

2020-05

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

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

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

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

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

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

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

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**ΜΟΝΑΔΑ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

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

**ΦΕΣΣΑ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ**

**ΜΑΙΟΣ/2020**

**ΜΟΝΑΔΑ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

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

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

**ΦΕΣΣΑ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ**

**ΜΑΙΟΣ/2020**

ΠΙΣΩ ΜΕΡΟΣ ΣΕΛΙΔΑΣ ΤΙΤΛΟΥ (ΕΣΩΦΥΛΛΟΥ)

**Πνευματικά δικαιώματα:**

Copyright © Σπυριδούλα Φέσσα, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

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

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:** Σπυριδούλα Φέσσα

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

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

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)

.....  
.....

[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:.....

.....

[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:.....

.....

[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

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

**Η Δηλούσα**

## **Ευχαριστίες**

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

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

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

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

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

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

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

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



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

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

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

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

## **ABSTRACT**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Περιεχόμενα

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

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

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

### **Ευρετήριο Πινάκων**

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

### **Ευρετήριο Σχημάτων**

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

**Συντμήσεις (Abbreviations)**

OC: Organizational Culture,

ROI: Return On Investment

TQM: Total quality management, TQM

STANAG: STANDING AGREEMENT

Α/ΓΕΕΘΑ: ΑΡΧΗΓΟΣ/ ΓΕΕΘΑ

ΑΔΙΣΠΟ: ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΕΜΟΥ

ΓΕΑ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ

ΓΕΕΘΑ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

ΓΕΝ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΝΑΥΤΙΚΟΥ\

ΓΕΣ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΟΥ

ΔΑΠ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΟΠ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΥ: ΔΟΚΙΜΟΙ ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ

ΕΔ: ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

ΟΚ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΟΜ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

ΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΟΠ: ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΠΝ: ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ

ΣΜΥΝ: ΣΧΟΛΗ ΜΟΝΙΜΩΝ ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

ΣΝΔ: ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΔΟΚΙΜΩΝ

ΥΕΘΑ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη που συντελέστηκε, κυρίως από το τελευταίο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα και εντεύθεν, είχε ως απότοκο την αναγκαιότητα δημιουργίας προϋποθέσεων ανάπτυξης ανθρωποκεντρικού μάνατζμεντ, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) - (Total quality management, TQM) και συνακόλουθης διερεύνησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (ΟΚ) - (Organizational Culture, OC) των υπηρεσιών/οργανισμών.

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, αποτέλεσε τεχνική ικανοποίησης των αναγκών του εργαζομένου (επικέντρωση σε ανάγκες, επιθυμίες και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά/δεξιότητες). Συναφώς, η τεχνολογία προσέδωσε εξατομικευμένες δυνατότητες σε κάθε στέλεχος, βελτιώνοντας την απόδοση και το πλαίσιο επιρροής του, στην εν γένει λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος (Wrzesniewski *et al*, 2010).

Κατά συνέπεια, η εκάστοτε εταιρική διοίκηση όφειλε να λάβει σοβαρά υπόψη την οντότητα έκαστου στελέχους, υπολογίζοντάς τον, ως πολύτιμη και ξεχωριστή μονάδα.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ), ως μικρογραφία της κοινωνίας και ως λειτουργικός δημόσιος οργανισμός, οφείλουν να συγχρονιστούν με τις εξελίξεις (κοινωνικές- τεχνολογικές) και να εφαρμόσουν τις αρχές του νέου μάνατζμεντ, σε συνδυασμό με υψηλού επιπέδου εκπαίδευση στελεχών, προσδοκώντας στην αποδοτικότερη λειτουργία τους και την εκπλήρωση της αποστολής τους (Καραμπελιάς, 2015).

Επιπρόσθετα, η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας (ΟΠ) οριοθετεί/προωθεί την αυτεπίγνωση/αυτογνωσία των ΕΔ και προσδιορίζει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά λειτουργίας του οργανισμού και της Οργανωσιακής Κουλτούρας (ΟΚ) των ένστολων.

### **1.1 Σκοπός**

Η συσχέτιση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας των ΕΔ, προκειμένου να ανακύψουν μεθοδεύσεις βελτιστοποίησης της οργάνωσης, λειτουργίας και επωφελέστερης διαχείρισης των υφιστάμενων ανθρώπινων πόρων, στο πλαίσιο εκπλήρωσης της αποστολής των ΕΔ.



## **1.2 Επιμέρους Στόχοι**

α. Ανάλυση της ΟΚ του προσωπικού των ΕΔ.

β. Διασύνδεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με την αναβάθμιση των κοινωνικών υπηρεσιών – αποστολών των ΕΔ.

γ. Εκπόνηση ερωτηματολογίου σκιαγράφησης/υποτύπωσης του επιπέδου της ΟΚ, των εν ενεργεία στελεχών και η προσπάθεια συσχέτισης της, με παράγοντες όπως ολική ποιότητα, εκπαίδευση – επιμόρφωση, αποστολή – καθήκον, ηθικές αξίες, παρακίνηση, με απότοκο την επισήμανση μεθόδων βελτίωσης της νοοτροπίας/κουλτούρας των στρατευσίμων, αλλά και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων προς την κοινωνία υπηρεσιών και δράσεων.

δ. Η ανάδειξη της σημαντικότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου, προς τα στελέχη των ΕΔ και η συμβολή των υψηλού επιπέδου επιμορφωτικών δράσεων στην καταγραφή οράματος, που μέσω διαδικασιών ολικής ποιότητας να εμφορείται από απόψεις των ίδιων των στελεχών, αναφορικά με το επιθυμητό επίπεδο, που τα μόνιμα στελέχη προσδοκούν να αναβαθμιστεί ο οργανισμός που υπηρετούν.

## **1.3 Έρευνα**

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανάλυση ορισμών, που άπτονται της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Οργανωσιακής Κουλτούρας, καθώς και του συσχετισμού αυτών με τη λειτουργία και αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), αλλά και την εφαρμογή επιμέρους αρχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δρομολογήθηκε διεξοδική διερεύνηση διαλειτουργικότητας όρων όπως: Ολική Ποιότητα, Κίνητρα εργασίας, Οργανωσιακή Μάθηση, Παρακίνηση, Καθήκον, Όραμα Ηγεσίας, Αποδοτικότητα κλπ.

Στη συνέχεια μέσω ανάλυσης ευρημάτων ερωτηματολογίου, που συμπλήρωσαν μόνιμα στελέχη του Πολεμικού Ναυτικού, επιχειρείται διασύνδεση της ολικής ποιότητας με τις ισχύουσες εκπαιδευτικές διαδικασίες στις ΕΔ και την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα του Οργανισμού. Θα αναλυθεί η αξία της «Παιδείας» του ανθρώπινου δυναμικού, ως εξόχως σημαντικού παράγοντα διαμόρφωσης της κουλτούρας του οργανισμού και ταυτόχρονα αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων προς τη χώρα υπηρεσιών.

#### 1.4 Αναγκαιότητα – Σπουδαιότητα.

Οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ) - (γνωστές στην καθομιλουμένη ως «στράτευμα»), περιλαμβάνουν τρεις κλάδους, το Στρατό Ξηράς (ΣΞ), το Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ) και την Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ). Το Ανθρώπινο Δυναμικό των ΕΔ, αποτελείται από έμμισθους επαγγελματίες στρατιωτικούς (Αξιωματικούς – Υπαξιωματικούς), επαγγελματίες οπλίτες προκαθορισμένης χρονικά θητείας και στρατεύσιμους/ κληρωτούς.

Με βάση το ελληνικό σύνταγμα (άρθρο 45), επικεφαλής των ΕΔ καθορίζεται ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας. Τη χάραξη της Εθνικής Στρατηγικής και την παροχή κατευθύνσεων στις ΕΔ, πραγματοποιεί το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας (ΚΥΣΕΑ), του οποίου προϊστάται ο Πρωθυπουργός. Επιπρόσθετα, καθήκοντα προϊσταμένου των ΕΔ, σε πολιτικό επίπεδο ασκεί ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας. Φυσικός προϊστάμενος είναι ο Αρχηγός ΓΕΕΘΑ (Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας), ο οποίος είναι Ανώτατος Αξιωματικός, ενός εκ των προαναφερθέντων Κλάδων. Ακόμη, τρεις Ανώτατοι Αξιωματικοί, προϊστανται σε κάθε έναν εκ των τριών κλάδων (ΓΕΣ, ΓΕΝ, ΓΕΑ). Έκαστος κλάδος, προς εκπλήρωση της αποστολής του, συγκροτείται από Αρχηγείο, Διοικήσεις, Σώματα και Διοικήσεις - ανεξάρτητες Υπηρεσίες.

Κυρίαρχη αποστολή των ΕΔ, αποτελεί η υπεράσπιση της εθνικής ανεξαρτησίας/ακεραιότητας της χώρας, η εξασφάλιση του εθνικού χώρου και η αποφασιστική συμβολή τους, στην επίτευξη των πολιτικών στόχων της χώρας. Πρωταρχικό καθήκον των ΕΔ σε καιρό ειρήνης, συνιστά η απρόσκοπτη εμπέδωση αισθήματος ασφάλειας στους πολίτες, μέσω διατήρησης υψηλής επιχειρησιακής ετοιμότητας - αποτροπής, αποτελεσματικής αντιμετώπισης κινδύνων και απειλών και εξασφάλισης ταχείας αντίδρασης επί φυσικών κινδύνων (Κονδύλης, 1999).

Εκ των ανωτέρω, εξάγεται αβίαστα το συμπέρασμα ότι οι ΕΔ, ως δημόσιος φορέας, προσομοιάζουν επαγγελματικό οργανισμό, με σαφή δομή και κοινωνικούς στόχους. Επιπλέον, επιβάλλεται να διαθέτουν οργάνωση και κουλτούρα, που απηχεί στις εκάστοτε κοινωνικές επιταγές. Συνακόλουθα, τα στελέχη (στρατιωτικοί), οφείλουν να διαθέτουν αντίληψη της πραγματικότητας και να είναι απόλυτα συγχρονισμένα με την υφιστάμενη κοινωνική κατάσταση (Καφφές, 2015).

Αποτελεί λοιπόν αναγκαιότητα για τις ΕΔ της χώρας, να υιοθετήσουν τις

αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που συνιστά φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (εν προκειμένω πρωτίστως ο ενστερνισμός του αισθήματος ασφάλειας), αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων στελεχών και όλων των λειτουργιών του οργανισμού (Κωστούλας, 2017).

Η επίτευξη ελέγχου ποιότητας, αποτελεί αυτοσκοπό και δύναται να χαρακτηριστεί ως σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη της βέλτιστης διάδρασης/ συνδυασμού όλων των πολιτικό-στρατιωτικών συντελεστών των ΕΔ (Παπανικολάου, 2016).

Βασικότατος παράγοντας αναβάθμισης της ποιότητας των ΕΔ, αποτελεί αναμφίβολα η κουλτούρα και η προσδοκώμενη ΟΚ του προσωπικού. Με όρους αγοράς ένας οργανισμός, θα υποσκελιστεί από τις εξελίξεις, όταν δεν έχει αίσθηση της κουλτούρας που αναπαράγει, καθώς και της κουλτούρας που επιθυμεί η κοινωνία και οι εργαζόμενοι του (Alonso, 2010).

Τέλος, η κουλτούρα των στελεχών και ηγετών του «στρατεύματος», καθιστά αντιληπτό τον κοινό σκοπό του οργανισμού (πέρα και πάνω από τις προσωπικές φιλοδοξίες) και συντελεί στην κινητοποίηση των μελών του, για την από κοινού αντιμετώπιση των δυσχερειών ή προβλημάτων του. Ακόμα και η ύπαρξη υποκουλτούρας ενός οργανισμού, δύναται να φανεί χρήσιμη ή καταστροφική, ανάλογα με τον τρόπο αλληλεπίδρασης της εντός του οργανισμού (Κονδύλης, 1999).

Η συγκεκριμένη εργασία εμπεριέχει τις απαιτήσεις των αρχών Ολικής Ποιότητας και του σύγχρονου μάνατζμεντ, ενώ συγχρόνως θα οριοθετεί την προσδοκώμενη κουλτούρα των ΕΔ, προκειμένου να καθιστά σαφώς την αναγκαιότητα του ρόλου/αποστολής τους, στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

## **Κεφάλαιο 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΔ**

### **2.1 Εισαγωγή**

Η ανάδειξη της σπουδαιότητας της έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Ο.Κ.) των στελεχών, ως κυρίαρχης, αναφορικά με την εξασφάλιση των προϋποθέσεων βέλτιστης οργάνωσης – λειτουργίας των Ενόπλων Δυνάμεων (Ε.Δ.), αποτελεί κύριο μέλημα της παρούσας εργασίας. Προς τούτο, δρομολογείται σε πρώτη φάση παράθεση ορισμών, που καθορίζουν το θεωρητικό πλαίσιο – υπόβαθρο της έρευνας, σε συνδυασμό με την υπάρχουσα πρόσφατη βιβλιογραφία.

Συγκεκριμένα, επιχειρείται η πλήρης περιγραφή και ανάλυση εννοιών, όπως επαγγελματική ικανοποίηση, κίνητρα εργασίας, οργανωσιακή δέσμευση και η απόλυτη συνάφεια τους με την Ο.Κ. του οργανισμού και το όραμα που ενστερνίζεται η ηγεσία των Ε.Δ.

Επιπρόσθετα, περιγράφεται η έννοια της ηγεσίας και παρατίθενται βασικές θεωρίες, ως προς τις διάφορες μορφές της, ενώ αναλύεται και ο όρος μετασχηματιστική ηγεσία. Τέλος, θα επιχειρηθεί διασύνδεση της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης των στελεχών, προκειμένου να αφομοιώσουν τις βασικές αρχές της προσδοκώμενης κουλτούρας του οργανισμού και εμπέδωσης του οράματος.

### **2.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Με τον όρο «κουλτούρα», προσδιορίζουμε το σύνολο των αντιλήψεων/ απόψεων, που χαρακτηρίζουν ένα κοινωνικό σύνολο, του οποίου τα μέλη διαβιούν σε κοινό περιβάλλον, παρουσιάζοντας πανομοιότυπες συνήθειες, νοοτροπία, τάσεις, θεωρήσεις και συμπεριφορές (Σχήμα 1, Παράρτημα «Ε»), (Ιορδάνογλου, 2018).

Τα άτομα που ενστερνίζονται - συγκροτούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα, συνήθως έχουν κοινά βιώματα, ιστορία και θρησκευτικές πεποιθήσεις, μοιράζονται ίδιες νόρμες, ηθικές αξίες και ίδια πολιτιστικά/ πολιτισμικά στοιχεία, που αποτελούν στοιχεία διαφοροποίησης από άλλες κοινωνικές ομάδες. Συνακόλουθα, διαμορφώνονται εθνικές κουλτούρες και συναφείς υποκουλτούρες, (Σχήμα 2, Παράρτημα «Ε»), οι οποίες καθορίζονται από την κοινωνική δομή, τα χαρακτηριστικά, τις δράσεις, τις παραδόσεις και τη λειτουργία του εθνικού κοινωνικού ιστού (Aktas, 2011).

Στις σημερινές κοινωνίες, με τον όρο κουλτούρα, προσδιορίζεται το φυσικό ή ψυχολογικό περιβάλλον, που μοιράζεται ομάδα ατόμων, ενώ ταυτόχρονα η θεώρηση αυτή συμπεριλαμβάνει και το χώρο/ πλαίσιο της εργασίας (Gjuraj, 2013).

Στο πλαίσιο λειτουργίας και οργάνωσης μιας υπηρεσίας, η έννοια της κουλτούρας, ουσιαστικά περιγράφει την αλληλεπίδραση των στελεχών – εργαζομένων, αναφορικά με τους ισχύοντες κανόνες. Η κουλτούρα του οργανισμού, συνιστά προϊόν αλληλεπίδρασης νοηματικών και λοιπών αντιληπτικών διαδικασιών, που οριοθετούν τη συλλογική δράση των στελεχών, στο ευρύτερο περιβάλλον εργασίας (Ιορδάνογλου, 2018).

Η συλλογική δραστηριότητα, στοχοθετεί το σχηματισμό μιας καινοτόμου αντίληψης του εργασιακού περιβάλλοντος και της διαλειτουργικότητάς του, με την κοινωνική πραγματικότητα. Η διασύνδεση εργασιακής δράσης – αντίληψης και κοινωνίας, δρα επεξηγηματικά στην έννοια της κουλτούρας, καθώς αυτή καθορίζεται από τα άτομα και διαμορφώνει την εν γένει συμπεριφορά τους (Carmeli, 2017).

Κατά συνέπεια, οι σύγχρονοι οργανισμοί/ εταιρίες/ υπηρεσίες, λογίζονται ως κοινωνικές ομάδες, των οποίων η συμπεριφορά και γενικότερες τάσεις των στελεχών, αποτελεί αντικείμενο μελέτης/ επεξεργασίας. Η μελέτη της υφιστάμενης κουλτούρας του οργανισμού, αποτελεί θεμέλιο περιγραφής, ανάλυσης και επεξεργασίας γενικότερων κοινωνικών οργανωσιακών φαινομένων (Tharp, 2019).

### **2.3 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Σύμφωνα με τον E. Schein (1985), η κουλτούρα προσδιορίζεται ως δομημένο σύνολο βασικών παραδοχών, που ανέκυψαν ή αναπτύχθηκαν από ένα δεδομένο κοινωνικό σύνολο – ομάδα, στην πορεία υπερκερασμού ζητημάτων εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Επιπλέον, οι εν λόγω παραδοχές, αποδεδειγμένα έχουν αποδώσει ικανοποιητικά κατά το παρελθόν, ώστε να θεωρούνται ότι έχουν ισχύ και βαρύτητα και συνεπώς δύνανται να διδαχθούν σε νέα στελέχη/ μέλη της ομάδας – συνόλου, σαν ικανοποιητικός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα που ανέκυψαν ή ανακύπτουν.

Ακολούθως, ο Schein (2004) διέκρινε τρία ουσιαστικά χαρακτηριστικά σημεία/ενδείξεις της OK (Σχήμα 3, Παράρτημα «Ε»):

(α) Αναγνωρίσιμα Σημεία: Τονίζουν τις ιδιαίτερες στάσεις, αντιλήψεις/ πεποιθήσεις και συμπεριφορές των στελεχών – εργαζομένων. Συμπεριλαμβάνουν ενδεχομένως, τη βασική αποστολή του οργανισμού/υπηρεσίας, την ηθική, το ατομικό στυλ εργαζομένων (π.χ. dresscode), την ορολογία - λεκτική επικοινωνία, τις συνθήκες εργασίας, τις παραδόσεις και ακόμη τελετουργικά ή θέματα εθιμοτυπίας.

(β) Αξιακό Σύστημα: Καθορίζεται και γαλουχείται στο νεότερο στελεχιακό δυναμικό, από την ηγεσία και υιοθετείται στη γενικότερη συμπεριφορά και στάσεις των εργαζομένων του οργανισμού. Η ηγεσία του οργανισμού/υπηρεσίας θα πρέπει να εμφορείται από δεξιότητες επιρροής, προκειμένου να επιτυγχάνεται διάχυση και αποδοχή των αξιών. Ειδικά στις ΕΔ, οι αξίες/ιδανικά αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα, του οικοδομήματος που συνιστούν η πειθαρχία και η αίσθηση του καθήκοντος, με απότοκο την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των τριών κλάδων (Καφφές, 2005).

(γ) Αντιλήψεις - Θεωρήσεις: Συνιστούν πεποιθήσεις, αποκυήματα εμπειρισμού και συνήθων πρακτικών/μεθοδεύσεων, που χρησιμοποιούνται ως παραδείγματα, ερμηνείας δεδομένων και καταστάσεων. Ενισχύουν τη συλλογική δράση και με την πάροδο του χρόνου, δημιουργούν μια βάση δεδομένων, με αποτελεσματικές στρατηγικές κινήσεις, προς διευθέτηση εργασιακών και λοιπών ζητημάτων, αλλά και αντιμετώπιση κρίσεων. Εφόσον η ηγεσία του οργανισμού, επιτύχει τη γαλούχηση του υφιστάμενου προσωπικού στις βασικές θεωρήσεις – αντιλήψεις, τότε καθίσταται εφικτή η ευκολότερη μετάβαση σε οργανωσιακά σχήματα και αξιακές προσεγγίσεις, ώστε τελικά οι εργαζόμενοι να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο και να αισθάνονται οικείο και ασφαλές το εργασιακό τους περιβάλλον (Davy, 2017).

## **2.4 Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Παράγωγο της ορθά δομημένης οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού ή υπηρεσίας, αποτελεί η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ) (Positive Organizational Behavior) των εργαζομένων (Stride *et al*, 2017).

Η ΟΣ, συνίσταται στη μελέτη και εφαρμογή θετικά προσανατολισμένων μεθοδεύσεων/πρακτικών, αναφορικά με την ψυχοσύνθεση του στελεχιακού δυναμικού, οι οποίες είναι μετρήσιμες και δύνανται να αναπτυχθούν/ μεταβληθούν κατάλληλα και αποτελεσματικά, με απότοκο τη βέλτιστη απόδοση και λειτουργία

του οργανισμού (Κουστέλιος, 2001).

Η διαλειτουργικότητα της ΟΣ, με τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μιας υπηρεσίας, αποτελεί κριτήριο αναθεώρησης της ομαδικής λειτουργικής διαδικασίας των στελεχών του οργανισμού και θέτει σε άλλη βάση τις προσωπικές βλέψεις κάθε εργαζομένου μεμονωμένα, ενώ είναι εξαιρετικά δημοφιλής, ως ερευνητική προσέγγιση τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Παπαδάκης, 2007).

Οι ρίζες της θετικής Ο.Σ. αναφύονται από την «Κίνηση Θετικής Ψυχολογίας» (Positive Psychology Movement), που στοχεύει στη βελτιστοποίηση της ψυχολογίας των στελεχών, μέσω διαδικασιών άμβλυνσης τυχόν ψυχολογικών αδυναμιών τους και ταυτόχρονης τόνωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης του εργαζομένου, με ταυτόχρονη ενίσχυση της αξίας ανάπτυξης συλλογικών διαδικασιών (Seligman, 2002). Η προσαρμογή των δεδομένων των οργανισμών/ υπηρεσιών, σε έρευνες αναφορικά με την ΟΣ των στελεχών τους, κατέδειξε πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει καταλυτικά την ψυχοσύνθεση και σε τελική ανάλυση τη διάθεση και απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού (Luthans, 2002).

Τέλος, σειρά ερευνών (Danish 2015; Culbertson, 2015; Karimi, 2014) κατέδειξε ότι στελέχη, που αισθάνονται πλήρως ικανοποιημένα από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας, περιορίζουν στο ελάχιστο τις απουσίες από τον εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα, αποδεικνύεται ότι το επίπεδο αποδοτικότητας τους είναι αναλογικά υψηλότερο και επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση (Χυτήρης, 1994). Η αφοσίωση στο σκοπό εργασίας και τα αποτελέσματα λειτουργίας του οργανισμού σε κοινωνικό επίπεδο, αποτελεί κατά τεκμήριο την επιτομή των έργων και δράσεων και των τριών κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων (ΓΕΕΘΑ, 2013). Κατά συνέπεια θετική οργανωσιακή συμπεριφορά στις ΕΔ, ισοδυναμεί με εμπέδωση αξιών προσφοράς, αλληλεγγύης και αυταπάρνησης προς τον κοινωνικό ιστό και την πατρίδα (Pierce, 2016).

## **2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση**

«Η ικανοποίηση από την εργασία (Job satisfaction) περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστές δομές: τις συνολικά αξιολογημένες κρίσεις για την συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις συναισθηματικές εμπειρίες στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας και τις πεπειθήσεις που υπάρχουν για την συγκεκριμένη θέση εργασίας» (Weiss, 2012)

Συνεπώς, η ικανοποίηση στην εργασία, αποδίδει το μέγεθος της

ευχαρίστησης που αποκομίζει το στέλεχος, από την εργασία και τον εργοδότη (Chrysafi, 2012). Ήδη από τη δεκαετία του 80' σειρά ερευνών σε εταιρείες/οργανισμούς (M. (Petty, 1984), κατέληξαν στο ασφαλές συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση στην εργασία, ανυψώνει την ψυχολογία των στελεχών με απότοκο την αύξηση της εργασιακής απόδοσης (Platsidou, 2018).

Στις ΕΔ τα στελέχη, επιζητούν την επαγγελματική ικανοποίηση με στόχο την κάλυψη των φιλοδοξιών τους από το επάγγελμα που εξασκούν. Η ηγεσία οφείλει να αφουγκράζεται τις ανάγκες/ απαιτήσεις, αλλά και τις ιδιαιτερότητες του ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου μέσω διαδικασίας υιοθέτησης κινήτρων να επιτύχει το maximum της αποδοτικότητας στελεχών (Κωστούλας, 2017).

## **2.6 Οργανωσιακή Δέσμευση**

Η οργανωσιακή δέσμευση (Organizational commitment), αποτελεί το θεμέλιο μιας ευρύτερης εννοιολογικής προσέγγισης, γνωστής ως «δέσμευση σχετιζόμενη με την εργασία» (Meyer, 2015), που οριοθετείται από πέντε παραμέτρους: εργασία/δουλειά, οργάνωση, ομάδα εργασίας, εργασιακές αξίες και καριέρα/προοπτική (Wagner, 1995). Ακόμη, δέσμευση για την οργάνωση, καθορίζεται ως μια μεταβλητή στάσης/συμπεριφοράς, χαρακτηριζόμενη από μόνιμη ψυχολογική εξάρτηση (Vila, 2005).

Η δομή της οργανωσιακής δέσμευσης, αποτελεί εξέχοντα παράγοντα πρόγνωσης/ εξακρίβωσης ουσιαστικών αποτελεσμάτων, αναφορικά με την οργάνωση - λειτουργία υπηρεσιών, την απόδοση στην εργασία και εκτός εργασίας συμπεριφορά (Ψωμάς, 2009).

Στις ΕΔ, η έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευσης καθίσταται ταυτόσημη με τον όρο καθήκον. Αποτελεί κατά κύριο λόγο το σύνολο των υποχρεώσεων που απορρέουν από την ιδιότητα του ένστολου, προκειμένου να επιτελέσει την αποστολή το «χρέος» το «καθήκον προς την πατρίδα και την κοινωνία (Παπανικολάου, 2010).

## **2.7 Κίνητρα**

Το εύλογο ερώτημα που ανακύπτει, μετά την ανάλυση των εννοιών εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση και τη σπουδαιότητα τους στη διαμόρφωση της ΟΚ, ενός οργανισμού είναι πως η ηγεσία μπορεί να βελτιώσει την οργανωσιακή συμπεριφορά των στελεχών, προς όφελος της αποδοτικότητας.



Υφίστανται συγκεκριμένοι «κινητήριοι μοχλοί», που υποκινούν τα στελέχη να βελτιώσουν την απόδοσή τους, τα κίνητρα (Weiss, 2012). Κάθε στέλεχος προσδοκά σε ανταλλάγματα προκειμένου να εντείνει τις προσπάθειές του για περαιτέρω βελτίωση των επαγγελματικών του δεξιοτήτων (Xiaoming, 2012). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, αποτελεί την επιστημονική προσέγγιση διακρίβωσης των αναγκών του προσωπικού και καθορίζει το θεωρητικό υπόβαθρο εκπόνησης μεθοδεύσεων υποκίνησης του ενδιαφέροντος για τις ανάγκες της εταιρείας, κατανόησης των στόχων της διοίκησης και τελικά ατομικής/συλλογικής βελτίωσης (Χατζηγινατίου, 2008).

Τα κίνητρα διακρίνονται σε εξωτερικά και εσωτερικά. Εξωτερικά νοούνται όσα σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και πηγάζουν από τα πρώτα επίπεδα της ιεραρχίας (Maslow, 1964): ψυχολογικό, αίσθημα ασφάλειας και κοινωνικό. Ορισμένα εξ αυτών, είναι η κοινωνική θέση/ αποδοχή, εξασφάλιση εργασίας, οι συνθήκες και οι σχέσεις με την ιεραρχία - προϊσταμένους.

Ως εσωτερικά κίνητρα, χαρακτηρίζονται όσα συσχετίζονται με την ιδιοσυγκρασία του ατόμου. Κατά τον Maslow, αποτελούν επίπεδα ιεραρχίας και συγκεκριμένα της αυτοεκτίμησης και αυτό-εκπλήρωσης. Ορισμένα από αυτά είναι η αναγνώριση από τους προϊσταμένους, η αυτοδιάθεση και συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων, κ.α. (Haas, 2007).

Εν κατακλείδι, διατυπώνεται η άποψη, πως τα εξωτερικά κίνητρα υπάρχουν όσο τα στελέχη δύνανται να ικανοποιήσουν έμμεσα τις ανάγκες τους, κυρίως μέσω οικονομικών απολαβών, ενώ τα εσωτερικά κίνητρα προσανατολίζονται στην ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών και στην αναγνώριση της αξίας του ατόμου (Herzberg *et al*, 2015).

Προφανώς όπως σε κάθε οργανισμό έτσι και στις ΕΔ, «οι ανταμοιβές (κίνητρα) διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση και διατήρηση της δέσμευσης μεταξύ των προϊσταμένων - υφισταμένων» (Maniopoulos, 2018).

## **2.8 Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας, ως προς την επιθυμητή εύρυθμη οργάνωση, λειτουργία και ευημερία ενός οργανισμού. Ως ηγεσία ορίζεται η γενικότερη διαδικασία στοχοθεσίας, λήψης αποφάσεων και καθορισμού εντολών – ενεργειών, που οριοθετεί το πλαίσιο δραστηριοποίησης των στελεχών και τη

διαλειτουργικότητα - αλληλεπίδραση προϊσταμένων και υφισταμένων (Μπουραντάς, 2005).

Επιπρόσθετα, ηγεσία νοείται απλά ως αυτό που πράττει ο ηγέτης (Fleishman, 1973), ως μορφή επιρροής σε κοινωνικές ομάδες (Hersey, 1984) και ως καθοδηγητική ικανότητα για επίτευξη κοινών στόχων (Hardaway, 2018). Αποτελεί βασικό συστατικό λειτουργίας κοινωνιών, οργανισμών, υπηρεσιών και επιχειρήσεων, πλην όμως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ηγετών, ποικίλουν από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα (Brown, 2016).

Το στυλ ηγεσίας, καθορίζεται αποφασιστικά, τόσο από τις εθνικές παραδόσεις και υπάρχουσα εθνική κουλτούρα, όσο και από την υφιστάμενη εσωτερική κουλτούρα που έχει αναπτύξει το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού/υπηρεσίας (Hofstede, 2015).

## **2.9 Επίλογος**

Συμπερασματικά, το ηγετικό στυλ ενός οργανισμού, επηρεάζεται από τις τάσεις συμπεριφοράς, το αξιακό σύστημα και την εσωτερική κουλτούρα του εκάστοτε ηγέτη στην προσπάθειά του να εκπληρώσει τις προσδοκίες των υφιστάμενων του στο πλαίσιο της υφιστάμενης συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας (Holladay, 2013). Ειδικότερα στις ένοπλες δυνάμεις η εθνική κουλτούρα και οι παραδόσεις κάθε χώρας, έχουν καταλυτική επίδραση στην ψυχοσύνθεση του ηγέτη και στη διαμόρφωση του προφίλ του (Villa, 2015).

Έχουν εκπονηθεί μελέτες, όπου καθίσταται καταφανής η ύπαρξη ουσιαστικών διαφορών στο εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας διαφόρων οργανισμών, οι οποίες οφείλονται στα επιμέρους χαρακτηριστικά της εκάστοτε οργανωσιακής κουλτούρας των στελεχών, αλλά και κατά πολύ μεγάλο ποσοστό στη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών (Platsidou, 2017).

## **Κεφάλαιο 3: ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ και ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ**

### **3.1 Εισαγωγή - Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ως επιστημονικός κλάδος αναδύθηκε και ακολούθως εξελίχθηκε στην Ιαπωνία, στο πλαίσιο της ποιοτικής επανάστασης μετά τη λήξη του 2<sup>ου</sup> Παγκόσμιου Πολέμου (Μπουραντάς, 2005). Οι μελέτες αναφορικά με την ολική ποιότητα των Joseph M. Juran και W. Edwards Deming, υιοθετήθηκαν ως μεθοδολογία αναβάθμισης της διοίκησης ιδιωτικών επιχειρήσεων στις Η.Π.Α (κυρίως αυτοκινητοβιομηχανίες και εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρονικών προϊόντων), στα μέσα της δεκαετίας του 1970 (US Society for Quality, 2010 ; Bryman, 2014).

Η ΔΟΠ (Total Quality Management, TQM), επέχει μορφή διοικητικού συστήματος, με πρωταρχική του επιδίωξη τη μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, (όπως την εκλαμβάνει - αντιλαμβάνεται ο πελάτης), με την πλήρη συμμετοχή των στελεχών της υπηρεσίας - επιχείρησης (Αναστασίου, 2019).

Προς επίρρωση των ανωτέρω, η ΔΟΠ προσδιορίζει και καθορίζει τη φιλοσοφία και δραστηριότητες ενός οργανισμού, που αποσκοπούν στη διηνεκή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, με ταυτόχρονη απομείωση του κόστους των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την ενεργή συμβολή επί των διαδικασιών, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Κέφης, 2014).

Σε τελική ανάλυση η ολική ποιότητα, συνιστά στρατηγική επιλογή της ηγεσίας ενός οργανισμού και είναι επιτεύξιμη, μόνο κατόπιν πλήρους αποδοχής της από το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού, καθόσον αποσκοπεί στη διαμόρφωση και ανάπτυξη οργανωτικής/οργανωσιακής κουλτούρας, όπου κάθε στέλεχος είναι συνυπεύθυνο του τελικού αποτελέσματος της ποιότητας (Λιαμαρκόπουλος, 2016). Η ΔΟΠ, στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού, προκειμένου να βελτιστοποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς την κοινωνία (Ιωάννου, 2015).

Οι διεργασίες – δραστηριότητες του οργανισμού, τα υλικά μέσα και οι συμπαραομαρτούσες μέθοδοι παραγωγής, αποτελούν τεχνικές/εργαλεία ικανοποίησης του αποδέκτη – πελάτη, των προμηθευτών και εργαζομένων.

Απαιτείται ομαδική προσέγγιση της ηγεσίας και των εργαζομένων και συναφής εξακολουθητική προσπάθεια, με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων, διόρθωση των τυχόν παρατηρήσεων των πελατών, αναφορικά με το εξαγόμενο προϊόν/υπηρεσία που λαμβάνουν (Φλώρος, 1996). Αδιαμφισβήτητα, η γνώμη των αποδεκτών/πελατών, αποτελεί ουσιώδες κριτήριο βελτίωσης των διαδικασιών και σε τελική ανάλυση της ποιότητας του αποδιδόμενου προϊόντος. Η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αποδεκτών – καταναλωτών, συνιστά παράγοντα επιτυχίας διεργασιών και ποιότητας παραγωγής (Τσιότρας, 2002).

Η προστιθέμενη γνώση και αποκτούμενη εμπειρία, κατά την προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας των αποδιδόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, αφορά στην επωφελή επιμόρφωση του συνόλου των εργαζομένων, ενώ αποτελεί επιστέγασμα, τόσο διαρκούς αναζήτησης της βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, αλλά και τη διάχυση τεχνογνωσίας - εξειδίκευσης στα στελέχη του οργανισμού, από τα ανώτατα έως τους εργάτες παραγωγής, με στόχευση την maximum ικανοποίηση του πελάτη (Κέφης, 2014).

### **3.2 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Οι πυλώνες στους οποίους βασίζεται η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας (Total Quality), είναι οι ακόλουθοι:

α. Επικέντρωση στο αίσθημα ικανοποίησης του αποδέκτη (πελάτη) και όλων των λοιπών παραγόντων που συνεισφέρουν ενεργά στην παραγωγική διαδικασία (stakeholders -στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές-). Οι εκάστοτε οργανισμοί, οφείλουν να εντοπίζουν τα στοιχεία/χαρακτηριστικά των προϊόντων - υπηρεσιών, που σεβόμενα τις ανάγκες του αποδέκτη/πελάτη αποσκοπούν – επιδιώκουν την απόλυτη ικανοποίησή - αφοσίωσή του (Κέφης, 2014).

β. Έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας και ταυτόχρονη ενθάρρυνση πρακτικών – μεθοδεύσεων, που ενισχύουν τη συνεργατικότητα και διαδραστική σχέση των στελεχών. Βασική επιδίωξη, καθίσταται η ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών (ανεξαρτήτου βαθμίδας) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην άμβλυνση δυσχερειών και επίλυση εργασιακών προβλημάτων, στην αποσόβηση αστοχιών, με βασικά χαρακτηριστικά εργαλεία την ενδοϋποκίνηση των εργαζομένων και τον προσήκοντα αυτοέλεγχο επί δραστηριοτήτων – διεργασιών,

που αναδεικνύει την αξία και σπουδαιότητα του επιτελούμενου έργου τους. Η συνεργατικότητα επιδιώκεται τόσο στην κάθετη, όσο και στην οριζόντια οργανωτική δομή του οργανισμού (Τσιότρας, 2002).

γ. Εστίαση στην αποσαφήνιση – εμπέδωση των διαδικασιών, με απότοκο την κατανόηση τους και παράλληλα τη συνεχή βελτίωση και μάθηση. Ως διαδικασία, νοείται μια αλληλουχία δραστηριοτήτων, που αποβλέπει σε ολοκλήρωση στόχων (Τσιότρας, 2002).

Στην Ολική Ποιότητα, η υπηρεσία/οργανισμός επιδιώκει την σκιαγράφιση - αποκρυπτογράφηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη και ακολούθως ενσωματώνει τον παράγοντα «ποιότητα», ενεργά στις παραγωγικές διαδικασίες αποσκοπώντας στην πλήρη αξιοποίηση της εμπειρίας και γνώσης του προσωπικού, αποβλέποντας ταυτόχρονα στην αδιάκοπη και συνεχή βελτίωση του συνόλου των λειτουργιών του οργανισμού (Μουμτζόγλου, 2001).

Εν κατακλείδι, ουσιώδη επιδίωξη της Ολικής Ποιότητας αποτελεί η διηνεκής προσπάθεια βελτίωσης, συμπεριλαμβάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό, τους προμηθευτές, τον εξοπλισμό/υλικά και τις διαδικασίες. Βασική θεώρηση αποτελεί το θέσφατο ότι οποιαδήποτε διαδικασία/λειτουργία/διεργασία ενός οργανισμού επιδέχεται βελτίωσης (Πετρίδου, 2006).

Στις Ένοπλες Δυνάμεις στοχοθετείται η «αριστεία», σε επιχειρησιακό επίπεδο και η προσέγγιση της τελειότητας, στην απόδοση των στελεχών. Έστω κι αν η «αριστεία», δεν επιτυγχάνεται πρέπει πάντα να επιδιώκεται (Παπανικολάου, 2010).

### **3.3 Αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Ολική Ποιότητα στηρίζεται στα παρακάτω αξιώματα (Σχήμα 4):

α. Δέσμευση: Το σύνολο των στελεχών του οργανισμού (ανώτερα στελέχη – εργαζόμενοι), οφείλει προσήλωση σε διεργασίες διαρκούς βελτίωσης, της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών. Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς και των αποδεκτών/πελατών, συνθέτουν ένα άκρως απαιτητικό – ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η διαρκής βελτίωση/αναβάθμιση αποτελεί αυτοσκοπό (Λογοθέτης, 2007).

β. Γνώση: Η επιστημονική κατάρτιση/γνώση, συνεισφέρει αποφασιστικά

στην αναβάθμιση του επιπέδου αντίληψης και εμπειρίας των υφισταμένων στελεχών, αναφορικά με την επιτυχή αντιμετώπιση δυσχερειών που ανακύπτουν.

Συγχρόνως, η διαρκής επιμόρφωση των ανώτερων - κατώτερων στελεχών, αποτελεί εχέγγυο κοινής προσέγγισης και επίλυσης εργασιακών ή λειτουργικών ζητημάτων, που αναφύονται. Η εκπαίδευση καθίσταται επιτακτική, ως βασικός πυλώνας και εγγυητής της παρεχόμενης γνώσης/επιμόρφωσης, αποτελώντας εφαλτήριο έρευνας και ανάπτυξης καινοτόμων μεθόδων, προκειμένου η εκάστοτε υπηρεσία να παρέχει ποιοτικό αποτέλεσμα/έργο και να καθίσταται απόλυτα αποδοτική και ανταγωνιστική (Λογοθέτης, 2007).

γ. Συμμετοχή: Με απόλυτη ασφάλεια προκύπτει το συμπέρασμα, πως η ολική ποιότητα δε σχετίζεται με ένα μεμονωμένο τμήμα της επιχείρησης, αλλά αφορά στο πλαίσιο της διαλειτουργικότητας στο σύνολο των στελεχών και διοίκησης του οργανισμού (Woods, 2000). Η συμμετοχική διαδικασία απηχεί ουσιαστικά σε κοινή αναζήτηση και εφαρμογή της ολικής ποιότητας, με έμφαση στο ομαδικό πνεύμα, που αδιαμφισβήτητα προωθεί εκτενέστερη προσέγγιση και διερεύνηση των αναδυόμενων προβλημάτων, αποσκοπώντας στον περιορισμό και εξάλειψη αυτών (Μουμτζόγλου, 2001). Βασική προϋπόθεση επίτευξης συμμετοχικότητας, συνιστά η ελευθεριότητα στην έκφραση – διατύπωση απόψεων από τα στελέχη, η ανεμπόδιστη επικοινωνία, ο περιορισμός του ανταγωνισμού και η προτροπή απελευθέρωσης της δυναμικής των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού (Παγκάκης, 2003). του εργατικού δυναμικού προς όφελος του εργαζόμενου και της επιχείρησης ως σύνολο.

### **3.4 Αντικειμενικοί Στόχοι Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η απρόσκοπτη εφαρμογή της ΔΟΠ, θέτει τις παρακάτω απαιτήσεις;

- α. Βέλτιστη ποιότητα παρεχόμενων αγαθών - υπηρεσιών.
- β. Ταχύτερη εναρμόνιση/ανταπόκριση στις ανάγκες των «πελατών».
- γ. Ευελιξία στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.
- δ. Μείωση λειτουργικού κόστους του οργανισμού, χωρίς απομείωση ποιότητας προϊόντων/ υπηρεσιών.
- ε. Αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων οργανισμού στο μέγιστο
- στ. Προσαρμοστικότητα του οργανισμού σε καινοτομίες.

- ζ. Προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- η. Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (Κέφης,2014) .

Οι πιο πάνω απαιτήσεις, θα αποτελέσουν ουτοπία, εφόσον οι εργαζόμενοι δεν αναπτύξουν κατάλληλη κουλτούρα – νοοτροπία, προκειμένου η διαδικασία επίτευξης στόχων, να παγιωθεί ως μια απόλυτα φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής «κουλτούρας» του οργανισμού (Wayne, 2011).

Η νοοτροπία υποστήριξης της ΔΟΠ, επιβάλλεται να συνιστά φιλοσοφική προσέγγιση, που θα εγκολπωθούν τα στελέχη, σε τέτοιο βαθμό, που η παραγωγή υπηρεσιών να συμβαδίζει απόλυτα με τις αρχές της ολικής ποιότητας. Η καθιέρωση αυτής της νοοτροπίας αποτελεί απώτερο στόχο της (Τσιότρας, 2002).

### **3.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ένοπλες Δυνάμεις**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), όπως αναλύθηκε παραπάνω, καθιστά προφανή και επιβεβλημένη τη συμπερίληψη/ ενσωμάτωση παραγόντων, που διαδραματίζουν προεξάρχοντα ρόλο εντός του οργανισμού (εν προκειμένω ΕΔ), θέτοντας αναμφίβολα σε περίοπτη θέση το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη). Η άποψη των εργαζομένων για την ηγεσία αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό - υπηρεσία, είναι κρίσιμης σπουδαιότητας (Hofstede, 2018).

Η σύγχρονη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης, που αποτελεί εφαρμόσιμη πρακτική μεθόδευση των μεγάλων εταιρειών, υιοθετείται η «Αξιολόγηση 360°», δηλαδή η καθολική αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους, μέσω ερωτηματολογίων ή και συνεντεύξεων (Βάβλης, 2015).

Καταφανώς, η γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών, επαυξάνει τα οφέλη προς τον οργανισμό. Η επαύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των στελεχών στο εργασιακό περιβάλλον, επιδρά ευεργετικά και ενισχύει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη τους, βελτιώνοντας εν τέλει την ατομική αλλά και συλλογική απόδοση των ΕΔ, παράγοντας έργα, δράσεις και υπηρεσίες προς τη χώρα ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου και ποιότητας (McCausland, 2008).

Ο εκάστοτε οργανισμός, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας τα διαλαμβανόμενα στο πρότυπο 9004 ISO (Αγγελίδης, 2017; Tricker, 2016), που αναφέρει ότι στο πλαίσιο επίτευξης διηνεκούς βελτίωσης, προϋποτίθεται η διερεύνηση, εξεύρεση

και αντιμετώπιση των αδυναμιών του οργανισμού, οριοθετώντας διαδικασίες αυτοβελτίωσης (Ψωμάς, 2009).

Συναφώς, ο εντοπισμός των δυσλειτουργιών των ΕΔ και η συνακόλουθη μεθόδευση τρόπων εξάλειψης των τρωτοτήτων του οργανισμού, απηχεί στην διηλεκτή οργανωσιακή βελτίωση του.

Η αρχική εκτίμηση των Γενικών Επιτελείων, αντικατοπτρίζεται στη σχετική έκθεση με τίτλο «Διοίκηση με βάση την Αποστολή» (ΓΕΕΘΑ, 2013), όπου διεξοδικά αναλύεται το αφήγημα, πως οι πάσης φύσεως βελτιωτικές διεργασίες, αναφορικά με το ρόλο και την αποστολή των ΕΔ, θα ανακύψουν μόνο από την ευρύτατη αναβάθμιση της παρεχόμενης ακαδημαϊκής και επαγγελματικής εκπαίδευσης των στελεχών.

Οι πάροχοι εκπαίδευσης στα μόνιμα στελέχη των ΕΔ, είναι οι παραγωγικές Σχολές Αξιωματικών (ΑΣΕΙ: Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα) και οι Ανώτερες Στρατιωτικές Σχολές Υπαξιωματικών (ΑΣΣΥ). Οι Σχολές αυτές είναι επιφορτισμένες για την περαιτέρω ακαδημαϊκή επιμόρφωση, αλλά και τη στρατιωτική αγωγή και επαγγελματική εκπαίδευση των μονίμων. Εμφυσούν στα νέα στελέχη έννοιες, όπως η στρατιωτική κουλτούρα και αναδεικνύουν το όραμα των κλάδων, προετοιμάζοντας τους νέους Αξιωματικούς – Υπαξιωματικούς να ανταποκριθούν επιτυχώς στα καθήκοντα και υποχρεώσεις ενός ιδιαίτερου εργασιακού περιβάλλοντος (Γιαννιώτης, 2017).

Συνακόλουθα, η στοχοθεσία εξάλειψης των αδυναμιών της γενικότερης εκπαίδευσης των στελεχών και ταυτόχρονης βελτίωσης της ολικής ποιότητας του οργανισμού, συμπεριλαμβάνει αναμφίβολα το αίσθημα υπερηφάνειας, με το οποίο πρέπει να εμφορείται η ηγεσία και να επικοινωνείται μέσω του οράματος της στους εργαζόμενους στον οργανισμό (Στεφανάτος, 2000). Η υπερηφάνεια, συνιστά μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, η οποία όπως γίνεται κατανοητό, συνδέεται άρρηκτα με τον παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης του οργανισμού (Χρυσάφη 2012). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των ένστολων, μέσω της διαχείρισης συναισθημάτων, συμβάλλει στη μετεξέλιξη της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού – φορέα και ταυτόχρονα στοχεύοντας στην ικανοποίηση του στελέχους, αποσκοπεί στη βέλτιστη εκπαίδευση, επιμόρφωση και αποδοτικότητα του, με απότοκο την ολική ποιότητα (Johnson-Freese, 2015).



Παράλληλα, διαφαίνεται πως, η επιτυχής λειτουργία και απόδοση ενός οργανισμού, που υιοθετεί αξιακό σύστημα, εξασφαλίζεται κατά βάση από ικανοποιημένο προσωπικό. Στην ικανοποίηση των στελεχών, που συνήθως μεταφράζεται με βελτιωμένη εργασιακή απόδοση, στηρίζεται, δομείται και αναπτύσσεται με διαδικασίες που απαιτούν χρονικό ορίζοντα, η Οργανωσιακή Κουλτούρα του οργανισμού (Κυριακίδου, 2011).

Στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (κριτήριο 7 της ΕΕ), η αυτοαξιολόγηση οργανισμών, στηρίζεται στην άποψη των στελεχών για τον οργανισμό που απασχολούνται, εμβαθύνοντας στην ικανοποίησή τους (Στεφανάτος, 2000).

Συμπερασματικά, οργανισμοί όπως οι ΕΔ, οφείλουν να θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη την ικανοποίηση, την άποψη και αίσθηση των υπηρετούντων για την υπηρεσία, ούτως ώστε στο πλαίσιο αυτοαξιολόγησης, να επιτυγχάνουν βελτίωση και μέσω της ομαδικής εργασίας ολική ποιότητα (ΓΕΕΘΑ, 2006). Με σύμμαχο την αναβαθμισμένη παρεχόμενη εκπαίδευση των ΑΣΣΥ, οι ΕΔ δύνανται να εκπονήσουν μοντέλο αποτελεσματικής και βέλτιστης λειτουργίας (ολικής ποιότητας), επιτυγχάνοντας συνειδητή συνέργεια των στελεχών στους τιθέμενους στόχους του οργανισμού. «Η εκπαίδευση συμβάλλει στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, που θα εμψυχήσει στα στελέχη αξίες και επιθυμία αποδοτικότητας, προς όφελος του οργανισμού» (Γιαννιώτης, 2017).

Οι Αξίες (values), ενός οργανισμού όπως οι ΕΔ, γαλουχούν τα στελέχη και διαμορφώνουν μαθησιακή κουλτούρα. Τα εθνικά ιδεώδη, η προάσπιση της ασφάλειας της χώρας, ο αλτρουισμός, η αυταπάρνηση, είναι μερικά από τα ιδανικά, που αποτελούν δομικά στοιχεία των ΕΔ και αποτελούν προϊόντα εκπαίδευσης.

### **3.6 Αναγκαιότητα της Ποιοτικής Εξασφάλισης στις Ένοπλες Δυνάμεις**

Η ποιοτική εξασφάλιση προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού, με την πιστοποιημένη εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ), επιφέρει αναμφίβολα πολλαπλά οφέλη. Το πλεονέκτημα που εξασφαλίζει ένας οργανισμός, όπως οι ΕΔ, με την ολική ποιότητα είναι δισδιάστατο. Η πρώτη διάσταση αφορά στην ικανοποίηση των αναγκών των στελεχών, η οποία στοιχειοθετεί προϋποθέσεις αύξησης της απόδοσης - παραγωγικότητάς τους, μέσω ενίσχυσης

του ομαδικού πνεύματος, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εν συνόλω επαγγελματικής ικανοποίησης (Hardaway, 2008).

Η άλλη διάσταση συνίσταται στην ικανοποίηση των εξωτερικών παραγόντων (πολιτών, πολιτείας), που δια μέσου παρεχόμενων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και προσφοράς στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, επαυξάνει το κύρος των ΕΔ, καλλιεργώντας γενικευμένο αίσθημα εμπιστοσύνης προς αυτές (US Society for Quality, 2010).

Αναμφίβολα, ο βασικός αποδέκτης των δράσεων, έργων και παρεχόμενων υπηρεσιών των ΕΔ, είναι το ίδιο το κράτος (πελάτης), που με τη σειρά του ενημερώνει τους πολίτες σχετικά με το ρόλο των ΕΔ, αναφορικά με τα μείζονα ζητήματα εθνικής κυριαρχίας, εδαφικής ακεραιότητας και ασφάλειας της χώρας. Συμπερασματικά, θεωρούμε αφενός το ένστολο προσωπικό των ΕΔ ως «εσωτερικούς πελάτες», αφετέρου το κοινωνικό σύνολο ως «εξωτερικούς πελάτες» (Παπανικολάου, 2010).

Καταληκτικά, οι ΕΔ νοούνται εύλογα, ως ειδικής σύνθεσης οργανισμός, που παρέχει ιδιάζουσες/ιδιότυπες υπηρεσίες προς τον «εξωτερικό πελάτη», το κράτος. Το κράτος-πελάτης, για να δύναται να απολαμβάνει την ιδιότυπη αυτή μορφή υπηρεσιών, οφείλει να παρέχει αντίστοιχους πόρους στις ΕΔ (οικονομικούς, ανθρώπινους, κοινωνικούς, χώρους υποδομών, εκπαίδευση κλπ) (Παπαδάκης, 2007).

Επομένως «πελάτη» των ΕΔ, συνιστά το σύνολο των Ελλήνων πολιτών, που μέσω φορολόγησης του, καλύπτει το οικονομικό κόστος λειτουργίας των ΕΔ, ενώ τα αποτελέσματα των παραγομένων «προϊόντων», απηχούν στην ποιότητα ζωής του κοινωνικού συνόλου (αίσθημα της ασφάλειας, ελευθερία κλπ). Προφανώς, η αναγκαιότητα παροχής ποιοτικών «προϊόντων – υπηρεσιών» από τις ΕΔ, καθίσταται αδήριτη, καθώς οι συγκεκριμένες υπηρεσίες σχετίζονται με την ασφάλεια της χώρας (εθνική ανεξαρτησία, εδαφική ακεραιότητα), την προάσπιση της ειρήνης και την εμπέδωση περιβάλλοντος σταθερότητας και προοπτικής ανάπτυξης του κράτους (Λειμόνης, 2014).

Με βάση την ανωτέρω προσέγγιση, είναι εφικτή η κατηγοριοποίηση των έργων - δραστηριοτήτων των ΕΔ σε δύο μείζονες κατηγορίες :

α. Τις «Μόνιμες» δραστηριότητες, που συμπεριλαμβάνουν,

εξακολουθητικές επιτελικές δράσεις ρουτίνας, τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και τυποποιημένες διαδικασίες διοικητικής μέριμνας (λειτουργία στρατιωτικών εργοστασίων, επισκευαστικοί φορείς κλπ) (Γιαννιώτης, 2017).

β. Τα «έργα», που σχεδιάζονται και εκτελούνται άπαξ, παράγοντας μοναδικό αποτέλεσμα. Σε αυτά εντάσσονται, ο σχεδιασμός – εκτέλεση επιχειρησιακών δράσεων (π.χ. αντιμετώπιση κρίσης, έκτακτες αποστολές, παρακολούθηση εχθρικών κινήσεων και συναφείς αποστολές καθημερινότητας (αναχαιτίσεις) (Charman, 2016).

Εν κατακλείδι, η αναγκαιότητα υιοθέτησης ολικής ποιότητας και συμπαρομαρτούντος Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) στις ΕΔ, συνοψίζεται στις παρακάτω παραδοχές, οι οποίες ανακύπτουν από επίσημα εμπιστευτικού περιεχομένου έγγραφα του ΓΕΕΘΑ:

α. Επιτακτική κρίνεται η δρομολόγηση διεργασιών ανάπτυξης και επιβιωσιμότητας των ΕΔ, σε ένα επιχειρησιακά μετεξελισσόμενο περιβάλλον, με γεωπολιτικές ιδιαιτερότητες (Ανατολική Μεσόγειος) (ΠΑΔ 1-9/18 ΓΕΕΘΑ).

β. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, καθιστούν επιβεβλημένο το συντονισμό των ΕΔ, με τη σημερινή πραγματικότητα.

γ. Βελτίωση ποιότητας επιχειρησιακών διαδικασιών και οπλικών συστημάτων (ΓΕΕΘΑ, ΔΚ2012).

δ. Επαύξηση αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας, του ανθρώπινου δυναμικού (ΠΑΔ 3-3/15 ΓΕΝ).

ε. Εμπέδωση κουλτούρας στελεχών συνυφασμένης με το όραμα και τις επιδιώξεις της ηγεσίας. Αλλαγή νοοτροπίας και ενίσχυση επαγγελματικής ικανοποίησης στελεχών (ΠΑΔ 2-7/17 ΓΕΝ).

Πέραν των ανωτέρω, κρίνεται επιβεβλημένη η παγιοποίηση ενός καινοτόμου ΣΔΠ, επ' ωφελεία των στελεχών, που συνιστούν νευραλγικό παράγοντα επίτευξης της στοχοθεσίας των ΕΔ. Μέσα στο ιδιάζων επιχειρησιακό περιβάλλον, η ορθή αξιοποίηση του προσωπικού αποτελεί στρατηγικό στόχο (ΠΑΔ 0-2/06 ΓΕΝ). Η σχεδίαση και η εφαρμογή ΣΔΠ για τα στελέχη, επηρεάζεται από την παρεχόμενη εκπαίδευση, τους ιδιαίτερους αντικειμενικούς εργασιακούς σκοπούς, τη μέριμνα προσωπικού και τις διενεργούμενες διεργασίες αξιολόγησης

που εφαρμόζονται στους επιμέρους κλάδους των ΕΔ (Δομάζος, 2015).

### **3.7 Ποιότητα στην Εκπαίδευση Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων**

Τα έργα των ΕΔ, καλύπτουν ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων, πλην όμως εντάσσονται σε βασικούς τομείς, όπως: επιχειρησιακή δραστηριότητα, εκπαίδευση και διοικητική μέριμνα (υποστήριξη). Στους ανωτέρω τομείς, εφαρμόζονται πρότυπα τυποποίησης (ΣΤΥΠ: Συμφωνίες Τυποποίησης), βασιζόμενα σε αντίστοιχα Νατοϊκά πρότυπα (STANAGs: Standardization Agreements), καθώς και εθνικές εκπαιδευτικές οδηγίες, που υποστηρίζουν την τυποποιημένη εκτέλεση βασικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (Λειμόνης, 2014).

Η εκπαίδευση αποτελεί εχέγγυο επιμόρφωσης των στελεχών και παροχής γνώσεων – εμπειριών, που συνιστά ενισχυτικό παράγοντα βέλτιστης ανταπόκρισης του προσωπικού στα καθήκοντα και αναφύμενες υποχρεώσεις, του ταχέως εξελισσόμενου και απαιτητικού σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντα. Η διηλεκτική εκπαίδευση, αποτελεί «όπλο» για την αλλαγή νοοτροπίας στις ΕΔ και συνακόλουθη υιοθέτηση – ενστερνισμού της ποιότητας από κάθε στέλεχος, σε οποιοδήποτε επίπεδο (Γιαννιώτης, 2017).

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, η εκπαίδευση επί παραδείγματι στο Στρατό Ξηράς, οργανώνεται και λειτουργεί σύμφωνα με πρότυπα τυποποίησης, που απορρέουν από τις Γενικές και Ειδικές Οδηγίες Εκπαιδύσεως (ΓΟΕ/ΓΕΣ). Παρά ταύτα, η περαιτέρω εφαρμογή των οδηγιών στους υφιστάμενους Σχηματισμούς, αφήνει περιθώρια διαφοροποιήσεων, επί της τήρησης/εφαρμογής αυτών, στο ευρύτερο πλαίσιο της φάσης εκπαιδευτικής αξιολόγησης (Μεριάνος, 2016). Αντίστοιχα στο Πολεμικό Ναυτικό, το Αρχηγείο Στόλου εκδίδει Οδηγίες Τυποποίησης (ΟΤ.ΑΣ), που στοχεύουν στη γενικότερη ανάπτυξη εκπαιδευτικής μεθοδολογίας, επί αντικειμένων που άπτονται αμιγώς επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, αλλά και ζητημάτων υγιεινής και ασφάλειας εργασίας (Γιαννιώτης, 2017)

Η πιστοποίηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών (μέσω ΣΔΠ), θέτει τις βάσεις τυποποίησης διαδικασιών – ενεργειών, ώστε χωρίς ουσιαστικές παρεκκλίσεις να ακολουθείται συγκεκριμένη μεθοδολογία επί των επιχειρησιακών δράσεων. Ακόμη αποσαφηνίζεται ο στόχος των δράσεων και επεξηγούνται ζητήματα ασφάλειας υλικού και προσωπικού. Συμπερασματικά, με την

οργανωμένη, διεξοδική και πιστοποιημένα ποιοτική παρεχόμενη εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες και επίπεδα, διασφαλίζεται από τον καιρό της ειρήνης η μέγιστη βέλτιστη επιχειρησιακή απόδοση αξιωματικών/υπαξιωματικών.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα με το κατάλληλο ΣΔΠ, θα προσδίδουν τις απαραίτητες γνώσεις – δεξιότητες στα στελέχη, ενώ ταυτόχρονα θα διακρίνονται από ευελιξία, προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις του θεάτρου επιχειρήσεων, μεθοδικότητα, πρακτικότητα. Ταυτόχρονα, κατάλληλα ελεγκτικά σχήματα/συστήματα ανάδρασης, τροφοδοτούμενα με δεδομένα από τις διαδικασίες αξιολόγησης, θα θέτουν νέα διδάγματα – δεδομένα επί των τηρούμενων εκπαιδευτικών διαδικασιών (Δομάζος, 2015).

Η αποτελεσματική και προσοδοφόρα εκπαιδευτική διαδικασία, συνίσταται στις ακόλουθες παραμέτρους:

- α. Βελτίωση της συμπεριφοράς, εργασιακής κουλτούρας και νοοτροπίας του προσωπικού.
- β. Ενστερνισμός της διηνεκούς δέσμευσης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
- γ. Επαύξηση της αποδοτικότητας, απόκτησης εμπειριών και ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- δ. Ενθάρρυνση της ομαδικότητας.
- ε. Καλλιέργεια δημιουργικής πρωτοβουλίας και βελτίωση της επικοινωνίας στελεχών.

### **3.8 Διαδικασία Υλοποίησης της ΔΟΠ στις ΕΔ**

Οι στρατιωτικές, ναυτικές και αεροπορικές επιχειρήσεις, εξεταζόμενες υπό το πρίσμα των σύγχρονων επιχειρησιακών απαιτήσεων -που αντίστοιχα συνθέτουν ένα εξόχως πολύπλοκο θέατρο επιχειρήσεων και περιβάλλον- συνιστούν ζητήματα ιδιάζουσας πολυπλοκότητας, που απαιτούν ενδεδειγμένες λύσεις και επιβάλλουν ενδελεχή σχεδίαση (AQAP 2000).

Ο κατάλληλος σχεδιασμός και η διεξαγωγή στρατιωτικών επιχειρήσεων με την αρωγή αρχών και εργαλείων της ΔΟΠ, συνιστούν παράγοντες επαύξησης της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και παράλληλα επίτευξης της τελικής επιθυμητής κατάστασης (ΓΕΕΘΑ ΔΚ2012).

Η ΔΟΠ, ως πελατοκεντρική στρατηγική μεθόδευσης της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών ενός οργανισμού και παράλληλα της εξυπηρέτησης και καινοτομίας, θέτει ως προϋποθέσεις (Λιαμαρκόπουλος, 2016):

- α. Αναγνώριση των άμεσων πελατών (εσωτερικών – εξωτερικών).
- β. Επικοινωνία με τους πελάτες και προσδιορισμός των απαιτήσεων τους.
- γ. Προσμέτρηση της ικανότητας του οργανισμού για ανταπόκριση στις εν λόγω απαιτήσεις.
- δ. Προσδιορισμό της ικανότητας κάλυψης εσωτερικών απαιτήσεων.
- ε. Εκτίμηση μεθόδευσης πιθανών αλλαγών, επί της παραγωγικής διαδικασίας, αποσκοπώντας στη μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Η ποιότητα φυσικά δεν προκύπτει τυχαία, αλλά αποτελεί παράγωγο αποτελεσματικής διοίκησης (Δερβιτσιώτης, 2012). Προκειμένου να χαρακτηριστεί ολική, οφείλει να συμπεριλαμβάνει το σύνολο των συμμετεχόντων στην παραγωγική διαδικασία και να εφαρμόζεται σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού (εν προκειμένω ΕΔ) (Τσιότρας, 2002). Οι Ελληνικές ΕΔ, λόγω της φύσης και ιδιαιτερότητας τους ως οργανισμού, εκτιμάται πως ακολουθώντας τα ακόλουθα «βήματα», θα οδεύσουν προς την εφαρμογή διαδικασιών ολικής ποιότητας, η οποία θα συνεισφέρει ουσιαστικά στην πρόσκτηση της προσήκουσας νοοτροπίας και οργανωσιακής κουλτούρας των στελεχών, με απότοκο την αποτελεσματικότερη λειτουργία και παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τον κρατικό μηχανισμό και την κοινωνία (Γιαννιώτης, 2017):

α. Διοικητική Δέσμευση: Περιλαμβάνει τη διερεύνηση των αρχών της ΔΟΠ, αναφορικά με τις ΕΔ και την τελική αποδοχή/καλλιέργεια νέας φιλοσοφίας της ηγεσίας, προς αναγνώριση της ιδιάζουσας σημασίας της ποιότητας, στο διεθνές ανταγωνιστικό γεωστρατηγικό περιβάλλον (Κέφης, 2014).

β. Εκπαίδευση της Διοίκησης: Επιμόρφωση των ανώτατων στελεχών, ώστε να ενστερνιστούν τη φιλοσοφία των αρχών – μεθόδων της ΔΟΠ. Αποτελεί στάδιο κομβικής σημασίας, η κατανόηση των βασικών επιδιώξεων της νέας κουλτούρας (από την ηγεσία), που ακολούθως θα τη «μεταλαμπαδεύσει» επικοινωνιακά προς τα χαμηλόβαθμα στελέχη, αποσκοπώντας στην επικοδομητικότερη λειτουργία του οργανισμού (Woods, 2015).

γ. Εφαρμογή ΔΟΠ: Το ΓΕΕΘΑ, θέτει το μακροπρόθεσμο «όραμα» και επιχειρεί την πραγμάτωση του, με εφαρμογή των αξιωμάτων και αρχών ΔΟΠ. Κρίνεται απαραίτητη η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης σε στρατηγικό επίπεδο και συνακόλουθα η εφαρμογή των εντελλομένων στο τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο (Stanag4107, 2007).

Στις παραπάνω διαδικασίες, η εκπαίδευση των στελεχών και η εμφύσηση σε αυτά κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, καθίσταται επιβεβλημένη. Απαιτείται να καταστεί απολύτως σαφές, πως η εφαρμογή ενός συστήματος ποιοτικής εξασφάλισης στις ΕΔ -με εφαρμογή της ΔΟΠ-, συνιστά ομαδική - συμμετοχική προσπάθεια του συνόλου των ένστολων, με απώτερη προσδοκία τη συνεχή βελτίωση λειτουργιών του οργανισμού (Λειμόνης, 2014).

Το ανθρώπινο δυναμικό, είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα των ΕΔ. Μέσω κατάλληλων διαδικασιών εκπαίδευσης, που δρομολογούνται και μετεξελίσσονται στις παραγωγικές Σχολές φοίτησης μονίμων στελεχών, αναπτύσσεται κουλτούρα, που εναρμονίζεται με τις αρχές Ποιότητας. Οι ανθρώπινοι πόροι, γίνονται συμβατοί με τη διαλειτουργικότητα, τη συνεργασία, τον επαγγελματισμό, τη συμμετοχικότητα και αναπτύσσουν, αξιακά πρότυπα, που στηρίζονται στην αλληλεγγύη και την αυταπάρνηση (Μπιτσάνη, 2006).

### **3.9 Επίλογος**

Η συμμετοχή του προσωπικού, αποτελεί εχέγγυο ανάπτυξης της ομαδικότητας και ομοψυχίας στο εργασιακό περιβάλλον, της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης στο καθήκον, της προσήλωσης στο στόχο ποιοτικής εξασφάλισης της κάθε δραστηριότητας (παραγωγικής - επιχειρησιακής) (Τζωρτζάκης, 2004).

Ακόμη μέσω διαδικασιών απόκτησης παιδείας και επιμόρφωσης, οικοδομείται αξιόμαχο ηθικό, αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, πλήρης συναίσθηση του καθήκοντος και γενικότερα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών.

Συμπερασματικά, η στρατηγική της Ολικής Ποιότητας, είναι ανέφικτο να πραγματωθεί, σε έναν οργανισμό όπως οι ΕΔ, παρά μόνο με την αλλαγή νοοτροπίας/κουλτούρας, συνεπεία αναβάθμισης της εκπαίδευσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΔ**

### **4.1 Εισαγωγή**

Η επιτυχής εκπλήρωση της αποστολής των ΕΔ, στηρίζεται άρρηκτα στην ποιότητα του στελεχιακού δυναμικού. Το επίπεδο της παρεχόμενης ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, στους σπουδαστές των παραγωγικών Σχολών –σε απόλυτη συνάρτηση με τη στρατιωτική αγωγή- συνιστούν θεμελιώδεις παράγοντες, που συνθέτουν/δημιουργούν τη στρατιωτική οργανωσιακή κουλτούρα και νοοτροπία. Ακόμη, η επαγγελματική εκπαίδευση έκαστου κλάδου των ΕΔ, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της μαχητικής ισχύος και αποτελεσματικότητας (Βαλαλής, 2013).

### **4.2 Στοχοθεσία Εκπαίδευσης στις Ένοπλες Δυνάμεις**

Η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων (κουλτούρα στελεχών), διαμορφώνεται μέσα από τους θεσμούς – κανονισμούς, που οριοθετεί και εφαρμόζει η ανώτατη στρατιωτική ηγεσία. Η ποιοτική υπεροχή και η υψηλού επιπέδου οργανωσιακή κουλτούρα σε απόλυτο συνδυασμό με την ολική ποιότητα στις ΕΔ, απηχούν στην αναβάθμιση της επαγγελματικής προσέγγισης του προσωπικού, με απότοκο την παροχή σημαντικών έργων και υπηρεσιών προς την πατρίδα (ΓΕΕΘΑ, 2015).

Στόχο λοιπόν της ηγεσίας του στρατεύματος (ως οφείλει να καθορίζεται - επικοινωνείται και από την πολιτική ηγεσία), αποτελεί η οργάνωση και διηλεκτικής παροχή προς τα στελέχη εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου, προκειμένου να αναβαθμίζονται οι επαγγελματικές δεξιότητες, οι επιχειρησιακές γνώσεις και η γενικότερη επιμόρφωση του προσωπικού. Συναφώς, στοχοθετείται η καλλιέργεια ηθικών αξιών και ψυχικών αρετών, που θα συμβάλλει στη δημιουργία ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, με κατάλληλη κουλτούρα, που υποστηρίζει τη βαθιά συναίσθηση του καθήκοντος και κατανόηση των αποστολών και ιδιαζόντων απορρεόντων από την ιδιότητα τους υποχρεώσεων (Γιαννιώτης, 2017).

Τέλος ουσιώδης στόχος, καθίσταται η παραγωγή στελεχών, που δύνανται στον υπέρτατο βαθμό, να ηγούνται, να διοικούν, να σχεδιάζουν, να καθοδηγούν και να εμπνέουν, λειτουργώντας πάντα στο πλαίσιο της βέλτιστης κοινωνικής προσφοράς και παροχών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τη χώρα, όπως η ασφάλεια και εδαφική ακεραιότητα (ΓΕΕΘΑ, 2015).



#### **4.3 Ακαδημαϊκή Επιμόρφωση - Επαγγελματική Κατάρτιση**

Η εκπαίδευση – επιμόρφωση των σπουδαστών στα Στρατιωτικά Ιδρύματα [(Ανώτατα Στρατιωτικά εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ), Ανώτερες Στρατιωτικές Σχολές Υπαξιωματικών (ΑΣΣΥ)], στοχεύει στη δημιουργία κουλτούρας, που είναι συνυφασμένη με την καλλιέργεια ήθους και ταυτόχρονης ανάπτυξης επαγγελματικών προσόντων (Ν.3883/2010). Το ήθος αποτελεί παράγοντα δέσμευσης, έναντι των συναδέλφων και της υπηρεσίας, καθ'όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας και συνηγορεί στην ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφορικά με τα καθήκοντα τις υποχρεώσεις και την ανάπτυξη αλληλεγγύης και αλτρουισμού, για ανιδιοτελή προσφορά. Η επιμόρφωση συμπεριλαμβάνει επαγγελματικές - τεχνικές δεξιότητες των στελεχών (επιχειρησιακή τέχνη, εφαρμοσμένες πρακτικές γνώσεις και διοίκηση), που συνοψίζονται στον όρο στρατιωτική τέχνη και απαιτούνται για την επιτυχή υποστήριξη/εκτέλεση ιδιαίτερα απαιτητικών καθηκόντων (Ν.3187/2003).

Η έννοια της «πάλαι ποτέ» στρατιωτικής τέχνης, θεωρείται πλέον εφάμιλλη της γοργά μετεξελισσόμενης στρατιωτικής επιστήμης. Ο συγκεκριμένος όρος, αφορά στα ακόλουθα βασικά γνωστικά αντικείμενα, τα οποία σχετίζονται με τον παραδοσιακό ρόλο του επαγγελματία τεχνίτη - μαχητή (ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, 2015):

α. Γενική ακαδημαϊκή εκπαίδευση, σε συνδυασμό με στρατιωτική αγωγή, στοχεύοντας την εμφύσηση στρατιωτικής κουλτούρας.

β. Σπουδή της στρατιωτικής ιστορίας και παράλληλη διασύνδεση της με σύγχρονα κοινωνικοπολιτικά δρώμενα, αποσκοπώντας στη βελτίωση της κρίσης και αντίληψης.

γ. Μελέτη της γεωπολιτικής, γεωστρατηγικής επιστήμης για κατανόηση της σημαντικότητας του θεάτρου επιχειρήσεων, αλλά και διεξοδική προσέγγιση εννοιών - διαστάσεων, όπως πολιτική, πολιτισμός, οικονομία, κοινωνία, θεσμοί, θρησκεία, φυσικοί πόροι, κ.ά.

δ. Εξοικείωση και εμπάθунση στη στρατιωτική τεχνολογία, για την κατανόηση – βέλτιστη αξιοποίηση των εφαρμοσμένων επιστημών, εκμετάλλευση και συντήρηση των συστημάτων άμυνας - στρατιωτικού εξοπλισμού και την περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας.

ε. Γνώση της στρατιωτικής τέχνης, που συνοψίζεται στην καθιέρωση συνόλου αρχών, οι οποίες διέπουν τις ενέργειες των στρατιωτικών στο ενοποιημένο πεδίο της μάχης.

στ. Βελτίωση τη ποιότητας των διενεργούμενων έργων - στρατιωτικών δράσεων και συγχρόνως πιο αναβαθμισμένων ποιοτικά υπηρεσιών (Γιαννιώτης 2017).

Γενικά, ο επιθυμητός βαθμός πνευματικής ανάπτυξης του προσωπικού των ΕΔ, στοιχειοθετεί την ύπαρξη τριών βασικών αλληλοεπιδρώντων πυλώνων: της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης, της επιχειρησιακής εμπειρίας και της αυτοβελτίωσης/ αυτοανάπτυξης (Σχήμα 5, Παράρτημα «Ε».).

Η εκπαίδευση στις ΕΔ, διακρίνεται στη στρατιωτική εκπαίδευση (παραγωγικές Σχολές, σταδιοδρομικά σχολεία, κλαδική και διακλαδική επιμόρφωση), στην επαγγελματική και στην ακαδημαϊκή εκπαίδευση (ΑΣΕΙ-ΑΣΣΥ) (Ν.4396/2016). Η εκπαίδευση στις παραγωγικές Σχολές, προάγει αν μη τι άλλο ηθικές αξίες και αρετές, που σε συνδυασμό με την επαγγελματική/επιχειρησιακή εκπαίδευση γαλουχούν τους σπουδαστές και μελλοντικά στελέχη στη στρατιωτική νοοτροπία και σε συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα (Γιαννιώτης 2017).

Η επιχειρησιακή εμπειρία και επισταμένη επαγγελματική γνώση, αποκτάται ουσιαστικά μετά την αποφοίτηση του μόνιμου προσωπικού των ΕΔ και κυρίως κατά την περίοδο υπηρετήσης στις Μάχιμες Μονάδες/Υπηρεσίες (on the job training), μέσω συμμετοχής σε κλαδικές/διακλαδικές ασκήσεις και με συνακόλουθη ανάληψη θέσεων ευθύνης (Καφφές, 2005). Η περαιτέρω επαγγελματική βελτίωση, αποτελεί ατομική ευθύνη του στελέχους και επιτελείται με αυτοανάπτυξη. Αυτή προϋποθέτει την καλλιέργεια ατομικού ενδιαφέροντος και σχετίζεται άρρηκτα με την κουλτούρα του στελέχους και την αντίληψη/ ενσυναίσθηση του καθήκοντος. Αποτελεί δε, παράγοντα ανιδιοτελούς προσφοράς του στελέχους προς το κοινωνικό σύνολο και την πατρίδα (Hardaway, 2008).

#### **4.4 Διακλαδική Κουλτούρα**

Το νέο συνεχώς μεταβαλλόμενο γεωστρατηγικό περιβάλλον, επιβάλλει στις ΕΔ τη διακλαδικότητα. Η παγιοποίηση και ανάπτυξη της διακλαδικότητας, στηρίζεται στην αλλαγή της κουλτούρας, που αποτελεί απότοκο συντονισμένων εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Με τον όρο διακλαδικότητα, νοείται ένα συλλογικό πλαίσιο δράσης – ενέργειας και κοινής επιχειρησιακής δραστηριότητας των τριών κλάδων των ΕΔ (ΓΕΕΘΑ, 2006). Τα άτομα του οργανισμού (ΕΔ), αποκτούν κοινή επιχειρησιακή λογική, γνωρίζουν και αντιλαμβάνονται τις επιχειρησιακές ιδιαιτερότητες των δράσεων έκαστου κλάδου και αποκτούν κοινή κουλτούρα προς επίτευξη τεθέντων στρατηγικών επιδιώξεων (ΓΕΕΘΑ, 2012).

Η συνεκπαίδευση στελεχών και των τριών κλάδων, συνιστά την ασφαλέστερη μέθοδο, για τη σταδιακή κατανόηση, αφομοίωση και εφαρμογή της διακλαδικότητας και της συναφούς κουλτούρας που τη διέπει. Συνεπώς, οι παραγωγικές Σχολές ΕΔ και τα κέντρα παροχής σταδιοδρομικής κατάρτισης, υποχρεούνται να επενδύσουν στην οργανωσιακή κουλτούρα και μάθηση, με στόχο την αφομοίωση/ενστερνισμό εννοιών της διαλειτουργικότητας και διακλαδικότητας (Berthier, 1999).

Υπό την προϋπόθεση, θέσμησης διακλαδικής προσέγγισης και απαραίτητες εκπαιδευτικού χαρακτήρα τροποποιήσεις στα προγράμματα σπουδών των ΑΣΕΙ και ΑΣΣΥ, μπορεί να εφαρμοστεί σταδιακά η διακλαδικότητα με τις παρακάτω μεθοδεύσεις (Γιαννιώτης, 2017).

α. Δημιουργία Πανεπιστημίου Εθνικής Άμυνας (ΠΑΝΕΘΑ). Κοινή φοίτηση όλων των σπουδαστών, (κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους) σε ενιαίο χώρο, προσανατολισμένη/εστιασμένη στη στρατιωτική εκπαίδευση – κοινή στρατιωτική κουλτούρα.

β. Η κοινή προσέγγιση σε ζητήματα Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων. Ταυτόχρονη εκμάθηση των αρχών ολικής ποιότητας στις ΕΔ.

γ. Επιμόρφωση κοινών τμημάτων διαφορετικών ΑΣΣΥ, ανά Εξειδίκευση (πρακτική εκπαίδευση, τηλεεκπαίδευση, σεμινάρια - ημερίδες).

#### **4.5 Στρατιωτική Οργανωσιακή Κουλτούρα**

«Το κλειδί της επιτυχίας ενός σχολείου, είναι η σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της μάθησης» (Barney, 1986). Πιο εξειδικευμένα η Οργανωσιακή Κουλτούρα, συντίθεται από κυρίαρχες υποθέσεις (Fundamental Assumptions), αξίες (values), κώδικες ηθικής και συμπεριφορές (Behavioral norms), τυπικές συμπεριφορές (Patterns of behavior), αντιλήψεις, αξίες, στάσεις, ανθρώπινα πρότυπα και σύμβολα (Artifacts

and Symbols) (Schein, 1991) (Παράρτημα «Ε», Σχήματα 6, 7).

Καθίσταται προφανές ότι οι παραγωγικές σχολές στελεχών των ΕΔ, μέσω υψηλού επιπέδου ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, συνυφασμένη με στρατιωτική αγωγή/νοοτροπία/κουλτούρα και επαγγελματική επιμόρφωση, συνθέτουν το μηχανισμό παραγωγής ικανών στελεχών που θα αποτελέσουν τον κορμό των ΕΔ (ΠΔ66/2017).

Κάθε επαγγελματικός οργανισμός (συνεπώς και οι ΕΔ), οφείλει να αναδείξει – αναπτύξει τρεις πυλώνες ανάπτυξης κουλτούρας: «την εξειδίκευση, την νομιμοποίηση και την αρμοδιότητα εκτέλεσης καθήκοντος» (Brown 1992). Οι παράγοντες αυτοί συνθέτουν την κουλτούρα του οργανισμού.

Αναλύοντας διεξοδικά το παραπάνω τρίπτυχο, διαπιστώνουμε ότι η μεν εξειδίκευση, συνιστά απότοκο εκπαίδευσης (Ν.2621/1998), η δε αρμοδιότητα εκτέλεσης έργων των ΕΔ, καθορίζεται σαφώς στο Σύνταγμα και τα λοιπά νομοθετικά κείμενα, που θεσμοθετούν/εξουσιοδοτούν δράσεις σε περίπτωση εξωτερικής απειλής (Ν.4407/2016). Καταληκτικά εξάγεται αβίαστα το συμπέρασμα, πως οι σύγχρονες ελληνικές ΕΔ, αποτελούν έναν επαγγελματικό οργανισμό με σαφή δομή και στόχους και ταυτόχρονα συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα απόλυτα συνυφασμένη με τις παραγωγικές σχολές, που οριοθετούν τους άξονες της οργανωσιακής μάθησης.

#### **4.6 Οργανωσιακή Μάθηση**

Απώτερο στόχο της Οργανωσιακής Μάθησης (ΟΜ), αποτελεί η διαμέσου εκπαίδευσης (training) και επιμόρφωσης (education), καλλιέργεια στο προσωπικό της προσδοκώμενης οργανωσιακής κουλτούρας (Stuart, 2008). Η διαδικασία παραγωγής/ανάπτυξης ικανών στρατιωτικών, συνιστά τη βασική αποστολή των παραγωγικών σχολών που θεμελιώνουν τις βασικές αρχές και αξιώματα της οργανωσιακής μάθησης (Σχήμα 8, Παράρτημα «Ε»).

Η γενικής φύσεως εκπαίδευση, επιδρά αποφασιστικά στην εμπέδωση επαγγελματικής κατάρτισης και ορίζεται ως ουσιώδης διαδικασία προετοιμασίας του προσωπικού, προκειμένου να ενεργεί/λειτουργεί, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, με εφαρμογή προκαθορισμένων, ανάλογα με την περίπτωση διαδικασιών (check lists) (Lawton *et al-*, 2014). Συμπερασματικά, η μόρφωση, προάγει την ικανότητα κατανόησης, σύνθεσης, ανάλυσης προβλημάτων και τελικά

εφαρμογής της ενδεικνυόμενης λύσης (N.4485/2017).

Η ΟΜ, προάγει τη σκέψη και οξύνει την αντίληψη, ακολουθώντας συγκεκριμένα πρότυπα και κανόνες εκπαίδευσης (Γιαννιώτης, 2017). Παράλληλα, αναδεικνύει τη σπουδαιότητα ηθικών αρετών (αλληλεγγύη) και προάγει την ομαδική και συντονισμένη λειτουργία των επιμέρους μονάδων-υπηρεσιών. Ακόμη, οριοθετεί συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο εργασίας, με ποιοτικά παραγόμενα αποτελέσματα, εμφυσώντας τις αρχές ολικής ποιότητας στην εργασία και ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα τα στελέχη να τις τηρούν (Hardaway, 2018).

Καταδεικνύεται η σπουδαιότητα/ κρισιμότητα της ΟΜ, ως παράγοντα εμπέδωσης στρατιωτικής κουλτούρας, με απόρροια την ανάπτυξη αντανakλαστικών αντιμέτωπησης καταστάσεων σε ένα ταχύτατα μεταλλασσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Επικεντρώνεται ουσιαστικά στο «πώς να σκέφτονται» και όχι στο «τι να σκέφτονται» τα στελέχη, γεγονός που συνιστά αντικείμενο της τυπικής στρατιωτικής εκπαίδευσης (Δομάζος, 2015). Ο αντικειμενικός σκοπός της ΟΜ, καθίσταται στην απόκτηση ευρείας γνώσης, δεξιοτήτων και εμπειριών, που αποτελούν εφόδια, ανταπόκρισης στις προκλήσεις του μμέλλοντος (Dombrowski 2017).

Η μόρφωση τελικά, ως διαδικασία ανάπτυξης της αντίληψης/ κρίσης του προσωπικού, είναι περισσότερο χρονοβόρα από τη στρατιωτική εκπαίδευση/ κατάρτιση, παραπέμποντας στη σπουδαιότητα εφαρμογής ΟΜ στα ΑΣΕΙ-ΑΣΣΥ (Μερίανος, 2016).

Εν τέλει η ΟΜ, αποτελεί διαδικασία προσδιορισμού, σύνθεσης και βελτίωσης των ενεργειών, μεθοδεύσεων και ακολουθούμενων πρακτικών του οργανισμού, μέσω ποιοτικότερων εξειδικευμένων γνώσεων (Μπουραντάς, 2005). Εμπεριέχει και συν τω χρόνω, εξελίσσει τις πρακτικές απόκτησης, μιας ολιστικής αντίληψης, επεξεργασίας, κριτικής αποτίμησης και θεώρησης ερεθισμάτων, πληροφοριών και συμπερασμάτων, προκειμένου ο οργανισμός να αυτοαξιολογηθεί και αυτοβελτιωθεί, ώστε να αναβαθμίσει την κουλτούρα και εντέλει να οδηγηθεί στην Ολική Ποιότητα (Κεχρή, 2002).

#### **4.7 Διάσταση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκε διεξοδικά η σημαντικότητα της ΔΟΠ, αναφορικά με την εμπέδωση κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Η εφαρμογή των

αρχών της ΔΟΠ, στην εκπαίδευση είναι βαρυσήμαντη και πολυδιάστατη, καθώς θέτει τις βάσεις της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού παρεχόμενου προϊόντος, προς τους αποδέκτες στρατιωτικούς (Johnson-Freese, 2015). Τα στελέχη εκπαιδεύονται, γαλουχούνται και ενστερνίζονται της αρχές ολικής ποιότητας και εν συνεχεία αυτοαξιολογούνται και ωθούνται στην αυτοβελτίωση. Συνθέτουν άποψη για τη λειτουργία του οργανισμού, την ηγεσία και το όραμα του και συνδράμουν σε διεργασίες βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών (Hofstede, 2015).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ικανοποίηση των στελεχών, μόνο οφέλη αποδίδει στην Υπηρεσία. Η διηνεκής επιμόρφωση και παροχή αναβαθμισμένης γνώσης, συντελεί στην ικανοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του προσωπικού, βελτιώνει την ατομική αλλά και γενικότερη απόδοση των ΕΔ.

Αναφορικά με τον Οργανισμό, το πρότυπο 9004 ISO αναφέρει ότι στο πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης, η εκπαίδευση οδηγεί στην ανάπτυξη κουλτούρας και μεθοδεύει την εξεύρεση, ανάλυση και αντιμετώπιση των αδυναμιών του. Ο εντοπισμός των δυσλειτουργιών του Οργανισμού και η εκπόνηση διαδικασιών εξάλειψης των τρωτοτήτων, απηχεί στην οργανωσιακή μάθηση και συναφή κουλτούρα του οργανισμού (Ψωμάς, 2009).

#### **4.8 Διαστάσεις Μαθησιακής Κουλτούρας**

Σχετικά με τον τρόπο σκέψης και τη μαθησιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, διατυπώνονται πέντε διαστάσεις (Senge, 1990). Η ηγεσία απαιτείται να συντονίσει διεξοδικά τη σχεδίαση και διδασχία των παρακάτω συνιστωσών της ΟΜ του οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2018 ; Καφφές 2015). Στο Παράρτημα «Ε» Σχήμα 9, εμφανίζονται οι πέντε διαστάσεις:

α. Επίτευξη Προσωπικής Ανάπτυξης (Personal Mastery): Αυτή η διάσταση αναλύει τη δυνατότητα ποιοτικής εξέλιξης του ατόμου (αυτοβελτίωσης), μέσω αναβάθμισης του γνωστικού του υποβάθρου, χωρίς σε καμία περίπτωση να παρεμποδίζεται από την υπηρεσία/ οργανισμό.

β. Κοινά νοητικά Μοντέλα Κουλτούρας (Common Mental Models): Συνιστούν παραδοχές και γενικεύσεις ή ακόμη κοινές προσεγγίσεις/ ιδέες, αναφορικά με τις καθιερωμένες αντιλήψεις της πραγματικότητας, που επηρεάζουν τον τρόπο που δρούμε και ενεργούμε. Η Οργανωσιακή Μάθηση βασίζεται στην ύπαρξη κοινών νοητικών μοντέλων, μεταξύ των συναδέλφων και συνεισφέρουν

στην εξωστρέφεια και εμπέδωση της πεποίθησης αξιοπιστίας του οργανισμού, στο κοινωνικό περιβάλλον.

γ. Οικοδόμηση Κοινού Οράματος (Shared Vision Building): Το όραμα αποτελεί ουσιαστικό κίνητρο βελτίωσης και επιπρόσθετα πηγή έμπνευσης και εξωστρέφειας της ηγεσίας, συνθέτοντας την «κοινή εικόνα για το μέλλον» του οργανισμού. Αναδύεται, μέσω της κοινής νοητικής κουλτούρας και παρακινεί τα στελέχη προς τον κοινό στόχο. Η αποτυχία της ηγεσίας να επικοινωνήσει το κοινό όραμα του οργανισμού, ισοδυναμεί με αδυναμία διαλειτουργικότητας και συνέργειας των στελεχών, έλλειψη επικοινωνίας και κατά συνέπεια αποτυχία της ομαδικής προσπάθειας..

δ. Ομαδική Μάθηση (Team Thinking): Για την επίτευξη της, επιβάλλεται ο οργανισμός, να διαπλάσει/ γαλουχήσει τα στελέχη του, προκειμένου να υιοθετήσουν/ αναπτύξουν κοινή κουλτούρα - ηθική και μέσω διαμόρφωσης κοινού οράματος να οριοθετήσει στόχους. Συναφώς, το προσωπικό θα ενστερνιστεί συλλογική σκέψη και αλτρουιστική αντίληψη, απορρίπτοντας τον ατομικισμό. Προϋποτίθεται, η καταγραφή και μελέτη της ανάδρασης σχετικά με συλλογικές δραστηριότητες και δράσεις του οργανισμού. Παράλληλα καλλιεργείται, μέσω συντονισμένης και στοχευμένης εκπαίδευσης, η συνέργεια και η διαλειτουργικότητα, με απότοκο την υπερίσχυση της συλλογικότητας/ ομαδικότητας, έναντι του ατόμου.

ε. Συστημική Σκέψη (Systems Thinking): Προωθεί την εμπειριστατωμένη και βασιζόμενη σε επιστημονικά δεδομένα σκέψη πριν τη λήψη απόφασης, αναλύοντας σε πρώιμο στάδιο τις ανάγκες του οργανισμού, στοχεύοντας στη βελτίωση του υπάρχοντος συστήματος. Σε αντιδιαστολή, η ατομική σκέψη ενέχει την υπερίσχυση των προσωπικών απόψεων, που ενδεχόμενα συνθέτονται από ελλιπή στοιχεία. Θεμέλιο της συστημικής σκέψης, αποτελεί η εμπειριστατωμένη γνώση, η εξειδικευμένη εμπειρία, η εκτίμηση δεδομένων και το συλλογικό πρίσμα θεώρησης και εστίασης στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, μέσω συστημικής χρήσης, της ανατροφοδότησης (Ιορδάνογλου, 2016).

Οι εν λόγω διαστάσεις, εντασσόμενες στο πλαίσιο μιας δομημένης εκσυγχρονιστικής μαθησιακής διεργασίας των παραγωγικών Σχολών, συνθέτουν και αναπτύσσουν επιμελώς την οργανωσιακή κουλτούρα των αποφοίτων (μελλοντικών στελεχών). Συνεπακόλουθα, καλλιεργούν και προωθούν

πολυδιάστατα την οργανωσιακή μάθηση και θέτουν ρεαλιστικά τους σπουδαστές σε ένα συλλογικό πλαίσιο λειτουργίας – γνώσης, υπό την επήρεια των αρχών και στόχων της ολικής ποιότητας (Γιαννιώτης, 2017) .

#### **4.9 Returns of Investment**

Η ρεαλιστική προσέγγιση της σύγχρονης πραγματικότητας, όπου η τεχνολογία εξελίσσεται αλματωδώς, στηρίζεται στην εξειδικευμένη γνώση (Παπαδάκης, 2007). Στο έντονα εναλλασσόμενο γεωπολιτικό περιβάλλον, οι ΕΔ πρέπει να επενδύσουν με σοβαρότητα και ακρίβεια στην ολιστική κατά κεφαλήν εκπαίδευση των στελεχών (McCausland, 2008).

Η ανάδειξη της κεφαλαιώδους σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, καθίσταται προφανής και επιβεβλημένη, υποστηρίζοντας στο διηνεκές, ένα άρτια οργανωμένο φορέα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, στηριζόμενο στην ολική ποιότητα και απαρτιζόμενο με στελέχη, κατάλληλης παιδείας, κουλτούρας και εξειδικευμένης γνώσης (Κουστέλιος, 1997). Από τα συμπαραομαρτούντα, προκύπτει εύλογα η απαίτηση επανεξέτασης και επαναπροσδιορισμού της υφιστάμενης αντίληψης των ΕΔ, αναφορικά με την εκπαίδευση, ανάπτυξη και υποκίνηση των στελεχών, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι της υπηρεσίας. Περισσότερο από ποτέ κρίνεται επιβεβλημένη η ενεργός συμμετοχή του στελεχιακού δυναμικού στη διατύπωση στόχων, ανάθεση/ εκχώρηση καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων (Σχήμα 10), (Μεριάνος, 2016).

Η μέθοδος Returns of Investment (ROI), αποτελεί εργαλείο εμπειριστατωμένης και ενδεδειγμένης μέτρησης της απόδοσης, επένδυσης του οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό και στη διεξοδική αναβάθμιση της εκπαίδευσης του, ενώ αποτελεί καινοτομία, που εφαρμόζεται ήδη στον επιχειρηματικό τομέα (Phillips, 2018). Λειτουργεί ταυτόχρονα, ως όργανο διαλειτουργικής αλληλεπίδρασης της ανώτατης και ανώτερης βαθμίδας διοικήσεως ενός οργανισμού/ υπηρεσίας, με το υφιστάμενο προσωπικό, στο πλαίσιο διοίκησης και ελέγχου (command and control) (Χρυσάφη, 2012).

Μια μελέτη ROI, θα αποτρέψει ενδεχόμενη επένδυση -ενός οργανισμού- σε ένα πρόγραμμα, του οποίου τα οφέλη εκφραζόμενα σε νομισματικές μονάδες, δεν θα υπερκεράσουν τις δαπάνες για αυτή την επένδυση. Πραγματοποιείται ουσιαστικά ένας έλεγχος ισοζυγίου κόστους – οφέλους. Το πρόγραμμα ROI θα



καταδείξει, εάν η συγκεκριμένη επένδυση είναι υλοποιήσιμη και επικερδής (Phillips, 2018). Η συγκεκριμένη διαδικασία επικεντρώνεται στη μελέτη και προσδιορισμό των μετρήσιμων στόχων.

Η απόδοση της επένδυσης (ROI), συνιστά το κέρδος του επενδυτή από την επένδυση πόρων. Υψηλή επιστροφή ως προς την επένδυση, καταδεικνύει κέρδος, συγκρινόμενο με το κόστος της. Βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί ο μετρητής αποδοτικότητας, που υπολογίζει την επενδυτική αποτελεσματικότητα ή τη σύγκριση της αποδοτικότητας επενδύσεων. Σε απόλυτα οικονομικούς όρους, υπολογίζεται το κέρδος του επενδυμένου κεφαλαίου (Farris, 2016).

Ο απώτερος στόχος πραγματοποίησης μιας αντίστοιχης μελέτης στις ΕΔ, θα καταδείξει το όφελος/ κέρδος επένδυσης στην εκπαιδευτική διαδικασία, προκειμένου να αναβαθμιστεί η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Το κέρδος επένδυσης στην οργανωσιακή μάθηση, συνίσταται στη μέσω κατάλληλης επιμόρφωσης, σωστή εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του προσωπικού, προκειμένου να αποδίδουν αποτελεσματικά και να εκπληρώνουν τις ανατιθέμενες αποστολές (Μερίανος, 2016).

Η μέθοδος, υποβοηθά στον καθορισμό των επιχειρησιακών απαιτήσεων των ΕΔ, αξιολογεί τις απαιτήσεις αυτές (με βάση την απόδοση του προσωπικού). Αντίστοιχα, προτείνει εναλλακτικές λύσεις και αξιολογεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, ως προς την εφαρμογή αρχών ολικής ποιότητας. Είναι απαιτητή, η αναγκαιότητα εκπόνησης από τις ΕΔ, μιας σαφώς προσδιορισμένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης των στελεχών (ως παρουσιάζεται στο Παράρτημα «»). Η ανωτέρω μέθοδος θα συνεισφέρει στην εξαγωγή συμπερασμάτων διαλειτουργικότητας και συνάφειας, της οργανωσιακής μάθησης, κουλτούρας και ολικής ποιότητας του οργανισμού των ΕΔ (Γιαννιώτης, 2017).

#### **4.10 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις Ένοπλες Δυνάμεις**

Η συγκεκριμένη υποενότητα, θα μπορούσε να αποτελέσει αυτοτελές κεφάλαιο, στο οποίο θα αναλυόταν η αλληλεπίδραση της ηγεσίας, του οράματος, της εκπαιδευτικής διαδικασίας, της κοινής κουλτούρας και της ολικής ποιότητας, στην αναβάθμιση του προσωπικού και στην αποτελεσματική αξιολόγηση του.

Η επιστήμη της ΔΑΠ, αντιλαμβάνεται έκαστο στέλεχος, σαν φορέα

γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειριών, ικανοτήτων, ηθικών/ ψυχικών αρετών, που στόχος είναι να αξιοποιούνται στο έπακρο, προς όφελος του οργανισμού. Η θεωρία του σύγχρονου management, αποποιείται την πρακτική της αυταρχικής Διοικήσεως και αντιμετωπίζει το στέλεχος, ως φορέα γνώσεων, εμπειριών, δεξιοτήτων και παιδείας. Όλες αυτές οι ατομικές ικανότητες αποτελούν παράγοντες δυνητικά αξιοποιήσιμους, μέσω μεθόδων και τεχνικών που εκρέουν από την οργανωσιακή μάθηση και ομαδική κουλτούρα (Barney, 1986).

Η αναβάθμιση της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης των στελεχών, βελτιώνει το γνωστικό υπόβαθρο του προσωπικού και μέσα από στοχευμένη οργανωσιακή μάθηση, θα προσεγγίσει τη μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας των ΕΔ. Με τη διαδικασία αυτή εκπληρώνονται οι αρχές ολικής ποιότητας του οργανισμού και πέρα από την επαγγελματική, πρακτική και στρατιωτική εκπαίδευση – εξειδίκευση - αγωγή γνώση, τα στελέχη εμπεδώνουν Παιδεία και Αξίες (ΓΕΕΘΑ, 2013).

#### **4.11 Επίλογος**

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, όπως οι ΕΔ, επιβάλλεται να εστιάζει στη σπουδαιότητα και αξία του ανθρώπινου παράγοντα, με προσδόκιμο αποτέλεσμα, την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τον πολίτη και τη χώρα. Η πολυεπίπεδη εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών, η ανάπτυξη τεχνικών ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης, η διαμόρφωση συστήματος αξιολόγησης των στελεχών και σύγχρονες πρακτικές υποκίνησης τους, συνιστούν στοιχεία προαγωγής της κουλτούρας (Κεχρή, 2002).

Ένας οργανισμός, που η οργανωσιακή του κουλτούρα αναβαθμίζεται διαρκώς, μπορεί να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και να θέσει υψηλούς στόχους. Η στοχευμένη αναβάθμιση της Παιδείας του προσωπικού, οφείλει να αποτελεί την πεμπτούσια της εκπαιδευτικής δραστηριότητας των ΕΔ, με συνεπακόλουθο τη συλλογική αναβάθμιση λειτουργιών και υπηρεσιών (Βαλαλής, 2013).

## **Κεφάλαιο 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **5.1 Εισαγωγή**

Η συγκεκριμένη μελέτη, καταδεικνύει πρωτίστως την ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας στις ΕΔ (την αποκαλούμενη ως στρατιωτική κουλτούρα), η οποία προσδιορίζεται από κανόνες, αξίες και παράγοντες, που επικοινωνούνται στα μόνιμα στελέχη, ήδη από την περίοδο φοίτησης τους στις παραγωγικές Σχολές (ΑΣΣΥ-ΑΣΕΙ). Επιπλέον, σκιαγραφείται και απωτυπώνεται η επίδραση των αρχών ολικής ποιότητας στη στρατιωτική κουλτούρα.

Όπως θα αναλυθεί διεξοδικότερα πιο κάτω, επιλέχθηκε μεθοδολογία ποσοτικής έρευνας (δειγματοληπτική μέσω ερωτηματολογίων), καθόσον η συλλογή των δεδομένων, έπρεπε να πραγματοποιηθεί, σε σύντομο χρονικό ορίζοντα.

Τέλος, βασική επιδίωξη της παρούσας εργασίας, αποτελεί η διαπίστωση του επιπέδου και ποιότητας της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας στις Ελληνικές ΕΔ και η συνεπακόλουθη διατύπωση προτάσεων, μεθοδεύσεων και τεχνικών, καθώς και εξεύρεση μεθόδων, βελτίωσης της υφιστάμενης νοοτροπίας/ κουλτούρας.

### **5.2 Δείγμα Έρευνας**

Προς διευκόλυνση διεξαγωγής της συγκεκριμένης έρευνας/ μελέτης, λόγω της φύσης του στρατιωτικού επαγγέλματος, των υπηρεσιακών υποχρεώσεων, ειδικών καθηκόντων και διασποράς των στελεχών των ΕΔ σε υπηρεσίες και μονάδες, υιοθετήθηκε η πραγματοποίηση μιας μορφής Case study ενός υποσυνόλου/ υποομάδας ενός εκ των τριών κλάδων των ΕΔ. Η έρευνα διεξήχθη στην πλατφόρμα ασύγχρονης τηλεκπαίδευσης (moodle) της Σχολής Μόνιμων Υπαξιωματικών Ναυτικού (ΣΜΥΝ), που αποτελεί Ανώτερη Στρατιωτική Σχολή Υπαξιωματικών του Πολεμικού Ναυτικού (ΠΝ). Στη συγκεκριμένη πλατφόρμα αναρτήθηκε κατάλληλο υλικό, με πληροφορίες, οδηγίες και κατευθύνσεις, σχετικά με τους στόχους της έρευνας, αλλά κυρίως επεξηγήσεις της δομής του ερωτηματολογίου και συνακόλουθα ορθής αξιολόγησης των διατυπωμένων topics assumptions (Παράρτημα «Α»).

Στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 155 μόνιμα στελέχη του ΠΝ, άνδρες και γυναίκες (113 και 42 αντίστοιχα). Ακόμη, για την ακόμη καλύτερη ανάλυση

συγκεκριμένων τάσεων κουλτούρας και λοιπών στοιχείων που τη χαρακτηρίζουν, επιλέγησαν απόφοιτοι και των δύο παραγωγικών σχολών του ΠΝ (ΣΜΥΝ-ΣΝΔ). Σημειώνεται, ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αποτελούν εν ενεργεία στελέχη του ΠΝ και καταληκτικά το δείγμα των ερωτηθέντων έχει την ακόλουθη σύνθεση:

α. 70 Αξιωματικοί (απόφοιτοι ΣΝΔ). Επιπλέον, 40 εξ αυτών είναι MAXIMOI και 30 ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ Αξιωματικοί.

β. 23 Αξιωματικοί, απόφοιτοι ΣΜΥΝ (διαφόρων εξειδικεύσεων, με 23 και πλέον έτη υπηρεσίας).

γ. 8 Υπαξιωματικοί, απόφοιτοι ΣΜΥΝ.

δ. 54 Δόκιμοι Υπαξιωματικοί (σπουδαστές τρίτου έτους, όλων των ειδικοτήτων/εξειδικεύσεων), οι οποίοι πρόκειται να ορκιστούν Κελευστές και να αποδοθούν στις τάξεις του ΠΝ, τον Ιούλιο του 2020.

Συνεπώς στη συγκεκριμένη έρευνα, συμμετείχε ένα σύνολο μόνιμων στελεχών του Πολεμικού Ναυτικού, με ποσοτικές διαφοροποιήσεις, ως προς το φύλο, το βαθμό, την προέλευση εκπαιδευτικού φορέα, την ειδικότητα/ εξειδίκευση και την ηλικία.

### **5.3 Διατύπωση Υποθέσεων Έρευνας (Ερωτηματολόγιο)**

Στο πλαίσιο υλοποίησης της συγκεκριμένης, έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, που εμφανίζεται στο παράρτημα «Α». Όλοι οι συμμετέχοντες (μόνιμα στελέχη ΠΝ), κλήθηκαν να συμπληρώσουν επώνυμα το ερωτηματολόγιο, μέσω της πλατφόρμας moodle e-learning smyn (και λαμβανομένων υπόψη των αντίστοιχων οδηγιών συμπλήρωσης), ως αναφέρθηκε παραπάνω.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αποτελεί εκτενώς επεξεργασμένο προϊόν σχετικής Μόνιμης Διαταγής Γενικού Επιτελείου Ναυτικού (ΓΕΝ) (ΜΔ/1-3/10/ΓΕΝ), η οποία προέκυψε από διεξαχθέντες ελέγχους, που πραγματοποίησε η Γενική Επιθεώρηση Πολεμικού Ναυτικού (ΓΕΠΝ), η οποία συνιστά Υπηρεσία υπαγόμενη στο ΓΕΝ, επιφορτισμένη με τον έλεγχο και αξιολόγηση οργάνωσης, λειτουργίας και αποτελεσματικότητας των μάχιμων μονάδων κρούσεως (πολεμικά πλοία) και των λοιπών Ναυτικών Υπηρεσιών (ΝΥ) του ΠΝ. Για την εκπόνηση της εν λόγω Μόνιμης Διαταγής, ελήφθησαν υπόψη το ισχύον ΚΠΑ και τα δεδομένα που απορρέουν από αυτό, αλλά και οι βασικές αρχές ολικής ποιότητας, όπως

περιγράφονται στις σχετικές Οδηγίες Τυποποίησης του Αρχηγείου Στόλου (ΟΤΑΣ), για τα πολεμικά πλοία (ΟΤΑΣ, 2017).

Αναφορικά με την εκπόνηση του ερωτηματολογίου, αναφέρονται τα κάτωθι:

α. Αποτελείται από δύο τμηματικές ενότητες (Μέρος Α΄ και Μέρος Β΄).

β. Στα δύο Μέρη, διατυπώνονται topics, αναφορικά με τη γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα/ νοοτροπία των στρατιωτικών, που προκύπτουν από επεξεργασμένα δεδομένα έτερων ερευνών. Ο συμμετέχων στην έρευνα, καλείται να συμπληρώσει δίπλα από έκαστο topic-assumption (q.1.1 έως q.2.33) το επί τοις εκατό (%), ποσοστό συμφωνίας του. Επιπρόσθετα, για καλύτερη περεταίρω αξιολόγηση στοιχείων και προς εξαγωγή αξιοποιήσιμων συμπερασμάτων, οι διατυπώσεις των δύο Μερών Α΄-Β΄, υπόκεινται σε επιπλέον θεματικές ενότητες/ υποδιαιρέσεις.

γ. Στο Μέρος Α΄, περιγράφονται υποθέσεις οι οποίες άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων, στοχοθεσιών της ηγεσίας και δεδομένων που σχετίζονται με την εφαρμογή της ολικής ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα:

(1) Στην υποομάδα διατυπωμένων υποθέσεων q.1.1-1.4, που εξετάζει την ποιοτική εξέλιξη στον οργανισμό ΠΝ, ο συμμετέχων καλείται να αξιολογήσει τέσσερις διατυπώσεις, αναφορικά με την εκπαιδευτική εξέλιξη, την προσήλωση στο όραμα, την οργάνωση, λειτουργία και αξιολόγηση δομών – υπηρεσιών – στελεχών. Ο στόχος της συγκεκριμένης υποενότητας αφορά στην αποτύπωση γενικότερης αντίληψης του στελέχους, ως προς την κατανόηση των αναφερόμενων στοιχείων, τα οποία να μη τι άλλο συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Οι συγκεκριμένες υποθέσεις (topics – assumptions), αποτελούν κατάλληλα επεξεργασμένα ερωτήματα, σχετικής μεθοδολογίας των Wong, Ngo, (2002), περί οργάνωσης και λειτουργίας επιχειρήσεων.

(2) Στην υποομάδα, q.1.5-1.8, που εξετάζει τις βασικές προτεραιότητες της ηγεσίας, τα επεξεργασμένα topics – assumptions, προκύπτουν από σχετική μελέτη των Malhotra, Budhwar και Prowse (2007) και άπτονται θεμάτων αναφορικά με την οργανωσιακή δομή του ΠΝ και την αρτιότητα διεκπεραίωσης διαδικασιών.

(3) Στην υποομάδα υποθέσεων q.1.9-1.12, εξετάζονται οι εκπαιδευτικές διαδικασίες επιμόρφωσης των μονίμων στελεχών και κατά πόσο

αυτές συνέτειναν, ώστε τα στελέχη να ενστερνιστούν την προσήκουσα κανονιστική – συστημική συμπεριφορά και απόκτηση κινήτρων αυτοβελτίωσης νοοτροπίας μόνιμου στελέχους του ΠΝ. Τα topics – assumptions, που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο εδάφιο αποτελούν επεξεργασμένο πόνημα από μελέτη του Manolopoulos, (2016).

(4) Στην υποομάδα διατυπώσεων q.1.13-1.16, εξετάζεται η επάρκεια της ηγεσίας του οργανισμού και τα βασικά προσόντα του ηγέτη που εμπνέει και καθοδηγεί με μεθόδους παρακίνησης. Τα συγκεκριμένα topics – assumptions, που αναπτύσσονται, αποτελούν προϊόν επεξεργασίας μελέτης των Malhotra Υ., Galletta, Kirsch (2008).

(5) Τέλος στην υποομάδα, q.1.17-1.20, που συμπληρώνει το Μέρος Α΄, αναπτύσσονται διατυπώσεις που σχετίζονται με τη μεθόδευση επίλυσης προβλημάτων και υπερκέραση δυσχερειών στον οργανισμό. Εξετάζονται topics – assumptions, που βασίζονται στην εκπαίδευση, εμπειρία και εξειδίκευση του στελέχους και υποδεικνύουν τα ποιοτικά στοιχεία της λειτουργίας έκαστης, υπηρεσίας. Εδώ ελήφθησαν και πάλι στοιχεία, από τη μελέτη του Manolopoulos, (2018).

δ. Στο Μέρος Β΄, περιγράφονται υποθέσεις οι οποίες συνιστούν στοιχεία/ παράγοντες της κουλτούρας, του οράματος και της αποστολής του ΠΝ, όπως προσδιορίζονται και διαχέονται προς το προσωπικό από την ηγεσία (ΓΕΝ).

(1) Στην επιμέρους υποενότητα q.2.1-2.5, εμφανίζονται διατυπώσεις, που προσδιορίζουν τη γενικότερη αντίληψη, σχετικά με την αποστολή του κλάδου και τη συνάφεια του με το επικοινωνηθέν όραμα του ΠΝ. Η μελέτη του Manolopoulos, (2018), αποτέλεσε και πάλι τη δεξαμενή που ελήφθησαν οι συγκεκριμένες διατυπώσεις της υποενότητας.

(2) Στην υποενότητα q.2.6-2.17, που είναι και η εκτενέστερη, διατυπώνονται topics – assumptions, που πραγματεύονται τις ηθικές αξίες και ψυχικές αρετές που οφείλουν να ενστερνίζονται οι στρατιωτικοί, αλλά ταυτόχρονα ζητείται η σύμφωνη άποψη των συμμετεχόντων, για το κατά πόσο ο οργανισμός τηρεί τις αξίες και επιβραβεύει και παράλληλα, οριοθετεί και εκμεταλλεύεται το αξιακό σύστημα που προωθεί, αποσκοπώντας στη συμμετοχικότητα και συναδελφικότητα των στελεχών. Στο εδάφιο αυτό οι διατυπώσεις, αποτελούν

σχετικά επεξεργασμένο προϊόν έρευνας του Hardaway, (2018).

(3) Στην υποενότητα q.2.18-2.21, παρουσιάζονται topics – assumptions, σχετιζόμενες με το ενδιαφέρον και το νόημα των επαγγελματικών δράσεων της υπηρεσίας και σκιαγραφείται η υποκίνηση των μονίμων (ερωτηματολόγιο Alonso, (2010).

(4) Στην υποενότητα q.2.22-2.26, παρουσιάζονται topics – assumptions, που περιγράφουν την αλληλοεκτίμηση και σεβασμό, των στελεχών προς το ΠΝ.

(5) Στην υποενότητα q.2.27-2.30, διατυπώνονται τέσσερις προτάσεις (topics – assumptions), μετά από μελέτη ερωτηματολογίου του Danish (2015), που περιγράφουν την αφοσίωση και δέσμευση του στελέχους στην υπηρεσία, καθόσον αντιλαμβάνεται τον εαυτό του, ως φυσικό εργαλείο του συστήματος/ οργανισμού.

(6) Στην υποενότητα που ολοκληρώνει το Μέρος Β΄ και κατά συνέπεια το ερωτηματολόγιο, (q.2.31-2.33), αναπτύσσονται τρεις προτάσεις, που ζητούν την αξιολόγηση (ποιοτική) του έργου και της γενικότερης συνεισφοράς του Κλάδου στο ευρύτερο κοινωνικό γίγνεσθαι. Οι τελικές υποθέσεις προέρχονται από επεξεργασία ερωτημάτων, που συναντώνται στη μελέτη των Appelbaum, Kamal,(2000).

ε. Καταληκτικός στόχος, της αξιολόγησης των περιγραφόμενων υποθέσεων του ερωτηματολογίου, καθίσταται η γενική αποτίμηση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας στελεχών του ΠΝ (υποσύνολο των ΕΔ) και η αξιολόγηση από τα ίδια τα στελέχη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Κλάδου/ Οργανισμού στην κοινωνία και στη χώρα.

#### **5.4 Σχεδίαση (Ποσοτική Έρευνα)**

Στο σημείο αυτό, κρίνεται απολύτως σκόπιμη - μετά τη διεξοδική ανάλυση της μεθόδευσης εκπόνησης του ερωτηματολογίου – η συνοπτική περιγραφή της μεθόδου, που προτιμήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, ώστε να αιτιολογηθεί ο τρόπος προσέγγισης του θέματος της εργασίας.

Καταλληλότερη για το σκοπό της μελέτης, κρίθηκε η χρήση ποσοτικής μεθόδου, που αναζητά σχέσεις μεταξύ μεταβλητών και θέτει εξαρχής ερευνητικές υποθέσεις, την ορθότητα των οποίων ακολουθώντας διερευνά, μετά από την ανασκόπηση ερευνητικών ερωτημάτων, που προκύπτουν μέσα από τη σχετική

βιβλιογραφία.

Οι ερευνητές χρησιμοποιώντας την ποσοτική μέθοδο, στοχεύουν στην αποτύπωση της πραγματικότητας και ενδεχόμενη πρόβλεψη μεταρρυθμίσεων. Σχετικά με τη διαδικασία μελέτης φαινομένων, η ποσοτική μέθοδος υιοθετεί τεχνική απομόνωσης μεταβλητών που σχετίζονται με ένα φαινόμενο (Hill, 2012). Έτσι χρησιμοποιείται κατά το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων, προκειμένου να επιτευχθεί δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων (Karakas, 2010).

Το γεγονός της εύκολης πρόσβασης σε σχετικά ικανοποιητικό δείγμα υποκειμένων, αποτέλεσε επιπρόσθετο παράγοντα επιλογής της εν λόγω μεθόδου για διεξαγωγή της παρούσας μελέτης. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν με βάση το στατιστικό υπολογισμό μέσης τιμής και τυπικών αποκλίσεων μεταξύ των τιμών. Ο ρόλος του ερευνητή στην ποσοτική έρευνα καθίσταται περιορισμένος. Πλην της αρχικής υπόθεσης, που διατυπώνεται βάσει γνώσεων – αντίληψης του ερευνητή, η τυποποίηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, είναι απόλυτα εξαρτώμενη από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων/υποκειμένων. Έτσι προκύπτουν θεωρήσεις, απόψεις, τάσεις και υποθέσεις/συσχετίσεις, που ανατροφοδοτούν την έρευνα (Malhotra et al, 2008).

Στην επιστημονική ποσοτική έρευνα, στόχο αποτελεί η γενίκευση και πιο συγκεκριμένα η περιγραφή ανεξάρτητων μεταβλητών, που αφορούν την υπο εξέταση πληθυσμιακή ομάδα (ενώ επεξηγείται η διασύνδεση των μεταβλητών με τον πληθυσμό). Απαιτείται λοιπόν, η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών/δεδομένων για τις διάφορες μεταβλητές του πληθυσμού (Keith, 2015).

Επειδή η συλλογή δεδομένων, συνιστά χρονοβόρα, δυσχερή και ενδεχόμενα δαπανηρή διαδικασία, πραγματοποιείται συγκέντρωση πληροφοριών από δείγμα πληθυσμού (δειγματοληψία). Στηριζόμενοι στα συλλεγόμενα στοιχεία/δεδομένα, ως προς το δείγμα πληθυσμού που επιλέξαμε, διεξάγουμε τις αναλύσεις βάσει των στατιστικών στοιχείων που προέκυψαν. Οι αναλύσεις προϋποθέτουν, αυστηρή επιστημονική ακρίβεια, βασιζόμενες στα απόλυτα μαθηματικά στοιχεία εφαρμοζόμενων προγραμμάτων επεξεργασίας δεδομένων (π.χ. SPSS) (Keith, 2015). Στην εν λόγω περίπτωση, διεξήχθη δειγματοληπτική έρευνα, δηλαδή διαδικασία συλλογής/επεξεργασίας παρατηρήσεων σε άτομα, συμπεριφορές, κουλτούρα, χαρακτηριστικά κλπ. από έναν πληθυσμό (ΠΝ).



## 5.5 Επίλογος - Συλλογή Δεδομένων

Προτιμήθηκε η διεξαγωγή της διαδικασίας, κλασσικού t-test (μέσω προγράμματος SPSS). Έλεγχος T, αποκαλείται η παραμετρική στατιστική διαδικασία, που αναλύει τη σημαντική στατιστική διαφοροποίηση των μέσων όρων, είτε δύο δειγμάτων στην ίδια υπόθεση/ περίσταση (ανεξάρτητα δείγματα) ή ενός δείγματος σε δύο διαφορετικές περιπτώσεις (εξαρτημένα δείγματα) (Φαχιρίδης, 2018). Για καθαρά λόγους ορθότερης και πληρέστερης στατιστικής ανάλυσης, απαιτήθηκε η περαιτέρω ομαδοποίηση των υποθέσεων (topics - assumptions), ώστε τα αποτελέσματα να είναι περισσότερο αξιολογήσιμα και αξιόπιστα.

Περαιτέρω, ως ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας θεωρήθηκαν τα προαπαιτούμενα στοιχεία συμμετοχής στο ερωτηματολόγιο, ήτοι: φύλλο, εκπαίδευση/ προέλευση, ηλικία, βαθμός και ειδικότητα. Εξαρτημένες μεταβλητές, λογίζονται εν προκειμένω οι αριθμητικές ποσοστιαίες τιμές, που εισάγει έκαστος συμμετέχων, προκειμένου να αξιολογήσει κάθε μια εκ των υποθέσεων (εμφαίνονται στο παράρτημα «B»).

Η κατηγοριοποίηση των Αξιωματικών (της έρευνας), συντελέστηκε σε τρεις υποκατηγορίες (Μάχιμοι – Μηχανικοί – Ειδικοτήτων), ώστε οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων να αναλυθούν κατάλληλα, ανάλογα με την προέλευση τους (ΣΝΔ-ΣΜΥΝ, η οποία επίσης παραμετροποιήθηκε, υποτυπώθηκε και αξιοποιήθηκε), προκειμένου να εκτιμηθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που συνθέτουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα. Επιπρόσθετα, έλαβε χώρα κατηγοριοποίηση ως προς το φύλο, την ηλικία και τον κατεχόμενο βαθμό του στελέχους (που καταδεικνύει και τα έτη υπηρεσίας στο ΠΝ). Άξιο αναφοράς, το γεγονός ότι στην έρευνα συμμετείχαν και 54 Δόκιμοι Υπαξιωματικοί (ΔΥ), που πρόκειται να αποφοιτήσουν τον προσεχή Ιούλιο.

Η εκτενής επεξεργασία όλων των υποθέσεων/ δεδομένων, που διατυπώθηκαν, εμφάνισε τη σχέση που παρουσιάζουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές, που συνθέτουν το μωσαϊκό της οργανωσιακής κουλτούρας του Κλάδου και κατ'επέκταση των ΕΔ, αλλά και τις εξαρτημένες μεταβλητές που είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και η ολική ποιότητα των ΕΔ.

Το κλασικό t-test [*επί δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (t-test for E-quality of*

Means)], χρησιμοποιείται για να συγκρίνει, το κατά πόσον η μέση τιμή ενός μετρήσιμου ποσοτικού χαρακτηριστικού είναι ίδια σε ΔΥΟ ανεξάρτητους πληθυσμούς (π.χ. εν προκειμένω: Άνδρες – Γυναίκες ή ΣΜΥΝ – ΣΝΔ κλπ).

Ο συγκεκριμένος έλεγχος διαθέτει δύο βασικές εκδόσεις. Η πρώτη έκδοση προϋποθέτει ότι οι διακυμάνσεις των ΔΥΟ πληθυσμών είναι ίσες (*Equal variances assumed*), ενώ η δεύτερη έκδοση υποθέτει άνισες διακυμάνσεις των ΔΥΟ πληθυσμών (*Equal variances NOT assumed*). Σχετικά με το ποια έκδοση είναι η καταλληλότερη, ως προς τα δεδομένα μας, υποδεικνύει ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων Levene (*Levene's Test for Equality of Variances*).

Τα συμπεράσματα (αποφάσεις) βασίζονται στο *Sig* (ή *p-value*). Αν το *Sig* ενός διεξαχθέντος ελέγχου, έχει τιμή *μεγαλύτερη από 0.05*, τότε αποδεχόμαστε την ισότητα (δηλαδή δεν θεωρούμε ότι έχουμε διαφορές), ενώ εφόσον το *Sig* ενός ελέγχου είναι *μικρότερο του 0.05*, τότε απορρίπτουμε την ισότητα (συνεπώς υφίσταται διαφοροποίηση).

Εν προκειμένω, στη μελέτη μας, θέλουμε να διαπιστώσουμε αν άνδρες και γυναίκες, παρουσιάζουν τον ίδιο μέσο όρο αποκρίσεων στην υποενότητα q.1.1-1.4 (είναι το άθροισμα των διατυπώσεων q.1.1+q.1.2+q.1.3+q.1.4). Θεωρητικά υπάρχουν ΔΥΟ πληθυσμοί (ο πρώτος με την επί τοις εκατό αξιολόγηση όλων των ανδρών στη συγκεκριμένη υποενότητα και ο δεύτερος, με τις αντίστοιχες αποκρίσεις όλων των γυναικών) και θέλουμε να διαπιστώσουμε αν οι ΔΥΟ αυτοί πληθυσμοί, έχουν ίδια μέση τιμή. Το εργαλείο μας είναι οι παρατηρήσεις του δείγματος που έχουμε από τον κάθε πληθυσμό (αυτοί που απάντησαν δηλαδή στα ερωτηματολόγια) και το t-test (σε δύο ανεξάρτητα δείγματα t-test for Equality of Means). Αρχικά αποφασίζουμε ποια έκδοση θα χρησιμοποιήσουμε. Πραγματοποιούμε έλεγχο ισότητας διακυμάνσεων των 2 πληθυσμών [(πραγματοποιείται από τον έλεγχο Levene (output του SPSS)] (Πίνακας 1).

**Πίνακας 1:** Παράδειγμα Ανεξάρτητης μεταβλητής (ΦΥΛΟ T-Test) Independent Samples

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
q1_1_1_4	Equal variances assumed	,386	,535	1,162	153	,247

Ο έλεγχος Levene καταδεικνύει  $Sig = 0.535$ , το οποίο είναι *μεγαλύτερο του 0.05*, άρα οι διακυμάνσεις θεωρούνται ίσες. Θα χρησιμοποιήσουμε λοιπόν την πρώτη έκδοση (Equal variances assumed) (Φαχιρίδης, 2018). Ο έλεγχος t-test έχει  $Sig = 0.247$  το οποίο είναι *μεγαλύτερο του 0.05*, άρα οι μέσες τιμές των δύο πληθυσμών *θεωρούνται ίσες*. Συνεπώς, θεωρούμε πως άνδρες και γυναίκες αξιολογούν πανομοιότυπα (κατά μέσο όρο) τη συγκεκριμένη υποενότητα διατυπώσεων (topics-assumptions).

Στην περίπτωση που οι συγκρινόμενοι πληθυσμοί (ως προς τη μέση τιμή) είναι περισσότεροι από ΔΥΟ, κάνουμε χρήση της *μεθοδολογίας Oneway ANOVA*, η οποία χρησιμοποιείται για να συγκρίνει αν η μέση τιμή ενός μετρήσιμου ποσοτικού χαρακτηριστικού είναι ίδια σε περισσότερους των δύο ανεξάρτητους πληθυσμούς (π.χ. Αξιωματικοί – Υπαξιωματικοί – Δόκιμοι Υπαξιωματικοί (ΔΥ), 3 πληθυσμοί) ή Ηλικία <20, 21-30, 31-40, >40 (4 πληθυσμοί)).

Η εκτίμηση μας βασίζεται στο Sig (ή p-value). Αν το Sig ενός ελέγχου είναι *μεγαλύτερο από 0.05*, τότε δεχόμαστε την ισότητα (δηλαδή δεν έχουμε διαφορές), ενώ αν το Sig ενός ελέγχου έχει *μικρότερη τιμή από 0.05*, τότε απορρίπτουμε την ισότητα (δηλαδή υπάρχει διαφοροποίηση).

Εξετάζουμε την περίπτωση, που επιθυμούμε να εκτιμήσουμε αν Αξιωματικοί, Υπαξιωματικοί και ΔΥ έχουν παρεμφερή προσέγγιση στις διατυπώσεις της υποενότητας q.1.1-1.4. Θεωρητικά υφίστανται ΤΡΕΙΣ πληθυσμοί (αποκρίσεις Αξιωματικών, αποκρίσεις Υπαξιωματικών και τέλος ΔΥ) και θέλουμε να δούμε αν οι ΤΡΕΙΣ αυτοί πληθυσμοί έχουν ίδια μέση τιμή. Το εργαλείο μας είναι οι παρατηρήσεις του δείγματος που έχουμε από τον κάθε πληθυσμό (ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ, ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ και ΔΟΚΙΜΟΙ ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ) που αξιολόγησαν τα δεδομένα της υποενότητας και το One way ANOVA.

Ο έλεγχος Oneway ANOVA κατέδειξε  $Sig = 0.000$  το οποίο είναι *μικρότερο του 0.05*, άρα οι μέσες τιμές των τριών πληθυσμών *ΔΕΝ θεωρούνται ίσες*. Με άλλα λόγια, Αξιωματικοί, ΔΥ και Υπαξιωματικοί, *αξιολογούν* (κατά μέσο όρο) *διαφορετικά* την υποομάδα (Πίνακας 2).

**Πίνακας 2:** Παράδειγμα Ανεξάρτητης μεταβλητής (ΒΑΘΜΟΣ Oneway ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
q1_1_1_4	Between Groups	796,866	2	398,433	10,922	,000
	Within Groups	5545,169	152	36,481		
	Total	6342,035	154			

## Κεφάλαιο 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 6.1 Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Φύλο)

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή, που προσδιορίζει την αξιολόγηση των υποθέσεων του ερωτηματολογίου, και σχετίζεται με το φύλο των συμμετεχόντων προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

(1) Δεν υφίσταται απόκλιση στη γενικότερη αντίληψη ανδρών και γυναικών, που υπηρετούν στο ΠΝ, σχετικά με τα ζητήματα στα οποία δίνει έμφαση ο οργανισμός. Ακολούθως παρατηρείται σύμπτωση των δύο «πληθυσμών» στα ζητήματα που άπτονται της συνεκτικότητας του οργανισμού και της αποδοτικότερης ενάσκησης διοίκησης (ηγεσίας). Στα θέματα που αφορούν τη γενικότερη κουλτούρα του ΠΝ, τα στελέχη συνολικά (ανεξαρτήτως του φύλου), δείχνουν να συμμερίζονται το όραμα του οργανισμού, να ενστερνίζονται τις ηθικές αξίες και ιδανικά που αναδεικνύει μέσω των δράσεων του, να αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον της υπηρεσίας προς τις ανάγκες του προσωπικού, να εκτιμούν και σέβονται τον επαγγελματικό τους χώρο και να αισθάνονται αφοσιωμένοι/ δεσμευμένοι στο λειτούργημα, που υπηρετεί το ΠΝ και οι ΕΔ, έναντι του κοινωνικού συνόλου.

(2) Διαφαίνεται (Πίνακας 3), διαφοροποίηση στην αξιολόγηση μεταξύ ανδρών και γυναικών στελεχών, αναφορικά με τις προτεραιότητες της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα με την οργανωσιακή δομή και την αποτελεσματικότητα των λειτουργικών διαδικασιών, που εκπονεί η ηγεσία. Ακόμη, εμφανίζεται διαφοροποιημένη προσέγγιση, όσον αφορά την αξιολόγηση και μεθόδευση επίλυσης προβλημάτων, τα οποία κυρίως εξαρτώνται από την εμπειρία των στελεχών. Τέλος, εμφανίζεται απόκλιση σε ζητήματα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, του κλάδου και εν γένει εξωστρέφειάς του.

**Πίνακας 3:** Independent Samples t-test, αναφορικά με το φύλο συμμετεχόντων

ΦΥΛΟ (T-Test)						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
q1_1_1_4	Equal variances assumed	,386	,535	1,162	153	,247
q1_5_1_8	Equal variances assumed	2,036	,156	5,139	153	,000

q1_9_1_12	Equal variances assumed	,194	,661	1,532	153	,128
q1_13_1_16	Equal variances assumed	,022	,881	1,025	153	,307
q1_17_1_20	Equal variances assumed	1,672	,198	2,907	153	,004
q2_1_2_5	Equal variances assumed	,027	,869	1,396	153	,165
q2_6_2_17	Equal variances assumed	2,540	,113	,734	153	,464
q2_18_2_21	Equal variances assumed	,229	,633	-,637	153	,525
q2_22_2_26	Equal variances assumed	,466	,496	1,465	153	,145
q2_27_2_30	Equal variances assumed	,079	,779	1,741	153	,084
q2_31_2_33	Equal variances assumed	,741	,391	3,868	153	,000

## 6.2 Εκπαίδευση

Αναφορικά τώρα με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, αυτό εξαρτάται από την παραγωγική σχολή στην οποία φοίτησαν. Συνεπώς στο σημείο αυτό εξετάζονται οι απόψεις των στελεχών που προέρχονται από ΣΝΔ και ΣΜΥΝ.

(1) Παρατηρείται σύγκλιση απόψεων, σχετικά με τον τρόπο που επιλύει ο οργανισμός τα προβλήματα και συντονίζει μεθοδεύσεις υπερκέρρασης των δυσχερειών (κυρίως επί ζητημάτων που απαιτούν εμπειρία και εξειδίκευση). Ακόμη, διαφαίνεται κοινή προσέγγιση, επί ζητημάτων που αφορούν το ενδιαφέρον στην ενάσκηση καθηκόντων και αντίληψης της σπουδαιότητας του έργου που επιτελούν.

(2) Σημειώνονται ουσιώδεις διαφορές στην προσέγγιση κεφαλαιωδών θεμάτων όπως: ποιοτική εξέλιξη του οργανισμού και παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο προς τα στελέχη κατά τη σταδιοδρομία τους, προτεραιότητες ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα/ στάδια ενάσκησης διοίκησης, συσχέτιση συμπεριφοράς στελεχών με τις υπάρχουσες παραδόσεις και στρατιωτική αγωγή. Ακόμη διαφαίνεται σημαντική απόκλιση των προερχομένων από ΣΝΔ και ΣΜΥΝ στελεχών, όσον αφορά τη θεώρηση των υποθέσεων (assumptions), που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα (από τα στοιχεία παρακάτω Πίνακα 4), υφίσταται αντιγνωμία, στον τρόπο σύνθεσης και επικοινωνήσεως του οράματος προς τα στελέχη και το εξωτερικό περιβάλλον, την ηθική του οργανισμού και κυρίως όσων εξασκούν διοίκηση στα υψηλότερα κλιμάκια, το χαμηλό επίπεδο εκτίμησης των διοικούντων προς τους υφισταμένους, την αφοσίωση των υψηλά ιστάμενων προς τα όσα πρεσβεύει το ΠΝ και στο κατά

πόσον η ποιότητα του παρεχόμενου έργου, συνιστά υψηλή προτεραιότητα για τον οργανισμό.

**Πίνακας 4:** Independent Samples t-test, ως προς την προέλευση στελεχών (ΣΝΔ-ΣΜΥΝ).

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (T-Test)						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
q1_1_1_4	Equal variances assumed	,309	,579	-6,096	153	,000
q1_5_1_8	Equal variances assumed	,037	,847	-9,518	153	,000
q1_9_1_12	Equal variances assumed	,324	,570	-2,349	153	,020
q1_13_1_16	Equal variances assumed	,246	,621	-7,088	153	,000
q1_17_1_20	Equal variances assumed	,292	,590	-1,747	153	,083
q2_1_2_5	Equal variances assumed	1,295	,257	-3,321	153	,001
q2_6_2_17	Equal variances assumed	4,303	,040	-4,117	127,663	,000
q2_18_2_21	Equal variances assumed	5,891	,016	-,254	121,953	,800
q2_22_2_26	Equal variances assumed	8,305	,005	-4,402	124,751	,000
q2_27_2_30	Equal variances assumed	1,129	,290	-11,938	153	,000
q2_31_2_33	Equal variances assumed	,559	,456	-3,679	153	,000

### 6.3 Βαθμός

Παρεμφερή εικόνα με την προηγούμενη ενότητα (προέλευση), εμφανίζει και η αξιολόγηση των υποθέσεων του ερωτηματολογίου, από τα στελέχη του ΠΝ, ως προς τη βαθμολογική υποδιαίρεση τους - κατεχόμενο βαθμό [(Αξιωματικοί – Υπαξιωματικοί – Δόκιμοι Υπαξιωματικοί (ΔΥ) / Σπουδαστές ΣΜΥΝ)] (Πίνακας 5).

(1) Το μοναδικό σημείο, όπου οι απόψεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα (ανάλογα με τον κατεχόμενο βαθμό), εμφανίζουν σχετική σύγκλιση/ ταύτιση, είναι το ενδιαφέρον του οργανισμού προς τα στελέχη και η γενικότερη πεποίθηση, της σημαντικότητας/ σπουδαιότητας του επαγγέλματος που εξασκούν οι ίδιοι ως ανθρώπινο δυναμικό του ΠΝ και των συνακόλουθων θετικών επιδράσεων του στρατιωτικού επαγγέλματος, προς την κοινωνία και τη χώρα.

(2) Στις υποθέσεις, που σχετίζονται με την ηγεσία, την οργάνωση και την παρεχόμενη εκπαίδευση, παρουσιάζεται εκ διαμέτρου αντίθετη στάση – αντίληψη.

Οι διατυπώσεις/ υποθέσεις, που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα των

στελεχών του οργανισμού, δεν τυγχάνουν κοινής αποδοχής, με έμφαση στα θέματα της αποδοχής του οράματος και των αισθημάτων αλληλεγγύης.

**Πίνακας 5:** Anova Test, αναφορικά με τον κατεχόμενο Βαθμό.

<b>ΒΑΘΜΟΣ (Oneway ANOVA)</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
q1_1_1_4	Between Groups	796,866	2	398,433	10,922	,000
	Within Groups	5545,169	152	36,481		
	Total	6342,035	154			
q1_5_1_8	Between Groups	1073,952	2	536,976	25,557	,000
	Within Groups	3193,707	152	21,011		
	Total	4267,659	154			
q1_9_1_12	Between Groups	78,223	2	39,111	3,699	,027
	Within Groups	1607,170	152	10,573		
	Total	1685,393	154			
q1_13_1_16	Between Groups	293,569	2	146,784	16,467	,000
	Within Groups	1354,867	152	8,914		
	Total	1648,435	154			
q1_17_1_20	Between Groups	98,223	2	49,112	4,788	,010
	Within Groups	1558,969	152	10,256		
	Total	1657,192	154			
q2_1_2_5	Between Groups	533,987	2	266,993	9,951	,000
	Within Groups	4078,389	152	26,832		
	Total	4612,376	154			
q2_6_2_17	Between Groups	206,891	2	103,445	9,312	,000
	Within Groups	1688,523	152	11,109		
	Total	1895,414	154			
q2_18_2_21	Between Groups	,954	2	,477	,053	,949
	Within Groups	1379,181	152	9,074		
	Total	1380,135	154			
q2_22_2_26	Between Groups	125,435	2	62,718	5,381	,006
	Within Groups	1771,776	152	11,656		
	Total	1897,211	154			
q2_27_2_30	Between Groups	1669,880	2	834,940	39,033	,000
	Within Groups	3251,354	152	21,390		
	Total	4921,234	154			



q2_31_2_33	Between Groups	419,413	2	209,707	6,637	,002
	Within Groups	4802,833	152	31,598		
	Total	5222,247	154			

#### 6.4 Ειδικότητα

Οι Αξιωματικοί του ΠΝ, εκτός από την προέλευση διακρίνονται και ως προς την ειδικότητα τους. Έτσι οι απόφοιτοι ΣΝΔ (ΑΣΕΙ), διακρίνονται σε Μάχιμους και Μηχανικούς Αξιωματικούς. Λαμβάνουν μάλιστα, την ειδικότητα ήδη από την περίοδο φοίτησης στη Σχολή και αυτή τους ακολουθεί καθ όλη τη διάρκεια της καριέρας τους. Οι Αξιωματικοί ειδικοτήτων, είναι απόφοιτοι ΣΜΥΝ (ΑΣΣΥ) και κατά τα πρώτα εικοσιένα χρόνια της καριέρας τους υπηρετούν στο σώμα, ως Υπαξιωματικοί ειδικοτήτων – εξειδικεύσεων.

Εκ του στατιστικού ελέγχου (Πίνακας 6), διαπιστώνουμε καθ ολοκληρία, πανομοιότυπες διακυμάνσεις, αξιολογήσεων των υποθέσεων/ δεδομένων που περιγράφονται στο ερωτηματολόγιο, με την ανωτέρω κατηγοριοποίηση των συμμετεχόντων (βαθμός). Πάντως, εμφανίζεται και εδώ η εκτίμηση των στελεχών - ανεξάρτητα ειδικότητας- προς τον οργανισμό του ΠΝ και την συνακόλουθη σπουδαιότητα της προσφοράς του προς το κοινωνικό σύνολο.

**Πίνακας 6:** Anova Test, αναφορικά με την Ειδικότητα στελεχών.

<b>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ (Oneway ANOVA)</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
q1_1_1_4	Between Groups	1325,699	2	662,849	20,085	,000
	Within Groups	5016,336	152	33,002		
	Total	6342,035	154			
q1_5_1_8	Between Groups	1587,798	2	793,899	45,029	,000
	Within Groups	2679,861	152	17,631		
	Total	4267,659	154			
q1_9_1_12	Between Groups	90,696	2	45,348	4,322	,015
	Within Groups	1594,697	152	10,491		
	Total	1685,393	154			
q1_13_1_16	Between Groups	416,418	2	208,209	25,688	,000
	Within Groups	1232,017	152	8,105		
	Total	1648,435	154			
q1_17_1_20	Between Groups	303,424	2	151,712	17,034	,000

	Within Groups	1353,769	152	8,906		
	Total	1657,192	154			
q2_1_2_5	Between Groups	666,851	2	333,425	12,845	,000
	Within Groups	3945,525	152	25,957		
	Total	4612,376	154			
q2_6_2_17	Between Groups	321,325	2	160,663	15,514	,000
	Within Groups	1574,089	152	10,356		
	Total	1895,414	154			
q2_18_2_21	Between Groups	25,996	2	12,998	1,459	,236
	Within Groups	1354,138	152	8,909		
	Total	1380,135	154			
q2_22_2_26	Between Groups	260,561	2	130,281	12,099	,000
	Within Groups	1636,650	152	10,767		
	Total	1897,211	154			
q2_27_2_30	Between Groups	2401,507	2	1200,754	72,434	,000
	Within Groups	2519,727	152	16,577		
	Total	4921,234	154			
q2_31_2_33	Between Groups	471,347	2	235,674	7,540	,001
	Within Groups	4750,899	152	31,256		
	Total	5222,247	154			

## 6.5 Ηλικία

Η κατηγοριοποίηση των στελεχών σε τέσσερις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, στηρίχθηκε στην προσδοκία αποτύπωσης των αξιολογήσεων και των «έμπειρων», αλλά και των νέων σχετικά στελεχών. Επιδιώχθηκε ο συγκερασμός και συνδυασμός απόψεων προσωπικού που έχει βιώσει επί σειρά ετών τη μετεξέλιξη και σημαντικές διαφοροποιήσεις στη λειτουργία και ηγεσία του ΠΝ, με στελέχη τα οποία τώρα μορφώνουν άποψη και αναπτύσσουν αντίληψη και κριτική θεώρηση επί των τεκταινομένων στο ΠΝ και τις ΕΔ γενικότερα.

Στις υποθέσεις (assumptions), που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα του ΠΝ, αλλά και στις αντίστοιχες διατυπώσεις, σχετιζόμενες με την ποιότητα των αποτελεσμάτων διοικητικών χειρισμών του κλάδου, εμφανίζονται διαφορούμενες αξιολογήσεις και ασυμφωνίες (Πίνακας 7). Πάλι όμως, διαφαίνεται σημαντική σύγκλιση επί της σπουδαιότητας του ΠΝ ως οργανισμού για τη χώρα και της υψηλής αυτοεκτίμησης των στελεχών, ως ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

**Πίνακας 7:** Anova Test, Ηλικιακή Κατανομή.

<b>ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (Oneway ANOVA)</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
q1_1_1_4	Between Groups	605,124	3	201,708	5,309	,002
	Within Groups	5736,911	151	37,993		
	Total	6342,035	154			
q1_5_1_8	Between Groups	1085,188	3	361,729	17,163	,000
	Within Groups	3182,471	151	21,076		
	Total	4267,659	154			
q1_9_1_12	Between Groups	160,314	3	53,438	5,291	,002
	Within Groups	1525,079	151	10,100		
	Total	1685,393	154			
q1_13_1_16	Between Groups	250,649	3	83,550	9,026	,000
	Within Groups	1397,787	151	9,257		
	Total	1648,435	154			
q1_17_1_20	Between Groups	181,775	3	60,592	6,201	,001
	Within Groups	1475,417	151	9,771		
	Total	1657,192	154			
q2_1_2_5	Between Groups	574,560	3	191,520	7,162	,000
	Within Groups	4037,815	151	26,740		
	Total	4612,376	154			
q2_6_2_17	Between Groups	237,440	3	79,147	7,208	,000
	Within Groups	1657,974	151	10,980		
	Total	1895,414	154			
q2_18_2_21	Between Groups	22,125	3	7,375	,820	,485
	Within Groups	1358,010	151	8,993		
	Total	1380,135	154			
q2_22_2_26	Between Groups	133,577	3	44,526	3,812	,011
	Within Groups	1763,634	151	11,680		
	Total	1897,211	154			
q2_27_2_30	Between Groups	1555,633	3	518,544	23,265	,000
	Within Groups	3365,601	151	22,289		
	Total	4921,234	154			
q2_31_2_33	Between Groups	394,628	3	131,543	4,114	,008
	Within Groups	4827,619	151	31,971		
	Total	5222,247	154			

## **Κεφάλαιο 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **7.1 Γενική Αποτίμηση**

Η οικονομική κρίση των τελευταίων δέκα και πλέον ετών, έχει αναμφισβήτητα επηρεάσει πολυεπίπεδα, τη λειτουργία του θεσμού των ΕΔ. Η συνακόλουθη της οικονομικής, κρίση αξιών μεταλλάσει την κοινωνία και επιδρά ανασταλτικά στη συνεκτικότητα των κοινωνικών δεσμών, απηχώντας στη γενικότερα παρατηρούμενη χαλάρωση της κοινωνικής συνοχής της χώρας. Οι ΕΔ διαχρονικά αποτελούν πυλώνα σταθερότητας, καθώς κύριο μέλημα και έργο τους συνιστά η ασφάλεια των πολιτών και η εδαφική ακεραιότητα της πατρίδας.

Αδήριτη χαρακτηρίζεται, βάσει των όσων αναλύθηκαν η υιοθέτηση και εφαρμογή ολικής ποιότητας, αναφορικά με τη λειτουργία, την αποτελεσματικότητα, τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΕΔ προς τον πολίτη και φυσικά την εκπαίδευση των στελεχών και την πλήρη εφαρμογή της βέλτιστης διοικητικής μέριμνας προς το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Σε γενικές γραμμές, η οργανωσιακή κουλτούρα του προσωπικού (στρατιωτική κουλτούρα), διαφαίνεται ότι στηρίζεται στη γενικότερη «παιδεία» των στελεχών. Η πολυσχιδής εκπαιδευτική διαδικασία στην οποία υπόκεινται οι στρατιωτικοί (στρατιωτική-κλαδική εκπαίδευση, πρακτική-επαγγελματική επιμόρφωση, τεχνική κατάρτιση, επιστημονική εξειδίκευση) και ο προσήκων ενστερνισμός ηθικού αξιακού συστήματος, στηριζόμενος στην αγάπη και αφοσίωση στην πατρίδα και την αλληλεγγύη/ αυταπάρνηση, καθιστά αυτόματα τους στρατιωτικούς ως «ειδικά διαχειρίσιμη» κοινωνική ομάδα και τις ΕΔ έναν οργανισμό, που απέχει συνειδητά από τις παθογένειες του δημόσιου κρατικού συστήματος.

Η εκπονηθείσα μελέτη θα μπορούσε κάλλιστα να αποτελέσει υπόβαθρο προσεχών εργασιών όπως:

- α. Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ΕΔ, με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα του.
- β. Η συμβολή της ΟΚ των ΕΔ στις διαδικασίες Οργανωσιακής αλλαγής.
- γ. Διασύνδεση εξωτερικού περιβάλλοντος και ΕΔ, βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ΟΚ των ένστολων.

## 7.2 Διαπιστώσεις Ευρημάτων

Η συγκεκριμένη έρευνα, επιχειρεί να αποδείξει, ότι η αποτελεσματικότητα των έργων και δράσεων των κλάδων των ΕΔ, σχετίζεται άρρηκτα με την οργανωσιακή στελεχιακή κουλτούρα, η οποία με τη σειρά της θεμελιώνεται με τις πάσης φύσης εκπαιδευτικές διαδικασίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο κατέδειξαν τα πιο κάτω ευρήματα/συμπεράσματα/διαπιστώσεις:

(1) Άνδρες και γυναίκες των ΕΔ έχουν κατά βάση κοινή προσέγγιση, αναφορικά με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Πρέπει να σημειωθεί βέβαια, ότι ο «στρατός» στη συνείδηση των πολιτών, χαρακτηρίζεται ως «ανδροκρατούμενος χώρος». Αποτελούσε «άβατο γυναικών» κατά τον προηγούμενο αιώνα και μόλις τα τελευταία περίπου 20-25 έτη στην Ελλάδα, αποτέλεσε εργασιακό περιβάλλον δραστηριοποίησης τους. Πλέον στις ΕΔ, οι γυναίκες αντιμετωπίζονται ως ισότιμα μέλη-στελέχη, έχουν ανέλθει σχετικά στην ιεραρχία, πλην όμως δεν μετέχουν ακόμη στα ανώτατα κλιμάκια λήψης απόφασης (ηγεσία ΕΔ). Στη γενικότερη αυτή θεώρηση και αντίληψη, εστιάζεται και η διαφοροποίηση, που εντοπίστηκε από τη συνεκτίμηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, σχετικά με την απόκλιση απόψεων σε ζητήματα ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διεργασιών και λοιπών μεθοδεύσεων.

(2) Εμφανίζεται από τα ευρήματα της έρευνας, σοβαρή διάσταση απόψεων και κουλτούρας/ νοοτροπίας, στελεχών διαφορετικού βαθμού και ειδικότητας. Οι Αξιωματικοί ειδικοτήτων (πρώην Υπαξιωματικοί και απόφοιτοι ΣΜΥΝ), επιδίδονται επί σειρά ετών, σε μια διαρκή προσπάθεια αποδόμησης της πεποίθησης ότι οι Αξιωματικοί ΣΝΔ (Μάχιμοι – Μηχανικοί), είναι οι πλέον κατάλληλοι για ανάληψη ηγετικών θέσεων, ενάσκησης εξουσίας στο ανώτατο επίπεδο και συντονισμένης καθοδήγησης των Κλάδων και του στρατεύματος. Η γενικότερη αυτή αμφισβήτηση των πρωτοβουλιών και θεωρήσεων της ηγεσίας, πηγάζει από την συνήθη πεπατημένη και καλλιεργούμενη άποψη, πως οι Αξιωματικοί ειδικοτήτων, συνθέτουν ανθρώπινο δυναμικό, που διαθέτει τεχνικές γνώσεις και πρακτικές δεξιότητες στον υπέρτατο βαθμό, αλλά ελλιπή διοικητική εμπειρία και ακόμη υποδεέστερου επιπέδου ηγετική ικανότητα.

(3) Η προαναφερθείσα, διάσταση απόψεων και κουλτούρας μεταξύ των προερχόμενων από ΑΣΣΥ και ΑΣΕΙ Αξιωματικών αντίστοιχα, ταλανίζει επί

δεκαετίες τις δομές και τη δράση ενός οργανισμού, που η ιεραρχία και η πιστή υπακοή σε κανόνες και διαταγές, αποτελούν το «θεμέλιο λίθο», των οργανωτικών δομών και συστημικής - θεσμικής λειτουργίας του. Απότοκο της δεδομένης και υπέρπουσας «διαμάχης - αντιπαράθεσης», συνετέλεσε ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 80' στην ανάδυση ενός άτυπου «στρατιωτικού συνδικαλιστικού κινήματος», το οποίο όχι μόνο αντιβαίνει στα όσα πρεσβεύει και προσδοκά η «Στρατιωτική Αγωγή», αλλά συνάμα υποβαθμίζει τα δεδομένα και παράγωγα των εκτελεσθέντων αξιολογήσεων, προσωπικού, έργων και φυσικά παρεχόμενων υπηρεσιών. Συμπερασματικά ο «συνδικαλισμός στις ΕΔ», συνιστά την «αχίλλειο πτέρνα» στην εφαρμογή και εμπέδωση των αρχών ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό, που οι διαταγές πρέπει να εκτελούνται.

(4) Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα, το οποίο ελαφρώς σχετίζεται με την προηγούμενη παρατήρηση και το οποίο ήταν μάλλον σχετικά αναμενόμενο, συνιστά η γενική διαπίστωση ότι η ηλικιακή διαφοροποίηση των στελεχών (που συνεπάγεται και διαφορά βαθμού) αποτελεί και παράγοντα διαφοροποίησης της κουλτούρας και γενικότερων πεπιοθήσεων και αξιακού συστήματος των στελεχών. Σχετίζεται ακόμα με την κατανόηση του οράματος, τη διαφορετική προσέγγιση των επιλογών της ηγεσίας και των κανονιστικών κανόνων που θεσμίζει. Αποτελεί όμως την κύρια παράμετρο απόκλισης «νοοτροπίας και πιστεύω». Οπωσδήποτε πρέπει να ληφθεί υπόψη και ακολούθως αξιολογηθεί επαρκώς το δεδομένο, πως η συνεχιζόμενη δεκαετής και πλέον δημοσιονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα, έχει αφήσει το μελανό της αποτύπωμα στην κοινωνία και συνεπώς στις ΕΔ, που συνιστούν μικρογραφία της. Τα «νέα» στελέχη εισέρχονται κυρίως στις ΕΔ, καθοδηγούμενοι από βιοποριστικά κίνητρα, προσδοκώντας σε μια σταθερή εισοδηματική κατάσταση και όχι από ενδιαφέρον και προσήλωση στο «στρατιωτικό βίο» και πειθαρχία.

(5) Ίσως το σημαντικότερο εύρημα της έρευνας αποτελεί η «πίστη» στη σπουδαιότητα του Οργανισμού των ΕΔ. Σε συντριπτική πλειοψηφία οι ερωτηθέντες, θεωρούν το επάγγελμα του στρατιωτικού «λειτουργήμα» και υπερθεματίζουν των ανεκτίμητων παρεχόμενων υπηρεσιών, προς την πατρίδα. Στην πεπιοθήση αυτή, οφείλει η ηγεσία να επενδύσει και να διαμορφώσει στελεχιακή κουλτούρα, που θα συνεισφέρει αποφασιστικά στη βελτίωση και αναβάθμιση των ΕΔ, σε επιχειρησιακό επίπεδο, στην ορθολογική διαχείριση

προσωπικού και στην παροχή αξιόπιστων και ποιοτικά αξιόλογων υπηρεσιών.

### **7.3 Προσεγγίσεις**

Η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας, κατέδειξε πως προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωσιακή κουλτούρα στις ΕΔ, απαιτείται σε πρώτη φάση να δοθεί προτεραιότητα στην αναβάθμιση της εκπαίδευσης των στελεχών. Η παροχή υψηλότερης ποιότητας ακαδημαϊκού έργου στις Παραγωγικές Σχολές (ΑΣΕΙ – ΑΣΣΥ) Αξιωματικών και Υπαξιωματικών, αποτελεί μονόδρομο.

Υψηλή οργανωσιακή κουλτούρα, ισοδυναμεί με κατανόηση και ενστερνισμό του οράματος και συνακόλουθη επίτευξη κανόνων επιθυμητής οργανωσιακής συμπεριφοράς, με απότοκο την ομαλή λειτουργία του οργανισμού, με πολλαπλά οφέλη για την κοινωνία, ένεκα βαθμιαίας αύξησης της αποδοτικότητας των στελεχών (Brown, 2016 ; Dunnette, 2015).

Η αναβάθμιση της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης των ένστολων, θα δημιουργήσει στελέχη με υψηλό γνωστικό υπόβαθρο και μέσα από στοχευόμενη οργανωσιακή μάθηση, θα προσεγγίσει τη μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας των ΕΔ. Με τον τρόπο αυτό θα εκπληρωθούν οι αρχές ολικής ποιότητας του οργανισμού και πέρα από την επαγγελματική γνώση / εξειδίκευση και πρακτική εξάσκηση, τα στελέχη θα αποκτήσουν Παιδεία και Αξίες. Η συνέργεια και διαλειτουργικότητα, μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία, θα γαλουχήσουν τα νέα στελέχη με απώτερο στόχο, την εμφύσηση της έννοιας του καθήκοντος και «οράματος».

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η επίδραση του επιπέδου της στρατιωτικής κουλτούρας και της ακαδημαϊκής μμόρφωσης των στρατιωτικών, αποτυπώθηκε υπό μορφή μαθηματικής εξίσωσης, από τον Στρατηγό Shoemaker, πρώην Αρχηγό του Γενικού Επιτελείου των Η.Π.Α.

Μέσω της μαθηματικής αυτής σχέσης διασυνδέονται: η στρατιωτική - μαχητική ισχύς (C), η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών δογμάτων (D), η υφιστάμενη οργάνωση/ νοοτροπία/ κουλτούρα (O), ο βαθμός εφαρμογής ολικής ποιότητας (Q), η Διοικητική Μέριμνα (M), οι εγκαταστάσεις (F), στρατιώτες/ στελέχη (S), ηγέτες (L), καθώς και ο βαθμός εκπαίδευσης (T), μμόρφωσης (Ed) και εμπειρίας των στρατιωτικών (Ex):

$$C = (D + O + Q + M + F) \times S \times L^{(T \times Ed \times Ex)}$$

Η παραπάνω εξίσωση καθιστά προφανή τη σημασία της ανθρώπινης διάστασης (στελέχη), η οποία δρα πολλαπλασιαστικά στη συνολική μαχητική ισχύ - ικανότητα. Η σημασία της ανθρώπινης διάστασης, επεκτείνεται ακόμη περισσότερο, με την αναβάθμιση της κουλτούρας, την εφαρμογή ολικής ποιότητας στις διαδικασίες και την εκθετική επίδραση της πνευματικής ολοκλήρωσης των στρατιωτικών, δηλαδή του επιπέδου της στρατιωτικής εκπαίδευσης, της μμόρφωσης, της εμπειρίας, δηλαδή της νοοτροπίας (Tipton, 2006).

Οι προηγμένες χώρες της ΕΕ και του ΝΑΤΟ, έχουν επενδύσει ουσιαστικά στην κατεύθυνση της πανεπιστημιακής μμόρφωσης των στελεχών και στη συνακόλουθη διαμμόρφωση θεμιτής οργανωσιακής κουλτούρας. Η ελληνική πραγματικότητα, επιβάλλει να ληφθεί υπόψη μια σειρά παραγόντων, όπως η δυσχερής δημοσιονομική συγκυρία, η υφιστάμενη απειλή για την άμυνα της, χωρίς όμως να υποβαθμίζονται ποιοτικά οι ΕΔ και η αποτελεσματικότητά τους.

Στο πλαίσιο αυτό, απαιτείται να δοθεί βάρος, στην τυπική στρατιωτική εκπαίδευση και ακαδημαϊκή επιμμόρφωση, που θα επιφέρει την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα και ολική ποιότητα στις ΕΔ, με εξορθολογισμό κόστους - οφέλους. Καταδεικνύεται από τη διεθνή πρακτική, πως η επίτευξη των παραπάνω στόχων, είναι συνυφασμένη με την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό της στρατιωτικής «παιδείας». Η θεσμοθέτηση ολοκληρωμένου και σταθερού πλαισίου,



αναβάθμισης της πανεπιστημιακής μόρφωσης, απηχεί στη δημιουργία επιθυμητής κουλτούρας και οράματος στις ΕΔ, ώστε να τελεσφορήσει η ολιστική επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό τους, που αποτελεί εθνικό κεφάλαιο και κοινωνική επιταγή.

Η αναβάθμιση της κουλτούρας των στρατιωτικών, ισοδυναμεί με προσαύξηση της ποιότητας των προσποριζόμενων στο κοινωνικό σύνολο υπηρεσιών, σε μια δυσμενή δημοσιονομικά χρονική συγκυρία, που οι έξωθεν απειλές εντείνονται και πολλαπλασιάζονται.

*«Τίποτα δεν μπορεί να εμποδίσει έναν άνθρωπο με τη σωστή κουλτούρα, να επιτύχει έναν στόχο. Τίποτα πάνω στη γη, δε μπορεί να βοηθήσει έναν άνθρωπο με λάθος νοοτροπία.»*

Thomas Jefferson

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξένη**

- Alonso, P., Lewis, G. (2010), "Public service motivation and job performance: Evidence from the Federal sector", *The American review of Public administration*, <http://arp.sagepub.com/content/31/4/363> [Viewed 29-10-10]
- Appelbaum S., Kamal R., (2000), "An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business", *The journal of management development*.
- Barney J. B., (1986), "The Academy of Management Review" Vol. 11, No. 3, Jul., 1986. pp656.
- Brown, A. (1992), "Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 13 Issue: 2, pp.3
- Brown S., Huning T., (2016), "Intrinsic motivation and job satisfaction Appelbaum S., 1975". "A model of managerial motivation", *Training and development journal*
- Bryman, A. (2014), "Charisma and leadership in organizations". London: Sage.
- Carmeli, A. (2017), "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance". *Journal of Management Studies*, Σεπτέμβριος 2007, pp. 972-992.
- Chapman, A. (2016), "Total quality management", Crown Copyright. <http://www.businewwballs.com/qualitymanagment.htm>
- Chrysafi, A. (2012), "Do Emotionally clever managers influence Job Satisfaction of their employees?" *Business Research Conference*. Venice, 2012.
- Culbertson, S. (2015), "Feeling good and doing great: relationship between psychological capital and well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Danish, R. (2015), "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan", *International journal of business and management*, Vol. 5, No 2, pp159-167
- Davy J., Kinicki A., Scheck C. (2017), "A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions", *Journal of organizational behaviour*, Vol. 18, pp 323-349

- Dombrowski, E. (2017), "Theory of knowledge", Course Companion Oxford University Press. Role of Knowledge for Meaning and Purpose Last Edited: 3rd October.
- Dunnette & L. N L. Hough, (2015), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology" (2nd ed., vol. 3), 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Farris, P.W. (2016), "Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance" Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc
- Gjuraj, E. (2013), "The importance of national culture studies in the organizational context". European Scientific Journal, 9(11), 160-180
- Haas, M. & Hansen, M. (2007), Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. Strategic Management Journal, pp. 1133-1153.
- Hardaway, J. (2018), "Strategic Leader Development for a 21st Century Army", School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 2018. P.11.
- Hatch, M.Jo. (2017), "Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern", Oxford University Press, p. 227).
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B., (2015), "The motivation to work", New Jersey: Transaction Publishers
- Hill, R. P. (2012), Managing across generations in the 21st century: important lessons from the ivory trenches. Journal of Management Inquiry.
- Hofstede, J. (2015), "Cultures and Organizations". New York, Mc Graw Hill Pub.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (2018), "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases". Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.
- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (2013), "Communication visions: an exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma". Management Communication Quarterly, 6, 405-427.
- Johnson-Freese J. (2015), "The Reform of Military Education: Twenty-Five Years Later", Orbis, σελ 61-70.
- Karakas & Fahri, (2015), Spirituality and performance in organizations: a literature

review. *Journal of Business Ethics*, p. 89–106.

Karimi, R. & A. F. (2014), Reduce Job stress in Organisations: Role of Locus of Control, *International Journal of Asian Social Science*, 4(1): 34- 40.

Keith H. & Sharp A., (2015) *Η Επιστημονική Μελέτη*. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg.

Koustelios, A. (2018), The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece. PhD Dissertation, United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.

Lawton A.-Rose, (2014), "Organization and Management in the Public Sector", 2nd ed., PITMAN PUBLISHING, London, σελ.175-177.

Luthans, S. (2002), Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, pp. 57-72.

Malhotra, N., Budhwar, P. and Prowse P. (2007), "Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No.12, 2095–2127.

Malhotra Y., Galletta D., Kirsch L. (2008), "How endogenous motivations influence user intentions beyond the dichotomy of extrinsic and intrinsic user motivations", *Journal of management information systems*, Vol. 25, No 1, pp 267-299

Manolopoulos, D. (2016), "Work Motivation in the Hellenic Extended Public Sector: an Empirical Investigation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No.9, 1738-1762.

Manolopoulos, D. (2018), "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, Vol. 30, No 1, pp 63-85

Maslow, A. H. (1964), *Motivation and personality*. New York: Harper & Bros.

Maslow, A., (1998), *Maslow on management*, New York: John Wiley & sons

McCausland J. – Martin F. (2008), "Transforming Strategic Leader Education for the 21st Century", <http://www.indianstrategicknowledgeonline.com/web/2304.pdf>, 30-4-2008. p.18.

Meyer J., Allen N., (2015), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp 61-89.

Phillips, P. (2018), "Strategies for Implementing ROI" *HR and Training*, pp.16-17.

- Pierce, J. (2016), "Is the Organizational Culture of the US Army Congruent with the Professional Development of its Senior Level Officer Corps?" Research Paper, Carlisle, PA, USA: The Letort papers.
- Platsidou, M. (2017), «Emotional Intelligence of Greek Special Education.» *School Psychology International*.
- Platsidou, M., & Agaliotis, I. (2018), Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. *International Journal of Disability, Development and Education*, 55(1), 61-76.
- Rich B., Lepine J., Crawford E. (2010), "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *Academy of management journal*, Vol. 53, No 3, pp 617-635
- Schein, E. (1985), «Organizational Culture and Leadership» Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1991), What is culture? In: P. Frost, S. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (eds), *Reframing organizational culture*, 243-253. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seligman, M. (2002), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Νέα Υόρκη: Free Press.
- Senge, P. (1990), «The Fifth Discipline Subtitle: The art & practice of the learning organization». Editor: Report: Conference, 1990.
- Somers M., Birnbaum D. (1998), "Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts", *Journal of organizational behaviour*, Vol. 19, No 6, pp 621-634
- Stride, T.D. Wall & N. Catley, (2017), *Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job-related Well-being*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..
- Stuart, J. (2008), «Full Spectrum Education for Operations: Educating the Army's Junior Captains», US Marine Corps Command and Staff College, Marine Corps University, Quantico, Virginia, 31.1.2008.
- Tharp, B. M. (2019), Defining "culture" and "organizational culture": from

anthropology to the office, <http://www.haworth.com/docs/default-source/white-papers/defining-culture-and-organizational-culture-51-pdf-28527.pdf?sfvrsn=6>

Tipton, R. (2006), «Professional Military Education for the "Pentathlete" of Future», U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Carlisle, Mar, 2006.

Tricker, R. (2016), «ISO9001:2000 for small business», Butterworth Heinemann, Oxford UK.

Van Fleet, D. (1992), Theory and research on leadership in organizations. In: Vila, L. E., & Garcia-Mora, B. (2015). Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 409-425.

Wagner, J. A. (1995), Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.

Weiss, H. (2012), "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No.2, 173-194.

Williamson, Murray (1999), «Military Culture Does Matter.» Foreign Policy Research Institute. January <http://www.fpri.org> (πρόσβαση January 13, 2013).

Wong Y., Ngo H., Wong C., (2002), "Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures", *Journal of managerial psychology*, Vol. 17, No. 7, p.p. 580-598

Woods, A. (2015), "The quality yearbook", Edition: McGraw – Hill, UK.

Wrzesniewski A., Berg J., Dutton J. (2010), "Turn the job you have into the job you want", *Harvard business review*.

Xiaoming, C., & Junchen, X. (2012), A literature review on organizational culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 29-37.

### **Ελληνική**

Wayne, M. (2011), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις: Τζιόλα, Θεσσαλονίκη

Αγγελίδης, Κ. (2017), «ISO9000 σε Τεχνικές Εταιρίες», Univercity Studio, Αθήνα.

Αναστασίου Α., (2019), *Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις: Παπαζήση, Αθήνα

- Βάλβης, Μ. (2015), «Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2012), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας , Κεφ. 4,5, Εκδόσεις Αιβαδίζη, Αθήνα.
- Ιορδάνογλου, Δ., (2018), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδ.Κριτική, σελ. 98,101-106.
- Ιωάννου, Γ. (2015), «Διοίκηση Παραγωγής και υπηρεσιών», εκδόσεις Αθ.Σταμούλη, σελ 44, 72, 128.
- Καραμπελιάς, Γ. (2015), «Θέματα Στρατιωτικής Κοινωνιολογίας», Νομική Βιβλιοθήκη, 2015.
- Καφφές, Γ. (2015), «Εισαγωγή στην Στρατιωτική Κοινωνιολογία», Αθήνα: εκδ. Παπαζήση, σελ 32-34.
- Κέφης, Ν. Β. (2014), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Θεωρία και Πρότυπα», Αθήνα 2005, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 36.
- Κεχρή, Σ. (2002), «Η οργανωσιακή αλλαγή και η επίδρασή της στη διαχείριση του περιβάλλοντος», <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/631?show=full>
- Κονδύλης, Π. (1999), Θεωρία του Πολέμου, Θεμέλιο, Αθήνα.
- Κουστέλιος, Α., (1997), «The Employee Satisfaction Inventory", Educational and Psychological Measurement, 3rd Qrt 1997: pp. 469-476.
- Κουστέλιος, Α. (2001), «Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση». Ψυχολογία, 8(1), 30-39.
- Κυριακίδου, Χ. (2011), «Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στους εκπαιδευτικούς», Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14716>
- Λειμόνης, Ι. (2014), «Ολική Ποιότητα στις ΕΔ», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ 32-48.
- Λιαμαρκόπουλος, Ι. (2016), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», έκδοση 6η , εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα, σελ 28-29
- Λογοθέτης, Μ. Λιαμαρκόπουλος, (2007) «Διοίκηση ολικής ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας», Αθήνα Πάτρα Λύχνος, σελ 14-52

- Μουμτζόγλου, Α. (2001), «Η ποιότητα στις υπηρεσίες-Συστήματα διασφάλισης ποιότητας(TQM)», Εκδόσεις management , Αθήνα, σελ.13-38.
- Μπιτσάνη, Ε. (2006), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις: Διόνικος, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ», ISBN: 9608249236, Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005), «Ηγεσία. Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας». Αθήνα: Εκδ.Κριτική.
- Παγκάκης, Γ. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις: Σάκκουλας, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Αθήνα, εκδ. Μπένου
- Παπανικολάου, Ι. (2015), «Προετοιμάζοντας τους Αξιωματικούς για Ένα Κόσμο που αλλάζει», Αθήνα, Εκδόσεις Τουρίκη, σελ.128-129.
- Πετρίδου, Ε. (2006), «Διοίκηση-Μάνατζμεντ», εκδόσεις "Ζυγός", σελ 34-48
- Πλατσίδου, Μ. (2010), «Emotional Intelligence of Greek Special Education". School Psychology International, London.
- Τζωρτζάκης, Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα
- Τσιότρας, Γ.Δ. (2002), «Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, 2η Έκδοση σελ. 27-68,73,95,98,104,105
- Φαχιρίδης, Γ. (2018) SPPS για Windows, Δημοκρίτειο Παν. Θράκης, Εργαστήριο Μαθηματικών και Πληροφορικής, σελ 17-28
- Φλώρος, Χ. (1996), «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Μπένου, Αθήνα.
- Χατζηγνατίου, Α. (2008), «Οργανωσιακή συμπεριφορά στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Συγκριτική ανάλυση μεταξύ της Αγροτικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς». Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.
- Χρυσάφη, Α. (2012), «Do Emotionally clever managers influence Job Satisfaction of their employees?» Business Research Conference. Venice.
- Χυτήρης, Λ. (1994) «Οργανωσιακή Συμπεριφορά». Αθήνα: Εκδ. Interbooks.
- Ψωμάς, Ε. (2009), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία Ενότητα 1.4: ISO 9004», <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT114>.



## **Νομοθεσία**

N.1351/1983, «Εισαγωγή σπουδαστών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 56/28-4-1983 Τεύχος Α').

N.2525/1997, «Ενιαίο Λύκειο, πρόσβαση των αποφοίτων του στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και άλλες διατάξεις.» (ΦΕΚ 188/23-9-1997 Τεύχος Α').

N.2621/1998, «Ρύθμιση θεμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αναβαθμισμένα προσόντα διορισμού του ΕΠ των ΤΕΙ (ΦΕΚ 136/τ.Α) 23-06-1998.

N.3187/2003, «Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Σ.Ε.Ι.)», ΦΕΚ 233/ Τεύχος Α', 7-10-2003

N.3374/2005. «Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων -. Παράρτημα διπλώματος», ΦΕΚ 189/Α', 2.8.2005.

N.3883/2010, «Ένοπλες Δυνάμεις: Υπηρεσιακή εξέλιξη – Ιεραρχία, στρατολογία. Στρατιωτικές Σχολές κλπ.» (ΦΕΚ 167/Τεύχος Α'), 24-9-2010

N.4396/2016, (σελ. 6782), «Χρόνος φοίτησης στις Ανώτερες Στρατιωτικές Σχολές Υπαξιωματικών», Τεύχος Α' 111, 08.06.2016.

N.4407/2016 (ΦΕΚ134/Α/26-7-2016) «Ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και άλλες διατάξεις»

N.4485/2017, «Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις», 8-3-17.

ΠΔ 66, Αρ Φύλλου 96/Ο/ΣΜΥΝ, 6-7-2017.

ΚΠΑ (2016), «Εκπαίδευση: Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»

## **Στρατιωτικά Έγγραφα**

American Society for Quality (2010), Certified Manager of Quality - Organizational Excellence brochure <http://asq.org/quality-report/reports/201003.html>

AQAP 2000 (Edition 1, Sep 2001), – «Nato Policy on an Integrated Systems Approach to Quality Throughout the Life Cycle».

JOURNAL of MILITARY and STRATEGIC STUDIES. (2008), Thoughts on Leadership and Dissuasion, (Summer 2008, Vol. 10, Issue 4), <http://www.globalsecurity.org/military/ops/fdo.htm>, Flexible Deterrent Options

NATO - North Atlantic Treaty Organization, "Standardization Agreements", <http://www.nato.int/cps/en/natolive/stanag.htm>

STANAGs 4107/4108 "Mutual Acceptance of Government Quality Assurance & Usage of the Allied Quality Assurance Publications (AQAP)", (6 Jul 07).

US Headquarters Department of the Army – «Army Regulation 5-1, Total Army Quality Management» - Washington D.C., (15 March 2002).

US Headquarters Department of the Army (HDQA), (2006), «APIC - Army Performance Improvement Criteria», Washington D.C

Colonel Berthier, «Joint Doctrine for the Canadian forces: vital concern or hindrance?», [www.cfc.forces.gc.ca/papers/amsc/amsc2/desjardins1.doc](http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/amsc/amsc2/desjardins1.doc), Desjardins Canadian Forces College, (6.11.1999).

Επίλαρχος Κωστούλας Β. (2017), «Διατριβή περί Κουλτούρας Στελεχών των ΕΔ.» ADISPO / e- library. 5 2008. <http://www.adispo.web.auth.gr/edap> (πρόσβαση 11 14, 2012).

Αντιπλοίαρχος Ι. Γιαννιώτης ΠΝ, (2017), «Μετεξέλιξη των Στρατιωτικών Σχολών Μονίμων Υπαξιωματικών σε ΑΤΕΙ. Πως επηρεάζονται οι Ελληνικές ένοπλες Δυνάμεις», ΑΔΙΣΠΟ, Θεσσαλονίκη.

Αντισυνταγματάρχης Κ. Βαλαλής, (2013), «Επιμόρφωση Αξιωματικών με συμμετοχή σε Μεταπτυχιακά προγράμματα Σπουδών Φορέων Εσωτερικού – Εξωτερικού», ΑΔΙΣΠΟ, Θεσσαλονίκη.

Πλωτάρχης Ε. Δομάζος ΠΝ, (2015), «Οργανωσιακή Κουλτούρα ΕΔ», ΑΔΙΣΠΟ, Θεσσαλονίκη.

Ταγματάρχης (ΠΖ) Μ. Μεριάνος, (2016), «Η Μεθοδολογία ROI. Υπολογισμός απόδοσης Εκπ. Προγραμμάτων – Δ.Α.Π.», ΑΔΙΣΠΟ, Θεσσαλονίκη.

ΜΔ/1-3/10/ΓΕΝ, Φ.300.1/245/21345/Σ.128/12-04-2017/ΓΕΝ/ΓΕΠΝ

ΟΤΑΣ, Φ.300.2/346/23453/Σ.431/14-05-2017/ΑΣ/ΔΕΠΑ

ΠΑΔ 0-2/2006/ΓΕΝ «Γενικά Θέματα Δομής και Οργάνωσης ΠΝ»

ΠΑΔ 1-9/2018/ΓΕΕΘΑ «Έλεγχος Ασφάλειας Ασκήσεων – Γυμνασίων

Επιχειρησιακής Εκπαίδευσης»

ΠΑΔ 2-7/2017/ΓΕΝ «Εκπόνηση και Διαχείριση Επιχειρησιακών Διδαγμάτων ΠΝ»

ΠΑΔ 3-3/2015/ΓΕΝ «Επιχειρησιακή Αξιολόγηση στο ΠΝ»

Φ.300/16/84540/Σ.607/2Νοε2011/ΥΠΕΘΑ/ΓΔ0ΣΥ «Εκπαίδευση: Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»

ΓΕΕΘΑ, (2006), «Δόγμα Διακλαδικών Επιχειρήσεων»,σελ 13-16

ΓΕΕΘΑ/ΕΠΙΧ (2011), «Αμυντική Στρατηγική Αναθεώρηση», σελ. 61 σελ. 93

[https://setha.army.gr/sites/setha.army.../amyntiki\\_diplomatia\\_kai\\_exvteriki\\_politiki.pdf](https://setha.army.gr/sites/setha.army.../amyntiki_diplomatia_kai_exvteriki_politiki.pdf)

ΓΕΕΘΑ/ΔΙΣΧΕΔ, (2012) ΔΚ 2-1/2012, «Διακλαδικός Κανονισμός Επιχειρησιακής Σχεδίασης ΕΔ».

ΓΕΕΘΑ/Α1, (2013), «Διοίκηση με Βάση την Αποστολή.» Ενημερωτικό Φυλλάδιο. Αθήνα: Τυπογραφείο ΕΣ, Μάρτιος 2013.

ΓΕΕΘΑ/ΔΔΥ, (2015) «Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού Ακαδημαϊκής – Στρατιωτικής Εκπαίδευσης», Αθήνα.

ΓΕΣ/ΔΙΔΟ/ (2015), «Δόγμα Εκπαίδευσης Στρατού Ξηράς», Αθήνα. σελ. 41.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### Ερωτηματολόγιο

Οργανωσιακής Κουλτούρας και Ποιότητας στο Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ)

Συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία:

1. ΦΥΛΟ:	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ:	Σ.Ν.Δ	Σ.Μ.Υ.Ν		
3. ΗΛΙΚΙΑ:	α. ≤20	β. 21-30	γ. 31-40	δ. ≥41
4. ΒΑΘΜΟΣ:	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ	ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ		
5. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:	Α. Μάχιμος	Β. Μηχανικός	Γ. Ειδικότητων	

Οδηγίες: Δηλώστε το ΠΟΣΟΣΤΟ % συμφωνίας σας, προς τις ακόλουθες προτάσεις - ερωτήσεις (ΜΕΡΟΣ Α-Β).

### **ΜΕΡΟΣ Α΄: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΗΓΕΣΙΑ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

	<b>Ως οργανισμός το ΠΝ δίνει έμφαση στην ποιοτική εξέλιξη:</b>
1.1.	Εκπαιδευτική Αναβάθμιση. Ανάπτυξη και Ποιοτική βελτίωση παρεχόμενων Υπηρεσιών. Καινοτόμες ιδέες – επιστημονική έρευνα.
1.2.	Προσήλωση στους στόχους και το όραμα ηγεσίας. Η παροχή ποιοτικών αποτελεσμάτων είναι σημαντική (αίσθημα ασφάλειας – εθνική κυριαρχία).
1.3.	Οι αποδοτικές διαδικασίες και η οργάνωση – ορθή λειτουργία – αξιολόγηση, των πρακτικών αυτών είναι βασικές απαιτήσεις.
1.4.	Ανθρώπινοι πόροι. Η επιμόρφωση, κοινή κουλτούρα, η υψηλή συνοχή της ομάδας και το υψηλό φρόνημα, συνιστούν το όραμα της ηγεσίας.
	<b>Υψηλές προτεραιότητες ηγεσίας ΠΝ</b>
1.5.	Δυναμικός και καινοτόμος οργανισμός. Επιδίωξη της ηγεσίας η εκπαίδευση και η πρωτοπορία. Τα στελέχη ενστερνίζονται αξίες και ιδανικά.
1.6.	Βασική επιδίωξη του οργανισμού, η αρτιότητα διεκπεραίωσης διαδικασιών, προς

	επίτευξη επιθυμητού αποτελέσματος. Κύριο μέλημα είναι η επιτυχής ολοκλήρωση της εκάστοτε αποστολής.
1.7.	Η οργανωσιακή δομή του οργανισμού αυτού είναι τυποποιημένη με ξεκάθαρο σύστημα ιεραρχικών σχέσεων. Οι ενέργειες των μελών γενικά καθορίζονται από πάγιες διαδικασίες και υπόκεινται σε αξιολόγηση.
1.8.	Το προσωπικό νιώθει ότι ανήκει σε μία «μεγάλη οικογένεια».
	<b>Η συνεκτικότητα του οργανισμού στηρίζεται στην εκπαίδευση – επιμόρφωση στελεχών. Εμφάνιση – εμπέδωση κινήτρων αυτοβελτίωσης/ αποδοτικότητας.</b>
1.9.	Προσπάθεια καινοτομίας μέσω εκπαιδευτικής αναβάθμισης. Δίνεται έμφαση στην πρωτοπορία (καινοτόμες ιδέες – δράσεις – έρευνα). Δημιουργούνται Κίνητρα.
1.10	Ανάληψη καθηκόντων και επίτευξη στόχων, που οριοθετεί η ηγεσία. Ο Οργανισμός/ Υπηρεσία δίνει μεγάλη έμφαση στην βέλτιστη επιμόρφωση και τον άρτιο τρόπο οργάνωσης/ λειτουργίας της Υπηρεσίας, δημιουργώντας κίνητρα αποτελεσματικότητας.
1.11	Τυπικοί κανόνες και θεσμικό/ νομοθετικό πλαίσιο οργάνωσης ΠΝ. Η γνώση των διαταγών και η αντίληψη του πόσο συνεισφέρουν στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του Οργανισμού/ Υπηρεσίας είναι σημαντική.
1.12	Η Αφοσίωση στον Οργανισμό/ Υπηρεσία είναι υψηλή. Η ιστορία οι ναυτικές παραδόσεις και η στρατιωτική αγωγή είναι σημαντικές και αποτελούν προτεραιότητα και κίνητρο αυτοβελτίωσης.
	<b>Στον Οργανισμό (ΠΝ), καλύτεροι διοικητές/διευθυντές θεωρούνται όσοι:</b>
1.13	Επιλέγουν να καινοτομούν και λαμβάνουν ρίσκα και να παρακινούν.
1.14	Γνωρίζουν διεξοδικά τις Μόνιμες Διαταγές επί των διαδικασιών ή έχουν επιχειρησιακές – διοικητικές - τεχνικές γνώσεις.
1.15	Επιτυγχάνουν συντονισμό, βέλτιστη οργάνωση και ορθή διαχείριση υπηρεσιών - διαφόρων εργασιών.
1.16	Παρακινούν και καθοδηγούν συνετά τους κατωτέρους, γίνονται αντιληπτοί και διατυπώνουν με σαφήνεια εντολές – διαταγές.
	<b>Στον Οργανισμό η επίλυση προβλημάτων βασίζεται σε:</b>
1.17	Πρωτοποριακές/ καινοτόμες προσεγγίσεις, που προκύπτουν από επισταμένη γνώση και εμπειρίες – εξειδίκευση, λόγω περιορισμένων πόρων.
1.18	Εφαρμογή δοκιμασμένων και λειτουργικών μεθόδων, που αποτελούν αντικείμενο πολυετούς διδασκαλίας και εκπαιδευτικών πρακτικών, με συναφείς κατάλληλες προσαρμογές, εφόσον κριθεί απαραίτητο.
1.19	Εφαρμογή τυπικών, θεσμοθετημένων και δομημένων κανόνων και διαδικασιών.

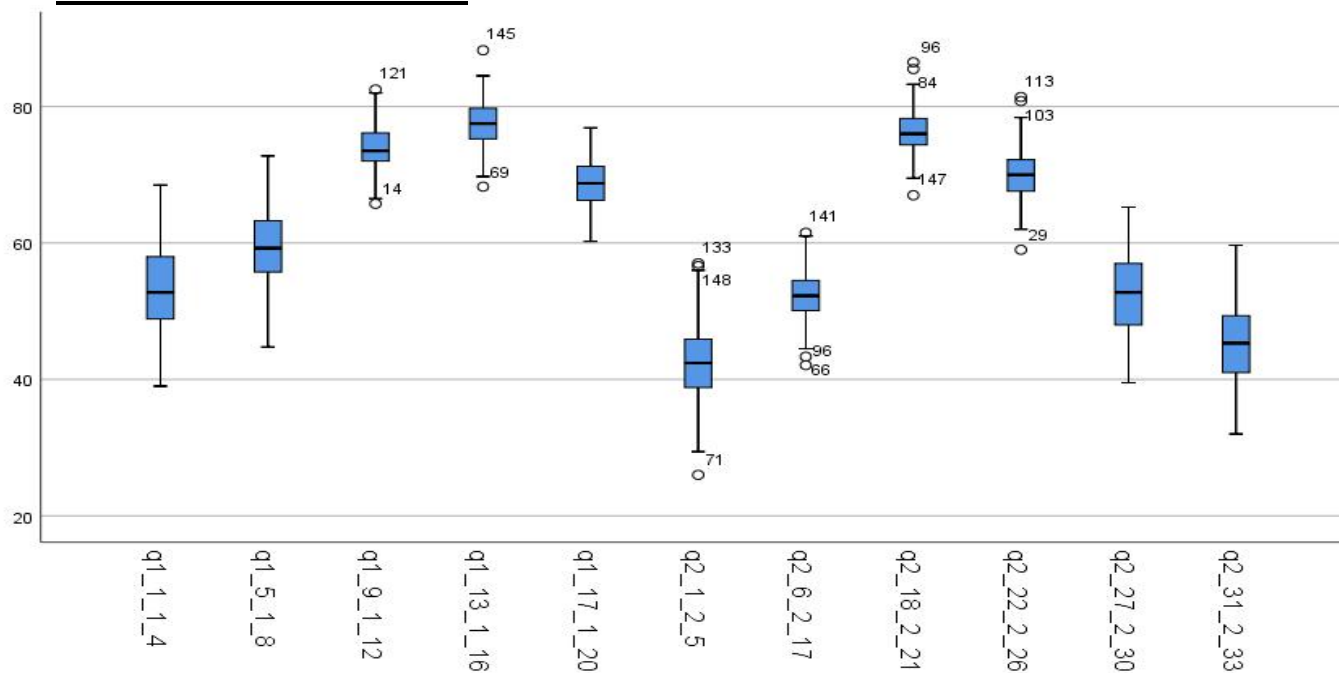
1.20	Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος – συνεργατικότητας/ σύμπνοιας.
------	---

### **ΜΕΡΟΣ Β΄: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΟΡΑΜΑ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ.**

	<b>Όραμα – Οριοθετεί την ύπαρξη, τον προορισμό, την κατεύθυνση και αποστολή του Οργανισμού. Ορίζει στόχους, επεξηγώντας τις δομές, παραδόσεις και τη σύνθεση του</b>
2.1.	Αντιλαμβάνομαι, κατανοώ και είμαι αφοσιωμένος στο όραμα του οργανισμού μου.
2.2.	Το όραμα της Υπηρεσίας, όπου ανήκω, με εμπνέει και εμφανίζω την καλύτερη εκδοχή του εαυτού μου.
2.3.	Το όραμα του Οργανισμού/ Υπηρεσίας, έγινε κατανοητό ήδη από την περίοδο φοίτησης μου (ΣΝΔ-ΣΜΥΝ) και με ωθεί στη βελτίωση της απόδοσής μου.
2.4.	Το όραμα του Οργανισμού/ Υπηρεσίας μου, αναφορικά με τον τρόπο που προσδιορίζει - οριοθετεί το ρόλο του προσωπικού του με εκφράζει.
2.5.	Το όραμα του Οργανισμού μου είναι ξεκάθαρο και προϊόν οργανωσιακής μάθησης και στρατιωτικής κουλτούρας.
	<b>Ηθικές Αξίες, Ιδανικά, Ελπίδα/Πίστη στην Ικανοποίηση προσδοκιών εκπλήρωσης αποστολής και οράματος του οργανισμού.</b>
2.6.	Έχω πίστη στον Οργανισμό μου και προτίθεμαι να δράσω ανάλογα ως προς την εκπλήρωση της αποστολής του.
2.7.	Επιμένω και καταβάλλω επιπλέον προσπάθεια, ούτως ώστε να συνεισφέρω στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, καθώς υποστηρίζω όσα αντιπροσωπεύει.
2.8.	Πάντα κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ στη δουλειά μου, γιατί πιστεύω στη στοχοθεσία του Οργανισμού και στους ηγέτες του.
2.9.	Θέτω απαιτητικούς στόχους στο εργασιακό περιβάλλον μου, προσδοκώντας επίτευξη αυτών, επ' ωφελεία του Οργανισμού - Υπηρεσίας.
2.10.	Καταδεικνύω την πίστη μου στον Οργανισμό μου και στην αποστολή του, με το να κάνω ό,τι μπορώ, ώστε να μας βοηθήσω να επιτύχουμε.
2.11.	Ο Οργανισμός, επιδεικνύει ενδιαφέρον για το Προσωπικό του.
2.12.	Ο Οργανισμός αφουγκράζεται τις ανάγκες – ιδιαιτερότητες του Προσωπικού, καταβάλλοντας προσπάθειες Ικανοποίησης των αναγκών.
2.13.	Οι ηγέτες του Οργανισμού υλοποιούν τα λεγόμενα τους με ανάλογες πράξεις.
2.14.	Ο Οργανισμός μου είναι αξιόπιστος και φιλικός προς το προσωπικό.
2.15.	Ο Οργανισμός μου δεν τιμωρεί ή επιρρίπτει ευθύνες, σε ευσυνείδητους και ειλικρινείς εργαζόμενους, που διέπραξαν λάθος.
2.16.	Οι ηγέτες στον Οργανισμό μου είναι ειλικρινείς, τίμιοι, αλτρουιστές, προάγουν τη συλλογικότητα και χωρίς αυταρέσκεια ή επιδειξιμανία.

2.17.	Οι ηγέτες στον Οργανισμό/ Υπηρεσία μου, έχουν το θάρρος και σθένος να υπερασπιστούν τους υφιστάμενούς τους, ακόμη και όταν σφάλουν.
	<b>Υποκίνηση - Ενδιαφέρον για την Υπηρεσία και νόημα εργασίας/ Ικανοποίηση.</b>
2.18	Η δουλειά μου, είναι πολύ σημαντική για μένα.
2.19	Έχω προσωπικό ενδιαφέρον για τα καθήκοντά μου.
2.20	Η εργασία μου, έχει νόημα για μένα και σκοπό.
2.21.	Διαπιστώνοντας ότι τα αποτελέσματα της δουλειάς μου, βελτιώνουν τη ζωή άλλων ανθρώπων, νιώθω ικανοποίηση.
	<b>Εκτίμηση/ Σεβασμός – αίσθηση αλληλεγγύης, ομαδικότητας.</b>
2.22	Αισθάνομαι πως ο Οργανισμός κατανοεί τους προβληματισμούς μου.
2.23.	Νιώθω ότι ο οργανισμός μου, εκτιμά εμένα και τη δουλειά μου, καθώς αποτελώ πολύτιμο στέλεχος της ομαδικής συνεισφοράς.
2.24	Νιώθω ότι η ηγεσία εκτιμά πολύ το έργο μου.
2.25	Αισθάνομαι πολύτιμη μονάδα στο γενικό σύνολο της Υπηρεσίας μου.
2.26	Νιώθω ότι ο οργανισμός, σέβεται την ομάδα/σύνολο, εμένα και το έργο μου.
	<b>Αφοσίωση, προσκόλληση και δέσμευση με τον Οργανισμό.</b>
2.27	Δε νιώθω «μέρος της οικογένειας» του Οργανισμού/ Υπηρεσίας.
2.28	Θα ήμουν ευτυχής, να ολοκληρώσω την καριέρα μου στον Οργανισμό.
2.29.	Επικοινωνώ με οικείους και φίλους, αναφέροντας τον Οργανισμό, ως έναν εξαιρετικό χώρο εργασίας.
2.30.	Αισθάνομαι δικά μου, τα προβλήματα – υποχρεώσεις – ευθύνες του οργανισμού μου.
	<b>Αξιολόγηση Παραγωγικότητας – Αποδοτικότητας. Παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων.</b>
2.31.	Στην Υπηρεσία όλοι έχουν καθήκοντα και μεγάλο φόρτο εργασίας. Αξιολογείται δίκαια το προσωπικό και τα παραγόμενα προϊόντα της εργασίας με συγκεκριμένη διαδικασία.
2.32.	Στην Υπηρεσία, η ποιότητα του παρεχόμενου έργου, αποτελεί υψηλή προτεραιότητα για όλους τους συναδέλφους.
2.33.	Στην Υπηρεσία μου, όλοι καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια, αναφορικά με τις δυνατότητες – ικανότητες τους.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»:** ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ



**Διάγραμμα 1:** Ποσοτικές Μεταβλητές Έρευνας (ολικά)

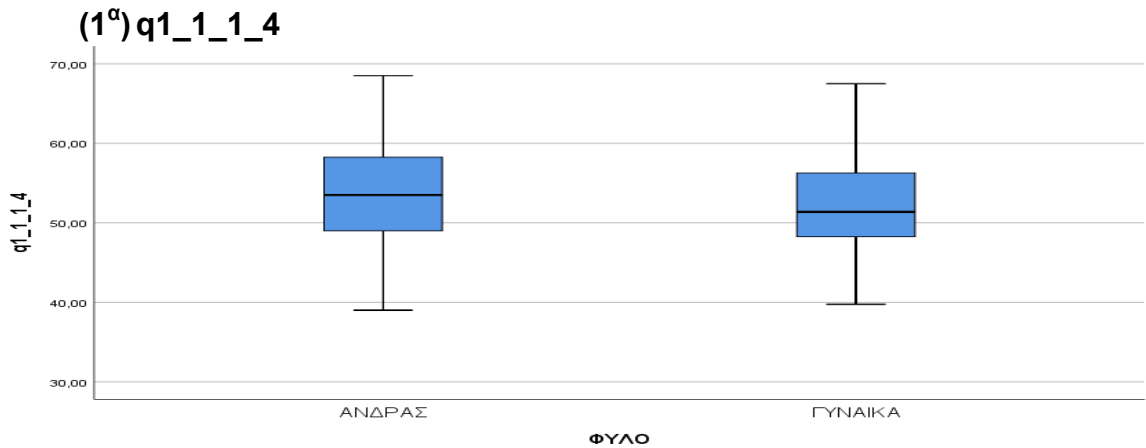
**Πίνακας 8:** Ποσοτικές Μεταβλητές (Case Summaries)

	q1_1_1_4	q1_5_1_8	q1_9_1_12	q1_13_1_16	q1_17_1_20	q2_1_2_5	q2_6_2_17	q2_18_2_21	q2_22_2_26	q2_27_2_30	q2_31_2_33
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Mean	53,4161	59,6952	73,8613	77,4597	68,70323	42,2413	52,50430	76,2839	70,0890	52,6452	45,30968
Variance	41,182	27,712	10,944	10,704	10,761	29,950	12,308	8,962	12,320	31,956	33,911
Median	52,7500	59,2500	73,5000	77,5000	68,75000	42,4000	52,25000	76,0000	70,0000	52,7500	45,33333
Minimum	39,00	44,75	65,75	68,25	60,250	26,00	42,083	67,00	59,00	39,50	32,000
Maximum	68,50	72,75	82,50	88,25	76,875	57,00	61,500	86,50	81,40	65,25	59,667

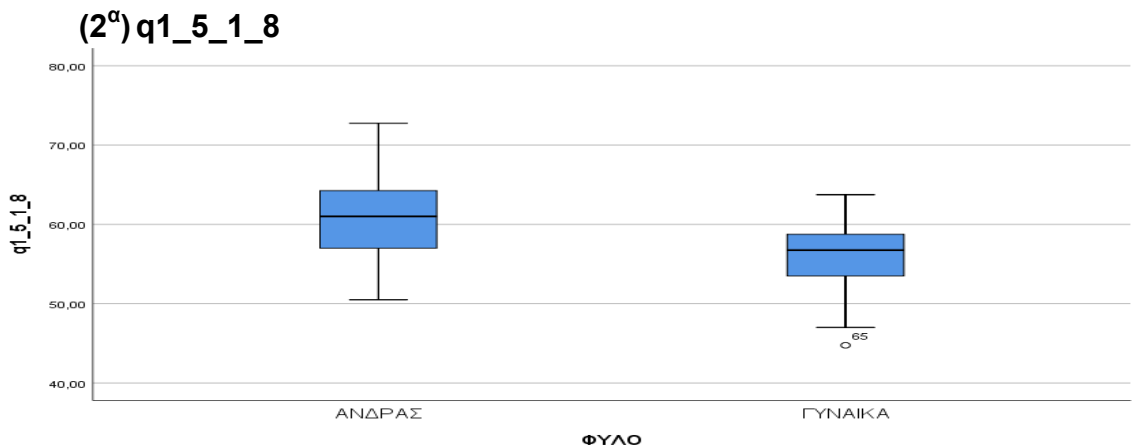


## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ»: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

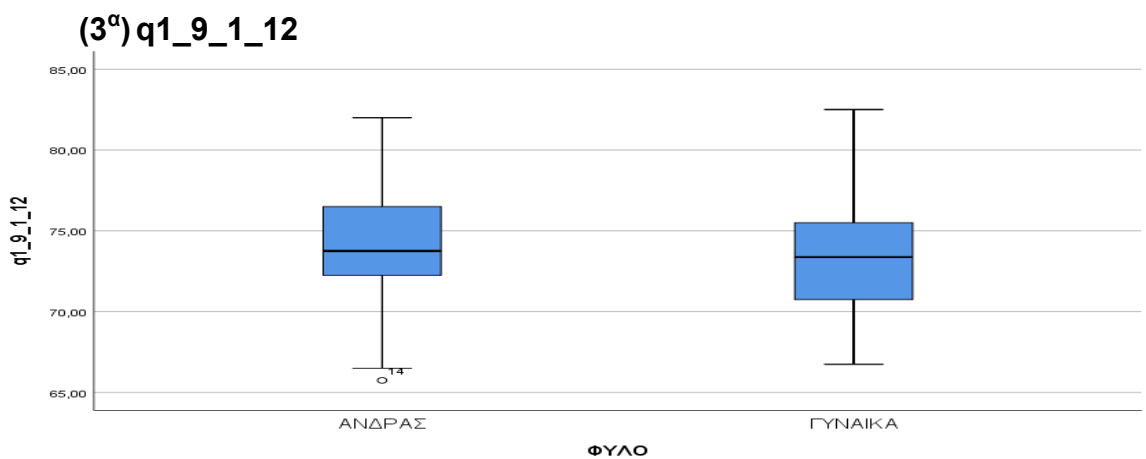
### α. Ανεξάρτητη Μεταβλητή: ΦΥΛΟ



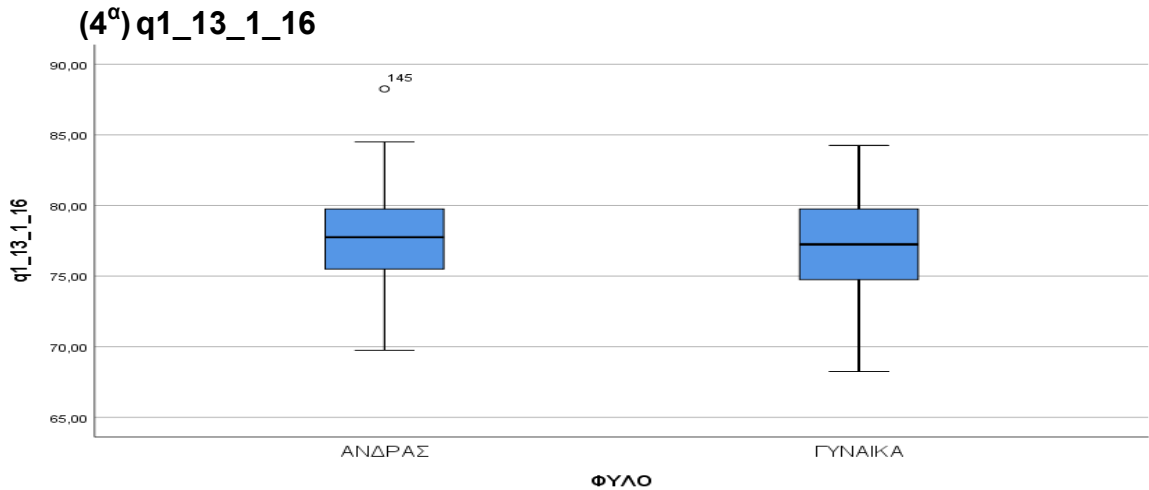
Διάγραμμα 2: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΦΥΛΟ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_1\_1\_4



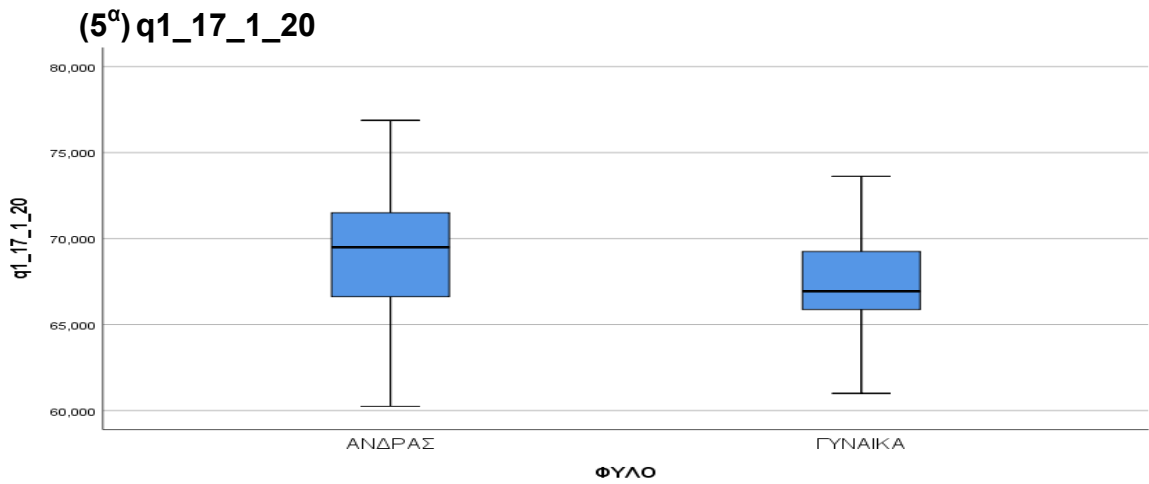
Διάγραμμα 3: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΦΥΛΟ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_5\_1\_8



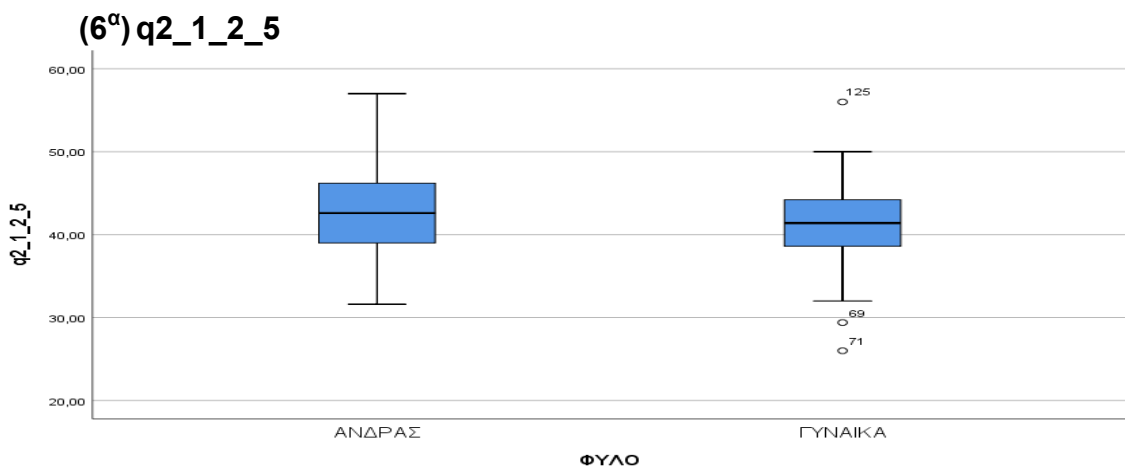
Διάγραμμα 4: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΦΥΛΟ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_9\_1\_12



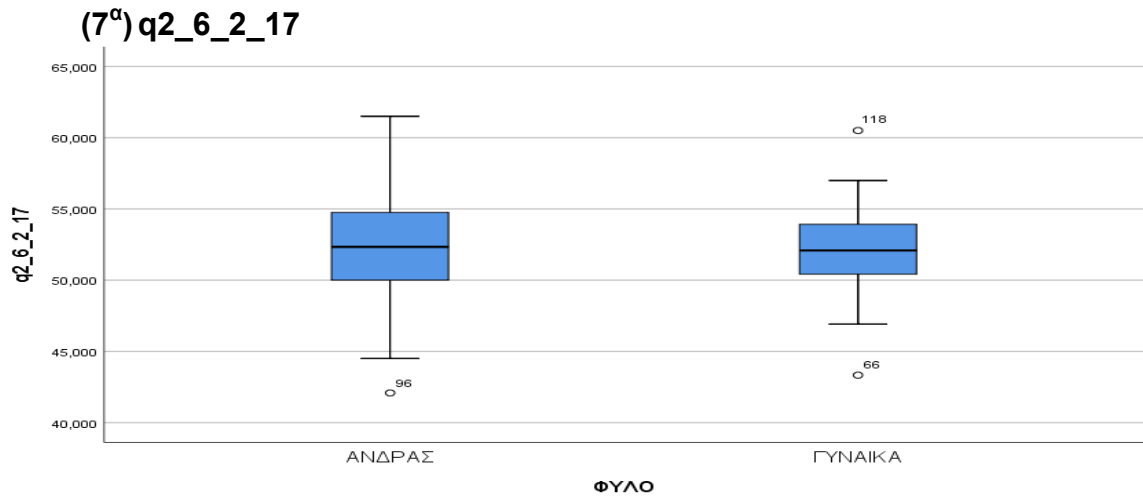
**Διάγραμμα 5:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΦΥΛΟ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_13\_1\_16



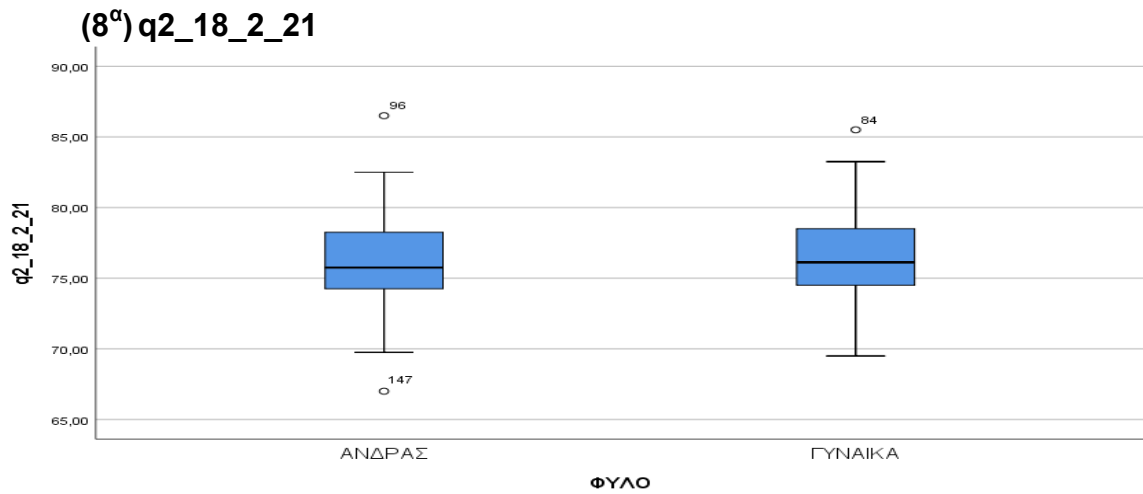
**Διάγραμμα 6:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΦΥΛΟ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_17\_1\_20



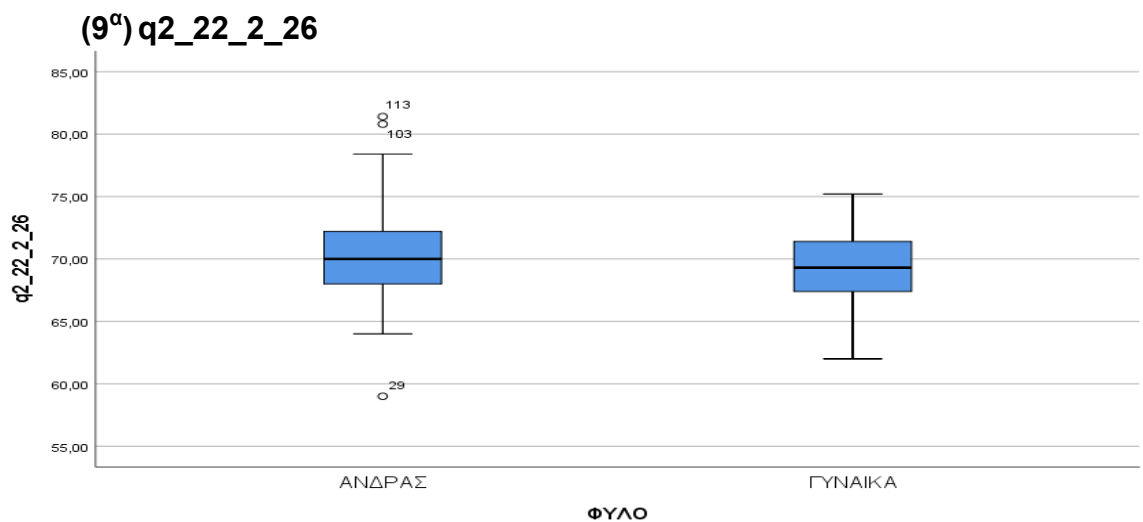
**Διάγραμμα 7:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΦΥΛΟ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_1\_2\_5



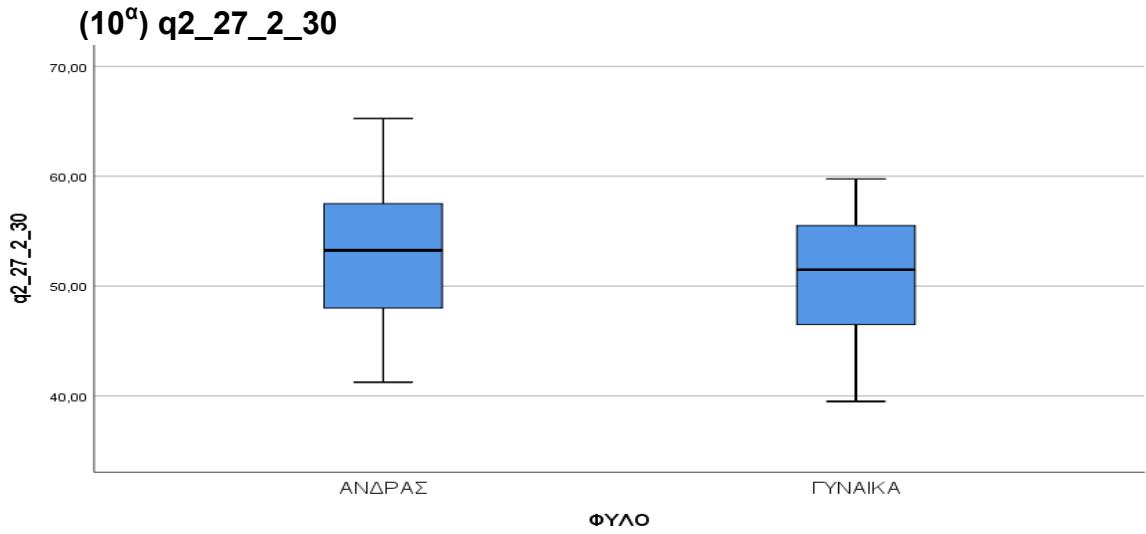
**Διάγραμμα 8:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΦΥΛΟ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_6\_2\_17



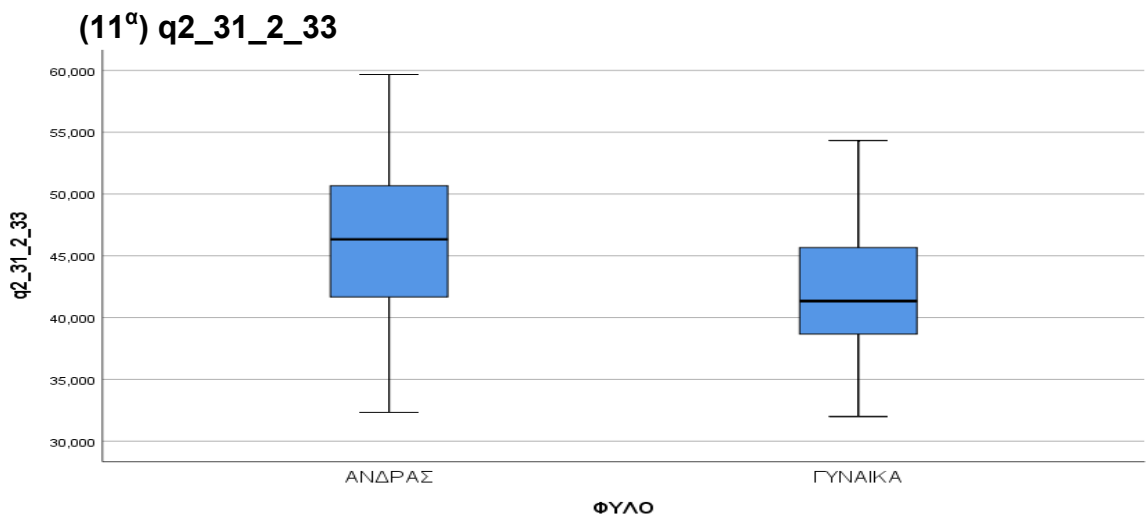
**Διάγραμμα 9:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΦΥΛΟ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_16\_2\_21



**Διάγραμμα 10:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΦΥΛΟ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_22\_2\_26

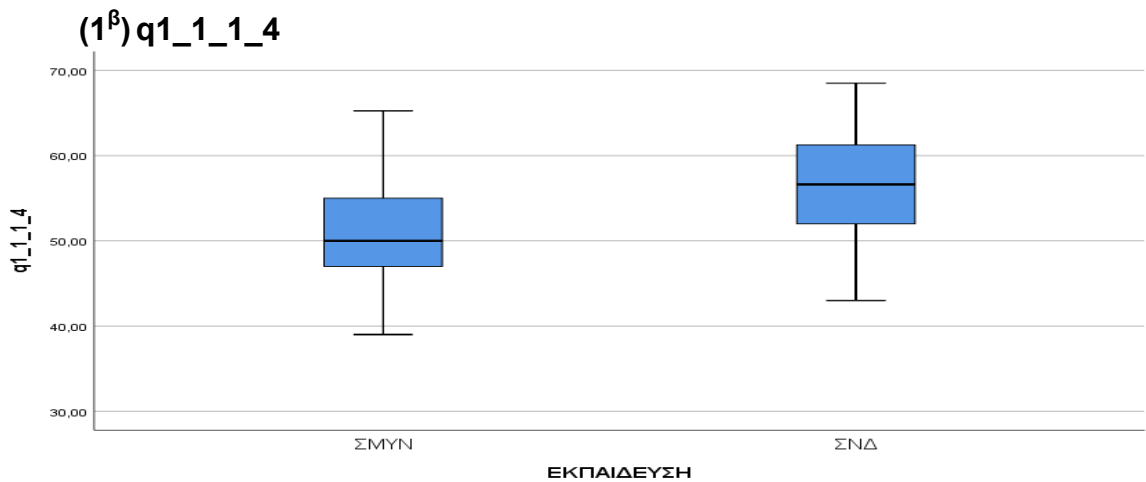


**Διάγραμμα 11:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΦΥΛΟ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_27\_2\_30

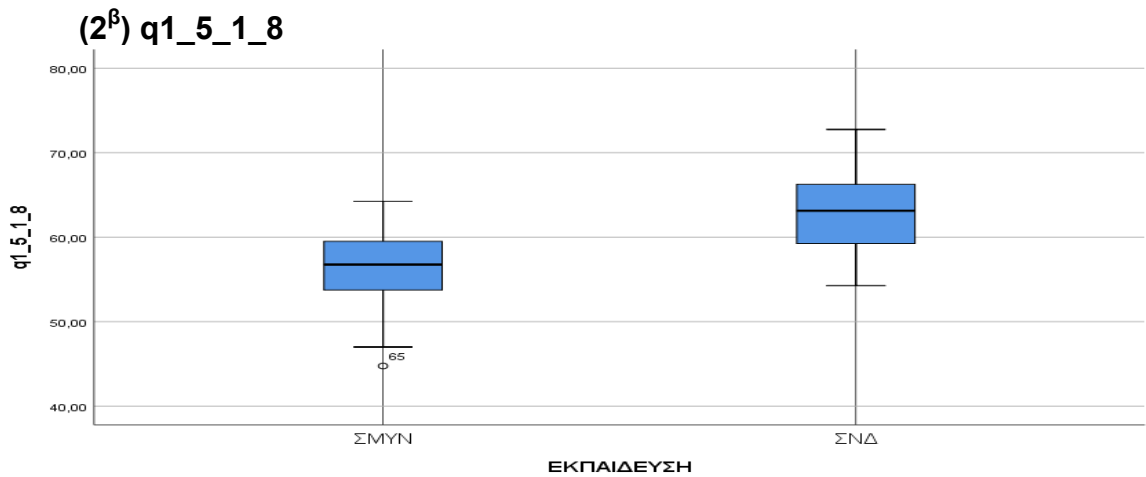


**Διάγραμμα 12:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΦΥΛΟ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_31\_2\_33

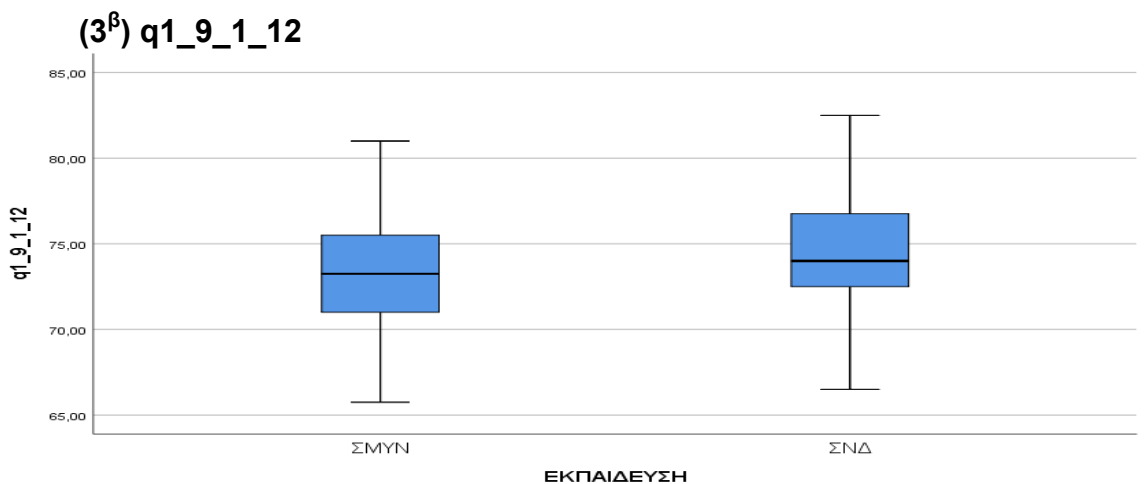
## β. Ανεξάρτητη Μεταβλητή: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



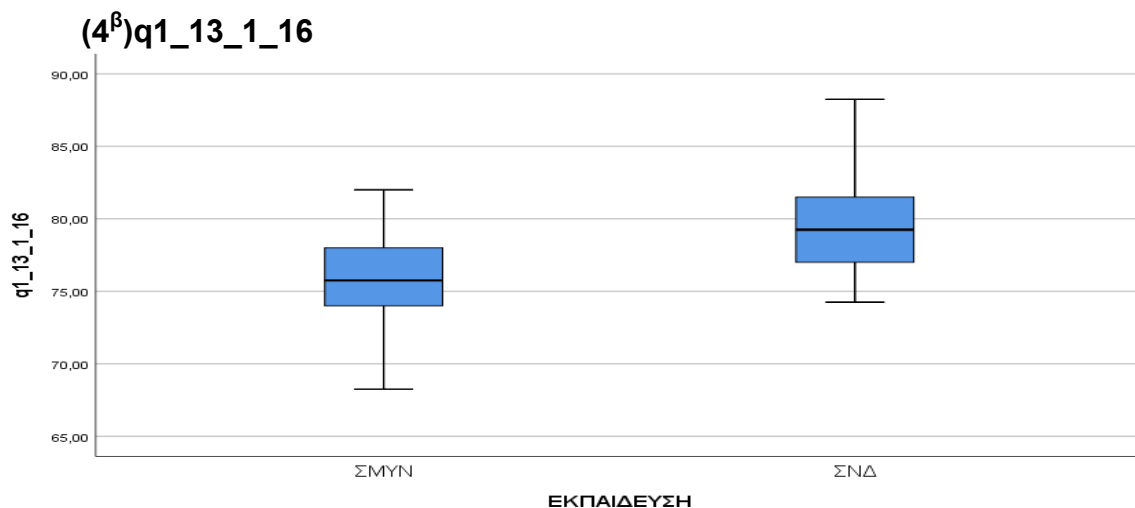
**Διάγραμμα 13:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_1\_1\_4



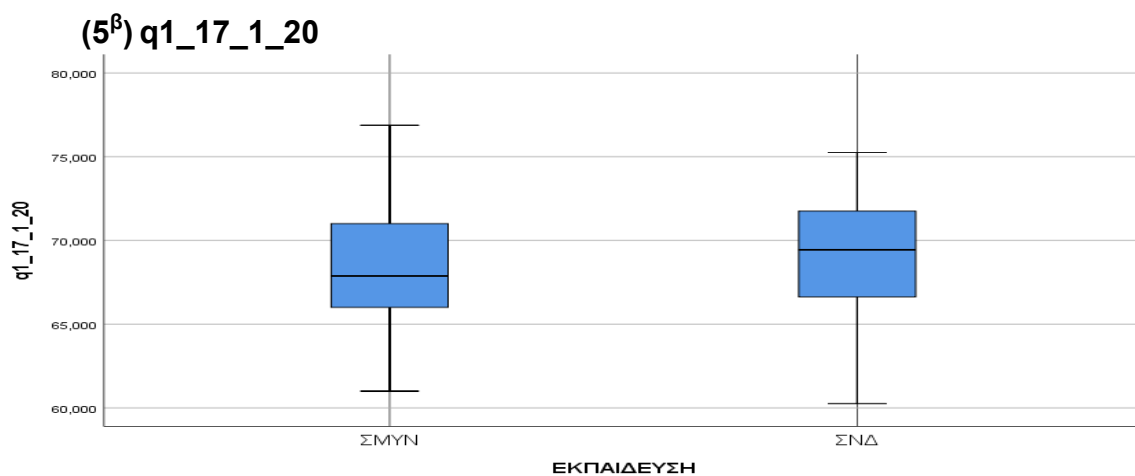
**Διάγραμμα 14:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_5\_1\_8



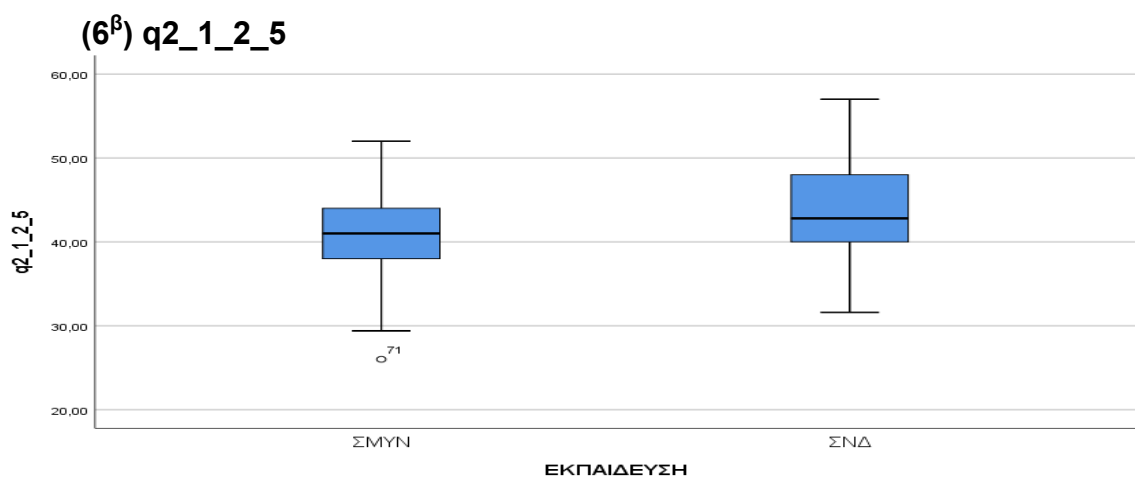
**Διάγραμμα 15:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_9\_1\_12



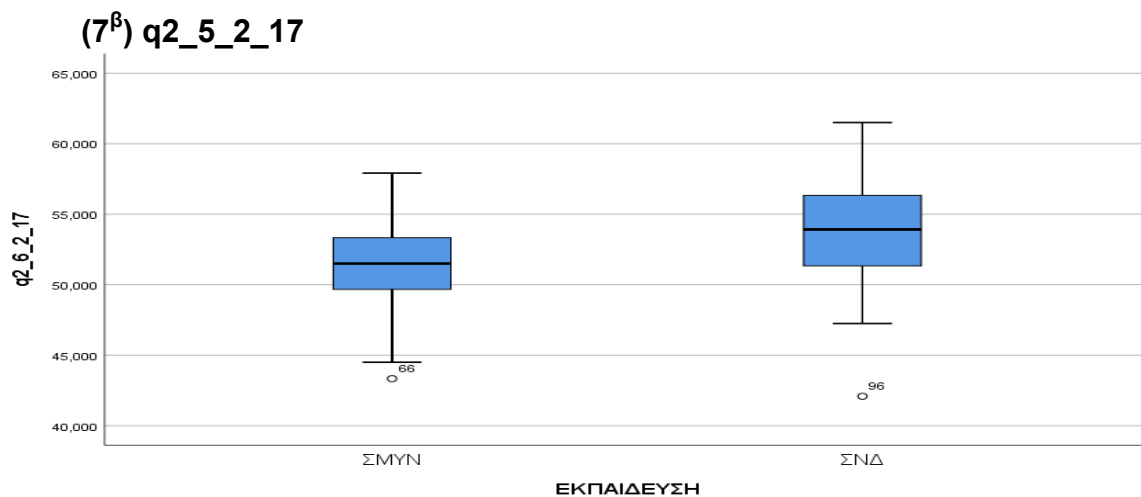
**Διάγραμμα 16:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_9\_1\_12



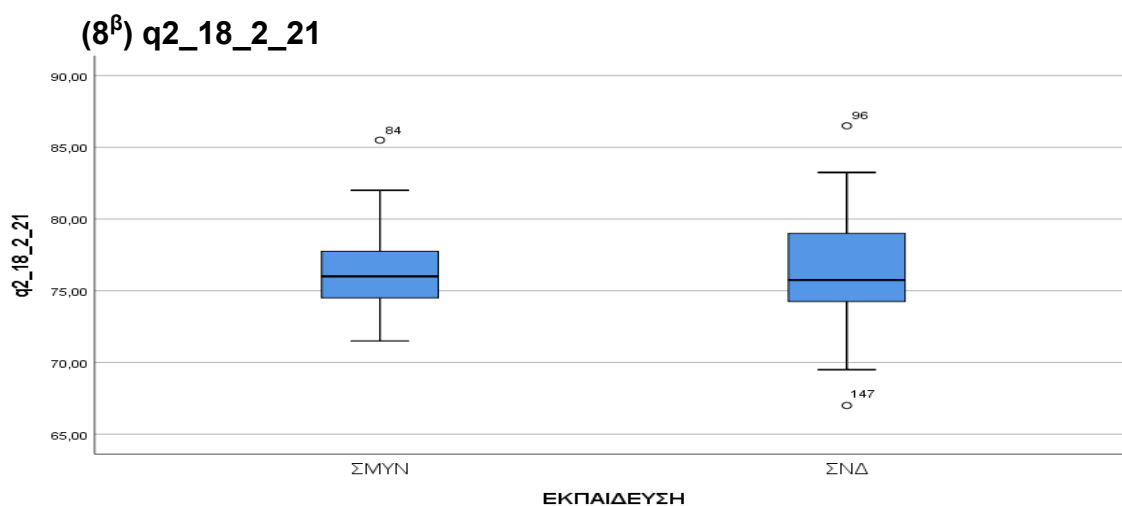
**Διάγραμμα 17:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_17\_1\_20



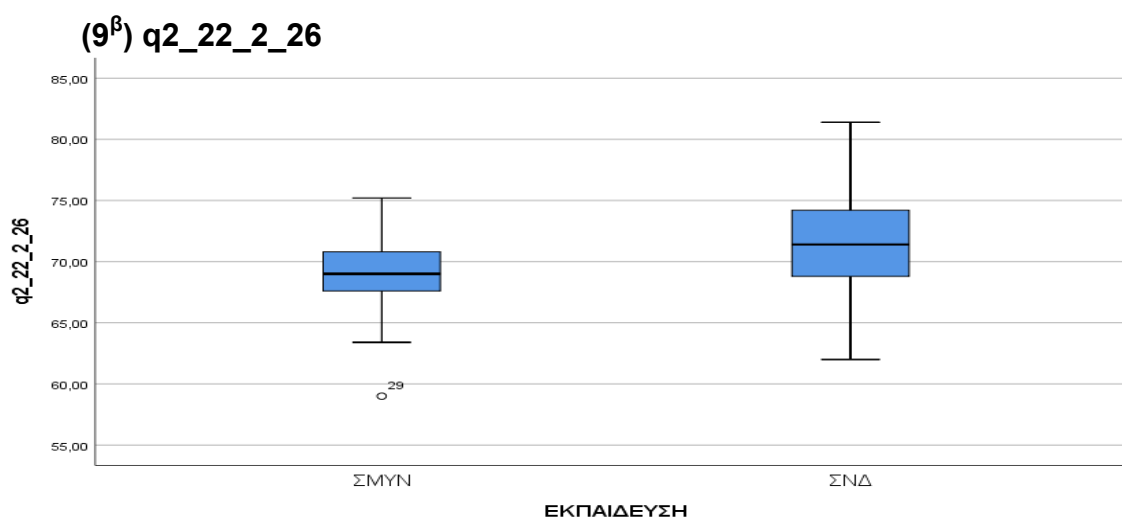
**Διάγραμμα 18:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_1\_2\_6



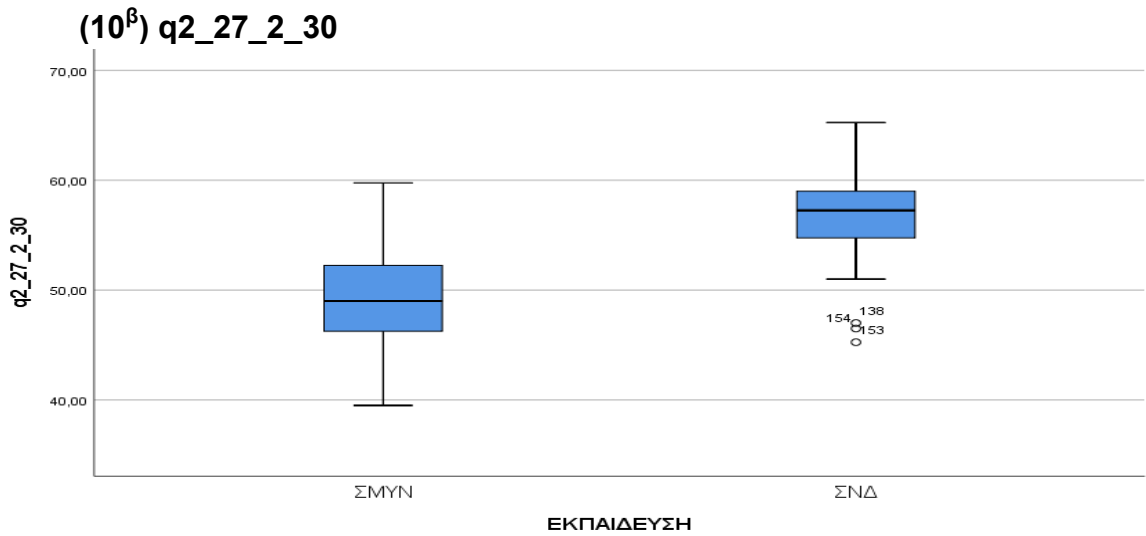
**Διάγραμμα 19:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_6\_2\_17



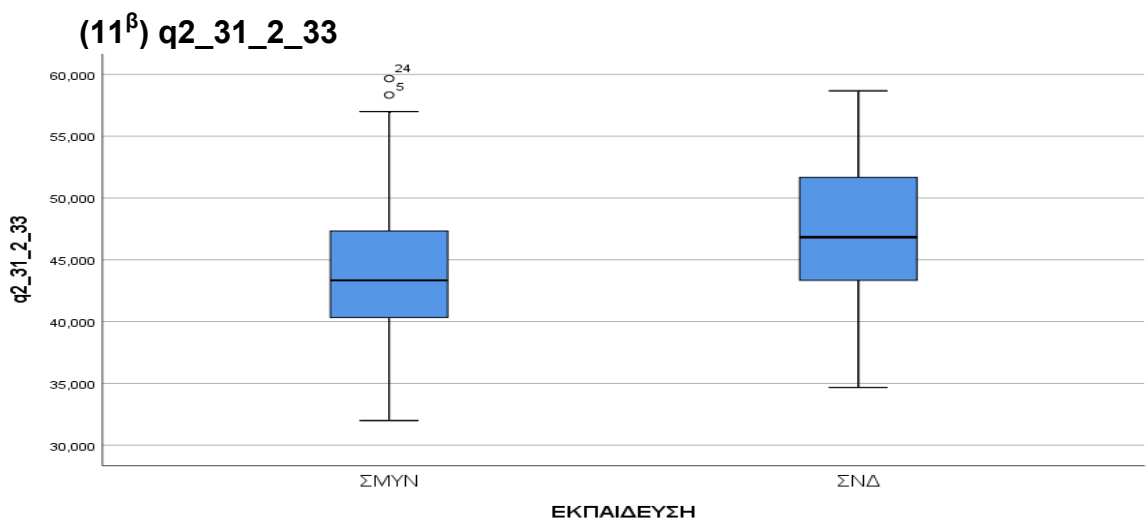
**Διάγραμμα 20:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_18\_2\_21



**Διάγραμμα 21:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_22\_2\_26



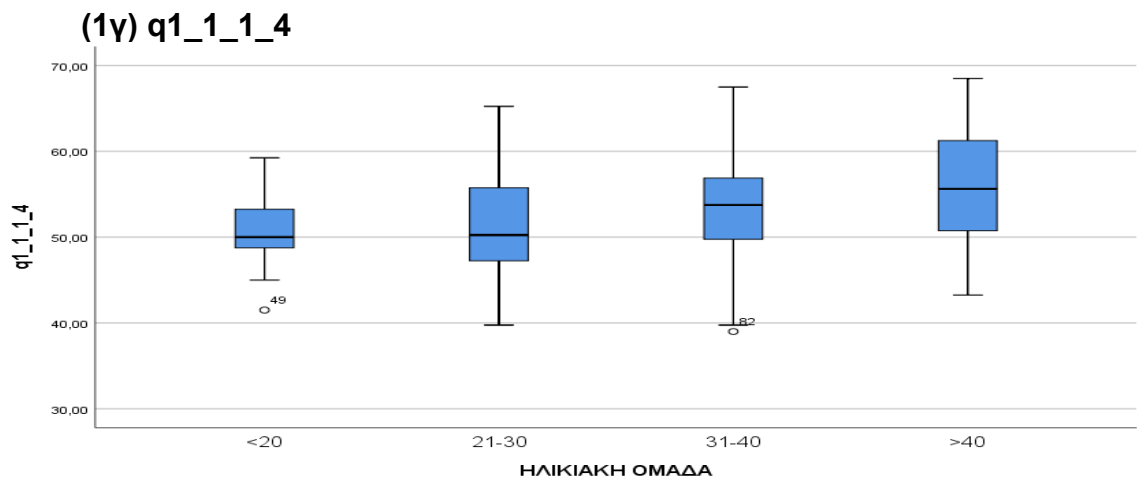
**Διάγραμμα 22:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_27\_2\_30



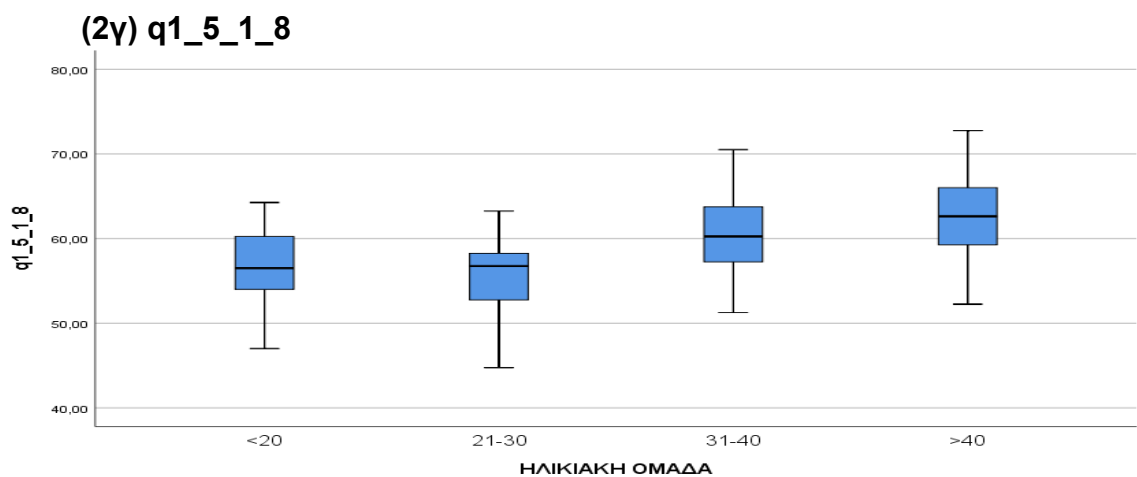
**Διάγραμμα 23:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_31\_2\_33



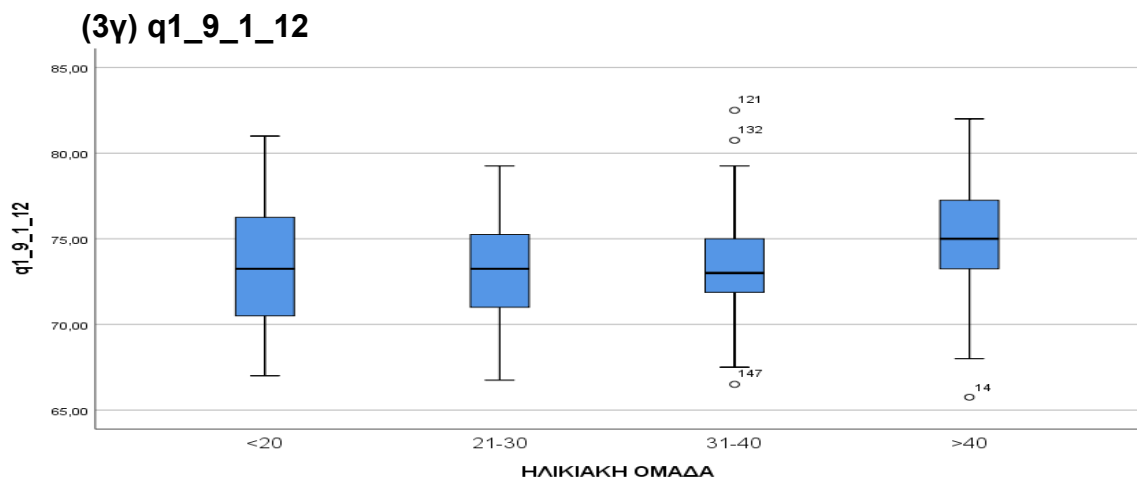
### γ. Ανεξάρτητη Μεταβλητή: ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ



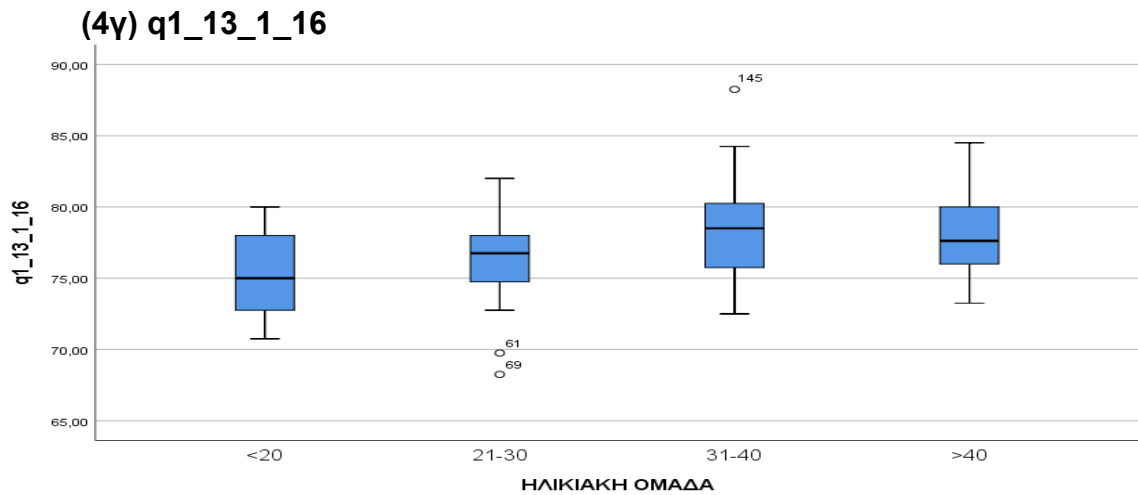
Διάγραμμα 24: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΗΛΙΚΙΑ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_1\_1\_4



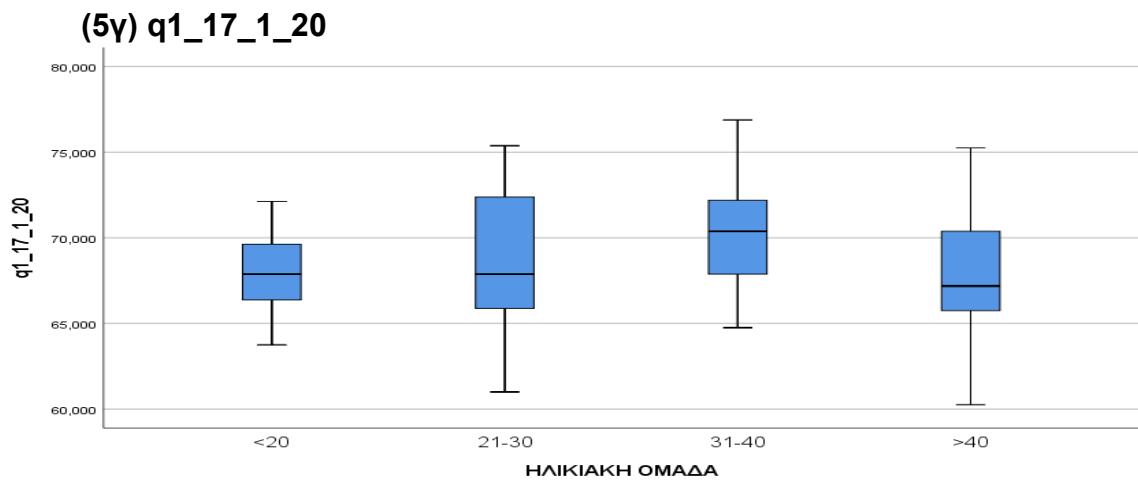
Διάγραμμα 25: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΗΛΙΚΙΑ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_5\_1\_8



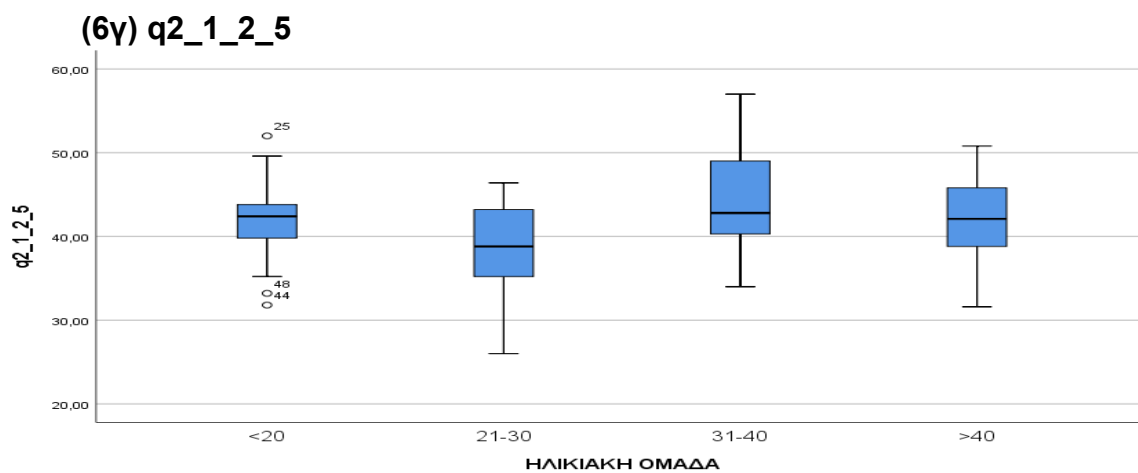
Διάγραμμα 26: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΗΛΙΚΙΑ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_9\_1\_12



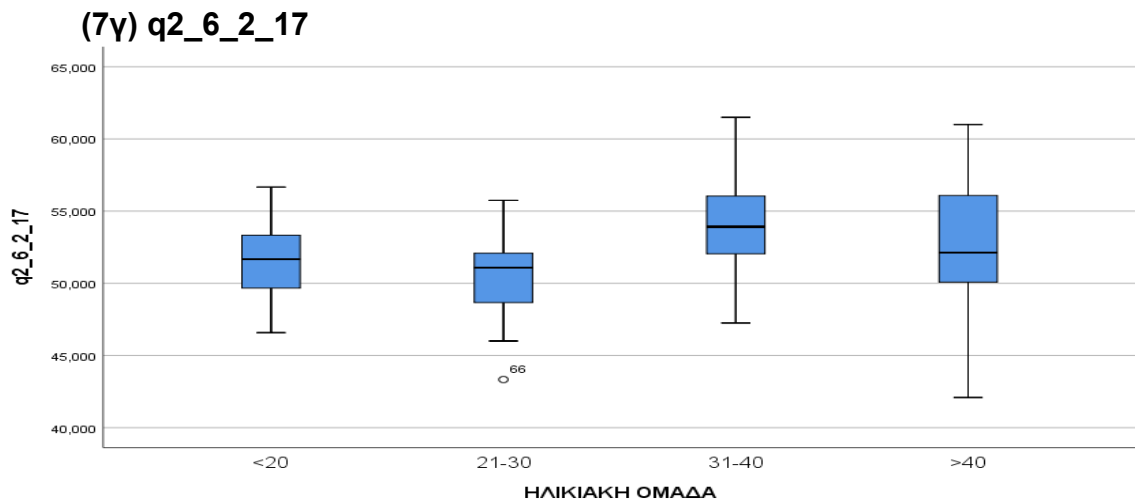
**Διάγραμμα 27:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΗΛΙΚΙΑ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_13\_1\_16



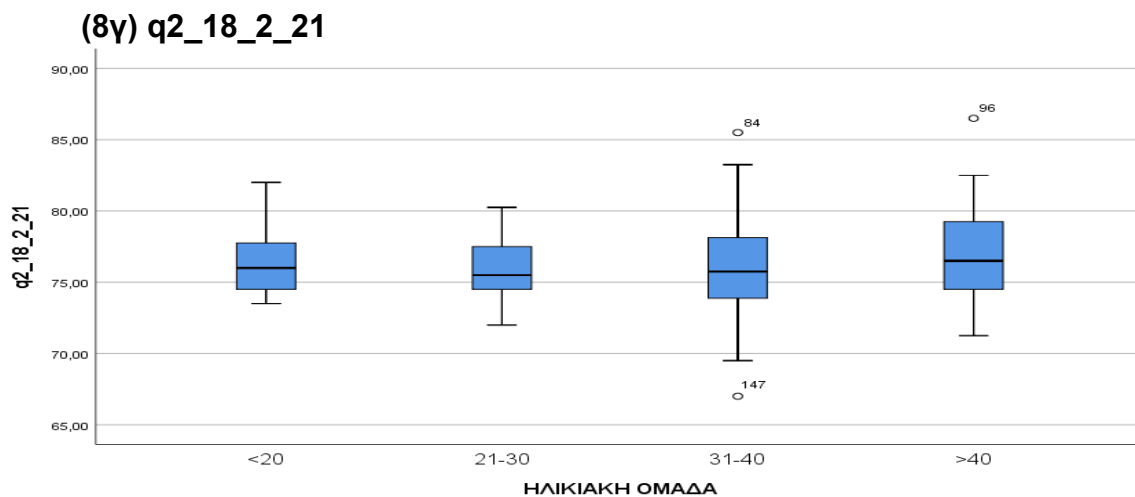
**Διάγραμμα 28:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΗΛΙΚΙΑ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_17\_1\_20



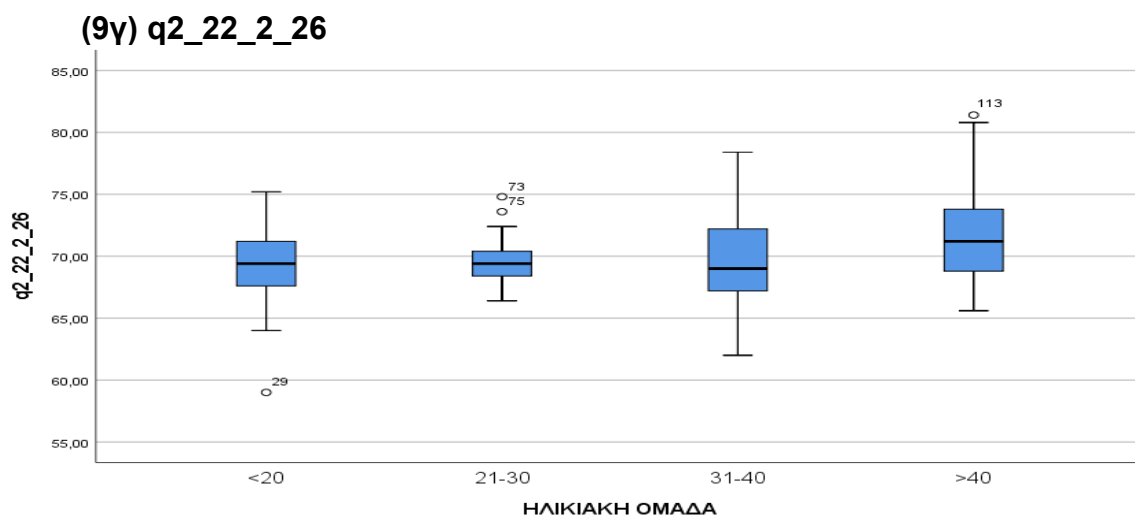
**Διάγραμμα 29:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΗΛΙΚΙΑ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_1\_2\_5



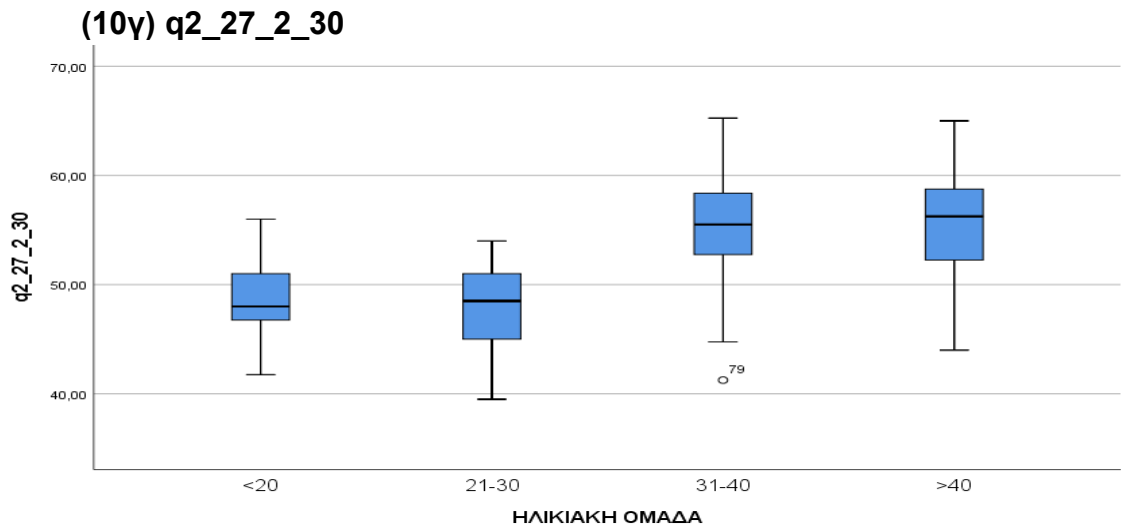
**Διάγραμμα 30:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΗΛΙΚΙΑ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_6\_2\_17



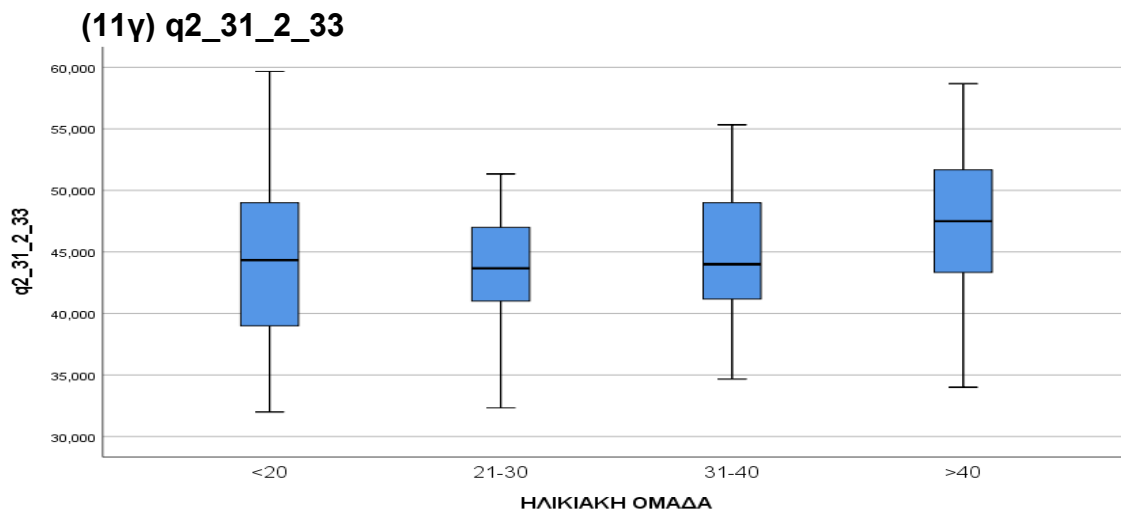
**Διάγραμμα 31:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΗΛΙΚΙΑ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_18\_2\_21



**Διάγραμμα 32:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΗΛΙΚΙΑ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_22\_2\_26

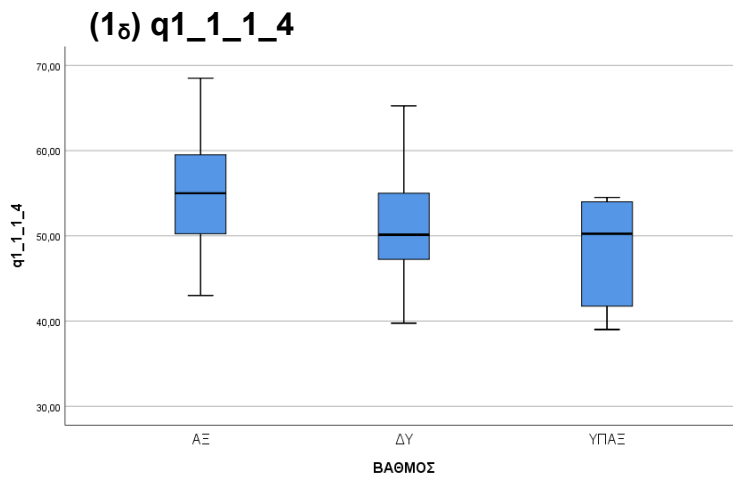


**Διάγραμμα 33:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΗΛΙΚΙΑ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_27\_2\_30

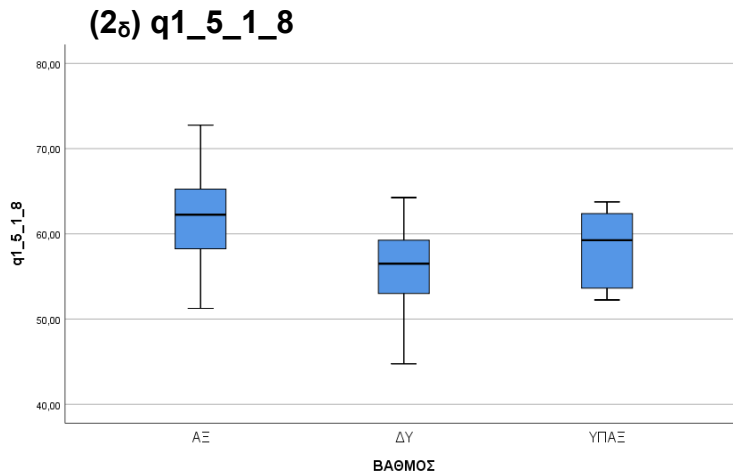


**Διάγραμμα 34:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΗΛΙΚΙΑ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_31\_2\_33

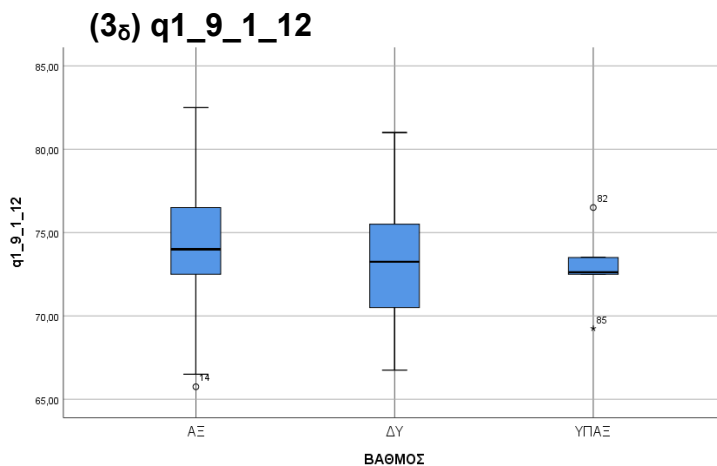
### δ. Ανεξάρτητη Μεταβλητή: ΒΑΘΜΟΣ



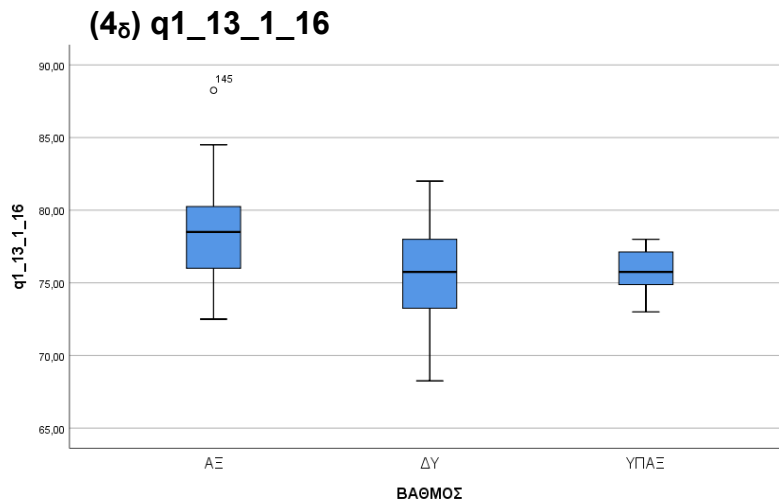
Διάγραμμα 35: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΒΑΘΜΟΣ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_1\_1\_4



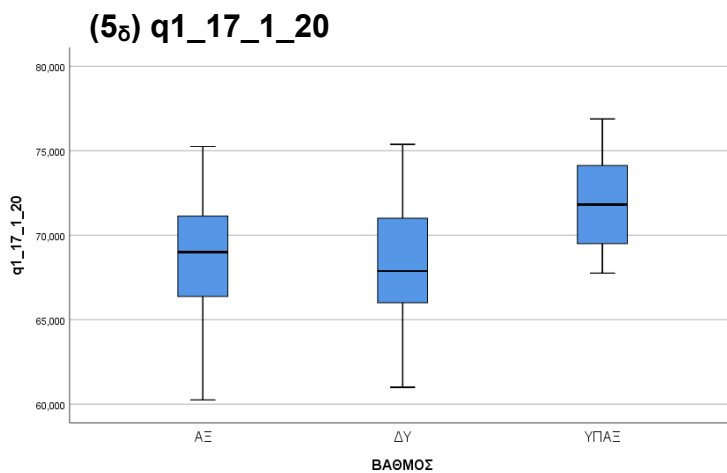
Διάγραμμα 36: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΒΑΘΜΟΣ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_5\_1\_9



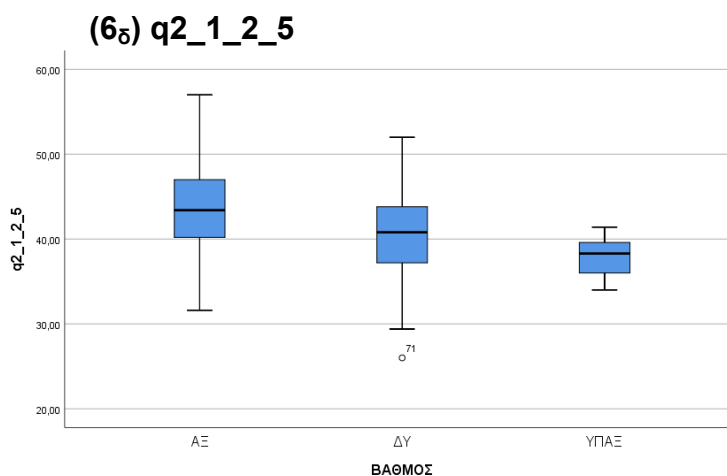
Διάγραμμα 37: Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΒΑΘΜΟΣ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_9\_1\_12



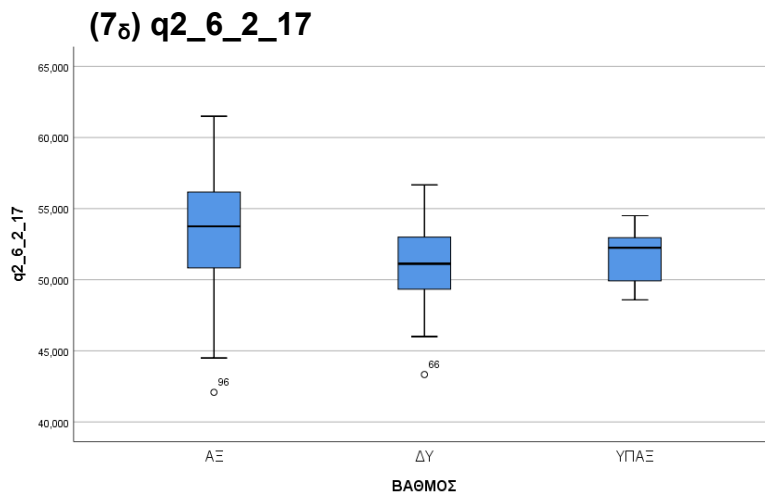
**Διάγραμμα 38:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΒΑΘΜΟΣ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_13\_1\_16



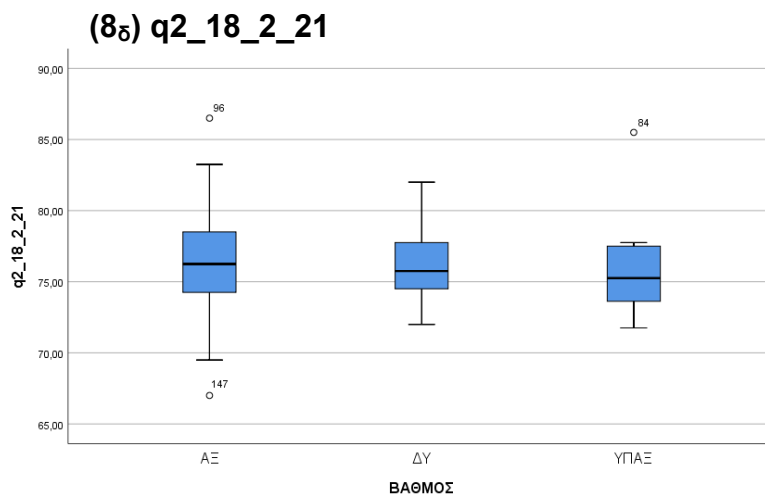
**Διάγραμμα 39:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΒΑΘΜΟΣ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_17\_1\_20



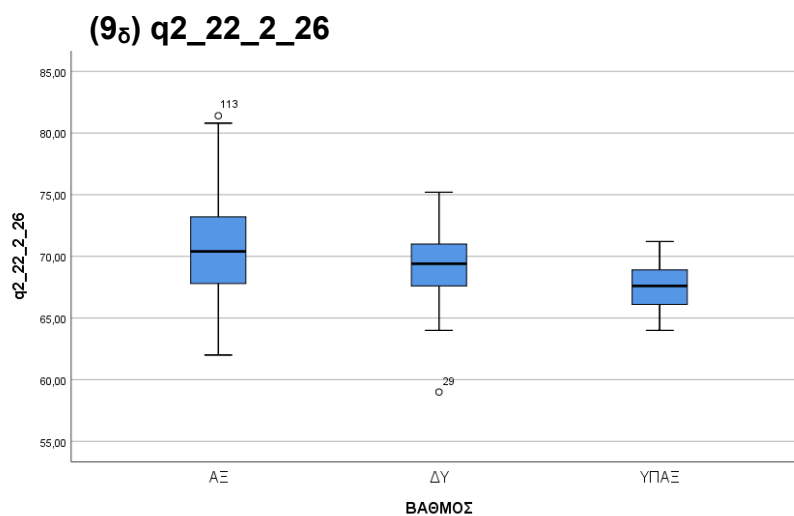
**Διάγραμμα 40:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΒΑΘΜΟΣ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_1\_2\_5



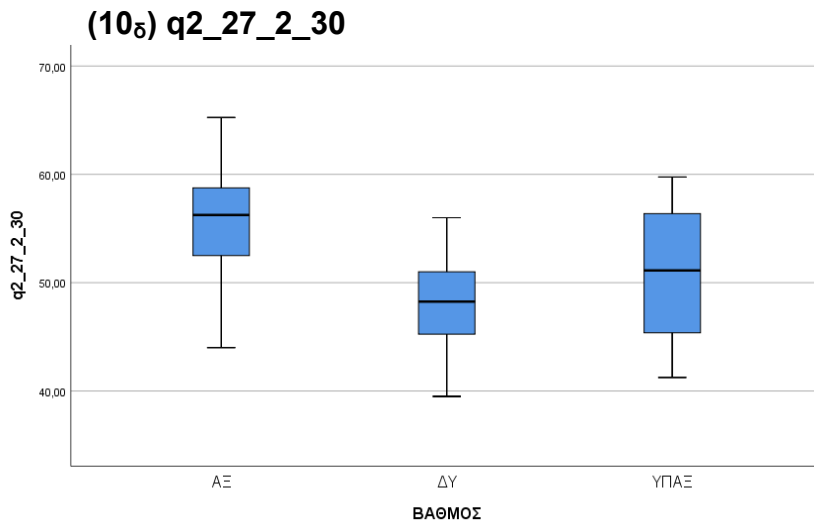
**Διάγραμμα 41:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΒΑΘΜΟΣ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_6\_2\_17



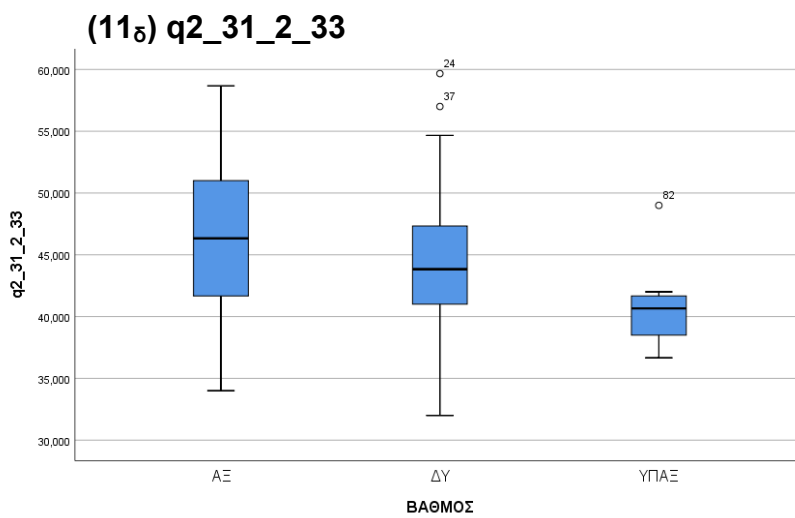
**Διάγραμμα 42:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΒΑΘΜΟΣ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_18\_2\_21



**Διάγραμμα 43:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΒΑΘΜΟΣ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_1\_2\_5



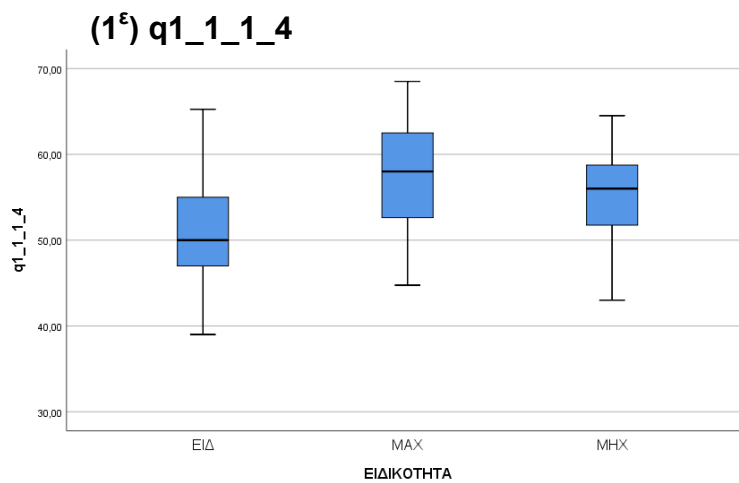
**Διάγραμμα 44:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΒΑΘΜΟΣ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_27\_2\_30



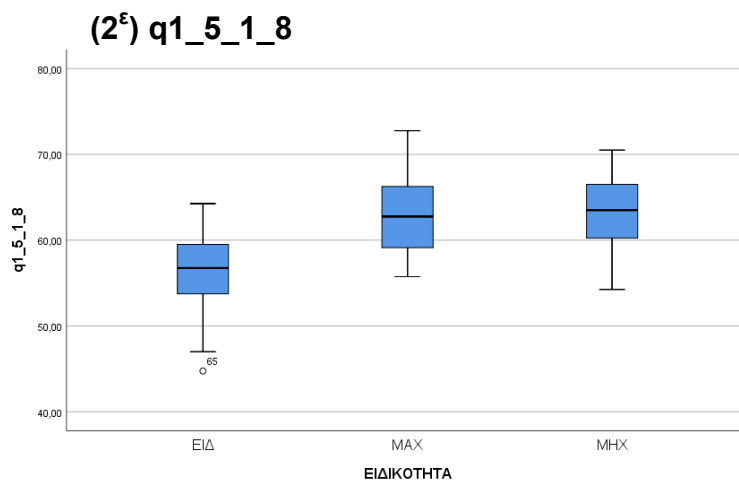
**Διάγραμμα 45:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΒΑΘΜΟΣ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_31\_2\_33



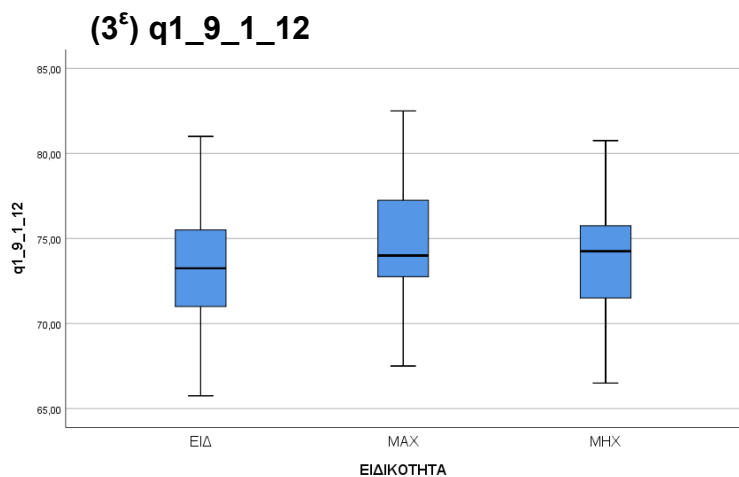
## ε. Ανεξάρτητη Μεταβλητή: ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ



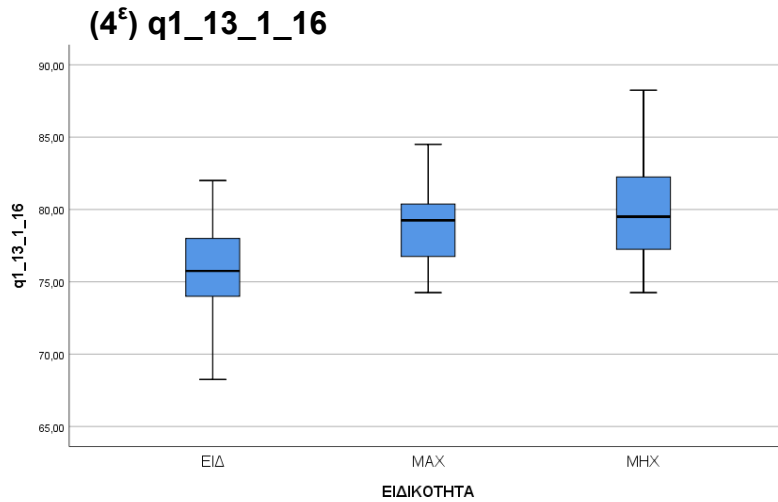
**Διάγραμμα 46:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΙΔ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_1\_1\_4



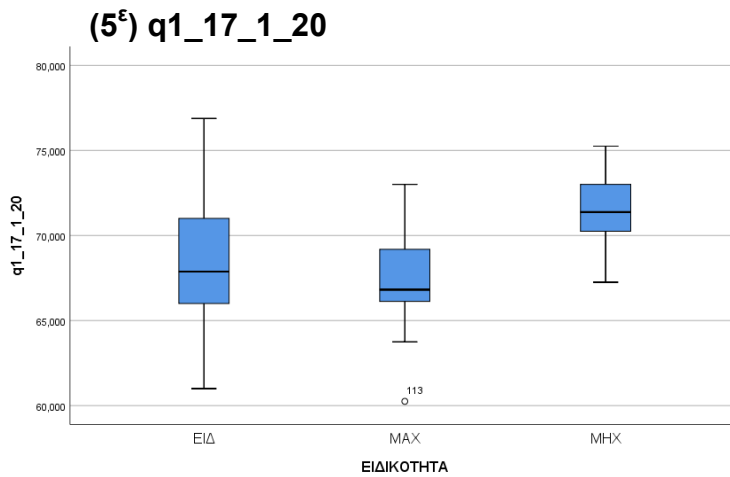
**Διάγραμμα 47:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΙΔ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_5\_1\_8



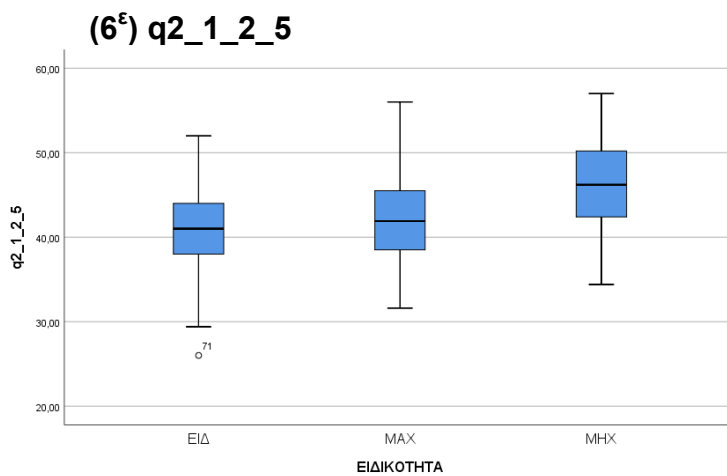
**Διάγραμμα 48:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΙΔ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_9\_1\_12



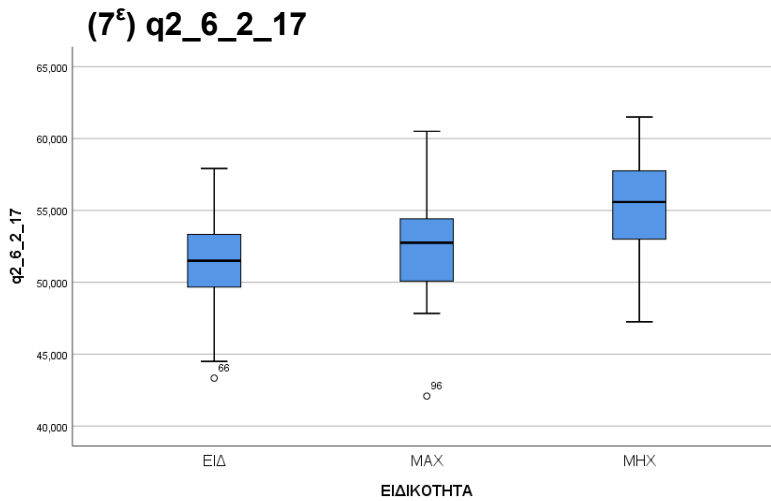
**Διάγραμμα 49:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΕΙΔ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_13\_1\_16



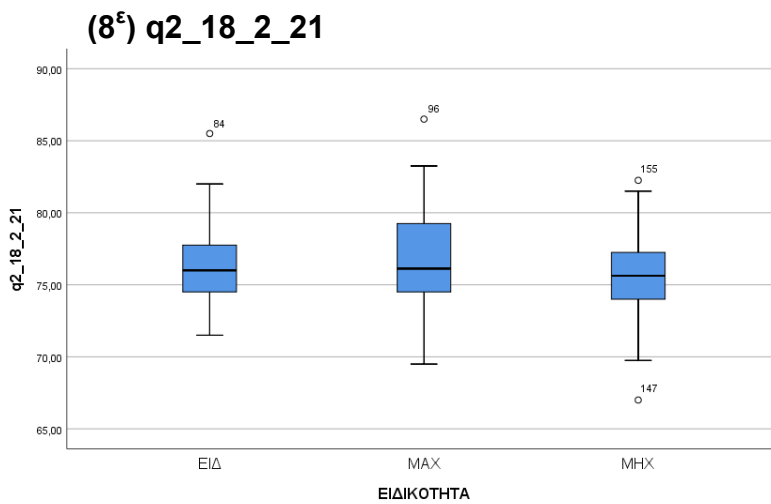
**Διάγραμμα 50:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΕΙΔ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q1\_17\_1\_20



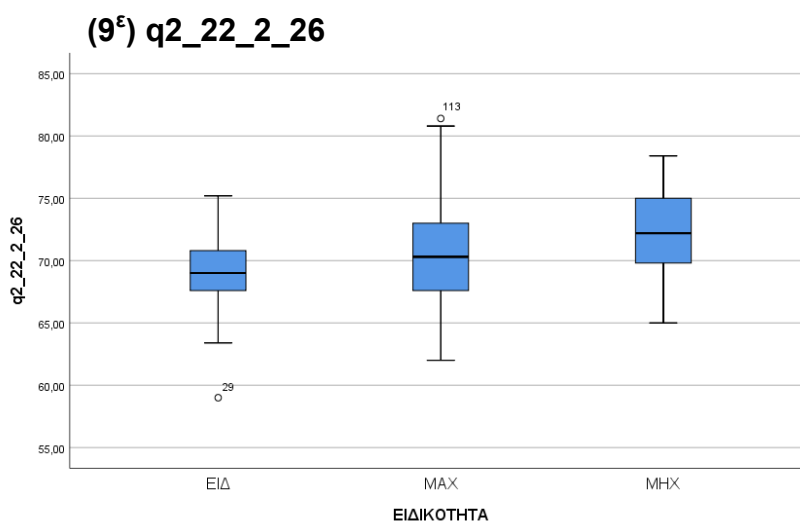
**Διάγραμμα 51:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΕΙΔ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_1\_2\_5



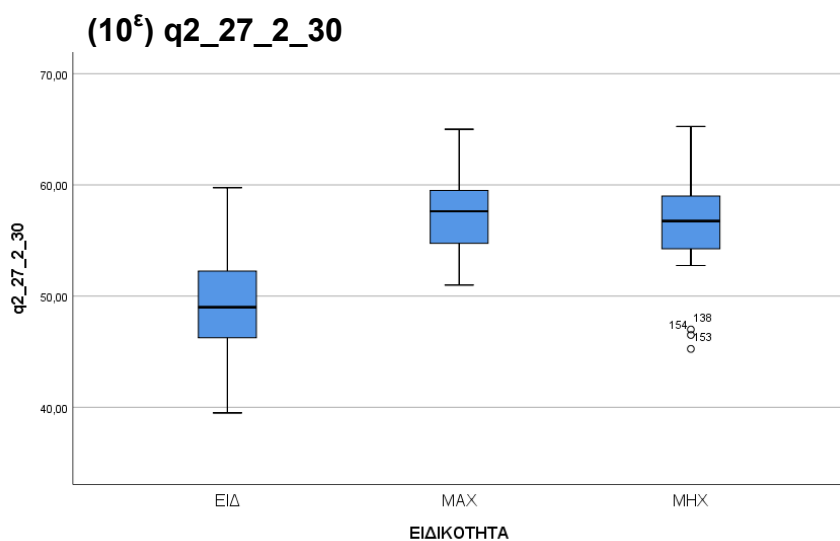
**Διάγραμμα 52:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΙΔ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων  $q2\_6\_2\_17$



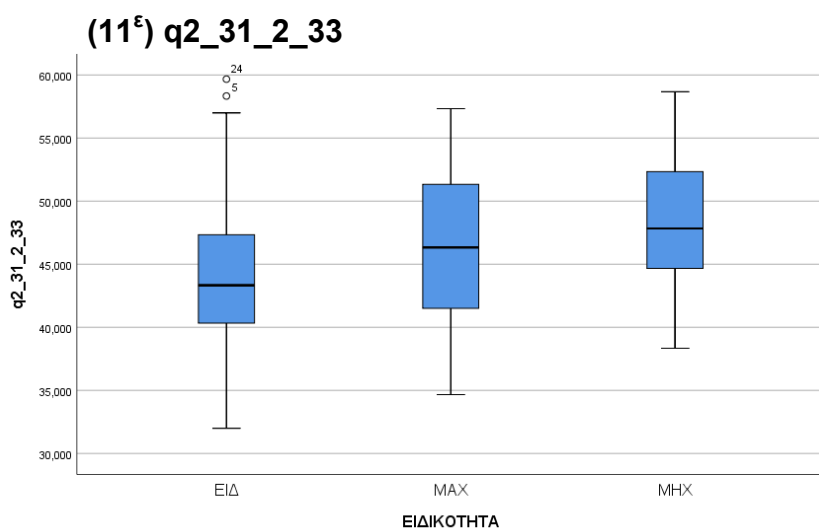
**Διάγραμμα 53:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΙΔ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων  $q2\_18\_2\_21$



**Διάγραμμα 54:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (ΕΙΔ) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων  $q2\_22\_2\_26$



**Διάγραμμα 55:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΕΙΔ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_27\_2\_30



**Διάγραμμα 56:** Ανεξάρτητη μεταβλητή (**ΕΙΔ**) σε συνδυασμό με ομάδα υποθέσεων q2\_31\_2\_33

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Δ» ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ

### α. ΦΥΛΟ

Πίνακας 9: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΦΥΛΟ)

ΦΥΛΟ		q1_1_1_4	q1_5_1_8	q1_9_1_12	q1_13_1_16	q1_17_1_20	q2_1_2_5	q2_6_2_17	q2_18_2_21	q2_22_2_26	q2_27_2_30	q2_31_2_33
ΑΝΔΡΑΣ	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	Mean	53,7810	60,9226	74,1084	77,6239	69,15929	42,6142	52,63053	76,1903	70,3398	53,1239	46,36578
	Variance	41,716	25,505	11,177	10,784	10,733	28,739	13,341	8,981	12,958	32,606	32,411
	Median	53,5000	61,0000	73,7500	77,7500	69,50000	42,6000	52,33333	75,7500	70,0000	53,2500	46,33333
	Minimum	39,00	50,50	65,75	69,75	60,250	31,60	42,083	67,00	59,00	41,25	32,333
	Maximum	68,50	72,75	82,00	88,25	76,875	57,00	61,500	86,50	81,40	65,25	59,667
ΓΥΝΑΙΚΑ	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Mean	52,4345	56,3929	73,1964	77,0179	67,47619	41,2381	52,16468	76,5357	69,4143	51,3571	42,46825
	Variance	39,375	19,095	9,953	10,474	8,983	32,576	9,624	9,038	10,235	28,628	27,491
	Median	51,3750	56,7500	73,3750	77,2500	66,93750	41,4000	52,08333	76,1250	69,3000	51,5000	41,33333
	Minimum	39,75	44,75	66,75	68,25	61,000	26,00	43,333	69,50	62,00	39,50	32,000
	Maximum	67,50	63,75	82,50	84,25	73,625	56,00	60,500	85,50	75,20	59,75	54,333

### β. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πίνακας 10: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΕΚΠ)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		q1_1_1_4	q1_5_1_8	q1_9_1_12	q1_13_1_16	q1_17_1_20	q2_1_2_5	q2_6_2_17	q2_18_2_21	q2_22_2_26	q2_27_2_30	q2_31_2_33
ΣΜΥΝ	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
	Mean	50,8500	56,7912	73,3029	75,9882	68,28824	40,9576	51,47941	76,2265	68,9976	49,0941	43,80784
	Variance	32,237	17,059	9,841	7,561	11,313	24,957	8,456	6,331	7,999	17,437	35,046
	Median	50,0000	56,7500	73,2500	75,7500	67,87500	41,0000	51,50000	76,0000	69,0000	49,0000	43,33333
	Minimum	39,00	44,75	65,75	68,25	61,000	26,00	43,333	71,50	59,00	39,50	32,000
	Maximum	65,25	64,25	81,00	82,00	76,875	52,00	57,917	85,50	75,20	59,75	59,667

ΣΝΔ	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Mean	56,5321	63,2214	74,5393	79,2464	69,20714	43,8000	53,74881	76,3536	71,4143	56,9571	47,13333
	Variance	34,706	18,079	11,595	8,780	9,776	31,969	14,310	12,285	14,509	15,697	26,868
	Median	56,6250	63,1250	74,0000	79,2500	69,43750	42,8000	53,91667	75,7500	71,4000	57,2500	46,83333
	Minimum	43,00	54,25	66,50	74,25	60,250	31,60	42,083	67,00	62,00	45,25	34,667
	Maximum	68,50	72,75	82,50	88,25	75,250	57,00	61,500	86,50	81,40	65,25	58,667

### γ. ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ

Πίνακας 11: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΗΛΙΚΙΑ)

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ		q1	1	1	4	q1	5	1	8	q1	9	1	12	q1	13	1	16	q1	17	1	20	q2	1	2	5	q2	6	2	17	q2	18	2	21	q2	22	2	26	q2	27	2	30	q2	31	2	33
<20	N	29				29				29				29				29				29				29				29				29				29				29			
	Mean	50,8621				56,6638				73,1638				75,3707				67,96983				41,8483				51,37069				76,4828				69,1034				48,6897				44,18391			
	Variance	20,596				19,131				12,626				7,963				6,074				19,590				7,180				5,290				12,062				13,034				50,076			
	Median	50,0000				56,5000				73,2500				75,0000				67,87500				42,4000				51,66667				76,0000				69,4000				48,0000				44,33333			
	Minimum	41,50				47,00				67,00				70,75				63,750				31,80				46,583				73,50				59,00				41,75				32,000			
	Maximum	59,25				64,25				81,00				80,00				72,125				52,00				56,667				82,00				75,20				56,00				59,667			
21-30	N	25				25				25				25				25				25				25				25				25				25				25			
	Mean	51,4300				55,7700				72,8300				76,2300				68,43500				38,6800				50,60333				75,8300				69,5600				47,9700				43,38667			
	Variance	43,315				17,390				10,535				10,031				16,350				30,707				7,950				4,905				4,670				16,392				23,117			
	Median	50,2500				56,7500				73,2500				76,7500				67,87500				38,8000				51,08333				75,5000				69,4000				48,5000				43,66667			
	Minimum	39,75				44,75				66,75				68,25				61,000				26,00				43,333				72,00				66,40				39,50				32,333			
	Maximum	65,25				63,25				79,25				82,00				75,375				46,40				55,750				80,25				74,80				54,00				51,333			
31-40	N	51				51				51				51				51				51				51				51				51				51				51			
	Mean	53,3725				60,5980				73,3382				78,5539				70,21324				44,4549				53,96732				75,9510				69,6157				54,4510				44,71242			
	Variance	38,516				22,550				9,227				11,616				7,588				33,319				10,779				13,190				14,126				25,533				27,138			
	Median	53,7500				60,2500				73,0000				78,5000				70,37500				42,8000				53,91667				75,7500				69,0000				55,5000				44,00000			

	Minimum	39,00	51,25	66,50	72,50	64,750	34,00	47,250	67,00	62,00	41,25	34,667
	Maximum	67,50	70,50	82,50	88,25	76,875	57,00	61,500	85,50	78,40	65,25	55,333
>41	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Mean	55,9350	62,4950	75,3150	78,1700	67,72250	41,9920	52,62000	76,7350	71,4080	55,4350	47,53333
	Variance	44,793	22,488	9,334	7,210	10,888	22,171	14,840	8,830	12,398	27,155	30,893
	Median	55,6250	62,6250	75,0000	77,6250	67,18750	42,1000	52,12500	76,5000	71,2000	56,2500	47,50000
	Minimum	43,25	52,25	65,75	73,25	60,250	31,60	42,083	71,25	65,60	44,00	34,000
	Maximum	68,50	72,75	82,00	84,50	75,250	50,80	61,000	86,50	81,40	65,00	58,667

## δ. ΒΑΘΜΟΣ

Πίνακας 12: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΒΑΘΜΟΣ)

ΒΑΘΜΟΣ		q1 1 1 4	q1 5 1 8	q1 9 1 12	q1 13 1 16	q1 17 1 20	q2 1 2 5	q2 6 2 17	q2 18 2 21	q2 22 2 26	q2 27 2 30	q2 31 2 33
ΑΞ	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Mean	55,1962	61,8145	74,4409	78,5833	68,72581	43,6946	53,44086	76,3468	70,7570	55,2903	46,55556
	Variance	39,443	22,659	10,563	9,378	10,045	28,440	13,694	10,670	13,956	23,581	29,788
	Median	55,0000	62,2500	74,0000	78,5000	69,00000	43,4000	53,75000	76,2500	70,4000	56,2500	46,33333
	Minimum	43,00	51,25	65,75	72,50	60,250	31,60	42,083	67,00	62,00	44,00	34,000
	Maximum	68,50	72,75	82,50	88,25	75,250	57,00	61,500	86,50	81,40	65,25	58,667
ΔΥ	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
	Mean	51,1250	56,2500	73,0093	75,7685	68,18519	40,3815	51,01543	76,1806	69,3148	48,3565	43,81481
	Variance	30,577	18,184	11,469	8,936	10,668	26,797	7,543	5,124	8,540	14,440	37,085
	Median	50,1250	56,5000	73,2500	75,7500	67,87500	40,8000	51,12500	75,7500	69,4000	48,2500	43,83333
	Minimum	39,75	44,75	66,75	68,25	61,000	26,00	43,333	72,00	59,00	39,50	32,000
	Maximum	65,25	64,25	81,00	82,00	75,375	52,00	56,667	82,00	75,20	56,00	59,667
ΥΠΑΞ	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Mean	48,1875	58,3125	72,8750	75,8125	71,93750	37,9000	51,66667	76,2500	67,5500	50,8438	40,91667

Variance	42,263	20,763	3,929	2,638	9,915	5,954	4,129	18,000	5,037	45,231	13,833
Median	50,2500	59,2500	72,6250	75,7500	71,81250	38,3000	52,25000	75,2500	67,6000	51,1250	40,66667
Minimum	39,00	52,25	69,25	73,00	67,750	34,00	48,583	71,75	64,00	41,25	36,667
Maximum	54,50	63,75	76,50	78,00	76,875	41,40	54,500	85,50	71,20	59,75	49,000

## ε. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

Πίνακας 13: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΕΙΔ)

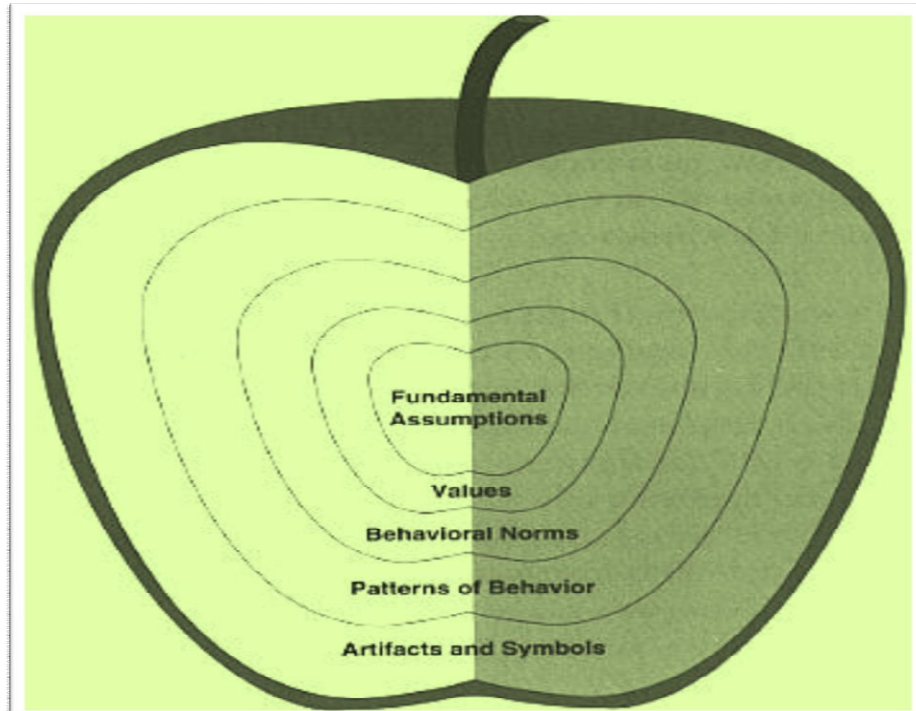
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ		q1_1_1_4	q1_5_1_8	q1_9_1_12	q1_13_1_16	q1_17_1_20	q2_1_2_5	q2_6_2_17	q2_18_2_21	q2_22_2_26	q2_27_2_30	q2_31_2_33
ΕΙΔ	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
	Mean	50,8500	56,7912	73,3029	75,9882	68,28824	40,9576	51,47941	76,2265	68,9976	49,0941	43,80784
	Variance	32,237	17,059	9,841	7,561	11,313	24,957	8,456	6,331	7,999	17,437	35,046
	Median	50,0000	56,7500	73,2500	75,7500	67,87500	41,0000	51,50000	76,0000	69,0000	49,0000	43,33333
	Minimum	39,00	44,75	65,75	68,25	61,000	26,00	43,333	71,50	59,00	39,50	32,000
	Maximum	65,25	64,25	81,00	82,00	76,875	52,00	57,917	85,50	75,20	59,75	59,667
MAX	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Mean	57,4938	63,1438	75,1250	78,9375	67,50313	41,8450	52,59792	76,8750	70,7900	57,5063	46,42500
	Variance	37,111	18,439	11,365	6,663	7,540	23,825	12,747	11,590	16,027	13,418	27,590
	Median	58,0000	62,7500	74,0000	79,2500	66,81250	41,9000	52,75000	76,1250	70,3000	57,6250	46,33333
	Minimum	44,75	55,75	67,50	74,25	60,250	31,60	42,083	69,50	62,00	51,00	34,667
	Maximum	68,50	72,75	82,50	84,50	73,000	56,00	60,500	86,50	81,40	65,00	57,333
MHX	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Mean	55,2500	63,3250	73,7583	79,6583	71,47917	46,4067	55,28333	75,6583	72,2467	56,2250	48,07778
	Variance	29,694	18,199	11,200	11,623	3,774	31,723	12,643	12,769	11,715	18,333	25,208
	Median	56,0000	63,5000	74,2500	79,5000	71,37500	46,2000	55,58333	75,6250	72,2000	56,7500	47,83333
	Minimum	43,00	54,25	66,50	74,25	67,250	34,40	47,250	67,00	65,00	45,25	38,333
	Maximum	64,50	70,50	80,75	88,25	75,250	57,00	61,500	82,25	78,40	65,25	58,667



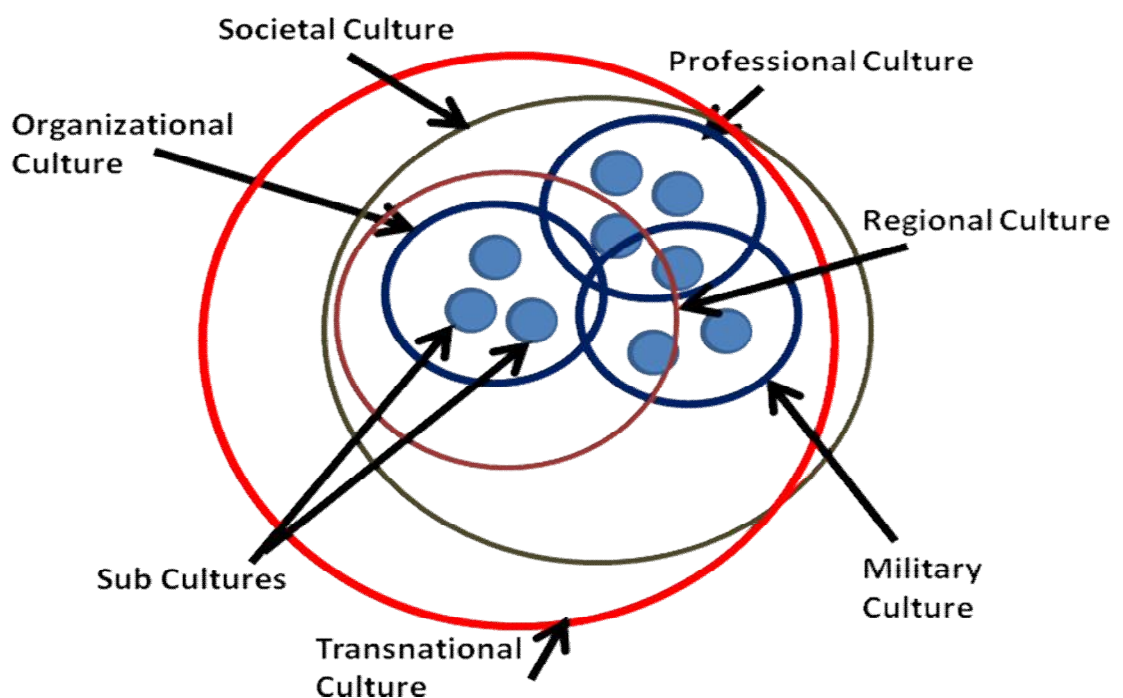
## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Ε»

### ΣΧΗΜΑΤΑ

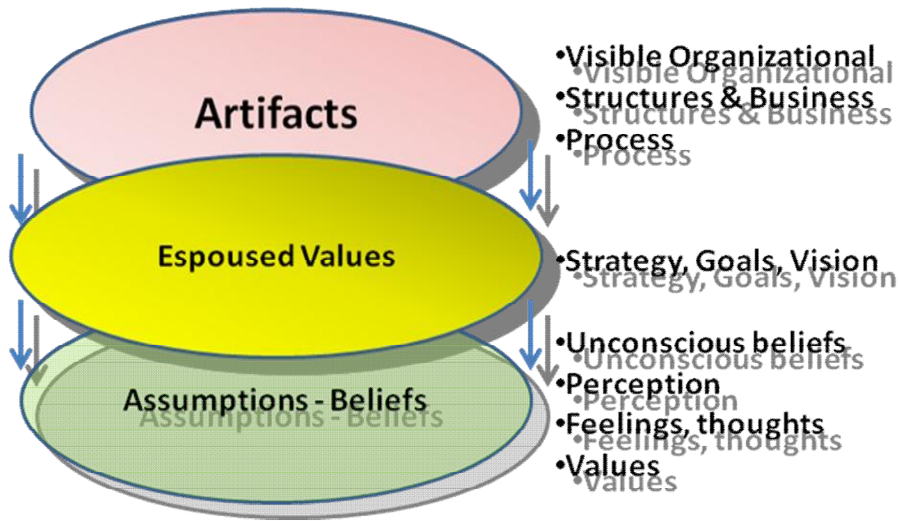
**Σχήμα 1:** Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας Schein (Πηγή: Ιορδάνογλου, 2018, σελ 98)



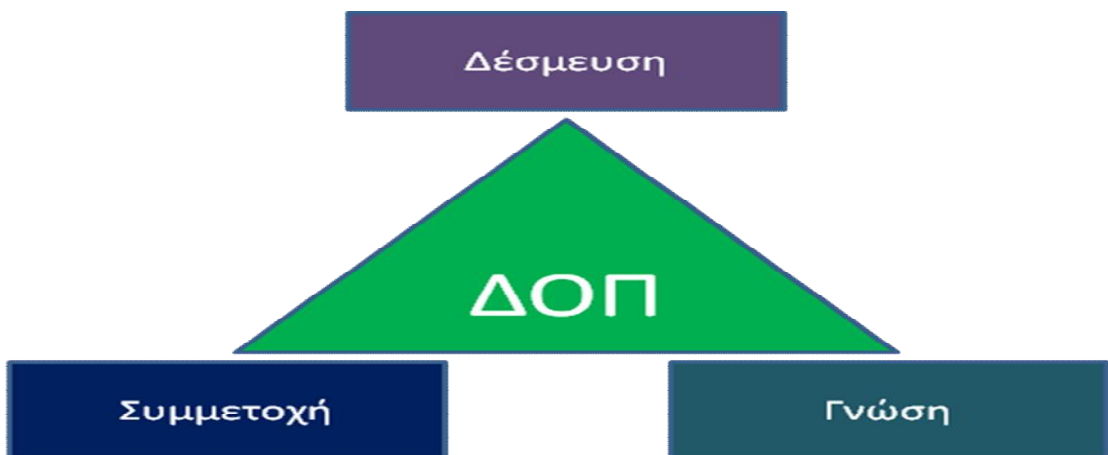
**Σχήμα 2 :** Απεικόνιση επιπέδων κουλτούρας και υποκουλτούρας και αλληλοεξαρτώμενων εξωγενών επιρροών (Πηγή: *Organization Theory*: (Mary Jo Hatch 2017, p. 227).



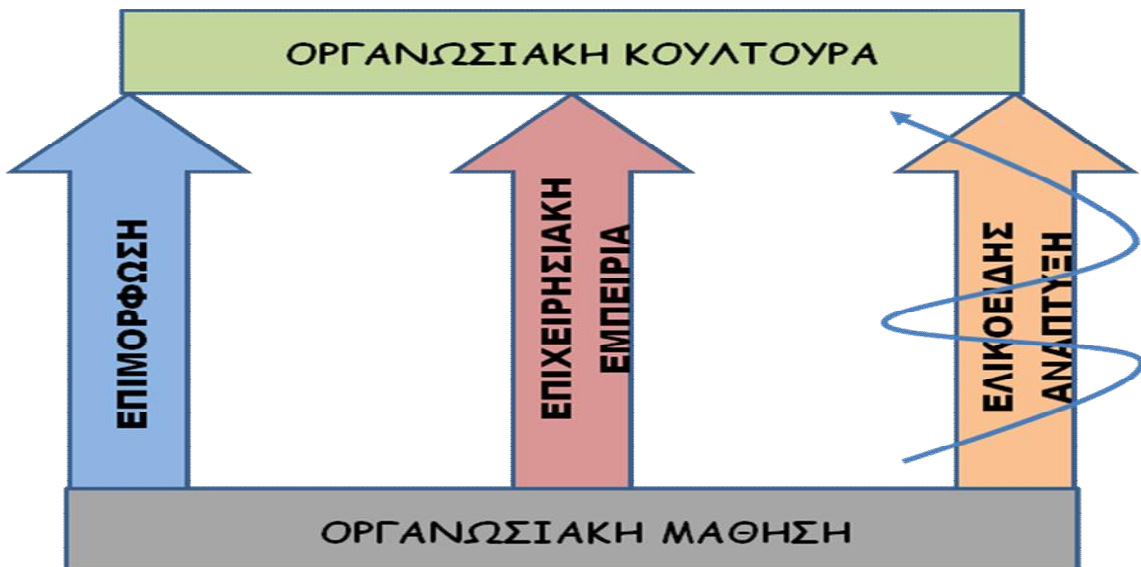
**Σχήμα 3:** Ενδείξεις – χαρακτηριστικά ΟΚ (Πηγή, Schein 1991, pp 243)



**Σχήμα 4:** Τρίγωνο της ΔΟΠ (Πηγή, Λογοθέτης (2007) σελ 14)



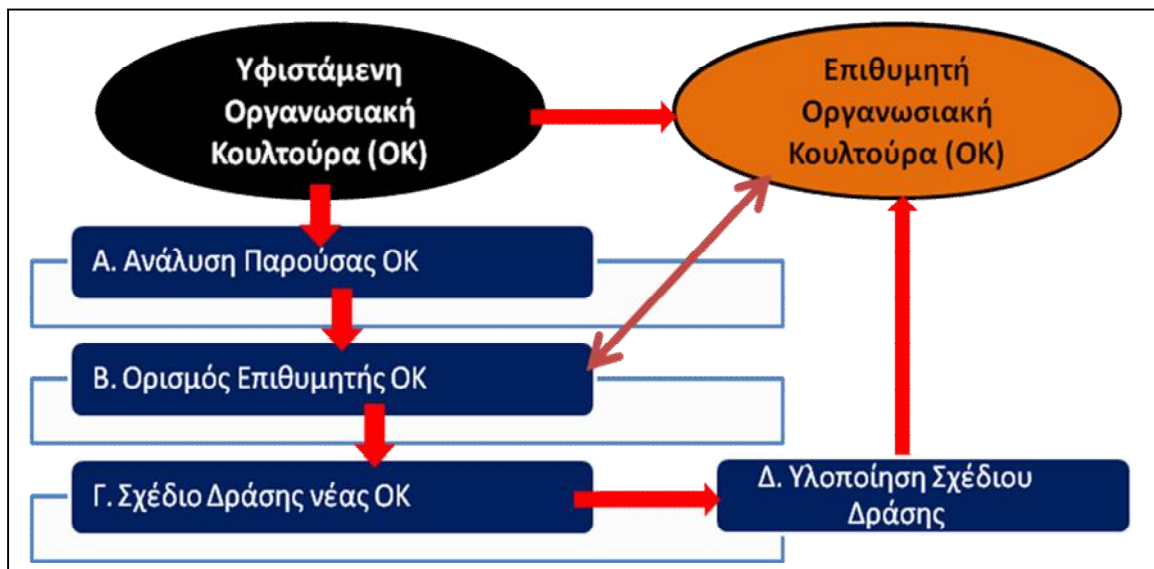
**Σχήμα 5:** Πυλώνες Πνευματικής Ανάπτυξης (Πηγή, Γιαννιώτης 2017, σελ 65)



**Σχήμα 6:** Στοιχεία κουλτούρας Οργανισμού (Πηγή Schein 1985,pp 45)



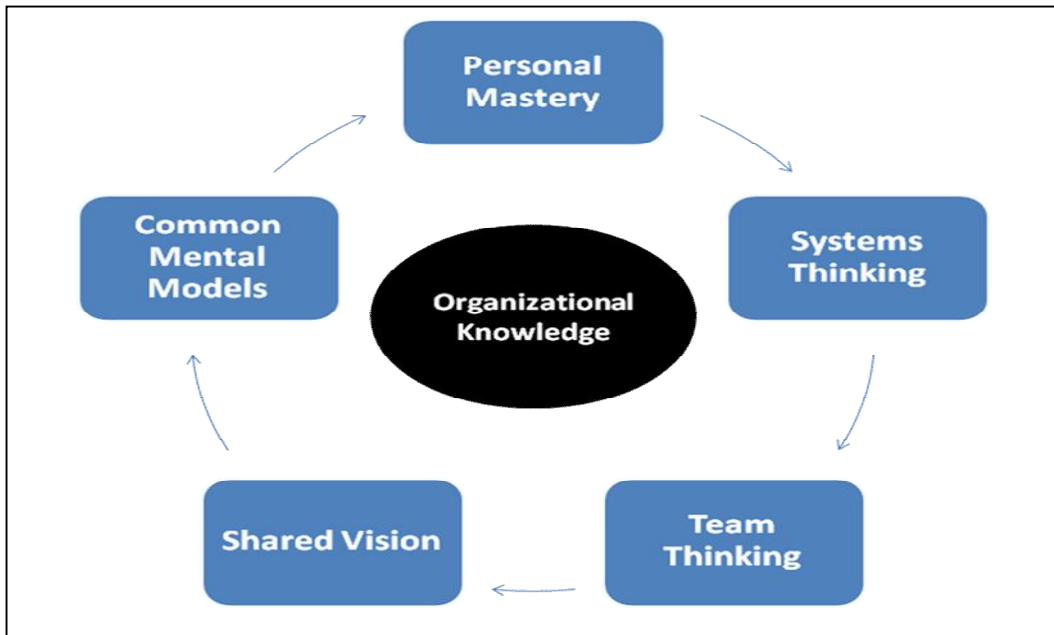
**Σχήμα 7:** Στοιχεία κουλτούρας Οργανισμού (Πηγή Γιαννιώτης 2017, σελ 67)



**Σχήμα 8:** Διαστάσεις Οργανωσιακής Μάθησης (Πηγή Γιαννιώτης 2017, σελ 68)



**Σχήμα 9:** Διαστάσεις Μαθησιακής Κουλτούρας (Πηγή, Ιορδάνογλου 2018, σελ 100)



**Σχήμα 10:** Τυπολογία κουλτούρας με βάση τις ανταγωνιστικές αξίες (Quinn). (Πηγή Μεριάνος, 2016, σελ 18)

