελεσματικότητας είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων που τέθηκαν και ότι η διαπίστωση για την επίτευξή τους προκύπτει από μετρήσεις που παρουσιάζονται σε ετήσιες εκθέσεις επιχειρήσεων και οργανισμών ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Δηλαδή πρόσθεσε, ότι εάν ο στόχος αύξησης των πωλήσεων για το επόμενο έτος είναι 10% και

πετύχαμε το 7% σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι κατά 70% αποτελεσματική. Ολοκληρώνοντας την απάντηση του τόνισε ότι ο τύπος που μπορεί να αποδώσει το βαθμό αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων διά των επιδιωκόμενων, άρα η αποτελεσματικότητα καθορίζεται από παράγοντες όπως η μεγιστοποίηση της παραγωγής, η ελαχιστοποίηση του κόστους και η τεχνολογική υπεροχή. Ο δεύτερος όρος για τον οποίο κλήθηκε να απαντήσει ο Λειτουργός είναι η ανταγωνιστικότητα. Για αυτόν λοιπόν, ο όρος ανταγωνιστικότητα σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστών. Συνεχίζοντας τόνισε ότι η ανταγωνιστικότητα θεωρείται ως όρος ευρύς και πολυδιάστατος και είναι αποτέλεσμα της σύνθεσης οικονομικών εννοιών και ιδεών, οι οποίες οριοθετούν και προσδιορίζουν την οικονομική ανάπτυξη. Ακόμη συνέδεσε την ανταγωνιστικότητα με το κατά πόσο ένας οργανισμός είναι έτοιμος να εφαρμόσει καινοτόμες δράσεις, ενώ θεωρεί ότι για να γίνουμε ανταγωνιστικοί θα πρέπει απαραίτητα να παράγουμε τα δικά μας προϊόντα με όσο το δυνατόν πιο χαμηλό κόστος και παράλληλα να τα διαθέτουμε σε τέτοιες χαμηλές τιμές και σε τέτοια ποιότητα που να μας θέτουν επικεφαλείς στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών μας. Αναλύοντας περεταίρω τον όρο ανταγωνιστικότητα σημειώνει ότι ως πολυδιάστατη έννοια που είναι, η ανάλυση της δεν περιορίζεται σε ένα ή δύο παράγοντες μόνο. Αντίθετα αποτελεί μία συγκριτική και σχετική έννοια που ορίζεται σε σχέση με τις επιδόσεις και τα χαρακτηριστικά άλλων εθνικών οικονομιών, οι οποίες δημιουργούν και συναποτελούν το οικονομικό σύστημα όπως το ξέρουμε να λειτουργεί σήμερα. Πιστεύει ότι η ανταγωνιστικότητα συσχετίζεται ως όρος με τις εμπορικές επιδόσεις της οικονομίας, δηλαδή τη διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών, κεφαλαίων και τεχνογνωσίας χωρίς να περιορίζεται μόνο σε αυτές, ενώ ενσωματώνει συγκεκριμένους στόχους μακροοικονομικά που σχετίζονται με το βιοτικό επίπεδο, την απασχόληση, την κοινωνική συνοχή και την ποιότητα ζωής του πληθυσμού.

Συνοψίζοντας, υποστηρίζει ότι αν θέλουμε να δώσουμε μία γενικότερη και σαφέστερη εικόνα για την ανταγωνιστικότητα στις μέρες μας με λίγα και απλά λόγια, η ουσία είναι ότι η ανταγωνιστικότητα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την ενίσχυση των επιχειρήσεων, κλειδί για τη δυνητική οικονομική ανάπτυξη των οργανισμών και των κρατών, όρο και προϋπόθεση για την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος καθώς και τη δικαιότερη κατανομή του, πλούτο και σοδειά για την οικονομία, κέρδος και επενδύσεις για τους οργανισμούς και τέλος εισόδημα και εργασία για τους εργαζόμενους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδέσουν σε ένα βαθμό την παραγωγικότητα με την ανταγωνιστικότητα καθότι η υψηλή παραγωγικότητα επιτρέπει σε αυτές να δαπανήσουν μέρος των εσόδων για διαφημιστικούς σκοπούς ώστε να στηρίξουν και να διαλαλήσουν στο ευρύ κοινό τις

ποιοτικές υπηρεσίες που μπορούν να παράσχουν, μία εξέλιξη που τις κατατάσσει σε πιο υψηλή κλίμακα ανταγωνισμού σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της. Και όσο πιο υψηλή είναι αυτή η ανταγωνιστικότητα, τόσο πιο πολύ ενισχύεται η βιωσιμότητα και η δυναμική εξέλιξη των οργανισμών.

Ολοκληρώνοντας την απάντηση του για την ανταγωνιστικότητα κάνει μια αναφορά για αυτή σε επίπεδο εθνικού κράτους, χαρακτηρίζοντας ουσιαστικά την έννοια ως ακόμη πιο δυσνόητη και δυσκολοκατανόητη για την εν λόγω περίπτωση. Τα κράτη ανταγωνίζονται μεταξύ τους στο να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη και σταθεροποίηση της εσωτερικής οικονομικής δραστηριότητας τους, στο να χαράξουν τις πολιτικές και να δρομολογήσουν τις διαρθρωτικές αλλαγές για ένα καλύτερο οικονομικό και κοινωνικό αύριο, στο να δημιουργήσουν εθνικό πλούτο καθώς και στο να στηρίξουν ποικιλοτρόπως τους πολίτες τους στην οποιαδήποτε προσπάθεια που επιχειρούν για πρόοδο και ευημερία. Η ενίσχυση της κρατικής ανταγωνιστικότητας δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες και ενισχύει τη συνοχή της κοινωνίας και την ποιότητα ζωής των πολιτών. Ουσιαστικά η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην ικανότητα διατήρησης και βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της χώρας, στη μείωση της ανεργίας, στην αύξηση της απασχόλησης και του πραγματικού εισοδήματος, καθώς και στην ενίσχυση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών εντός και εκτός συνόρων υπό τις σημερινές συνθήκες παγκοσμιοποίησης όπως τις βιώνουμε ολοένα και πιο έντονα στην καθημερινότητα μας.

Σε επόμενη ερώτηση που αφορά στο κατά πόσο συσχετίζεται η αποτελεσματικότητα με την ανταγωνιστικότητα ο Λειτουργός απάντησε ότι η μία επηρεάζει την άλλη και ότι είναι άμεσα σχετιζόμενες. Αναλύοντας την απάντηση του σημείωσε ότι η ανταγωνιστικότητα ουσιαστικά ενέχει στοιχεία παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας ενώ τόνισε ότι δεν πρέπει να προβάλλει ως αυτοσκοπός ή ως απλός στόχος, μα στην ουσία θα πρέπει να θεωρείται ένα εργαλείο αλλά και ισχυρό μέσο προς επίτευξη των στόχων που τίθενται διαχρονικά. Αν καταπιαστούμε με την ανταγωνιστικότητα σε διεθνές επίπεδο, σημαίνει ότι με αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας αυξάνεται συνεπακόλουθα και η ανταγωνιστικότητα, συντείνοντας έτσι στην αύξηση των εισοδημάτων κατά μη πληθωριστικό τρόπο. Άρα μεγάλη πρόκληση όσον αφορά την οικονομική ανάπτυξη, αποτελεί η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών με απώτερο στόχο τη γρήγορη και αειφόρο ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Οι έννοιες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συνδέονται και συσχετίζονται άμεσα με τη μακροχρόνια επιτυχία και επιβίωση των επιχειρήσεων, όπως και με τη βασική οικονομική αρχή που συνδέει την επιτυχία του βέλτιστου αποτελέσματος (δηλαδή του στόχου) με τη μικρότερη δυνατή θυσία (δηλαδή με το ελάχιστο δυνατό

κόστος). Ολοκληρώνοντας την απάντηση του για τη συσχέτιση αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας τόνισε ότι αν αναφερθούμε σε γενικότερο επίπεδο στην αποτελεσματικότητα, πρόκειται για μία ευρύτερη έννοια σε σχέση με την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα γιατί ουσιαστικά τις καλύπτει και τις εμπεριέχει ως να είναι υποσύνολα της.

Η επόμενη ερώτηση έχει να κάνει με το αν είναι ικανοποιημένος από τη συνεργασία του κλάδου του με άλλους Τομείς/Κλάδους/Υπηρεσίες εντός του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού και να δικαιολογήσει την απάντηση του με αναφορά στους λόγους που τον ώθησαν να απαντήσει καταφατικά ή αρνητικά. Απάντησε ότι σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένος από αυτή του τη συνεργασία καθότι ακολουθούνται επιτυχώς οι διαδικασίες που επιβάλλονται από το γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Ένας σχεδιασμός ο οποίος οροθετείται μέσω της ακολουθίας μίας ενιαίας πολιτικής που στοχεύει στην εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στη βάση των απαιτήσεων του προτύπου 'ISO 9001:2015'. Το όραμα αυτό αλλά και η πραγματοποίηση του ως στόχου, καλύπτουν όλες τις εκφάνσεις και τις δραστηριότητες του Τμήματος, το οποίο από τη στιγμή που αποτελεί μέρος του δημοσίου τομέα θα πρέπει να έχει ως βασικό του σκοπό την ομαλή και αγαστή συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα Τμήματα που το συναποτελούν εσωτερικά. Επίσης ως κύρια του προτεραιότητα θα πρέπει να θέτει την εξυπηρέτηση του πολίτη ειδικότερα, καθώς και του κράτους γενικότερα.

Σε ερώτηση κατά πόσο θεωρεί το Κτηματολόγιο ως κάτι διαφορετικό σε σχέση με το σύνολο της δημόσιας υπηρεσίας καταρχήν απάντησε ότι για αυτόν το Κτηματολόγιο ως υπηρεσία αποτελεί μία μικρογραφία της δημόσιας υπηρεσίας βάσει της δομής και του τρόπου λειτουργίας του. Και αυτό επειδή αποτελείται από πολλά υποτμήματα που συνεργάζονται για να δώσουν ένα αποτέλεσμα, όπως ακριβώς συμβαίνει εντός της δημόσιας διοίκησης. Επίσης για αυτόν το Κτηματολόγιο είναι η πιο ουσιώδης και η πιο πρωτοποριακή υπηρεσία εντός της Κυπριακής Δημοκρατίας κάτι που το κάνει να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα Τμήματα/Κλάδους/Ανεξάρτητες Υπηρεσίες της δημόσιας υπηρεσίας του τόπου, καθότι από την αρχή της λειτουργίας του προσφέρει τα μέγιστα στον τόπο. Τόσο από πλευράς εισροής κεφαλαίων (είσπραξη δικαιωμάτων που απορρέουν από την εκτέλεση πράξεων και συμφωνιών με ιδιώτες, νομικά πρόσωπα και οργανισμούς) όσο και από πλευράς εκτέλεσης αναπτυξιακών έργων (που έχουν σχέση με την ακίνητη ιδιοκτησία) είναι ο στυλοβάτης του Κυπριακού κράτους προσφέροντας βασικές και ουσιαστικές υπηρεσίες σε διάφορους φορείς και οργανισμούς όπως είναι οι οργανισμοί Δημοσίου Δικαίου, Τοπικής Αυτοδιοίκησης αλλά και διάφοροι άλλοι ιδιωτικοί οργανισμοί (τράπεζες και κτηματομεσιτικά γραφεία για παράδειγμα). Το Κτηματολόγιο επιπρόσθετα αποτελεί την κύρια πηγή φύλαξης και παροχής

δεδομένων όσον αφορά την ακίνητη ιδιοκτησία από την αρχή του εικοστού αιώνα και εντεύθεν, μία εξέλιξη που το καθιστά απόλυτα υπεύθυνο για την ασφαλή φύλαξη και επεξεργασία των εν λόγω πληροφοριών καθώς και για την ορθή διάχυση τους στην υπόλοιπη κρατική μηχανή (σε οριζόντιο επίπεδο), σε άλλους φορείς, στις επιχειρήσεις, στους ερευνητές και τελικά στον ίδιο τον πολίτη.

Η προτελευταία ερώτηση αναφέρεται στο τι σημαίνει η αλλαγή και στο ποιες μεταρρυθμίσεις χρειάζονται να γίνουν από την κυβέρνηση ώστε να επέλθει βελτίωση της παραγωγικότητας γενικότερα στο δημόσιο τομέα της Κύπρου. Ο Λειτουργός απάντησε ότι η αλλαγή σαν έννοια είναι δυναμικό μέγεθος και έχει πολυδιάστατη δράση σε ένα οργανισμό. Μπορεί να σημαίνει τη μεταβολή του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού (ήπια, μέτρια ή σύνθετη) με στόχο την επίλυση των προβλημάτων που αναφύονται ή συνδέονται με τις δραστηριότητες του. Η αντιμετώπιση της αλλαγής είναι πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη και ουσιαστικά η ανάγκη αυτή για αλλαγή είναι που οδηγεί σε εξελίξεις που επισυμβαίνουν εντός του οργανισμού, προς αντιμετώπιση των υφιστάμενων προβλημάτων. Η πρακτική αυτή έχει να κάνει με το ποιος, τι, που, πως και πότε δηλαδή με όλων των ειδών τις μεταβολές. Αν δεν επιτευχθεί η αλλαγή μίας σειράς συμπεριφορών όσον αφορά τους υπαλλήλους, την οποία επιθυμεί ο οργανισμός ώστε να συνεχίσει απρόσκοπτα την πορεία του στο εγγύς μέλλον, τότε πιθανόν να χρειαστεί μία σειρά και άλλων αλλαγών για να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος. Η αντίληψη του ότι κάτι αλλάζει, συνδέεται με την αίσθηση ότι μπορεί να επέλθει μία βελτίωση με θετικό πρόσημο ώστε να μπορέσει ένας οργανισμός να γίνει αποδοτικότερος, αποτελεσματικότερος και ανταγωνιστικότερος.

Σε ένα οργανισμό είναι μερικές φορές δύσκολο για ένα στέλεχος του, να προσδιορίσει το πρόβλημα που υπάρχει με αμεσότητα και σαφήνεια ούτως ώστε να το επιλύσει πιο εύκολα και γρήγορα. Η πιθανή ισορροπία ή δυσλειτουργία στη διαδικασία αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο αντίληψης όσο και αντιμετώπισης του κάθε προβλήματος. Οι εναλλακτικές λύσεις, τα εμπόδια και οι μέθοδοι υλοποίησης που απαιτούνται για να παρακάμψεις ένα πρόβλημα διαφέρουν σημαντικά αναλόγως του μεγέθους της ανάγκης για αλλαγή. Η τεχνολογική αλλαγή του σήμερα δημιουργεί νέες ευκαιρίες και προοπτικές ώστε να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες όπως για παράδειγμα νέα προϊόντα, νέες φιλοσοφίες μάρκετινγκ, νέοι σχεδιασμοί και νέες βιομηχανικές εφαρμογές.

Οι μεταρρυθμίσεις που προτείνει ο Λειτουργός να γίνουν από την κυβέρνηση ώστε να επέλθει βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα στην Κύπρο αφορούν αλλαγές και αναδιαρθρώσεις δομών εντός των ίδιων των Υπουργείων/Τμημάτων/ Υπηρεσιών, αλλαγές στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με καλύτερη αξιοποίηση και ανέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων, μείωση των πολιτικών

παρεμβάσεων, σχεδιασμό και εφαρμογή ολοκληρωμένων πολιτικών με γνώμονα την ανάπτυξη, σχεδιασμό και εφαρμογή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων, βελτίωση του νομοθετικού, κανονιστικού και διαδικαστικού πλαισίου και τέλος εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Απαιτείται η Κύπρος να μετασχηματιστεί σε ένα ποιοτικό, σύγχρονο, και ψηφιακά καταρτισμένο κράτος που θα υπηρετεί τους πολίτες στηριζόμενο στη διαφάνεια, ισονομία και χρηστή διοίκηση. Θα πρέπει ο στόχος να είναι η ποιοτική και ποσοτική παροχή υπηρεσιών. Χρειάζεται τάχιστα να προγραμματιστεί μία γενικευμένη μεταρρύθμιση που θα συμβάλει τα μέγιστα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, στον περιορισμό της κατάχρησης εξουσίας και που θα εισαγάγει την αρχή της αστικής προσωπικής ευθύνης ώστε ο κάθε υπάλληλος να είναι υπεύθυνος έναντι των οποιοδήποτε πράξεων και παραλείψεων του.

Η μεταρρύθμιση λοιπόν της δημόσιας υπηρεσίας για τον Λειτουργό αποτελεί ύψιστης σημασίας διαρθρωτική αλλαγή και επιβάλλεται η επιτυχής ολοκλήρωση της σε λογικά χρονικά πλαίσια χωρίς περεταίρω καθυστερήσεις, μία εξέλιξη που θα οδηγήσει στη δημιουργία μιας ευέλικτης και παραγωγικής από κάθε άποψη κρατικής μηχανής προς όφελος των πολιτών και οργανισμών που συναλλάσσονται με αυτή. Ως εκ τούτου, εάν η κυβέρνηση πορευθεί με αποφασιστικότητα και επιφέρει την αλλαγή που αναμένει ο πολίτης, τότε θα συμβάλει καθοριστικά από πλευράς της για το μετασχηματισμό της χώρας σε ένα σύγχρονο, αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό κράτος που θα υποστηρίζει ενεργά τη λήψη ατομικής ή συλλογικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.

Η τελευταία ερώτηση είναι πλήρως ανοικτού τύπου, δίνοντας την ευκαιρία στο Λειτουργό να κάνει μια γενική εκτίμηση για τα όσα κατέθεσε στη συνέντευξη του προηγουμένως. Επισημαίνει την ανάγκη για εκπαίδευση των υπαλλήλων εντός καθορισμένων και ορθών πλαισίων στη βάση χάραξης μιας ολοκληρωμένης και ευφάνταστης στρατηγικής από πλευράς του κράτους. Επίσης στηλιτεύει την υφιστάμενη κουλτούρα και νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων και κάνει λόγο για ανάγκη άμεσης αλλαγής της. Τονίζει ότι αυτό θα επέλθει μέσω της υιοθέτησης νέων δεικτών μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων και της απαγκίστρωσης από το απαρχαιωμένο σύστημα αξιολόγησης που υφίσταται σήμερα. Χρειάζεται να δοθούν ισχυρά κίνητρα (ηθικά και χρηματικά) στους δημοσίους υπαλλήλους και ταυτόχρονα να γίνει πρόσληψη (στο μέτρο που το επιτρέπει το οικονομικό) εξειδικευμένων στελεχών στις Διευθύνσεις Προσωπικού που θα κατευθύνουν και θα ενισχύσουν τη διαδικασία αξιολόγησης.

Τα δεδομένα της αξιολόγησης και κατ' επέκταση του συστήματος βαθμολόγησης χρειάζεται να φυλάγονται σε σύγχρονες βάσεις δεδομένων με ταυτόχρονη πρόνοια για προστασία του προσωπικού απορρήτου και των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων. Η δημοσιοποίηση

των εν λόγω αποτελεσμάτων μπορεί να δώσει σύμφωνα με τον Λειτουργό, μία εικόνα στους πολίτες για εκείνες τις υπηρεσίες που αποδεικνύονται ότι εργοδοτούν επαρκείς και ικανούς υπαλλήλους, ώστε να τις προτιμήσουν, και στην πολιτεία την ευκαιρία να προχωρήσει σε αναδιοργάνωση των τμημάτων που υστερούν σε αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Επομένως η αξιολόγηση ως τέτοια μπορεί να αποτελέσει μία δυνητικά ουσιαστική διαδικασία που θα καταφέρει να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για αλλαγή της κουλτούρας των υπαλλήλων και ταυτόχρονα της κακής αντίληψης που έχουν οι πολίτες για το Κυπριακό δημόσιο. Τελειώνοντας την συνέντευξη του, επισήμανε για ακόμη μια φορά την ανάγκη ώστε η δημόσια διοίκηση να εξυπηρετεί τον πολίτη στη βάσει αρχών, διαφάνειας και νομιμότητας, δρώντας έτσι αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά.

Συνοψίζοντας τα όσα ανέφερε στη συνέντευξη του ο Λειτουργός μπορούμε να αναφερθούμε κυρίως στο γεγονός ότι το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας αποτελεί μία μικρογραφία του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου εξαιτίας της σύνθεσης αρκετών κλάδων και γραφείων που το απαρτίζουν και της συνεχούς συνεργασίας που έχουν μεταξύ τους με στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη. Στάθηκε κυρίως στην ανάγκη για να επέλθουν αλλαγές στη λειτουργία του γραφείου σε όλα τα επίπεδα καθώς και για να εισέλθουν οι υπάλληλοι σε μία εκπαιδευτική διαδικασία που θα οδηγήσει στην ανέλιξη τους. Επίσης τόνισε τη σημασία των όρων αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα για την ενάσκηση της δημόσιας διοίκησης καθώς και την ισχυρή συσχέτιση που τις διακρίνει, ενώ σημείωσε και τη σπουδαιότητα εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τέλος αναφέρθηκε στην ανάγκη να προχωρήσουν οι απαιτούμενες μεταρρυθμιστικές διαδικασίες, ώστε να λυθούν τα χέρια των διοικούντων, οι οποίοι με τη σειρά τους θα επιδιώξουν σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους την έγκαιρη και έγκυρη εξυπηρέτηση του κοινού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ

6.1. Συζήτηση

Η διατριβή ολοκληρώνεται τοποθετώντας το μικρό έστω λιθαράκι της (αλλά και αφήνοντας το στίγμα της) στην τρέχουσα επιστημονική έρευνα και κυρίως στο επιστημονικό πεδίο της δημόσιας διοίκησης, μέσω λύσεων που προτείνει για καίρια ζητήματα, τα οποία ταλανίζουν για χρόνια τη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου. Χρειάζεται κατά αρχάς τολμηρός σχεδιασμός και εν συνεχεία ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις που θα επιφέρουν βελτίωση σε ζωτικούς τομείς, οι οποίοι μπορούν αποδεδειγμένα να αποδειχθούν ρυθμιστές και επιταχυντές της όλης προσπάθειας για ανάκαμψη του δημόσιου τομέα της χώρας. Χωρίς όραμα, πολιτική βούληση και σκληρή δουλειά η οποιαδήποτε προσπάθεια για τομές και μεταρρυθμίσεις είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Η όλη διαδικασία θα πρέπει μάλιστα να αρχίσει άμεσα, αφού δε χωράει άλλη καθυστέρηση και κωλυσιεργία.

Συνοψίζοντας, ο δημόσιος τομέας της Κύπρου έχει ιστορία εξήντα ενός χρόνων, η οποία πιο συγκεκριμένα ξεκινά με την εγκαθίδρυση της ανεξαρτησίας του κράτους το 1960. Στο πέρασμα των χρόνων και μέχρι σήμερα, η λειτουργία του δημόσιου τομέα πέρασε από διάφορα στάδια αλλά φαίνεται πως η ωρίμανση του αργεί πολύ ακόμη να έρθει. Το πιο μεγάλο κτύπημα αποτέλεσε η τουρκική εισβολή που εκδηλώθηκε το 1974, η οποία απειλεί συνεχώς την ύπαρξη και τη συνέχεια του κυπριακού κράτους, το οποίο συνεχίζει μοιρασμένο και υπό εχθρική κατοχή την πορεία του με αβέβαιο το μέλλον του. Μέσα από την προσπάθεια του για ανέλιξη και ανάπτυξη, το κυπριακό κράτος θα πρέπει να μεριμνήσει ώστε να βρεθεί και μια όσο το δυνατό πιο δίκαιη λύση στο κυπριακό πρόβλημα, για να μπορέσει να προχωρήσει απρόσκοπτα το δρόμο του μακριά από τις τουρκικές προκλήσεις και απειλές. Είναι εδώ που τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα πρέπει να δείξουν την αλληλεγγύη τους και να βοηθήσουν στην επίλυση του καυτού προβλήματος, καθώς η Κύπρος αποτελεί το νοτιότερο σύνορο της Ευρωπαϊκής επικράτειας.

Η οργάνωση και η νομική υπόσταση του κράτους και κατά επέκταση η δομή και οι κανονισμοί που διέπουν τη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο βασίζονται στο Βρετανικό δίκαιο, καθώς η Κύπρος αποτελούσε βρετανική αποικία κατά την περίοδο 1878-1960. Τα παραδοσιακά σχέδια υπηρεσίας των δημόσιων θέσεων στηρίζονταν ελάχιστα στα προσόντα, δηλαδή την κατοχή πτυχίων και δεξιοτήτων, ενώ την τελευταία εικοσαετία

ξεκίνησε μία προσπάθεια εκσυγχρονισμού τους. Παλαιότερα σε αρκετές περιπτώσεις η εισδοχή στη δημόσια υπηρεσία στηριζόταν σε γνωριμίες με πρόσωπα του οικονομικού και πολιτικού κατεστημένου, μία πρακτική που συνεχίζεται μέχρι και τις μέρες μας. Είναι μία θλιβερή πραγματικότητα την οποία εντοπίζει διαχρονικά ο Γενικός Ελεγκτής στις ετήσιες εκθέσεις του που καταθέτει στον πρόεδρο της Δημοκρατίας και η οποία πρέπει αμέσως να σταματήσει να υφίσταται. Αναμφίβολα αποτελεί πλήγμα για τη δημόσια διοίκηση του τόπου και ως τέτοια πρέπει να αντιμετωπίζεται.

Οι πολίτες στην Κύπρο ανέκαθεν θεωρούσαν την εισδοχή τους στη δημόσια υπηρεσία ως μία καλή ευκαιρία εργοδότησης και οικονομικής εξασφάλισης για το υπόλοιπο της ζωής τους, εξαιτίας της καλής και σίγουρης μισθοδοσίας και ενόψει του γεγονότος ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να απολυθούν. Ανεξαρτήτως λοιπόν προσόντων και χαμηλής πιθανόν παραγωγικότητας, ο δημόσιος υπάλληλος γνωρίζει ότι δεν απειλείται η θέση του εκτός και αν διωχθεί πειθαρχικά λόγω παραπτώματος. Η συντριπτική πλειοψηφία μάλιστα των υπαλλήλων αξιολογούνται ως άριστοι όσον αφορά τη συνεισφορά τους, γεγονός που προκαλεί μείωση των κινήτρων για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσφορά και συνεπακόλουθα αυτό έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα και αξιοπιστία της κρατικής μηχανής της χώρας. Έτσι ακόμη και αυτοί οι λίγοι ευσυνείδητοι που συνεχίζουν να δουλεύουν εντατικά και αδιάλειπτα, επηρεάζονται σημαντικά από την επικρατούσα κατάσταση με το όλο σκηνικό να διαιωνίζεται.

Ανεξαρτήτως των φαινομένων αυτών σημασία έχει όλοι οι συντελεστές, δηλαδή η πολιτική ηγεσία, οι δημόσιοι λειτουργοί, ο ιδιωτικός τομέας στο σύνολο του, η τοπική αυτοδιοίκηση και οι πολίτες να γυρίσουν σελίδα και να εργαστούν μονιασμένα για το καλό της δημόσιας διοίκησης της Κύπρου, αλλά και ευρύτερα ολόκληρης της χώρας. Υπάρχουν δύο κατευθύνσεις προς τις οποίες μπορεί να οδηγηθεί η κατάσταση ως έχει τώρα. Ο εύκολος δρόμος είναι να αφεθεί η δημόσια διοίκηση από το κράτος και την κυβέρνηση στα τωρινά της προβλήματα, ενώ ο δύσκολος δρόμος είναι να υπάρξει μία ολιστική αντιμετώπιση των θεμάτων, μία εξέλιξη που θα αποτελέσει και την πιο αποτελεσματική λύση. Θα χρειαστεί να γίνει μια αναλυτική αποτύπωση της κατάστασης που επικρατεί στην ολότητα του δημόσιου τομέα της χώρας και να επισημανθούν τα στοιχεία που δεν αφήνουν την υπηρεσία να βαδίσει με σωστά βήματα προς τα εμπρός. Αυτή η ευθύνη θα μπορούσε να ανατεθεί σε οίκο διεθνούς κύρους ύστερα από διαγωνισμό και διαφανείς διαδικασίες, ώστε να γίνει αποδεκτή από το σύνολο της κοινωνίας. Ακολούθως θα πρέπει να αποφασιστεί το πλάνο με το οποίο θα λειτουργήσει η πολιτεία και να μπουν τα χρονοδιαγράμματα για την επίλυση των θεμάτων. Ανεξάρτητα από το χρόνο που θα χρειαστεί και την πιθανή εποπτεία από πέραν της μίας κυβέρνησης, είναι σημαντικό να ολοκληρωθεί με επιτυχία το όλο εγχείρημα.

Σαν οδηγός θα πρέπει να είναι η επιτυχημένη μέχρι στιγμής εφαρμογή του Γενικού Συστήματος Υγείας (ΓΕΣΥ), το οποίο συμφωνήθηκε ως ιδέα και προωθήθηκε ως το τέλος από όλα τα κόμματα. Μόνο έτσι θα διαμοιρασθεί το πολιτικό κόστος και η πρόταση θα γίνει αποδεκτή από όλους.

Στη συνέχεια θα πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία ετοιμασίας των νομοσχεδίων με συνεχή επόπτευση από ειδικούς εμπειρογνώμονες, οι οποίοι έχουν γνώση και εμπειρίες από τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης προηγμένων χωρών. Καθώς ετοιμάζονται αυτά, θα μπορούσε να υπάρξει πιλοτική εφαρμογή και προσομοίωση καταστάσεων και λειτουργιών εντός συγκεκριμένων δημόσιων τμημάτων ώστε να υπάρχει μία ανατροφοδότηση και αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που θα προκύψουν. Είναι λογικό ότι τα προβλήματα βγαίνουν στην επιφάνεια εφόσον λειτουργήσει κάτι, όμως είναι βασικό όπως εντοπιστούν και περιορισθούν τα πιθανά προβλήματα όσο το δυνατό πιο έγκαιρα. Η νομοτεχνική διαδικασία θα πρέπει να αποφέρει ένα τέλειο νομοθέτημα χωρίς νομικά παραθυράκια, που θα επιλύει όλα τα προβλήματα και δε θα αφήνει κανένα σημαντικό κενό.

Τέλος αφού ψηφισθούν τα νομοσχέδια θα μπει το νερό στο αυλάκι με την εφαρμογή τους. Εκεί είναι που χρειάζεται να γίνει μία προεργασία ώστε να πεισθούν οι υπάλληλοι, οι συντεχνίες, οι εργοδοτικές οργανώσεις και γενικά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επιτυχία του εγχειρήματος. Σίγουρα δε θα είναι ότι πιο εύκολο αλλά με καλή θέληση και μεγάλη αποφασιστικότητα όλα επιτυγχάνονται. Οι αλλαγές που θα προκύψουν θα είναι οριζόντιες και σαρωτικές και σίγουρα θα επηρεάσουν τα κεκτημένα πολλών χρόνων. Βέβαια αυτό δε θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να αποτελεί τροχοπέδη για την έκβαση της όλης προσπάθειας. Μόνο με σωστή επεξήγηση, καλή οργάνωση, συνεχή εκπαίδευση και ανατροφοδότηση θα επιτύχει η προσπάθεια και έτσι όλοι θα μείνουν ευχαριστημένοι. Εκεί και όπου εντοπίζονται προβλήματα θα πρέπει να επισημαίνονται από τους υπεύθυνους που θα εκτελούν τέτοιας φύσεως καθήκοντα. Αυτοί θα πρέπει να εντοπιστούν οικειοθελώς και να εκπαιδευτούν πάνω σε αυτή τη βάση, γνωρίζοντας τη βαρύτητα της ευθύνης που αναλαμβάνουν. Όπως προαναφέρθηκε, εάν τα προβλήματα λυθούν προτού αναδυθούν και μεγαλώσουν, τόσο το καλύτερο. Έτσι βήμα προς βήμα θα χτιστεί μία σωστή βάση πάνω στην οποία θα βασιστεί ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης της Κύπρου τα επόμενα χρόνια.

Παρακάτω η διατριβή καταθέτει λύσεις και δράσεις όσον αφορά τα θέματα τα οποία έχει αναλύσει προηγουμένως και κρίνει ότι ταλαιπωρούν τη Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκει να δώσει τη δικό της στίγμα και να πάρει ξεκάθαρη θέση, επιδιώκοντας να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προβληματικών καταστάσεων που κρατούν δέσμιο το δημόσιο τομέα της χώρας. Οι πιο βασικοί πυλώνες για τους οποίους

κρίνεται από τη διατριβή ότι χρειάζεται να γίνουν τομές και να ενδυναμωθούν είναι η παραγωγικότητα, η διαχείριση απόδοσης και ανθρώπινου δυναμικού, η αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η ηγεσία, η γραφειοκρατία, η ποιότητα κανονιστικών ρυθμίσεων (κανόνων) και τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ). Πρόκειται για πολύ βασικές συνιστώσες σε σχέση με τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και οι οποίες αναμφισβήτητα μπορούν εάν αναδειχθούν, να αναδείξουν και αυτές με τη σειρά τους την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του δημόσιου τομέα στην Κύπρο.

6.2. Παραγωγικότητα

Η βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητά της και συνακόλουθα επιφέρει αύξηση των κερδών της καθώς και την πρόοδο που αυτή επιδιώκει διαχρονικά. Οι επιχειρήσεις στηριζόμενες σε μετρήσεις της παραγωγικότητας καταστρώνουν τα πλάνα τους και καθημερινά προχωρούν στη λήψη αποφάσεων προς βελτίωση της λειτουργίας τους. Οι επιχειρήσεις από τη στιγμή που παρουσιάζουν αύξηση στα κέρδη τους, συνήθως στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού, προχωρούν με τη σειρά τους στην αύξηση των μισθών των εργαζομένων, στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας αλλά και της κατάρτισης. Επιπλέον παρατηρείται όφελος για τους μετόχους, τους εργαζομένους και τους καταναλωτές, μία εξέλιξη που επιφέρει αύξηση των μισθών τους αλλά και της αγοραστικής τους δύναμης. Το κράτος με τη σειρά του επωφελείται επίσης από αυξημένα έσοδα αφού φορολογεί τα εν λόγω κέρδη. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να στηρίξει τόσο την κοινωνική όσο και την αναπτυξιακή πολιτική του, ώστε να προσφέρει στους πολίτες καλύτερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες. Γενικότερα, η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια οικονομία οδηγεί σε ψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα, το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικότερα κριτήρια που καταδεικνύει το βιοτικό επίπεδου ενός λαού.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι πολλοί, ενώ μεταξύ τους παρουσιάζουν ποικίλες και πολύπλοκες σχέσεις αλληλεπίδρασης. Στο επίπεδο της επιχείρησης οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι το φυσικό κεφάλαιο (δηλαδή τα κτίρια και τα μηχανήματα), το ανθρώπινο κεφάλαιο (δηλαδή η εκπαίδευση και η κατάρτιση), η τεχνολογία, η έρευνα, η καινοτομία, το εργασιακό περιβάλλον, οι οικονομίες κλίμακας, ο ανταγωνισμός, η οργάνωση της εργασίας καθώς και η διοίκηση των επιχειρήσεων (δηλαδή η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, των διαδικασιών και των υλικών πόρων, ο προγραμματισμός των εργασιών και οι συνεργασίες

που δημιουργούνται). Αν θα αναφερθούμε σε πιο γενικό επίπεδο, οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι η οικονομική σταθερότητα, η απασχόληση, η ανεργία, οι υποδομές και ο ανταγωνισμός.

Για να καταφέρει να καταστρώσει μια επιχείρηση ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας, θα πρέπει να προβεί σε κάποιες βασικές ενέργειες. Θα χρειαστεί πρώτιστα να εντοπίσει τις ιδιαίτερες και σημαντικές αδυναμίες της, δεύτερο να μετρήσει την παραγωγικότητα της, τρίτο να κάνει σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις και τέλος να επενδύσει σε διαδικασίες συνεχούς μάθησης και εκπαίδευσης. Χρειάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα να γίνεται μέτρηση και παρακολούθηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης στο σύνολο της, αλλά και επιπλέον η επιχείρηση να προχωρεί σε μέτρηση της παραγωγικότητας επί μέρους τμημάτων, λειτουργιών και διαδικασιών που ακολουθεί. Όλα αυτά κρίνονται πολύ σημαντικά για οποιαδήποτε ουσιαστική προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας αλλά και καλυτέρευσης της όλης κατάστασης.

Είναι κοινός τόπος ότι η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων βρίσκεται στο επίκεντρο της συζήτησης, καθώς μπορεί να αποβεί καθοριστικής σημασίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας του δημόσιου τομέα. Στην προκειμένη περίπτωση η παραγωγικότητα του δημοσίου τομέα στην Κύπρο, συνδέεται με την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του, σε μεγάλο βαθμό. Και αυτό καθώς η αύξηση της πρώτης οδηγεί το δημόσιο τομέα στην επίτευξη υψηλών και αξιόλογων δεικτών, με συνέπεια να αποκτήσει τη δυναμική η οποία του επιτρέπει να ανταγωνιστεί τόσο άλλους οργανισμούς όσο και τον ίδιο του τον εαυτό. Έτσι παράγει προστιθέμενη αξία πρώτα από όλα για αυτόν και στη συνέχεια για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και τη χώρα ευρύτερα. Είναι πολύ σημαντικό να ενδυναμωθούν οι δείκτες που συνδέονται με το δημόσιο τομέα της χώρας και μετέπειτα αυτοί με τη σειρά τους να αναδείξουν την παραγωγικότητα του.

Βέβαια, πρώτα από όλα θα πρέπει να βελτιωθεί η παραγωγικότητα των δημόσιων λειτουργών, για να επιτευχθούν οι προσδοκώμενοι στόχοι. Ο πολίτης δεν αναμένει το τέλειο ή το ιδανικό όσον αφορά την παραγωγικότητα, καθώς γνωρίζει ότι κάτι τέτοιο δε μπορεί να επιτευχθεί. Όμως από την άλλη δεν αποδέχεται χαμηλής στάθμης υπηρεσίες, ούτε και συμβιβάζεται με αδικαιολόγητη καθυστέρηση και απώλεια προσωπικών εσόδων, ελέω αυτής. Οι λύσεις που παρατίθενται παρακάτω έχουν να κάνουν με ενέργειες που αγγίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα και μπορούν να εξελίξουν τις δυνατότητες που έχει αυτός ως οντότητα, αφού αποτελεί το κύριο και βασικό δομικό συστατικό της αλυσίδας που λέγεται δημόσια υπηρεσία. Για βελτίωση της παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης λοιπόν προτείνονται τα εξής:

Α) Η ανάθεση στη διευθυντική ομάδα του κάθε τμήματος μέσω του αντίστοιχου υπουργείου ή της εκάστοτε αρμόδιας αρχής για αξιολόγηση και επεξήγηση της παραγωγικότητας. Η ενδελεχής ανάλυση των ικανοτήτων του προσωπικού υποβοηθά τη σωστή (κατά το δυνατό) πρόβλεψη της ατομικής και ομαδικής παραγωγικότητας. Το έγκαιρο και κατάλληλο στρατηγικό πλάνο και στόχοι που θα τεθούν από την διευθυντική ομάδα σηματοδοτεί την επιτυχή στόχευση και επίτευξη της παραγωγικότητας, ενώ η συνεχής αξιολόγησή και ανατροφοδότηση της, επιβεβαιώνει ή όχι, κατά πόσο η όλη διαδικασία βαδίζει προς τη σωστή κατεύθυνση.

Β) Η λεπτομερειακή επεξήγηση από τον υπεύθυνο του επιτελείου του Υπουργείου Οικονομικών των παραγωγικών στόχων προς την διεύθυνση του κάθε τμήματος, θέτει τις παραμέτρους και τα δεδομένα της παραγωγικής διαδικασίας ως έχουν. Από εκεί και πέρα όμως, εναπόκειται στο τμήμα να οργανωθεί και να δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές παραγωγικότητας στο προσωπικό. Ο προϋπολογισμός της κάθε υπηρεσίας θα πρέπει να προβλέπει με ακρίβεια και στο μέτρο του εφικτού, την παραγωγική δραστηριότητα του ανθρώπινου δυναμικού, της μονάδας και ολόκληρου του τμήματος. Υπάρχουν μετρήσιμα κριτήρια όπως η παραγωγή μονάδας ανά ώρα (με ότι κι αν σημαίνει αυτή στη δημόσια υπηρεσία), η παραγωγή που προβλέπεται να γίνει από τον εκάστοτε υπάλληλο αναλόγως προσόντων και οργανικής θέσης που κατέχει, καθώς και η λήψη μέτρων για διόρθωση της παραγωγής (όπως για παράδειγμα η παροχή κονδυλίων για υπερωρίες).

Γ) Η βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα συστήματα πρόσληψης και ανάπτυξης, καθώς σε κατοπινό στάδιο μία τέτοια εξέλιξη θα βοηθήσει στην ενδυνάμωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Δ) Παραδοσιακές λειτουργίες της δημόσιας υπηρεσίας θα πρέπει να εκχωρούνται σε εξωτερικούς συνεργάτες, με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους και αφιέρωση περισσότερου χρόνου σε ουσιαστικά θέματα λειτουργίας και στρατηγικής για αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εργασίες που εκχωρούνται σε τρίτους, συνήθως περιλαμβάνουν για παράδειγμα διαχείριση αιτήσεων για προσλήψεις προσωπικού αλλά και διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αναπτύσσοντας υγιείς συνεργασίες με ιδιωτικές υπηρεσίες οργανισμούς και παρεμφερείς επιχειρήσεις στα εν λόγω θέματα, μόνο θετικά έχει να αποκομίσει η δημόσια διοίκηση του τόπου.

Ε) Να εισαχθούν αναγνωρισμένα πρότυπα ποιότητας καθώς και περιβαλλοντικά πρότυπα. Η πράσινη ανάπτυξη φαίνεται να προωθείται τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο και κάτι ανάλογο θα πρέπει να πράξει και η δημόσια διοίκηση της χώρας. Έτσι θα ικανοποιήσει

και κάποιες απαιτήσεις που θέτει κατά καιρούς η Ευρωπαϊκή Ένωση, όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος και την επίτευξη της αειφόρου ανάπτυξης.
ΣΤ) Η εισαγωγή και αξιοποίηση της κατάλληλης τεχνολογίας και ιδιαίτερα της τεχνολογίας πληροφορικής. Με την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση, το δημοσιοϋπαλληλικό προσωπικό θα αποκτήσει σημαντικές δεξιότητες και θα καταστεί έτσι πιο παραγωγικό.

6.3. Διαχείριση απόδοσης και ανθρώπινου δυναμικού

Επιπρόσθετα, η διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα μεταρρυθμιστικό μέτρο. Αποτελεί μια στρατηγική διαδικασία που συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης των οργανισμών τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο σύμφωνα με τον Armstrong (as cited in Ciobanu and Ristea, 2015, p. 5). Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί κομμάτι της ευρύτερης διαχείρισης της απόδοσης η οποία συμπεριλαμβάνει στοιχεία οργάνωσης, ομαδικής ή ατομικής δράσης και συμπεριφοράς, στρατηγικές ανταμοιβής, ανατροφοδότηση, επικοινωνία, διαχείριση καθώς και μηχανισμούς που να αποδεικνύουν και να ελέγχουν τη γενική αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, σύμφωνα με τους Beardwell and Holden (as cited in Ciobanu & Ristea, 2015, p. 7). Οι Rolle και Kinger (2012) θεωρούν ότι τα σωστά δομημένα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, αναμένεται να συνεισφέρουν στην κοινοποίηση των στόχων και των επιδιώξεων των δημόσιων τμημάτων προς τους υπαλλήλους τους, όπως και να παρέχουν κίνητρα προς βελτίωση της απόδοσης τους (Ciobanu & Ristea, 2015, p. 7). Το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό και η ανάμειξη των στελεχών πρώτης γραμμής στην ανάπτυξη των υπαλλήλων, συνεισφέρουν τόσο στην ατομική απόδοση όσο και στη γενικότερη απόδοση της κάθε υπηρεσίας σύμφωνα με τους Androniceanu και Ciobanu (as cited in Ciobanu and Ristea, 2015, p. 8).
Με βάση την έρευνα που έγινε ανάμεσα σε 120 δημόσιους υπαλλήλους σε κρατικά τμήματα στη Ρουμανία, αυτή κατέδειξε ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και στην παρακίνησή τους. Χρησιμοποιήθηκαν μεταβλητές όπως είναι το τμήμα που δουλεύουν, η θέση, τα ακαδημαϊκά προσόντα, η εργασιακή πείρα και ο αριθμός των υπαλλήλων σε κάθε τμήμα (Ciobanu & Ristea, 2015, p. 11). Οι υπάλληλοι χωρίστηκαν σε δύο ομάδες. Από τη μια η ομάδα στην οποία ανήκουν τα άτομα που είναι επωφελούμενα από ποιοτικούς τρόπους αξιολόγησης και από την άλλη αυτά που είναι λιγότερο επωφελούμενα από ποιοτική αξιολόγηση. Η πρώτη ομάδα υπαλλήλων βρίσκεται σε ψηλότερα ιεραρχικά τμήματα και έχει περισσότερα ακαδημαϊκά προσόντα. Από την άλλη

για τη δεύτερη ομάδα ισχύουν τα αντίθετα. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ως προς το ερώτημα τι θεωρείται ως πιο σπουδαίο στην εργασία σας, ότι για την πρώτη ομάδα η εργασιακή ασφάλεια είναι σημαντικότερο κίνητρο από ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες. Για τη δεύτερη ομάδα, το βασικότερο κίνητρο στην εργασία αποτελεί το καλό περιβάλλον και οι συνθήκες παρά η εργασιακή ασφάλεια (Ciobanu & Ristea, 2015, p. 16). Συμπερασματικά με βάση τα αποτελέσματα που εξάγονται, χρειάζεται οι ανώτεροι λειτουργοί να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορούν να διεξάγουν μια σωστή αξιολόγηση και δεύτερο να υπάρχει δυνατότητα θεσμοθέτησης ενός ευέλικτου και αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα.

Η μέτρηση της απόδοσης σε χώρες οι οποίες είναι υπό μετάβαση στο νέο καθεστώς τους (μετά την πρόσφατη ίδρυσή τους), όπως είναι η ομοσπονδία της Βοσνίας / Ερζεγοβίνης αξιολογείται κυρίως με την εξέταση των οικονομικών καταστάσεων που αφορούν τους δημόσιους φορείς, δεδομένου ότι ο δημόσιος τομέας παράγει αγαθά και υπηρεσίες μα όχι κέρδος (Basic et al., 2014, p. 73). Η σημασία της αξιολόγησης της κυβερνητικής μονάδας μέσω ενός πρότυπου συστήματος δεικτών, αντικατοπτρίζεται στη βελτίωση της διακυβέρνησης, διότι οι δείκτες απόδοσης μετρούν το τι γίνεται κατά τον Miruc (as cited in Basic et al., 2014, p. 74). Μέσα από μια έρευνα που κάλυψε 10 καντόνια από το σύνολο της χώρας και 8 κυβερνητικά τμήματα από το καντόνιο του Σαράγιεβο, με συμμετέχοντες δημόσιους ανώτερους λειτουργούς και λογιστές, καταδείχτηκε η απουσία νομικά κατοχυρωμένου συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Βασικοί λόγοι θεωρούνται η ανεπαρκής νομοθεσία περί δημοσίου τομέα, η αδιαφορία των υπευθύνων του δημόσιου τομέα για να αλλάξει το υπάρχον καθεστώς, η έλλειψη επίσημης δημόσιας αντίδρασης στην ανησυχητική κατάσταση στον δημόσιο τομέα, και η έλλειψη πρακτικών μέτρων ελέγχου επίδοσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλά κονδύλια να χάνονται και σε αρκετές περιπτώσεις οι δημόσιες υπηρεσίες να εμφανίζουν ζημιά. Απαιτείται να οροθετηθούν στρατηγικοί στόχοι που να στοχεύουν στον έλεγχο του κυβερνητικού μπάτζετ και στην ικανοποίηση των διαφόρων δεικτών που έθεσε ως στόχο η κεντρική κυβέρνηση (Basic et al., 2014, p. 80).

Ο Savas (1982) και οι Chubb & Moe (1990) πιστεύουν ότι ο λόγος που δεν αποδίδει πιο παραγωγικά ο δημόσιος τομέας είναι ότι οι πόροι διανέμονται ανεξάρτητα από την απόδοση των υπαλλήλων (Kelman, 2006, p. 875). Η οικονομικής φύσεως κρίση στους πόρους οδηγεί σε σμίκρυνση του δημόσιου τομέα, με τις συνέπειες να είναι καταλυτικές για τους εργαζόμενους. Μια ιδιωτική εταιρία, σε παρόμοια περίπτωση, αν δε μειώσει τα κόστη και δε γίνει φιλική προς τους πελάτες δεν πρόκειται να ορθοποδήσει. Γενικά τα άτομα βιώνουν πιέσεις που αφορούν το χρόνο και το φόρτο εργασίας, ενώ μειώνεται η ικανότητά τους να

βρεθούν αντιμέτωποι με νέες προσεγγίσεις, με τελικό αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα τους σύμφωνα με τους Amabil et al. (as cited in Kelman, 2006, p. 876). Ακόμη επηρεάζεται η συμπεριφορά των ατόμων διαμέσου αυτής της μεταβατικής διαδικασίας για αλλαγή, σε σημείο που μπορεί να μεταφραστεί σε θυμό.

Όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση της απόδοσης, αυτή μπορεί να βελτιωθεί με πρωτοποριακές μεθόδους, οι οποίες θα προάγουν την ισονομία και τη φυσική δικαιοσύνη ανάμεσα στο μέσο-διευθυντικό προσωπικό (για παράδειγμα τα στελέχη πρώτης γραμμής) αλλά και στο κατώτερο προσωπικό. Προς επίτευξη των στόχων και βελτιστοποίηση της διαχείρισης της απόδοσης καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού προτείνονται οι εξής λύσεις:

Α) Η αξιολόγηση να μην γίνεται από άτομα που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία του κάθε τμήματος και οι οποίοι δεν γνωρίζουν προσωπικά την προσφορά, παραγωγικότητα και δράση των κατώτερων αξιολογούμενων υπαλλήλων. Αυτό επιβάλλεται να γίνεται από τους άμεσα προϊστάμενους υπάλληλους του κάθε αξιολογούμενου, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν τον κύριο λόγο για την αξιολόγηση, καθότι έχουν καθημερινή επαφή και άποψη για τους υφισταμένους τους. Επιπλέον θα μπορούσε να αποδίδεται εύφημος μνεία στους υπαλλήλους που ξεχωρίζουν για την παραγωγικότητα ή το ήθος τους και αυτό να σημειώνεται στον προσωπικό τους φάκελο αλλά και να διαλαμβάνει σημαντική βαρύτητα σε περίπτωση μελλοντικής αίτησης για προαγωγή τους. Ακόμη να παρακολουθείται διακριτικά η προσφορά του κάθε υπαλλήλου από τον ανώτερο του προς όφελος του τμήματος, ειδικά για θέματα προσφοράς που αφορούν περιπτώσεις που εκτείνονται πέραν από το στενό πλαίσιο των καθημερινών τους υποχρεώσεων. Η αναφορά του γεγονότος αυτού στις συγκεντρώσεις του προσωπικού όπου και συζητούνται θέματα που αφορούν την υπηρεσία, αναμένεται να επιβραβεύσει ηθικά την πρωτοβουλία του συγκεκριμένου υπαλλήλου αλλά και να δώσει το μήνυμα στους συναδέλφους του για επιπρόσθετη προσφορά προς την υπηρεσία (χωρίς κατά ανάγκη να αναμένουν οποιαδήποτε ανταμοιβή για αυτή τους την προσφορά).

Β) Η διοργάνωση σε τακτά χρονικά διαστήματα, σεμιναρίων εκπαίδευσης του προσωπικού που να περιλαμβάνει θέματα σχετικά με την εργασία του. Στα σεμινάρια αυτά πέραν από την εκπαίδευση αναμένεται να προωθείται ο γόνιμος διάλογος μεταξύ των υπαλλήλων (για θέματα που τους απασχολούν), η σφαιρική ενημέρωση τους για εργασιακά θέματα από πλευράς της συντεχνίας, αλλά και η αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση μεταξύ τους μέσω ερωτοαπαντήσεων. Ακόμη η διοργάνωση των σεμιναρίων θα μπορούσε να περιλαμβάνει την παρουσίαση επιτυχημένων ηγετικών στελεχών, προερχομένων τόσο από τα δημόσια τμήματα όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Η φυσική παρουσία τους σε σεμινάρια, αναμένεται ότι θα παροτρύνει και θα εμπνεύσει τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, για να

παραδειγματιστεί και να επιδιώξει να φτάσει τα επιτεύγματα του επιτυχημένου στελέχους. Η ηγεσία εξάλλου, σημαίνει πέρα από προσόντα ή γνώσεις, να πιστεύεις στον εαυτό σου, να παίρνεις τολμηρές ή δύσκολες αποφάσεις στην ώρα τους, να διαχειρίζεσαι τα κρίσιμα ζητήματα με νηφαλιότητα και αποφασιστικότητα και (στο μέτρο του δυνατού) να τοποθετείσαι μπροστά από τις εξελίξεις, προβλέποντας τις. Αυτή η κουλτούρα λοιπόν μπορεί να προωθηθεί και να καλλιεργηθεί μέσω των προαναφερόμενων ενεργειών.

6.4. Αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα

Σε δεύτερο πλάνο συναντάμε την ανάγκη για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας του κυπριακού δημοσίου, μία εξέλιξη που θα ενισχύσει τη δυναμική λειτουργίας του. Από τη στιγμή που συσχετίζονται άμεσα οι δύο έννοιες, αυτό σημαίνει ότι με την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας θα επέλθει και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του δημόσιου τομέα στην Κύπρο. Οι προτάσεις της διδακτορικής διατριβής για ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας είναι οι εξής:

Α) Η συνέργεια με τον ιδιωτικό τομέα επιφέρει αποτελέσματα που πολλές φορές ξεπερνούν ακόμη και τις καλύτερες προσδοκίες. Η ορθολογιστική διαχείριση και προσέγγιση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας έχει μόνο καλά να δώσει στο κράτος. Η συμφέρουσα ενοικίαση κτηρίων που ανήκουν σε ιδιώτες, η προσωρινή εκμίσθωση φυσικού πλούτου από τοπικούς επιχειρηματίες και εταιρίες (οι οποίες να αναλάβουν και το κόστος εκμετάλλευσης του), αλλά ακόμη και οι διακρατικές συμφωνίες είναι ενέργειες που αναβαθμίζουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες του κράτους προς τους πολίτες του.

Β) Η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα, ανεβάζει τον πήχη αποδοχής του από τους πολίτες. Είναι σημαντικό να μειωθούν οι παθογένειες που ταλανίζουν το δημόσιο όπως είναι η γραφειοκρατία, η ανευθυνότητα, ο ετσιθελισμός, η ασυδοσία και η επέμβαση των πολιτικών κομμάτων στα ενδότερα του δημοσίου (επιδιώκοντας το διαμοιρασμό των θέσεων διαμέσου της προώθησης κομματικών στελεχών). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την επεξεργασία και ψήφιση καινούργιων νομολογιών και κανονισμών που να βάζουν φρένο στις προαναφερόμενες παθογένειες.

Γ) Οι δράσεις που επιτυγχάνουν την αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα του δημοσίου μπορούν να αναζητηθούν στην καλυτέρευση της παροχής υπηρεσιών προς τον πολίτη. Ο πολίτης να έχει συμμετοχική παρουσία στα κέντρα λήψης αποφάσεων όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Σε τακτά χρονικά διαστήματα να πραγματοποιούνται γκάλοπ που θα αναδεικνύουν τα θέλω και τις προτάσεις του πολίτη για θέματα του δημοσίου

που τον αφορούν. Ακόμη είναι σημαντικό να ζητείται η γνώμη των ιδίων των υπαλλήλων, ώστε να αναδειχθούν τα διαδικαστικά κενά αλλά και να προταθούν λύσεις από τους τελευταίους για κάλυψη των εν λόγω κενών.

6.5. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Σε μια εποχή όπου οι κυβερνητικές υπηρεσίες στις διάφορες χώρες δίνουν μάχη με το χρόνο για να περιορίσουν τη γραφειοκρατία και όλες γενικά τις χρονοβόρες διαδικασίες με τελικό στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, χρειάζεται να γίνουν τομές για επίλυση των εκάστοτε προβλημάτων που προκύπτουν. Η διοίκηση των μη ανθρώπινων πόρων, που συσχετίζεται επίσης με την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα, έρχεται σε πρώτο πλάνο και επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την κατευθυντήρια πορεία της δημόσιας διοίκησης όπως συμβαίνει βασικά και με οποιοδήποτε οργανισμό. Επομένως είναι εδώ που τίθενται η ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη, επέκταση και εφαρμογή καινοτομιών όσον αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία παρείσφρησε τα τελευταία χρόνια στη ζωή μας αποτελώντας πλέον αναπόσπαστο μέρος των μη ανθρώπινων πόρων.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί ένα πυλώνα που μπορεί να δώσει σημαντικές λύσεις και να οδηγήσει τη δημόσια διοίκηση με ασφάλεια στη σύγχρονη εποχή. Αυτό που χρειάζεται να γίνει, είναι να μπουν δικλίδες όσον αφορά την ασφάλεια των ηλεκτρονικών εφαρμογών και διαδικασιών. Είναι γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας, πολλοί επιτήδειοι εξαπολύουν κυβερνοεπιθέσεις εναντίον ατόμων και κρατών, θέτοντας την ασφάλεια των προσωπικών και άλλων σημαντικών πληροφοριών (που φυλάγονται εντός των βάσεων δεδομένων) σε αμφιβολία. Η έγκαιρη γνωστοποίηση προς τις διωκτικές αρχές τυχόν προσπαθειών εγκληματικών στοιχείων που προσπαθούν να βλάψουν τους συνανθρώπους τους, μπορεί να αποβεί υποβοηθητική για τους παθόντες αλλά και αποτρεπτική για τους παρανομούντες, μειώνοντας τους κινδύνους που ελλοχεύουν.

Έχει ξεκινήσει μία μεγάλη συζήτηση περί του θέματος και ειδικά σε ότι αφορά την κάλυψη πιθανών προβλημάτων ή κενών που παρουσιάζουν οι ψηφιακές εφαρμογές και τα λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιούνται από την πλειοψηφία των χρηστών. Ειδικά σε ότι αφορά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο που χρησιμοποιείται υποχρεωτικά από όλους τους χρήστες στις διάφορες συναλλαγές τους στο διαδίκτυο, άλλα και από τους δημόσιους υπαλλήλους για τις εργασιακές τους ανάγκες, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Στην Κύπρο τα τελευταία χρόνια γίνεται μία προσπάθεια να ακολουθηθεί μία ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική. Σε αυτήν την προσπάθεια χρειάζεται να έρθει αρωγός η πολιτική ηγεσία και το κράτος γενικότερα. Οι βασικές δράσεις, αφορούν καταρτισμό σχεδίου στρατηγικής για την

προστασία των κρίσιμων υποδομών πληροφοριών, για την προστασία των παιδιών καθώς και ενημέρωση όσον αφορά την ασφάλεια δικτύων και πληροφοριών. Οι λύσεις που προτείνονται με στόχο την προαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι οι εξής:

Α) Σχεδιασμός και δημιουργία επιπλέον διαδικτυακών πυλών στα πρότυπα της υφιστάμενης Κυπριακής ηλεκτρονικής πύλης ‘’Αριάδνης’’ υπό την ηλεκτρονική ομπρέλα της οποίας στεγάζονται αρκετά τμήματα του δημόσιου τομέα της χώρας. Ακόμη να προωθηθεί σχεδιασμός που να προνοεί και να εξασφαλίζει την παρουσία του συνόλου των τμημάτων του δημοσίου στο διαδικτυακό χώρο, ώστε να διευκολύνεται η αλληλεπίδραση και η διεπαφή όλων των τμημάτων με τους πολίτες.

Β) Ανανέωση του στόλου κυβερνητικών αυτοκινήτων με ανάπτυξη και ενσωμάτωση σε αυτά, έξυπνων συστημάτων με τα οποία θα παρακολουθούνται τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους. Με αυτό τον τρόπο αναμένεται να εξοικονομούνται οικονομικοί πόροι σε περίπτωση σέρβις και καυσίμων, αλλά και να επιτυγχάνονται έγκαιρες και έγκυρες προβλέψεις για μηχανικά προβλήματα όπως αλλαγή λάστιχων ή λαδιού. Επίσης να γίνει διευθέτηση μέσω ειδικού διαγωνισμού για να προμηθευθεί η δημόσια υπηρεσία ειδικά τεχνολογικά συστήματα σχετικά χαμηλού κόστους, που να παρέχουν στον οδηγό δυνατότητα επιλογής βέλτιστων διαδρομών σε προορισμούς. Θα μπορούν δηλαδή να προειδοποιούνται οι οδηγοί σε πραγματικό χρόνο μέσω ενός κεντρικού παρακολουθητή που θα υπάρχει εγκατεστημένος σε κεντρικό γραφείο της κάθε υπηρεσίας, για πυκνή τροχαία κίνηση στους δρόμους, για πιθανές κακές καιρικές συνθήκες σε διάφορες περιοχές καθώς και για πιθανά οδικά έργα που εκτελούνται.

Γ) Να γίνει ενοποίηση των ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα και περιέχουν κοινές σημαντικές πληροφορίες. Έχει γίνει μια πρόσφατη προσπάθεια στην Κύπρο για κάτι ανάλογο ανάμεσα στο Τμήμα του Φόρου Εισοδήματος και στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας κατά την οποία έγινε σύνδεση των βάσεων δεδομένων των δύο τμημάτων, με την εξελικτική διαδικασία να βρίσκεται σε καλό δρόμο, αλλά να χρειάζεται περεταίρω αναβάθμιση και επιπλέον οικονομική στήριξη για την ολοκλήρωση της. Στην περίπτωση αυτή, τα δεδομένα στα οποία μπορεί να έχει πρόσβαση ο υπάλληλος του Φόρου Εισοδήματος, μπορεί να τα παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο με την ίδια ευχέρεια και ο υπάλληλος του Κτηματολογίου. Άρα η δημιουργία μίας ενιαίας δεξαμενής δεδομένων και πληροφοριών, μπορεί να επιτρέψει την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση υπαλλήλων και πολιτών, καθώς και την επιτάχυνση της διαδικασίας διεκπεραίωσης των υποθέσεων που αφορούν το κοινό.

Δ) Ο διεκπεραιωτικός ρόλος από πλευράς υπαλλήλων μπορεί να μειωθεί σημαντικά μέσω της χρήσης εφαρμογών ηλεκτρονικών συστημάτων επικοινωνίας και διαχείρισης

πληροφοριών (αλλά και δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού). Αυτές οι εφαρμογές θα μπορούσαν να είναι για παράδειγμα η δημιουργία εσωτερικής ηλεκτρονικής πύλης προσωπικού, η δημιουργία ηλεκτρονικού συστήματος αυτοεξυπηρέτησης των υπαλλήλων (για ελεγχόμενη πρόσβαση σε πληροφορίες που τους αφορούν) καθώς και η ετοιμασία σε ηλεκτρονική μορφή εκθέσεων και στατιστικών στοιχείων για δεδομένα και πληροφορίες προσωπικού όπως: δημογραφικά στοιχεία, παραγωγικότητα, απουσίες, μισθολογικό κόστος, ιστορικό εκπαίδευσης, ιστορικό θέσεων εργασίας, βαθμολογίες αξιολόγησης, ηλεκτρονική αποστολή εγκυκλίων, διαδικασιών και εγχειριδίων. Τέλος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί εφαρμογή που παρέχει τη δυνατότητα για ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων σε σχέση με απαιτήσεις για άδειες απουσίας, επαγγελματικά ταξίδια, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα και παραγγελία υλικών.

6.6. Ηγεσία

Οι υπάλληλοι, οι οποίοι μπορεί να χαρακτηρισθούν ως η βιτρίνα του εκάστοτε οργανισμού, αποτελούν ένα σημαντικό κεφάλαιο που χρειάζεται να τυγχάνει συνεχούς αναβάθμισης. Για να επιτευχθεί αυτό επιβάλλεται οι επιχειρήσεις να εργοδοτούν προσοντούχους και έμπειρους ηγήτορες αλλά και συμβούλους πρώτης γραμμής. Αυτοί με τη σειρά τους καλούνται να μεταλαμπαδεύσουν και να εμφυσήσουν την κατάλληλη νοοτροπία στους κατώτερους υπαλλήλους, ώστε να επιτύχουν την προσέλκυση περισσότερων πελατών. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η απόκτηση νέων πελατών είναι μεγαλύτερη σε κόστος και σημασία παρά η συγκράτηση υφιστάμενων πελατών, ενώ επιπρόσθετα πρόκειται για μία ενέργεια η οποία εφόσον επιτευχθεί προσδίδει μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό (Den Hartog & De Jong, 2007, p. 42).

Υπάρχει άλλωστε μία άρρηκτη σχέση μεταξύ της υποστήριξης που παρέχουν οι ανώτεροι υπάλληλοι πρώτης γραμμής προς τους κατώτερους υπαλλήλους (τους οποίους διοικούν) και της ποιότητας της εξυπηρέτησης που παρέχουν με τη σειρά τους οι τελευταίοι προς τους πελάτες. Ιδιαίτερα οι υπάλληλοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες που εξυπηρετούν, θα πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα και παράλληλα να νιώσουν ότι αντιμετωπίζονται κατά ισάξιο και δίκαιο τρόπο από τα στελέχη πρώτης γραμμής. Έχει αποδειχθεί ότι οι δύο αυτοί παράγοντες (εκπαίδευση και ισότιμη αντιμετώπιση), υποβοηθούν την ανάπτυξη της προσωπικής ευθύνης και αυξάνουν τη διάθεση για παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης έναντι των πελατών (Den Hartog & De Jong, 2007, p. 44).

Οι περισσότερες θεωρίες που αναφέρονται σε ηγεσία αφορούν τους Άγγλους και Αμερικανούς αυτόχθονες όπως αναφέρουν αρκετοί συγγραφείς όπως οι Olie, Stewart et. al

και Lawrence (as cited in McCarthy, 2004, p. 217). Υπάρχει μια γενική (καθολική) μορφή επεξήγησης του όρου ηγεσία στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, από την άλλη όμως διαπιστώνονται διαφορές που οφείλονται στη διαφορετική κουλτούρα της κάθε χώρας. Το κριτήριο ηγεσίας που καθιέρωσε ο ευρωπαϊκός οργανισμός European Foundation For Quality Management (EFQM) Model of Excellence (EFQM, 1999) και εφαρμόζεται παγκόσμια, χρησιμοποιήθηκε από τον McCarthy (2004, p. 217) ως ο βασικός πυλώνας για να διασταυρωθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε Αγγλία και Γερμανία περί του συγκεκριμένου θέματος. Με αυτό τον τρόπο αναδεικνύονται οι ομοιότητες και οι διαφορές που προκύπτουν από την ανάπτυξη της θεωρίας για την ηγεσία. Σύμφωνα με το McCarthy (2004, p. 217) ο ορισμός που έδωσε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM) όσον αφορά τους ηγέτες είναι ότι: «είναι οι άνθρωποι οι οποίοι συντονίζουν ούτως ώστε να εξισορροπήσουν τα συμφέροντα όλων όσων έχουν συμφέρον από τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της εκτελεστικής ομάδας, άλλων διαχειριστών και εκείνων που ανήκουν στην ομάδα με ηγετικές θέσεις ή έχουν ρόλο ηγετικό». Ο McCarthy (2004, p. 222) προετοίμασε ερωτηματολόγια ειδικά προσαρμοσμένα για άτομα οργανισμών που δεν ήταν εξοικειωμένα με το μοντέλο. Η συλλογή δεδομένων και η ανάλυση τους που ακολούθησε, δίνουν μια σαφή εικόνα η οποία με τη σειρά της αναδεικνύει πολλά κοινά στοιχεία που εφαρμόζουν οι ηγέτες σε ένα οργανισμό και σχετίζονται για παράδειγμα με το όραμα, τις αξίες, την επικοινωνία με το κατώτερο εργατικό δυναμικό, την ανατροφοδότηση και άλλα στοιχεία. Αυτή η εξέλιξη με βάση τον McCarthy (2004, p. 232) πιθανόν να έχει να κάνει με την κοινή ευρωπαϊκή αντίκριση των θεμάτων οργάνωσης , παρουσίασης ιδεών, συγχώνευσης ή εφαρμογής του μοντέλου αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM Model of Excellence).

Ωστόσο εξακολουθούν να προκύπτουν κάποιες διαφορές ιδιαίτερα σε θέματα όπως η χρήση μηχανισμών ανατροφοδότησης, οι επιδόσεις της ηγεσίας και η ανάπτυξη των ανθρώπων. Ο ηγέτης είναι αυτός που μεταλαμπαδεύει το όραμα και τις γνώσεις του στα κατώτερα στελέχη, μέσω της εφαρμογής μεθόδων που κρίνει ο ίδιος ως αποτελεσματικές. Σαν αποτέλεσμα της ιδιότητας του αυτής, αναμένεται από τον ηγέτη να έχει σφαιρική άποψη για τον οργανισμό και το περιβάλλον εκτός αυτού, εάν θέλει να οδηγήσει την επιχείρηση σε ευόδωση των στόχων της. Όπως όλοι οι υπάλληλοι έτσι και αυτός κρίνεται θετικά ή αρνητικά στο τέλος με βάση τις επιδόσεις της εταιρίας, σύμφωνα με τους Den Hartog και De Jong (2007, p. 44). Άρα ο ηγέτης μιας επιχείρησης διαδραματίζει ένα σπουδαίο ρόλο και καθοδηγεί θετικά ή αρνητικά το προσωπικό που διευθύνει ανάλογα με τη φιλοσοφία διοίκησης που εφαρμόζει. Οι υπάλληλοι χρειάζεται να νιώθουν ότι βρίσκονται στο επίκεντρο του οργανισμού, ότι αποτελούν σημαντικό στοιχείο ύπαρξης του, αλλά και ότι

έχουν συσχετιστεί με την επιθυμία επίτευξης των εκάστοτε στόχων που θέτει προς υλοποίηση ο οργανισμός (Den Hartog & De Jong, 2007, p. 44).

Όσον αφορά τον τομέα εφαρμογής της καινοτομίας και εδώ ο ηγέτης έχει σημαντικό ρόλο να επιτελέσει. Καλείται να καθοδηγήσει σωστά τους υπαλλήλους που διευθύνει και ο ρόλος του διαλαμβάνει κάπως διαφορετική έννοια προσέγγισης, σε σχέση με το ρόλο του ηγέτη που διοικεί μια επιχείρηση με παραδοσιακό τρόπο εργασίας. Η διαφορά εστιάζεται στο γεγονός ότι ο ηγέτης χρειάζεται να δημιουργήσει ακόλουθους του, δηλαδή υπαλλήλους οι οποίοι να συμμερίζονται το όραμά του και να μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη σύλληψη και εφαρμογή μιας τεχνολογικής καινοτομίας, η οποία θα αναγνωρίζεται ως πρότυπο - πατέντα (Den Hartog & De Jong, 2007, p. 41). Η καινοτομία και η εφαρμογή της, μπορεί να απογειώσουν μία εταιρία και να τη βοηθήσουν να διαφοροποιηθεί σημαντικά από μία απλή επιχείρηση χωρίς τεχνολογικό υπόβαθρο, που στηρίζεται απλά στην επίτευξη ορισμένων συνηθισμένων στόχων.

Μία προσεκτική εξέταση της βιβλιογραφίας σε ότι αφορά τις σύγχρονες τάσεις στη μελέτη της ηγεσίας και του ρόλου που αυτή επιτελεί, οδηγεί στην παρατήρηση και αναγνώριση ορισμένων θεμελιωδών και βασικών κατευθύνσεων. Η πρώτη τάση έχει να κάνει με μια πιο ολιστική αντίληψη για τη μελέτη της ηγεσίας και των επιδράσεων της. Βασικά, οι επιστήμονες και ερευνητές, εξετάζουν αυτή τη στιγμή όλες τις πλευρές της ηγεσίας. Αυτές συμπεριλαμβάνουν τόσο τα μοντέλα όσο και τις μελέτες, όπου ο ηγέτης, ο οπαδός που τον ακολουθεί, το πλαίσιο, τα επίπεδα και δυναμική αλληλοεπιδρούν (Καραγιαννάκη, 2014). Η δεύτερη τάση έχει να κάνει με το πώς η διαδικασία της ηγεσίας στην πραγματικότητα λαμβάνει χώρα, περιλαμβάνοντας και εμπερικλείοντας, στοιχειά γνωστικής ψυχολογίας σε συνδυασμό με στοιχεία στρατηγικής ηγεσίας (Luthans, 2002). Σημασία σε αυτή την περίπτωση έχει πως επεξεργάζεται τις πληροφορίες ο ηγέτης από τη μια αλλά και ο οπαδός από την άλλη, καθώς και ποια είναι η επίδραση ανάμεσα στους δύο, στην ομάδα και την οργάνωση της. Στο μέλλον, περισσότερες έρευνες και μελέτες αναμένεται να εστιάσουν σε εκείνους τους παράγοντες που μεσολαβούν ή/και ενισχύουν τη σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και τα τελικά αποτελέσματα που αυτή παράγει σε σχέση με την ομάδα. Η τρίτη τάση που είναι αρκετά ενδιαφέρουσα και ελκυστική, αφορά στην ανάπτυξη εναλλακτικών μεθόδων μελέτης της ηγεσίας, μία εξέλιξη που θα δώσει περισσότερο φως στην εν λόγω έρευνα. Είναι εδώ που πιστεύεται ότι θα υπάρξει εκτεταμένη χρήση των μικτών μεθόδων σε έρευνες που θα γίνουν μελλοντικά, δηλαδή θα χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων (Avolio et al., 2009).

Συμπερασματικά η ηγεσία είναι ένας σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για την εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης. Οι δημόσιοι μάνατζερ χρειάζεται να επιδείξουν ζήλο για

τα καθήκοντα τους και κυρίως να αγκαλιάσουν με θέρμη το δημόσιο λειτούργημα που τους ανατέθηκε. Θα πρέπει να θέσουν ως βασικό τους στόχο να μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους στους υφισταμένους τους. Στην Κύπρο υπάρχουν αξιόλογοι μάνατζερ με σπουδαίο βιογραφικό και σημαντικές δεξιότητες. Αυτό που χρειάζεται είναι να τις καλλιεργήσουν περαιτέρω στα πλαίσια σχετικής εκπαίδευσης και υποστήριξης από τα ανώτατα στρώματα της κυπριακής δημόσιας διοίκησης.

Γενικότερα, είναι σημαντικό ο ηγέτης να παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά, τα οποία αναμένεται στην πορεία να του αποδώσουν κύρος και αξία:

Α) Να μην είναι καταναγκαστικός και εξουσιαστικός και να έχει προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα στην άσκηση ηγεσίας.

Β) Να είναι συναδελφικός, δημοκρατικός και συντονιστικός τύπος.

Γ) Να είναι ηθικός, χαρισματικός, και αυθεντικός.

6.7. Γραφειοκρατία

Ένα ακόμα φαινόμενο ιδιαίτερα εμφανές στο δημόσιο τομέα της χώρας που προβληματίζει είναι η γραφειοκρατία, προκαλώντας αργοπορία και καθυστέρηση στη διεκπεραίωση του παραγωγικού έργου από πλευράς υπαλλήλων. Οι πολίτες πληρώνουν τις υπηρεσίες του κράτους αναμένοντας γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Αντί αυτού παρατηρείται μεγάλη καθυστέρηση, με αποτέλεσμα οι πολίτες να απαξιώνουν τη δημόσια διοίκηση και τους δημόσιους υπαλλήλους. Η πρόκληση έγκειται στην εξεύρεση τρόπων για να διατηρηθεί το ηθικό, η δέσμευση προς την εργασία και η παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσα σε αντίξοες και απρόβλεπτες συνθήκες. Για να κτυπηθεί στη ρίζα της η γραφειοκρατία χρειάζεται στόχευση, όραμα και λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

Ο Taylor (1911) εισηγείται τη συστηματική ανάλυση της εργασίας που επιβάλλεται να διεκπεραιωθεί και συγχρόνως την καταμέτρηση του χρόνου που χρειάζεται αυτή να πραγματοποιηθεί. Θεωρητικά ακούγεται σωστό και πρέπον σαν ιδέα, αλλά στην πράξη αναμένεται να δαπανείται πολύς χρόνος στην όλη ανάλυση των δύο διαδικασιών, ο οποίος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για άλλη περίσταση ή διεκπεραίωση άλλης διαδικασίας. Ειδικά στη δημόσια υπηρεσία όπου ο χρόνος θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός, αυτός θα πρέπει να κατανέμεται με ορθολογικό τρόπο. Θα πρέπει οι ιθύνοντες του δημόσιου τομέα να αποφασίσουν στα πλαίσια ενός λογικού χρονοδιαγράμματος για τον τρόπο δράσης καθώς και το πλάνο που πρόκειται να εφαρμόσουν, ενώ συγχρόνως χρειάζεται να προηγηθεί συστηματική ανάλυση πριν την εκπόνηση εργασιών.

Επιπρόσθετα δε μπορεί να θεωρείται ο άνθρωπος ως μηχανή ή να ταυτίζεται με αυτή, όπως αφήνει να εννοηθεί ο Taylor (1911) στη θεωρία του. Αυτή η αντίληψη και νοοτροπία μπορεί να δημιουργήσει άγχος στους υπαλλήλους, προστριβές ανάμεσα στο προσωπικό και περεταίρω καθυστερήσεις στην υλοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων. Χρειάζεται μία πιο λογική αντιμετώπιση των καταστάσεων καθώς και η αποφυγή υποτίμησης του ανθρώπινου παράγοντα. Οι υπάλληλοι ως άνθρωποι που είναι, διακατέχονται από συναισθήματα και έχουν ανεπτυγμένη κρίση και βασικό ένστικτο, δεδομένα που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Θα πρέπει να βρεθεί μία φόρμουλα, έτσι ώστε να μπορεί ο ηγέτης να έρθει σε επαφή με τους υφιστάμενους υπαλλήλους που έχει υπό τον έλεγχο του και να αναθέσει στον κάθε ένα από αυτούς εκείνη την εργασία, την οποία μπορεί να διεκπεραιώσει γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Παράλληλα θα πρέπει να μπορεί να διακρίνει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν από την όλη διαδικασία, αλλά και να δώσει την ευκαιρία στους υφιστάμενους του να συζητούν μαζί του τυχόν αστοχίες ή θέματα σε σχέση με την διεκπεραίωση της εργασίας που τους ανατίθεται.

Ο Weber (2012) αποδεικνύεται ότι είχε δίκαιο στη θέση που ανέπτυξε ότι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της ζωής θα αυξήσει ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των πολιτών για κρατικές υπηρεσίες. Αυτό παρατηρείται και κορυφώνεται ιδιαίτερα στις μέρες μας όπου η ζήτηση είναι μεγάλη και ο πολίτης στρέφεται προς το κράτος αναμένοντας την εξυπηρέτηση του. Είναι φυσιολογικό και θεμιτό να αυξάνεται η πολυπλοκότητα των διαδικασιών καθώς και οι χρονικές ανάγκες για διεκπεραίωση τους, άρα και η γραφειοκρατία. Ο Weber (2012) πρόβλεψε την ανάγκη για τήρηση φακέλων και ντοκουμέντων, ώστε να υποβοηθείται το έργο των υπαλλήλων. Πλέον όμως η συγκυρία αυτή πρέπει να θεωρείται ξεπερασμένη, αφού οι φάκελοι που ανοίγονται (κάτι που ισχύει ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα της Κύπρου), έχουν αυξηθεί σε υπέρμετρα μεγάλους αριθμούς και δημιουργούν μία χαώδη κατάσταση, η οποία δεν επιτρέπει την ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας. Και αυτό διότι εκτός του ότι χάνονται σημαντικά στοιχεία και ντοκουμέντα, αφού οι φάκελοι φυσιολογικά καταστρέφονται, ελλοχεύει ο κίνδυνος καθυστερήσεων κατά την εξεύρεση τους. Ακόμη μπορούν να γίνουν χειρότερα τα πράγματα σε περίπτωση πυρκαγιάς αφού δεν υπάρχουν αντίγραφα των φακέλων. Αυτό λύνεται βεβαίως με την ηλεκτρονική καταχώρηση και φύλαξη των φακέλων σε ασφαλής βάσεις δεδομένων.

Γενικότερα υπάρχουν διάφοροι τρόποι να εκλείψει η γραφειοκρατία. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

Α) Οι διοικούντες του δημόσιου τομέα θα πρέπει να αξιοποιήσουν τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης όπως είναι η περιστασιακή εργασία αναλόγως των αναγκών και η ευέλικτη εργασία με βάση αποτελέσματα, διασφαλίζοντας έτσι την ικανοποίηση των αναγκών

στελέχωσης των δημόσιων οργανισμών. Επίσης χρειάζεται να διαβουλευθούν έγκαιρα με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων, για να υποστηρίξουν με τη σειρά τους αυτές τις πρωτοβουλίες, ούτως ώστε να χτυπηθεί στη ρίζα της η γραφειοκρατία.

Β) Ο δημόσιος τομέας καλείται να μειώσει τα λάθη, να τηρεί τις προδιαγραφές των προϊόντων/υπηρεσιών που παράγει και να διαχειρίζεται με αποτελεσματικότητα τα παράπονα των πολιτών. Επίσης καλείται να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τους πολίτες και να διαχειριστεί τα προβλήματα γραφειοκρατίας που δημιουργούνται καθιστώντας τα, προσωρινά και πεπερασμένα.

Γ) Ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να έχει άμεση πρόσβαση σε πελάτες και προμηθευτές του, μέσω των τεχνολογικών μέσων που υπάρχουν. Η διεθνοποίηση των μέσων προβολής, η μαζική προώθηση των προϊόντων αλλά και η γρήγορη ανάπτυξη του μάρκετινγκ των υπηρεσιών έχει μπει για τα καλά στη ζωή μας, οπότε θα ήταν μία καλή ιδέα και η διεύρυνση του ωραρίου διενέργειας αγορών ολόχρονα (24x7x365) λόγω των δυνατοτήτων που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο.

6.8. Ποιότητα κανονιστικών ρυθμίσεων (κανόνων)

Η ποιότητα των κανόνων και παρεμβάσεων του κράτους συνδέεται άμεσα και αντανακλά την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και του τρόπου βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών. Για αυτό το λόγο οι κανονιστικές ρυθμίσεις ιδιαίτερα στις μέρες μας, αποκτούν σπουδαιότητα και σημασία παγκοσμίου εμβέλειας, ενώ συνάμα οι εθνικές ρυθμίσεις επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση όλων των εκφάνσεων της ζωής (οικονομική, κοινωνική, πολιτισμική, ηθική και άλλες). Μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο η εφαρμογή κανονιστικών ρυθμίσεων πήρε διαστάσεις χιονοστιβάδας. Το κράτος ως παραγωγός κανονισμών, ανέλαβε τα ηνία και ταυτόχρονα πήρε το βασικό ρόλο που του αναλογεί, ως απάντηση της δημόσιας διοίκησης και εξουσίας στις διάφορες απαιτήσεις και ανάγκες του ανθρώπου και των λαών.

Στην Κύπρο το φαινόμενο της παραγωγής κανονιστικών ρυθμίσεων, επίσης πήρε μεγάλες και ανεξέλεγκτες διαστάσεις, καθώς το βουλευτικό σώμα συνεχώς νομοθετεί και αποφασίζει χωρίς πολλές φορές να εκτελεί σοβαρό νομοτεχνικό έλεγχο. Αντί η επιβολή κανόνων να εξυπηρετεί το συμφέρον της κοινωνίας δημιουργεί ένα περίπλοκο, άκαμπτο και ανασφαλές σύστημα. Αυτή η εξέλιξη δημιουργεί την ανάγκη για ανασχεδιασμό, υλοποίηση και εφαρμογή ενός προγράμματος μεταρρύθμισης των κανονιστικών ρυθμίσεων. Τα προβλήματα που θα γίνει προσπάθεια να περιοριστούν με την εκτέλεση των προγραμμάτων μεταρρύθμισης κανονιστικών ρυθμίσεων είναι προβλήματα κόστους (ποσοτικά), ποιότητας,

δημοκρατικής νομιμοποίησης και αποτελεσματικότητας, τα οποία ταλαιπωρούν τη δημόσια διοίκηση και χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Μάλιστα το 1988 η κυβέρνηση της Ιαπωνίας έθεσε ως πρώτο στόχο της διοικητικής μεταρρύθμισης τη μείωση παραγωγής κανονισμών, ώστε να μειωθούν τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν από το μεγάλο αριθμό τους και να αποφευχθεί έτσι η απενεργοποίηση ολόκληρου του συστήματος.

Οι πολίτες παγκόσμια πιέζουν για να ληφθούν μέτρα και να βελτιωθεί έτσι η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα της δημόσιας διοίκησης. Στην Κύπρο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μία νέα προσέγγιση και εναλλακτικές λύσεις για να μην οξυνθεί άλλο το εν λόγω πρόβλημα. Μερικά από τα μέτρα που θα μπορούσαν να ληφθούν είναι:

Α) Να γίνει υποχρεωτική η δημοσιοποίηση πληροφοριών.

Β) Να δοθούν οικονομικά κίνητρα.

Γ) Να υπάρξει αυτοέλεγχος (εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας).

Δ) Να αναπτυχθούν μη υποχρεωτικές συμβάσεις μεταξύ κράτους και ενδιαφερόμενων ομάδων.

Ε) Να προωθηθούν καινοτομίες ως προς τον έλεγχο και την εφαρμογή των κανόνων, όπως για παράδειγμα η καθιέρωση κινήτρων για την παρακολούθηση της εφαρμογής τους από τρίτους.

ΣΤ) Να υπάρξει ρύθμιση και απελευθέρωση των μηχανισμών αγοράς.

6.9. Άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ)

Τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) είναι άτομα που όπως όλοι έχουν ανάγκη από αγάπη και υποστήριξη. Τόσο εντός της οικογένειας όσο και εντός της κοινωνίας θα πρέπει να τους δίδονται τα απαραίτητα εφόδια για να μπορούν να αντιμετωπίσουν την οποιαδήποτε αναπηρία τους. Σε παγκόσμιο επίπεδο έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια μια έντονη προσπάθεια ευαισθητοποίησης του κοινού για τα προβλήματα των ατόμων με αναπηρία. Η κορύφωση της προσπάθειας (πέρα από τα μέτρα και τους νόμους που θεσπίζονται καθημερινά για το θέμα αυτό) έχει καταδειχθεί με την οργάνωση των παραολυμπιακών αγώνων κάθε τετραετία. Πρόκειται για αγώνες διαφόρων αθλημάτων στους οποίους λαμβάνουν μέρος άτομα με εν γένει αναπηρίες και οι οποίοι διοργανώνονται στα πρότυπα των ολυμπιακών αγώνων. Μάλιστα χωρίζονται σε κατηγορίες αναπηρίας ούτως ώστε να μην υπάρχουν διακρίσεις και μεγάλες διαφορές ανάμεσα στα διαγωνιζόμενα άτομα.

Στην Κύπρο την τελευταία εικοσαετία διαφαίνεται μια σαφής τάση αλλαγής του κατεστημένου, που συνέβαλε ώστε τα άτομα με αναπηρία να μην έχουν καμία τύχη στην

κοινωνία και να περιορίζονται σε δευτερεύοντα ρόλο τα προηγούμενα χρόνια. Πλέον τα άτομα αυτά έχουν πάψει να αποτελούν το φτωχό συγγενή, ενώ η κοινωνία έχει ευαισθητοποιηθεί για τα καλά περί του προβλήματος. Έχουν ψηφιστεί αρκετά νομοσχέδια και κανονισμοί από την πολιτεία που διευκολύνουν τα άτομα με αναπηρία και τα τοποθετούν στον πυρήνα της κοινωνίας, όπου μπορούν να απολαύσουν σε μεγάλο βαθμό τα ίδια προνόμια με τα αρτιμελή άτομα. Όπως έχει προηγούμενα αναφερθεί για κάθε θέση εργασίας που προκηρύσσεται στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία προβλέπεται πρόνοια για αναγκαστική ποσόστωση 10%, πρόσληψης ατόμων με αναπηρία. Αυτό είναι μια καλή αρχή, αλλά βεβαίως χρειάζεται να γίνουν πολλά ακόμη για να μη χαθεί η αλληλεγγύη που έχει δημιουργηθεί στην κυπριακή κοινωνία για αυτά τα άτομα. Εάν η πολιτεία επαναπαυτεί και δε συνεχίζει να στηρίζει τα άτομα με αναπηρία τότε αυτά θα περάσουν ξανά στην ανυποληψία και στην απομόνωση. Μερικά από τα μέτρα που θα μπορούσαν λοιπόν να ληφθούν προς στήριξη της συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας είναι:

Α) Να υπάρξει διαφάνεια όσον αφορά τις προσλήψεις σε δημόσιες θέσεις με συνεχείς ελέγχους από ειδική ομάδα, που θα αποτρέπει άτομα που δεν εμπίπτουν στο νόμο περί πρόσληψης ατόμων με αναπηρία να καταλάβουν αυτές τις θέσεις.

Β) Να δοθούν κίνητρα στα άτομα με αναπηρία για να διεκδικήσουν τις θέσεις αυτές με πλήρη ενημέρωση τους για τις συνθήκες που επικρατούν στο κάθε τμήμα, καθώς και για τα χαρακτηριστικά της προκηρυχθήσας θέσης. Έτσι τα άτομα αυτά θα μπορούν να πάρουν τη σημαντική απόφαση κατά πόσο αξίζει να διεκδικήσουν τη θέση, καθώς θα πρόκειται για μια μακρά και επίπονη διαδικασία μέχρι να διοριστούν σε αυτή. Πιθανή αποτυχία, μπορεί να τους στοιχίσει περεταίρω ψυχολογικά και είναι καλό να προστατευθούν εκ των προτέρων.

Γ) Για τις ανάγκες του κάθε ατόμου με αναπηρία το οποίο διορίζεται σε δημόσια θέση, να ετοιμασθεί ο κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός, ώστε να βοηθηθεί για να ανταποκριθεί με επάρκεια στα καθήκοντα του.

Δ) Να υπάρξει ανά πάσα στιγμή πλήρες σχέδιο υποστήριξης των ατόμων με αναπηρία σε περίπτωση οικειοθελούς αποχώρησης τους από οποιαδήποτε δημόσια θέση που κατέχουν. Χρειάζονται ειδική στήριξη λόγω του προβλήματος τους, πόσο μάλλον σε μια τέτοια ατυχή στιγμή που μπορεί να αποδειχτεί καθοριστική για τη συνέχεια της ζωής τους.

6.10. Αλλαγή

Η αλλαγή είναι άλλη μία καθοριστική δράση που συνδέεται με το παρόν και το κοντινό ή μακρινό μέλλον. Μία έρευνα η οποία διενεργήθηκε στις ΗΠΑ, κάλυψε ένα δείγμα από περίπου 1600 δημόσιους υπαλλήλους πρώτης γραμμής καθώς και προϊστάμενους πρώτης

γραμμής, από διαφορετικά γραφεία αγορών. Σε αυτή την περίπτωση εξετάστηκαν οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη χώρα και ο αντίκτυπος που είχε η διακύμανση της συντελούμενης αλλαγής, η οποία συνέπεσε με μία προσπάθεια που έγινε από πλευράς του ομόσπονδου κράτους για γενικότερη οργανωτική αλλαγή. Μία αλλαγή η οποία ουσιαστικά αφορούσε τη μείωση του εργατικού δυναμικού και την εισαγωγή του ανταγωνισμού, για γραφεία αγορών. Η όλη κατάσταση συσχετίστηκε με μία προσπάθεια που έγινε για μεταρρύθμιση όσον αφορά τις προμήθειες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 στη χώρα (Kelman, 2006). Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνονταν 400 συνολικά ερωτήσεις, μερικές από τις οποίες ήταν δημογραφικής φύσεως ενώ οι υπόλοιπες αφορούσαν τις κύριες ερωτήσεις.

Για επεξήγηση της οικονομικής κρίσης χρησιμοποιήθηκαν τρεις μεταβλητές: το επίπεδο σμίκρυνσης των πόρων του γραφείου, το επίπεδο φόρτου εργασίας του γραφείου και τέλος το επίπεδο ανταγωνισμού του γραφείου. Η σμίκρυνση των πόρων του γραφείου αναλόγως του επιπέδου της, δίνει το έναυσμα για προβληματισμό από πλευράς υπαλλήλων, αλλά και για δημιουργία φόβου, ενώ από την άλλη η σημαντική υποστήριξη προς τα άτομα κατά τη μεταρρύθμιση μετριάζει την αλλαγή συμπεριφοράς τους. Οι επικεφαλείς τώρα, δέχονται το θυμό των υφισταμένων, αφού θεωρείται ότι δεν είχαν πάρει τολμηρές αποφάσεις προς επίτευξη αύξησης των πωλήσεων, με τελικό αποτέλεσμα να οδηγηθούν τα πράγματα σε αρνητική πορεία και παρονομαστή. Η έρευνα αυτή τελικά αποκαλύπτει ότι η κρίση ανέστειλε την οργανωτική αλλαγή παρά την προώθησε, αφού οι υπάλληλοι παρουσιάζουν μειωμένη υποστήριξη της αλλαγής κάτι που μεταφράζεται σε μειωμένη αλλαγή συμπεριφοράς.

Έναντι σε κάθε προσπάθεια για αλλαγή η οποία λαμβάνει χώρα σε ένα οργανισμό, αναπτύσσετε στις πλείστες των περιπτώσεων ο φόβος, η καχυποψία και η αντίσταση από πλευράς των υπαλλήλων. Οι λόγοι είναι προφανείς και έχουν να κάνουν με την άγνοια για ότι τους περιμένει την επόμενη μέρα, την έλλειψη ψηφιακής κουλτούρας (ειδικά για τους μεγαλύτερους σε ηλικία υπαλλήλους) αλλά και πολλές φορές την απουσία καλής θέλησης εκ μέρους τους για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων. Στις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε για τους σκοπούς της διατριβής παρατηρήσαμε, ότι για να διερευνηθεί ποιες μεταβλητές σχετίζονται με την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, χρησιμοποιήθηκαν ανεξάρτητες μεταβλητές όπως ήταν το φύλο, ο τομέας απασχόλησης, τα εκπαιδευτικά προσόντα, το καθεστώς απασχόλησης και η εργασιακή πείρα. Το μοντέλο της διωνυμικής παλινδρόμησης έπειτα από την ανάλυση που διενεργήθηκε, μας κατέδειξε ότι τα άτομα με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας έχουν περισσότερες πιθανότητες να υποστηρίξουν ότι η εφαρμογή της

ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα επιφέρει την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα στην Κύπρο. Είναι μία παράμετρος που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, ότι δηλαδή θα χρειαστεί ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια για να πειστούν τα άτομα με περισσότερη εργασιακή πείρα (και άρα μεγαλύτερα σε ηλικία) για τις επερχόμενες αλλαγές, όπως καλή ώρα η ψηφιακή μεταρρύθμιση στο παράδειγμα μας.

Βέβαια, σημαντικό ρόλο έχει να διαδραματίσει και το πώς παρουσιάζει και επικοινωνεί το όραμα η διοίκηση προς τα στελέχη. Χρειάζεται χαρισματικούς ηγέτες και διοικούντες για να μετατρέψουν το όραμα σε απτές ενέργειες και διαφανείς διαδικασίες ούτως ώστε να πείσουν τους εργαζομένους για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Ακόμη χρειάζεται να επενδύσουν σε σωστές βάσεις και να βρουν τις κατάλληλες μεθόδους ώστε να επιτευχθεί σταδιακά και ομαλά η καθιέρωση της αλλαγής. Επίσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δημόσιες σχέσεις ανάμεσα στο κράτος και στον πολίτη. Η απουσία καλών σχέσεων ανάμεσα σε διοικούντες και διοικούμενους δημιουργεί συνεχώς προστριβές και προβλήματα (Αθανασόπουλος, 1998). Στα πλαίσια της αλλαγής, θα πρέπει να διερευνηθεί και αυτή η παράμετρος και να της δοθεί η ανάλογη σημασία. Είναι καλό να εφαρμοσθούν ανθρωποκεντρικές πρακτικές που θα φέρουν τον πολίτη κοντά στη δημόσια διοίκηση, ούτως ώστε να αισθάνεται ότι είναι το επίκεντρο και η έγνοια του κράτους. Εξάλλου η εμπιστοσύνη είναι μία καλή βάση για ανάπτυξη αμοιβαία καλών σχέσεων καθώς και για προώθηση της καινοτομίας, αλλά και ένα σημαντικό βήμα για να αποφύγουμε κινδύνους και να φτάσουμε στην πολυπόθητη αλλαγή (Maris et al., 2021).

Η αλλαγή είναι μία διαδικασία στα πλαίσια της οποίας μεταβάλλεται η καθημερινότητα των υπαλλήλων και συγκεκριμένα των δημόσιων λειτουργών εφόσον αναφερόμαστε στη δημόσια διοίκηση. Παράλληλα αυτή την αλλαγή, θετική ή αρνητική την εισπράττουν άμεσα και οι πολίτες εφόσον επηρεάζονται από την καθημερινή λειτουργία του κράτους. Είναι για αυτό που η αλλαγή θα πρέπει να στηριχτεί σε στέρεες βάσεις και να αποφευχθούν όσον το δυνατόν τα σοβαρά λάθη και οι παραλείψεις που πιθανόν να οδηγήσουν σε αποτυχία την όλη προσπάθεια. Όλοι οι συντελεστές που απαρτίζουν συνολικά την κυπριακή κοινωνία θα πρέπει να βρουν την κοινή συνισταμένη, ώστε αυτή να προχωρήσει απρόσκοπτα προς το μέλλον, με στόχο ένα καλύτερο αύριο. Είναι προς το γενικό συμφέρον της χώρας, να ευοδωθεί και να επιτύχει συνολικά αυτή η μεγάλη προσπάθεια για αλλαγή.

Οι προτάσεις της διδακτορικής διατριβής για την επίτευξη της αλλαγής είναι επικεντρωμένες στη διαφάνεια, στη συνέργεια ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, στην εκπόνηση κατάλληλης στρατηγικής, στη λογοδοσία και στην εκπαίδευση. Οι προτάσεις περιλαμβάνουν τα εξής ενέργειες:

Α) Εφαρμογή μεταρρυθμίσεων για την επίτευξη της κατάλληλης νομοθεσίας.

Β) Συνέργειες ανάμεσα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σε συνδυασμό με διαφύλαξη της διαφάνειας και της ακεραιότητας.

Γ) Λογοδοσία στη δημόσια διοίκηση σε σχέση με τη δαπάνη των δημόσιων κονδυλίων.

Δ) Ανάπτυξη και υλοποίηση των στρατηγικών που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας υπηρεσίας.

Ε) Ενίσχυση της επάρκειας των παραγόντων και συντελεστών, όπως είναι οι κοινωνικοί εταίροι (συντεχνίες, εργοδοτικές οργανώσεις, κυβέρνηση). Ο στόχος είναι να βοηθήσουν και να συνεισφέρουν πιο αποδοτικά στην παραγωγή ορθολογικής διοικητικής πολιτικής του κράτους καθώς και στην παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης προς στους δημόσιους λειτουργούς, με στόχο τη μεταβολή και βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης.

6.11. Συμπεράσματα

Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μία προβληματική εικόνα, η οποία σαφώς και προκαλεί πονοκέφαλο στους ιθύνοντες της πολιτείας. Ως εκ τούτου, χρειάζεται επαναπροσδιορισμός και επαναξιολόγηση των διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία της, ώστε να πάρει άμεσα μπρος και να αποδώσει τα όσα αναμένουν οι πολίτες και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη από αυτήν. Είναι πολύ σημαντικό να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις που θα βοηθήσουν τη δημόσια διοίκηση της χώρας να κάνει βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση, ενώ επιπρόσθετα θα της δώσουν εκείνη την ώθηση που χρειάζεται ώστε να αφήσει πίσω της τις ανορθογραφίες και τα προβλήματα του παρελθόντος και να προχωρήσει απρόσκοπτα προς το μέλλον. Η γραφειοκρατία, η διαφθορά, η πλημμελής ηγεσία, η μειωμένη παραγωγικότητα των υπαλλήλων, ο λανθασμένος τρόπος αξιολόγησης και η πολιτικοποίηση της κρατικής μηχανής είναι μερικά από τα διαχρονικά προβλήματα που υποβόσκουν και απειλούν τη μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο.

Η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα του δημόσιου τομέα στην Κύπρο μπορεί να βελτιωθεί με διάφορους τρόπους. Η παρούσα έρευνα προτείνει τρεις μεθόδους οι οποίες αναμφίβολα μπορεί να δώσουν λύσεις, καθώς έχουν εφαρμοσθεί με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα. Αυτές είναι κατά σειρά η Ανάλυση SWOT, η Ισορροπημένη Κάρτα Απόδοσης και η Χωροταξική Τοποθέτηση. Οι μέθοδοι αυτοί παρουσιάζονται και εφαρμόζονται διεξοδικά με βάση τη θεωρία που τις συνοδεύει για το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Το Τμήμα αποτελείται από έξι (6) υποτμήματα, τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους ώστε να διεκπεραιώσουν τα διάφορα αιτήματα των πολιτών. Στη βάση αυτή και δεδομένου ότι κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τα υπόλοιπα τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας (όσον αφορά

την πολυπλοκότητα και την ανάγκη για μεταξύ τους συνεργασία), το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας επιλέχθηκε σκόπιμα, ακριβώς για να δοθεί ένα στιγμιότυπο λειτουργίας αντίστοιχο με αυτό της ευρύτερης λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας.

Η εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης μετριέται στη βάση της παραγωγής ωφέλιμου αποτελέσματος, με τη χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων και ταυτόχρονα την ανάλογη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η λελογισμένη χρήση των μη ανθρώπινων πόρων αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Ακόμη μεγαλύτερη σημασία θα πρέπει να αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και στη δυναμική που μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από την ανάπτυξη του. Με την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και τη μεταλαμπάδευση ενός φιλόδοξου και ευκταίου οράματος από την ηγεσία προς τα στελέχη, ενισχύεται σημαντικά η θέση του οργανισμού και άρα η ανταγωνιστικότητα του. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας όπως για παράδειγμα το θεσμικό περιβάλλον, οι υποδομές, το μακροοικονομικό περιβάλλον, η υγεία, η παιδεία και η ικανότητα για ψηφιακή ανάπτυξη, συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς πυλώνες στους οποίους στηρίζεται η οικονομία των κρατών.

Η παρούσα έρευνα εξετάζει σε μεγάλο βαθμό τη σημασία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της τεχνολογικής ανάπτυξης θεωρώντας ότι μπορεί να αποτελέσουν την ατμομηχανή της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο. Ήδη κάποια βήματα άρχισαν δειλά-δειλά να γίνονται στην Κύπρο με τη ίδρυση του Υφυπουργείου Έρευνας, Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής, τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη καθώς και τη λειτουργία της ψηφιακής κυβερνητικής πλατφόρμας ΄Αριάδνη΄. Το Υφυπουργείο Καινοτομίας πλέον χαράσσει την ψηφιακή πολιτική, ενώ τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη καθώς και η πλατφόρμα ΄Αριάδνη΄ παρέχουν στον πολίτη πλήρη πρόσβαση σε όλες τις διαδικασίες των οποίων έχει ολοκληρωθεί η ψηφιακή ετοιμασία από ένα και μόνο σημείο συναλλαγής. Πρόκειται για ένα τεράστιο βήμα προς τα εμπρός, ενώ αναμένεται ότι η περαιτέρω ψηφιακή ανάπτυξη θα αποδώσει ακόμη περισσότερα στη δημόσια διοίκηση της Κύπρου αλλά και στους πολίτες της.

Η απάντηση των ερωτήσεων που τέθηκαν μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου από το δείγμα 370 ατόμων, αναδεικνύει αφενός την ισχυρή και θετική σχέση που συνδέει την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα ως έννοιες και αφετέρου τη σημαντικότητα που αποδίδουν οι Κύπριοι δημόσιοι υπάλληλοι αλλά και πολίτες όσον αφορά τον τεχνολογικό και ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα της χώρας. Επιπρόσθετα διαμορφώνεται μία ισχυρή τάση, η οποία αποτυπώνεται έντονα στις απαντήσεις του κοινού και καταδεικνύει ότι ο δημόσιος τομέας βρίσκεται χαμηλά όσον

αφορά την αξιολόγηση της προσφοράς του, γεγονός που προβληματίζει ιδιαίτερα τους πολίτες. Απαιτείται επαναπροσδιορισμός και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης λειτουργίας του δημόσιου τομέα, αφού με βάση την επικρατούσα κατάσταση οι προσδοκίες για καλύτερα αποτελέσματα δε δύναται να είναι ιδιαίτερα ψηλές. Οι ιθύνοντες καλούνται με βάση τις απαντήσεις του δείγματος, να έρθουν σε επαφή με το τι συμβαίνει σε προηγμένες χώρες και να εφαρμόσουν τις επιτυχημένες πολιτικές τους, οι οποίες τους αποδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπρόσθετα καλούνται να επιδιώξουν συμπράξεις με οργανισμούς από τον ιδιωτικό τομέα ώστε να βγει κερδισμένη η δημόσια διοίκηση από τις εν λόγω συνεργασίες.

Σημαντική είναι πάντα με βάση τις απόψεις των πολιτών η λήψη μέτρων για την πάταξη της γραφειοκρατίας ώστε να μειωθεί ο χρόνος απόκρισης στα αιτήματα του κοινού. Ακόμη το δείγμα θεωρεί σημαντικό, να δοθεί χρόνος και πειστικά επιχειρήματα στους δημόσιους λειτουργούς ώστε να αφομοιώσουν τις αλλαγές που ετοιμάζονται να προωθηθούν, όπως για παράδειγμα η περίφημη μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας. Ακόμη, αποδίδεται μεγάλη σημασία από τους ερωτώμενους στη χωροταξική τοποθέτηση των ιδιόκτητων δημόσιων κτιρίων που βρίσκονται στις διάφορες πόλεις της Κύπρου, καθώς θεωρείται ότι μπορεί με αυτό τον τρόπο να ωφεληθούν τα μέγιστα εταιρίες, δημόσιοι οργανισμοί, τράπεζες, δικηγορικά γραφεία και γενικότερα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, προεξάρχοντος των πολιτών. Τέλος αναδεικνύεται η ευθύνη που έχει ο δημόσιος τομέας της Κύπρου να παρουσιάσει το ανθρώπινο πρόσωπο του, καθώς με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων, προκρίνεται η στήριξη προς τα άτομα με αναπηρία μέσω της σταδιακής ένταξης και εργοδότησης τους σε αυτόν.

6.12. Επίλογος

Ο Δημόσιος Τομέας αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις σήμερα όπως είναι η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία και η ανάγκη για αειφορία / διαρκή επιτυχία. Οπότε με τα προηγμένα μέσα που υπάρχουν στην εποχή μας, δικαίως αυξάνονται και οι απαιτήσεις των πολιτών για συνέπεια και παραγωγικότητα από πλευράς του δημοσίου τομέα και των λειτουργών του. Ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο με τη σειρά του, απαιτείται και αυτός να προσαρμοστεί στις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται γύρω μας. Εξάλλου είναι η ώρα της εφαρμογής μεταρρυθμίσεων και συνεπακόλουθα της δυναμικής προόδου. Η ώρα που θα πρέπει η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο να φωνάξει παρούσα.

Τελευταία, με την έλευση της πανδημίας του κορονοϊού το 2020, εντείνονται ολοένα και περισσότερο οι απαιτήσεις για δραστικές εξοικονομήσεις και μείωση του λειτουργικού

κόστους. Οι περισσότερες θέσεις εργασίας κινδυνεύουν ενώ η ανεργία αυξάνει τις κοινωνικές ανισότητες. Η τηλεργασία φαίνεται να κάνει δειλά-δειλά την εμφάνιση της στην Κύπρο και είναι μία εξέλιξη που δεν γνωρίζουμε αν θα αποβεί θετική ή αρνητική τελικά για τη δημόσια διοίκηση της χώρας. Χρειάζεται να υπάρξει ανάλυση και πλήρης επισκόπηση των οικονομικών, διοικητικών και άλλων αποτελεσμάτων που θα επιφέρει τόσο η τηλεργασία όσο και άλλες νεοφερμένες δράσεις εντός της δημόσιας διοίκησης, ως απότοκο της πανδημίας. Πάντως, το κράτος εφαρμόζοντας το θεσμικό του ρόλο, θα πρέπει να έρθει αρωγός και συμπαραστάτης προς το πολίτη και την κοινωνία γενικότερα, ώστε να αποφευχθούν ανεπιθύμητες καταστάσεις που θα επιφέρουν περεταίρω επιδείνωση της ήδη ταλαιπωρημένης εικόνας του δημόσιου τομέα της χώρας. Πρέπει πάση θυσία να μην αφεθούν άλλες αρνητικές εξελίξεις να προκαλέσουν περεταίρω προβλήματα.

Στη βάση των υφιστάμενων πραγματικοτήτων και εξελίξεων, οι δημόσιοι υπάλληλοι της Κύπρου καλούνται να βγουν μπροστά και να αλλάξουν την αντίληψη των πολιτών της χώρας περί δυσλειτουργικότητας του δημόσιου τομέα. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν εκμεταλλευτούν τις προσωπικές δεξιότητες και δυνατότητες τους, κερδίσουν το στοίχημα της εξέλιξης που προσφέρει η τεχνολογική αναβάθμιση, αντιληφθούν τους ορίζοντες που διανοίγονται με την παγκοσμιοποίηση και επενδύσουν στην αειφόρο βιώσιμη ανάπτυξη και πράσινη οικονομία. Σημαντικό είναι ακόμη να γίνει σωστή εκμετάλλευση και αξιοποίηση των άυλων πόρων όπως για παράδειγμα των οχημάτων, των συσκευών εντοπισμού θέσης (GPS), των προσωπικών υπολογιστών και των ψηφιακών εφαρμογών όπως κατέδειξε η παρούσα έρευνα. Ειδικά οι κάθε μορφής τεχνολογικοί πόροι, όπως αυτοί που προαναφέρθηκαν, μπορούν να οδηγήσουν σε πρόοδο αν αξιοποιηθούν και εφαρμοσθούν σωστά. Είναι στο χέρι των δημόσιων λειτουργών του τόπου λοιπόν, να οριοθετήσουν ένα καλύτερο αύριο και να αναδείξουν το κράτος και την κυπριακή κοινωνία.

Όλα αυτά θα δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για να φτάσει ο δημόσιος τομέας της Κύπρου σε ένα καλό επίπεδο λειτουργίας, διεκδικώντας τη διαρκή ανάπτυξη και επιτυχία, τόσο για αυτόν όσο και για τη χώρα. Η επιτυχία δεν έρχεται τυχαία αλλά ούτε και είναι πρόσκαιρη. Βασίζεται σε γερά θεμέλια που δημιουργούνται από προσεγμένες και μελετημένες ενέργειες. Εάν οι εκάστοτε κυβερνήσεις, η πολιτική ηγεσία του τόπου ευρύτερα, καθώς και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (ιδιωτικοί οργανισμοί, δημόσιοι υπάλληλοι και συντεχνίες, ομοσπονδία εργοδοτών και βιομηχάνων και άλλοι) συνεργασθούν για το καλό της δημόσιας διοίκησης τότε το μέλλον προδιαγράφεται πιο ελπιδοφόρο. Χρειάζεται η εφαρμογή ενός φιλόδοξου και εφαρμόσιμου στρατηγικού πλάνου. που θα αποφέρει μελλοντικά καρπούς και θα καθιερώσει τη δημόσια διοίκηση της Κύπρου ψηλά στη συνείδηση των πολιτών της. Οι πολίτες αποτελούν ουσιαστικά τον τελευταίο και σημαντικότερο κριτή της όλης

προσπάθειας. Αν αυτοί τείνουν να μένουν ικανοποιημένοι σε γενικές γραμμές, σημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα του δημόσιου τομέα βρίσκεται σε καλά επίπεδα. Βέβαια πάντα θα υπάρχουν περιθώρια για καλυτέρευση και βελτίωση του συστήματος. Η πολιτεία χρειάζεται να επαγρυπνεί για να χαράσσει πορεία και να δίνει λύσεις στα προβλήματα που αναφύονται κατά καιρούς. Μόνο έτσι θα δημιουργηθεί μία καλή βάση για να βαδίσει η χώρα σε στέρεα βήματα.

Κλείνοντας θα πρέπει να λεχθεί ότι η διδακτορική διατριβή επιδίωξε να δώσει ένα καλό στιγμιότυπο της λειτουργίας του δημόσιου τομέα της Κύπρου. Εάν αυτό έγινε εφικτό και σε πιο βαθμό, θα κριθεί από τον κάθε ένα που θα τη διαβάσει και θα την αναλύσει. Ωστόσο, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη ορισμένοι περιορισμοί που υπήρξαν για τη συγκεκριμένη έρευνα. Κατά αρχάς, η έλευση της πανδημίας του κορονοϊού συντέλεσε στο να κυκλοφορήσει το ερωτηματολόγιο μόνο εντός του διαδικτύου, αφού απαγορευόταν η συνήθης κοινωνική επαφή ένεκα των μέτρων που λήφθηκαν σε τοπικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο από τα κράτη, την τελευταία διετία. Κατά δεύτερο, ο αριθμός των ατόμων του δείγματος θα μπορούσε να ήταν λίγο μεγαλύτερος κοντά στα πεντακόσια (500) άτομα για παράδειγμα, αφού αυτό θα συντελούσε στην παραγωγή ακόμη πιο αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Και τρίτο, θα μπορούσε να γινόταν κατορθωτό να εξασφαλίζονταν ακόμη μία ή δύο (1 ή 2) συνεντεύξεις από άτομα που κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία του δημόσιου τομέα της Κύπρου, αλλά αυτά δυστυχώς αρνήθηκαν ευγενικά. Είναι αντιληπτό ότι δεν είναι και το πιο εύκολο πράγμα, να αναφερθεί κάποιος στη εργασία και στους συναδέλφους του. Και αυτό γιατί μπορεί να προκύψουν αντιδράσεις και παρεξηγήσεις, ενώ επιπρόσθετα ελλοχεύει ο κίνδυνος να στοχοποιηθούν κάποια άτομα χωρίς να το επιθυμούν. Οπότε κρίθηκε σκόπιμο όπως περιοριστεί η έρευνα σε μία μόνο συνέντευξη.

Οι ερευνητές του μέλλοντος από την πλευρά τους, μπορεί να καταπιαστούν από την εν λόγω διδακτορική διατριβή και να αντλήσουν στοιχεία που θα τους βοηθήσουν να αντιληφθούν τη σημερινή εικόνα που παρουσιάζει ο δημόσιος τομέας της Κύπρου. Μπορούν να συγκρίνουν τα εν λόγω στοιχεία με τα αντίστοιχα δεδομένα καθώς και με την κουλτούρα που ενυπάρχει στο δημόσιο τομέα άλλων κρατών, εξάγοντας έτσι τα δικά τους συμπεράσματα και απόψεις. Επίσης μπορεί να προκύψει σύγκριση μετρήσιμων στοιχείων που θα αφορούν μελλοντικές έρευνες παρόμοιας φύσεως με τα υφιστάμενα στοιχεία της διδακτορικής διατριβής και να διαπιστωθεί κατά πόσο θα έχει υπάρξει πρόοδος ή πισωγύρισμα για το δημόσιο τομέα της Κύπρου. Μία τέτοια εκτίμηση εάν γίνει σε κατοπινό στάδιο, θα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και σημαντική.

Ολοκληρώνοντας το θεματικό κομμάτι της διατριβής, μπορεί να λεχθεί ότι η κάθε έρευνα που πληροί τα επιστημονικά κριτήρια τείνει να αποδειχθεί σημαντική και καθοριστική για

την εξέλιξη της γνώσης, στο εκάστοτε γνωστικό πεδίο που εδράζεται. Η δημόσια διοίκηση ως ένα σχετικά καινούργιο γνωστικό πεδίο, χρειάζεται ιδιαίτερη και τεκμηριωμένη έρευνα όπως συμβαίνει και με όλα τα πεδία άλλωστε. Η εφαρμογή και ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης όπως παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια στα διάφορα κράτη, δεικνύει μία τάση η οποία μαρτυρεί τη δυναμική, συνεχή και εξελικτική πορεία της έννοιας. Μάλιστα, η περαιτέρω διαμόρφωση της φαίνεται να προκαλεί συνεχείς και καθημερινές ανατροπές στο παγκόσμιο στερέωμα. Η επιλογή ενασχόλησης με το συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο εδράζεται ουσιαστικά στο απρόβλεπτο και ιδιαίτερα ενδιαφέρον κομμάτι που παρουσιάζει η δημόσια διοίκηση ως παράμετρος. Τίποτα δεν μένει το ίδιο, όλα τριγύρω αλλάζουνε και έτσι προχωράει η ανθρωπότητα και μαζί η επιστημοσύνη προς το μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Αθανασόπουλος, Κ. (1998). Οι δημόσιες σχέσεις του Κράτους με τον Πολίτη. Σε *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα* (335-343). Αθήνα: Ακαδημία Αθηνών, Επιτροπή Ερευνών.

Αθανασόπουλος, Κ. & Δελιθέου, Β. (2002). Άμεσες ξένες ιδιωτικές επενδύσεις. Εθνικές και διεθνείς οριοθετήσεις. Εκτιμήσεις και προσανατολισμοί. Σε *Επιθεώρηση αποκέντρωσης τοπικής αυτοδιοίκησης και περιφερειακής ανάπτυξης*. (27), 16-23. Εκδότης: Ελληνικό Κέντρο Αποκέντρωσης, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Αϊνατζής, Ι. (2019). Δημόσια διοίκηση και αποτελεσματικότητα. *Κέρδος*. Διαθέσιμο στο: http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1129963 [Πρόσβαση στις 26 Σεπτεμβρίου 2021].

Ακριβοπούλου, Χ. & Ανθόπουλος, Χ. (2015). Η συνταγματική οργάνωση του κράτους. Σε Χ. Ακριβοπούλου & Χ. Ανθόπουλος (Επιμ.), *Εισαγωγή στο δίκαιο και στους συνταγματικούς θεσμούς*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο http://hdl.handle.net/11419/5992 [Πρόσβαση στις 25 Σεπτεμβρίου 2021].

Αριστοτέλης, (1939). *Πολιτικά*. (Π. Λεκατσάς, Μτφρ.). Βιβλίο Δ, Κεφάλαιο ΙΑ., Εισαγωγή, Σχόλια Ι–ΙΙ, Αθήνα: Ζαχαρόπουλος.

Αριστοτέλης, (2006). *Ηθικά Νικομάχεια*. (Δ. Λυπουρλής, Μτφρ.). (Τόμ. 1: Βιβλία Α-Δ, Τόμ. 2: Βιβλία Ε-Κ). Θεσσαλονίκη: Ζήτρος.

Βασιλείου, Γ. (2006). *Οι χωρικές διαστάσεις των πληθυσμιακών εξελίξεων στην Κύπρο την περίοδο 1960-2001*. (Πτυχιακή εργασία). Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Βέμπερ, Μ. (1987). *Η πολιτική ως Επάγγελμα*. (Μ. Κυπραίος, Μτφρ.). Αθήνα: Παπαζήσης.

Βούλγαρης, Γ. (1994). *Φιλελευθερισμός, Συντηρητισμός, Κοινωνικό Κράτος 1973-1990. Ανάλυση και κριτική των χαρακτηριστικών ρευμάτων*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Γεωργακάκη, Ό. (2019). *Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Καταλύτης για την Ανάπτυξη Καινοτομιών στους Οργανισμούς*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Γεωργιάδης, Κ. Π. (1978). *Ιστορία της Κύπρου: νέα ανακαινισμένη έκδοση στη δημοτική με 200 εικόνες*. Λευκωσία: Δημητράκης Χριστοφόρου.

Γεωργίου, Β. (2012). *Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο: Διοικητικό δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Λευκωσία: Εν Τύποις.

Δερβιτσιώτης, Α. Ν. (2019). *Η έννοια της Κυβέρνησης*. Εκδότης: Π.Ν. Σάκκουλας.

Δημητρόπουλος, Α. (2004). *Γενική Συνταγματική Θεωρία. Σύστημα Συνταγματικού Δικαίου*. (τ. 1). Κομοτηνή: Σάκκουλας.

Ζαφειρίου, Λ. (2008). *Κυπριακό χρονολόγιο*. Λευκωσία: Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών.

Θεοδούλου, Α. (2020). Δημοκρατία και πατριωτισμός σε δύο εμβληματικές για το πολίτευμα στιγμές (Κλασική Αθήνα - Γαλλικός Διαφωτισμός και Γαλλική Επανάσταση). *Ηθική* (*Περιοδικό Φιλοσοφίας)*, (12), 11-19.

Καλλιόπη, Σ. (2010). Δημοκρατική διοίκηση. Μια σύγχρονη ουτοπία;. Σε Μ. Κούση, Μ. Σαματάς και Σ. Κονιόρδος (Επιμ.), *Εξουσία και κοινωνία: Δωρήματα στον Κωνσταντίνο Τσουκαλά*. Αθήνα: Καστανιώτης.

Καραγιαννάκη, Δ. (2014). *Ηγεσία: θεωρία, μοντέλα και σύγχρονες τάσεις*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Κατριβέσης, Ν. & Μωρόγιαννης, Κ. (2013). Η προσέγγιση του Nortbert Elias και η ομαδική αναλυτική θεωρία (J. Foulkes and F. Dalal). *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών, 16*(61).

Κατσιαούνης, Ρ. (2008). *(Η) Διασκεπτική 1946-1948: με ανασκόπηση της περιόδου 1878-1945*. Λευκωσία: Κέντρο Επιστημονικών Ερευνών.

Κληρίδης, Γ. (1988). *Η κατάθεση μου*. Λευκωσία: Αλήθεια.

Κοϊμτζόγλου, Ι. (2005). Η νομική προσέγγιση της διοικητικής μεταρρύθμισης. Σε *Διοικητική Θεωρία και Πράξη-Διοίκηση και Κοινωνία* (641-666). Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Κόντης, Θ. (2001). *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*. Εκδότης: Σύγχρονη Εκδοτική.

Κωστάρα, Γ. Ν. (1999). *Η «Νέα Δημόσια Διοίκηση» ένα παγκόσμιο φαινόμενο*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Ηνωμένο Βασίλειο: Πανεπιστήμιο Essex.

Λαδή, Σ. & Νταλάκου, Β. (2016). *Ανάλυση δημόσιας πολιτικής*. Εκδότης: Παπαζήσης.

Λαζάρου, Κ. Ν. (2020). *Δείκτες διαφθοράς και καλής διακυβέρνησης. Μελέτη περίπτωσης: Γερμανία, Ισπανία, Πολωνία, Ελλάδα*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Λειβαδάς, Β., Παπαπολυβίου, Π. & Σπανός, Γ. (2004). *Η εξέγερση του Οκτώβρη 1931 (Τα Οκτωβριανά)*. Λευκωσία: [χ.ε.].

Λοΐζου, Α. Ν. (2001). *Σύνταγμα Κυπριακής Δημοκρατίας: Ανδρέα Νικολάου Λοΐζου*. Λευκωσία: Τυπογραφεία Καΐλα.

Λουκαΐδης, Λ. (1982). *Θέματα Κυπριακού δικαίου*. Λευκωσία: [χ.ε.].

Μακρυδημήτρης, Α. (1986). *Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης. Θεμελιώδεις κατευθύνσεις στη Διοικητική σκέψη και στη θεωρία των οργανώσεων, Ι - Η κλασική προσέγγιση*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Μαργατίνου, Α. Δ. Ε. (2019). *Διοίκηση ολικής ποιότητας στο Δημόσιο τομέα με βάση το πρότυπο του Deming*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μαρής, Γ. (2021). *Ευρωπαϊκή Πολιτική Οικονομία και Ελλάδα. Θεωρία και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Μαρής, Γ. (2020). *Ο νομιζόμενος κόσμος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ασύμμετρη ισχύς, εθνική κυριαρχία και διαπραγματεύσεις κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ευρωζώνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Ματάκος, Α. (2012). *Η μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση μέσα από διαδικασίες εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης με εστίαση στη μελέτη της οργανωσιακής προσαρμογής στις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της εκτίμησης και του ελέγχου του αποτελέσματος της οργανωσιακής δράσης: η περίπτωση γενικού νοσοκομείου*. (Διδακτορική διατριβή). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μαχλουζαρίδης, Π. (1985). *Κύπρος 1940-1960: Ημερολόγιο των εξελίξεων*.

Μοντεσκιέ, Σ. (2006). *Το πνεύμα των Νόμων*. (Π. Κονδύλης, Μτφρ.). Αθήνα: Γνώση.

Μουζέλης, Ν. (2017). Σημειώσεις για τον εκσυγχρονισμό, την παγκοσμιοποίηση και την πτώση του κομμουνισμού. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, *19*(1), 131-134.

Ναλπαντίδου, Σ. & Χατζής, Α. (2008). Η Ανάλυση Επιπτώσεων των Κανονιστικών Ρυθμίσεων. *Εφαρμογές Δημοσίου Δικαίου*, *21*(1), 33-95.

Παντελίδου, Α., Χατζηκωστή Κ. & Χρίστου, Ι. (2007). *Ιστορία της Κύπρου: Από τη Νεολιθική μέχρι και τη Ρωμαϊκή εποχή*. Λευκωσία: Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων.

Παπαδοπούλου, Τ. (2015). *Συνταγματικό δίκαιο*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: http://hdl.handle.net/11419/4277 [Πρόσβαση στις 12 Ιουνίου 2018].

Παρθενόπουλος, Κ. (1997). *Ελληνική δημόσια διοίκηση: Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές: Μια πολιτιστική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Παρθύμος, Α. (2015). *Η Ανταγωνιστικότητα, η Σημασία της για την Ελληνική Οικονομία και η Σχέση της με την Οικονομική Μεγέθυνση*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Πασιαρδής, Π. (2000). Το κόστος της τουρκικής εισβολής και προτάσεις ισότιμης κατανομής του. Σε *Υπαλλακτικές επιλογές για επίτευξη Ισότιμης Κατανομής Βαρών που προέκυψαν από την Τουρκική εισβολή και κατοχή* (1-197). Λευκωσία: Κεντρικός Φορέας Ισότιμης Κατανομής Βαρών.

Πρόντζας, Ε. Δ. (2013). *Διαφθορά και κοινωνία: Προβλήματα για την έρευνα και την ακαδημαϊκή διδασκαλία*. Εκδότης: Παπαζήσης.

Ρέππα, Α., Χριστόπουλου, Κ. & Αράπογλου, Β. (1999*)*. Η σχέση μεταξύ της τεχνικής αποτελεσματικότητας στον γεωργικό τομέα και του επιπέδου ανάπτυξης: μια εμπειρική διερεύνηση σε δείγμα αναπτυγμένων και λιγότερο αναπτυγμένων χωρών. *ΣΠΟΥΔΑΙ, 49* (1-4), Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ρωσσίδης, Φ. Ι. (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλης.

Σάββα, Γ. (2010), *Η μεταρρύθμιση στην τοπική αυτοδιοίκηση της Κυπριακής Δημοκρατίας*. (Πτυχιακή Εργασία). Καλαμάτα: Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας.

Σαΐτης, Χ. (2011). Εκπαιδευτική πολιτική και Διοίκηση. Σε *Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών του Ο.Α.Ε.Δ*. Διαθέσιμο στο: http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/1093 [Πρόσβαση στις 2 Φεβρουαρίου 2017].

Σιδηροπούλου, Σ. Π. (2008). *Ιδιωτικοποιήσεις και σχετικοί προβληματισμοί σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Τενεκίδης, Γ. & Κρανιδιώτης Γ. (1981). Κύπρος: ιστορία, προβλήματα και αγώνες του λαού της. *Πολιτική και Ιστορία*. (τ. 19). Εκδότης: Βιβλιοπωλείον της Εστίας.

Τζαβέλλα, Β. (2018). Ο ρόλος της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού για μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Από την περίοδο της οικονομικής κρίσης στη μεταμνημονιακή εποχή. *Journal of Science & Technology, 13*(4), 32-38.

Τζελέπη, Ε. Ν. (1965). *Το Κυπριακό και οι συνωμότες του*. (τ. 1). Εκδότης: Θεμέλιο.

Τζιερμιάς, Π. Ν. (2004). *"Γλυκείας χώρα" ιστόρηση η Κύπρος, Από την αρχαιότητα ως την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Τσελεπίδου, Β. (2016). *Δημόσια Διοίκηση και Πολίτης: Τα δικαιώματα που αφορούν στην εξυπηρέτησή του και το ειδικό καθεστώς πρόσβασης στη δημόσια πληροφορία*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Τρίπολη: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία*. Αθήνα: Gutenberg.

Φιλιππίδη, Μ. (2019). *Καινοτομία, διαχείριση γνώσης και επιχειρηματικότητα*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Χαραλάμπους, Ν. (1981). Η κανονιστική εξουσία του Υπουργικού Συμβουλίου. Σε *Πτυχές Κυπριακού Δικαίου*. Λευκωσία: Ασσέλια.

Χρυσοστομίδης, Κ. & Ρουκανάς, Ε. (1994). *Το κράτος της Κύπρου στο διεθνές δίκαιο*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Ξενόγλωσση

Abramov, R. A., Mukhaev, R. T. & Sokolov, M. S. (2016). To a question about the criteria and parameters of the effectiveness of the government in democratic countries. *Journal of Advanced Research in Law and Economics,* ASERS Publishing, *7*(6), 1248-1262.

Afshari-Mofrad, M., Ghazinoory, S. & Nasri, S. (2021). Measuring the efficiency, effectiveness and changeability of institutions for improving national innovation system. *Asian Journal of Technology Innovation*, *29*(2), 233–257.

Aiginger, K. & Vogel, J. (2015). Competitiveness: from a misleading concept to a strategy supporting Beyond GDP goals. *Competitiveness Review*, *25*(5), 497-523.

Akcay, S. (2006). Corruption and human development. *Cato Journal*, *26*(1), 29-48.

Al-Darrab, I. (2000), *Relationships between Productivity, Efficiency, Utilization, and Quality*. Work Study, *49*(3), 97-103. Available at: https://doi.org/10.1108/00438020010318073 [Accessed on 12 February 2019].

Analoui, F. (1999). Eight parameters of managerial effectiveness. *Journal of Management Development*, *18*(4), 362–390.

Anastasiou, M., Pantavou, K., Yiallourou, A., Bonovas, S. & Nikolopoulos, G. K. (2021). Trends of Online Search of COVID-19 Related Terms in Cyprus. *Epidemiologia*, *2*(1), 36-45.

Andrews, R. & Entwistle, T. (2015). Public-private partnerships, management capacity and public service efficiency. *Policy and Politics*, *43*(2), pp. 273-290.

Anechiarico, F. (1998). Administrative Culture and Civil Society. *Administration & Society*, *30*(1), 13–34.

Asaduzzaman, M. & Virtanen, P. (2016). Governance theories and models. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. New York, US: Springer.

Athanasopoulos, C., Delitheou, V. & Vinieratou-Bosinaki, M. (2019). Public Investments as a Development Tool. *International Relations and Diplomacy*, *7*(12), 592-600.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421-449.

Barrett, S. (2004). Implementation Studies: Time for a Revival? Personal Reflections on 20 Years of Implementation Studies. *Public Administration*, *82*(2), 249-262.

Basic, M., Kapic, J. & Veledar, B. (2014). Performance Measurement in Public Sector of Transition Countries. *Business System Research*, *5*(2), 72-83.

Basu, R. (1994). *Public Administration: Concepts and Theories*. Sterling Publishers Private Ltd.

Batora, J. (2005). *Public Diplomacy in Small and Medium-Sized states: Norway and Canada*. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.

Bengtsson, R. (2002). Soft Security and the Presidency. *Cooperation and Conflict*. *37*(2), 212–218.

Berend, I. T. (1998). *Decades of Crisis: Central and Eastern Europe before World War II*. California, US: University of California Press.

Bergson, A. (1938). A Reformulation of Certain Aspects of Welfare Economics. *The Quarterly Journal of Economics*, *52*(2), 310-334.

Bodea, G. (2009). Economic crises consequences within the last two decades. *Review of Management & Economic Engineering*, *8*(1), 43-50.

Box, R. C. (1999). Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. *The American Review of Public Administration*, *29*(1), 19-43.

Box, R. C. (2005). "Dialogue" and "Administrative Theory & Praxis": Twenty – Five Years of Public Administration Theory. *Administrative Theory & Praxis*, *27*(3), 438-466.

Boyte, H. C. (2005). Reframing Democracy: Governance, Civic Agency, and Politics. *Public Administration Review*, *65*(5), 536–546.

Bozeman, B. (2007). Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism. *Public Management and Change Series*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Brax, S. A. (2007). *Service and Productivity, Technology Review 204/2007*. Tekes, Helsinki (in Finnish).

Brown, J. (2000). Small States in the European Institutions. *Working Papers, no 8*. Digipanio, University of Turku.

Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, *74*(4), 445–456.

Burgoyne, J. G. (1976). *The Nature, Use and Acquisition of Managerial Skills and Other Attributes*, PhD thesis, Lancaster University, Lancaster, UK.

Cann, O. (2017). *What exactly is economic competitiveness*. [online] Available at: https://www.weforum.org/agenda/2017/09/what-is-economic-competitiveness/ [Accessed on 30 March 2020].

Carter, N. (1995). Patricia Greer, Transforming Central Government: The Next Steps Initiative. *Journal of Social Policy*, Open University Press, Buckingham, *24* (1), 157–158.

Chen, A. & Zhu, W. (2001). Revisiting the assumptions for inferential statistical analyses: A conceptual guide. *Quest*, *53*(1), 418-439.

Chong, A. (2007). *The Foreign Policy Potential of "Small State Soft Power" Information Strategies*. Singapore: National University of Singapore.

Ciobanu, A. & Ristea, B. (2015). The relationship between performance appraisal and civil servants' motivation management research and practice. *Management Research and Practice*, *7*(2), 5-19.

Coase, R. (1974). The market for goods and the market for ideas. *American Economic Review*, *64*(2), 384-391.

Cohen, S. & Eimicke, W. B. (2000). Trends in 20th century United States Government Ethics. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *3*(3-4), 571–597.

Cortina-Perez B., Gallardo-Vigil, M. A., Jimenez-Jimenez, M. A. & Trujillo-Torres, J. M. (2014). Digital illiteracy: a challenge for 21st century teachers. *Culture and Education*, *26*(2), 231-264.

Crecente-Romero, F., Giménez-Baldazo, M. & Del Val-Nunez, M. T. (2019). Competitiveness and entrepreneurship rate in Europe during the economic recovery phase, 2012–2016. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *15*(2), 455-470.

Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.

Cunha, M. A. V. C. & Miranda, P. R. M. (2013). The use of ICT by governments: a proposed research agenda based on academic production and national practice. *Organizations and Society*, *20*(66), 543-566.

De Smith, S. A. (1964). *The new commonwealth and its constitutions*. London: Stevens & Sons.

Delgado, M., Ketels, C. H. M., Porter, M. E. & Stern, S. (2012). The determinants of national competitiveness. Working Papers Series, no. 18249. *National Bureau of Economic Research*, 1-47.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Den Hartog, D. N. & De Jong, J. P. J. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Ma*nagement, *10*(1), 41-64.

Derlien, H. U. (2003). Mandarins or managers? The bureaucratic elite in Bonn, 1970 to 1987 and beyond. *Governance*, *16*(3), 401-428.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, *87*(4), 892-909.

Dimock, M. E. & Dimock, G. O. (1961). *Public administration*. (1st ed.). New York: Rinehart and Winston.

Dong, L. (2015). *Public Administration Theories*. *Instrumental and Value Rationalities*. New York, US: Palgrave Macmillan.

Douglas, M. (1982). Introduction to grid/group analysis. In M. Douglas (Ed.), *Essays on the Sociology of Perception* (1-8). London: Routledge and Kegan Paul.

Drucker, P. F. (1963). *Managing for business effectiveness. Harvard Business Review Reprint Service*, *41*(3), 53–60.

Drucker, P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Collins Business.

Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, *14*(3), 9–16.

Dunsire, A. (1978). *Execution Process: Implementation in a Bureaucracy v.1 (Government and administration series)*. Oxford, UK: Martin Robertson.

Elmore, R. F. (1979). Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, *94*(4), 601-616.

Farnham, D. & Horton, S. (1993). *Managing the new public services*. New York, US: Palgrave Macmillan.

Fesler, J. W. (1948). The Administrative State; A Study of the Political Theory of American Public Administration. By Dwight Waldo. (New York: Ronald Press Company. 1948. Pp. viii, 227. $5.00.). *American Political Science Review*, *42*(4), 782–783.

Fledderus, J., Brandsen, T. & Honingh, M. (2014). Restoring trust through the co-production of public services: A theoretical elaboration. *Public Management Review*, *16*(3), 424-443.

Frederickson, H. G. (2010). *Social equity and public administration; origins, developments, and applications*. New York: M.E. Sharpe.

Frederickson, H. G. & Rohr, J. A. (2015). *Ethics and public administration*. Routledge.

Gardiner, B., Martin, R. & Tyler, P. (2004). Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions. *HEAD, Regional Studies, 38*(9), 1045-1067.

Garelli, S. (2006). *Competitiveness: Changing the Mindset*. In *Top class competitions: how nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness* (1–29). Chichester, UK: J. Wiley.

Garelli, S. (2018). *30 years of competitiveness research, Competitiveness is not an end but an extremely effective tool*. [online] https://www.imd.org/research-knowledge/articles/30-years-of-competitiveness-research/

Giddens, A. (1998). *The third way: The renewal of social democracy*. UK: Polity Press.

Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems, 18*(1), 185-214.

Gueras, D. & Garofalo, C. (2010). *Practical ethics in public administration*. California, US: Berrett-Koehler Publishers.

Guven, A. (2014). The effects of the new public administration approach on local governance control. *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives, 2*(1), 1-10.

Halverson, C. B. & Tirmizi, S. A. (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice*. (1st ed.). Dordrecht, Netherlands: Springer, Dordrecht.

Harris, D., O'Boyle, M., Bates, E. & Buckley, C. (2018). *Harris, O'Boyle, and Warbrick: Law of the European Convention on Human Rights*. (4th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Hauser, J., Simester, D. I. & Wernerfelt, B. (1994). Customer satisfaction incentives. *Marketing Science*. *13*(4), 327–350.

Heller, R. (1998). *Managing Change*. London, UK: Dorling Kindersley Limited.

Henden, H. B. & Henden, R. (2005). Change in Local Government Services Presentation and e-Municipality. *Journal of Electronic Social Sciences*. *4*(14), 48-66.

Henderson, J. C. & Lee, S. (1992). *Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective*, Management Science, *38*(6), 757–777.

Hogwood, B. W. (1995), Public policy. *Public Administration*, *73* (1), 59-73.

Hood, C. (1991), *A public management for all reasons?*. Public Administration, *69*, 3-19.

Hood, C. (1995), The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, *20*(2-3), 93–109.

Hood, C. (2000). *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public* Management. Oxford, UK: Oxford University Press.

Huggins, R. (2003). Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking. *Regional Studies, 37*(1), 89-96.

Huggins, R., Izushi, H. & Thompson, P. (2013). Regional competitiveness: theories and methodologies for empirical analysis, *JCC: The Business and Economics Research Journal*, *6*(2), 155-172.

Isa, S. S., Lima O. F. & Fioravanti, R. D. (2020). The Kaldor–Hicks Criterion Applied to Economic Evaluation of Urban Consolidation Centers. *Transportation Research Procedia*, *48*, 416-427.

Jacquillat, B. (1985). *Desetatiser*. Paris, France: Editions Robert Laffont.

Jayaraman, V. (1998), *Transportation, facility location and inventory issues in distribution network design: An investigation*. International Journal of Operations & Production Management, *18*(5), 471-494.

Jazbec, M. (2010). *Small States and diplomacy: An indispensable, though much diversified relation*. 11.

Juran, J.M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.

Juran, J.M. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.

Kakoullis, L., Eliades, E., Papachristodoulou, E., Parperis, K., Chra, P., Constantinidou, A., Chatzittofis, A., Sampsonas, F. & Panos, G. (2020). Response to COVID-19 in Cyprus: Policy changes and epidemic trends. *International Journal of Clinical Practice*, *75*(4), 1-6.

Keffe, J. H., Kochan, T. A. & Lewin, D. (2014). The new great debate about unionism and collective bargaining in U.S. state and local governments. *Industrial & Labor Relations Review*, *65*(4), 749–778.

Kelman, S. (2006). Downsizing, Competition, and Organizational Change in Government: Is Necessity the Mother of Invention?. *Journal of Policy Analysis and Management*, *25*(4), 875-895.

Keynes, J. M. (1936). *The general theory of employment, interest and money*. UK: Macmillan.

Khajeheian, D., Friedrichsen, M. & Modinger, W. (2018). An introduction to competitiveness in fast changing business environment. In D. Khajeheian, M. Friedrichsen & W. Modinger (Eds.), *Competitiveness in Emerging Markets. Contributions to Management Science* (3-11). Springer, Cham.

Kickert, W. J. M. (1997). Public Management in the United States and Europe. In W. J. M. Kickert (Ed.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe* (15-38). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Kickert, W. J. M. (1998). *Public management and administrative reform in Western Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Kokhanovskaya, I. I., Fatykhova, A. L., Khachaturyan, A. A. & Khachaturyan, K. S. (2019). Questions of the estimation of efficiency of public administration in modern conditions. *Problems of Enterprise Development: Theory and Practice 2018, SHS Web of Conferences, EDP Sciences, Article no. 02002, 62,* 1-4.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. ([edition missing]). Massachusetts, US: Harvard Business Review Press.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, *54*(1), 101–114.

Kuhn, M. H. (1951). LEWIN, KURT. Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers. (Edited by Dorwin Cartwright.) Pp. xx, 346. New York: Harper & Brothers, 1951. $5.00. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, *276*(1), 146–147.

Lall, S. (2000). Skills, competitiveness and policy in developing countries. *QEH Working Paper Series, Working Paper no. 46*, 1-29.

Langford, V. (1979). Managerial effectiveness: a review of the literature. In R. Benett & M. Brodie (Eds.), *Perspectives on Managerial Effectiveness* (66-79). Thorne: Thames Valley Regional Management Centre, 1.

Lepsius, O. (2019). Georg Jellinek's Theory of the Two Sides of the State ("Zwei-Seiten-Lehre des Staates"). In N. B. Ladavac, C. Bezemek & F. Schauer (Eds.), *The Normative Force of the Factual* (5-28), *130*, Springer, Cham.

Li, Y.-H. & Huang, J.-W. (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, *50*(6), 304-313.

Liiv-Randma, T. & Savi, R. (2014). Theme issue: The impact of the Fiscal crisis on Public Administration. *Halduskultuur, 15*(1), 4-9.

Lin, K.-C. & Shaofeng, C. (2013). The Local Government in Corporate Restructuring: Case Studies in Fractured Bargaining Relations. *Journal of Current Chinese Affairs*, *42*(4), 171-198.

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F. & Montalvan, G. P. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. Ottawa, CA: International Development Research Center.

Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *The Academy of Management Executive*, *2*(2), 127-132.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, *16*(1), 57-75.

Maesschalck, J. (2001). *Towards an understanding of the impact of New Public Management reforms on the ethical/unethical behavior of civil servants: A conceptual framework.*

Makrydemetres, A. (2002). Dealing with ethical dilemmas in public administration: The 'ALIR'imperatives of ethical reasoning. *International Review of Administrative Sciences*, *68*(2), 251-266.

Maris, G. (2021). Introduction: Eurozone and the Greek economic crisis in 2020: current challenges and prospects. *European Politics and Society*, 1-4. https://doi.org/10.1080/23745118.2021.1895551

Maris, G. & Flouros, F. (2022). Economic crisis, COVID-19 pandemic, and the Greek model of capitalism. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, *19*(1), 469-484. https://doi.org/10.1007/s40844-021-00228-y

Maris, G. & Flouros, F. (2021). The green deal, national energy and climate plans in Europe: Member States' compliance and strategies. *Administrative Sciences*, *11*(3), 75. https://doi.org/10.3390/admsci11030075

Maris, G. & Manoli, P. (2022). Greece, Germany and the Eurozone Crisis: Preferences, Strategies and Power Asymmetry. *German Politics*, *31*(2), 281-301. https://doi.org/10.1080/09644008.2022.2026928

Maris, G. & Sklias, P. (2015), France, Germany and the New Framework for EMU Governance. *Journal of Contemporary European Studies*, *24*(1), 1-23. https://doi.org/10.1080/14782804.2015.1056113

Maris, G., Maravegias, N. & Sklias, P. (2021). The political economy of the Greek economic crisis in 2020. *European Politics and Society*, 1-21. https://doi.org/10.1080/23745118.2021.1895552

McCarthy, G. (2004). Leadership practices in German and UK organizations. *Journal of European Industrial Training*, *29*(3), 217-234.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.*

McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*. *66*, 33-43.

Meon, P.-G. & Weill, L. (2010). Is corruption an efficient grease?. *World Development*. *38*(3), 244-259.

Stamer, M. J. (2008). *Systemic Competitiveness and Local Economic Development*, Meso Partner, Duisburg.

Miruc, A. (2010). Efficiency of Public Administration - select problems. *Slovenian Law Review*, *7*(1-2), 115–123.

Morganstein, J. C. (2020). *Coronavirus and mental health: Taking care of ourselves during infectious disease outbreaks*. American Psychiatric Association.

Naidu, S. P. (2005). *Public administration: Concepts and Theories*. New Age International.

Nath, S. K. (1969). *A Reappraisal of Welfare Economics*. (1st ed.). London, UK: Routledge & Kegan Paul.

Neely, A. & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, *4*(4), 3-7.

North, D. C. (1981). *Structure and change in economic history*. New York, US: W.W. Norton & Company.

Nutt, P. C. (2006). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*, 289–318.

O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, *66*(3), 353-366.

O´Flynn, P. E. & Mau, T. A. (2014). A demographic and career profile of municipal CAOs in Canada: Implications for local governance. *Institute of Public Administration of Canada*, *57*(1), 154-170.

Olsen, J. P. (2010). *Governing through institution building: Institutional theory and recent European experiments in democratic organization*. Oxford: Oxford University Press.

Ongaro, E. & Van Thiel, S. (2018). *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (1st ed.). London, UK: Palgrave Macmillan.

Ongaro, E., Van Thiel, S., Massey, A., Pierre, J. & Wollmann, H. (2018). Public Administration and Public Management Research in Europe: Traditions and Trends. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (11-39). London, UK: Palgrave Macmillan.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Massachusetts, US: Addison Wesley.

Ozgur, H. (2003). *New Public Administration Movement Contemporary Public Administration I: Themes, Theories, Concepts* (M. Acar & H. Ozgur, Eds.). Ankara: Nobel Publication and Distribution.

Pareto, V. (2020). *Manual of Political Economy. A Critical and Variorum Edition*. (A. Montesano, A. Zanni, L. Bruni, J. S. Chipman & M. McLure, Eds.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Parsons, D. W. (1996). *Public policy: an introduction to the theory and practice of policy analysis*. Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Parsons, L. J. (1994). Productivity Versus Relative Efficiency in Marketing: Past and Future?. In G. Laurent, G. L. Lilien & B. Pras (Eds.), *Research traditions in marketing. International Series in Quantitative Marketing*, *5*, Springer, Dordrecht.

Paton, R. A., McCalman, J. & Siebert, S. (2016). (4th ed.) *Change management: A guide to effective implementation*, Sage.

Peters, B. G. (1996). *The Future of Governing: Four Emerging Models / B. Guy Peters*. Lawrence: University Press of Kansas.

Peters B. G. & Wright V (1996) Public policy and administration, old and new. In R. E. Goodin & H.-D. Klingemann (Eds.), *A New Handbook of Political Science*. Oxford, UK: Oxford University Press, 628–641.

Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History (Archive)*, *5*(8), 468-488.

Petrova, E., Shevandrin, A. & Kalinina, V. (2017). Effectiveness of state territorial administration in provision of sustainable economic growth of the region. *Integration and Clustering for Sustainable Economic Growth*, 383-398, Springer.

Pfiffner, J. P. (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency. United States: George Mason University.

Pieters, D. (2021). Social Security Law in Small Jurisdictions. (1st ed.). Springer, Cham.

Plimakis, S., Maris, G., Masouras, A., Galanos, G. & Karachalios, G. (2021). EU Structural funds and employment policy performance in Greece: impact and reform during the fiscal austerity years. *European Politics and Society*, 1-15. https://doi.org/10.1080/23745118.2021.1895556

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, US: Free Press (Republished with a new introduction, 1998).

Priede, J. & Neuert, J. (2015). Competitiveness Gap of the European Union Member Countries in the Context of Europe 2020 Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *207*, 690–699.

Propper, C. & Wilson D. (2003). The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector. *Oxford Review of Economic Policy*, *19*(2), 250–267.

Radhika, D. (2012). Ethics in public administration. *Journal of Public Administration and Policy Research*, *4*(2), 23-31.

Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Massachusetts, US: Harvard Business Review Press.

Rutgers, M. R. & Van Der Meer, H. (2010). The origins and restriction of efficiency in public administration: Regaining efficiency as the core value of public administration. *Administration & Society*, *42*(7), 755-779.

Samuelson, P. (1977). Reaffirming the Existence of "Reasonable" Bergson-Samuelson Social Welfare Functions. *Economica New Series*, *44*(173), 81-88.

Schachter, H. L. (1989). *Frederick Taylor and the public administration community: A reevaluation*. Albany, New York, US: State University of New York Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Massachusetts, US: Harvard University Press.

Screpanti, E. & Zamagni, S. (2005). *An outline of the history of economic thought.* (2nd ed).

Sklias, P. & Maris, G. (2012). Reassessment of the OCA criteria in the Euro area: the case of Greece. *International Journal of Monetary Economics and Finance*, *5*(2), 124-138. https://dx.doi.org/10.1504/IJMEF.2012.048732

Sklias, P. & Maris G. (2013). The Political Dimension of the Greek Financial Crisis. *Perspectives on European Politics and Society*, *14*(1), 144-164. https://doi.org/10.1080/15705854.2012.732392

Sklias, P., Roukanas, S. & Maris, G. (2014). Keynes and the Eurozone's Crisis: Towards a Fiscal Union?. *Procedia Economics and Finance*, *9*, 66-73. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00008-2

Smith, K. H. (2002). *What is the 'Knowledge Economy'? Knowledge intensity and distributed knowledge bases*. United Nations University, Institute for New Technologies.

Stazyk, E. C., & Frederickson, H. G. (2018). *Handbook of American public administration*. Edward Elgar Publishing.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?. *The American Review of Public Administration*, *36*, pp. 41–57.

Sutton, P. (2011). The Concept of Small States in the International Political Economy. *The Round Table*, *100*(413), 141-153.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, US: Harper & Brothers.

Thornhill, C. (2006). The domain of public administration. *Journal of Public Administration*, *41*(4.1), 793-806.

Urwick, L. (1957). *Public administration and business management*. Public Administration Review, *17*(2), 77-82.

Van de Walle, S. G. J. (2010*)*. New public management: restoring the public trust through creating distrust?. In T. Christensen & P. Laegreid (Eds.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

Wallis, J. & Dollery, B. (1999). *Market Failure, Government Failure, Leadership and Public Policy*. London, UK: Palgrave Macmillan.

Weber, M. (1968). *Economy and Society: An outline of interpretive sociology*. (G. Roth & C. Wittich, Eds.). New York, US: Bedminster Press.

Weatherley, R. A. & Lipsky, M. (1977). Street-level bureaucrats and institutional innovation: implementing special-education reform. *Harvard Educational Review*, *47*, 171-197.

Weber, M. (2012). Bureaucracy: Characteristics of modern bureaucracy, In W. Longhofer & D. Winchester (Eds.), *Social Theory Re-Wired: New Connections to Classical and Contemporary Perspectives (1st ed.)*. Routledge.

Wildavsky, A. B. (1988). Ubiquitous Anomie: Public Service in an Era of Ideological Dissensus. *Public Administration Review*, *48*, 753.

Wright, V. (1994). Reshaping the state: the implications for public administration. *West European Politics*, *17*(3), 102-137.

Wyrwa, J. (2018). Cross-sector partnership as a determinant of development - the perspective of public management. *Management*, *22*(1), 119–137.

ΠΗΓΕΣ

Α΄ Νόμοι

Ν. 158(Ι)/1999. *Νόμος που κωδικοποιεί τις γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου που πρέπει να διέπουν τη δράση της Δημόσιας Διοίκησης*. Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας (Αρ. 3378/31-12-1999).

Ν. 1/1990. *Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος του 1990*. Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας (Αρ. 2474/27-1-1990).

Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας 1960 (16-8-1960).

Β΄ Εκθέσεις και ενημερωτικά δελτία

ΚΑΔΔ (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης). (2018). *Όραμα μάθησης…μάθηση για πολιτοκεντρική διοίκηση (Τεύχος 10)*.

ΚΟΤ (Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού). (2001). *Ετήσια έκθεση Τουρισμού για το έτος 2001*.

Eurostat. (2017). *Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and labour status*.

GEDI (Global Entrepreneurship and Development Institute). (2017). *Global Entrepreneurships Index 2017*.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). (2016). *Perspectives on Global Development 2017*.

The World Bank. (2017). *Doing Business Report*.

World Economic Forum. (2016). *Global Competitiveness Report 2016 – 2017*.

Γ΄ Ιστοσελίδες

Υπουργείο Εθνικής Ανασυγκρότησης Ελληνική Δημοκρατία. (2017). *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*. Διαθέσιμο στο: http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/Dimosio_booklet_body_2020.pdf, [Πρόσβαση στις 27 Απριλίου 2020].

Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων. (2015). *Το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων του 2015*. Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/nrp2015_greece_el_0.pdf [Πρόσβαση στις 13 Απριλίου 2020].

ΕΠΑνΕΚ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία). (2021). *ΕΠ Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία*. Διαθέσιμο στο: https://www.espa.gr/el/Pages/staticOPEpanek.aspx [Πρόσβαση στις 6 Οκτωβρίου 2021].

Ευρωπαϊκή Ένωση. (2003). *Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη*. Διαθέσιμο στο: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0027:FIN:EL:PDF [Πρόσβαση στις 5 Οκτωβρίου 2021].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2017). *Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου*. 1-26. Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_el.pdf [Πρόσβαση στις 28 Απριλίου 2020].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2019). *Ευρωπαϊκό εξάμηνο 2019: Αξιολόγηση της προόδου σχετικά με τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, την πρόληψη και τη διόρθωση των*

μακροοικονομικών ανισορροπιών, και αποτελέσματα των εμπεριστατωμένων επισκοπήσεων βάσει του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1176/2011. Διαθέσιμο στο: http://www.ecompet.cy/ecompet/ecompet.nsf/all/B2FB8B59958E8AAEC22583B00031DAD4/$file/2019-european-semester-country-report-cyprus_el.pdf?openelement [Πρόσβαση στις 10 Απριλίου 2020].

Η Καθημερινή Κύπρου. (2021). *Τα ελλείμματα ψηφιακής διακυβέρνησης ανέδειξε ο ιός. Επί τάπητος η επιτάχυνση του ηλεκτρονικού μετασχηματισμού της δημόσιας υπηρεσίας*. Διαθέσιμο στο: https://www.kathimerini.com.cy/gr/politiki/ta-elleimmata-psifiakis-diakybernisis-anedeixe-o-ios [Πρόσβαση στις 20 Οκτωβρίου 2021].

Ιστοσελίδα Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. (2021). *ΚΕΠ.* Διαθέσιμο στο: https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument [Πρόσβαση 21 Οκτωβρίου 2021].

Κυβερνητική Διαδικτυακή Δίοδος Ασφαλείας Αριάδνη. (2021). *Αρχική σελίδα*. Διαθέσιμο στο: https://eservices.cyprus.gov.cy/EL/Pages/Home.aspx [Πρόσβαση στις 1 Νοεμβρίου 2021].

ΚΑΔΔ (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης). (2019). *Αποστολή, Όραμα και Αξίες*. Διαθέσιμο στο: https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06_gr/page06_gr?OpenDocument [Πρόσβαση στις 28 Απριλίου 2020].

ΚΑΔΔ (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης). (2021). *Ιστορική Αναδρομή*. Διαθέσιμο στο: https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page08_gr/page08_gr?OpenDocument [Πρόσβαση 19 Οκτωβρίου 2021].

Προεδρία της Κυπριακής Δημοκρατίας. (2014). *Μεταρρύθμιση: Δημόσιας Υπηρεσίας και Διοίκησης*. Διαθέσιμο στο: http://www.crcs.gov.cy/crcs/crcs.nsf/0/038E02B2344DD3CEC2257E3600360BF9/$file/Μεταρρύθμιση%20Δημόσιας%20Υπηρεσίας%20και%20Διοίκησης%20ΚΠ%20Press%20131014.pdf [Πρόσβαση στις 31 Μαρτίου 2020].

Προεδρία της Κυπριακής Δημοκρατίας. (2021). *Πρόεδρος: Αξίωμα και Αρμοδιότητες*. Διαθέσιμο στο: https://www.presidency.gov.cy/cypresidency/cypresidency.nsf/presidency_el/presidency_el?OpenDocument [Πρόσβαση 29 Ιουνίου 2021].

Στατιστική Υπηρεσία. (2020). *Ρυθμός ανάπτυξης του Α.Ε.Π. σε σταθερές τιμές. 02/03/2021*. Διαθέσιμο στο: https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/economy_finance_11main_keyfarc

hive_gr/economy_finance_11main_keyfarchive_gr?OpenForm&yr=202011ED8964
9914059D63A5FFBE7D254E26&n=2020 [Πρόσβαση στις 17 Οκτωβρίου 2021].

Στατιστική Υπηρεσία. (2021). *Ρυθμός ανάπτυξης του Α.Ε.Π. σε σταθερές τιμές. 01/09/21* Διαθέσιμο στο: https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/economy_finance_11main_keyfarc
hive_gr/economy_finance_11main_keyfarchive_gr?OpenForm&yr=202192333FF34
F9F212DABBBC771A19ED3D1&n=2021 [Πρόσβαση στις 17 Οκτωβρίου 2021].

Συμβούλιο Οικονομίας και Ανταγωνιστικότητας Κύπρου. (2020). *Χρήσιμα Έγγραφα/ Έγγραφα / Ανακοινώσεις ΕΕ*. Διαθέσιμο στο: http://www.ecompet.cy/ecompet/ecompet.nsf/page11_gr/page11_gr?opendocument [Πρόσβαση στις 9 Απριλίου 2020].

Συμβούλιο Οικονομίας και Ανταγωνιστικότητας Κύπρου. (2021). *Αποστολή/ Αρμοδιότητες*. Διαθέσιμο στο: http://www.ecompet.cy/ecompet/ecompet.nsf/page02_gr/page02_gr?opendocument [Πρόσβαση στις 8 Απριλίου 2021].

Υπουργείο Εξωτερικών Ελληνικής Δημοκρατίας. (2018). *Παγκόσμια Εταιρική Σχέση για Αποτελεσματική Αναπτυξιακή Συνεργασία. Διαδικασία Ελέγχου 2018*. https://hellenicaid.mfa.gr/diethnes-plaisio-kai-anaptyxiaki-politiki/genika/pagkosmia-etairike-skhese-gia-apotelesmatike.html [Πρόσβαση στις 29 Μαρτίου 2020].

Υπουργείο Οικονομικών Κυπριακής Δημοκρατίας. (2019). *Γραφείο Τύπου. Ανακοινώσεις & Εγκύκλιοι Υπουργείου. Τιμάριθμος 2019*. Διαθέσιμο στο: http://mof.gov.cy/gr/γραφείο-τύπου/ανακοινώσεις-εγκύκλιοι-υπουργείου/τιμάριθμος-2019, [Πρόσβαση στις 30 Μαρτίου 2019].

Υφυπουργείο Έρευνας Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής. (2020). *Υφυπουργείο: Όραμα και Αποστολή*. Διαθέσιμο στο: https://www.dmrid.gov.cy/dmrid/research.nsf/mission_el/mission_el?OpenDocumen
t [Πρόσβαση στις 30 Ιουνίου 2020].

Υφυπουργείο Έρευνας Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής, (2021). *Υφυπουργείο: Αρμοδιότητες*. Διαθέσιμο στο: https://www.dmrid.gov.cy/dmrid/research.nsf/responsibilities_el/responsibilities_el?
OpenDocument [Πρόσβαση στις 30 Ιουλίου 2021].

Alphanews.live. (2020). *Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων: Οι αδυναμίες και όσα πρέπει να αλλάξουν*. Available at: https://www.alphanews.live/cyprus/axiologisi-dimosion-

ypallilon-oi-adynamies-kai-osa-prepei-na-allaxoyn-binteo [Accessed on 23 October 2021].

Economicsonline. (2020). *Competitiveness*. Available at: https://www.economicsonline.co.uk/Global_economics/Competitiveness.html [Accessed on 3 April 2020].

EDPR (Europe's Digital Progress Report). (2017). *Profile country: Cyprus*. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-cyprus [Accessed on 3 August 2020].

European Commission (2010). *Europe 2020 Strategy*. Available at: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF [Accessed on 9 April 2020].

EUPAN (European Public Administration Network). (2021). Available at: https://www.eupan.eu/ [Accessed on 29 October 2021].

European Union. (2019). *European Regional Competitiveness Index*. Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/ [Accessed on 8 April 2020].

European Union. (2021). *About the EU, Countries, Cyprus*. Available at: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/cyprus_en [Accessed on 29 June 2021].

Iefimerida.gr. (2012). *Αυτό είναι το Μνημόνιο που θα υπογράψει με την Τρόικα η Κύπρος*. Available at: https://www.iefimerida.gr/news/67848/%CE%B1%CF%85%CF%84%CF%8C-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CE%BD%CE%B9%CE%BF-%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B8%CE%B1-%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%AC%CF%88%CE%B5%CE%B9-%CE%BC%CE%B5-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CF%84%CF%81%CF%8C%CE%B9%CE%BA%CE%B1-%CE%B7-%CE%BA%CF%8D%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82 [Accessed on 18 October 2021].

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (2001). *Statistics Directorate*. Available at: https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399 [Accessed on 2 April 2020].

PricewaterhouseCoopers. (2015). Available at: https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/enisxisi-thesmon-anaptixi.pdf [Accessed on 30 March 2020].

The World Bank. (2019). *Government Effectiveness: Estimate*. Available at: https://datacatalog.worldbank.org/government-effectiveness-estimate-0 [Accessed on 31 March 2020].

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition: Cyprus*. Available at: http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Cyprus.pdf [Accessed on 29 June 2021].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στα πλαίσια της «ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ ΓΙΑ ΣΚΟΠΟΥΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΤΟ ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» του Πανεπιστημίου Νεάπολις σε Συνεπίβλεψη με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ο τίτλος της παρούσας διατριβής είναι: «Αποτελεσματικότητα και Ανταγωνιστικότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο: Μια εμπειρική έρευνα».

Σκοπός του παρόντος ερωτηματολογίου, είναι να καταλήξει σε συμπεράσματα σχετικά με την Αποτελεσματικότητα και Ανταγωνιστικότητα στη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο, με βάση την αντίληψη και τη γνώμη των πολιτών, οι οποίοι εργάζονται είτε στον Δημόσιο Τομέα, είτε στον Ιδιωτικό Τομέα, είτε είναι άνεργοι ή έχουν συνταξιοδοτηθεί.

Το παρόν ερωτηματολόγιο δίνεται σε σας, ύστερα από άδεια που έχει παραχωρηθεί από τον Διευθυντή του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας Κύπρου, είναι ανώνυμο και κανένα στοιχείο του δε θα μαρτυρήσει προσωπικά σας δεδομένα ή την εργασιακή σας θέση. Τα αποτελέσματα θα αναλυθούν και θα χρησιμοποιηθούν, με ιδιαίτερη προσοχή και σεβασμό στα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα των ερωτηθέντων, μόνο για σκοπούς εκπόνησης της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Παρακαλώ όπως για οποιοδήποτε λόγο που σας αφορά, δεν επιθυμείτε να απαντήσετε το παρόν ερωτηματολόγιο, αποφύγετε να το απαντήσετε μερικώς ή χωρίς τη δέουσα προσοχή, καθότι θα ακολουθήσει μία εις βάθος ανάλυση των δεδομένων, γεγονός που απαιτεί ειλικρινείς απαντήσεις οι οποίες σας αντιπροσωπεύουν.

Επίσης προς δική σας ενημέρωση, διευκρινίζεται ότι έχει προηγηθεί πιλοτική εφαρμογή του παρόντος ερωτηματολογίου με τη συμβατική μέθοδο (απαντήσεις στο χαρτί), με στόχο την καλύτερη απόδοση και κατανόηση των ερωτήσεων που αυτό περιλαμβάνει, από πλευράς των συμμετεχόντων.

Αν τέλος θα επιθυμούσατε να γίνεται κοινωνοί της ανάλυσης των πληροφοριών που θα προκύψουν, μέσω των απαντήσεων από το δείγμα των ερωτηθέντων πολιτών, καθώς και

των τελικών εισηγήσεων-συμπερασμάτων που θα αναφερθούν, μπορείτε να το κάνετε μετά την ολοκλήρωση και δημοσίευση της διατριβής, είτε ηλεκτρονικά σε χώρο που διαχειρίζεται το Πανεπιστήμιο, είτε στη βιβλιοθήκη του Νεάπολις (θα προηγηθεί δημόσια ανακοίνωση για την ημέρα και ώρα υπεράσπισης της διατριβής μπροστά σε πενταμελή επιτροπή που απαιτείται να είναι επιτυχής).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από είκοσι τέσσερις (24) ερωτήσεις και η συμπλήρωση του δεν θα σας πάρει περισσότερο από δέκα (10) λεπτά. Οι πρώτες είκοσι δύο ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής με δυνατότητα επιλογής μίας μόνο απάντησης ενώ οι δύο τελευταίες είναι ανοικτού τύπου (μπορείτε να αναφέρετε επιγραμματικά την απάντηση σας). Όλες οι ερωτήσεις είναι υποχρεωτικό να απαντηθούν (ο αστερίσκος αυτό υποδηλώνει).

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας!

Με εκτίμηση,

Τιμόθεος Δημητρίου.

(Υποψήφιος Διδάκτορας Δημόσιας Διοίκησης)

* Υποχρεωτική η απάντηση σας στην ερώτηση – Your answer is required

ΦΥΛΟ *

1. Ποιο είναι το φύλο σας; *

Άρρεν …….

Θήλυ …….

ΗΛΙΚΙΑ *

2. Ποια είναι η ηλικία σας; *

18 – 30 χρόνων …….

31 – 40 χρόνων …….

41 – 50 χρόνων …….

51 – 65 χρόνων ……

65+ χρόνων ……..

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ *

3. Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας προσόντων;

Απολυτήριο Λυκείου …….

Ανώτερο Δίπλωμα μονοετούς μέχρι τριετούς τίτλου σπουδών ……

Πανεπιστημιακός Τίτλος τουλάχιστον τεσσάρων ετών ……

Μεταπτυχιακός Τίτλος τουλάχιστον πέντε ετών ..……..

ΕΡΓΑΣΙΑ *

4. Σε ποιο τομέα εργάζεστε/εργαστήκατε;

Δημόσιο τομέα …….

Ιδιωτικό τομέα …….

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ *

5. Επιλέξτε το καθεστώς κάτω από το οποίο απασχολείστε/απασχοληθήκατε;

Μόνιμος/η …….

Έκτακτος/η …….

Ωρομίσθιο Προσωπικό …….

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ *

6. Πόσα είναι/ήταν τα χρόνια εργασιακής υπηρεσίας σας;

1 – 10 χρόνια …….

11 – 20 χρόνια …….

21 – 30 χρόνια …….

31+ χρόνια …….

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ *

7. Η Αποτελεσματικότητα και η Ανταγωνιστικότητα είναι έννοιες σχετικές μεταξύ τους:

Συμφωνώ πλήρως …….

Συμφωνώ …….

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ …….

Διαφωνώ …….

Διαφωνώ πλήρως …….

8. Η Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την Αποτελεσματικότητα:

Συμφωνώ πλήρως …….

Συμφωνώ …….

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ …….

Διαφωνώ …….

Διαφωνώ πλήρως …….

Τρόπος Λειτουργίας του Δημοσίου και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση *

9. Ο τρόπος λειτουργίας του Κυπριακού Δημοσίου σας αφήνει ευχαριστημένους;

Πάρα πολύ …….

Πολύ …….

Και ναι και όχι - Μέτρια …….

Λίγο …….

Καθόλου …….

10. Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υποβοηθά την αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημοσίου; *

Πάρα πολύ …….

Αρκετά …….

Ούτε ναι ούτε όχι …….

Λίγο …….

Καθόλου …….

11. Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο κατά την εξυπηρέτησή σας από το Δημόσιο; *

Έγκαιρη ολοκλήρωση των υποθέσεων σας. …….

Έγκυρη - νομότυπη ολοκλήρωση των υποθέσεων σας. …….

Επεξήγηση και λύση των αποριών σας από πλευράς των υπαλλήλων κατά την εξέταση - ολοκλήρωση των υποθέσεων σας. …….

12. Αν θεωρήσετε τον εαυτό σας ως πολίτη που αναμένει αποτελεσματική εξυπηρέτηση από την Δημόσια Υπηρεσία τι θα προτιμούσατε; *

Συμμετοχή στις αποφάσεις που σας αφορούν. …….

Ενημέρωση για το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λήψη αποφάσεων. …….

Επίλυση ζητημάτων που σας αφορούν επιπρόσθετα και μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. …….

13. Που οφείλετε κυρίως κατά την γνώμη σας η Γραφειοκρατία (καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των διαδικασιών) στο Δημόσιο; *

Ο διαμοιρασμός των υποθέσεων στους υπαλλήλους …….
δεν είναι ο ενδεδειγμένος.

Οι υποθέσεις περνούν από πολλά στάδια μέχρι την …….
αποπεράτωσή τους.

Δεν γίνεται εντοπισμός και αντιμετώπιση των καθυστερήσεων. …….

14. Ποιες νομοθετικές ρυθμίσεις θα μπορούσαν να γίνουν για την αντιμετώπιση της Γραφειοκρατίας; *

Οι υφιστάμενοι κανονισμοί να γίνουν πιο ξεκάθαροι …….
(π.χ. ρύθμιση ωραρίου, μείωση αδειών ασθενείας).

Να παρθούν καινοτόμες αποφάσεις που να επιλύουν …….
ριζικά τα προβλήματα (π.χ. άρση μονιμότητας).

Οι τιμωρίες που επιβάλλονται σε περιπτώσεις σοβαρής …….
ανομίας να είναι παραδειγματικές και αποτρεπτικές.

15. Τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν γενικότερα ώστε οι ανώτεροι και ανώτατοι υπάλληλοι να επιτύχουν την αποτελεσματική Διοίκηση του υφιστάμενου προσωπικού; *

Παρακολούθηση σεμιναρίων και εξελίξεων στον τομέα τους. …….

Να προάγονται στη βάση ακριβοδίκαιων κριτηρίων οι πιο ικανοί. …….

Να γίνεται από την πλευρά τους σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση …….
των κινδύνων που απειλούν την ομαλή λειτουργία του τμήματος
τους.

16. Από πλευράς χρήσης εξοπλισμού τι είναι πιο σημαντικό; *

Το υλικό (π.χ. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Όργανο χωρομέτρησης GPS). …….

Το λογισμικό (π.χ. Άδειες χρήσης Microsoft Office και η διάρκειά τους). …….

Να είναι επαρκής ο εξοπλισμός ποσοτικά και ποιοτικά για όλους τους υπαλλήλους. …….

17. Σε σχέση με το εσωτερικό της χώρας τι θα ήταν ουσιαστικότερο για τη Δημόσια Διοίκηση; *

Να δίνονται υποθέσεις του Δημοσίου σε αντίστοιχα αρμόδιους Ιδιωτικούς φορείς προς αντιμετώπιση καθυστερήσεων. …….

Να υπογράφονται συμβόλαια (π.χ. για ενοικίαση κτηρίων) με Ιδιώτες με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος. …….

Να υπάρχει αλληλεπίδραση με οργανισμούς που έχουν πιο προηγμένη τεχνογνωσία και πρωτοπορούν στον τομέα τους. …….

18. Ποιες εξελίξεις σε σχέση με τη διεθνή πραγματικότητα θα πρέπει να παρακολουθούν οι επικεφαλείς του Δημόσιου Τομέα προς βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας; *

Να έχουν γνώση για το νομοθετικό πλαίσιο άλλων προηγμένων χωρών. …….

Να υπάρχει παραδειγματισμός από τον τρόπο λειτουργίας άλλων αντίστοιχων μικρών κρατών. …….

Να υπάρχει ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υπογραφή διμερών συμφωνιών με κράτη σε διεθνές επίπεδο. …….

19. Όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για τον Δημόσιο Τομέα; *

Η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης …….
(π.χ. χρήση του συστήματος ΄΄Αριάδνη΄΄).

Η χρήση έξυπνων συστημάτων …….
(π.χ. έλεγχος διαδρομών υπηρεσιακών αυτοκινήτων).

Η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας …….
(π.χ. χρήση φωτοβολταϊκών μέσω της ηλιακής ενέργειας).

20. Τι χρειάζεται να προσεχθεί περισσότερο σε σχέση με τις Κτηριακές Εγκαταστάσεις στο Δημόσιο Τομέα; *

Ο χωροταξικός σχεδιασμός (εύρεση της ιδανικότερης ……...
περιοχής για την ανέγερση των εγκαταστάσεων).

Η εξασφάλιση ως επί το πλείστο ιδιόκτητων εγκαταστάσεων. …….

Η εσωτερική διαρρύθμιση και καλαισθησία των γραφείων. ……...

21. Τι είναι πιο σημαντικό να αλλάξει στη λειτουργία του Δημοσίου; *

Να γίνουν σημαντικές τομές που να επιταχύνουν την Αλλαγή ……...
(π.χ. μεταρρυθμίσεις σε σχέση με το ασυμβίβαστο εργασίας
και συμμετοχής σε πολιτική παράταξη).

Να δοθούν πειστικά επιχειρήματα σε υπαλλήλους και ……...
πολίτες για την προώθηση των Αλλαγών.

Να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος και να γίνει ομαλή μετάβαση ……...
στη νέα τάξη πραγμάτων.

22. Συμφωνείτε με το νέο νόμο για παροχή στα Άτομα με Αναπηρία - ΑμεΑ του 10% των θέσεων που αντιστοιχούν και προκηρύσσονται σε κάθε Τμήμα / Κλάδο /Υπηρεσία του Δημοσίου; *

Ναι αφού θα δοθούν κίνητρα σε αυτά τα άτομα για να προσφέρουν ότι μπορούν προς όφελος δικό τους αλλά και της υπηρεσίας. .....

Το σκέφτομαι και αλλά δεν είμαι σίγουρος αν θα πετύχει ή όχι το εγχείρημα. .....

Όχι δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. .....

23. Αναφέρατε κατά τη γνώμη σας το κυριότερο/α μειονέκτημα/τα από τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο: *

.....

.....

.....

.....

24. Αναφέρατε κατά τη γνώμη σας το κυριότερο/α πλεονέκτημα/τα από τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο: *

.....

.....

.....

.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στον πίνακα 72 φαίνονται οι μεταβλητές που προκύπτουν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου που ετοιμάστηκε και χρησιμοποιήθηκε κατά την εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής για τη συλλογή των δεδομένων. Σε αντιστοιχία η περιγραφή τιμών καθώς και ο τύπος κάθε μεταβλητής.

Πίνακας 72: Μεταβλητές, περιγραφή και είδος μεταβλητών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗΣΗ ΤΙΜΩΝ**	**ΤΥΠΟΣ ΜΕΤΑ ΒΛΗΤΗΣ**
ΦΥΛΟ	Το φύλο του συμμετέχοντα; (Άνδρας = 1, Γυναίκα = 2)	NOMINAL
ΗΛΙΚΙΑ	Η ηλικία του συμμετέχοντα; (18–30 χρόνων = 1, 31-40 = 2, 41-50 = 3, 51-65 = 4, 65+ = 5)	ORDINAL
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών προσόντων του συμμετέχοντα; (Απολυτήριο = 1, Δίπλωμα 1-3 ετών = 2, Πτυχίο = 3, Μάστερ = 4)	ORDINAL
ΕΡΓΑΣΙΑ	Που εργάζεται ο συμμετέχοντας; (Δημόσιος Τομέας = 1, Ιδιωτικός Τομέας = 2)	NOMINAL
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ	Με πιο καθεστώς δουλεύει ο συμμετέχοντας; (Μόνιμος Υπάλληλος = 1, Έκτακτος Υπάλληλος = 2, Ωρομίσθιο Προσωπικό = 3)	NOMINAL
ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Τα συνολικά χρόνια που έχει δουλέψει ο συμμετέχοντας; (1-10 χρόνια = 1, 11-20 = 2, 21-30 = 3, 31+ = 4)	ORDINAL
Ερώτηση 7	Η Αποτελεσματικότητα και η Ανταγωνιστικότητα είναι έννοιες σχετικές μεταξύ τους; (Συμφωνώ πλήρως = 1, Συμφωνώ = 2, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ = 3, Διαφωνώ = 4, Διαφωνώ πλήρως = 5)	ORDINAL (LIKERT)

Ερώτηση 8	Η Ανταγωνιστικότητα προϋποθέτει την Αποτελεσματικότητα; (Συμφωνώ πλήρως = 1, Συμφωνώ = 2, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ = 3, Διαφωνώ = 4, Διαφωνώ πλήρως = 5)	ORDINAL (LIKERT)
Ερώτηση 9	Ο τρόπος λειτουργίας του Κυπριακού Δημοσίου σας αφήνει ευχαριστημένους; (Πάρα πολύ = 1, Πολύ = 2, Και ναι και όχι - Μέτρια = 3, Λίγο = 4, Καθόλου = 5)	ORDINAL (LIKERT)
Ερώτηση 10	Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υποβοηθά την αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημοσίου; (Πάρα πολύ = 1, Πολύ = 2, Και ναι και όχι - Μέτρια = 3, Λίγο = 4, Καθόλου = 5)	ORDINAL (LIKERT)
Ερώτηση 11	Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο κατά την εξυπηρέτησή σας από το Δημόσιο; (Έγκαιρη ολοκλήρωση των υποθέσεων σας = 1, Έγκυρη - νομότυπη ολοκλήρωση των υποθέσεων σας = 2, Επεξήγηση και λύση των αποριών σας από πλευράς των υπαλλήλων κατά την εξέταση - ολοκλήρωση των υποθέσεων σας = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 12	Αν θεωρήσετε τον εαυτό σας ως πολίτη που αναμένει αποτελεσματική εξυπηρέτηση από την Δημόσια Υπηρεσία τι θα προτιμούσατε; (Συμμετοχή στις αποφάσεις που σας αφορούν = 1, Ενημέρωση για το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λήψη αποφάσεων = 2, Επίλυση ζητημάτων που σας αφορούν επιπρόσθετα και μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης = 3)	NOMINAL

Ερώτηση 13	Που οφείλετε κυρίως κατά την γνώμη σας η Γραφειοκρατία (καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των διαδικασιών) στο Δημόσιο; (Ο διαμοιρασμός των υποθέσεων στους υπαλλήλους δεν είναι ο ενδεδειγμένος = 1, Οι υποθέσεις περνούν από πολλά στάδια μέχρι την αποπεράτωσή τους = 2, Δεν γίνεται εντοπισμός και αντιμετώπιση των καθυστερήσεων = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 14	Ποιες νομοθετικές ρυθμίσεις θα μπορούσαν να γίνουν για την αντιμετώπιση της Γραφειοκρατίας; (Οι υφιστάμενοι κανονισμοί να γίνουν πιο ξεκάθαροι (π.χ. ρύθμιση ωραρίου, μείωση αδειών ασθενείας) = 1, Να παρθούν καινοτόμες αποφάσεις που να επιλύουν ριζικά τα προβλήματα (π.χ. άρση μονιμότητας) = 2, Οι τιμωρίες που επιβάλλονται σε περιπτώσεις σοβαρής ανομίας να είναι παραδειγματικές και αποτρεπτικές = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 15	Τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν γενικότερα ώστε οι ανώτεροι και ανώτατοι υπάλληλοι να επιτύχουν την αποτελεσματική Διοίκηση του υφιστάμενου προσωπικού; (Παρακολούθηση σεμιναρίων και εξελίξεων στον τομέα τους = 1, Να προάγονται στη βάση ακριβοδίκαιων κριτηρίων οι πιο ικανοί = 2, Να γίνεται από την πλευρά τους σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων που απειλούν την ομαλή λειτουργία του τμήματος τους = 3)	NOMINAL

Ερώτηση 16	16. Από πλευράς χρήσης εξοπλισμού τι είναι πιο σημαντικό; (Το υλικό (π.χ. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Όργανο χωρομέτρησης GPS) = 1, Το λογισμικό (π.χ. Άδειες χρήσης Microsoft Office και η διάρκειά τους) = 2, Να είναι επαρκής ο εξοπλισμός ποσοτικά και ποιοτικά για όλους τους υπαλλήλους = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 17	Σε σχέση με το εσωτερικό της χώρας τι θα ήταν ουσιαστικότερο για τη Δημόσια Διοίκηση; (Να δίνονται υποθέσεις του Δημοσίου σε αντίστοιχα αρμόδιους Ιδιωτικούς φορείς προς αντιμετώπιση καθυστερήσεων = 1, Να υπογράφονται συμβόλαια (π.χ. για ενοικίαση κτηρίων) με Ιδιώτες με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος = 2, Να υπάρχει αλληλεπίδραση με οργανισμούς που έχουν πιο προηγμένη τεχνογνωσία και πρωτοπορούν στον τομέα τους = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 18	Ποιες εξελίξεις σε σχέση με τη διεθνή πραγματικότητα θα πρέπει να παρακολουθούν οι επικεφαλείς του Δημόσιου Τομέα προς βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας; (Να έχουν γνώση για το νομοθετικό πλαίσιο άλλων προηγμένων χωρών = 1, Να υπάρχει παραδειγματισμός από τον τρόπο λειτουργίας άλλων αντίστοιχων μικρών κρατών = 2, Να υπάρχει ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υπογραφή διμερών συμφωνιών με κράτη σε διεθνές επίπεδο = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 19	Όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις τι θεωρείτε πιο σημαντικό για τον Δημόσιο Τομέα; (Η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (π.χ. χρήση του συστήματος ΄΄Αριάδνη΄΄) = 1, Η χρήση έξυπνων συστημάτων (π.χ. έλεγχος διαδρομών υπηρεσιακών αυτοκινήτων) = 2, Η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (π.χ. χρήση φωτοβολταϊκών μέσω της ηλιακής ενέργειας) = 3)	NOMINAL

Ερώτηση 20	Τι χρειάζεται να προσεχθεί περισσότερο σε σχέση με τις Κτηριακές Εγκαταστάσεις στο Δημόσιο Τομέα; (Ο χωροταξικός σχεδιασμός (εύρεση της ιδανικότερης περιοχής για την ανέγερση των εγκαταστάσεων) = 1, Η εξασφάλιση ως επί το πλείστο ιδιόκτητων εγκαταστάσεων = 2, Η εσωτερική διαρρύθμιση και καλαισθησία των γραφείων = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 21	21. Τι είναι πιο σημαντικό να αλλάξει στη λειτουργία του Δημοσίου; (Να γίνουν σημαντικές τομές που να επιταχύνουν την Αλλαγή (π.χ. μεταρρυθμίσεις σε σχέση με το ασυμβίβαστο εργασίας και συμμετοχής σε πολιτική παράταξη) = 1, Να δοθούν πειστικά επιχειρήματα σε υπαλλήλους και πολίτες για την προώθηση των Αλλαγών = 2, Να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος και να γίνει ομαλή μετάβαση στη νέα τάξη πραγμάτων = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 22	Συμφωνείτε με το νέο νόμο για παροχή στα Άτομα με Αναπηρία - ΑμεΑ του 10% των θέσεων που αντιστοιχούν και προκηρύσσονται σε κάθε Τμήμα / Κλάδο /Υπηρεσία του Δημοσίου; (Ναι αφού θα δοθούν κίνητρα σε αυτά τα άτομα για να προσφέρουν ότι μπορούν προς όφελος δικό τους αλλά και της υπηρεσίας = 1, Το σκέφτομαι και αλλά δεν είμαι σίγουρος αν θα πετύχει ή όχι το εγχείρημα = 2, Όχι δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους = 3)	NOMINAL
Ερώτηση 23	Αναφέρατε κατά τη γνώμη σας το κυριότερο/α μειονέκτημα/τα από τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο: (Ανοικτή ερώτηση)	STRING
Ερώτηση 24	Αναφέρατε κατά τη γνώμη σας το κυριότερο/α πλεονέκτημα/τα από τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο: (Ανοικτή ερώτηση)	STRING

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Συνέντευξη με Λειτουργό του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες συγγραφής της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

1. Ποια είναι τα κύρια πλεονεκτήματα του τομέα του οποίου ηγείστε;

……

……

……

……

2. Ποια είναι τα κύρια μειονεκτήματα του τομέα του οποίου ηγείστε;

……

……

……

……

……

3. Ποια είναι τα κύρια προβλήματα που συναντήσατε / συναντάτε και πως τα αντιμετωπίσατε / αντιμετωπίζετε;

……

……

……

……

……

4. Ποιοι είναι οι λόγοι της ύπαρξης των κύριων προβλημάτων που αναφέρατε;

……

……

……

……

……

……

……

5. Θεωρείται ότι μπορεί να μειωθεί ο αριθμός των υποθέσεων που εκκρεμούν και αν ναι με πιο τρόπο κατά τη δική σας αντίληψη; Αν όχι αναφέρετε γιατί.

……

……

……

……

……

6. Είσαστε ευχαριστημένοι ή όχι από τη συνεργασία με τους υφιστάμενους σας; Αναφέρετε αντίστοιχα τους κύριους λόγους.

……

……

……

……

……

……

7. Είσαστε ευχαριστημένοι ή όχι για τον τεχνολογικό εξοπλισμό του τμήματος; Αναφέρετε αντίστοιχα τους κύριους λόγους.

……

……

……

……

……

8. Τι σχεδιάζετε για να δώσετε ώθηση στον τομέα σας και να αντιμετωπίσετε μελλοντικά προβλήματα που δυνητικά μπορεί να προκύψουν;

……

……

……

……

……

9. Τι σημαίνει για σας Αποτελεσματικότητα;

……

……

……

……

10. Τι σημαίνει για σας Ανταγωνιστικότητα;

……

……

……

……

11. Συσχετίζονται πιστεύετε οι δύο έννοιες; Επηρεάζει η μια την άλλη;

……

……

……

……

12. Είσαστε ικανοποιημένοι από τη συνεργασία σας με άλλους κλάδους / τομείς και γιατί;

……

……

……

……

……

……

13. Θεωρείτε ότι το Κτηματολόγιο ως υπηρεσία είναι κάτι αντίστοιχο γενικότερα με το σύνολο της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου και γιατί;

……

……

……

……

……

……

……

……

14. Τι σημαίνει για σας Αλλαγή και ποιες μεταρρυθμίσεις χρειάζονται να γίνουν από την κυβέρνηση για να επέλθει βελτίωση της παραγωγικότητας του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα;

……

……

……

……

……

……

15. Κάτι τελευταίο που θα θέλατε να επισημάνετε και δεν έχει λεχθεί προηγουμένως:

……

……

……

……

……

……

……

Τέλος της συνέντευξης.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Συνέντευξη με Λειτουργό του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Ακολουθεί η καταγραφή των ηλεκτρονικών απαντήσεων όπως αυτούσια ετοιμάστηκαν από τον εν λόγω Λειτουργό. Αυτή θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τις ανάγκες συγγραφής της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

1. Ποια είναι τα κύρια πλεονεκτήματα του τομέα του οποίου ηγείστε;

Τα πλεονεκτήματα του Κλάδου Χωρομετρίας του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού του οποίου ηγούμαι είναι:

Α) Ο Κλάδος Χωρομετρίας του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού ασχολείται εξαρχής με την δημιουργία της πρωτογενούς πληροφορίας μέσα από όλο το φάσμα των εργασιών που πραγματοποιούνται για τη σύνταξη και διαχείριση του «Κτηματικού Σχεδίου» η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή, τον έλεγχο, επεξεργασία, ανάλυση, οριστικοποίηση, αποθήκευση και διαχείριση όλων των σχετικών κτηματικών μετρήσεων και δεδομένων. Στις πιο πάνω εργασίες περιλαμβάνονται οι χωρομετρικές εργασίες πεδίου και η ενημέρωση του επίσημου «Κτηματικού Σχεδίου».

Β) Ενημέρωση των βάσεων δεδομένων του Γεωγραφικού μέρους του Συστήματος Πληροφοριών Γης (ΣΠΓ), στις οποίες αποθηκεύονται τα κτηματικά όρια των ιδιοκτησιών και όλες οι γεωγραφικές πληροφορίες που σχετίζονται με τα όρια αυτά.

Γ) Χωρίς την δημιουργία και ύπαρξη των πιο πάνω δεδομένων δεν νοείται να υπάρξει η δημιουργία της οποιασδήποτε νέας εγγραφής.

2. Ποια είναι τα κύρια μειονεκτήματα του τομέα του οποίου ηγείστε;

Τα μειονεκτήματα του Κλάδου Χωρομετρίας του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού του οποίου ηγούμαι είναι:

Α) Η ολοκλήρωση μιας αίτησης δεν εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τις προσπάθειες και την συμβολή μόνο του δικού μου Κλάδου αλλά και από άλλους Κλάδους του Κτηματολογίου όπως από τον Κλάδο Αιτήσεων, τον Κλάδο Διακατοχής, τον Κλάδο Επιτόπιων Ερευνών, Κλάδο Εκτιμήσεων και Κλάδο Εγγραφής. Ο Κλάδος Χωρομετρίας ασχολείται κυρίως με το Τεχνικό μέρος ενώ το Νομικό μέρος διεκπεραιώνεται από το Κτηματολόγιο.

Β) Η ανομοιομορφία του υφιστάμενου προσωπικού όσον αφορά την επαγγελματική κατάρτιση, τις γνώσεις και τα ακαδημαϊκά προσόντα, δημιουργεί στον Κλάδο τη δυστοκία

στην ανάθεση και ολοκλήρωση μιας αίτησης λόγω και του βαθμού δυσκολίας μιας υπόθεσης, αλλά και η περιορισμένη ικανότητα-δυνατότητα εξοικείωσης του προσωπικού με την τεχνολογία.

Γ) Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση του Κλάδου εξαρτάται από άλλους παράγοντες που δεν μπορούν να ελέγχονται ή να καθοριστούν από τον Κλάδο Χωρομετρίας, όπως το δορυφορικό δίκτυο-σύστημα εντοπισμού θέσεως (CYPOS), τις καιρικές συνθήκες, τους πολίτες-αιτητές, τη γραφειοκρατία του δημοσίου καθώς και άλλων υπηρεσιών, αλλά και τα περιοριστικά μέτρα που εξαγγέλλονται από την ίδια την Κυβέρνηση κατά καιρούς.

3. Ποια είναι τα κύρια προβλήματα που συναντήσατε / συναντάτε και πως τα αντιμετωπίσατε / αντιμετωπίζετε;

Α) Ο συσσωρευμένος-καθυστερημένος συνολικός αριθμός υποθέσεων για σειρά ετών.

Β) Η πολυπλοκότητα και ο βαθμός δυσκολίας των καθυστερημένων υποθέσεων.

Γ) Η γεωγραφική κατανομή των υποθέσεων ανά την Επαρχία Λεμεσού.

Δ) Η απαίτηση των πολιτών-πελατών-αιτητών για άμεση εξυπηρέτηση ανεξαρτήτως άλλων παραγόντων και τρεχουσών δυσκολίων που αφορούν τη λειτουργία του Κλάδου και του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού.

Ε) Η παρεμβολή αυξημένου αριθμού άλλων υποθέσεων για άμεση διεκπεραίωση που αφορούν την αναπτυξιακή πολιτική της Κυβερνήσεως ή τα αναπτυξιακά έργα του δημοσίου.

ΣΤ) Οι πολιτικές παρεμβάσεις προς εξυπηρέτηση και εκπλήρωση υποσχέσεων σε πολίτες, των οποίων η εξέταση των υποθέσεων τους χρονολογικά δεν δικαιολογείται, καθώς προηγούνται άλλες πιο παλιές υποθέσεις.

Ζ) Η καθυστέρηση εξυπηρέτησης των αιτητών-πολιτών λόγω φόρτου εργασίας.

Η) Η έλλειψη καταρτισμένου και ικανού προσωπικού λόγω αφυπηρετήσεων και η μη πρόσληψη νέου προσωπικού λόγω παγιοποιήσεων στις προσλήψεις.

Θ) Η έλλειψη επάρκειας σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού.

Ι) Η διαχείριση του υφιστάμενου προσωπικού λόγω προσωπικών ιδιαιτεροτήτων όσο αφορά τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα ακαδημαϊκά προσόντα, τα προβλήματα υγείας, τις απουσίες από την εργασία και τη νοοτροπία του καθενός.

Κ) Τα παράπονα των πολιτών-αιτητών με επιστολές που αποστέλλονται στο Επαρχιακό Κτηματολογικό Γραφείο Λεμεσού, είτε στα κεντρικά Γραφεία του Τμήματος, είτε προς το Υπουργείο Εσωτερικό στο οποίο υπάγεται το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, είτε στην Επίτροπο Διοικήσεως και οι οποίες αναφέρονται στην καθυστέρηση εξυπηρέτησης

τους, στη διαφωνία τους ως προς τη υπόδειξη των εγγεγραμμένων συνόρων, και τέλος στη διαφωνία τους σε σχέση με τις διάφορες αποφάσεις οι οποίες εκδίδονται.
Η αντιμετώπιση των πιο πάνω αναφερόμενων προβλημάτων είναι συνεχής και καθημερινή. Με τους κατάλληλους χειρισμούς οργάνωσης, την παροχή αποτελεσματικών οδηγιών, άλλοτε με την βοήθεια των συνεργατών μου και άλλοτε με τις γνώσεις και την εμπειρία την οποία έχω αποκτήσει από την προσωπική ενασχόληση μου, αλλά και με τις γνώσεις τις οποίες έχω αποκτήσει από την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση μου μέσα από τη παρακολούθηση του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση (ΝΕΑΠΟΛΙΣ-ΠΑΦΟΥ) αλλά και μέσα από την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων διέρχομαι με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όλα τα προβλήματα.

4. Ποιοι είναι οι λόγοι της ύπαρξης των κύριων προβλημάτων που αναφέρατε;

Οι λόγοι ύπαρξης των κύριων προβλημάτων που έχω αναφέρει είναι:
Α) Η νοοτροπία και η κουλτούρα με την οποία διακατέχονταν τόσο οι προηγούμενοι υπεύθυνοι του Κλάδου αλλά και υπάλληλοι του Κλάδου Χωρομετρίας του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού.
Β) Η έλλειψη αποφασιστικότητας αλλά και επίδειξη αδιαφορίας από τους προηγούμενους Υπευθύνους του Κλάδου Χωρομετρίας του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού.
Γ) Η έλλειψη γνώσεων στο αντικείμενο της συγκεκριμένης Διοικητικής Θέσης από τους προηγούμενους Υπεύθυνους του Κλάδου Χωρομετρίας του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού.
Δ) Η έλλειψη στρατηγικής, στοχοθεσίας και οργάνωσης από τους προηγούμενους Υπευθύνους του Κλάδου Χωρομετρίας.
Ε) Η έλλειψη επάρκειας ικανοτήτων, προσοντούχων, αποτελεσματικών και αποφασιστικών στελεχών (Λειτουργοί-Υπάλληλοι).
ΣΤ) Η έλλειψη γνώσεων περί Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) από τους προηγούμενους υπεύθυνους του Κλάδου Χωρομετρίας του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου Λεμεσού.
Ζ) Η έλλειψη επάρκειας τεχνολογικού εξοπλισμού.
Η) Η κουλτούρα και η νοοτροπία των πολιτών-αιτητών της Επαρχίας Λεμεσού.

5. Θεωρείται ότι μπορεί να μειωθεί ο αριθμός των υποθέσεων που εκκρεμούν και αν ναι με πιο τρόπο κατά τη δική σας αντίληψη; Αν όχι αναφέρετε γιατί.

Μπορεί να μειωθεί ακόμη περισσότερο ο αριθμός των υποθέσεων που εκκρεμούν με την σωστή οργάνωση, αποτελεσματικότητα, αποφασιστικότητα, αλλαγή της νοοτροπίας και κουλτούρας του προσωπικού, σωστής διαχείρισης του προσωπικού και γενικά την εφαρμογή σωστής στρατηγικής, κάτι το οποίο εφαρμόζω εδώ και αρκετά χρόνια αφότου μου ανατέθηκε η διοίκηση του Κλάδου Χωρομετρίας, με αποτέλεσμα να έχουμε την δραστική μείωση των καθυστερημένων υποθέσεων.

6. Είσαστε ευχαριστημένοι ή όχι από τη συνεργασία με τους υφιστάμενους σας; Αναφέρετε αντίστοιχα τους κύριους λόγους.

Σε γενικές γραμμές μπορώ να πω ότι είμαι ευχαριστημένος από την συνεργασία με τους υφισταμένους μου, με εξαίρεση μίας με δύο περιπτώσεων που η νοοτροπία και η κουλτούρα τους αλλά και το επίπεδο των επαγγελματικών γνώσεων τους τους καθιστούν να μη δύναται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τους στόχους που έχω θέσει για τον κλάδο. Το υφιστάμενο προσωπικό του Κλάδου έχει την ακαδημαϊκή γνώση και τα προσόντα να ανταποκρίνεται επάξια στους στόχους και τις απαιτήσεις του Κλάδου Χωρομετρίας. Έχει αφομοιώσει τους στόχους και την στρατηγική, ενώ υπάρχει πλήρης συμπόρευση προς τους στόχους που έχουν τεθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό.

7. Είσαστε ευχαριστημένοι ή όχι για τον τεχνολογικό εξοπλισμό του τμήματος; Αναφέρετε αντίστοιχα τους κύριους λόγους.

Ο Κλάδος Χωρομετρίας έχει τεχνολογικό εξοπλισμό, όχι όμως σε επάρκεια και είναι σχετικά ξεπερασμένης τεχνολογίας. Όσο αφορά τον ηλεκτρονικό τεχνολογικό εξοπλισμό δηλαδή ηλεκτρονικούς υπολογιστές χρειάζεται αναβάθμιση λόγω των απαιτήσεων του φάσματος των επιστημονικών εργασιών και της εξέλιξης της τεχνολογίας. Τα προγράμματα επεξεργασίας έχουν καταστεί παρωχημένα. Τα νέα προγράμματα επεξεργασίας απαιτούν αναβαθμισμένη τεχνολογία με αυξημένες δυνατότητες ανταπόκρισης. Έχει γίνει η καταγραφή και η εισηγητική έκθεση για τον απαιτούμενο εξοπλισμό και προσδοκούμε ότι σύντομα θα έχουμε αναβάθμιση ολόκληρου του τεχνολογικού εξοπλισμού. Όσο αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στις εργασίες πεδίου (συσκευές εντοπισμού θέσεως-GPS), χρειάζεται και αυτός μερική αναβάθμιση.

8. Τι σχεδιάζετε για να δώσετε ώθηση στον τομέα σας και να αντιμετωπίσετε μελλοντικά προβλήματα που δυνητικά μπορεί να προκύψουν;

Για να δώσω ώθηση στον Τομέα μου σκοπεύω να κάνω ρυθμίσεις τέτοιες που θα καθιστούν την δραστηριότητα του Κλάδου Χωρομετρίας ευέλικτη, αποτελεσματική και ανταγωνιστική λαμβανομένου υπόψη την μείωση του προσωπικού ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Οι ρυθμίσεις θα επικεντρωθούν στα εξής:

Α) Ομαδοποίηση των τρεχουσών υποθέσεων γεωγραφικά ανεξαρτήτως χρονολογικής σειράς.

Β) Μείωση του προσωπικού των συνεργείων, 1 Χωρομέτρης και 1 Βοηθός Χωρομέτρη.

Γ) Εισαγωγή σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού έτσι ώστε να πραγματοποιούνται αρκετές δραστηριότητες με το ελάχιστο προσωπικό και τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών.

Δ) Συρρίκνωση και ομαδοποίηση συγγενικών εργασιών του Κλάδου για εξοικονόμηση προσωπικού έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των εργασιών του.

Ε) Μείωση στην εξυπηρέτηση άλλων Κυβερνητικών Υπηρεσιών από το Γραφείο μας υποβάλλοντας τους να αποτείνονται στις υπηρεσίες Ιδιωτών Αρμόδιων Χωρομετρών ή την πρόσληψη προσοντούχου προσωπικού από τις υπηρεσίες τους.

ΣΤ) Παρότρυνση των πολιτών να αποτείνονται στις Υπηρεσίες Ιδιωτών Αρμόδιων Χωρομετρών για εξυπηρέτηση τους, λόγω του ότι ο Κλάδος αδυνατεί να ανταποκριθεί στο χρόνο εξυπηρέτησης τους.

9. Τι σημαίνει για σας Αποτελεσματικότητα;

Αποτελεσματικότητα είναι ο λόγος ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που αναμένεται να επιτευχθεί, σε σχέση με το κόστος που δαπανείται για να προκύψει το ζητούμενο αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του.

Γενικότερα ο όρος αποτελεσματικότητα σημαίνει το βαθμό επιτυχίας των στόχων που τέθηκαν εξαρχής. Αρκετά συχνά έρχονται στην αντίληψη μας προτάσεις, όπως «Πετύχαμε τους στόχους μας σε ικανοποιητικό βαθμό» ή «οι στόχοι μας επιτεύχθηκαν κατά 90%». Αυτές τις διαπιστώσεις, που προκύπτουν από τη λήψη μετρήσεων, τις συναντούμε αρκετά συχνά στις ετήσιες εκθέσεις των επιχειρήσεων.

Στην πράξη η αποτελεσματικότητα προκύπτει από τα αποτελέσματα που πετύχαμε σε σχέση με τα αποτελέσματα που προσπαθούμε να επιτύχουμε. Παραδείγματος χάριν, ένας οργανισμός που έχει θέσει ως στόχο τη γενική αύξηση των πωλήσεων ενόψει του επόμενου έτους κατά 20%, και τελικά επιτυγχάνει αύξηση κατά 10%, λέμε πέτυχε τα αποτελέσματα αυτά κατά 50%. Με απλά λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο τύπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το βαθμό αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού είναι ο λόγος των μονάδων που επιτεύχθηκαν δια των μονάδων που επιδιώκονται. Γενικότερα, η αποτελεσματικότητα καθορίζεται από παράγοντες όπως η μεγιστοποίηση της παραγωγής, η ελαχιστοποίηση του κόστους και η τεχνολογική υπεροχή.

10. Τι σημαίνει για σας Ανταγωνιστικότητα;

Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να θεωρηθεί ένας ευρύς και πολυδιάστατος όρος και είναι αποτέλεσμα μιας σύνθεσης οικονομικών ιδεών και εννοιών, που καθορίζουν άμεσα την οικονομική ανάπτυξη. Βασικός σκοπός της ανταγωνιστικότητας είναι η καλυτέρευση του βιοτικού επιπέδου και η επίτευξη της οικονομικής ευημερίας, που θα προέλθει από την αύξηση της απασχόλησης και την αύξηση των εισοδημάτων. Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται άμεσα από το κατά πόσο μπορεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να αναδείξει καινοτόμες δράσεις και ρουτίνες.

Ανταγωνιστικότητα σημαίνει ότι οι πελάτες δεν προτιμούν τα προϊόντα των άμεσων ανταγωνιστών μας αλλά επιλέγουν τα δικά μας προϊόντα. Η επίτευξη αυτού του στόχου συνδέεται με την παραγωγή προϊόντων χαμηλού κόστους, με τη διάθεση των εν λόγω προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές καθώς και την προσφορά τους σε καλύτερη ποιοτική και ποσοτική βαθμίδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

• Η ανταγωνιστικότητα είναι μία δυναμική και πολυδιάστατη έννοια, που δε μπορεί να συνταυτιστεί απλά με το συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους. Επιπλέον η ανάλυση της δεν περιορίζεται μόνο σε ένα ή δύο παράγοντες, αλλά σε περισσότερους.

• Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί μια συγκριτική και σχετική έννοια, που βασικά σχετίζεται με τις επιδόσεις και τα χαρακτηριστικά άλλων εθνικών οικονομιών, οι οποίες προσδιορίζουν το διεθνές σύστημα.

Με απλά λόγια θα μπορούσαμε σήμερα μα πούμε ότι η ανταγωνιστικότητα είναι:

• Καθοριστική προϋπόθεση για την ενίσχυση, την ανάπτυξη και την επιβίωση των οργανισμών.

• Κλειδί για τη διατηρήσιμη και δυναμική ανάπτυξη.

• Προϋπόθεση και όρος για την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος καθώς και για δικαιότερη κατανομή του.

• Πλούτος για την Οικονομία.

• Επενδύσεις και κέρδος για τους οργανισμούς.

• Εργασία και εισόδημα για τους υπαλλήλους.

Ένας οργανισμός, για να αναπτυχθεί και να επιβιώσει σε βάθος χρόνου, πρέπει σαφέστατα να αποδειχθεί ανταγωνιστικός.

♦ Αυτό σημαίνει ότι οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα της θα πρέπει να προτιμώνται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών.

♦Συνεπακόλουθα, η έννοια της ανταγωνιστικότητας οροθετεί τη δυνατότητα του οργανισμού, να προσφέρει καλύτερη τιμή και ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

♦ Η παραγωγικότητα σχετίζεται σε κάποιο βαθμό με την ανταγωνιστικότητα.

♦ Αν ο οργανισμός έχει υψηλού βαθμού παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι θα παράγει προϊόντα σε χαμηλό κόστος, μία εξέλιξη που θα του επιτρέπει να πουλά τα εν λόγω προϊόντα σε πιο χαμηλές τιμές.

Επιπρόσθετα, εάν έχει υψηλή παραγωγικότητα, θα έχει περιθώριο να δαπανήσει χρήματα για τη διαφήμιση και την ποιότητα που διαθέτει, ώστε να μετατρέψει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε πιο ανταγωνιστικά.

Επιπλέον, ένας οργανισμός θεωρείται ανταγωνιστικός αν έχει την ικανότητα να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και πιο χαμηλού κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές του σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο. Επίσης θα πρέπει να μπορέσει να διατηρήσει σε βάθος χρόνου αυτό της το κεκτημένο πλεονέκτημα. Η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης λοιπόν μπορεί να μεταφραστεί μακροπρόθεσμα σε υψηλή κερδοφορία καθώς και στη δημιουργία από πλευράς της, της δυνατότητας να καλοπληρώνει τους υπαλλήλους της αλλά και να επιστρέφει υψηλές αποδόσεις σε ιδιοκτήτες και μετόχους.

Σε μέσο επίπεδο**,** η βιομηχανία μιας χώρας αποτελείται από μια ομάδα οργανισμών που ανταγωνίζονται όχι μόνο αναμεταξύ τους, αλλά και ως σύνολο με αντίστοιχες βιομηχανίες άλλων κρατών. Οι επιχειρήσεις που αποτελούν τη βιομηχανία μιας χώρας μπορεί να ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές οι οποίες πιθανόν να διαφοροποιούν την στρατηγική μιας εθνικής βιομηχανίας από αυτήν που ακολουθεί μια άλλη εθνική βιομηχανία.

Σε μάκρο-επίπεδο ή σε επίπεδο εθνικού κράτους, η έννοια της ανταγωνιστικότητας γίνεται περεταίρω δυσνόητη. Το κράτος δεν είναι το ίδιο με ένα οργανισμό ή μια βιομηχανία. Τα κράτη δεν συναγωνίζονται μεταξύ τους όπως κάνουν οι οργανισμοί. Τα κράτη ανταγωνίζονται μεταξύ τους κυρίως για τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών

ανάπτυξης και προώθησης της οικονομικής δραστηριότητας. Ανταγωνίζονται για να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες ή ιδανικές πολιτικές, να τροχοδρομήσουν τις απαραίτητες διαρθρωτικές αλλαγές οι οποίες θα πρέπει να συναντώνται με την υφιστάμενη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, να διορθώσουν τις οποιεσδήποτε δυσλειτουργίες των αγορών και να εφαρμόσουν το θεσμικό πλαίσιο που παράγει κοινωνικό κεφάλαιο, ενισχύει την εμπιστοσύνη, ενθαρρύνει και ευκολύνει την επιχειρηματικότητα, βελτιώνει τις δεξιότητες των εργαζομένων, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για περισσότερες και ποιοτικά καλύτερες θέσεις εργασίας, δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες και συντείνει στην καλύτερη συνοχή της κοινωνίας καθώς και την δημιουργία συνθηκών για επίτευξη βέλτιστης ποιότητας ζωής για τους πολίτες. Η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας οδηγεί στην επίτευξη των εθνικών στόχων των κρατών. Επομένως η ανταγωνιστικότητα απαντά στην «ικανότητα διατήρησης και βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου των πολιτών της χώρας, στην αύξηση της απασχόλησης και του πραγματικού εισοδήματος, στη μείωσης της ανεργίας, καθώς και στην ενίσχυση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών - εντός και εκτός των εθνικών συνόρων, υπό συνθήκες παγκοσμιοποίησης».

11. Συσχετίζονται πιστεύετε οι δύο έννοιες; Επηρεάζει η μια την άλλη;

Οι δύο έννοιες συσχετίζονται και η μια επηρεάζει την άλλη όπως αναλύεται πιο κάτω:
Η ανταγωνιστικότητα εμπεριέχει στοιχεία κερδοφορίας, παραγωγικότητας, αποδοτικότητας (δηλαδή επιτυχία των τεθέντων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος), αποτελεσματικότητας (δηλαδή επιλογή των κατάλληλων στόχων). Όμως δεν αποτελεί ούτε αυτοσκοπό ούτε απλό στόχο. Αποτελεί ένα ισχυρό μέσο αύξησης του βιοτικού επιπέδου και της κοινωνικής ευημερίας δηλαδή πρόκειται για ένα εργαλείο που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων. Βασικά με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας στα πλαίσια της διεθνούς εξειδίκευσης, η ανταγωνιστικότητα προσφέρει σε παγκόσμια βάση το βήμα για μία αυξητική τάση των εισοδημάτων των υπαλλήλων χωρίς την παράλληλη άνοδο του πληθωρισμού. Επομένως, όσον αφορά την οικονομική ανάπτυξη, η μεγάλη πρόκληση σχετίζεται με τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για ταχύτερη και αειφόρο ανάπτυξη της παραγωγικότητας.
Οι έννοιες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας συνδέονται άμεσα με τη συνεχή επιβίωση και τη μελλοντική επιτυχία των οργανισμών.
♦ Σχετίζονται ακόμη άμεσα με τη βασική οικονομική αρχή, που σημαίνει ότι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί επιδιώκουν την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος με το μικρότερο δυνατό κόστος (θυσίες).

♦ Η αποτελεσματικότητα αποτελεί ευρύτερη έννοια σε σχέση με την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα αφού τις συμπεριλαμβάνει.

12. Είσαστε ικανοποιημένοι από τη συνεργασία σας με άλλους κλάδους / τομείς και γιατί;

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσα να πω ότι η συνεργασία του Γραφείου μου με άλλους κλάδους είναι ικανοποιητική αν και υπάρχουν διαφορές στη γνώση. Ο βαθμός ικανοποίησης πηγάζει από την ανταπόκριση των άλλων Κλάδων του Γραφείου μου προς επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί στο στρατηγικό σχεδιασμό με βασική προτεραιότητα την εξυπηρέτηση του πολίτη και του κράτους.
Αν και υπάρχει διαφορετική επιστημονική γνώση στους χειρισμούς εντούτοις όμως ακολουθούν τις διαδικασίες που επιβάλλονται λόγω του στρατηγικού σχεδιασμού και της πολιτικής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που βασικά έχει αναπτυχθεί στη βάση των απαιτήσεων του προτύπου 'ISO 9001:2015' και καλύπτει όλες τις δραστηριότητες του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας . Γι' αυτό και το τελικό αποτέλεσμα είναι το επιθυμητό.

13. Θεωρείτε ότι το Κτηματολόγιο ως υπηρεσία είναι κάτι αντίστοιχο γενικότερα με το σύνολο της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου και γιατί;

Το Κτηματολόγιο ως υπηρεσία προσομοιάζει με το γενικότερο σύνολο της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου ένεκα της δομής και του τρόπου λειτουργίας του. Και αυτό επειδή αποτελείται από πολλά υποτμήματα που συνεργάζονται για να δώσουν ένα αποτέλεσμα, όπως ακριβώς συμβαίνει εντός της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης με τη σημερινή δομή λειτουργίας του και τις αρμοδιότητες που καλείται να επιτελεί, μέσα από ένα συνονθύλευμα Νόμων και Κανονισμών, αποτελεί μια από τις πιο ουσιώδεις και σημαντικές υπηρεσίες της Δημόσιας Υπηρεσίας, έχοντας μέγιστη προσφορά σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της Κυπριακής Κοινωνίας. Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας παρέχει τη δομή για το καθορισμό και σχεδιασμό όλων των αναπτυξιακών προγραμμάτων που έχουν σχέση με την ακίνητη ιδιοκτησία και παρέχει υπηρεσίες σε πολλούς φορείς εξουσίας, πέραν του Κράτους, όπως σε Τμήματα Δημοσίου Δικαίου, Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τραπεζικούς και άλλους Οργανισμούς αλλά και στο σύνολο των πολιτών.
Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας διαθέτει βάσεις δεδομένων που σχετίζονται με την ακίνητη ιδιοκτησία και κυρίως με τον καθορισμό του χώρου. Η περαιτέρω χρήση και

αξιοποίηση των εν λόγω δεδομένων είναι εκ των ων ουκ άνευ, καθώς τα δεδομένα αυτά, για να είναι λειτουργικά και παραγωγικά, θα πρέπει πρώτιστα να είναι δομημένα με σωστό τρόπο και ταυτόχρονα μέσω διαλειτουργικότητας, να είναι καταρχήν διαθέσιμα σε ολόκληρη τη Κρατική Υπηρεσία, σε διάφορους άλλους φορείς, σε οργανισμούς, σε ερευνητές και τελικά στους ίδιους τους πολίτες.

14. Τι σημαίνει για σας Αλλαγή και ποιες μεταρρυθμίσεις χρειάζονται να γίνουν από την κυβέρνηση για να επέλθει βελτίωση της παραγωγικότητας του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα;

Η Αλλαγή σαν έννοια είναι δυναμικό μέγεθος και έχει μια πολυδιάστατη δράση σε μια επιχείρηση/οργανισμό. Μπορεί να σημαίνει απλή τροποποίηση του τρόπου λειτουργίας, είτε του τρόπου συμπεριφοράς στους γενικούς χειρισμούς, είτε στη αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων που αναφύονται μέσα από τις δραστηριότητες της επιχείρησης/οργανισμού.

Η αντιμετώπιση της αλλαγής στο σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι σύνθετη και μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση και εφαρμογή πολλών διαφορετικών προτάσεων, με την κάθε μια να έχει διαφορετικές πιθανότητες επιτυχίας. Το βήμα που ακολουθεί μετά τον προσδιορισμό του προβλήματος καθώς και της διαπίστωσης της ανάγκης για να επέλθει η αλλαγή, αναμένεται να είναι η κατάθεση εναλλακτικών προσεγγίσεων για την λύση του εν λόγω προβλήματος που ουσιαστικά θα πρέπει να συνδέονται με το τι, ποιος, πότε, που και πως.

Κάθε αλλαγή ανεξάρτητα από το αν αφορά κάτι και τι ακριβώς είναι αυτό το κάτι, για παράδειγμα την εισαγωγή ενός νέου καινοτόμου συστήματος ή μια νέα γραμμή συναρμολόγησης στην επιχείρηση/οργανισμό, προκαλεί διαφορετικές συμπεριφορές στα πρόσωπα τα οποία επηρεάζει. Αν δεν επιτευχθεί από την εταιρεία η επιθυμητή σειρά συμπεριφορών τότε πιθανόν να χρειαστεί και επιπρόσθετη αλλαγή ώστε να γίνει πραγματικότητα ο στόχος που έχει τεθεί.

Η ιδέα ή τελοσπάντων η αντίληψη για αλλαγή που μερικές φορές αντικρίζεται και σαν αντιληπτή ανάγκη, βασικά αποτελεί την ανάγκη της επιχείρησης να κάνει μια αλλαγή ή να αλλάξει την εν γένει κουλτούρα της. Είναι η αίσθηση ότι εφόσον προκύψει άμεσα βελτίωση ίσως να μπορέσει η επιχείρηση/οργανισμός να γίνει αποτελεσματικότερη/ος και αποδοτικότερη/ος.

Σε μια επιχείρηση είναι μερικές φορές δύσκολο για τα στελέχη της να προσδιορίσουν και να αντιληφθούν ένα πρόβλημα με σαφήνεια και συντομία. Η ισορροπία της διαδικασίας

αλλαγής έγκειται σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο αντίληψης του προβλήματος καθώς και στον τρόπο χειρισμού του. Οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις, τα εμπόδια που υφίστανται στην οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή, αλλά και οι διαφορετικές μέθοδοι υλοποίησης των εν λόγω προβλημάτων διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό ανάλογα και με τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος ή της ανάγκης που υφίσταται για αλλαγή.

Η τεχνολογική αλλαγή επιφέρει ευκαιρίες οι οποίες μπορούν να έρθουν στην επιφάνεια και να αναπτύξουν νέες ιδέες καινοτομίας, όπως καινούργια προϊόντα, νέες δυνατότητες για καλύτερο σχεδιασμό ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους εφαρμογής μάρκετινγκ, νέους τρόπους παράδοσης καθώς και ανάπτυξη νέων βιομηχανιών.

Οι μεταρρυθμίσεις που χρειάζονται να γίνουν από την κυβέρνηση για να επέλθει βελτίωση της παραγωγικότητας του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα είναι:

- Αλλαγές και αναδιάρθρωση δομών: εντός των Υπουργείων/Γραφείων/Υπηρεσιών και Οργανισμών.
- Αλλαγή στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων: Καλύτερη αξιοποίηση και ανέλιξη των δημοσιοϋπαλληλικού προσωπικού και λιγότερη παρέμβαση από πλευράς πολιτικών.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων.
- Βελτίωση του κανονιστικού, διαδικαστικού και νομοθετικού πλαισίου.
- Αξιοποίηση και διεύρυνση της η-διακυβέρνησης.

Χρειάζεται να μετατραπεί η Κύπρος σε ένα ποιοτικό, σύγχρονο κράτος, ψηφιακά μετασχηματισμένο που θα υπηρετεί τους πολίτες, θα στηρίζει τη νεοφυή επιχειρηματικότητα, θα ενδυναμώνει την προοπτική των δυναμικών τομέων της οικονομίας με τρόπο που θα μεγιστοποιεί την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη, με διαφάνεια, ισονομία και χρηστή διοίκηση.

Για να καταστούμε ανταγωνιστική ως χώρα πρέπει να διαθέτουμε ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό κράτος. Μια μεταρρύθμιση που θα συμβάλει τα μέγιστα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας αλλά και της κατάχρησης εξουσίας, είναι η εισαγωγή της αρχής της προσωπικής αστικής ευθύνης.

Η Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο συνιστά μία διαρθρωτική αλλαγή μεγάλης σημασίας, της οποίας η επιτυχής ολοκλήρωση στοχεύει στη δημιουργία ενός σύγχρονου, ευέλικτου, και αποτελεσματικού Δημόσιου Τομέα προς όφελος των οργανισμών καθώς και των πολιτών που καθημερινά έρχονται σε συναλλαγή με την Κρατική Μηχανή.

Ως εκ τούτου, συνδέεται άμεσα με τις αναπτυξιακές πρωτοβουλίες της Κυβέρνησης, αφού με τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και ανταγωνιστικού κράτους θα εξυπηρετείται από τη μία ο κάθε πολίτης σε υψηλό επίπεδο και θα στηρίζεται ενεργά η λήψη ιδιωτικής πρωτοβουλίας από την άλλη.

Η διαρθρωτική αυτή αλλαγή συμπεριλαμβάνει θέματα οριζόντιας διαχείρισης του υπαλληλικού προσωπικού του Δημόσιου Τομέα, την αναδιάρθρωση των δομών των Τμημάτων/Υπηρεσιών/Ανεξάρτητων Γραφείων, καθώς και την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών.

15. Κάτι τελευταίο που θα θέλατε να επισημάνετε και δεν έχει λεχθεί προηγουμένως.

Καθιέρωση νέων θεσμών και πολιτικών για να μπορεί να γίνει εφικτή η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους.

Για να στεφθεί όμως με επιτυχία η εφαρμογή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης πρέπει να γίνει αποδεκτό από τους υπαλλήλους και να αλλάξει η νοοτροπία-κουλτούρα. Εάν ένα σύστημα δεν γίνει αποδεκτό, και τις καλύτερες προδιαγραφές να έχει, δεν πρόκειται να εφαρμοστεί με επιτυχία και αυτό γιατί δεν αναμένεται να έχει την υποστήριξη που χρειάζεται απ' αυτούς που θα κληθούν να το εφαρμόσουν.

Για να επανακτήσει και πάλι η αξιολόγηση τους στόχους της να βελτιωθεί και να αυξηθεί η παραγωγικότητα της δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού προτείνεται :

- Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων να βασίζεται στα πλαίσια της αξιολόγησης για την επίτευξη των προκαθορισμένων από την ηγεσία Στρατηγικών στόχων με εφαρμογή διαφόρων διαδικασιών μετρήσεων. Τα προσδιοριζόμενα και αποδεκτά κριτήρια θα μετρούνται με δείκτες μέσω των οποίων θα αξιολογείται ο βαθμός υλοποίησης των τεθέντων στόχων.
- Η εισαγωγή συστημάτων μηχανογράφησης θα διευκολύνει την επεξεργασία και εξαγωγή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (κυρίως των βαθμολογικών), καθώς και την προετοιμασία αξιόπιστων βάσεων δεδομένων με την προϋπόθεση βεβαίως ότι θα τηρηθούν οι ενδεδειγμένες διαδικασίες για προστασία του απόρρητου των προσωπικών δεδομένων. Τα συμπεράσματα αυτά που θα προκύψουν μπορούν να τύχουν εκμετάλλευσης από τις Διευθύνσεις και τα Τμήματα Προσωπικού, αφού θεωρώ ότι υπάρχουν ικανά στελέχη με την αντίστοιχη εξειδίκευση.

- Η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της εκάστοτε αξιολόγησης θα έδινε ουσιαστικά τις κατάλληλες πληροφορίες στους πολίτες για εκείνα τα δημόσια τμήματα (όπως για παράδειγμα σχολεία ή νοσοκομεία) που διαθέτουν ποιοτικότερο προσωπικό. Ταυτόχρονα το κράτος θα διαθέτει και αυτό με τη σειρά του τις απαραίτητες πληροφορίες, ούτως ώστε να έχει τη δυνατότητα να αναδιοργανώνει υπηρεσίες και να ενισχύσει περεταίρω οργανισμούς που υπολείπονται σε παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθούν προϋποθέσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης αφού η δημοσιοποίηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας του κάθε δημόσιου τμήματος αναμένεται να έχει ουσιαστικές επιπτώσεις στο κύρος καθώς και στη καθημερινή λειτουργία του. Επομένως η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μια ουσιαστική και δημοκρατική διαδικασία, η οποία να μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για αλλαγή κουλτούρας και αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπαλλήλων (ειδικότερα) αλλά και των τμημάτων (γενικότερα) προς όφελος τελικά του συνόλου των πολιτών.
- Η παροχή έμμεσων κινήτρων, είτε ηθικών (επιβράβευση, δυνατότητες για ταχύτερη ιεραρχική ανέλιξη στην υπηρεσία), είτε άμεσων (αύξηση απολαβών) στους δημόσιους υπαλλήλους. Γιατί ακριβώς η αξιολόγηση δεν συνδέεται μόνο με τις υποχρεώσεις των αξιολογούμενων αλλά και με τα αντίστοιχα δικαιώματα.
- Η διεξαγωγή εντατικών εκπαιδεύσεων κυρίως για τους αξιολογούντες για να μπορούν έτσι να εναρμονιστούν με τα νέα δεδομένα και να αλλάξουν νοοτροπία στον τρόπο αξιολόγησης.
- Η απαξίωση του υφιστάμενου συστήματος πιθανόν να επηρεάσει την εγκαθίδρυση και εφαρμογή ενός νέου συστήματος. Γι' αυτό χρειάζεται να γίνουν ενέργειες που οδηγούν στην καλλιέργεια του ιδανικού κλίματος αλλά και της ομαδικής (οργανωσιακής) κουλτούρας. Αυτό προϋποθέτει όπως γίνουν ευρύτερες ουσιαστικές αλλαγές στο σύνολο του οικοδομήματος της διοίκησης προσωπικού.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελέσει ένα ουσιαστικό και ευέλικτο σύστημα το οποίο να προσαρμόζεται ξεχωριστά στις ανάγκες του κάθε τμήματος και υπηρεσίας. Εφόσον μάλιστα συλλογιστούμε ποιο είναι το εύρος και η έκταση της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο καθώς και τη σημασία της ομαλής λειτουργίας της για τον τόπο, η ανάγκη αυτή για εφαρμογή μίας ορθολογιστικής αξιολόγησης γίνεται ακόμα πιο επιτακτική και τελικά θα πρέπει η εκάστοτε αξιολόγηση να εξυπηρετεί όσο καλύτερα γίνεται τις αρχές της ισονομίας, της νομιμότητας και της διαφάνειας.

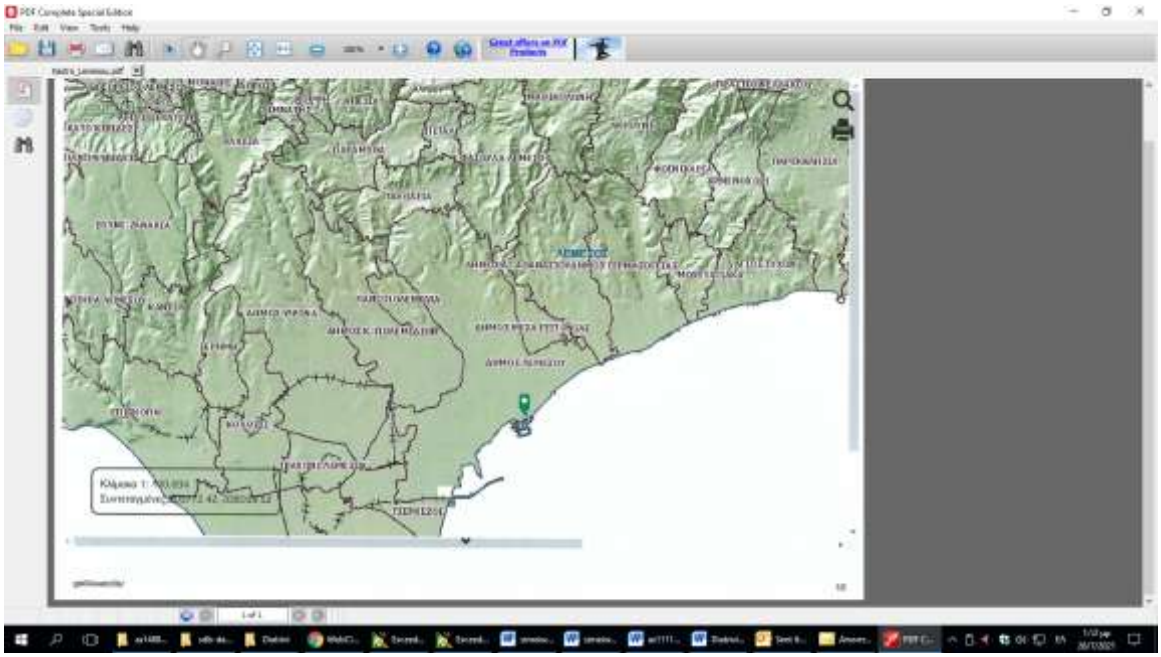
Τέλος της συνέντευξης.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

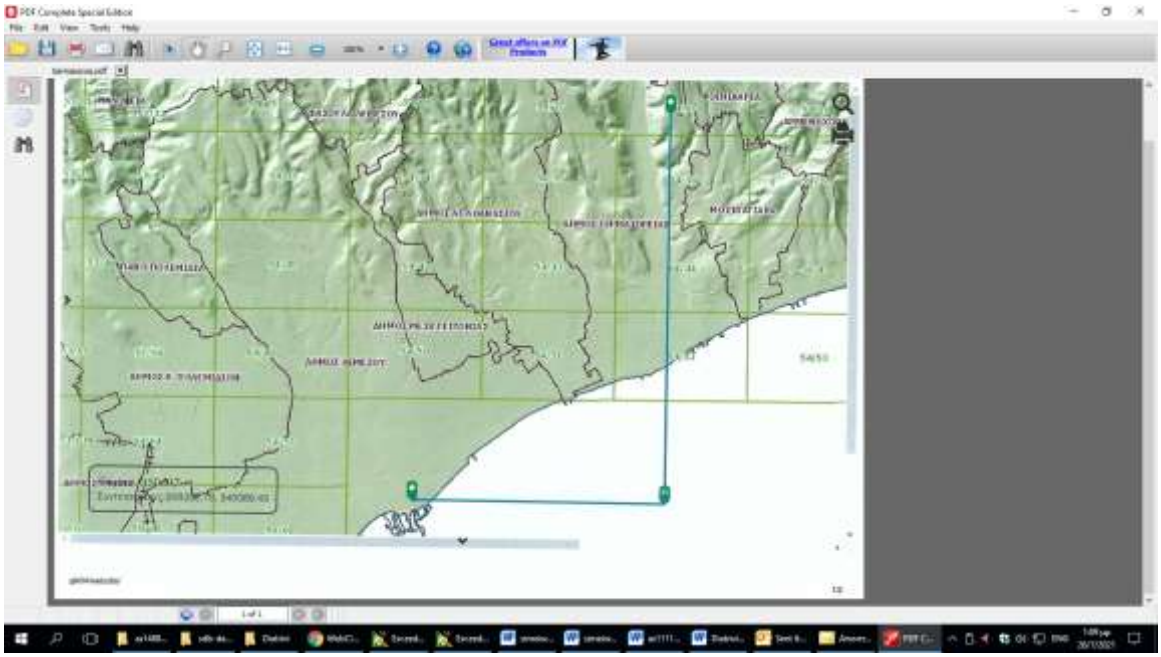
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: ΑΠΟΣΤΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΗΣ ΛΕΜΕΣΟΥ ΣΕ ΚΑΡΤΕΣΙΑΝΕΣ ΣΥΝΤΕΤΑΓΜΕΝΕΣ

Εφαρμογή μεθόδου Rectilinear με στόχο τον εντοπισμό και εύρεση της βέλτιστης γεωγραφικά περιοχής στη Λεμεσό για χωροταξική τοποθέτηση του κτιρίου του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Εφαρμογή: Webcilis από Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας).

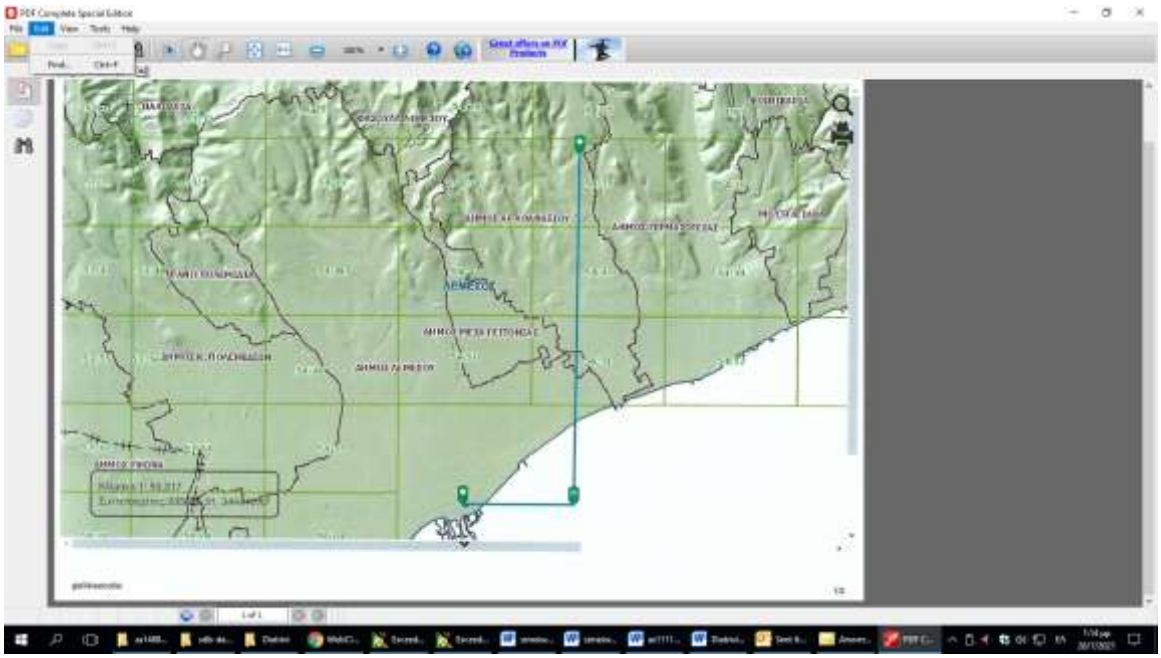
Εικόνα 4: Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού



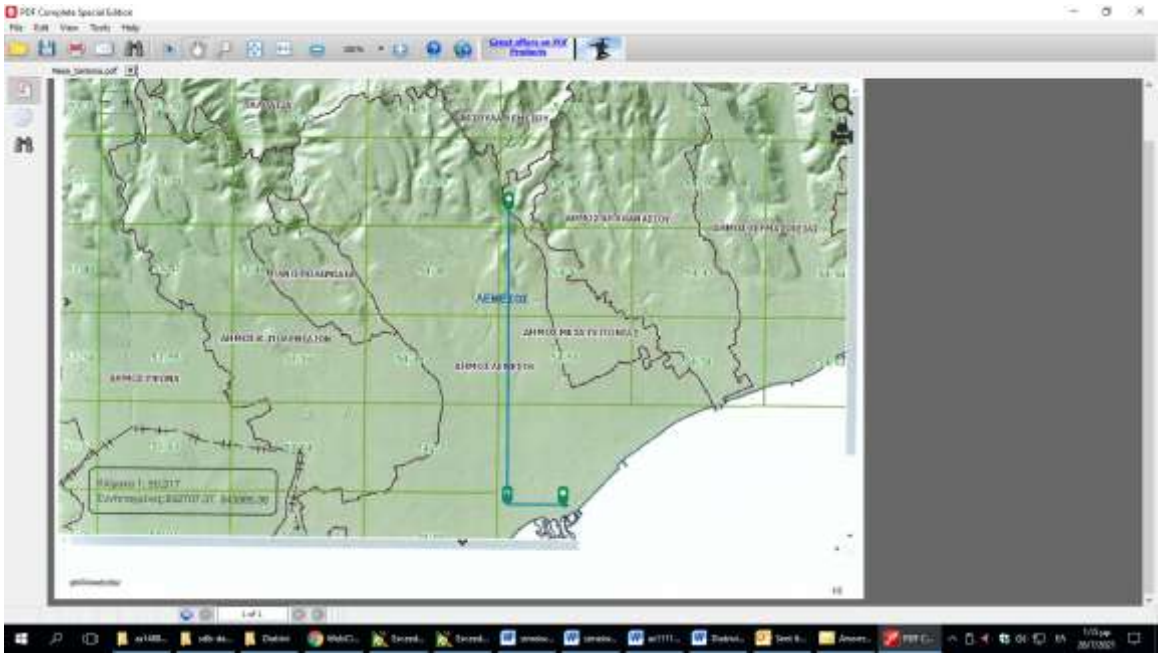
Εικόνα 5: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Γερμασόγειας από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού



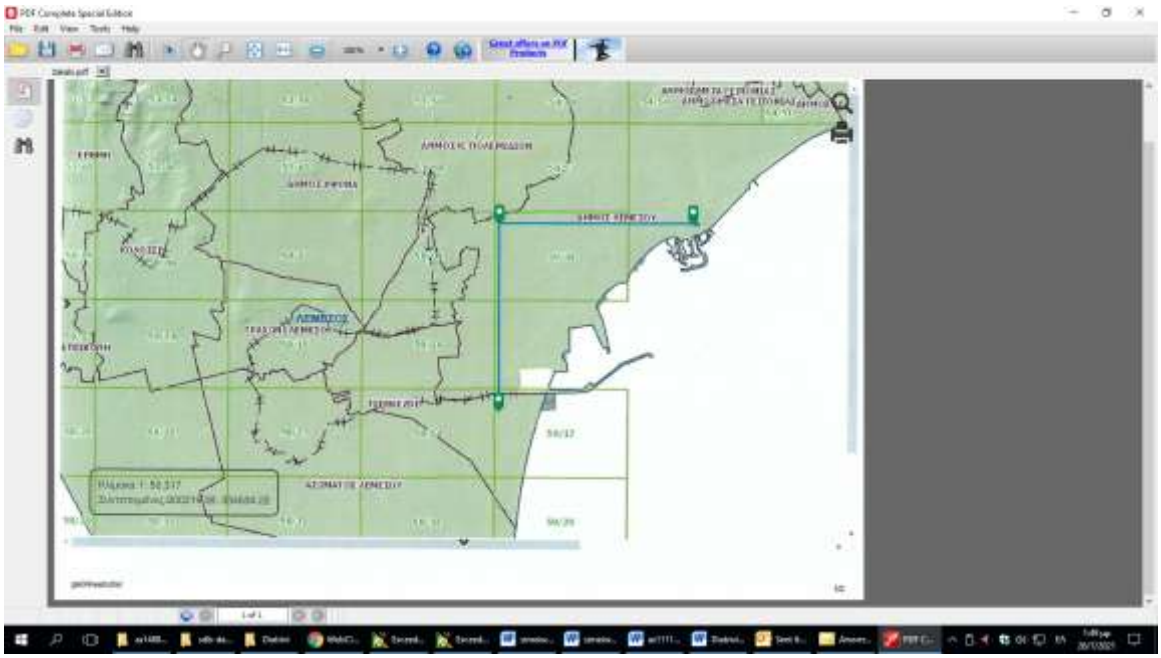
Εικόνα 6: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Αγίου Αθανασίου από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού



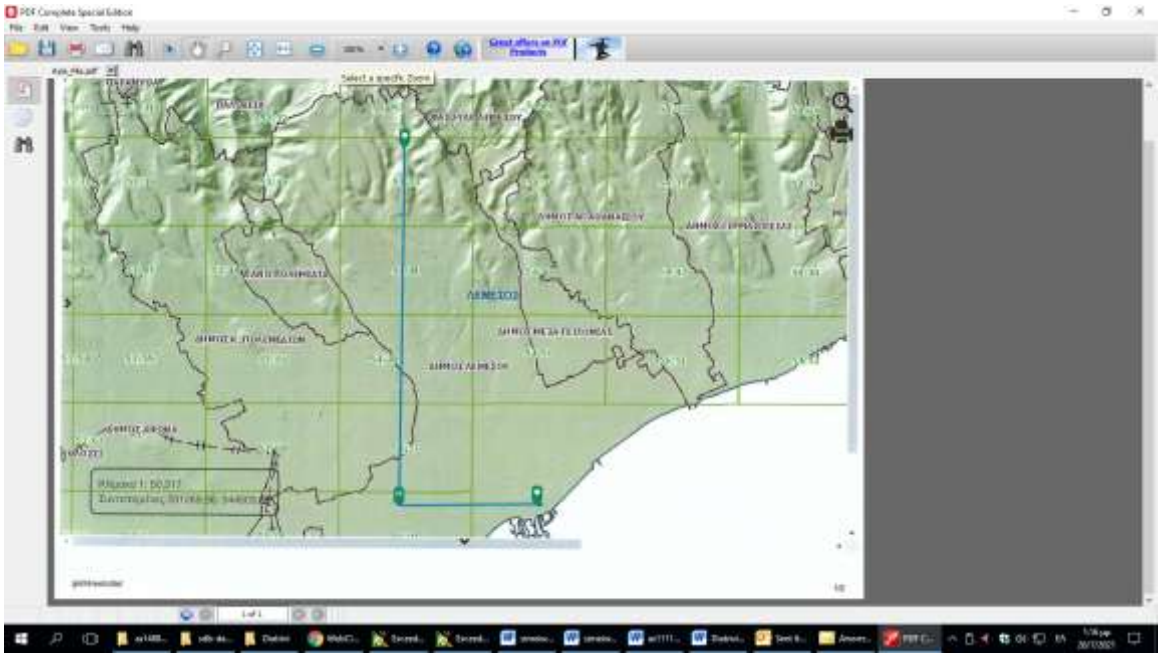
Εικόνα 7: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Μέσα Γειτονιάς από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού



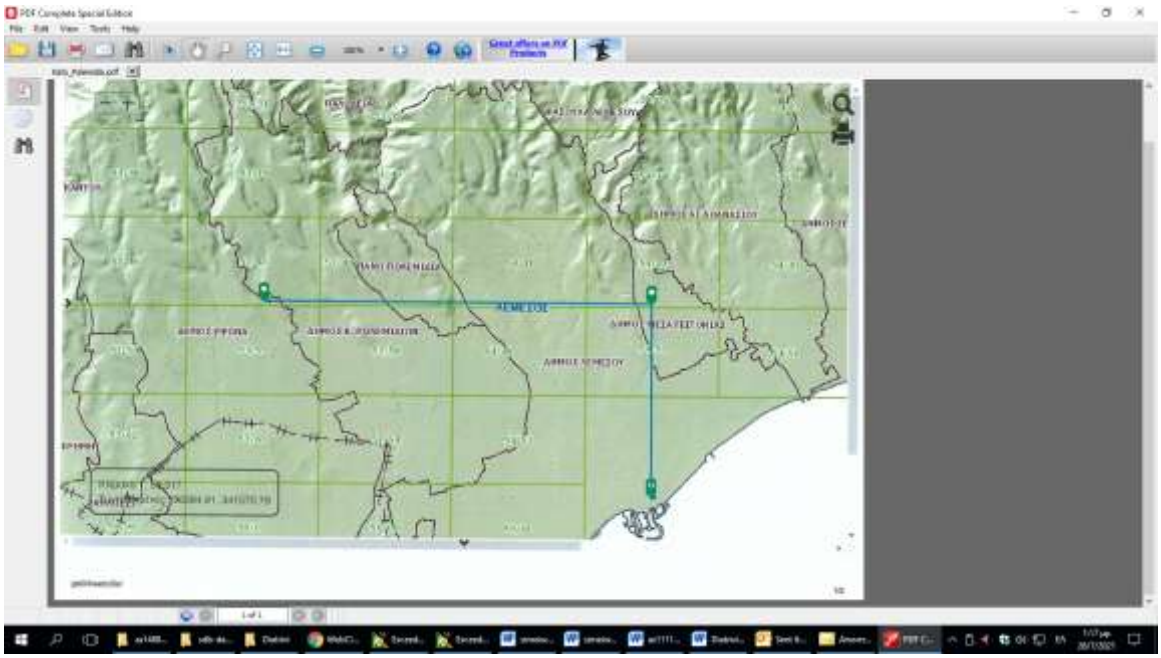
Εικόνα 8: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Ζακάκι από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού



Εικόνα 9: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Αγίας Φύλας από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού



Εικόνα 10: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Κάτω Πολεμιδιών από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού



Εικόνα 11: Απόσταση σε καρτεσιανές συντεταγμένες (χ,ψ) της περιοχής Δήμου Ύψωνα από το Μεσαιωνικό Κάστρο Λεμεσού

