

2016

bö " 1 ± 0 Á - Ñ μ 1 Â 0 ± 1 α Í À ¿ 1 ÿ Á 3 ± 1/2 É Æ  
 bö š ¿ Å » Ä ¿ Í Á ± Â Ñ Ä ¿ Å Â " · 1/4 ì Ñ 1 ¿ Å Æ  
 bö ÿ Á 3 ± 1/2 1 Ñ 1/4 ¿ Í Â 0 ± 1 À É Æ μ À · Á μ -  
 bö ± À ì Ä · 1/2 À ± Á ¿ Å Ñ - ± Ä · Â — 3 μ Ñ -  
 bö À μ Á - À Ä É Ñ · Ä ¿ Å ± 1/2 μ À 1 Ñ Ä · 1/4 - ¿

bö • μ ¿ Æ Í Ä ¿ Å , § Á 1 Ñ Ä - 1/2 ±

bö Á ì 3 Á ± 1/4 1/4 ± " · 1/4 ì Ñ 1 ± Â " 1 ¿ - 0 · Ä · Â , £ Ç ¿ » ® ÿ 1 0 ¿ 1/2 ¿ 1/4 1 0 í 1/2 • À 1 Ñ Ä · 1/4 í 1/2 0 ± 1 " 1 ¿ - 0 .  
 bö ± 1/2 μ À 1 Ñ Ä ® 1/4 1 ¿ • μ - À ¿ » 1 Â - Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/8799>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Διακρίσεις και Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους  
Οργανισμούς και πως επηρεάζεται από την παρουσία της Ηγεσίας - Η  
περίπτωση του Πανεπιστημίου Νεάπολης.**

Χριστίνα Νεοφύτου

Υπεύθυνος καθηγητής: Δρ. Χ. Ακρίβος

ΠΑΦΟΣ 2016

## Περίληψη

Σκοπός της εν λόγω εργασίας, αναφέρεται σχετικά η συλλογή, καταγραφή και συζήτηση στοιχείων που αναφέρονται στις Διακρίσεις και τους Τύπους της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς και πως Επηρεάζεται από την Παρουσία της Ηγεσίας με ιδιαίτερη περίπτωση μελέτης εκείνη του Πανεπιστημίου Νεάπολης.

Στην παρούσα εργασία, στο πρώτο κεφάλαιο θα οριστεί η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και τα συστατικά της στοιχεία όπως την περιέγραψαν διάφοροι συγγραφείς, ακαδημαϊκοί και ερευνητές. Επίσης θα δούμε αναλυτικά τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας και τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τα προβλήματα και αλλαγές της κουλτούρας. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι λειτουργίες και δυσλειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και τι είναι οι υποκουλτούρες και τη σημασία έχουν για τον οργανισμό.

Τέλος στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται η οργανωσιακή κουλτούρα κατά τους Cameron και Quinn και οι τέσσερις διαφορετικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες. Στη συνέχεια παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας και το ερευνητικό αποτέλεσμα σχετικά με την έρευνα που έγινε στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης.

## **Abstract**

Basic purpose of specific dissertation, it is actually to be concerned to the collection, recording as also discussion of the types and discriminations of Organizational Culture in Public Organizations and how they are being affected by the presence of Leadership upon special study that of Neapolis University in Pafos, Cyprus.

For such reason in particular dissertation, the first chapter is concerned to the meaning and characteristics of the Organizational Culture and its characteristics, as this was described by the various authors, Drs. as also researchers. Moreover, it will be discussed the levels as also the types of the organizational culture.

In second chapter, there will also be the factors which affect the organizational culture, the problems as also the changes of culture and thereafter there will be discussed the operations as also mis-operations of this kind of culture and their meanings to such organization.

By concluding, it could be said that in the third chapter, it is analyzed the case of Organizational Culture according to Cameron και Quinn and the various types of Organizational Culture according to the different case studies, types as also characteristics. Finally, there are mentioned the methodology part as also the researches upon use of questionnaires used for the purpose of specific study.

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

*Στην οικογένεια και*

*στους γονείς μου*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η εργασία αυτή δεν θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς την αμέριστη στήριξη αρκετών ανθρώπων τους οποίους θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω δημόσια.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Χριστόδουλο Ακρίβο για τις πολύτιμες συμβουλές, την αμέριστη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια εκπόιησης της πτυχιακής μου εργασίας. Η καθοδήγησή του ήταν άμεση, πάντα επί του θέματος και καθοριστική.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα και μου πρόσφεραν τη στήριξή τους και τις πολύτιμες συμβουλές τους

Τέλος, θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσω και όλους τους εκπαιδευτικούς του Πανεπιστημίου Νεάπολης , το διοικητικό προσωπικό καθώς επίσης και τους φοιτητές, που βοήθησαν στην πραγματοποίηση αυτής της εργασίας με την προθυμία που επέδειξαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Χρωστάω σε όλους ένα μεγάλο ευχαριστώ!

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΜΕΛΕΤΗΣ</u> .....	8
A. Ορισμοί .....	8
B. Ερευνητικά Ερωτήματα .....	9
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></u> – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	10
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	10
1.2 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ...	12
1.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	13
1.4 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	14
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></u> – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	18
2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	18
2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	19
2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	20
2.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ .....	22
2.5 ΙΣΧΥΡΗ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....	22
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></u> - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON ΚΑΙ QUINN.....	25
3.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ CAMERON ΚΑΙ QUINN .....	25
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></u> – ΗΓΕΣΙΑ – ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ .....	29
4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Α ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	29
4.2 ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ ΣΤΙΣ ΜΕΡΕΣ ΜΑΣ.....	30
4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	37
4.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΑΠΟ ΜΕΡΟΥΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	42
4.5 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΙΣ .....	45
4.6 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΙΣ.....	46
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></u> – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47

5.1	ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ .....	47
5.2	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
5.3.	ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47
5.4.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
5.5	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	48
5.6	ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	48
5.7	ΤΡΟΠΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	49
5.8	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	49
 <u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</u>		50
6.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	50
6.2	<u>2<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ</u> - Ανάλυση Ερωτηματολογίου προς Φοιτητές Πανεπιστημίου με Σκοπό την Εξακρίβωση των Απόψεων τους για τις Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες που Προσφέρονται και την Οργανωσιακή Κουλτούρα του Πανεπιστημίου.....	58
6.3	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	65
 <u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</u>		69
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....		73
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		
<u>Παράρτημα Νο.1 – Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....</u>		76
<u>Παράρτημα Νο.2 – Ερωτηματολόγιο Έρευνας προς Φοιτητές .....</u>		80
<u>Παράρτημα Νο.3 – Σχεδιαγράμματα Αποτελεσμάτων Έρευνας.....</u>		83



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΜΕΛΕΤΗΣ**

### **A. Ορισμοί**

Ο όρος Οργανωσική Κουλτούρα άρχισε να εμφανίζεται στα άρθρα και περιοδικά του χώρου της Οργάνωσης και Διοίκησης στην αρχή της δεκαετίας του ογδόντα. Η έννοια του όρου αυτού περιλαμβάνει τις βασικές αξίες και πεποιθήσεις των μελών μιας επιχείρησης οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένες πρακτικές και νόρμες συμπεριφοράς που επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης ή οργάνωσης (Παντόπουλος, 2011).

Μέσα από ποιοτικές μεθόδους έρευνας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρας μιας επιχείρησης είναι η κατ' εξοχήν μεταβλητή με προβλεπτική αξία όσον αφορά την απόδοση μίας επιχείρησης, τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα (Ζαβλάνος, 2002).

Ο όρος κουλτούρα είναι κυρίως συνδεδεμένος με επιστήμες όπως η Κοινωνιολογία, Ανθρωπολογία και η Λαογραφία, γεγονός που προκάλεσε προβληματισμό σχετικά με την χρησιμότητα του στην διαδικασία του μανάτζμεντ. Παρά τους προβληματισμούς η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύχθηκε ως έννοια και ερευνήθηκε, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη μεταβλητή στο επιστημονικό πεδίο της οργάνωσης, κατά την τελευταία εικοσαετία.

Έχοντας εντυπώσει στην έννοια της κουλτούρας, οι ερευνητές κατάφεραν, παρά την πολυπλοκότητα της έννοιας ως προς την κατανόηση της, να αναγνωρίσουν τα στοιχεία που την αποτελούν, καθώς και τις διαστάσεις της και τις πτυχές που την συνθέτουν. Επίσης, κατάφεραν να αποτυπώσουν και να διαγνώσουν με διάφορους τρόπους – χρησιμοποιώντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους έρευνας- τύπους κουλτούρας και να προσφέρουν εργαλεία μέτρησης και τρόπους παρέμβασης και αλλαγής στοιχείων που την αποτελούν.

Ορισμένοι συγγραφείς αναφέρονται σε γρήγορους τρόπους αλλαγής κουλτούρας, αλλά η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνητών συγκλίνει στην άποψη ότι η γρήγορη αλλαγή κουλτούρας αποτελεί από δύσκολο έως ακατόρθωτο εγχείρημα. Αντίθετα, η βαθμιαία αλλαγή, φαίνεται να είναι περισσότερο εφικτή σε σημαντικό βάθος χρόνου, όπως και η αλλαγή στοιχείων της κουλτούρας που εμποδίζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης ή δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός

της, λόγω κάποιας σημαντικής κοινωνικής, τεχνολογικής, πολιτικής ή οικονομικής μεταβολής που επήλθε (Παντόπουλος, 2011).

## **B. Ερευνητικά Ερωτήματα**

Η εργασία που ακολουθεί βασίζεται στο Μοντέλο Ανταγωνιζόμενων Αξιών, το οποίο είναι ευρέως χρησιμοποιημένο τόσο για την μέτρηση ισχύος της κουλτούρας και την διάγνωση του τύπου κουλτούρας της επιχείρησης, όσο και για μελέτες Ηγεσίας, Οργανωσιακών Αλλαγών, Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το παραπάνω θεωρητικό μοντέλο παρουσιάζεται εκτενώς στην συνέχεια της εργασίας στο τρίτο κεφάλαιο. Μέσα από το όργανο μέτρησης της κουλτούρας, που είναι το ερωτηματολόγιο, δίνετε η δυνατότητα της καταγραφής των βασικών αξιών και πεποιθήσεων των μελών της επιχείρησης, εκφράζοντας έτσι το πώς λειτουργεί η οργάνωση. Οι έξι διαστάσεις που μετρά το ερωτηματολόγιο και οι οποίες αποτελούν και τα ερευνητικά ερωτήματα, είναι οι εξής:

1. Ποια τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Πανεπιστήμιο);
2. Ποιο το «στυλ» ηγεσίας που επικρατεί σε όλη την επιχείρηση (Πανεπιστήμιο);
3. Ποιοι οι συνεκτικοί κρίκοι που ενώνουν τα μέλη της επιχείρησης;
4. Ποια στρατηγική έμφαση που δείχνει ποιοι στόχοι καθοδηγούν τη στρατηγική του Πανεπιστημίου;
5. Ποια τα κριτήρια επιτυχίας που δείχνουν ποιος αμείβεται και για ποιες εργασίες εντός του Πανεπιστημίου;

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

## **1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί αντικείμενο μακράς συζήτησης, αφού οι μελετητές του αντικειμένου προέρχονται από διάφορους επιστημονικούς χώρους. Το αποτέλεσμα του ευρύτερου ενδιαφέροντος της έννοιας της κουλτούρας είναι ότι χρησιμοποιείτε ο όρος εναλλακτικά με έννοιες όπως είναι οι αξίες και το κλίμα μιας οργάνωσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα εμφανίζεται ως ένα σημαντικό πλεονέκτημα για ένα οργανισμό, και πολλοί έχουν διατυπώσει την απόψη ότι είναι μια δύσκολα "αντιγράψιμη" κουλτούρα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, πολλοί έχουν υποστηρίξει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι τόσο σημαντική όσο και η στρατηγική για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί -περίπου 156- της οργανωσιακής κουλτούρα. Οι Hofstede & Neuijen (1990) υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ορισμός της έννοιας, αλλά οι περισσότεροι άνθρωποι συμφωνούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι (Παντόπουλος, 2011):

- Ολιστική, αναφέρεται δηλαδή σε ένα σύνολο που είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του.
- Ιστορικά καθορισμένοι, έχει δηλαδή τις ρίζες της στην ιστορία του οργανισμού.
- Κοινωνικά κατασκευασμένη, διαμορφώνεται και διατηρείται από τους ανθρώπους και κυρίως τις ισχυρές ομάδες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό.
- Δύσκολο να αλλάξει, παρόλο που οι συγγραφείς διαφωνούν στο πόσο δύσκολο

Ο Hofstede (1991) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως "ο κοινός τρόπος σκέψης που διαφοροποιεί τα μέλη ενός οργανισμού από τον άλλο". Η κουλτούρα είναι ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ μέσα. Δείχνει δηλαδή τι χαρακτηρίζει

έναν οργανισμό, τις συνήθειες, τις στάσεις που επικρατούν, τις αποδεκτές συμπεριφορές και τις συμπεριφορές που αναμένονται.

Ο Schein θεωρεί ότι ο όρος κουλτούρα υποδηλώνει τις βαθύτερες πεποιθήσεις και τις βασικές παραδοχές τις οποίες μοιράζονται τα μέλη μιας οργάνωσης και λειτουργούν σε μη συνειδητό επίπεδο. Οι πεποιθήσεις αυτές δημιουργούνται και συντηρούνται με την προσπάθεια της επιχείρησης: α) να επιβιώσει μέσα σε ένα εχθρικό εξωτερικό περιβάλλον και β) να επιλύσει τα προβλήματα της διαδικασίας δημιουργίας και διατήρησης της οργάνωσης (Schein 1999).

Κατά τον Schein, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από κάποια στοιχεία που είναι ορατά και από κάποια που δεν γίνονται εύκολα αντιληπτά και αυτά παρουσιάζονται ως τρία ξεχωριστά επίπεδα. Στο τρίτο επίπεδο που δεν είναι ορατό υπάρχουν οι βασικές παραδοχές, που ορίζονται ως πιστεύω για την ανθρώπινη φύση και την πραγματικότητα. Στο δεύτερο επίπεδο υπάρχουν οι αξίες. Πρόκειται για κοινούς στόχους και αρχές. Στην επιφάνεια υπάρχουν τα ορατά στοιχεία της κουλτούρας, τα τεχνουργήματα. Περιλαμβάνουν αυτά που βλέπει κανείς, ακούει ή αισθάνεται κατά τη διάρκεια ένταξής του σε έναν οργανισμό με κουλτούρα με την οποία ο ίδιος δεν είναι εξοικειωμένος.

Στην παρούσα εργασία ορίζεται ως οργανωσιακή κουλτούρα το σύνολο των βασικών παραδοχών ή υποθέσεων, των πεποιθήσεων και των αξιών, οι οποίες καθορίζουν τη συμπεριφορά, καθώς και τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης.

Ο ορισμός αυτός καλύπτει σε ένα μεγάλο βαθμό το χάσμα ανάμεσα στην πληθώρα ορισμών που έχουν διατυπωθεί, δεδομένου ότι όλες σχεδόν οι μελέτες του αντικειμένου αναφέρονται στις αξίες, ενώ πολλές είναι αυτές που άμεσα ή έμμεσα αναφέρονται στις πεποιθήσεις και τις βασικές παραδοχές. Οι κοινές αξίες και υποθέσεις διαμορφώνουν έναν κοινό τρόπο αντίληψης, ερμηνείας γεγονότων, σκέψης και δράσης των μελών της οργάνωσης, καθορίζουν ποιες συμπεριφορές επιβραβεύονται, τι είδους άτομα προωθούνται, τι θεωρείται καλή επίδοση, ποιες είναι οι σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό ή μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντος της.

## 1.2 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Τα δομικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας ταξινομούνται σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες, τις ιδέες και στάσεις, τις συμπεριφορές και την προσαρμοστικότητα στο φυσικό περιβάλλον (Stoyko, 2009). Παρακάτω αναφέρονται τα επιμέρους συστατικά αυτών των κατηγοριών, προκειμένου να αποτελέσουν γνώμονα για την αξιολόγηση της ύπαρξης ή μη κουλτούρας εντός του οργανισμού.

### Ιδέες και στάσεις

- Κοινές ιδέες και αρχές
- Μόδες (επικρατούσες τάσεις και στυλ και αισθητικές προτιμήσεις)
- Συμφωνία γνώμων
- Συλλογική ταυτότητα (ως προς τις ομάδες και ως προς τον οργανισμό ως σύνολο)
- Κοινό όραμα και φιλοδοξίες (δηλαδή επιθυμίες για μελλοντικά επιτεύγματα και επιδιώξεις) Κοινή γλώσσα (ορολογία, φρασεολογία, μεταφορές, έννοιες, γλώσσα σώματος όπως χειρονομίες, σύμβολα)
- Κοινές πεποιθήσεις, πιστεύω, αντιλήψεις (ιδεολογίες/ οπτική για τον κόσμο/ φιλοσοφίες/ οπτικές διαχείρισης και αντιμετώπισης διαφόρων θεμάτων και προβλημάτων/ πολιτικές τοποθετήσεις/ νοητικά μοντέλα/ σχήματα ταξινόμησης/ τρόποι σκέψης)
- Εργασιακό κλίμα (ηθική στο χώρο εργασίας/ συνεργατικότητα/ διάθεση)
- Διασφάλιση εμπιστοσύνης εντός της ομάδας («κοινωνικό κεφάλαιο»)
- Κοινή γνώση (διαμοιρασμός και ενημέρωση σχετικά με τα τρέχοντα θέματα και του τρόπου αντιμετώπισης)
- Ένταξη της παράδοσης στο χώρο εργασίας (μύθοι, δοξασίες, θρύλοι, ιστορίες που διαδίδονται από στόμα σε στόμα, ανέκδοτα, αστεία και σχόλια στα πλαίσια του επιτρεπτού, κοινά μυστικά)

### Συμπεριφορές

- Κοινωνικοί κανόνες (τρόποι, νόρμες και ταμπού, δηλαδή το σύνολο των «άτυπων κανόνων του παιχνιδιού»)
- Τήρηση των προηγούμενων κανόνων (έθιμα, παραδόσεις, τελετουργικά)
- Άτυπες ομαδικές συνήθειες και συμπεριφορές (συμπεριλαμβανομένων και των συνηθειών που αποκτούνται λόγω ενσωμάτωσης στην ομάδα)

- Δυναμική της ομάδας (καθορισμός άτυπων ορίων, κλίκες και συμμαχίες, άτυποι ρόλοι, κοινωνική και ομαδική θέση, κύρος)

### **Προσαρμογή στα αντικείμενα**

- Ατμόσφαιρα που δημιουργείται από το φυσικό εργασιακό περιβάλλον

### **1.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ανάλογη με την προσωπικότητα του ατόμου. Όπως το άτομο έτσι και ο οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως δυναμικός, συντηρητικός, σταθερός, προοδευτικός, ελεγχόμενος και μη ελεγχόμενος. Δηλαδή η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους, επίσης και την σχέση τους με τα άτομα έξω από τον οργανισμό.

Υπάρχουν δύο επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς. Η "παρατηρήσιμη" κουλτούρα και η κεντρική κουλτούρα ή κουλτούρα "κορμού".

**Παρατηρήσιμη κουλτούρα** είναι η κουλτούρα στην οποία κάποιος βλέπει, παρατηρεί, ακούει όλα όσα γίνονται σε ένα οργανισμό. Για παράδειγμα ο τρόπος που τα άτομα ντύνονται ή ο τρόπος που τα άτομα συμπεριφέρονται, ο τρόπος ομιλίας, όλα αυτά είναι πολιτισμικά στοιχεία ή στοιχεία κουλτούρας. Η παρατηρήσιμη κουλτούρα αποτελείται από τα πιο κάτω στοιχεία:

- **Ιστορίες:** είναι οι αφηγήσεις που κάνουν τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού, προκειμένου να προβληθούν αξίες, πρότυπα και τα πιστεύω του οργανισμού.
- **Σύμβολα:** είναι αντικείμενα, γεγονότα που έχουν συγκεκριμένο νόημα και σκοπός είναι να περνούν αυτό το νόημα στους πελάτες.
- **Αξίες:** είναι η κοινή φιλοσοφία και κοινά πιστεύω όσον αφορά τις δραστηριότητες μίας οργάνωσης.
- **Τυπικότητες:** είναι οι καθημερινές δραστηριότητες και συνήθειες που ακολουθούνται και επαναλαμβάνονται από έναν οργανισμό καθημερινά.

- **Εκδηλώσεις:** είναι οι συναντήσεις μεταξύ των ατόμων του οργανισμού με σκοπό να συζητηθούν διάφορα θέματα. Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τις εκδηλώσεις προκειμένου να προβάλουν στοιχεία που είναι χρήσιμα για τον οργανισμό. Με τις εκδηλώσεις στέλνουν διάφορα μηνύματα που θέλουν να περάσουν στους υπαλλήλους του οργανισμού.
- Η **κεντρική κουλτούρα ή κουλτούρα "κορμού"** δείχνει το λόγο που τα πράγματα γίνονται κατά τον παραπάνω τρόπο και αποτελεί το δεύτερο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας. Το επίπεδο αυτό συνιστάται από αξίες και πεποιθήσεις οι οποίες επηρεάζουν την συμπεριφορά. Οι αξίες επηρεάζουν τους διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας καθώς επίσης αντανakλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται.

#### 1.4 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Οι τύποι κουλτούρας, αν και δεν είναι ικανοί να περιγράψουν επαρκώς και με λεπτομέρειες ακριβή χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, μπορούν να προσφέρουν μια συνολική εικόνα της επιχείρησης αναφορικά με την στρατηγική της, τη δομή της, πρακτικές συμπεριφοράς που την διακρίνουν κ.λπ. Οι τυπολογικές γενικά είναι πιο κατανοητές από αναγνώστες ή ακροατήρια που αποτελούντες από μανάτζερ. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις ακαδημαϊκών όσον αφορά τους τύπους οργανωσιακής Κουλτούρας (Παντόπουλος, 2011).

Στην αρχή της δεκαετίας του '80, ο Handy παρουσίασε τους τέσσερις τύπους κουλτούρας που είχε προηγουμένα περιγράψει ο Harisson (1972), τους οποίους και ονόμασε με ονόματα θεών του Ολύμπου, με βάση τα χαρακτηριστικά τους. Συγκεκριμένα οι τύποι είναι:

- **Δίας ή κουλτούρα της δύναμης,** το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου οργανωσιακής κουλτούρας είναι η δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα, αφού υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που διευθύνει την επιχείρηση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο και τα εκτελεστικά μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι έμπιστα και αφοσιωμένα. Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του, η επιτυχία όμως εξαρτάτε από τον έναν και βασίζεται σε ένα δίκτυο από φιλίες.

- **Απόλλων ή κουλτούρα των ρόλων**, αυτός ο τύπος βασίζεται στο ρόλο, όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο με έμφαση στις διαδικασίες, τους κανονισμούς, την τυποποίηση και την σταθερότητα. Ο συγκεκριμένος τύπος ανταποκρίνεται κυρίως στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.
- **Αθηνά ή κουλτούρα του έργου**, χαρακτηρίζεται από έμφαση στην επιτυχή εκτέλεση του καθήκοντος, την αξιοκρατία, τη δημιουργικότητα και την συμβολή στην ανάπτυξη της ομάδας και την επίτευξη των στόχων της. Ο χρόνος ζωής της επιχείρησης είναι βραχύς και καθώς μεγθύνεται θα μετασχηματιστεί σε κουλτούρα ρόλων.
- **Διόνυσος ή κουλτούρα του ατόμου**, ο προσανατολισμός αυτού του τύπου κουλτούρας είναι ο ατομισμός και οι φιλοδοξίες των εργαζομένων. Κύρια χαρακτηριστικά του είναι η ανεξαρτησία, η ευελιξία, η άτυπη οργάνωση και κατανομή εξουσίας, αλλά παράλληλα δίνεται έμφαση στην εμπειρία, το ταλέντο και τη δημιουργικότητα. Αυτός ο τύπος έχει αρχίσει να υπερισχύει έναντι των υπολοίπων και σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν γιατροί, δικηγόροι αλλά και αναλυτές συστημάτων και επιστημονικοί ερευνητές. Στην ουσία, δηλαδή, πρόκειται για ανεξάρτητους επαγγελματίες που έχουν «δανειστεί» τις υπηρεσίες ή τις δεξιότητές τους σε μια οργάνωση.

Λίγο αργότερα συνέλαβαν στην προσπάθεια αυτή και οι ερευνητές Deal & Kennedy (1982), στην μελέτη τους που αφορούσε 45 πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις των ΗΠΑ, και κατέληξαν στην διατύπωση τεσσάρων τύπων κουλτούρας, οι οποίοι προκύπτουν από την διασταύρωση δύο βασικών διαστάσεων της, της ταχύτητας ανάδρασης και της ανάληψης κινδύνου. Οι τύποι κουλτούρας που προέκυψαν είναι (Ζαβλάνος, 2002):

- Η κουλτούρα που έχει τα **χαρακτηριστικά του σκληρού άνδρα (Macho)** που είναι παρόμοια με αυτή του Δία στην τυπολογία του Handy, δίνεται έμφαση και από τους δύο συγγραφείς στην τάση του μάνατζμεντ να λαμβάνει αποφάσεις που ενέχουν υψηλό ρίσκο, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκουν να μαθαίνουν τα αποτελέσματα τους όσο το δυνατό συντομότερα.
- **Η γραφειοκρατική κουλτούρα (Process)** η οποία είναι όμοια με την κουλτούρα ρόλων του Handy, με όλα τα στοιχεία μίας γραφειοκρατικής επιχείρησης και χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα ανάληψης κινδύνου.



- **Κουλτούρα ανάληψης υψηλών κινδύνων (Bet your company)** που έχει σαν χαρακτηριστικό την λήψη αποφάσεων υψηλών ρίσκου, ενώ το αποτέλεσμα αναμένεται να γίνει γνωστό μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτού του τύπου κουλτούρες χαρακτηρίζουν οργανώσεις που αναλαμβάνουν μεγάλα έργα όπου το στοιχείο της αβεβαιότητας είναι ιδιαίτερα έντονο.
- **Η κουλτούρα της σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας (Work hard-play hard)** που διακρίνεται για τα χαμηλά επίπεδα ρίσκου που αναλαμβάνουν τα μέλη της οργάνωσης, αλλά και για την ταχύτητα με την οποία επιζητούν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους.

Μία ακόμη προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας έγινε από την Joanne Martin το 1992, βάση της οποίας δίδονται τρεις διαφορετικές προοπτικές (Ζαβλάνος, 2002):

- **Η προοπτική της ενσωμάτωσης – ολοκλήρωσης**, όπου κουλτούρα είναι ό,τι μοιράζονται και ό,τι φέρνει κοντά τα μέλη.
- **Η προοπτική της διαφοροποίησης**, όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις διαφορές ανάμεσα στις υποομάδες και
- **Η προοπτική της κατάτμησης**, όπου υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι άγνωστη και διαφορούμενη.

Μια άλλη τυπολογία είναι αυτή του Denison(2003) που εξετάζει δύο διαστάσεις της κουλτούρας, το βαθμό εσωστρέφειας ή εξωστρέφειας και το βαθμό προτίμησης της σταθερότητας σε αντίθεση με την αλλαγή. Διασταυρώνοντας τις δύο διαστάσεις προκύπτουν οι παρακάτω τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας:

- **Κουλτούρα αποστολής (mission)** είναι η οργάνωση που έχει ως προτεραιότητες τη σταθερότητα και την υλοποίηση της αποστολής της μέσα από σαφείς μακροπρόθεσμους όσο και βραχυπρόθεσμους στόχους.
- **Η υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας (strong culture consistency ή hypothesis)** η βασική ιδέα είναι ότι το μοίρασμα των πιστεύω και κοινών αξιών ανάμεσα στους συμμετέχοντες αυξάνει τον εσωτερικό συντονισμό και δημιουργεί την έννοια της ταυτότητας από την πλευρά των μελών. Η θετική επίδραση της υπόθεσης εστιάζεται στην παροχή ολοκλήρωσης και συνεργασίας, ενώ η αρνητική επικεντρώνεται στην αυξημένη πιθανότητα αντίστασης σε αλλαγές.

- Η **συμμετοχική κουλτούρα (involvement culture)** είναι αυτή που έχουν οι οργανώσεις οι οποίες δίνουν έμφαση στη συμμετοχή των μελών τους, στην λήψη αποφάσεων στην δημιουργία αίσθησης συνιδιοκτησίας στους εργαζομένους και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων.
- Η **ευπροσάρμοστη ή ευέλικτη κουλτούρα (adaptable culture)** είναι η κουλτούρα που δημιουργεί ένα σύστημα από αξίες και νόρμες, που υποστηρίζουν την οργάνωση στη λήψη των μηνυμάτων των αλλαγών, οι οποίες συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, και στην άμεση εφαρμογή πρωτοβουλιών για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

Ολοκληρώνοντας τις υποθέσεις του Denison σημειώνουμε πως οι δύο πρώτες υποθέσεις προάγουν την σταθερότητα, ενώ οι άλλες δύο επιτρέπουν την αλλαγή και την προσαρμογή. Επίσης, οι consistency και participation υποθέσεις εστιάζουν στις εσωτερικές οργανωσιακές δυναμικές, ενώ οι mission και adaptability υποθέσεις στη σχέση της οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι αξιοσημείωτο πως οι περισσότερες σημερινές οργανώσεις έχουν στοιχεία από όλους τους τύπους κουλτούρας και η προσοχή πέφτει στην ισορροπία και στην διοίκηση του μίγματος. Επειδή όμως τότε υπάρχει κίνδυνος να χαθεί κάθε έννοια συνέπειας δίνονται και τεχνολογικοί - λειτουργικοί προσανατολισμοί. Αυτοί οι προσανατολισμοί περιλαμβάνουν συμπεριφορές με σεβασμό στην αλλαγή, το διαφορετικό, το καινούργιο, τη μάθηση, τη συνεργασία, τη συμμαχία και την εταιρική ευθύνη. Ολοκληρώνοντας πρέπει να αναφερθεί πως για την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού απαιτείται συνέργεια ανάμεσα στους διαφορετικούς προσανατολισμούς κουλτούρας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

### **2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Η κουλτούρα μιας οργάνωσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικασίες διοίκησης και επίβλεψης. Το ηγετικό στυλ πολλών διευθυντικών στελεχών επηρεάζει την κουλτούρα της ομάδας και αντίστροφα. Εάν ένα στέλεχος υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά αυτό ενδεχομένως να ασκήσει μια αρνητική επιρροή στην ομάδα και κατά συνέπεια και στην οργάνωση. Εάν το ηγετικό στέλεχος είναι προσανατολισμένο στο καθήκον, αυτό συνεπάγεται αλλαγές και στο περιβάλλον. Σε μια ιδεατή κατάσταση το στέλεχος θα έχει ένα στυλ το οποίο θα προσανατολίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, προκειμένου να επέλθει σε μια θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως είναι το μέγεθος, η τεχνολογία αναμφισβήτητα επηρεάζουν τη κουλτούρα της οργάνωσης. Για μεγάλες οργανώσεις γραφειοκρατικού χαρακτήρα προϋποθέτουν μεγαλύτερη εξειδίκευση σε σχέση με οργανώσεις μικρότερες, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι είναι περισσότερο απρόσωπες συγκριτικά με μικρότερες επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου μία οργάνωση διαθέτει μια αποκλειστική κουλτούρα.

Μιλώντας για μια θετική κουλτούρα εννοούμε εκείνη τη κουλτούρα που ενισχύει τις βασικές απόψεις των ηγετών και αποδυναμώνει εκείνες που οι ίδιοι απορρίπτουν. Μια κουλτούρα μπορεί ταυτόχρονα να είναι και αρνητική, με αποτέλεσμα να επηρεάζει τη ζωή της οργάνωσης.

Η κουλτούρα επηρεάζεται από πλήθος μεταβλητών. Η βασικότερη απ' αυτές θεωρείται η ηγεσία, καθώς και η επιρροή που ασκούν τα μέλη της οργάνωσης. Αυτές οι δυο μεταβλητές αφορούν το εσωτερικό των οργάνωσης και ονομάζονται ενδογενείς μεταβλητές. Υπάρχουν όμως και οι εξωγενείς μεταβλητές, όπου αυτές αναφέρονται στο περιβάλλον. Όπως ας πούμε οι κυβερνήσεις μπορούν να ασκήσουν επιρροή στη εσωτερική κουλτούρα της οργάνωσης.

Τέλος ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την κουλτούρα για την εφαρμογή της αποτελεί ο κώδικας. Η κουλτούρα προαπαιτεί έναν κώδικα.

Δηλαδή ένα μέσο ερμηνείας του νοήματος των δημιουργημάτων. Χωρίς κώδικα θα διαβάζουμε λανθασμένα την έννοια κάποιου προγράμματος, είτε δεν θα καταλαβαίνουμε την ύπαρξη κάποιου νοήματος. Επίσης αυτός ο κώδικας δεν είναι αυτονόητος αλλά απαιτεί κάποια εκμάθηση. Η διαδικασία της εκμάθησης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσα από βιβλία. Ο μόνος τρόπος είναι η εξάσκηση, η δοκιμή και το λάθος.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι εξής:

1. Οι δομές εξουσίας (ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις, και πόσο ευρεία είναι η εξουσία).
2. Οι οργανωσιακές δομές Σύμβολα(σχέδια, φίρμες)
3. Για τι είδους οργάνωση πρόκειται, ποια είναι η αποστολή και οι αξίες της.
4. Τα συστήματα ελέγχου.
5. Ρουτίνα και λειτουργίες.(συναντήσεις υπευθύνων)

## **2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Χρειάζονται πολλά χρόνια ώστε να αναπτυχθεί μια κουλτούρα και οι εργαζόμενοι δένονται με αυτή. Ο τρόπος που λειτουργεί η επιχείρηση, η αποστολή της, ο τρόπος ηγεσίας, ο χώρος εργασίας είναι στοιχεία που συντηρούν την κουλτούρα.

Η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει ως κριτήριο επιλογής του οργανισμού στο οποίο ένας υπάλληλος θα ήθελε να εργαστεί, γιατί πιστεύει ότι οι αξίες του οργανισμού ταιριάζουν με τις δικές του. Έτσι σε περίπτωση προσπάθειας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ο εργαζόμενος αντιδρά.

Η αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα είναι τόσο δύσκολες που μπορούν να επιτευχθούν μόνο σε περίπτωση που κάποιο γεγονός απειλεί την ύπαρξη του οργανισμού. Όπως είπαμε και πιο πάνω η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρειάζεται αρκετός χρόνος ώστε να επιτευχθεί.

Η αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να γίνει όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

- Μια σημαντική κρίση: όταν για παράδειγμα υπάρχει μια πολύ σημαντική τεχνολογική εξέλιξη που δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση και επομένως και στη κουλτούρα του οργανισμού. Τότε θα πρέπει να υιοθετηθούν ένα σύνολο από αξίες για να αντιμετωπιστεί η κρίση.
- Όταν η επιχείρηση είναι νέα και μικρή: αυτή η επιχείρηση προστατεύει λιγότερο την κουλτούρα. Έτσι μπορεί πιο εύκολα να μεταφέρει νέες αξίες στους εργαζομένους όταν ο οργανισμός είναι μικρός.
- Μια μη αποδεκτή κουλτούρα: όσο πιο αποδεκτή είναι μια κουλτούρα σε έναν οργανισμό, τόσο πιο μεγάλη είναι και η αποδοχή των αξιών της από τα μέλη του. Επομένως τόσο πιο δύσκολα αλλάζει.

Για να επιτευχθεί με επιτυχία η αλλαγή της κουλτούρας πρέπει, ο ρόλος τη συμπεριφοράς των μάνατζερ να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους, να δημιουργηθούν νέες ιστορίες, σύμβολα, τυπικότητες και τελετές που αντικαθιστούν τις παλιές επίσης να επιλεγούν και να προωθηθούν υπάλληλοι που να αποδέχονται τις νέες αξίες. Θα πρέπει να αλλάξει το σύστημα αμοιβών για να ενθαρρυνθεί η αποδοχή των νέων αξιών και να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής των ατόμων στη λήψη αποφάσεων.

Τέλος η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται στενά και άμεσα με τις ενδεχόμενες αλλαγές στην επιχείρηση διότι, οι αλλαγές είναι δύσκολες, οι αλλαγές έχουν επιπτώσεις σε προσωπικό επίπεδο και οι αλλαγές εμπεριέχουν συγκινησιακά και ψυχολογικά στοιχεία.

### **2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Έχοντας υπόψη πως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από κοινές αξίες, προσδοκίες και συμπεριφορές, εύκολα κανείς καταλήγει στο συμπέρασμα πως παίζει ιδιαίτερο ρόλο στη γενική λειτουργία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Robbins (organizational behavior 1996). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι, αυτή η οποία δημιουργεί και ενθαρρύνει μια μορφή επιθυμητής σταθερότητας στην επιχείρηση.

- Η σημασία της αντικατοπτρίζεται μέσα από τα ακόλουθα:
- Εντάσσει τους εργαζόμενους σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο για το οποίο ενδιαφέρονται για την καλύτερη λειτουργία του.
- Προσφέρει σταθερότητα.
- Λειτουργεί ως οδηγός συμπεριφοράς των εργαζομένων.
- Παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στον ανθρώπινο δυναμικό και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αυτές οι λειτουργίες συνοψίζονται στην εσωτερική ολοκλήρωση και το συντονισμό. Ως εσωτερική ολοκλήρωση περιγράφεται η ένταξη και η κοινωνικοποίηση νέων μελών σε έναν οργανισμό και η αίσθηση ταυτότητας σε αυτόν. Ως συντονισμός αναφέρεται η δημιουργία ανταγωνιστικότητας που προέρχεται μέσα από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Εκτός από τις πολύ θετικές λειτουργίες της η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να παρουσιάσει και λιγότερο θεμιτά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό.

Από τις βασικές δυσλειτουργίες της είναι η δημιουργία εμποδίων στην αλλαγή. Μια δυνατή, δηλαδή οργανωσιακή κουλτούρα με ξεκάθαρες συμπεριφορές και αξίες που είχαν λειτουργήσει στο παρελθόν με επιτυχία, τείνει να απορρίπτει δομικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να προσαρμοστεί στις καινούριες συνθήκες. Δηλαδή, η επιχείρηση μένει προσκολλημένη στην κουλτούρα και στους συγκεκριμένους κανόνες, αντί να ακολουθήσει την αλλαγή και τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στη μόνη περίπτωση που η αντίσταση στις αλλαγές δεν δημιουργεί πρόβλημα, είναι σε επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από συνθήκες σταθερότητας και που απαιτούν αξιόπιστες, επαναλαμβανόμενες και προβλέψιμες αποδόσεις.

Μία άλλη δυσλειτουργία της κουλτούρας είναι ότι μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Οι υποκουλτούρες που δημιουργούνται μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι τόσο δεμένες που να αναπτύσσουν αξίες τόσο διαφορετικές, ικανές να διαχωρίσουν την υποομάδα από τον υπόλοιπο οργανισμό. Άλλο είδος δυσλειτουργίας θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι υποκουλτούρες που υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Αυτές μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές με

διαφορετική ταχύτητα από τις άλλες. Αυτό όμως έχει αντίκτυπο τόσο στη μείωση του εσωτερικού συντονισμού όσο και στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης.

## **2.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ**

Σε μια οργάνωση εκτός από την κυρίαρχη κουλτούρα συναντά κανείς και πολλές υποκουλτούρες. Η κυρίαρχη κουλτούρα αναφέρεται στο μεγαλύτερο μέρος της οργάνωσης, ενώ οι υποκουλτούρες αναφέρονται σε διάφορες υποενότητες μέσα στην οργάνωση. Ένα σημαντικό πρόβλημα που συχνά υπάρχει είναι η συγχώνευση επιχειρήσεων με διαφορετικές κουλτούρες, αφού η καθεμιά διατηρεί στοιχεία της παλιάς της κουλτούρας και μετά τη συγχώνευση. Αυτές οι τμηματικές κουλτούρες που συνυπάρχουν στην επιχείρηση αποκαλούνται υποκουλτούρες. Κάθε υποκουλτούρα διαθέτει το δικό της συμβολισμό, τις δικές της αξίες, ενώ δείχνει να μην ενδιαφέρεται για το τι συμβαίνει στις υπόλοιπες υποκουλτούρες (Παντόπουλος, 2011).

Όσον αφορά τις υποκουλτούρες θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρία είδη (Παντόπουλος, 2011):

- Η επαυξάνουσα κουλτούρα, η οποία προωθεί τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας.
- Η αντικουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει αξίες οι οποίες έρχονται σε άμεση αντιπαράθεση με εκείνες της βασικής κουλτούρας.
- Η ορθογώνια, όπου τα μέλη αποδέχονται τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας, αλλά ταυτόχρονα αποδέχονται και άλλες αξίες διαφορετικές, οι οποίες δεν έρχονται όμως σε αντιπαράθεση με εκείνες της κυρίαρχης κουλτούρας.

## **2.5 ΙΣΧΥΡΗ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, παρόλο που όλοι οι οργανισμοί έχουν κουλτούρες, μερικοί έχουν πολύ πιο ισχυρές και βαθιά ριζωμένες σε σχέση με κάποιους άλλους. Από την λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και από τα πορίσματα των ερευνών, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι μεγάλης ισχύος κουλτούρες οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις μακροπρόθεσμα.

Για τους περισσότερους μελετητές ισχυρές κουλτούρες θεωρούνται εκείνες οι οποίες, με έντονη και συνεχή καθοδήγηση και κατάλληλα σχεδιασμένα συστήματα αμοιβών και κυρώσεων, επιτυγχάνουν να ελέγχουν, σε σημαντικό βαθμό, τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της οργάνωσης σκέπτονται, δουν, αντιλαμβάνονται, συλλέγουν και ερμηνεύουν τις πληροφορίες που δέχονται από το περιβάλλον τους, διαμορφώνοντας τα συστήματα αξιών των μελών των οργανώσεων αυτών. Αυτός ο ορισμός θα χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα εργασία.

Οι ισχυρές κουλτούρες διακρίνονται από αλληλένδετες πεποιθήσεις, αξίες, υποθέσεις και πρακτικές που αναγνωρίζονται και υιοθετούνται από το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων, ενώ τα νέα μέλη του οργανισμού προσαρμόζονται σε αυτές σε πολύ σύντομο χρονικό περιθώριο. Από την άλλη μια αδύναμη κουλτούρα δεν έχει ξεκάθαρα διαμορφωμένες αξίες και πιστεύω, ή μπορεί και να έχει αλλά τα μέλη του οργανισμού να μην συμφωνούν με αυτές, να μην της υιοθετούν και να τις απορρίπτουν θεωρώντας κάποιες άλλες προσωπικές τους πιο σημαντικές. Η διαφοροποίηση δηλαδή, ανάμεσα στις ισχυρές και αδύναμες κουλτούρες γίνεται έχοντας υπόψη τα εξής: α) το βαθμό συνοχής των στοιχείων της κουλτούρας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και β) το βαθμό διείσδυσης των στοιχείων αυτών.

Έτσι, σε μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, τα στελέχη του οργανισμού, ακόμα και τα πιο καινούργια, υιοθετούν τις αξίες και διορθώνονται από τους προϊσταμένους, όταν παραβιάζουν τους κανόνες, ώστε να μη διαλύεται η ομοιομορφία. Οι βασικές αξίες και παραδοχές ενσωματώνονται στις δηλώσεις αποστολής ενθαρρύνοντας όλο το προσωπικό να τις ακολουθεί και βρίσκονται βαθιά ριζωμένες που δεν υπόκεινται εύκολα σε αλλαγές, ακόμα και όταν αλλάζουν τα ανώτερα στελέχη.

Οι ισχυρές κουλτούρες συνδέονται άμεσα με πολύ αποτελεσματικές επιδόσεις. Αυτό έγκειται σε τρία κυρίως στοιχεία :

- Στην ευθυγράμμιση των στόχων. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση με ισχυρή κουλτούρα, τείνουν να παρουσιάζουν ομοιογένεια ως προς τους στόχους τους και να πορεύονται προς την ίδια κατεύθυνση που ταυτίζεται με την κατεύθυνση της επιχείρησης.
- Στην παρακίνηση και δέσμευση των εργαζομένων. Μέσα στον οργανισμό οι εργαζόμενοι λειτουργούν με αυξημένο αίσθημα της



ικανοποίησης, γεγονός που τους παρακινεί να δουλεύουν ακόμη περισσότερο αλλά και να μην επιθυμούν να φύγουν από αυτόν. Η ικανοποίηση αυτή, προέρχεται από τη σύμπνοια απόψεων αλλά και από πρακτικές που εφαρμόζονται σε τέτοιους οργανισμούς όπως συμμετοχή στις αποφάσεις και αναγνώριση.

- Στην βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων. Σύμφωνα και με το παραπάνω σε τέτοιους οργανισμούς απουσιάζει η αυστηρή γραφειοκρατία ενώ οι εργαζόμενοι έχουν περιθώρια αυτονομίας και αυτενέργειας αυξάνοντας την αποδοτικότητα τους.

Οι αδύνατες κουλτούρες παρουσιάζουν ακριβώς τα αντίθετα προβλήματα από αυτά που εμφανίζονται στις δυνατές. Σε γενικές γραμμές, οι χαμηλής ισχύος κουλτούρες χαρακτηρίζονται από "χαλαρές" ανομοιόμορφες αξίες και βασικές παραδοχές. Οι χαμηλής ισχύος κουλτούρες δεν προσφέρουν καμία καθοδήγηση στα μέλη της οργάνωσης με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η αποτελεσματικότητά της.

Επίσης χαρακτηριστικό είναι, ότι τα μέλη της οργάνωσης μίας τέτοιας κουλτούρας συνδέονται ελάχιστα μεταξύ τους, εντός και εκτός χώρου εργασίας, πράγμα που κωλύει την επικοινωνία μεταξύ των μελών αυτών και επηρεάζει αρνητικά τις επιδόσεις της οργάνωσης. Τέλος μελέτες όπως αυτή των Milliken & Martins (1996) δείχνουν ότι οι αδύνατες κουλτούρες έχουν υψηλά ποσοστά οικειοθελούς αποχώρησης του προσωπικού, πράγμα το οποίο έμμεσα υποδηλώνει την αδυναμία της οργάνωσης να εντάξει το άτομο στην ομάδα. Οι Deal και Kennedy (1982) ορίζουν τις αδύναμες κουλτούρες ως εξής:

- Δεν έχουν ξεκάθαρες αξίες και οι αξίες τους μπορεί να είναι αλληλοσυγκρουόμενες, χωρίς καμία από αυτές να προέχει.
- Διαφορετικά τμήματα της οργάνωσης έχουν θεμελιώδεις διαφορές στις πεποιθήσεις τους.
- Οι καθημερινές πρακτικές είναι αποδιοργανωμένες ή αλληλοσυγκρουόμενες.
- Δεν είναι κατανοητό σε όλους το τι αντιπροσωπεύουν τα πρότυπα στην οργάνωση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON ΚΑΙ QUINN**

### **3.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ CAMERON ΚΑΙ QUINN**

Μεταξύ των ακαδημαϊκών που έχουν μελετήσει την έννοια και τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας ξεχωρίζουν οι Cameron και Quinn. Οι Cameron και Quinn το 1999 χρησιμοποίησαν ένα ερωτηματολόγιο για την διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε έξι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας με δύο βήματα. Στο πρώτο στάδιο γίνεται η αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και μετέπειτα ακολουθεί η αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει να αναπτύξουν για να μπορέσει ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ζαβλάνος, 2002).

Συγκεκριμένα οι έξι διαστάσεις είναι:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, δηλαδή πως είναι ο οργανισμός σαν σύνολο,
2. Η οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον οργανισμό,
3. Η διοίκηση των εργαζομένων, το πως αντιμετωπίζονται και πως είναι το εργασιακό τους περιβάλλον,
4. Η οργανωτική συνοχή, με άλλα λόγια το σύνολο των μηχανισμών που κρατούν τον οργανισμό ενωμένο,
5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του οργανισμού,
6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πως ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανakλούν τις βασικές αξίες της κουλτούρας ενός οργανισμού και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό. Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organization Culture Assessment Instrument- OCAI) βασίζεται στις έξι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας προκειμένου να διαγνωστεί όσο το δυνατόν καλύτερα.

Αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αναπτύχθηκε από τους Cameron και Quinn το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Οι Cameron και Quinn ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, "πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών". Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στο συνδυασμό δύο θεμελιωδών διατάσεων :

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία-έλεγχος» διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.

2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές , το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας.

Από τον συνδυασμό αυτόν των δύο διαστάσεων δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

Κατά τον Quinn οι τέσσερις τύποι κουλτούρας είναι:

- **Κουλτούρα υποστήριξης ή "clan culture"** οι βασικές αξίες που καθορίζουν την συμπεριφορά των μελών του οργανισμού είναι η συντήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξή του, την εκπαίδευση και την διατήρηση υψηλού ηθικού. Τα βασικά στοιχεία αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι δηλαδή η συμμετοχή, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ελευθερία έκφρασης και η άτυπη επικοινωνία, η συνοχή των ομάδων, η

αλληλοϋποστήριξη, η ικανοποίηση και η ανάπτυξη των ατόμων. Πρόκειται για έναν οργανισμό "οικογενειακού τύπου". Ο καλύτερος τρόπος διοίκησης για αυτούς τους οργανισμούς θεωρείτε αυτός που βασίζεται στην ανάπτυξη ομάδων και ατόμων. Ο οργανισμός επιδιώκει τη συνοχή και την μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της αφοσίωσης, δέσμευσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων. Οι μάνατζερ είναι κυρίως προπονητές – δάσκαλοι, μέντορες, "πατέρες", που σκοπό έχουν να αναπτύξουν, να διευκολύνουν και να υποστηρίζουν.

- **Κουλτούρα επιχειρηματικότητας ή "adhocracy culture"** το περιβάλλον εργασίας ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό δεν διστάζουν να πάρουν αποφάσεις, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να ρισκάρουν. Οι ηγέτες θεωρούνται από τους συναδέλφους τους ως καινοτόμοι και πρόθυμοι να ρισκάρουν. Δίδεται έμφαση στην κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά, ενώ στο κέντρο του οργανισμού βρίσκονται η καινοτομία και ο πειραματισμός με τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Άλλωστε, η επιτυχία εξαρτάται από τη δημιουργία νέων και μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο οργανισμός ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία και επιτρέπει ελευθερία κινήσεων.
- **Κουλτούρα κανόνων ή "hierarchy culture"** ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από μια γραφειοκρατική κουλτούρα με έμφαση στους κανόνες, στη σταθερότητα και τον έλεγχο. Η δύναμη και η εξουσία των ατόμων πηγάζει από την θέση τους, και η μάνατζερ έχουν κυρίως ως έργο την οργάνωση και τον συντονισμό. Η ιεραρχία είναι αυστηρή και οι κανόνες και οι πολιτικές τυποποιημένες. Το αποτέλεσμα είναι ότι κυριαρχεί η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα. Αυτή η κουλτούρα συνήθως κυριαρχεί σε οργανισμούς με μεγάλο μέγεθος ή σε οργανισμούς με δημόσιο χαρακτήρα. Ο τύπος αυτής της κουλτούρας συνήθως κυριαρχεί στον δημόσιο τομέα, χωρίς να εξαιρείται βέβαια και ο ιδιωτικός τομέας.
- **Κουλτούρα στόχων ή "market culture"** η έμφαση εδώ δίνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η στοχοθεσία, ο έλεγχος των δαπανών, η μέτρηση αποτελεσμάτων και η σύνδεση των αποτελεσμάτων με κίνητρα. Οι εργαζόμενοι σε έναν τέτοιο οργανισμό είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη στόχων και είναι ανταγωνιστικοί. Η κερδοφορία, τα αποτελέσματα,

η διείσδυση σε νέες αγορές, η ικανοποίηση πελατών, οι στόχοι, είναι στις άμεσες προτεραιότητες του οργανισμού. Οι βασικές αξίες είναι η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα. Τα στελέχη εργάζονται σκληρά και προσπαθούν να γίνουν οι ίδιοι τους πιο ανταγωνιστικοί και παραγωγικοί. Ο μακροπρόθεσμος σκοπός του οργανισμού είναι οι ανταγωνιστικές ενέργειες και η επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Επιτυχία θεωρείται η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η διείσδυση σε νέες αγορές. Δίδεται έμφαση στην κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά και στην ανταγωνιστική τιμολόγηση προϊόντων.

Είναι γενικά αποδεκτό από την πλειοψηφία των ερευνητών που έχουν αναφερθεί σε όλες τις επιχειρήσεις, με εξαίρεση ενδεχομένως κάποιες πολύ μικρές και για έναν ορισμένο χρονικό διάστημα, δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος κουλτούρας που να χαρακτηρίζει την επιχείρηση, αλλά υπάρχει συγκερασμός διαφόρων τύπων κουλτούρας. Επίσης, κατά τη μετάβαση από ένα στάδιο ανάπτυξης στο αμέσως επόμενο, μεταβάλλονται κατά κανόνα οι ανάγκες της επιχείρησης για ευελιξία και προσαρμοστικότητα, για έλεγχο και για έμφαση στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό της περιβάλλον ανάλογα, με συνέπεια να σημειώνονται αλλαγές στην κουλτούρα της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΗΓΕΣΙΑ – ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

### **4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Είναι γνωστό στις μέρες μας ότι η έννοια της ηγεσίας, ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων εντός των επιχειρήσεων, αποτελεί την ουσιαστική αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας αυτών στην εποχή μας. Το στοιχείο αυτό δύναται να τεκμηριωθεί από σύγχρονες επιστημονικές έρευνες, οι οποίες έχουν διεξαχθεί καθώς επίσης και από την έμφαση που δίνουν στον τομέα της ηγεσίας οι διάφορες επιτυχημένες επιχειρήσεις της εποχής μας (Crossan, Vera, Nanjad, 2008).

Η ηγεσία αλλάζει, είναι αυτό που ακούγεται συνεχώς από όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτό όμως που μεταμορφώνει τις πολιτικές και τους οργανισμούς, είναι η επανάσταση της πληροφορίας. Οι ιεραρχίες γίνονται πιο πολύ οριζόντιες και ενσωματώνονται σε ρευστά δίκτυα συνεργασιών.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε μεταβιομηχανικές κοινωνίες είναι εργαζόμενοι γνώσης και ανταποκρίνονται σε διαφορετικά κίνητρα ή και πολιτικές έλξεις από εκείνες που ανταποκρινόντουσαν εκείνοι οι βιομηχανικοί εργάτες του περασμένου αιώνα. Οι δημοσκοπήσεις έδειξαν ότι οι άνθρωποι του σήμερα αντιμετωπίζουν με λιγότερο σεβασμό την εξουσία σε οργανώσεις και σε πολιτική (Ιορδάνογλου, 2008).

Κάποιοι λένε ότι η ηγεσία εξελίσσεται σταδιακά στο κόσμο. Έρευνες για την ηγεσία σε σχέση με το φύλο, καταγράφουν την αυξανόμενη επιτυχία του στοιχείου που κάποτε ήταν γυναικείο στυλ ηγεσίας. Με όρους φυλετικών στερεοτύπων, το ανδρικό στυλ ηγεσίας είναι επιθετικό, ανταγωνιστικό και αυταρχικό. Εστιάζεται σε καθορισμό συμπεριφοράς άλλων. Το θηλυκό στυλ είναι συνεργατικό, συμμετοχικό και στοχεύει στον συντονισμό της συμπεριφοράς των οπαδών. Δεν συμφωνούν όμως όλοι με αυτό (Gardner et al., 2011).

Σε σχετική μελέτη δε, ο ψυχολόγος Κράμερ, προειδοποιεί ότι σε ολόκληρη την πρόσφατη ενασχόληση, η κοινωνική ευφυΐα και η ήπια ισχύ είναι οι λόγοι που μας κάνουν να έχουμε αγνοήσει τα είδη εκείνα των ικανοτήτων που είναι

απαραίτητες σε ηγέτες για να προκαλέσουν ανατροπή ή αντίδραση (Crossan, Vera, Nanjad, 2008).

Ωστόσο και βάση των όσων παρατίθενται ακολούθως, γίνεται ιδιαίτερος λόγος στις μέρες μας για την λειτουργία και τρόπο διαχείρισης των Ηγετικών φυσιογνωμιών εντός των συγκριμένων χώρων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στην επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στην ανάπτυξη των Ανθρώπινων πόρων και πως εκείνοι μπορούν να βοηθήσουν αντίστοιχα προϊσταμένους και υφισταμένους, να επιτύχουν τους στόχους τους στις επιχειρήσεις, προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα στους καταναλωτές, επιτυγχάνοντας συγχρόνως να ανταπεξέλθουν στη δύσκολη εποχή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

#### **4.2 ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ ΣΤΙΣ ΜΕΡΕΣ ΜΑΣ**

Αναφερόμενοι στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, αυτό που γενικότερα απορρέει είναι πως η δυσπιστία έναντι των ηγετών δεν είναι κάτι νέο. Πριν από τρεις δεκαετίες περίπου, όλοι οι ειδικοί αναρωτιόντουσαν που είναι οι ηγέτες τελικά και πως μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις. Αντίστοιχα, σχετικές μελέτες επιστημόνων και ψυχολόγων στο πλαίσιο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, έδειξαν ότι οι άνθρωποι κατατάσσουν κατά κανόνα τους νεκρούς ηγέτες σε υψηλότερα επίπεδα από αυτούς που ζουν (Brown, Trevino, 2006).

Αλλά ένα μέρος της παραπάνω απάντησης, είναι ότι οι άνθρωποι επιμένουν να ψάχνουν για ήρωες- ένα ανθρώπινο σύνδρομο σύμφωνα του όρους Ράσμορ, παρ' όλο που η ηγεσία είναι στην πραγματικότητα πολύ ευρύτερα κατανομημένη σε κοινωνίες. Αν εστιάσουμε την προσοχή μας σε ηγέτες στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, η απορρέουσα λατρεία της ατομικής προσωπικότητας υποβαθμίζει τις κοινότητες και υπονομεύει την κατανομημένη ηγεσία που τις κάνει να λειτουργούν (Gardner, Avolio, Walumbwa, 2005).

Αν και έχουν γραφτεί χιλιάδες βιβλία και άρθρα με θέμα την ηγεσία στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, οι κοινωνιοψυχολόγοι Χάκμαν και Βάγκεμαν κατέληξαν στο ότι ο τομέας της ηγεσίας παραμένει περίεργα αδιάπλαστος στις επιχειρήσεις (Erven, Milligan, 2000). Δεν υπάρχουν απόλυτα συγκεκριμένοι ορισμοί του τι είναι ηγεσία στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα

άτομα στις μέρες μας, δεν υπάρχουν κυρίαρχα πρότυπα για τη μελέτη της, και είναι πολύ μικρό το επίπεδο συναίνεσης σχετικά με τις πιο καλές στρατηγικές απόκτησης και άσκησής της.

Επίσης σχετικό άρθρο στη Howard Business Review το 2008, ανέφερε ότι στη διάρκεια των προηγούμενων 50 χρόνων, ειδικοί σε θέματα στρατηγικής ηγεσίας έχουν πραγματοποιήσει πάνω από 1.000 μελέτες σε μια προσπάθεια να καθορίσουν τα αποφασιστικά πρότυπα, χαρακτηριστικά και στοιχεία προσωπικότητας μεγάλων ηγετών στο στρατηγικό τομέα και στην λειτουργία των επιχειρήσεων (Crossan, Hurland, 2002).

Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη μελέτη που να έχει καταλήξει σε ένα σαφές στυλ του ιδανικού ηγέτη στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας. Αν οι ακαδημαϊκοί είχαν καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο ηγετικό πρότυπο, οι άνθρωποι, θα προσπαθούσαν αιωνίως να το μιμηθούν. Αυτό φυσικά δεν έχει εμποδίσει πολλούς συγγραφείς να αποδίδουν σχετικές θεωρίες σχετικά με το μαγικό κλειδί στην ηγετική ανέλιξη κυρίως στον οικονομικό τομέα και στο πλαίσιο της Στρατηγικής Ηγεσίας. Βέβαια ορισμένες από αυτές τις προσεγγίσεις είναι χρήσιμες και κάποιες όχι (Gardner et al., 2011).

Αντίστοιχες επιστημονικές μελέτες σε θέματα ηγεσίας στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, έδειξαν ότι έχουν περάσει από διάφορες φάσεις. Η βασισμένη σε κληρονομικά χαρακτηριστικά προσέγγιση κυριάρχησε μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1940 αλλά οι ειδικοί διαπίστωσαν ότι δεν ήταν δυνατό να εντοπίσουν χαρακτηριστικά τα οποία να εγγυώνται ανάδειξη σε ηγετικό ρόλο (Crossan, Hurland, 2002).

Από τη στιγμή που έγινε σαφές ότι η μελέτη σε κληρονομικά χαρακτηριστικά σε δημιουργία Ηγετών, ήταν ασαφής, οι ειδικοί στράφηκαν στο μοντέλο προσέγγισης το οποίο χρησιμοποιούσε ερωτηματολόγια προκειμένου να καθορίσει με ποιο τρόπο συμπεριφέρονταν οι ηγέτες σε σχέση με τους οπαδούς τους. Αυτή η πρακτική ίσχυσε μέχρι τα τέλη του 1960. Αλλά και αυτή είχε προβλήματα μέτρησης και αντιφατικών αποτελεσμάτων. Μια λοιπόν νέα προσέγγιση βασισμένη στη συγκυρία υπήρξε πολύ δημοφιλής από το 1960 μέχρι το 1980. Διαχώριζε τους προσανατολισμένους στους



ανθρώπους ηγέτες από τους προσανατολισμένους σε αποστολή ηγέτες (Gardner, Avolio, Walumbwa, 2005).

Προσπαθούσε δηλαδή να συσχετίσει την απόδοσή τους με ένα βαθμό ελέγχου της επικρατούσας κατάστασης. Αλλά και αυτή η μέθοδος είχε προβλήματα μέτρησης με αντιφατικά αποτελέσματα. Αποδείχθηκε λοιπόν ότι αυτό το οποίο υπολογίζεται σαν κατάσταση και αυτό που υπολογίζεται ως ο κατάλληλος τρόπος ηγετικής παρουσίας σε κατάσταση είναι αμφιλεγόμενο και αμφισβητήσιμο.

Μια νέα προσέγγιση του θέματος ηγεσίας η οποία εστιάζεται σε χαρισματική και μεταμορφωτική έννοια έχει κυριαρχήσει από τις αρχές του της δεκαετίας του 1980. Έχει αποφέρει ένα αριθμό χρήσιμο μελετών αλλά και αυτή αντιμετωπίζει προβλήματα εμπειρικής επαλήθευσης (Brown, Trevino, 2006).

Άλλες χρήσιμες προσεγγίσεις εστιάζουν σε «διασκορπισμένη» ηγεσία στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, σε ομαδικές ηγεσίες και στη σχέση ηγεσίας και πολιτισμού. Από άποψη μεθοδολογίας, κυρίαρχη είναι η ποσοτική έρευνα. Τέτοιες μελέτες είναι σε θέση να διαφωτίσουν σημαντικές πλευρές και λεπτομέρειες της ηγετικής συμπεριφοράς αλλά συχνά είναι περιορισμένης εμβέλειας ως προς της γενικεύσεις τις οποίες μπορούν να σώσουν (Crossan, Hulland, 2002).

Ορισμένες φορές διεξάγονται σχετικά εργασιακά πειράματα, συχνά με συγκεκριμένο φοιτητικό ακροατήριο, άλλες βασίζονται σε ερωτηματολόγια και εκτιμήσεις μέσα στο πλαίσιο συγκεκριμένων οργανισμών που έχουν καθιερώσει διαδικασίες και τυπικά αρχηγικές δομές στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας (Crossan, Vera, Nanjad, 2008). Βασίζονται κυρίως σε μεθόδους ψυχολογίας και οργανωτικής συμπεριφοράς. Αλλά δεν είναι σαφές μέχρι ποιο βαθμό φωτίζουν την πολιτική και κοινωνική πλευρά του ηγέτη η οποία διαφοροποιείται από το χώρο στον οποίο και γίνεται.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω και όπως ο καθηγητής του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης, ειδικός σε θέματα Στρατηγικής ηγεσίας, Δρ. Γκριντ, συνοψίζει τα αποτελέσματα τα οποία είναι συχνά διδακτικά αλλά όχι και τελεσίδικα. Για τον ίδιο το μεγαλύτερο πρόβλημα στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, δια φαίνεται να είναι η ίδια η πολυπλοκότητα του θέματος. Υπάρχουν πολλές

ενδεχόμενα σημαντικές παράμετροι στον προσδιορισμό της επιτυχημένης ηγεσίας στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, ώστε να είναι πρακτικά αδύνατο να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό πείραμα που θα μπορούσε να αποδώσει σημαντικά καθοριστικά συμπεράσματα πάνω σε αυτό το θέμα (Κέφης, 2005).

Σε ανοικτές κοινωνικές καταστάσεις είναι πάρα πολλές οι παράμετροι οι οποίες πρέπει να ελεγχθούν προκειμένου να καταστεί δυνατό να εξαχθούν ασφαλείς εκτιμήσεις. Η επιστήμη μπορεί να δώσει ενδιαφέροντα πράγματα για διάφορες πτυχές του θέματος ηγεσίας, αλλά είναι πιθανό να υπάρξει και μια αξιόπιστη σχετικά επιστήμη.

Όπως συμπεράνε άλλωστε ο Χάκμαν από τη μελέτη του στο θέμα ηγεσίας στο πλαίσιο ομάδων στις επιχειρήσεις, οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν καλύτερα σε ελεύθερα συστήματα και συμπεριφέρονται σύμφωνα με μια αρχή ισοδυναμίας. Αυτό απλά σημαίνει ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι συμπεριφοράς αλλά επίτευξη του ίδιου αποτελέσματος (Brown, Trevino, 2006).

Μια διαφορετική μελέτη της ηγεσίας αυτό-οργανωμένων κοινωνικών συστημάτων στο Διαδίκτυο, διαπίστωσε ότι υπάρχουν διαφορές σε άλλα κοινωνικά κινήματα αλλά πολλαπλάσια μονοπάτια στην ηγεσία στο ίδιο Διαδίκτυο. Υπάρχουν πολλοί δρόμοι για την Ρώμη και είναι συχνά δύσκολο ποιος θα επιλεγεί και θα είναι και ο πιο αποτελεσματικός. Αυτή η αοριστία και η αμφιβολία οδήγησε πολλούς παρατηρητές να πουν ότι η ηγεσία είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Η σωστή ηγεσία εξαρτάται από τις συνθήκες. Η ικανότητα κινητοποίησης μιας ομάδας αποτελεσματικά είναι ασφαλώς μια τέχνη και όχι επιστήμη ικανή να προβλέψει το αποτέλεσμα κα να ποικίλει ανάλογα με τις καταστάσεις (Ιορδάνογλου, 2008).

Αλλά αυτό δεν είναι εύκολο να γίνει γνωστό ή και να διδαχθεί. Σύμφωνα με τον Γκριντ πάλι, θα ήταν παράξενο αν η ηγετική ικανότητα στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, ήταν η μοναδική ανθρώπινη ικανότητα που δεν θα μπορούσε να αναπτυχθεί μέσω της κατανόησης και της άσκησης. Η εκμάθηση της πρακτικής της ηγεσίας γίνεται με πολλούς τρόπους. Ο πιο συνηθισμένος και αποτελεσματικός είναι η εκμάθηση μέσα από την πείρα. Αλλά η πείρα και η

διαίσθηση μπορούν να συμπληρωθούν με τη μέθοδο της λογικής ανάλυσης που αποτελεί τον σκοπό αυτού του βιβλίου (Gardner, Avolio, Walumbwa, 2005).

Σύμφωνα με τον Τουέιν, μια γάτα που κάθεται σε μια σόμπα καυτή, δεν θα ξανακαθίσει ούτε σε καυτή σόμπα αλλά ούτε και σε κρύα. Η εκμάθηση της ανάλυσης καταστάσεων και περιβαλλόντων είναι μια σημαντική ηγετική ικανότητα στο πλαίσιο της Στρατηγικής Ηγεσίας. Αντίστοιχα, ο αμερικάνικος στρατός κατηγοριοποιεί τη διδασκαλία της ηγεσίας μέσα από τρεις λέξεις : γίνε, μάθε, κάνε. Το γίνε αναφέρεται σε διαμόρφωση χαρακτήρα και αξιών και επιτυγχάνεται εν μέρει από την εκπαίδευση και από την πείρα. Το μάθε αναφέρεται στην ανάλυση και τις ικανότητες που μπορούν να αναπτυχθούν. Το κάνε αναφέρεται σε πράξη και απαιτεί εκπαίδευση αλλά και πρακτική (Crossan, Hurland, 2002).

Πιο σημαντική ωστόσο είναι η εμπειρία και η έμφαση σε εκμάθηση μέσα από τα λάθη και σε μια διαρκή διαδικασία που είναι το αποτέλεσμα του συγκεκριμένου στοιχείου που οι στρατιώτες αποκαλούν απολογισμό δράσης. Η εκμάθηση μπορεί να γίνει στην τάξη μέσω αναλύσεων ή με εμπειρική διδασκαλία που δημιουργεί στη τάξη καταστάσεις οι οποίες μαθαίνουν σε μαθητές να αυξάνουν την αυτογνωσία, να ξεχωρίζουν τον ρόλο τους από τον εαυτό τους και να χρησιμοποιούν τον εαυτό τους σαν βαρόμετρο για την κατανόηση μιας ευρύτερης ομάδας (Ζαβλάνος, 2002).

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι ενδιαφερόμενοι για το θέμα που διδάσκονται από προσωπική εμπειρία αλλά επίσης μπορούν να επωφεληθούν από την κατανόηση των αποτελεσμάτων επιστημονικών μελετών αλλά και από το φάσμα των συμπεριφορών που είναι δυνατό να διευκρινιστούν από ιστορικά περιστατικά και από τη σημασία της διαφοράς περιβάλλοντος. Αν πούμε ότι είναι κάτι τέχνη και όχι επιστήμη, δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να μελετηθεί επωφελώς (Gardner, Avolio, Walumbwa, 2005).

Θα μπορούσε κανείς να πει πως ένας συγκεκριμένος άνθρωπος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Ηγέτης* αφού καταφέρνει με αποτελεσματικό τρόπο να αναπτύξει και να ακολουθήσει μια ιδεολογία η οποία του επιτρέπει να αναπτύξει ένα όραμα και μια συγκεκριμένη στρατηγική για την επιχείρηση την οποία εργάζεται (Gardner et al., 2011).

Επιπλέον θέτει ξεκάθαρα τους στόχους αλλά και τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω μιας μεγάλης προσπάθειας από μέρους του. Ο ίδιος άνθρωπος θα πρέπει να έχει την διαύγεια να επικεντρώσει τους συνεργάτες του αλλά και του υπαλλήλους του στην εκπλήρωση αυτών των στόχων και συγχρόνως να καταφέρουν να είναι αποδοτικοί και ευέλικτοι.

Ένας ηγέτης στο πλαίσιο της Στρατηγικής Ηγεσίας, προσπαθεί πάντα όλες του οι ιδέες να γίνονται κατανοητές από όλους ακόμα και σε συναντήσεις των πέντε (5) λεπτών. Επιθυμεί πάντα να είναι σίγουρος ότι οι αλλαγές που πρέπει να διεξαχθούν σε ένα τομέα, θα είναι κατανοητές από όλους και για το λόγο αυτό προσπαθεί μέσω των κατάλληλων τεχνικών αλλά και προγραμμάτων να μεταδώσει όσο πιο απλά τις ιδέες του αυτές αλλά και τις αντιλήψεις του (Brown, Trevino, 2006).

Άνθρωποι που χαρακτηρίζονται ως ηγέτες, έχουν καθορίσει τον ρόλο τους και ο οποίος στηρίζεται σημαντικά στην κοινωνική μάθηση και την ανάγνωση των σημείων της εποχής τους. Για το λόγο αυτό, διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους σχετικά με το ρόλο που θα έχουν και άλλοι άνθρωποι γύρω του αλλά και στο εργασιακό περιβάλλον όπου βρίσκονται καθημερινά. Συνεπώς οι άνθρωποι θα πρέπει να ενεργούν εντός των ορίων των οποίων θέτουν και πάντα να κοιτούν πως θα μπορούν μέσα από την συνεργασία του με επιφανής ηγετικές φυσιογνωμίες να επωφεληθούν από τα χαρίσματα τους και να αναρριχηθούν και οι ίδιοι.

Αναφέρεται επίσης η θεωρία της «Ηγεσίας Καταστάσεων». Η θεωρία αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι κάποιος άνθρωπος όταν θα πρέπει να πάρει μια απόφαση για μια συγκεκριμένη κατάσταση ή γεγονός ή ακόμα και για τον τρόπο τον οποίο θα πρέπει να ακολουθήσει μια ομάδα ανθρώπων και προκειμένου να πάρουν απόφαση για κάποιες σημαντικές κινήσεις στις οποίες θα προβούν, τότε χρειάζεται ένας αποτελεσματικός ηγέτης ο οποίος θα έχει λάβει πλήρη γνώση των καταστάσεων όπου υπάρχουν την δεδομένη στιγμή και θα ξέρει πως θα αντιδράσει για να επιτευχθούν οι στόχοι όπου ορίζονται (Κέφης, 2005).

Ένας ηγέτης πρέπει να καθοδηγείται από τρεις δυνάμεις οι οποίες έχουν να κάνουν με την συγκεκριμένη κατάσταση την κάθε στιγμή, την δύναμη του ηγέτη που πρέπει να επιδείξει αλλά και την επιχειρηματική δύναμη που είναι απαραίτητη για να προβεί στις απαραίτητες κινήσεις για την περαιτέρω εξέλιξη της επιχείρησής του. Με

αυτό τον τρόπο ένας ηγέτης δημιουργεί τον μύθο αλλά και την φυσιογνωμία του ηγέτη όπου και τον οδηγεί στην θέση την οποία κατέχει καθώς οι πράξεις του αλλά και οι αντιδράσεις γίνονται παράδειγμα για τους περισσότερους ανθρώπους στο χώρο όπου και κινείται.

Μια άλλη εξίσου σημαντική θεωρία στο πλαίσιο της Στρατηγικής Ηγεσίας, είναι εκείνη η οποία σχετίζεται με την θεωρία της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας». Ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μια τέτοια προσωπικότητα και μέσα από τις ενέργειες του και τις κινήσεις του να μπορεί να εμπνεύσει τους ανθρώπους γύρω του καθώς τις πράξεις του ακολουθούν ο ενθουσιασμός και η ενέργεια (Crossan, Hulland, 2002).

Στην συνέχεια αυτής της αποστολής, ο ηγέτης θα πρέπει να διαδώσει αυτές τις ιδέες και στους ανθρώπους που τον ακολουθούν και τον εμπιστεύονται και να τους διδάξει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι τους. Η συγκεκριμένη θεωρία λαμβάνει υπόψη της ότι ο ηγέτης θα επωφεληθεί από κάθε δυνατότητα που θα του δοθεί για πείσει τους άλλους για αυτό που κάνει και πως θα τους διδάξει με τον κατάλληλο τρόπο πώς να πραγματοποιούν τις ιδέες τους και τους στόχους τους λαμβάνοντας και αυτοί υπόψη τους τις δεδομένες συνθήκες της στιγμής.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε πως οι ηγέτες οι οποίοι ανάγονται σε αυτή την κατηγορία θεωρίας ηγεσίας, θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί αφού θα έχουν ως άμεσο σκοπό να δημιουργήσουν μια εμπιστοσύνη ανάμεσα σε αυτούς και τους ανθρώπους του οποίους θα καθοδηγούν καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο θα προωθούν τις απόψεις τους.

Συνεπώς μέσα από την δημιουργία αυτής της εμπιστοσύνης και οι δύο μεριές αλλά ιδιαίτερα ο ηγέτης έχει τον τρόπο για να πείσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν και ο οποίος βασίζεται σε μια στρατηγική την οποία έχει αναπτύξει με την πολυετή πείρα του αλλά και την ικανότητα του να εκμεταλλεύεται τα σημεία της εποχής του (Crossan, Vera, Nanjad, 2008).

Τέλος μια σχετική θεωρία ηγεσίας την οποία μπορούμε να αναφέρουμε και που οι ηγέτες χαρακτηρίζονται και διαθέτουν χαρακτηριστικά αυτής στο πλαίσιο της

Στρατηγικής Ηγεσίας, είναι η θεωρία η οποία αναφέρεται στον συνδυασμό των ικανοτήτων που διαθέτουν αυτοί αλλά και των παραγόντων που επικρατούν την δεδομένη στιγμή.

Η θεωρία αυτή βασίζεται συγκεκριμένα και στον προσωπικό τρόπο με τον οποία αντιδρούν οι ηγέτες και ο οποίος τρόπος εξαρτάται από τις προσωπικές απόψεις και στυλ του καθενός και ο οποίος τρόπος όμως κάποιες φορές μπορεί να μην είναι επιτυχής. Η θεωρία λοιπόν αυτή αναφέρει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να στηρίζονται περισσότερο στην εμπειρία και τα σημάδια της εποχής τους παρά περισσότερο στις προσωπικές τους ιδέες και το στυλ τους (Ιορδάνογλου, 2008).

#### **4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Αποτελεί γεγονός πως η Στρατηγική Ηγεσία εντός των επιχειρήσεων, μπορεί να έχει καταλλυτικό ρόλο στην διαδικασία ορθής αξιολόγησης του προσωπικού με σκοπό την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις, και ειδικότερα σε εκείνες που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση (Κέφης, 2005). Η διαδικασία λοιπόν της αξιολόγησης της εργασίας εργαζομένων και στελεχών σε δημόσιες επιχειρήσεις και ως προς την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, συντελείται ουσιαστικά σε τρία (3) επίπεδα.

Το πρώτο σχετίζεται με την αξιολόγηση απόδοσης της δημόσιας επιχείρησης που έχει υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση συνολικά, το δεύτερο με σε αξιολόγηση διαφόρων οργανωσιακών μονάδων που την αποτελούν και το τρίτο με αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, απλών ή ανωτέρων στελεχών. Το τρίτο είναι ουσιαστικά το επίπεδο που είναι το πλέον σημαντικό και σχετίζεται με τη διαδικασία που χρησιμοποιεί η Διεύθυνση της επιχείρησης ώστε να εξακριβώσει το κατά πόσο κάποιος εργαζόμενος αποδίδει ή όχι. Συγκεντρώνονται επίσης στοιχεία για τις όποιες αποφάσεις γύρω από (Ιορδάνογλου, 2008)

- Την προαγωγή του εργαζόμενου
- Τον προσδιορισμό της αμοιβής του
- Την πιθανή παραπέρα εκπαίδευσής του

- Την μετάθεση σε άλλο τμήμα
- Τον υποβιβασμό του
- Την απόλυσή του

Η αξιολόγηση από μέρους ενός Ηγέτη, μπορεί να είναι άτυπη ή/και τυπική. Στη τυπική αξιολόγηση, αναφέρεται συνεχής αναπληροφόρηση γύρω από το πόσο καλά οι εργαζόμενοι αποδίδουν. Στην άτυπη αξιολόγηση, χρησιμοποιούνται μέθοδοι σε καθημερινή βάση όπου ορισμένοι εκ των εργαζομένων μπορούν να επιβραβεύονται σχετικά. Έτσι αναφέρονται ορισμένες σημαντικές μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων και στελεχών σε επιχειρήσεις που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση από μέρους ενός Ηγέτη και ως προς την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ως εξής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

- Εκθέσεις - Είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης και σύμφωνα με αυτή ο προϊστάμενος σε μια επιχείρηση αναφέρει και αξιολογεί τις δεξιότητες εργαζομένων και υφισταμένων με σκοπό την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις, και ειδικότερα σε εκείνες που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση.
- Η κλίμακα γραφικής αξιολόγησης - Αποτελεί μια μέθοδο και αναφέρεται σε βαθμολογία εργαζομένων και των ιδιοτήτων τους με στοιχεία κλίμακας. Από το άθροισμα των βαθμών, προκύπτει η συνολική εικόνα του εντός της επιχείρησης.
- Κατάταξη - Με αυτή τη μέθοδο, βαθμολογούνται οι υφιστάμενοι και ακολουθεί μια αξιολόγηση σε σχέση με άλλους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις με σκοπό την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις.
- Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών - Σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο αποδίδεται έμφαση σε κρίσιμα περιστατικά κι ο εργαζόμενος κρίνεται από τον τρόπο που αντέδρασε σε αυτά. Κρίνεται επίσης η συμπεριφορά του η οποία και το χαρακτηρίζει για το αν είναι αποδοτικός στις επιχειρήσεις και ειδικότερα σε εκείνες που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση.
- Μέθοδος BARS - Αποτελεί ένα συνδυασμό μεθόδων γραφικής αξιολόγησης και κρίσιμων περιστατικών. Ο εργαζόμενος κρίνεται από τη εργασιακή του συμπεριφορά σε μια κλίμακα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία προκύπτει η συμπεριφορά του εργαζομένου και η αξιολόγησή της στις εν λόγω υπηρεσίες

- Μέθοδος Διοίκησης με Στόχους - Αφορά τη λειτουργία σχεδιασμού και ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεσματικότητας τμημάτων ή ενός ατόμου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και σε συνδυασμό με την λειτουργία της Στρατηγικής Ηγεσίας με σκοπό την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις, και ειδικότερα σε εκείνες που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση, είναι άκρως απαραίτητο για την επιχείρηση. Κατέχει σημαντικό ρόλο και δίνει λύσεις για τη ποιότητα των εργαζομένων στην εργασία τους (Erven, Milligan, 2000).

Οι δημόσιες υπηρεσίες και ως προς την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και με σκοπό να επιτύχουν τους εκάστοτε στόχους τους (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, κ.λ.π.) εντός της δύσκολης ανταγωνιστικής αγοράς, πρέπει πρώτα απ' όλα να εναρμονίσουν και να στρέψουν τη στρατηγική τους προς αυτή τη κατεύθυνση, με την βοήθεια βέβαια ενός στρατηγικού ηγέτη (Crossan, Vera, Nanjad, 2008).

Το ανθρώπινο δυναμικό ως παραγωγικός συντελεστής αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επίτευξης των στόχων και ως προς την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση. Η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με την επίτευξη των στόχων, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για πολλές δεκαετίες, λόγω της δυσκολίας του εγχειρήματος αλλά και της σπουδαιότητάς της, στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Κέφη, 2005).

Η εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων και υφισταμένων με σκοπό την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις, και ειδικότερα σε εκείνες που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση, είναι πολυδιάστατη και δεν είναι αποτέλεσμα μιας απλής διαδικασίας αλλά επιτελείται και με την βοήθεια της Ηγεσίας. Πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στις σχετικές υπηρεσίες, στο αίσθημα της ικανοποίησης. Γενικότερα στις περισσότερες έρευνες, η ικανοποίηση αντιμετωπίζεται σαν ένα σύνθετο σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν να υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι να είναι ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους αλλά να είναι ανικανοποίητοι την ίδια στιγμή με τον μισθό τους.



Σύμφωνα με τον Locke (2006), η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως ένα ευχάριστο συναίσθημα που προέρχεται από την αντίληψη ότι η εργασία πληροί ή επιτρέπει την πλήρωση σημαντικών εργασιακών αξιών ενός ατόμου. Οι Noe, Hollemberg και Gerhart, (2007), που ανέλυσαν τον ορισμό του Locke, πιστεύουν ότι αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση σε τρεις σημαντικές πλευρές της ικανοποίησης από την εργασία με την συμβολή της Στρατηγικής Ηγεσίας (Ιορδάνογλου, 2008).

Πρώτον, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια λειτουργία αξιών που ορίζεται ως αυτό που ένα άτομο συνειδητά ή ασυνειδήτα επιθυμεί να αποκτήσει, δεύτερον, ότι δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες εκτιμήσεις ή απόψεις σχετικά με το ποιές αξίες είναι σημαντικές και τρίτον, ότι η αντίληψη του κάθε εργαζομένου διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση.

Εν συνεχεία των συλλογισμών τους πιστεύουν ότι αυτό που έχει σημασία είναι η αντίληψη ενός ατόμου για την παρούσα κατάσταση του σε σχέση με τις αξίες. Οι αντιλήψεις κάποιου μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν με απόλυτη ακρίβεια την πραγματικότητα, ενώ διαφορετικά άτομα βλέπουν την ίδια κατάσταση με διαφορετικό τρόπο (Ιορδάνογλου, 2008).

Έτσι λοιπόν, οι αντιλήψεις των ανθρώπων εργαζομένων στις επιχειρήσεις και ειδικότερα σε εκείνες που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση επηρεάζονται συχνά από το «πλαίσιο αναφοράς» τους. Το πλαίσιο αναφοράς είναι η μέση εκτίμηση της αντιλαμβανόμενης πραγματικότητας και λειτουργεί ως μέτρο σύγκρισης για άλλα σημεία. Το πλαίσιο αναφοράς ενός ατόμου αντανακλά συνήθως την μέση προηγούμενη εμπειρία του. Οι αξίες οι αντιλήψεις και η σημασία αποτελούν τις τρεις συνιστώσες της ικανοποίησης από την εργασία. Τα άτομα θα είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους στο βαθμό που πιστεύουν ότι η εργασία τους πληροί τις αξίες που θεωρούν σημαντικές (Crossan, Vera, Nanjad, 2008).

Σύμφωνα με τους ειδικούς στο χώρο της Ηγεσίας και ως προς την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και ειδικότερα σε εκείνες που έχουν υποστεί εξαγορά ή συγχώνευση, αυτές είναι οι κάτωθι:

- Η Ευκαιρία για πρόοδο που παρουσιάζεται στους εργαζομένους
- Το Στρες εντός της εργασίας
- Η Ηγεσία στο χώρο εργασίας
- Τα Πρότυπα εργασίας
- Οι Δίκαιες αμοιβές
- Η Επαρκής εξουσία

Ως εκ τούτου λοιπόν, οι παραπάνω παράγοντες και με την βοήθεια της Ηγεσίας ως προς την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, αναλύονται σχετικά ως εξής

- Η Ευκαιρία για πρόοδο που παρουσιάζεται στους εργαζομένους : Οι εργαζόμενοι αυξάνουν την ικανοποίησή τους όταν έχουν προκλητικές αρμοδιότητες στην εργασία δουλειά. Οι αρμοδιότητες σχετίζονται με την υπευθυνότητα και την ανάγκη ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών.
- Η Στρατηγική Ηγεσία στο χώρο εργασίας : Σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηγεσία (προϊστάμενοι) και ικανοποίησης εργαζομένων. Ο ρόλος του ηγέτη αναγνωρίζεται και εκτιμάται από τον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα λιγότερες τριβές, θετική διάθεση και αυξημένη εμπιστοσύνη κ.λ.π.
- Δίκαιες αμοιβές : Ο εγωισμός σε πολλές περιπτώσεις δεν επιτρέπει στον εργαζόμενο να αντιληφθεί τη δικαιοσύνη.

Πέρα των όσων αναφέρθησαν παραπάνω, θα λέγαμε σχετικά πως σημαντικό θέμα στην έρευνα της συμβολής της Ηγεσίας γενικότερα και ως προς την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι ο σχεδιασμός της νέας επιχείρησης. Ο ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί από την πλευρά του management στην συμβολή της Ηγεσίας στην ορθή λειτουργία της νέας επιχείρησης και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, είναι ότι αποτελείται μια σειρά από δραστηριότητες οι οποίες στοχεύουν στη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Gardner et al., 2011).

Ο όρος της περιγραφής εργασίας αναφέρεται σε πολλές επιχειρήσεις οι οποίες είναι σωστά οργανωμένες και στις οποίες επιτελείται μια ορθή εφαρμογή Ηγεσίας. Έτσι λοιπόν θα λέγαμε πως στην περίπτωση που εξετάζουμε, ο όρος αυτός αναφέρεται σε περιγραφές καθηκόντων εργασιακών με λεπτομέρεια, αλλά σε υπευθυνότητες που ο κάθε εργαζόμενος έχει εντός των επιχειρήσεων που έχουν συγχωνευθεί ή εξαγορασθεί από άλλες. Προκειμένου να υπάρχει μια σωστή εργασιακή σχεδίαση από μέρους του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την καθοδήγηση ενός Ηγέτη και ως προς την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, διεξάγονται τα εξής (Crossan, Vera, Nanjad, 2008):

- **Ανάλυση εργασίας.** Στην ανάλυση εργασίας αναφέρονται τόσο η περιγραφή όσο και η ανάλυση αυτής για τον κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση
- **Περιγραφή εργασίας.** Δίνονται οι πληροφορίες οι οποίες αποτελούν την εργασία και την καταρτίζουν για τον κάθε εργαζόμενο στη νέα επιχείρηση υπό τις οδηγίες του Ηγέτη
- **Προδιαγραφή απαιτήσεων εργασίας.** Αναφέρονται όλες εκείνες οι ικανότητες, προδιαγραφές και εμπειρία που πρέπει να έχει κάποιος εργαζόμενος σε μια ορισμένη θέση στη νέα επιχείρηση υπό τις οδηγίες του Ηγέτη.

#### **4.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΑΠΟ ΜΕΡΟΥΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Πολλοί είναι εκείνοι που έχουν αναφέρει πως το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, αποτελεί και το πιο σημαντικό κομμάτι στην επιχείρηση για τη σωστή λειτουργία της και την εφαρμογή μιας ορθής οργανωσιακής κουλτούρας. Πολλά είναι βέβαια και τα ερωτήματα τα οποία θα προκύψουν και θα πρέπει να δοθούν οι κατάλληλες απαντήσεις έτσι ώστε η διοίκηση να προωθήσει ορθά και αποτελεσματικά μέσα από την εφαρμογή μιας ορθής οργανωσιακής κουλτούρας, την τεχνολογία, τη παραγωγή, τα αγαθά και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Στη σημερινή εποχή βέβαια οι σύγχρονες επιχειρήσεις πλέον χρησιμοποιούν ένα νέο ορθό τρόπο προκειμένου να λύσουν εργασιακά προβλήματα. Τα ζητήματα αυτά είναι

- Η αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης
- Η σχετική αξιολόγηση του προσωπικού
- Η ορθή καθοδήγηση των εργαζομένων
- Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις είναι σημαντικός

Επομένως μπορεί να ειπωθεί ότι το αρμόδιο αυτό τμήμα επηρεάζει τη πορεία των επιχειρήσεων και τη λειτουργία τους σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με στόχο την εφαρμογή μιας ορθής οργανωσιακής κουλτούρας. Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο πως στη δεκαετία του 1930, άρχισε η βασική αναγνώρισή του στις επιχειρήσεις και με σκοπό την εφαρμογή μιας ορθής οργανωσιακής κουλτούρας.

Σε επίπεδο βιβλιογραφίας ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει μια μικρή αναφορά σε θεωρίες παρακίνησης και υποκίνησης των υπαλλήλων και ανάλυση κινήτρων στο χώρο εργασίας αλλά και σε θέματα πειθαρχίας τα οποία ωθούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή μιας ορθής οργανωσιακής κουλτούρας.

Πέρα όμως από το θεωρητικό αυτό μέρος, αναφέρονται και όλες αυτές οι κινήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή μιας ορθής οργανωσιακής κουλτούρας στην επιχείρηση. Σημαντικό είναι το στοιχείο της παρακίνησης των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση ώστε να υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 2002).

Επίσης σε μια πρώτη εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης αλλαγών σε μια δημόσια επιχείρηση με σκοπό την δημιουργία ορθής οργανωσιακής κουλτούρας, θα έπρεπε να αναφερθεί η έννοια του Καλειδοσκοπίου σχετικά με την εσωτερική αλλαγής του οργανισμού και ποιο φυσικά είναι το εσωτερικό και εξωτερικό καλό στη συγκεκριμένη υπόθεση. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί πως η στρατηγική καλειδοσκοπίου θεωρείται απόρροια προσεκτικού, αντικειμενικού σχεδιασμού από πάνω προς τα κάτω, μια διαδικασία διαπραγμάτευσης και η οποία επηρεάζεται τόσο από τη διεύθυνση όσο και από την κουλτούρα του οργανισμού και αποτελεί μια αντιπαράθεση μεταξύ της ποικιλομορφίας και της οργανωσιακής αδράνειας (Κανελλόπουλος, 2002).

Μέσα από το καλειδοσκόπιο της αλλαγής ή διαφορετικά το μοντέλο της αλλαγής, το status quo σε μια δημόσια επιχείρηση με σκοπό την δημιουργία ορθής οργανωσιακής κουλτούρας, τη χρονική περίοδο και πριν την όποια αλλαγή, αναφέρεται ως εξής :

- *Change Path* – Οδός Αλλαγής και η οποία θα πρέπει να διεξαχθεί μέσα από αναδιοργάνωση του οργανισμού με τη δημιουργία ενός νέου τμήματος ανάληψης διαχείρισης λειτουργίας και εφαρμογής νέων στρατηγικών με σκοπό την καλύτερη προβολή του και παροχή καλύτερων υπηρεσιών.
- *Change start-point* – Σημείο αλλαγής όπου η αλλαγή διεξάγεται απότομα από την ανώτατη διεύθυνση (*top management*) με τη διαμόρφωση ενός νέου είδους υπηρεσίας με σκοπό τη δημιουργία ενός νέου τμήματος διαχείρισης αλλαγών.
- *Change Styl* - Το *styl* της διεύθυνσης να μην είναι δεσποτικό –δηλαδή οι άνθρωποι να μην λειτουργούν υπό πίεση αλλά συμμετοχικό γι' αυτό και οι άνθρωποι ίσως να αντιδράσουν στη νέα αυτή επιχειρησιακή κατάσταση
- *Change Target* - Αλλαγή στόχου, οι υπεύθυνοι να φέρουν τη κερδοφορία στην εταιρία μέσω ενός καινοτομικού τμήματος εξυπηρέτησης πολιτών και ταυτόχρονα προσπαθούν να μειώσουν το κόστος
- *Change levers* - Μοχλοί αλλαγής, ίσως δεν υπάρχει αξιολογη εσωτερική υποδομή και οι μοχλοί της αλλαγής να είναι μόνο οι υπεύθυνοι διευθυντές εντός των τμημάτων
- *Time* - Η αλλαγή ίσως να γίνεται πολύ γρήγορα χωρίς να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος στους ανθρώπους της επιχείρησης να την αποδεχτούν.
- *Scope* - Η αλλαγή ίσως να είναι πολύ μεγάλη και σε βάθος και σε έκταση, ένας νέος τομέας άγνωστος για τους εργαζομένους στον οργανισμό
- *Preservation* – Ο οργανισμός ίσως να διατηρεί το υφιστάμενο προσωπικό και να προσλάβει και κάποιους νέους
- *Diversity* – Ίσως να υπήρχε μια διαφορετική νοοτροπία και εσωτερική πολυπλοκότητα των ανθρώπων που ελάχιστα γνωρίζονταν μεταξύ τους
- *Capability* - Η ικανότητα του οργανισμού και των ανθρώπων να ήταν περιορισμένη στο νέο τομέα των υπηρεσιών
- *Capacity* – Ίσως να μην δόθηκε ο απαιτούμενος χρόνος στην αλλαγή και να μην υπήρχαν οι σωστοί ηγέτες να διευκολύνουν την αλλαγή

- *Readiness –Οι εργαζόμενοι του ίσως να μην είναι έτοιμοι για αυτή την αλλαγή, οι φορείς της αλλαγής να μην ενημέρωσαν σωστά τους ανθρώπους και απεναντίας να τους αγνόησαν*

#### **4.5 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΙΣ**

Το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου ιδρύθηκε το 2007 και δέχθηκε φοιτητές για πρώτη φορά το Σεπτέμβριο του 2010. Είναι το μόνο πανεπιστήμιο στην Πάφο. Βρίσκεται στο τέλος της Λεωφόρου Δανάης στην τουριστική περιοχή της Πάφου ελάχιστα μέτρα από την όμορφη παραλιακή ζώνη . Ως ένα νέο πανεπιστήμιο έχει υιοθετήσει τις νέες τεχνολογίες και μεθόδους μάθησης έτσι ώστε οι σπουδαστές να μπορούν να έχουν τον παραγωγικό χρόνο που θα τους εξοπλίσει για επιτυχή σταδιοδρομία και εκπλήρωση των στόχων τους που έχουν θέσει στη ζωή τους ([www.nup.ac.cy/gr/the-university/](http://www.nup.ac.cy/gr/the-university/), 2016).

Ξεκίνησε με 250 φοιτητές, 5 προπτυχιακά και 5 μεταπτυχιακά προγράμματα και σήμερα φοιτούν 1500 φοιτητές και λειτουργούν 8 προπτυχιακά, 15 μεταπτυχιακά προγράμματα επίσης λειτουργούν και 5 εξ' αποστάσεως μεταπτυχιακά. Το πανεπιστήμιο εργοδότη 50 άτομα διοικητικό και τεχνικό προσωπικό. Υπάρχουν 100 ακαδημαϊκοί συμπεριλαμβανομένων και των επισκεπτών ακαδημαϊκών ([www.nup.ac.cy/gr/the-university/](http://www.nup.ac.cy/gr/the-university/), 2016).

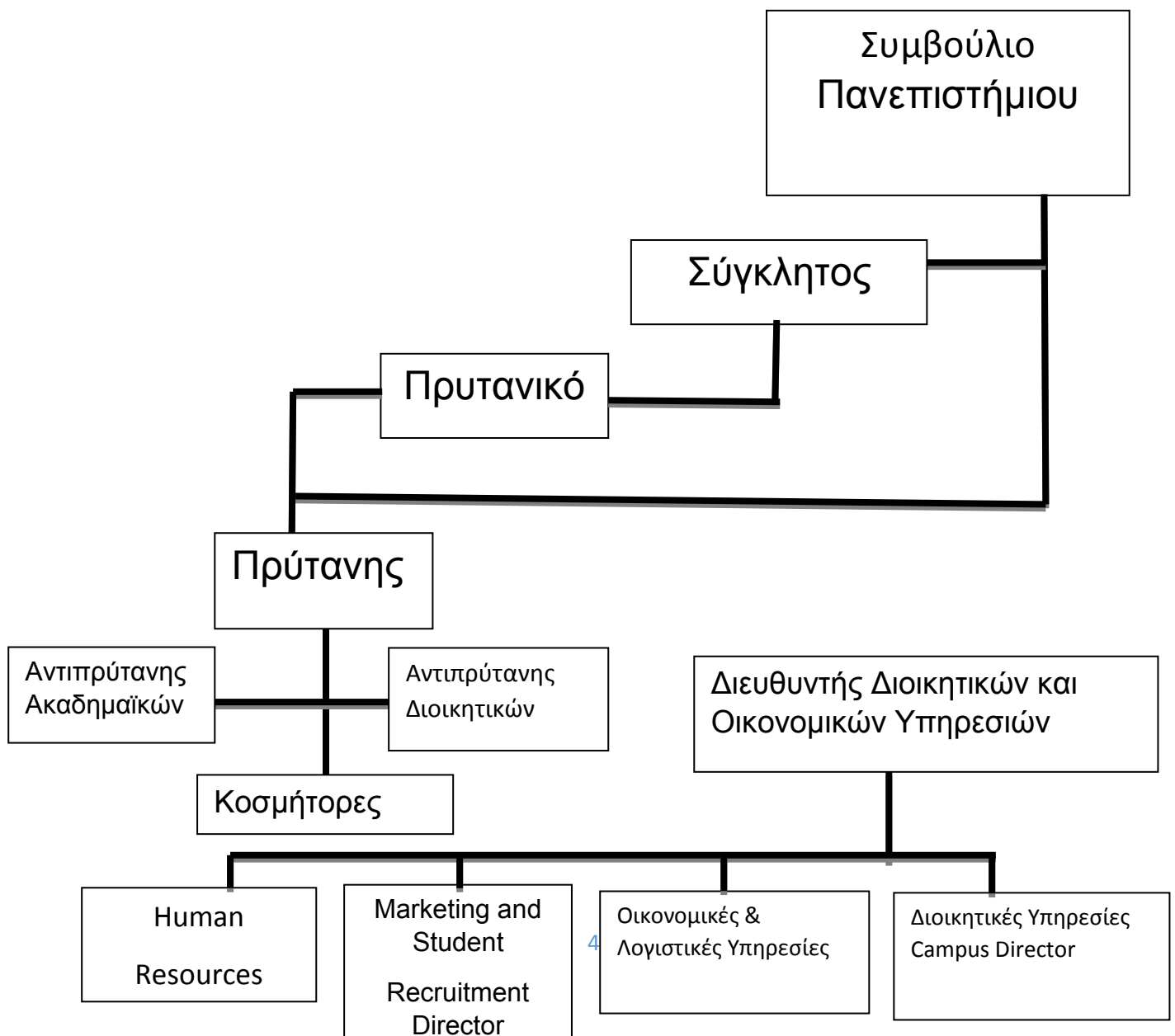
Το όραμα και το μέλλον του πανεπιστημίου είναι να εξελιχθεί σε ένα Διεθνές Εκπαιδευτικό Ίδρυμα το οποίο να παρέχει σύγχρονα και καινοτόμα προγράμματα που να καλύπτουν τις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας. Βρίσκονται σε εξέλιξη αρκετά προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα. Επίσης γίνεται μεγάλη προσπάθεια να αυξηθεί ο αριθμός των εξ αποστάσεων προγραμμάτων ([www.nup.ac.cy/gr/the-university/](http://www.nup.ac.cy/gr/the-university/), 2016).

Παράλληλα προωθούνται συνεργασίες με ξένα Πανεπιστήμια με σκοπό να δίνονται κοινά Πτυχία Και Μεταπτυχιακά έτσι γίνεται ανταλλαγή φοιτητών και Καθηγητών. Ακόμη στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις από τον Σεπτέμβριο του 2015 προσφέρονται κοινά Διδακτορικά προγράμματα σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Το ακαδημαϊκό έτος χωρίζεται σε δύο εξάμηνα 13 εβδομάδων διδασκαλίας το κάθε ένα. Στο τέλος κάθε εξαμήνου, υπάρχει μια περίοδος αξιολόγησης στην οποία οι μαθητές παρακάθονται σε γραπτές εξετάσεις. Μερικά μαθήματα έχουν πρόσθετες απαιτήσεις το καλοκαίρι ([www.nup.ac.cy/gr/the-university/](http://www.nup.ac.cy/gr/the-university/), 2016).

Τέλος, το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου λειτουργεί με βάση τον σχετικό νόμο περί ιδιωτικών Πανεπιστημίων της Κυπριακής Δημοκρατίας. Το Πανεπιστήμιο έλαβε την Τελική Άδεια Λειτουργίας του από την ΕΑΙΠ (Επιτροπή Αξιολόγησης Ιδιωτικών Πανεπιστημίων) και παραμένει σαν σταθερό όραμα του Πανεπιστημίου Νεάπολις η εδραίωση του κύρους του ως πρωτοπόρου Ιδρύματος στον τομέα της διδασκαλίας και της έρευνας, και αφετέρου η σημαντική συνεισφορά του στην εκπαιδευτική και πολιτιστική ζωή της Πάφου ([www.nup.ac.cy/gr/the-university/](http://www.nup.ac.cy/gr/the-university/), 2016).

#### 4.6 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΙΣ



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **5.1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

Το πρόβλημα, το οποίο αντιμετωπίζεται κατά τη διαδικασία της έρευνας, εντοπίζεται σχετικά στο αντικείμενο της συζήτησης των Διακρίσεων και των Τύπων της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς και πως Επηρεάζεται από την Παρουσία της Ηγεσίας με ιδιαίτερη περίπτωση μελέτης εκείνη του Πανεπιστημίου Νεάπολης.

### **5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σκοπός της εν λόγω εργασίας, είναι η ορθή συλλογή, καταγραφή και συζήτηση στοιχείων που αναφέρεται στις Διακρίσεις και τους Τύπους της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς και πως Επηρεάζεται από την Παρουσία της Ηγεσίας με ιδιαίτερη περίπτωση μελέτης εκείνη του Πανεπιστημίου Νεάπολης.

### **5.3 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων προς τους 66 συμμετέχοντες – φοιτητές στην έρευνα και οι οποίοι αναφέρονται ως φοιτητές στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης στη Κύπρο. Οι εκπαιδευτικοί απαντούν σχετικά σε δημογραφικές ερωτήσεις και σε ερωτήσεις που αφορούν τις Διακρίσεις και τους Τύπους της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς και πως Επηρεάζεται από την Παρουσία της Ηγεσίας. Στην έρευνα συμμετέχουν 30 άνδρες και 36 γυναίκες.

### **5.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Το δείγμα της έρευνας είναι 66 συμμετέχοντες – φοιτητές στην έρευνα και οι οποίοι αναφέρονται ως φοιτητές στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης στη Κύπρο. Η επιλογή των ερωτηθέντων ήταν τυχαία. Τέλος, η έρευνα πραγματοποιείται το χρονικό διάστημα από τις 01/07/2016 έως τις 25/08/2016. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο μέσω συγκεκριμένων ερωτήσεων που παρατίθεται στα δύο (2) μέρη του ερωτηματολογίου. Όσον αφορά το δείγμα της έρευνας, αξίζει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες είναι 30 άνδρες και 36 γυναίκες.



## **5.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ**

Για το σκοπό της εν λόγω έρευνας, θεωρείται πως το καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, είναι η χρήση του ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελεί μέθοδο ποσοτικής ανάλυσης.

Αναφορικά με το σχεδιασμό και δημιουργία του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να σημειωθεί πως το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται, διερευνά την οπτική των φοιτητών στις Διακρίσεις και τους Τύπους της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς και πως Επηρεάζεται από την Παρουσία της Ηγεσίας.

Για τη ορθή χρήση του ερωτηματολογίου αναφορικά με την έρευνα, χρειάζονται οι εξής σημαντικές προϋποθέσεις: Αρχικά χρειαζόμασταν έναν σωστό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, να μπορούμε να σταθμίσουμε και να ελέγχουμε παράλληλα την εγκυρότητα αυτού, να κωδικοποιούμε σωστά τις πληροφορίες που έχουν καταγραφεί σε αυτό, την καταχώρηση αυτών των πληροφοριών σε κατάλληλα σχεδιασμένη βάση δεδομένων και τέλος την στατική επεξεργασία αυτών των πληροφοριών που συλλέχθηκαν μέσα από το ερωτηματολόγιο.

Καταλήγοντας, θα λέγαμε πως το ερωτηματολόγιο της έρευνας, αποτελείται από δύο (2) μέρη και είναι ανώνυμο. Τα στοιχεία χρησιμοποιούνται μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και η διάρκεια παράθεσης των απαντήσεων, αναφέρεται περίπου σε 15 λεπτά.

Αντίστοιχα σημειώνεται πως στους ερωτηθέντες δόθηκε συνοδευτικό έντυπο με σαφείς οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για διευκόλυνση στη συμπλήρωσή του. Τα ερωτηματολόγια που παραδόθηκαν στους ερωτηθέντες, αποτελούνται από κλειστού τύπου ερωτήσεις.

## **5.6 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Στα ερωτηματολόγια αναφέρεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας με την μέτρηση αυτών με το στατιστικό εργαλείο Cronbach Alpha. Η εγκυρότητα αφορά το βαθμό επίτευξης του σκοπού για τον οποίο διαμορφώθηκε ο ερωτηματολόγιο. Προσπάθησα να σχεδιάσω το ερωτηματολόγιο των ερωτήσεων με τέτοιο τρόπο ώστε να καταφέρω να δημιουργήσω μια αντιστοιχία μεταξύ των ερωτήσεων. Έτσι, θα καταφέρω να διασφαλίσω την εγκυρότητα στη διαμόρφωση της δομής του ερωτηματολογίου.

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην σταθερότητα που δίνουν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις κάτω από τις ίδιες ερευνητικές συνθήκες. Ο τρόπος διεξαγωγής του ερωτηματολογίου, η οικειότητα του ερευνητή με τον ερωτώμενο, η ύπαρξη άγχους του ερωτώμενου και συνολικά οι συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της έρευνας.

### **5.7 ΤΡΟΠΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS No.21. Αυτό το οποίο έκανα ήταν να περάσω όλες τις απαντήσεις και ερωτήσεις του κάθε είδους ερωτηματολογίου και απαντήσεων στη βάση δεδομένων του SPSS No.21 και κατόπιν υπολόγισα τη βαθμολογία των παραγόντων που έχει το κάθε ερωτηματολόγιο. Τέλος, βρήκα τις συνάφειες μεταξύ των παραγόντων των ερωτηματολογίων.

### **5.8 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Προϋπόθεση για την ομαλή και ολοκληρωμένη παρουσίαση του σχετικού αντικειμένου της εργασίας, αποτελεί η ουσιαστική και ενδεδειγμένη μελέτη όλων των σχετικών άρθρων και συγγραμμάτων για την συλλογή, καταγραφή και συζήτηση στοιχείων που αναφέρονται στις Διακρίσεις και τους Τύπους της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς και πως Επηρεάζεται από την Παρουσία της Ηγεσίας με ιδιαίτερη περίπτωση μελέτης εκείνη του Πανεπιστημίου Νεάπολης.

Είναι σημαντικό να τονισθεί πως στην παρούσα έρευνα, όπως σε κάθε αντίστοιχη ερευνητική διαδικασία, οι ερευνητές δεν είναι δυνατό να φωτίσουν με τα ευρήματά τους όλες τις πτυχές του ζητήματος.

Ως εκ τούτου σε ό,τι αφορά την παρούσα έρευνα παρόλο που αυτή διεξάγεται μέσω ερωτήσεων - απαντήσεων και με τυχαία δειγματοληψία, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πως απευθυνόμαστε σε περιορισμένο αριθμό ερωτηθέντων φοιτητών στο Πανεπιστήμιο, κάτι που εκ προοιμίου θέτει περιορισμό και στην έκταση των ίδιων των απαντήσεων (οι απαντήσεις είναι περιορισμένες).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης, επικρατεί η κουλτούρα κανόνων. Με βάση τους διάφορους συγγραφείς, ο τύπος αυτής της κουλτούρας λειτουργεί με βάση τη λογική και τον ορθολογισμό από την κυρίαρχη ομάδα σε μια οργάνωση που από τον Mintzberg, καλείται 'μηχανική γραφειοκρατία'. Στηρίζεται πάνω στις πάγιες εντολές και στα βιβλία των διαδικασιών.

Η εργασία και η δράση των κάθετων δοκών ελέγχεται

α) από τις διαδικασίες που ισχύουν για τους διάφορους ρόλους, από τις περιγραφές καθηκόντων, από τους ορισμούς της εξουσίας ή της αυθεντίας ή της ανώτατης διοίκησης,

β) από τις διαδικασίες των επικοινωνιών,

γ) από τους κανόνες για τακτοποίηση τυχόν αμφισβητήσεων ή διαφορών.

Συντονίζεται από ψηλά από ένα περιορισμένο αριθμό της ανώτερης διοίκησης. Υπάρχει η τάση της διαχείρισης αντί του μάνατζερ. Η κουλτούρα αυτή πιστεύει ότι αν οι χωριστοί δοκοί κάνουν την δουλειά τους όπως είναι γραμμένο στους κανόνες και στις διαδικασίες τα αποτελέσματα του οργανισμού θα είναι σύμφωνα με τον Προγραμματισμό. Η κουλτούρα αυτή αναδεικνύει τον ρόλο ή την περιγραφή του καθήκοντος ως πιο σημαντικό από το ίδιο το άτομο. Η κύρια δύναμη εδώ προέρχεται από την θέση που κατέχει κανείς.

Κύριος σκοπός λοιπόν της πρώτης έρευνας της παρούσας εργασίας, ήταν η καταγραφή και η ανάλυση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας του Πανεπιστημίου Νεάπολης, καθώς και η διερεύνηση του μοντέλου κουλτούρας που επιθυμούν τα στελέχη να διέπει τον οργανισμό. Σύμφωνα με την έρευνα, στον οργανισμό παρουσιάζουν έναν εσωτερικό προσανατολισμό, τήρηση των κανόνων και διαδικασιών, εστίαση στον έλεγχο, την ιεραρχία, την προβλεψιμότητα και τη σταθερότητα.

Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος και το μοντέλο των στόχων/αποδοτικότητας, που εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον και την ανάπτυξη

του Πανεπιστημίου, καταγράφουν μικρά ποσοστά. Οι Cameron και Quinn υποστηρίζουν ότι όσο υψηλότερο είναι το ποσοστό σε ένα μοντέλο κουλτούρας τόσο ισχυρότερη είναι η κουλτούρα αυτή στον οργανισμό.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, το εύρος διαφοράς μεταξύ του γραφειοκρατικού μοντέλου και του μοντέλου των στόχων και της κουλτούρας επιχειρηματικότητας που καταγράφηκαν ως δεύτερη επιλογή κυμαίνεται περίπου στις 17 μονάδες, καταδεικνύοντας έτσι ότι η ισχύουσα κουλτούρα του οργανισμού είναι αυτή της ισχυρής κουλτούρας. Το επιθυμητό μοντέλο οργάνωσης, σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτηθέντων, είναι αυτό των ανθρωπίνων πόρων ή του συμμετοχικού management. Ακολουθεί το μοντέλο του ανοικτού συστήματος και το μοντέλο των στόχων/αποδοτικότητας με μικρή διαφορά μεταξύ τους.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο καταλαμβάνει την τελευταία θέση στις επιλογές των στελεχών. Διαφαίνεται λοιπόν η επιθυμία αλλαγής του γραφειακού μοντέλου οργάνωσης προς την κατεύθυνση του μοντέλου του συμμετοχικού management, το οποίο όμως θα εμπεριέχει στοιχεία ευελιξίας, δημιουργικότητας, δυναμισμού και ανταγωνιστικότητας, δηλαδή στοιχεία και από τα άλλα δύο μοντέλα (ανοικτού συστήματος και στόχων/αποδοτικότητας).

Από τα προαναφερθέντα, συμπεραίνεται η επιθυμία συνύπαρξης δύο ή περισσότερων μορφών κουλτούρας. Ο επιθυμητός στόχος εστιάζει στην ανάπτυξη και την επέκταση, αλλά ταυτόχρονα και στην επιθυμία εφαρμογής τυπικών κανόνων επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού και ελέγχου των πληροφοριών.

Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα αναγνωρίζεται με ενέργεια η θεωρία του πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών ή η θεωρία του παράδοξου μοντέλου των Cameron και Quinn, που υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί οδηγούνται ταυτόχρονα σε ανταγωνιστικές κατευθύνσεις και περιέχουν παράλληλα ποικίλα χαρακτηριστικά. Οι οργανισμοί σαφώς και είναι δυναμικοί και πολύπλοκοι, και από τους ηγέτες απαιτείται να ανταποκρίνονται σε διαφορετικούς ρόλους και σε πολλαπλές καταστάσεις.

Αυτή η πολυπλοκότητα απαιτεί πολλές φορές διαφορετικές ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Η ηγεσία μπορεί από τη μια πλευρά να διαχειρίζεται ορθολογικά την καθημερινή λειτουργία των οργανισμών βασιζόμενη στους πόρους του οργανισμού

και από την άλλη πλευρά να επιδιώκει την ισορροπία μεταξύ των ανταγωνιστικών προσδοκιών που ενυπάρχουν στον οργανισμό.

**Πίνακας 1 : Κουλτούρα**

**Υποστήριξης**

**Statistics**

supp\_cult\_mean

N	Valid	20
	Missing	0
	Mean	36,3125
	Median	39,3750
	Mode	,00 <sup>a</sup>
	Std. Deviation	16,38093
	Minimum	,00
	Maximum	58,75
	Sum	726,25

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

supp\_cult\_mean

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	2	10,0	10,0	10,0
12,50	1	5,0	5,0	15,0
26,25	1	5,0	5,0	20,0
32,50	2	10,0	10,0	30,0
33,75	2	10,0	10,0	40,0
35,00	1	5,0	5,0	45,0
38,75	1	5,0	5,0	50,0
40,00	1	5,0	5,0	55,0
41,25	2	10,0	10,0	65,0
47,50	2	10,0	10,0	75,0
48,75	1	5,0	5,0	80,0
50,00	2	10,0	10,0	90,0
56,25	1	5,0	5,0	95,0
58,75	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Πίνακας 2 : Κουλτούρα Επιχειρηματικότητας**

**Statistics**  
rule\_cult\_mean

N	Valid	20
	Missing	0
	Mean	46,9688
	Median	36,8750
	Mode	32,50
	Std. Deviation	24,24796
	Minimum	25,00
	Maximum	110,00
	Sum	939,38

**rule\_cult\_mean**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25,00	1	5,0	5,0	5,0
	25,63	1	5,0	5,0	10,0
	30,00	1	5,0	5,0	15,0
	31,25	1	5,0	5,0	20,0
	32,50	3	15,0	15,0	35,0
	35,00	2	10,0	10,0	45,0
	36,25	1	5,0	5,0	50,0
	37,50	2	10,0	10,0	60,0
	38,75	1	5,0	5,0	65,0
	50,00	1	5,0	5,0	70,0
	52,50	1	5,0	5,0	75,0
	55,00	1	5,0	5,0	80,0
	60,00	1	5,0	5,0	85,0
	80,00	1	5,0	5,0	90,0
	102,50	1	5,0	5,0	95,0
	110,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Πίνακας 3 : Κουλτούρα Κανόνων**

**Statistics**

enter\_cult\_mean

N	Valid	20
	Missing	0
	Mean	29,7500
	Median	33,1250
	Mode	33,75 <sup>a</sup>
	Std. Deviation	10,96196
	Minimum	,00
	Maximum	43,75
	Sum	595,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

enter\_cult\_mean

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	1	5,0	5,0	5,0
12,50	1	5,0	5,0	10,0
18,75	1	5,0	5,0	15,0
20,00	1	5,0	5,0	20,0
22,50	1	5,0	5,0	25,0
25,00	1	5,0	5,0	30,0
27,50	2	10,0	10,0	40,0
30,00	1	5,0	5,0	45,0
32,50	1	5,0	5,0	50,0
33,75	3	15,0	15,0	65,0
35,00	1	5,0	5,0	70,0
36,25	1	5,0	5,0	75,0
40,00	3	15,0	15,0	90,0
42,50	1	5,0	5,0	95,0
43,75	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Πίνακας 4 : Κουλτούρα Στόχων**

**Statistics**

target\_cult\_mean

N	Valid	20
	Missing	0
	Mean	29,7500
	Median	33,1250
	Mode	33,75 <sup>a</sup>
	Std. Deviation	10,96196
	Minimum	,00
	Maximum	43,75
	Sum	595,00

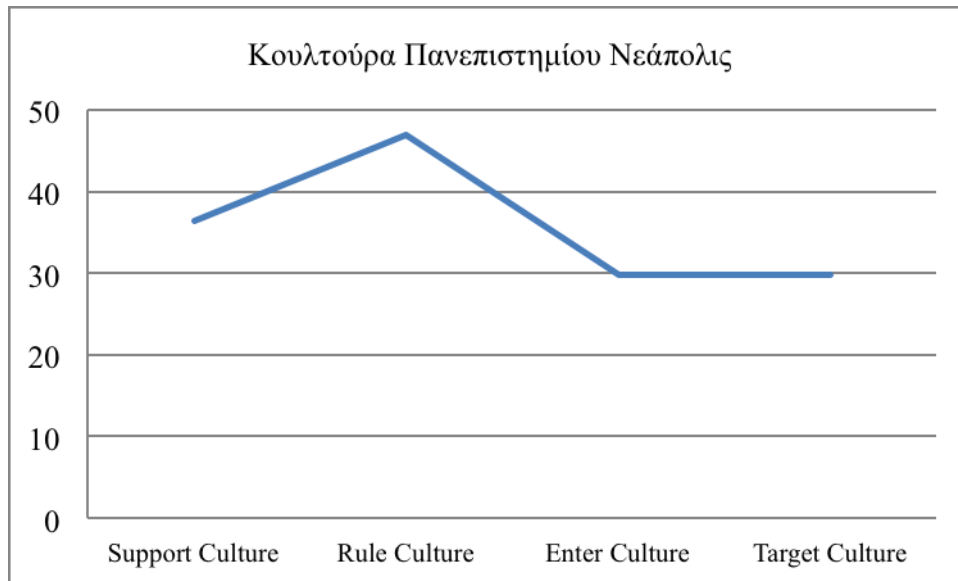
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

target\_cult\_mean

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	1	5,0	5,0	5,0
12,50	1	5,0	5,0	10,0
18,75	1	5,0	5,0	15,0
20,00	1	5,0	5,0	20,0
22,50	1	5,0	5,0	25,0
25,00	1	5,0	5,0	30,0
27,50	2	10,0	10,0	40,0
30,00	1	5,0	5,0	45,0
32,50	1	5,0	5,0	50,0
33,75	3	15,0	15,0	65,0
35,00	1	5,0	5,0	70,0
36,25	1	5,0	5,0	75,0
40,00	3	15,0	15,0	90,0
42,50	1	5,0	5,0	95,0
43,75	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Πίνακας 5 : Γραφική Παράσταση Κουλτούρας Πανεπιστημίου Νεάπολης**





**Σχήμα.1**

**years\_posi Πόσα χρόνια είστε στην σημερινή σας θέση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	20,0	21,1	21,1
	2,00	5	25,0	26,3	47,4
	3,00	5	25,0	26,3	73,7
	4,00	3	15,0	15,8	89,5
	5,00	2	10,0	10,5	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

**Πίνακας.6**

**years\_near Πόσα χρόνια εργάζεστε στον οργανισμό αυτό**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	15,0	15,8	15,8
	2,00	5	25,0	26,3	42,1
	3,00	5	25,0	26,3	68,4
	4,00	3	15,0	15,8	84,2
	5,00	2	10,0	10,5	94,7
	15,00	1	5,0	5,3	100,0
Total		19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

**Πίνακας 7**

**age Ηλικία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00 Κάτω των 30	4	20,0	20,0	20,0
	2,00 31-35	2	10,0	10,0	30,0
	3,00 36-40	2	10,0	10,0	40,0
	4,00 41-45	2	10,0	10,0	50,0
	5,00 46-50	2	10,0	10,0	60,0
	6,00 Πάνω από 50	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Πίνακας 8**

**Education Εκπαίδευση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00 Λύκειο	1	5,0	5,0	5,0
	2,00 Ανωτέρα/ΤΕΙ	1	5,0	5,0	10,0
	4,00 Μεταπτυχιακό	7	35,0	35,0	45,0
	5,00 Διδακτορικό	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Πίνακας 9**

**Gender Φύλο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00 Άνδρας	16	80,0	80,0	80,0
	1,00 Γυναίκα	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**6.2 2<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ - Ανάλυση Ερωτηματολογίου προς Φοιτητές Πανεπιστημίου με Σκοπό την Εξακρίβωση των Απόψεων τους για τις Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες που Προσφέρονται και την Οργανωσιακή Κουλτούρα του Πανεπιστημίου**

**1.Φύλο**

Το 54,5% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα μας είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 45,5% είναι άνδρες. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 1).

**1.Φύλο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	30	45,5	45,5	45,5
Γυναίκα	36	54,5	54,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

**2. Η ηλικία μου είναι :**

Το 27,3% των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 20-25 χρονών, άλλο ένα 27,3% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 25-30 χρονών, το 24,2% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 30-35 χρονών, το 13,6% ήταν πάνω από 35 χρονών και το υπόλοιπο 7,6% ήταν από 18-20 χρονών. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 2).

**2. Η ηλικία μου είναι :**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-20	5	7,6	7,6	7,6
20-25	18	27,3	27,3	34,8
25-30	18	27,3	27,3	62,1
30-35	16	24,2	24,2	86,4
35 και άνω	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

### 3. Έτος Σπουδών

Το 37,9% των ερωτηθέντων φοιτούν στο 2<sup>ο</sup> έτος, το 22,7% στο 4<sup>ο</sup> έτος, το 19,7% στο 3<sup>ο</sup> έτος, το 10,6% είναι πάνω από το 4<sup>ο</sup> έτος και το υπόλοιπο 9,1% είναι στο 1<sup>ο</sup> έτος. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 3).

### 3. Έτος Σπουδών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1ο έτος	6	9,1	9,1	9,1
2ο έτος	25	37,9	37,9	47,0
3ο έτος	13	19,7	19,7	66,7
4ο έτος	15	22,7	22,7	89,4
Μετά το τέταρτο	7	10,6	10,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

### 4. Στη παρούσα φάση:

Το 60,6% των ερωτηθέντων είναι προπτυχιακοί φοιτητές και το υπόλοιπο 39,4% είναι μεταπτυχιακοί φοιτητές. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 4).

#### 4. Στη παρούσα φάση:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Προπτυχιακός φοιτητής/τρια στο τμήμα	40	60,6	60,6	60,6
Μεταπτυχιακός φοιτητής στο τμήμα:	26	39,4	39,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

#### 6. Εθνικότητα

Το 80,3% των ερωτηθέντων είναι Κυπριακής εθνικότητας και το υπόλοιπο 19,7% είναι Ελληνικής εθνικότητας. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 6).

#### 6. Εθνικότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελληνική	13	19,7	19,7	19,7
Κυπριακή	53	80,3	80,3	100,0
Total	66	100,0	100,0	

**Σχετικά με τις Σπουδές μου στο Πανεπιστήμιο...**

**1. Μου αρέσει να σπουδάσω σε ένα Πανεπιστήμιο όπου κυριαρχούν οι κανόνες & υπάρχουν τυπικές άκαμπτες διαδικασίες που είναι υποχρεωμένοι όλοι να ακολουθούν**

Το 39,4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη τους αρέσει να σπουδάζουν σε ένα Πανεπιστήμιο όπου κυριαρχούν οι κανόνες & υπάρχουν τυπικές άκαμπτες διαδικασίες που είναι υποχρεωμένοι όλοι να ακολουθούν, το 36,4% συμφώνησαν επίσης, το 19,7% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν και το υπόλοιπο 4,5% διαφώνησαν. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 7).

**1. Μου αρέσει να σπουδάσω σε ένα Πανεπιστήμιο όπου κυριαρχούν οι κανόνες & υπάρχουν τυπικές άκαμπτες διαδικασίες που είναι υποχρεωμένοι όλοι να ακολουθούν**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	4,5	4,5	4,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	19,7	19,7	24,2
Συμφωνώ	24	36,4	36,4	60,6
Συμφωνώ Απόλυτα	26	39,4	39,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

**2. Μου αρέσει ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα τοποθετείται η εκτέλεση του καθήκοντος και το έργο, ανεξάρτητα αν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απρόσωπες και δίνεται χαμηλή έμφαση σε αυτές**

Το 39,4% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την άποψη ότι τους αρέσει ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα τοποθετείται η εκτέλεση του καθήκοντος και το έργο, ανεξάρτητα αν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απρόσωπες και δίνεται χαμηλή έμφαση σε αυτές, το 28,8% διαφώνησαν απόλυτα, το 19,7% ούτε συμφώνησαν αλλά

ούτε και διαφώνησαν, το 7,6% συμφώνησαν και το υπόλοιπο 4,5% συμφώνησαν απόλυτα. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 8).

**2. Μου αρέσει ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα τοποθετείται η εκτέλεση του καθήκοντος και το έργο, ανεξάρτητα αν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απρόσωπες και δίνεται χαμηλή έμφαση σε αυτές**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	19	28,8	28,8	28,8
Διαφωνώ	26	39,4	39,4	68,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	19,7	19,7	87,9
Συμφωνώ	5	7,6	7,6	95,5
Συμφωνώ Απόλυτα	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

**3. Μου αρέσει να σπουδάζω σε ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα υπάρχει εσωστρέφεια χωρίς να αναζητά τρόπους να αλλάξει και να καινοτομήσει, υιοθετώντας ένα στυλ εξωστρέφειας**

Το 51,5% των ερωτηθέντων διαφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι τους αρέσει να σπουδάξει σε ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα υπάρχει εσωστρέφεια χωρίς να αναζητά τρόπους να αλλάξει και να καινοτομήσει, υιοθετώντας ένα στυλ εξωστρέφειας, το 21,2% διαφώνησαν, το 13,6% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν, το 10,6% συμφώνησαν και το υπόλοιπο 3% συμφώνησαν απόλυτα. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 9)

**3. Μου αρέσει να σπουδάσω σε ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα υπάρχει εσωστρέφεια χωρίς να αναζητά τρόπους να αλλάξει και να καινοτομήσει, υιοθετώντας ένα στυλ εξωστρέφειας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	34	51,5	51,5	51,5
Διαφωνώ	14	21,2	21,2	72,7
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	13,6	13,6	86,4
Συμφωνώ	7	10,6	10,6	97,0
Συμφωνώ Απόλυτα	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

**4. Μου αρέσει να σπουδάσω σε ένα πανεπιστήμιο όπου οι καθηγητές νοιάζονται για την πιστή εκτέλεση των καθηκόντων τους στο αυστηρό εκπαιδευτικό πλαίσιο που εκείνο ορίζει**

Το 42,4% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη τους αρέσει να σπουδάσουν σε ένα Πανεπιστήμιο όπου οι καθηγητές νοιάζονται για την πιστή εκτέλεση των καθηκόντων τους στο αυστηρό εκπαιδευτικό πλαίσιο που εκείνο ορίζει, το 25,8% συμφώνησαν, το 18,2% συμφώνησαν απόλυτα, το 12,1% διαφώνησαν και το υπόλοιπο 1,5% διαφώνησαν απόλυτα. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 10).

**4. Μου αρέσει να σπουδάσω σε ένα πανεπιστήμιο όπου οι καθηγητές νοιάζονται για την πιστή εκτέλεση των καθηκόντων τους στο αυστηρό εκπαιδευτικό πλαίσιο που εκείνο ορίζει**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
Διαφωνώ	8	12,1	12,1	13,6



Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	28	42,4	42,4	56,1
Συμφωνώ	17	25,8	25,8	81,8
Συμφωνώ Απόλυτα	12	18,2	18,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

**5.Μου αρέσει να σπουδάζω σε ένα πανεπιστήμιο όπου στους φοιτητές δεν προσφέρονται ευκαιρίες επιπλέον πανεπιστημιακής μάθησης παρά μόνο οι αυστηρά κατευθυνόμενες εκπαιδευτικές πρακτικές εμπλούτισης των γνώσεών τους**

Το 56,1% των ερωτηθέντων διαφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι τους αρέσει να σπουδάζουν σε ένα πανεπιστήμιο όπου στους φοιτητές δεν προσφέρονται ευκαιρίες επιπλέον πανεπιστημιακής μάθησης παρά μόνο οι αυστηρά κατευθυνόμενες εκπαιδευτικές πρακτικές εμπλούτισης των γνώσεών τους, το 28,8% διαφώνησαν, το 7,6% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν, το 4,5% συμφώνησαν απόλυτα και το υπόλοιπο 3% συμφώνησαν. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα (Παράρτημα Νο.3 – Σχήμα 11).

**5.Μου αρέσει να σπουδάζω σε ένα πανεπιστήμιο όπου στους φοιτητές δεν προσφέρονται ευκαιρίες επιπλέον πανεπιστημιακής μάθησης παρά μόνο οι αυστηρά κατευθυνόμενες εκπαιδευτικές πρακτικές εμπλούτισης των γνώσεών τους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	37	56,1	56,1	56,1
Διαφωνώ	19	28,8	28,8	84,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	7,6	7,6	92,4
Συμφωνώ	2	3,0	3,0	95,5
Συμφωνώ Απόλυτα	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

### 6.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Επιχειρώντας να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα των δύο ερευνών, θα λέγαμε πως κύριος σκοπός λοιπόν της πρώτης έρευνας της παρούσας εργασίας, ήταν η καταγραφή και η ανάλυση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας του Πανεπιστημίου Νεάπολης, καθώς και η διερεύνηση του μοντέλου κουλτούρας που επιθυμούν τα στελέχη να διέπει τον οργανισμό. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή λοιπόν, στον οργανισμό παρουσιάζουν έναν εσωτερικό προσανατολισμό, τήρηση των κανόνων και διαδικασιών, εστίαση στον έλεγχο, την ιεραρχία, την προβλεψιμότητα και τη σταθερότητα.

Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος και το μοντέλο των στόχων/αποδοτικότητας, που εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον και την ανάπτυξη του Πανεπιστημίου, καταγράφουν μικρά ποσοστά. Επίσης, το εύρος διαφοράς μεταξύ του γραφειοκρατικού μοντέλου και του μοντέλου των στόχων και της κουλτούρας επιχειρηματικότητας που καταγράφηκαν ως δεύτερη επιλογή κυμαίνεται περίπου στις 17 μονάδες, καταδεικνύοντας έτσι ότι η ισχύουσα κουλτούρα του οργανισμού είναι αυτή της ισχυρής κουλτούρας. Το επιθυμητό μοντέλο οργάνωσης, σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτηθέντων, είναι αυτό των ανθρωπίνων πόρων ή του συμμετοχικού management. Ακολουθεί το μοντέλο του ανοικτού συστήματος και το μοντέλο των στόχων/αποδοτικότητας με μικρή διαφορά μεταξύ τους.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο καταλαμβάνει την τελευταία θέση στις επιλογές των στελεχών. Διαφαίνεται λοιπόν η επιθυμία αλλαγής του γραφειακού μοντέλου οργάνωσης προς την κατεύθυνση του μοντέλου του συμμετοχικού management, το οποίο όμως θα εμπεριέχει στοιχεία ευελιξίας, δημιουργικότητας, δυναμισμού και ανταγωνιστικότητας, δηλαδή στοιχεία και από τα άλλα δύο μοντέλα (ανοικτού συστήματος και στόχων/αποδοτικότητας). Συνεπώς από τα προαναφερθέντα, συμπεραίνεται η επιθυμία συνύπαρξης δύο ή περισσότερων μορφών κουλτούρας.

Στο δεύτερο ερωτηματολόγιο έρευνας σχετικά, σημειώνεται πως το 54,5% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα μας είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 45,5% είναι άνδρες, το 27,3% των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 20-25 χρονών, άλλο ένα 27,3% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 25-30 χρονών, το

24,2% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 30-35 χρονών, το 13,6% ήταν πάνω από 35 χρονών και το υπόλοιπο 7,6% ήταν από 18-20 χρονών.

Αντίστοιχα, το 37,9% των ερωτηθέντων φοιτούν στο 2<sup>ο</sup> έτος, το 22,7% στο 4<sup>ο</sup> έτος, το 19,7% στο 3<sup>ο</sup> έτος, το 10,6% είναι πάνω από το 4<sup>ο</sup> έτος και το υπόλοιπο 9,1% είναι στο 1<sup>ο</sup> έτος και το 60,6% των ερωτηθέντων είναι προπτυχιακοί φοιτητές και το υπόλοιπο 39,4% είναι μεταπτυχιακοί φοιτητές. Το 80,3% των ερωτηθέντων είναι Κυπριακής εθνικότητας και το υπόλοιπο 19,7% είναι Ελληνικής εθνικότητας.

Ως προς το κυρίως μέρος της έρευνας, το 39,4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη τους αρέσει να σπουδάζουν σε ένα Πανεπιστήμιο όπου κυριαρχούν οι κανόνες & υπάρχουν τυπικές άκαμπτες διαδικασίες που είναι υποχρεωμένοι όλοι να ακολουθούν, το 36,4% συμφώνησαν επίσης, το 19,7% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν και το υπόλοιπο 4,5% διαφώνησαν.

Αντίστοιχα, σημειώνεται πως το 39,4% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την άποψη ότι τους αρέσει ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα τοποθετείται η εκτέλεση του καθήκοντος και το έργο, ανεξάρτητα αν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απρόσωπες και δίνεται χαμηλή έμφαση σε αυτές, το 28,8% διαφώνησαν απόλυτα, το 19,7% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν, το 7,6% συμφώνησαν και το υπόλοιπο 4,5% συμφώνησαν απόλυτα.

Επιπρόσθετα, το 51,5% των ερωτηθέντων διαφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι τους αρέσει να σπουδάζει σε ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα υπάρχει εσωστρέφεια χωρίς να αναζητά τρόπους να αλλάξει και να καινοτομήσει, υιοθετώντας ένα στυλ εξωστρέφειας, το 21,2% διαφώνησαν, το 13,6% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν, το 10,6% συμφώνησαν και το υπόλοιπο 3% συμφώνησαν απόλυτα.

Επίσης αναφέρεται πως το 42,4% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη τους αρέσει να σπουδάζουν σε ένα Πανεπιστήμιο όπου οι καθηγητές νοιάζονται για την πιστή εκτέλεση των καθηκόντων τους στο αυστηρό εκπαιδευτικό πλαίσιο που εκείνο ορίζει, το 25,8% συμφώνησαν, το 18,2% συμφώνησαν απόλυτα, το 12,1% διαφώνησαν και το υπόλοιπο 1,5% διαφώνησαν απόλυτα.

Καταλήγοντας στα παραπάνω, το 56,1% των ερωτηθέντων διαφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι τους αρέσει να σπουδάζουν σε ένα πανεπιστήμιο όπου στους φοιτητές δεν προσφέρονται ευκαιρίες επιπλέον πανεπιστημιακής μάθησης παρά μόνο οι αυστηρά κατευθυνόμενες εκπαιδευτικές πρακτικές εμπλούτισης των γνώσεών τους, το 28,8% διαφώνησαν, το 7,6% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν, το 4,5% συμφώνησαν απόλυτα και το υπόλοιπο 3% συμφώνησαν.

Απορρέει λοιπόν πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια άυλη έννοια η οποία παίζει σημαντικό ρόλο στους οργανισμούς και επηρεάζει τους εργαζομένους και τις οργανωσιακές λειτουργίες. Όμως η κουλτούρα δεν θεωρείται ο μοναδικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας οργάνωσης. Η κουλτούρα αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, κανόνων συμπεριφοράς, και δίνει ταυτότητα στον οργανισμό.

Ο λόγος που η κουλτούρα έχει αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία είναι γιατί συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η κουλτούρα διακρίνεται σε δύο συστατικά, τα εμφανή και κατανοητά και τα θεμελιώδη συστατικά που δεν είναι φανερά και δεν αλλάζουν εύκολα. Ο σημαντικότερος παράγοντάς που επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η ηγεσία.

Για τον εργαζόμενο, η κουλτούρα είναι κριτήριο επιλογής, γιατί η αξία του οργανισμού ταιριάζει με την δική του. Γι' αυτό τον λόγο ο εργαζόμενος θα αντιδράσει σε περίπτωση προσπάθειας αλλαγής της. Ένα σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση είναι η αλλαγή της κουλτούρας οι οποίες γίνονται σε περίπτωση που απειλείται η ύπαρξη του οργανισμού.

Η πιο σημαντική δυσλειτουργία που παρουσιάζεται στις επιχειρήσεις είναι οι υποκουλτούρες. Ένα είδος κουλτούρας, η ορθογώνια, αποδέχεται και της βασικές αξίες της κυρίαρχης αλλά και της δικές της αξίες χωρίς αυτές να έρχονται σε αντιπαράθεση. Αυτό σημαίνει ότι οι υποκουλτούρες δεν είναι πάντα αρνητικό στοιχείο στην επιχείρηση. Βασικό στοιχείο της κουλτούρας αποτελεί το κλίμα μέσα σε έναν οργανισμό, με την διαφορά ότι, η κουλτούρα διαμορφώνεται με βάση ανθρωπολογικά κριτήρια, ενώ το κλίμα με ψυχολογικά κριτήρια.

Άρα λοιπόν για την επιτυχία του οργανισμού είναι σημαντικό να υπάρχει ισχυρή κουλτούρα, γιατί σε αυτήν την περίπτωση τα κεντρικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας είναι αποδεκτά από την πλειοψηφία, επομένως έχουν δυνατή επιρροή

στα μέλη της οργάνωσης. Ουσιαστικά η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθάει τη μετάβαση του οργανισμού από μεσαία σε άριστη απόδοση.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο όρος Οργανωσική Κουλτούρα άρχισε να εμφανίζεται στα άρθρα και περιοδικά του χώρου της Οργάνωσης και Διοίκησης στην αρχή της δεκαετίας του ογδόντα. Η έννοια του όρου αυτού περιλαμβάνει τις βασικές αξίες και πεποιθήσεις των μελών μιας επιχείρησης οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένες πρακτικές και νόρμες συμπεριφοράς που επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης ή οργάνωσης.

Το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου ιδρύθηκε το 2007 και δέχθηκε φοιτητές για πρώτη φορά το Σεπτέμβριο του 2010. Είναι το μόνο πανεπιστήμιο στην Πάφο. Βρίσκεται στο τέλος της Λεωφόρου Δανάης στην τουριστική περιοχή της Πάφου ελάχιστα μέτρα από την όμορφη παραλιακή ζώνη.

Ξεκίνησε με 250 φοιτητές, 5 προπτυχιακά και 5 μεταπτυχιακά προγράμματα και σήμερα φοιτούν 1500 φοιτητές και λειτουργούν 8 προπτυχιακά, 15 μεταπτυχιακά προγράμματα επίσης λειτουργούν και 5 εξ' αποστάσεως μεταπτυχιακά. Το πανεπιστήμιο εργοδότη 50 άτομα διοικητικό και τεχνικό προσωπικό. Υπάρχουν 100 ακαδημαϊκοί συμπεριλαμβανομένων και των επισκεπτών ακαδημαϊκών ([www.nup.ac.cy/gr/the-university/](http://www.nup.ac.cy/gr/the-university/), 2016).

Το όραμα και το μέλλον του πανεπιστημίου είναι να εξελιχθεί σε ένα Διεθνές Εκπαιδευτικό Ίδρυμα το οποίο να παρέχει σύγχρονα και καινοτόμα προγράμματα που να καλύπτουν τις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας. Βρίσκονται σε εξέλιξη αρκετά προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα. Επίσης γίνεται μεγάλη προσπάθεια να αυξηθεί ο αριθμός των εξ αποστάσεων προγραμμάτων ([www.nup.ac.cy/gr/the-university/](http://www.nup.ac.cy/gr/the-university/), 2016).

Σκοπός της εν λόγω εργασίας, ήταν σχετικά η συλλογή, καταγραφή και συζήτηση στοιχείων που αναφέρονται στις Διακρίσεις και τους Τύπους της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς και πως Επηρεάζεται από την Παρουσία της Ηγεσίας με ιδιαίτερη περίπτωση μελέτης εκείνη του Πανεπιστημίου Νεάπολις.

Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί αντικείμενο μακράς συζήτησης, αφού οι μελετητές του αντικειμένου προέρχονται από διάφορους επιστημονικούς χώρους. Το αποτέλεσμα του ευρύτερου ενδιαφέροντος της έννοιας

της κουλτούρας είναι ότι χρησιμοποιείτε ο όρος εναλλακτικά με έννοιες όπως είναι οι αξίες και το κλίμα μιας οργάνωσης.

Η κουλτούρα μιας οργάνωσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικασίες διοίκησης και επίβλεψης. Το ηγετικό στυλ πολλών διευθυντικών στελεχών επηρεάζει την κουλτούρα της ομάδας και αντίστροφα. Εάν ένα στέλεχος υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά αυτό ενδεχομένως να ασκήσει μια αρνητική επιρροή στην ομάδα και κατά συνέπεια και στην οργάνωση.

Η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει ως κριτήριο επιλογής του οργανισμού στο οποίο ένας υπάλληλος θα ήθελε να εργαστεί, γιατί πιστεύει ότι οι αξίες του οργανισμού ταιριάζουν με τις δικές του. Έτσι σε περίπτωση προσπάθειας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ο εργαζόμενος αντιδρά.

Η αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα είναι τόσο δύσκολες που μπορούν να επιτευχθούν μόνο σε περίπτωση που κάποιο γεγονός απειλεί την ύπαρξη του οργανισμού. Όπως είπαμε και πιο πάνω η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρειάζεται αρκετός χρόνος ώστε να επιτευχθεί.

Είναι γνωστό στις μέρες μας ότι η έννοια της ηγεσίας, ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων εντός των επιχειρήσεων, αποτελεί την ουσιαστική αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας αυτών στην εποχή μας.

Αναφερόμενοι στο τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα στις μέρες μας, αυτό που γενικότερα απορρέει είναι πως η δυσπιστία έναντι των ηγετών δεν είναι κάτι νέο. Πριν από τρεις δεκαετίες περίπου, όλοι οι ειδικοί αναρωτιόντουσαν που είναι οι ηγέτες τελικά και πως μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις.

Άνθρωποι που χαρακτηρίζονται ως ηγέτες, έχουν καθορίσει τον ρόλο τους και ο οποίος στηρίζεται σημαντικά στην κοινωνική μάθηση και την ανάγνωση των σημείων της εποχής τους. Για το λόγο αυτό, διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους σχετικά με το ρόλο που θα έχουν και άλλοι άνθρωποι γύρω του αλλά και στο εργασιακό περιβάλλον όπου βρίσκονται καθημερινά. Συνεπώς οι άνθρωποι θα πρέπει να ενεργούν εντός των ορίων των οποίων θέτουν και πάντα να κοιτούν πως θα

μπορούν μέσα από την συνεργασία του με επιφανής ηγετικές φυσιογνωμίες να επωφεληθούν από τα χαρίσματα τους και να αναρριχηθούν και οι ίδιοι.

Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος και το μοντέλο των στόχων/αποδοτικότητας, που εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον και την ανάπτυξη του Πανεπιστημίου, καταγράφουν μικρά ποσοστά. Επίσης, το εύρος διαφοράς μεταξύ του γραφειοκρατικού μοντέλου και του μοντέλου των στόχων και της κουλτούρας επιχειρηματικότητας που καταγράφηκαν ως δεύτερη επιλογή κυμαίνεται περίπου στις 17 μονάδες, καταδεικνύοντας έτσι ότι η ισχύουσα κουλτούρα του οργανισμού είναι αυτή της ισχυρής κουλτούρας. Το επιθυμητό μοντέλο οργάνωσης, σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτηθέντων, είναι αυτό των ανθρωπίνων πόρων ή του συμμετοχικού management. Ακολουθεί το μοντέλο του ανοικτού συστήματος και το μοντέλο των στόχων/ αποδοτικότητας με μικρή διαφορά μεταξύ τους.

Στο δεύτερο ερωτηματολόγιο έρευνας σχετικά, σημειώνεται πως το 39,4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη τους αρέσει να σπουδάζουν σε ένα Πανεπιστήμιο όπου κυριαρχούν οι κανόνες & υπάρχουν τυπικές άκαμπτες διαδικασίες που είναι υποχρεωμένοι όλοι να ακολουθούν, το 36,4% συμφώνησαν όπως και το 39,4% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την άποψη ότι τους αρέσει ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα τοποθετείται η εκτέλεση του καθήκοντος και το έργο, ανεξάρτητα αν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απρόσωπες και δίνεται χαμηλή έμφαση σε αυτές,

Επιπρόσθετα, το 51,5% των ερωτηθέντων διαφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι τους αρέσει να σπουδάζει σε ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα υπάρχει εσωστρέφεια χωρίς να αναζητά τρόπους να αλλάξει και να καινοτομήσει. Επίσης αναφέρεται πως το 42,4% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη τους αρέσει να σπουδάζουν σε ένα Πανεπιστήμιο όπου οι καθηγητές νοιάζονται για την πιστή εκτέλεση των καθηκόντων τους στο αυστηρό εκπαιδευτικό πλαίσιο που εκείνο ορίζει,

Καταλήγοντας στα παραπάνω, το 56,1% των ερωτηθέντων διαφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι τους αρέσει να σπουδάζουν σε ένα πανεπιστήμιο όπου στους φοιτητές δεν προσφέρονται ευκαιρίες επιπλέον πανεπιστημιακής μάθησης παρά μόνο οι αυστηρά κατευθυνόμενες εκπαιδευτικές πρακτικές εμπλούτισης των γνώσεών τους,



Απορρέει λοιπόν ως βασικό συμπέρασμα πως η οργανωτικά κουλτούρα είναι μια άυλη έννοια η οποία παίζει σημαντικό στους οργανισμούς και επηρεάζει τους εργαζομένους και τις οργανωσιακές λειτουργίες.

Καταλήγοντας ως προς τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, θα μπορούσαμε να πούμε πως μια σχετική ενδιαφέρουσα έρευνα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί από μεγαλύτερο δείγμα προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών στο πλαίσιο της μέτρησης των διακρίσεων και των τύπων της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς και πως επηρεάζονται από την παρουσία της Ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη ένα ευρύτερο δείγμα έρευνας από όλα τα Πανεπιστήμια της Κύπρου, είτε ιδιωτικά είτε δημόσια.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

1. Χυτήρης Λ., (2008), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, εκδόσεις: Φαίδιμος, Αθήνα.
2. Μπουράντας Δ., (2002), Μάνατζμεντ, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Ζαβλάνος Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
4. Ιορδάνογλου, Δ., (2008). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. *Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.*
5. Κάντας Ι., (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. *Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα.*
6. Κέφης, Β., (2005). Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. *Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.*
7. Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α., (1998). Ψυχολογία κινήτρων. *Ελληνικά γραμματα. Αθήνα.*
8. Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., (1998). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. *Ε. Μπένου, Αθήνα*
9. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς. Δ., (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. *Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα*
10. Παπαδάκης, Β., (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. *4<sup>η</sup> Έκδοση, Ε. Μπένου*

### **Ξένη βιβλιογραφία**

- Cameron K. and Quinn R., (2006), Diagnosing and Changing Organization Culture company.
- Schein, E. (1989), Organization Culture & Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, M.E., & Trevino, L.K., (2006). Ethical Leadership: A review and Future Directions. *Leadership Quarterly* 17(6), 595-616.
- Crossan, M. & Hulland, J., (eds.): (2002). *Leveraging Knowledge Through Leadership of Organizational Learning*, Oxford, New York.

- Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L., (2008). Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments. *The Leadership Quarterly* 19(5), 569–581.
- Erven, B., & Milligan, R., (2000). Making employee motivation a partnership. *Proceedings Employee Management for Production Agriculture Conference*. Kansas State University.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W.L., et al, (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly* (2011), *The Leadership quarterly*, Elsevier.
- Firth, D., (2001). Έξυπνες ιδέες – Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Γκιούρδας. Αθήνα.
- Maslow, A., (2011). Κίνητρα και προσωπικότητα. Εκδόσεις Αιώρα. Αθήνα.
- Sims, R.R., (1990). *An Experimental Approach to Employee Training Systems*, Quorum Books.
- Wallace, J., Hunt, J, & Richard, C., (1999). *The Relationship between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values*, Australia: IJPSM

### **Άρθρα**

1. Νίκα Δ., (2006), *Οργανωσιακή Κουλτούρα και εργασιακή επιτυχία*
2. Παντόπουλος Φ., (2011), *Ηγεσία και οργανωσιακή Συμπεριφορά*, TravelDaily.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <http://users.teiath.gr/asachinidis/strategic.html>
2. [http://users.teiath.gr/asachinidis/files/culture\\_new.ppt](http://users.teiath.gr/asachinidis/files/culture_new.ppt)
3. [http://users.teiath.gr/asachinidis/files/org\\_allages.ppt](http://users.teiath.gr/asachinidis/files/org_allages.ppt)
4. [http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2012/PervolarakiEirini,MylonaMariana/attached-document-1329814370-635247-32732/Mylona\\_Pervolaraki.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2012/PervolarakiEirini,MylonaMariana/attached-document-1329814370-635247-32732/Mylona_Pervolaraki.pdf)
5. <http://invenio.lib.auth.gr/record/126798/files/GRI-2011-6871.pdf?version=1>
6. [www.nup.ac.cy/gr/the-university/](http://www.nup.ac.cy/gr/the-university/), 2016

## Παράρτημα Νο.1 – Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Παρακαλώ να μοιράσετε 100 μονάδες για την κάθε ερώτηση που ακολουθεί. Αν για κάποια ερώτηση το Α και το Β σας εκφράζουν μόνο μπορείτε να μοιράσετε Α:70, Β:30 και Γ,Δ μηδέν.

### **1. Κύρια Χαρακτηριστικά Πανεπιστήμιου Νεάπολης (μοιράστε 100 μονάδες)**

Α. Στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης επικρατεί ένα ζεστό ανθρώπινο εργασιακό κλίμα. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι έχουν πολλά κοινά σημεία	
Β. Στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης επικρατεί η επιχειρηματικότητα και ο δυναμισμός. Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις.	
Γ. Στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης επικρατούν οι κανονισμοί και οι τυποποιημένες διαδικασίες. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες γενικά καθοδηγούν τις δραστηριότητες του προσωπικού.	
Δ. Στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης επικρατεί ένα κλίμα ανταγωνισμού όπου το βασικό μέλημα είναι να "βγαίνει η δουλειά", ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι δευτερεύουσας σημασίας. Το προσωπικό είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων και την αύξηση της παραγωγής.	
	100

### **2. Ηγεσία του Πανεπιστήμιου Νεάπολης (μοιράστε 100 μονάδες)**

Α. Ο επικεφαλής του οργανισμού θεωρείται γενικά σύμβουλος και συμπεριφέρεται σαν ηγέτης.	
Β. Ο επικεφαλής του οργανισμού συμπεριφέρεται γενικά σαν καινοτόμος και παίρνει πρωτοβουλίες.	
Γ. Ο επικεφαλής του οργανισμού θεωρείται γενικά ως ειδικός στην οργάνωση και το συντονισμό των εργασιών και ενδιαφέρεται κυρίως για την αποδοτικότητα.	
Δ. Ο επικεφαλής του οργανισμού θεωρείται γενικά ότι εργάζεται σκληρά είναι αποτελεσματικός και δίνει μεγάλη έμφασή στην ανταγωνιστικότητα του	

οργανισμού.	
	100

### 3. Το στοιχείο καταλύτης που ενώνει το προσωπικό (μοιράστε 100 μονάδες)

A. Στον οργανισμό είναι η συνοχή και η ομαδικότητα στην εργασία.	
B. Στον οργανισμό είναι η έμφαση στην καινοτομία και την ανάπτυξη.	
Γ. Στον οργανισμό είναι οι τυπικές διαδικασίες οι κανόνες και η πολιτική. Είναι σημαντικό να λειτουργεί ο οργανισμός σαν μια καλά ρυθμισμένη μηχανή.	
Δ. Στον οργανισμό είναι ο προσανατολισμός στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων , με σταθερά επιθετική στρατηγική στην αγορά.	
	100

### 4. Το κλίμα του οργανισμού (μοιράστε 100 μονάδες)

A. Το κλίμα του οργανισμού είναι άνετο και προωθεί τη συμμετοχή των υφισταμένων. Υπάρχει υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης και οι σχέσεις είναι φιλικές.	
B. Το κλίμα του οργανισμού χαρακτηρίζεται από δυναμισμό και ετοιμότητα για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Οι δοκιμές νέων ιδεών και ο πειραματισμός είναι κάτι συνηθισμένο.	
Γ. Το κλίμα του οργανισμού διακρίνεται από τη μονιμότητα και τη σταθερότητα των συνθηκών. Οι προσδοκίες σχετικά με τις διαδικασίες είναι ξεκάθαρες σε όλους και εφαρμόζονται από όλους.	
Δ. Το κλίμα του οργανισμού είναι ανταγωνιστικό και προωθεί την γόνιμη αντιπαράθεση απόψεων. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην επικράτηση επί του ανταγωνισμού.	

	100
--	-----

5 . Κριτήρια Επιτυχίας (μοιράστε 100 μονάδες)

A. Στον οργανισμό η επιτυχία ορίζεται από την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων , την ομαδικότητα της εργασίας και τον ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.	
B. Στον οργανισμό η επιτυχία ορίζεται ως η προσφορά νέων υπηρεσιών/προϊόντων και νέων τρόπων εξυπηρέτησης. Είναι πρωτοπόρος , καινοτόμος οργανισμός.	
Γ. Στον οργανισμό η επιτυχία ορίζεται ως η αποδοτικότητα. Το χαμηλό κόστος λειτουργίας , η αξιοπιστία στην εξυπηρέτηση του πελάτη και ο καλός προγραμματισμός.	
Δ. Στον οργανισμό η επιτυχία ορίζεται με βάση τη διείδυση στην αγορά και το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Ο βασικός στόχος είναι να είναι η υπ' αριθμόν ένα πανεπιστήμιο στην αγορά.	
	100

6. Στυλ Διοίκησης (μοιράστε 100 μονάδες)

A. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα , ομοφωνία και συμμετοχή.	
B. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από καινοτόμο δράση, ατομική πρωτοβουλία, ελευθερία και πρωτοτυπία.	
Γ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από μονιμότητα εργασίας, προβλεψιμότητα, και μακρά περίοδο παραμονής στην ίδια θέση.	
Δ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητα με έμφαση στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων.	
	100

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Παρακαλώ να απαντήσετε στα παρακάτω

1. Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης σας;

.....

2. Πόσα χρόνια είστε στην σημερινή σας θέση; .....χρόνια.

3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον οργανισμό αυτό;.....χρόνια.

4. Ηλικία: κάτω των 30 31-35 36-40 41-45 46-50 πάνω από 50

5. Εκπαίδευση: ΛΥΚΕΙΟ ΑΝΩΤΕΡΑ/ΤΕΙ ΑΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΟΚΤΟΡΑΤΟ

6. Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ  ΓΥΝΑΙΚΑ

7. Το τμήμα στο οποίο εργάζεστε είναι:

.....

Εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, γράψτε το όνομα και την ηλεκτρονική διεύθυνση στην οποία θα θέλατε να σας αποσταλούν:

Όνομα:

E-mail:

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΣΑΤΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ



## Παράρτημα Νο.2 – Ερωτηματολόγιο Έρευνας προς Φοιτητές

### Ερωτηματολόγιο προς Φοιτητές Πανεπιστημίου με Σκοπό την Εξακρίβωση των Απόψεων τους για τις Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες που Προσφέρονται και την Οργανωσιακή Κουλτούρα του Πανεπιστημίου

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν απαιτεί περισσότερα από 10 λεπτά. Για να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε σε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις. Για το λόγο αυτό, έχουμε λάβει κάθε μέτρο που διασφαλίζει την ΑΝΩΝΥΜΙΑ των ερωτώμενων. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν μέσω των ερωτηματολογίων, θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για λόγους διεκπεραίωσης μεταπτυχιακής εργασίας. Όλη η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των ερωτηματολογίων, πραγματοποιείται με πλήρη σεβασμό προς τους ερωτηθέντες.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Ημερομηνία :

Ερευνήτρια :

#### ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟ

##### 1. Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα  36

##### 2. Η ηλικία μου είναι :

18-20

20-25

25-30

30-35

35 και άνω

### 3. Έτος Σπουδών

- 1<sup>ο</sup> έτος
- 2<sup>ο</sup> έτος
- 3<sup>ο</sup> έτος
- 4<sup>ο</sup> έτος
- Μετά το τέταρτο

### 4. Είμαι:

A. Προπτυχιακός φοιτητής/τρια στο τμήμα:

B. Μεταπτυχιακός φοιτητής στο τμήμα:

Κατεύθυνση Α' πτυχίου:.....

### 5. Μ.Ο. Βαθμολογίας μου μέχρι σήμερα:

Σημειώστε: \_\_\_\_\_

### 6. Εθνικότητα

Ελληνική

Κυπριακή

Άλλη (σημειώστε) \_\_\_\_\_

#### *Σχετικά με τις Σπουδές μου στο Πανεπιστήμιο...*

1. ... Μου αρέσει να σπουδάζω σε ένα Πανεπιστήμιο όπου κυριαρχούν οι κανόνες και υπάρχουν τυπικές άκαμπτες διαδικασίες που είναι υποχρεωμένοι όλοι να ακολουθούν
2. ... Μου αρέσει ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα τοποθετείται η εκτέλεση του καθήκοντος και το έργο,

#### ΕΚΦΡΑΣΗ ΓΝΩΜΗΣ

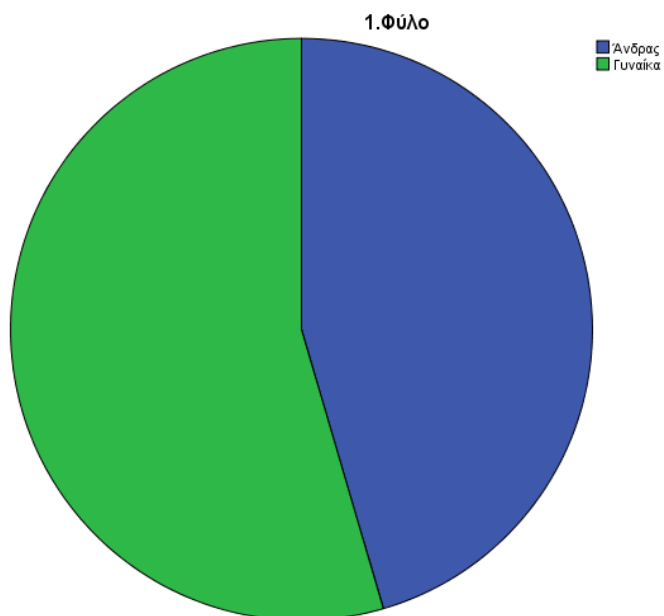
Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
---------------------	---------	------------------------------------	---------	---------------------

ανεξάρτητα αν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απρόσωπες και δίνεται χαμηλή έμφαση σε αυτές

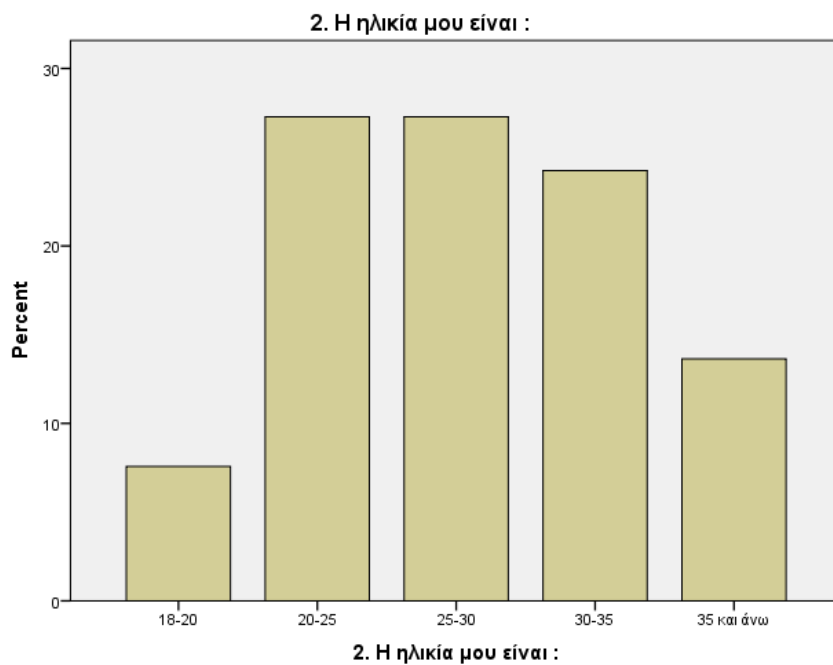
3. ... μου αρέσει να σπουδάζω σε ένα πανεπιστήμιο όπου πάνω απ' όλα υπάρχει εσωστρέφεια χωρίς να αναζητά τρόπους να αλλάξει και να καινοτομήσει, υιοθετώντας ένα στυλ εξωστρέφειας
4. .... μου αρέσει να σπουδάζω σε ένα πανεπιστήμιο όπου οι καθηγητές νοιάζονται για την πιστή εκτέλεση των καθηκόντων τους στο αυστηρό εκπαιδευτικό πλαίσιο που εκείνο ορίζει
5. ... μου αρέσει να σπουδάζω σε ένα πανεπιστήμιο όπου στους φοιτητές δεν προσφέρονται ευκαιρίες επιπλέον πανεπιστημιακής μάθησης παρά μόνο οι αυστηρά κατευθυνόμενες εκπαιδευτικές πρακτικές εμπλούτισης των γνώσεών τους

*ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!!!*

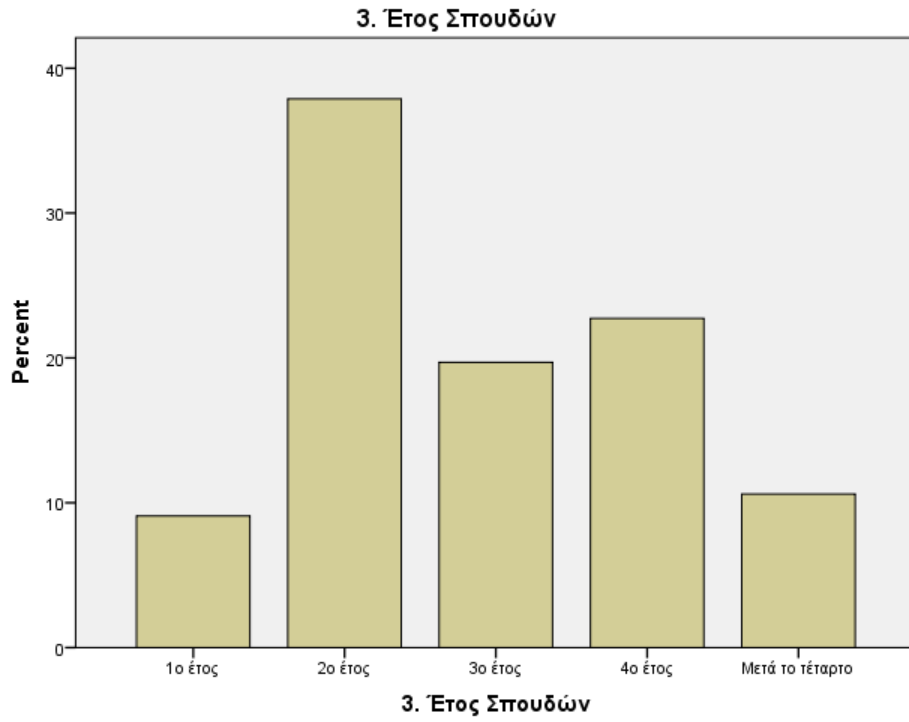
## Παράρτημα Νο.3 – Σχεδιαγράμματα Αποτελεσμάτων Έρευνας



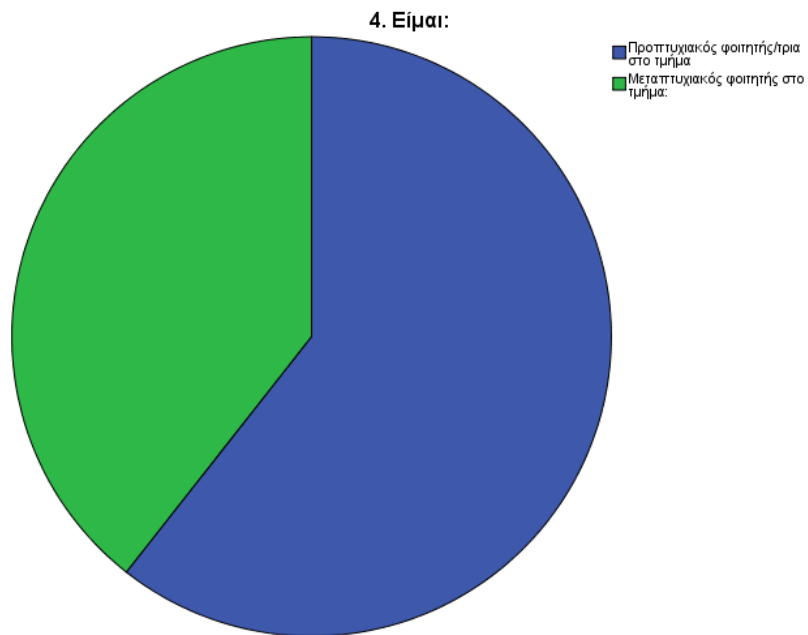
Σχήμα Νο.1



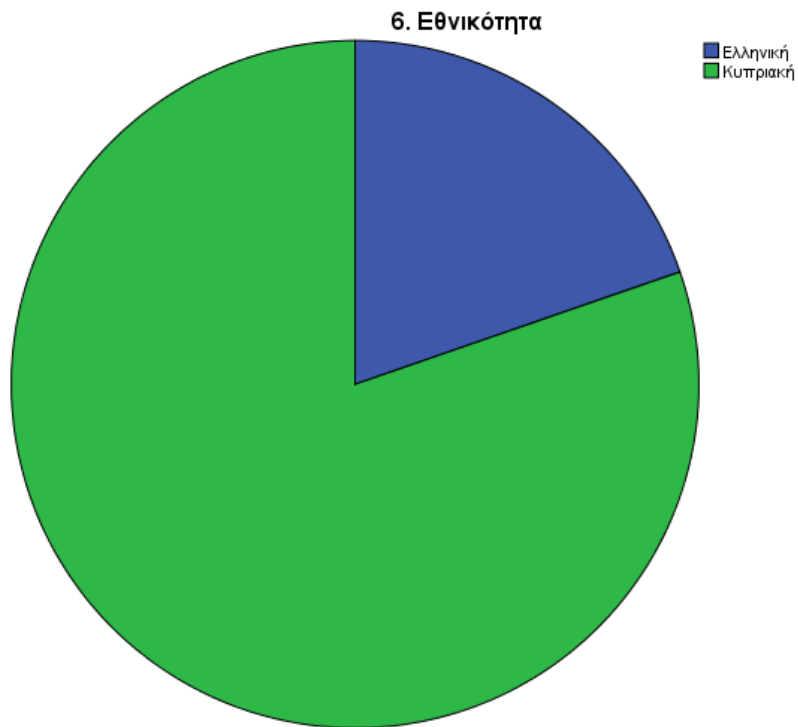
Σχήμα Νο.2



**Σχήμα Νο.3**

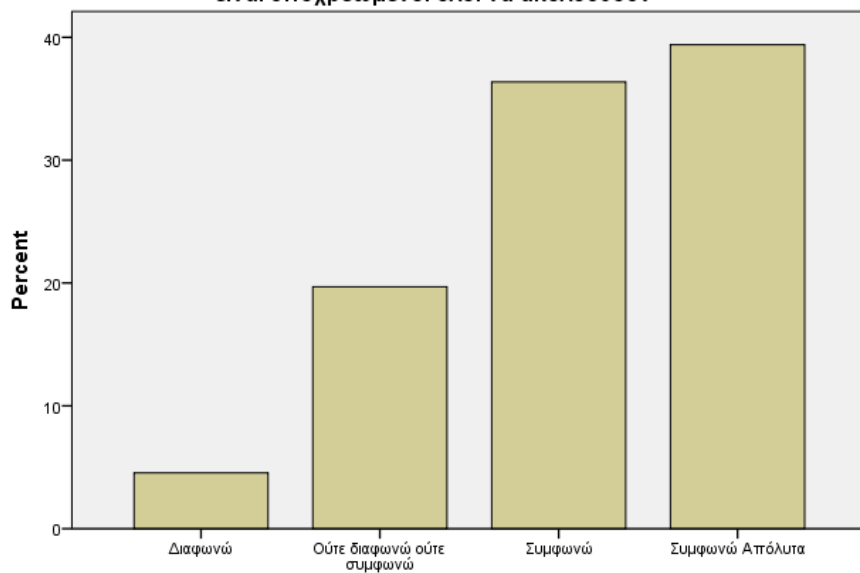


**Σχήμα Νο.4**



**Σχήμα Νο.5**

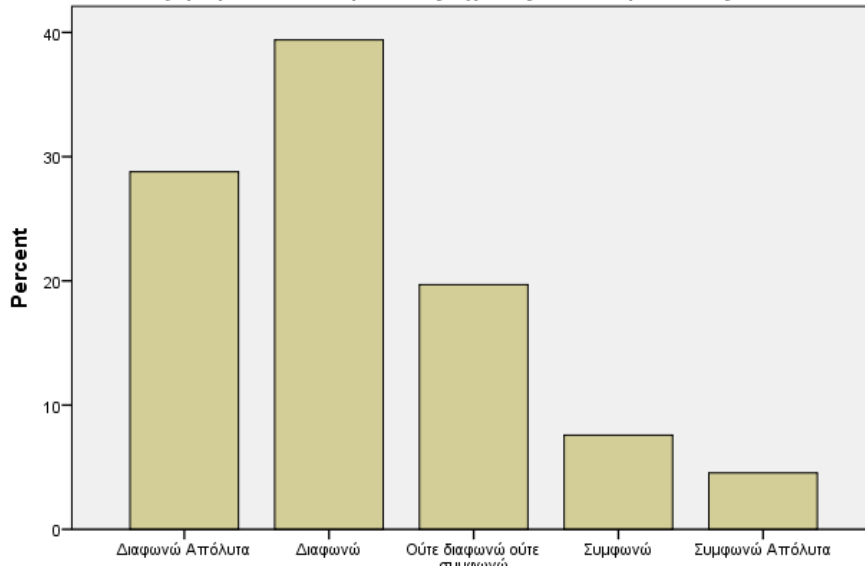
**1... όπου κυριαρχούν οι κανόνες & υπάρχουν τυπικές άκαμπτες διαδικασίες που είναι υποχρεωμένοι όλοι να ακολουθούν**



**1... όπου κυριαρχούν οι κανόνες & υπάρχουν τυπικές άκαμπτες διαδικασίες που είναι υποχρεωμένοι όλοι να ακολουθούν**

**Σχήμα Νο.6**

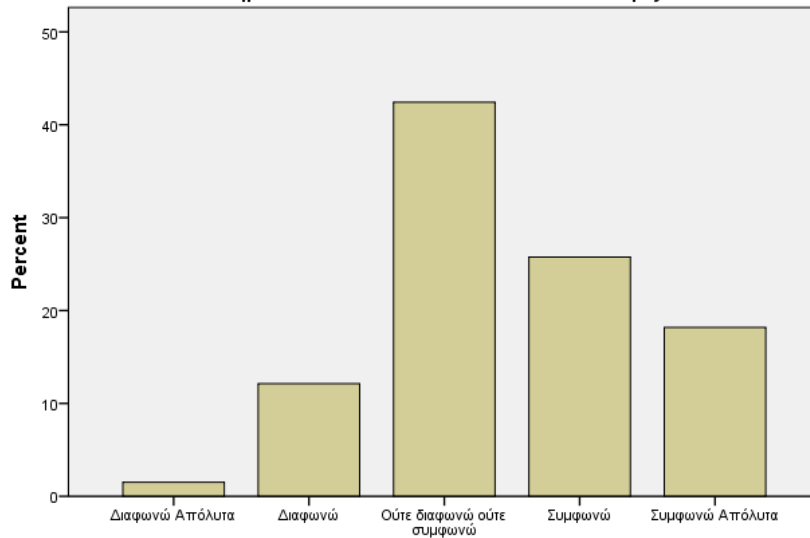
2...όπου πάνω απ' όλα τοποθετείται η εκτέλεση του καθήκοντος & το έργο, ανεξάρτητα αν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απρόσωπες...



2...όπου πάνω απ' όλα τοποθετείται η εκτέλεση του καθήκοντος & το έργο, ανεξάρτητα αν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι απρόσωπες...

Σχήμα Νο.7

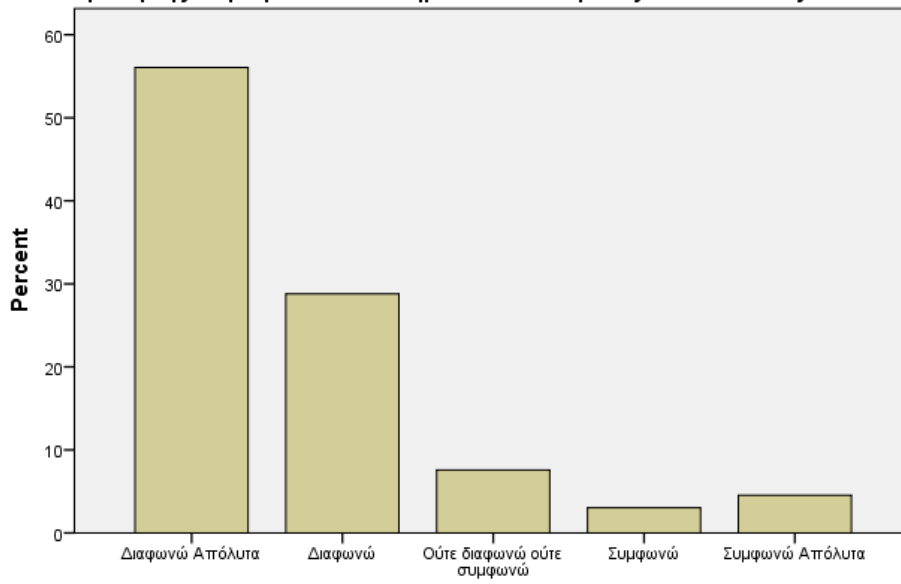
4...όπου οι καθηγητές νοιάζονται για την πιστή εκτέλεση των καθηκόντων τους στο αυστηρό εκπαιδευτικό πλαίσιο που εκείνο ορίζει



4...όπου οι καθηγητές νοιάζονται για την πιστή εκτέλεση των καθηκόντων τους στο αυστηρό εκπαιδευτικό πλαίσιο που εκείνο ορίζει

Σχήμα Νο.8

**5...όπου στους φοιτητές δεν προσφέρονται ευκαιρίες επιπλέον πανεπιστημιακής μάθησης παρά μόνο οι αυστηρά κατευθυνόμενες εκπαιδευτικές...**



**5...όπου στους φοιτητές δεν προσφέρονται ευκαιρίες επιπλέον πανεπιστημιακής μάθησης παρά μόνο οι αυστηρά κατευθυνόμενες εκπαιδευτικές...**

**Σχήμα Νο.9**