



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Διδακτορική Διατριβή

ΦΩΤΙΟΣ Ε. ΖΥΓΟΥΡΗΣ

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2023

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

1. **Ευθύμιος Βαλκάνος**, Καθηγητής του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με γνωστικό αντικείμενο «*Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση Στελεχών Επιχειρήσεων και Οργανισμών*», ως επιβλέπων.
2. **Κωνσταντίνος Ζαφειρόπουλος**, Καθηγητής του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Γνωστικό Αντικείμενο «*Ποσοτικές Μέθοδοι με έμφαση στις Οικονομικές ή Πολιτικές Επιστήμες*» ως μέλος της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής.
3. **Μιλτιάδης Σταμπουλής**, Αν. Καθηγητής του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με γνωστικό αντικείμενο «*Οικονομία της Εργασίας και Πολιτικές Κατάρτισης*», ως μέλος της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής.

Επταμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

- 1. Ευθύμιος Βαλκάνος**, Καθηγητής του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με γνωστικό αντικείμενο *«Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση Στελεχών Επιχειρήσεων και Οργανισμών»*, ως επιβλέπων.
- 2. Κωνσταντίνος Ζαφειρόπουλος**, Καθηγητής του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Γνωστικό Αντικείμενο *«Ποσοτικές Μέθοδοι με έμφαση στις Οικονομικές ή Πολιτικές Επιστήμες»* ως μέλος της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής.
- 3. Μιλτιάδης Σταμπουλής**, Αν. Καθηγητής του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με γνωστικό αντικείμενο *«Οικονομία της Εργασίας και Πολιτικές Κατάρτισης»*, ως μέλος της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής.
- 4. Αθανάσιος Καραλής**, Καθηγητής Τμήματος Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στη Προσχολική Ηλικία του Πανεπιστημίου Πατρών, με γνωστικό αντικείμενο *«Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων»*, ως μέλος.
- 5. Ιωσήφ Φραγκούλης**, Καθηγητής του Παιδαγωγικού Τμήματος της Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.), με γνωστικό αντικείμενο *«Θεωρία, πράξη της Διδασκαλίας και Εκπαίδευση Ενηλίκων»*, ως μέλος.
- 6. Γεώργιος Παναγιωτόπουλος**, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Ιστορίας - Αρχαιολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών, με γνωστικό αντικείμενο *«Διοίκηση, Ανάπτυξη και Εκπαίδευση Ανθρώπινων Πόρων»*, ως μέλος.
- 7. Μαρία Συτζιούκη**, Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με γνωστικό αντικείμενο *«Δια Βίου Εκπαίδευση και Διαχείριση Δεξιοτήτων»*, ως μέλος.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολό τους ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο, τον συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η διδακτορική διατριβή, καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

Φώτιος Ε. Ζυγούρης



Αφιερώσεις

στη σύζυγό μου Βίκυ

στη μητέρα μου Εριέτα

και στην μνήμη του πατέρα μου Επαμεινώνδα

***Ο άνθρωπος ο οποίος μοιράζεται την γνώση του,
στην ουσία μοιράζεται τα συναισθήματα και τις εμπειρίες του***

Φώτιος Ε. Ζυγούρης

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διδακτορικής διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλα τα πρόσωπα τα οποία συμμετείχαν σε αυτό το όμορφο ταξίδι.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή και Δάσκαλο, κύριο Ευθύμιο Βαλκάνο για την απέραντη αγάπη του και υποστήριξη σε όλη την διάρκεια της διδακτορικής διατριβής. Ήταν πάντα δίπλα μου σε οποιαδήποτε δυσκολία και αγωνία με διακριτικότητα και ευγένεια. Αισθάνομαι βαθιά ευγνώμων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Ζαφειρόπουλο Κωνσταντίνο μέλος της τριμελούς συμβουλευτικής για την μεγάλη του αγάπη, την επιστημονική καθοδήγηση και τις εύστοχες και καίριες επισημάνσεις του σε όλη την διάρκεια των σπουδών. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Μιλτιάδη Σταμπουλή μέλος της τριμελούς συμβουλευτικής, ο οποίος με τις καίριες επισημάνσεις του και την σημαντική καθοδήγηση βοήθησε καθοριστικά στην ολοκλήρωση της διδακτορικής διατριβής.

Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της επταμελούς συμβουλευτικής επιτροπής, τον κύριο Αθανάσιο Καραλή, τον κύριο Φραγκούλη Ιωσήφ, τον κύριο Παναγιωτόπουλο Γεώργιο και την κυρία Συτζιούκη Μαρία μέλη της επταμελούς συμβουλευτικής επιτροπής για την ουσιαστική βοήθεια και τις εύστοχες επισημάνσεις τους, στην τελική μορφή της διδακτορικής διατριβής. Πραγματικά είναι μεγάλη μου χαρά και ευλογία που ήμουν υπό την καθοδήγηση της συγκεκριμένης επταμελούς επιτροπής.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον “αδερφικό” μου φίλο Λαυρέντη Ταργουτζίδη, την φίλη μου Σοφία Παπαδοπούλου, την φίλη μου Χριστίνα Αρφαρά και τον φίλο μου Θανάση Μαλέσκο, για τη συνεχή ενθάρρυνση και υποστήριξη τους σε όλη την διάρκεια των διδακτορικών σπουδών μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την φίλη και διδάκτωρ του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του

Πανεπιστημίου Μακεδονίας Κωνσταντίνα Κυριατζάκου για τις πολύτιμες συμβουλές της και υποστήριξη στην μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας και την επεξεργασία των στατιστικών δεδομένων.

Πολλές ευχαριστίες στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι συμμετείχαν στην ποσοτική και ποιοτική έρευνα γιατί χωρίς την συμβολή τους δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί η διδακτορική διατριβή. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω την ηγεσία της υπηρεσίας μου και τους συναδέλφους του τμήματός μου στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου Δυτικής Μακεδονίας Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ν.Π. Κοζάνης για την υποστήριξη τους στην διατριβή.

Πολλές βαθιές και εγκάρδιες ευχαριστίες στην μητέρα μου Εριέτα, την αδερφή μου Ελένη, τον αδερφό μου Βαΐο και τα ανίψια μου Δημήτρη- Σταύρο και Επαμεινώνδα για την συνεχή εμπύχωση και ενθάρρυνση και για την αγάπη τους όχι μόνο κατά την διάρκεια των σπουδών μου αλλά και για όλη την ζωή μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις αμέτρητες ευχαριστίες για την μεγάλη αγάπη και υπομονή της συζύγου μου Βίκυς η οποία στάθηκε δίπλα μου όχι μόνο για την ολοκλήρωση της διδακτορικής διατριβής αλλά και τις υπόλοιπες ακαδημαϊκές μου προσπάθειες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Η σημασία του προτεινόμενου θέματος της διδακτορικής διατριβής	3
1.3 Δομή της διδακτορικής διατριβής	6
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	9
2.1 Η έννοια της γνώσης	9
2.2 Είδη γνώσης	11
2.3 Ρητή και άρρητη γνώση	13
2.4 Η έννοια της διαχείρισης της γνώσης	17
2.5 Πρακτικές διαχείρισης της γνώσης	20
2.6 Η αξία της ανταλλαγής των γνώσεων στους οργανισμούς	21
2.7 Η σημασία της διαχείρισης της γνώσης στον δημόσιο τομέα	23
2.8 Η διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο τομέα	28
2.9 Η διαχείριση της γνώσης και οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών	29
2.10 Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης στους οργανισμούς	32
2.11 Τα οφέλη και τα εμπόδια στη διαχείριση της γνώσης	38
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	48
3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	48
3.2 Η σχέση της οργανωσιακής καινοτομίας με την διαχείριση της γνώσης	53
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	58
4.1 Εννοιολογική προσέγγιση και σημασίας της Οργανωσιακής Αριστείας	58

4.2 Η σχέση της οργανωσιακής αριστείας με την διαχείριση της γνώσης	60
4.3 Εννοιολογική προσέγγιση και σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας	61
4.4 Η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την διαχείριση της γνώσης	64
4.5 Η εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς	68
4.6 Η σχέση της οργανωσιακής συμπεριφοράς με τη διαχείριση της γνώσης	72
4.7 Προσωπική Συμπεριφορά	74
4.8 Συμπεριφορά Υπηρεσίας	75
4.9 Συμπεριφορά Συναδέρφων	76
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ- ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ	77
5.1 Η εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης	77
5.2 Η σχέση της οργανωσιακής μάθησης με τη διαχείριση της γνώσης	82
5.3 Οργανισμός που μαθαίνει- Οργανισμός μάθησης	85
5.4 Κοινότητες Μάθησης	88
5.5 Θεσμικό Πλαίσιο το οποίο ενισχύει την διαχείριση της γνώσης και τις πρακτικές της	91
5.5.1 Νόμος 4940/ 2022-07-11	91
5.5.2 Πλατφόρμα καινοτομίας δημοσίου τομέα	92
5.5.3 Οδηγός δομημένης μεταφοράς γνώσεων στο Δημόσιο Τομέα για υπαλλήλους που αποχωρούν	93
5.5.4 Διάχυση γνώσης	94
5.5.5 Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα	96
6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΚΤΟ : Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	97
6.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	97
6.2 Μεθοδολογία της έρευνας	99
6.3 Το ερευνητικό εργαλείο της ποσοτικής έρευνας	99
6.4 Πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου	101
6.5 Πληθυσμός και μέγεθος του δείγματος της κύριας έρευνας	102
6.6 Μεθοδολογία μέτρησης όλων των μεταβλητών	103
6.7 Παραγοντικές αναλύσεις ερωτηματολογίων της κύριας έρευνας	104

6.8 Η ποιοτική έρευνα	109
6.9 Η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας	110
6.10 Μέθοδοι ανάλυσης της ποσοτικής έρευνας	111
6.11 Περιορισμοί της Έρευνας	114
7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΒΔΟΜΟ : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	115
7.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα	115
7.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση των υπόλοιπων ενοτήτων του ερωτηματολογίου	120
7.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση της ενότητας ‘Διαχείριση γνώσεων και απόδοση των κυβερνητικών οργανισμών’	124
7.4 Περιγραφική στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου ‘Όργανισμός που μαθαίνει’	130
7.5 Έλεγχοι συγκρίσεων ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες	133
7.5.1 Έλεγχοι συγκρίσεων δημογραφικών παραγόντων και των μεταβλητών της ενότητας ‘Διαχείριση γνώσεων και απόδοση των κυβερνητικών οργανισμών’	133
7.5.2 Έλεγχοι συγκρίσεων δημογραφικών παραγόντων και των μεταβλητών της ενότητας: Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης	145
7.5.3 Έλεγχοι συγκρίσεων δημογραφικών παραγόντων και των παραγόντων του ερωτηματολογίου ‘Όργανισμός που μαθαίνει’	155
7.6 Έλεγχοι ερευνητικών ερωτημάτων και άλλα ερευνητικά ευρήματα	162
7.6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της γνώσης	162
7.6.2 Μοντέλα με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις	164
8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΌΓΔΩΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	196
8.1 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής των συνεντεύξεων	196
8.2 Αποτελέσματα των συνεντεύξεων με βάση την ανάλυση του περιεχομένου	199
8.2.1 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 1 ^ο Μοντέλο	201
8.2.2 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 2 ^ο Μοντέλο	212
8.2.3 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 3 ^ο Μοντέλο	222
8.2.4 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 4 ^ο Μοντέλο	227
8.2.5 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 5 ^ο Μοντέλο	231
9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΝΑΤΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ	239
9.1 Συζήτηση ως προς τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης	239
9.1.1 Όσον αφορά την ενότητα ‘Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης	242
9.1.2 Συζήτηση ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα	247

9.2 Συζήτηση ως προς τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης και ποιοτικής προσέγγισης σε σχέση με τα μοντέλα	254
9.2.1 Συζήτηση ως προς το πρώτο μοντέλο	254
9.2.2. Συζήτηση ως προς το δεύτερο μοντέλο	260
9.2.3. Συζήτηση ως προς το τρίτο μοντέλο	267
9.2.4. Συζήτηση ως προς το τέταρτο μοντέλο	270
9.2.5. Συζήτηση ως προς το πέμπτο μοντέλο	275
10. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	280
10.1 Συμπεράσματα της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας	280
10.1.1 Συμπεράσματα ως προς το πρώτο μοντέλο	286
10.1.2 Συμπεράσματα ως προς το δεύτερο μοντέλο	289
10.1.3 Συμπεράσματα ως προς το τρίτο μοντέλο	293
10.1.4 Συμπεράσματα ως προς το τέταρτο μοντέλο	294
10.1.5 Συμπεράσματα ως προς το πέμπτο μοντέλο	295
10.2 Προτάσεις	298
10.2.1 Προτάσεις προς την πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	298
10.2.2. Προτάσεις προς την ακαδημαϊκή κοινότητα	302
10.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	305
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	307
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	309
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	344
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΛΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	345
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Case processing summary	348
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Ανάπτυξη Λειτουργικού Μοντέλου	349
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 : Δηλώσεις “φορτισμένων παραγόντων”	373
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 : Συνεντεύξεις στελεχών	375
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 : Τελικές Συνεντεύξεις	385
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8 : Συγκεντρωτικοί πίνακες αποτελεσμάτων συνεντεύξεων	428

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο τομέα και η ανάπτυξη λειτουργικών μοντέλων. Ο βασικός στόχος της έρευνας είναι να αναδείξει και να διερευνήσει τον ιδιαίτερο ρόλο της διαχείρισης γνώσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Επίσης, να καταγράψει τις προτιμήσεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης όπως την οργανωσιακή αριστεία, την οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά, την οργανωσιακή καινοτομία και την οργανωσιακή μάθηση. Παράλληλα σκοπός της διατριβής είναι η σύνδεση και η σχέση της διαχείρισης της γνώσης με προσδιοριστικούς παράγοντες οι οποίες βοηθούν την οργανωσιακή ανάπτυξη των δημοσίων υπηρεσιών. Στόχοι της διατριβής είναι η ανάδειξη λειτουργικών μοντέλων τα οποία συνδέουν την διαχείριση της γνώσης με την οργανωσιακή κουλτούρα-συμπεριφορά, την οργανωσιακή μάθηση, την οργανωσιακή καινοτομία.

Η παρούσα διατριβή προάγει την επιστημονική γνώση για την διαχείριση της γνώσης αναπτύσσοντας μία γνωστική βάση για την διαχείριση της γνώσης, την οργανωσιακή μάθηση, την οργανωσιακή καινοτομία, την οργανωσιακή αριστεία. Το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει σε βάθος μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας στα αντικείμενα της διαχείρισης της γνώσης στους οργανισμούς και ειδικότερα σε αυτούς οι οποίοι είναι στον δημόσιο τομέα. Παράλληλα η έρευνα της διατριβής συμβάλλει στην κάλυψη του υπάρχοντος κενού στο πεδίο της διαχείρισης της γνώσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα και στις πρακτικές ανάπτυξης της με την αντίστοιχη εφαρμογή των λειτουργικών μοντέλων.

Για την προσέγγιση του ερευνητικού προβλήματος διατυπώθηκαν τρία ερευνητικά ερωτήματα, ερευνητικές υποθέσεις καθώς και ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη εμπειρικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της ποσοτικής προσέγγισης, αναπτύχθηκε ερωτηματολόγιο στο οποίο συμμετείχαν 1023 δημόσιοι υπάλληλοι. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν 12 συνεντεύξεις, σε σχέση με τα λειτουργικά

μοντέλα τα οποία προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα, στις οποίες συμμετείχαν στελέχη του δημόσιου τομέα.

Από την ανάλυση των ευρημάτων διαμορφώθηκαν πέντε λειτουργικά μοντέλα για την διαχείριση της γνώσης τα οποία μπορούν να έχουν άμεση πρακτική εφαρμογή στον δημόσιο τομέα αλλά και σε άλλους οργανισμούς, αξιοποιώντας θεμελιώδεις θεωρητικές προσεγγίσεις του πεδίου. Η έρευνα αποτυπώνει ότι δεν υπάρχει σαφή και ολιστική προσέγγιση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης με παράγοντες οι οποίοι βοηθούν στην ανάπτυξη και επιτυχή εφαρμογή της στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν από την υπηρεσιακή και πολιτική ηγεσία σχετικά με τον τρόπο προώθησης της διαχείρισης της γνώσης στις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και ειδικότερα στο ανθρώπινο δυναμικό αυτών των υπηρεσιών. Τα λειτουργικά μοντέλα τα οποία προέκυψαν από την παρούσα διατριβή δίνουν τη δυνατότητα στην πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία να προωθήσουν την διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο τομέα καθώς θα βοηθήσει σημαντικά να μην απωλεσθούν οι σημαντικές γνώσεις και εμπειρίες τις οποίες κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό. Βασικό στοιχείο αποτελεί η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων από την ηγεσία για την κατανόηση της σημασίας και αξίας της διαχείρισης της γνώσης. Επίσης την προώθηση της πρακτικών για την σημασία εύρεσης, αποθήκευσης και διάχυσης της γνώσης στο σύνολο των δημόσιων οργανισμών και των εργαζομένων σε αυτούς με σημαντικά πλεονεκτήματα.

Η παρούσα μελέτη θεμελιώνει με σαφήνεια και πληρότητα τόσο θεωρητικά όσο και ερευνητικά την διαχείριση της γνώσης ως καινοτόμα στρατηγική στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και απαντά με πληρότητα στον σκοπό, στους στόχους και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν εξ αρχής. Επίσης συμβάλλει σημαντικά στον επιστημονικό διάλογο για την διαχείριση της γνώσης, της οργανωσιακής καινοτομίας, μάθησης, αριστείας καθώς και τον αλληλεπίδραση της συμπεριφοράς υπηρεσίας, συναδέλφων και προσωπικής συμπεριφοράς με τους

προηγούμενους παράγοντες ως καθοριστικούς παράγοντες στην ανάπτυξη των δημόσιων οργανισμών και των εργαζομένων.

Λέξεις-Κλειδιά: Διαχείριση της Γνώσης, Οργανωσιακή Αριστεία, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Οργανωσιακή Καινοτομία, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Οργανωσιακή Μάθηση, Οργανισμός που Μαθαίνει

ABSTRACT

The object of this study is the management of knowledge in the public sector and the development of operational models. The main objective of the research is to highlight and investigate the special role of knowledge management in the Greek public sector. Also, to capture the preferences of civil servants regarding knowledge management practices such as organizational excellence, organizational culture and behavior, organizational innovation and organizational learning. At the same time, the purpose of the thesis is the connection and relationship of knowledge management with determining factors that help the organizational development of public services. The goals of the thesis are the emergence of functional models that connect knowledge management with organizational culture-behavior, organizational learning, organizational innovation.

This thesis advances scientific knowledge for knowledge management by developing a knowledge base for knowledge management, organizational learning, organizational innovation, organizational excellence. The theoretical part includes an in-depth study of the international literature on the subjects of knowledge management in organizations and especially in those that are in the public sector. At the same time, the thesis research contributes to covering the existing gap in the field of knowledge management in the Greek public sector and in its development practices with the corresponding application of functional models.

To approach the research problem, three research questions, research hypotheses as well as the design and development of empirical research were formulated. More specifically, in the context of the quantitative approach, a questionnaire was developed in which 1023 civil servants participated. Then 12 interviews were conducted, in relation to the operational models that emerged from the quantitative research, in which public sector executives participated.

From the analysis of the findings, five functional models for knowledge management were formed which can have direct practical application in the public sector as well as in other organizations, utilizing fundamental theoretical approaches of the field. The research shows that there is no clear and holistic approach between knowledge management and factors that help in its development and successful application in public sector services.

The results of the research can be used by the official and political leadership regarding how to promote knowledge management in public services and especially in the human resources of these services. The functional models that emerged from this thesis enable political and service leadership to promote knowledge management in the public sector as it will significantly help not to lose the important knowledge and experiences possessed by human resources. A key element is the development of educational programs by the leadership to understand the importance and value of knowledge management. Also the promotion of practices for the importance of finding, storing and disseminating knowledge in all public organizations and the employees in them with significant advantages.

The present study clearly and comprehensively establishes the knowledge management as an innovative strategy in public sector organizations, both theoretically and research-wise, and fully answers the purpose, objectives and research questions raised from the beginning. It also contributes significantly to the scientific dialogue on the management of knowledge, organizational innovation, learning, excellence as well as the interaction of service behavior, colleagues and personal behavior with the previous factors as determining factors in the development of public organizations and employees.

Key-words: Knowledge Management, Organizational Excellence, Organizational Culture, Organizational Innovation , Organizational Behavior, Organizational Learning, Learning Organization

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Διευρυμένη Απεικόνιση της Διαχείριση Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα. Πηγή: (Kammani & Date, 2009)	28
Σχήμα 2: Σχέση δημιουργίας και εφαρμογής γνώσης και καινοτομίας	55
Σχήμα 3: Το αναλυτικό μοντέλο σύμφωνα με Ravanrykar & Pashazadh, 2014	85
Σχήμα 4: Ποσοστά της σχέσης εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα	118
Σχήμα 5: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 1 ^ο Μοντέλο	167
Σχήμα 6: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 2 ^ο Μοντέλο	174
Σχήμα 7: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 3ο Μοντέλο.	180
Σχήμα 8: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 4 ^ο Μοντέλο	185
Σχήμα 9: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 5 ^ο Μοντέλο	191

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 7.1: Οι παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση του ερωτηματολογίου ‘Οργανισμός που μαθαίνει’	108
Πίνακας 7.1: Συχνότητα και ποσοστά του φύλου και της ηλικιακής ομάδας των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα	115
Πίνακας 7.2: Συχνότητα και ποσοστά της προϋπηρεσίας και του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα	116
Πίνακας 7.3: Συχνότητα και ποσοστά των υπηρεσιών που εργάζονται οι υπάλληλοι της έρευνας	117
Πίνακας 7.4: Συχνότητα και ποσοστά των υπαλλήλων του δείγματος ανά γεωγραφική περιοχή	119
Πίνακας 7.5: Συχνότητα, ποσοστά, μέση τιμή και τυπική απόκλιση για την ερώτηση ‘Πώς αξιολογείτε τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία σας;’	120
Πίνακας 7.6: Συχνότητα και ποσοστά για την ερώτηση ‘Πώς αξιολογείτε το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας;’	121
Πίνακας 7.7: Συχνότητα και ποσοστά για την ερώτηση ‘Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σωστή εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης στην υπηρεσία σας;’	122
Πίνακας 7.8: Συχνότητα και ποσοστά για την ερώτηση ‘Ποια από τις παρακάτω δηλώσεις αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε;’	123
Πίνακας 7.9: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τη μέτρηση της διαχείρισης της γνώσης	124
Πίνακας 7.10: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τη μέτρηση της Οργανωτικής Αριστείας	125
Πίνακας 7.11: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τη μέτρηση της Οργανωτικής Μάθησης	127
Πίνακας 7.12: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τη μέτρηση της Οργανωτικής Καινοτομίας	129
Πίνακας 7.14: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τον παράγοντα ‘Συμπεριφορά συναδέλφων’	130
Πίνακας 7.15: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τον παράγοντα ‘Συμπεριφορά υπηρεσίας’	131
Πίνακας 7.16: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τον παράγοντα ‘Προσωπική συμπεριφορά’	132

Πίνακας 7.17: Έλεγχος U των Kruskal-Wallis για ανεξάρτητα δείγματα των παραγόντων των 4 πρακτικών διαχείρισης της γνώσης με βάση την ηλικία	134
Πίνακας 7.18: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των τεσσάρων πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση την ηλικία	135
Πίνακας 7.19: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των τεσσάρων πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση το μορφωτικό επίπεδο	137
Πίνακας 7.20: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των τεσσάρων πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση τον κλάδο	142
Πίνακας 7.21: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση την προϋπηρεσία	146
Πίνακας 7.22: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση το μορφωτικό επίπεδο	146
Πίνακας 7.23: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση την υπηρεσία υπηρετήσης	147
Πίνακας 7.24: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση την περιοχή υπηρετήσης	150
Πίνακας 7.25: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα του επιπέδου ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία με βάση το μορφωτικό επίπεδο	151
Πίνακας 7.26: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα του επιπέδου ωριμότητας με βάση την υπηρεσία υπηρετήσης	152
Πίνακας 7.27: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει' με βάση την ηλικία	155
Πίνακας 7.28: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει' με βάση την προϋπηρεσία	156
Πίνακας 7.29: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει' με βάση την υπηρεσία εργασίας	158
Πίνακας 7.30: Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων (συντελεστής συσχέτισης rho) μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των υπόλοιπων παραγόντων	163
Πίνακας 7.31: Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων (συντελεστής συσχέτισης rho) μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει'	163

Πίνακας 7.32: Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων (συντελεστής συσχέτισης rho) μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των παραγόντων της ενότητας 'Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης'	164
Πίνακας 7.33: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά	168
Πίνακας 7.34: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)	169
Πίνακας 7.35: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)	170
Πίνακας 7.36: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία	171
Πίνακας 7.37: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά	175
Πίνακας 7.38: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)	175
Πίνακας 7.39: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)	176
Πίνακας 7.40: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία	177
Πίνακας 7.41: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά	180
Πίνακας 7.42: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)	181
Πίνακας 7.43: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)	182
Πίνακας 7.44: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία	182
Πίνακας 7.45: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά	186
Πίνακας 7.46: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)	186
Πίνακας 7.47: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)	187
Πίνακας 7.48: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία	188
Πίνακας 7.49: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά	192
Πίνακας 7.50: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)	192
Πίνακας 7.51: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)	193

Πίνακας 7.52: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία	194
Πίνακας 8.1: Συχνότητα και ποσοστά του φύλου και της ηλικιακής ομάδας των συμμετεχόντων υπαλλήλων στη συνέντευξη	196
Πίνακας 8.2: Συχνότητα και ποσοστά της προϋπηρεσίας και του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων υπαλλήλων στη συνέντευξη	197
Πίνακας 8.3: Συχνότητα και ποσοστά των υπηρεσιών που εργάζονται οι συνεντευξιαζόμενοι της έρευνας	198
Πίνακας 8.4: Συχνότητα και ποσοστά των συνεντευξιαζόμενων ανά κλάδο και ανά σχέση εργασίας	198
Πίνακας 8.5: Συχνότητα και ποσοστά των συνεντευξιαζόμενων ανά γεωγραφική περιοχή	199

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΤΠΕ Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών

HRM Human Resource Management

SECI Socialization Externalization Combination Internalization

1. Κεφάλαιο Πρώτο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Στο δυναμικό περιβάλλον των τελευταίων ετών η γνώση εξελίσσεται ως ένα βιώσιμο χαρακτηριστικό των οργανισμών και παράλληλα αυξάνονται ραγδαία οι έρευνες στο συγκεκριμένο πεδίο (Ragab & Arisha, 2013). Η σημερινή οικονομία βασίζεται στη γνώση. Η γνώση θεωρείται ευρέως ως ο σημαντικότερος οργανωσιακός πόρος για το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού (Nonaka & Takeuchi, 1995). Η αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα των οργανισμών στηρίζονται στην γνώση και στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η διαχείρισή της (Abdullah & Date, 2009· Colnar & Dimovski, 2017). Η οικονομία της γνώσης και η νέα οικονομία δημιουργεί ευκαιρίες και νέες προκλήσεις στον δημόσιο τομέα. Είναι σημαντικό στοιχείο, η δημόσια διοίκηση να αναλάβει πρωτοβουλίες για τον εντοπισμό των μέσων και των νέων τεχνικών στην διαχείριση γνώσης (Todericiu & Stanit, 2016).

Η γνώση είναι το αποτέλεσμα της ανθρώπινης δράσης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ανθρώπινες αξίες και οι παραδοχές, οι οποίες στηρίζουν τη μαθησιακή διαδικασία, αποκαλύπτουν τη σημαντική δύναμη όχι μόνο της γνώσης αλλά και των διαδικασιών, οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείρισή της (Alavi, Kayworth & Leidner, 2006· Ibrahim & Reid, 2009· Nonaka & Takeuchi, 1995). Η αξία της γνώσης αναδεικνύεται όταν αναπτύσσεται και εφαρμόζεται με ορθό τρόπο (North & Scharle, 2020). Η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται μέσω μίας συστημικής προσέγγισης του οργανισμού δια της οποίας ελέγχεται και διαδίδεται η συλλογική γνώση με κύριο στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξή του σε ένα ασταθές περιβάλλον (Naydenov, 2018). Η αποτελεσματική ανάπτυξη της γνώσης στηρίζεται στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται ο οργανισμός την κουλτούρα, τα πληροφοριακά συστήματα και τη δομή του (Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada & Hussain, 2019). Η ανταλλαγή γνώσεων πραγματοποιείται σε ατομικό και σε οργανωσιακό επίπεδο. Σε ατομικό επίπεδο, το σημαντικότερο στοιχείο είναι η επικοινωνία. Μέσω της επικοινωνίας οι εργασίες πραγματοποιούνται σε πιο σύντομο χρόνο. Σε

οργανωσιακό, σημαντικοί παράγοντες είναι η οργάνωση, η αποτύπωση, η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών (Inków, 2020).

Η διαχείριση της γνώσης είναι η διαδικασία για την αναγνώριση, την επιλογή, τη διαχείριση, τη μετάδοση και τη διάδοση πληροφοριών. Τα προηγούμενα στοιχεία βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων, στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδιασμών, τη λήψη αποφάσεων και την αύξηση της αξίας του πνευματικού κεφαλαίου (Turban, Aronson & Liang, 2005). Παράλληλα, η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται ορθά όταν ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι για τη συμμετοχή τους σε ομάδες εργασίας, όταν διευκολύνεται η επικοινωνία και όταν διαχέεται η γνώση σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνονται, απλουστεύονται και βελτιώνονται οι εργασιακές διαδικασίες (Azam, Bilal Khilji & Khan, 2016). Ο Al-Khoury (2014) υποστηρίζει ότι όσο πιο εύκολη είναι η πρόσβαση των πολιτών στις πληροφορίες τόσο περισσότερο ενισχύεται η διαχείριση της γνώσης.

Η διαχείριση της γνώσης ως θέμα έχει προσελκύσει ευρύ ενδιαφέρον και συναίνεση στη διοικητική και οργανωτική συζήτηση, αν και έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα σε ιδιωτικούς οργανισμούς και όχι σε δημόσιους (Smith, 2016). Στην πραγματικότητα, η έρευνα για τη διαχείριση της γνώσης αυξάνει σήμερα ραγδαία τη σημασία της στον δημόσιο τομέα, όπως προκύπτει από τις πρόσφατες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις σχετικά με το θέμα (Lambe, 2011· Massaro, Dumay & Garlatti, 2015). Η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει τον εντοπισμό των πνευματικών περιουσιακών στοιχείων μέσα στους οργανισμούς, την ανταλλαγή των βέλτιστων πρακτικών και τη δημιουργία νέας γνώσης προκειμένου να δημιουργηθεί στρατηγικό πλεονέκτημα εντός των οργανισμών (Barclay & Murray, 1997).

Η ανάπτυξη των προγραμμάτων για τη διαχείριση της γνώσης βασίζεται στη δημιουργία μνήμης στον οργανισμό. Αυτή η μνήμη ενισχύει τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στον οργανισμό. Η έλλειψη μνήμης συνδέεται με ένα μεγάλο αριθμό δημοσίων οργανισμών σε σχέση με τις διαδικασίες και πρακτικές, τους κανόνες και τις μεθόδους οι οποίες αναπτύσσονται. Η δημιουργία μνήμης βοηθά τον οργανισμό στην καταγραφή των διαδικασιών και την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών οι οποίες συνδέονται με την έλλειψη γνώσεων (Ιακώβου, Βλάχος & Ψωινός, 2017). Λόγω της σημασίας της, η διαχείριση της γνώσης στο σύγχρονο

περιβάλλον της αγοράς, γίνεται ένας από τους ταχέως αναπτυσσόμενους τομείς έρευνας και εξετάζεται από μεγάλη μερίδα οργανισμών (Ahmad, 2019). Οι λέξεις οργανωτική και οργανωσιακή οι οποίες υπάρχουν μέσα στο κείμενο είναι ταυτόσημες.

1.2 Η σημασία του προτεινόμενου θέματος της διδακτορικής διατριβής

Η διαχείριση της γνώσης είναι ένας σχετικά νέος τομέας ο οποίος κέρδισε αναγνώριση κατά την τελευταία δεκαετία της περασμένης χιλιετίας και αντιπροσωπεύει ένα μάλλον ανεξερεύνητο πεδίο σπουδής στη δημόσια διοίκηση (Choi, 2015· Hribar & Yang, 2016) και ειδικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Σήμερα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας με περιορισμένους προϋπολογισμούς, οι οποίοι συνεχίζουν να μειώνονται. Από την άλλη πλευρά, οι πολίτες απαιτούν την υψηλότερη δυνατή αξία για το δημόσιο χρήμα και όλοι οι οργανισμοί προσπαθούν να μειώσουν σημαντικά το κόστος, να βελτιώσουν τους τρόπους λήψης αποφάσεων και να βρουν καινοτόμους τρόπους ανάπτυξης. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στον δημόσιο τομέα παραμένει η αλλαγή νοοτροπίας, η οποία στρέφεται ιδιαίτερα προς τη διοίκηση και τη γραφειοκρατία (Talisayon, 2013). Η έννοια της διαχείρισης της γνώσης θεωρείται το ίδιο σημαντική με τη διαχείριση των πόρων ενός οργανισμού. Αποτελεί πλέον η διαχείριση της γνώσης ένα νέο πεδίο στην εποχή της οικονομίας της γνώσης (Mohtajan, 2016).

Το ζήτημα της διαχείρισης της γνώσης από τους δημόσιους οργανισμούς δεν διερευνήθηκε σε μεγάλο βαθμό, ωστόσο, τα τελευταία χρόνια αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος. Οι μελέτες σχετικά με την διαχείριση της γνώσης σε δημόσιους οργανισμούς είναι αυξημένες σε προηγμένες χώρες, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ο Καναδάς και το Ηνωμένο Βασίλειο, σε αντίθεση με τις ελάχιστες μελέτες οι οποίες υπάρχουν στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι μελέτες επίσης, στις ασιατικές χώρες είναι σε χαμηλό

επίπεδο, σε αντίθεση με τις μελέτες στις χώρες της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής, οι οποίες είναι σε υψηλότερο επίπεδο (Massaro et al., 2015). Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα αντιμετωπίζουν προκλήσεις σχετικά με το μειωμένο κόστος, τη γραφειοκρατία, την έλλειψη προσωπικού και τον αυξημένο φόρτο εργασίας (Talisayon, 2013). Η διαχείριση της γνώσης είναι απαραίτητη για την οργανωσιακή βιωσιμότητα (Kim, 2021).

Όπως σημειώνουν οι Davenport και Prusak 1998, η επιτυχής διαχείριση της γνώσης απαιτεί έναν ιδιαίτερο συνδυασμό ανθρώπινων, οικονομικών, τεχνικών και δεξιοτήτων, τονίζοντας ότι δεν είναι ούτε τυχαία ούτε μη διαχειριζόμενη διαδικασία. Με αυτήν την αυξανόμενη συνειδητοποίηση της ανάγκης να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση ενός οργανισμού και να δημιουργεί μια συγκεκριμένη διάταξη ανθρώπων, τεχνολογίας και δεξιοτήτων, η διαχείριση της γνώσης αναδείχθηκε ως ξεχωριστό πεδίο σπουδών. Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα σύνολο νέων οργανωτικών πρακτικών. Αυτές οι πρακτικές έχουν πολύ μεγάλη συνάφεια με την οικονομία της γνώσης. Η διαχείριση γνώσης έχει ως βασικό σκοπό την ανάπτυξη διαδικασιών και πρακτικών, οι οποίες σχεδιάστηκαν για τη βελτιστοποίηση της χρήσης της γνώσης (Talisayon, 2013).

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα ενδιαφέρον ερευνητικό πεδίο, καθώς αναγνωρίζεται η γνώση ως ένας κρίσιμος πόρος τόσο στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα όσο και στους ιδιωτικούς οργανισμούς (Titi Amayah, 2013· Willem & Buelens, 2007). Στην πραγματικότητα, με τις αλλαγές και τους μετασχηματισμούς οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί, η νέα δημόσια διοίκηση δίνει όλο και μεγαλύτερη έμφαση στη γνώση ως το πιο βιώσιμο πλεονέκτημά της. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι οργανισμοί οι οποίοι βασίζονται στη γνώση (Willem & Buelens, 2007). Με το ίδιο σκεπτικό, οι Massaro et al. (2015), υποστηρίζουν ότι η μελέτη της διαχείρισης γνώσης του δημόσιου τομέα απαιτεί μία διαφορετική ερευνητική προσέγγιση καθώς ο δημόσιος τομέας έχει έναν συγκεκριμένο τρόπο οργάνωσης. Η βιβλιογραφική αναζήτηση αποτυπώνει μελέτες οι οποίες επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένες δημόσιες υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, σε αστυνομικές υπηρεσίες στην Νορβηγία (Filstad & Gottschalk, 2011) και στο Ηνωμένο Βασίλειο (Seba & Rowley, 2010) αλλά και συγκεκριμένους τομείς, όπως η εκπαίδευση (Gertner,

Roberts & Charles, 2011· Hautala, Martinmaki, Kiviniemi, Kinnunen, Virtanen, Jukka Jaatinen & Tulppo, 2012) και την υγειονομική περίθαλψη (Lunden, Teras, Kvist & Haggman-Laitila, 2017· Nicolini, Powell, Conville & Martinez-Solano, 2008). Η διοίκηση της γνώσης δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στους δημόσιους οργανισμούς. Η ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης θα έχει ως αποτέλεσμα στην ανάπτυξη των οργανωσιακών αλλαγών και στην εξυγίανση της δημόσιας διοίκησης (Ρωσσίδης, 2014).

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν υπαλλήλους με πολλές δεξιότητες και γνώσεις. Μετά την αποχώρηση αυτών των υπαλλήλων από τους οργανισμούς χάνονται αυτά τα στοιχεία, ενώ θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν (Zygouris & Papadopoulou, 2022). Ένα μοντέλο γνώσης δύναται να συμβάλει στην ανάπτυξη και τον εντοπισμό ενός νέου συστήματος για τη διαχείριση της γνώσης (Kim, Felan & Kang, 2011), το οποίο θα αποτελέσει μια σημαντική πρωτοβουλία σε εθνικό επίπεδο για τη δημιουργία μοντέλου για τη διαχείριση της γνώσης. Έρευνα ανέδειξε ότι η διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα ανεξερεύνητο τομέα τόσο σε πρακτικό επίπεδο όσο και σε ερευνητικό επίπεδο (Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali & Tehseen, 2019). Παράλληλα, η διαχείριση της γνώσης είναι περισσότερο απαιτητική σε έναν δημόσιο οργανισμό σε σχέση με έναν ιδιωτικό οργανισμό (Edge, 2005). Στους δημόσιους οργανισμούς δεν διαμοιράζονται αποτελεσματικά οι γνώσεις και οι εμπειρίες των εργαζομένων (Kammani & Date, 2009). Η αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση της σιωπηρής γνώσης αποτελεί έναν βασικό παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών (Mohajan, 2016). Έρευνα αναγνωρίζει ότι οι οργανισμοί για να μπορέσουν να λάβουν πλεονεκτήματα από τις γνώσεις απαιτείται να τις διαχειριστούν αποτελεσματικά (Lee, Rosdi & Wai, 2017). Στον δημόσιο τομέα η διαχείριση της γνώσης είναι ακόμη στο ξεκίνημά της, ακόμη και αν τα τεχνολογικά εργαλεία για τη διαχείρισή της αναπτύσσονται γρήγορα και τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών είναι ανεπτυγμένα σε καλό βαθμό (Cong & Pandya, 2003· Wiig, 2002). Αποτελεί επιτακτική ανάγκη η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η αποκρυστάλλωση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή της

διαχείρισης της γνώσης (Al Ahbabi Singh, Balasubramanian & Gaur, 2019). Όταν η γνώση δεν μοιράζεται τότε μειώνεται η οργανωσιακή δημιουργικότητα, η κοινωνική αλληλεπίδραση είναι περιορισμένη και είναι πιθανό να μην αναπτύσσεται η καινοτομία (Kokt & Makumbe, 2020).

Η απουσία εμπειρικής έρευνας σχετικά με την εφαρμογή μοντέλων για την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί ζήτημα. Αυτά τα λειτουργικά μοντέλα θα βοηθήσουν σημαντικά στην αποτελεσματική εφαρμογή στην λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και αλλά και στην ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την διαχείριση της γνώσης. Ενώ αναδεικνύεται η ανάγκη εφαρμογής και ανάπτυξης της διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχουν αντίστοιχες διαδικασίες οι οποίες να βοηθούν στον τομέα αυτό. Υπάρχουν ερευνητικά κενά τα οποία εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία αναφορικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή της διαχείριση γνώσης. Το ερευνητικό πρόβλημα το οποίο αναπτύσσεται είναι στο πεδίο της διαχείριση της γνώσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

1.3 Δομή της διδακτορικής διατριβής

Σχετικά με τη **δομή** της εργασίας, η διδακτορική διατριβή αποτελείται από εννέα κεφάλαια και τα παραρτήματα.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή, τη σημασία του προτεινόμενου θέματος της διδακτορικής διατριβής και τη σημασία του προτεινόμενου θέματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο με τίτλο “Η διαχείριση της γνώσης” αποτυπώνεται η έννοια της γνώσης, τα είδη της γνώσης (ρητή και άρρητη), καθώς και η έννοια της διαχείρισης της γνώσης και οι πρακτικές της. Στη συνέχεια, αναλύεται η αξία της ανταλλαγής των γνώσεων στους οργανισμούς, η σημασία της διαχείρισης της γνώσης στον δημόσιο τομέα, καθώς και τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης στους οργανισμούς. **Στο τρίτο κεφάλαιο** με τίτλο “Οργανωσιακή Καινοτομία και Διαχείριση της Γνώσης” αναλύεται εννοιολογικά η Οργανωσιακή Καινοτομία, καθώς και η σημασία της. Επίσης, αποτυπώνεται η σχέση της οργανωσιακής καινοτομίας με τη διαχείριση της γνώσης. **Στο τέταρτο κεφάλαιο**

με τίτλο “ Οργανωσιακή Αριστεία- Οργανωσιακή Κουλτούρα-Συμπεριφορά και Διαχείριση της Γνώσης” αναλύονται εννοιολογικά η Οργανωσιακή Αριστεία, η Οργανωσιακή Κουλτούρα, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά, καθώς και η σημασία τους. Επιπρόσθετα, αποτυπώνεται η σχέση των προηγούμενων παραγόντων με τη διαχείριση της γνώσης. Στη συνέχεια, αποτυπώνονται οι έννοιες και η σημασία της προσωπικής συμπεριφοράς, της συμπεριφοράς της υπηρεσίας καθώς και της συμπεριφοράς συναδέλφων, αναλύεται εννοιολογικά η Οργανωσιακή Μάθηση και περιγράφεται η σχέση της με την διαχείριση της γνώσης. Επιπλέον, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο με τις αντίστοιχες έρευνες σε σχέση με τον Οργανισμό που Μαθαίνει, καθώς και τους Οργανισμούς και Κοινότητες Μάθησης και αποτυπώνεται το θεσμικό πλαίσιο το οποίο υπάρχει στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τις υπηρεσίες σε σχέση με την διαχείριση της γνώσης και τις αντίστοιχες πρακτικές. **Στο έκτο κεφάλαιο** με τίτλο “ Η Μεθοδολογία της Έρευνας” αποτυπώνονται ο σκοπός, οι στόχοι της έρευνας καθώς και η μεθοδολογία αυτής. Επίσης, αναπτύσσονται στοιχεία για το ερευνητικό εργαλείο της ποσοτικής έρευνας, η πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου, ο πληθυσμός και μέγεθος του δείγματος της κύριας έρευνας. Ακολούθως, αναπτύσσεται η μεθοδολογία μέτρησης όλων των μεταβλητών καθώς και οι παραγοντικές αναλύσεις των ερωτηματολογίων της κύριας έρευνας. Παράλληλα αναπτύσσεται η ποιοτική έρευνα και η μεθοδολογία της καθώς και η μέθοδος ανάλυσης. **Στο έβδομο κεφάλαιο** με τίτλο “ Ερευνητικά Αποτελέσματα Ποσοτικής Προσέγγισης ” αποτυπώνονται τα δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα, η περιγραφική στατιστική ανάλυση των ενοτήτων του ερωτηματολογίου και ο έλεγχος συγκρίσεων μεταξύ παραγόντων. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι έλεγχοι ερευνητικών ερωτημάτων και άλλα ερευνητικά ευρήματα, οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη διαχείριση της γνώσης και τα μοντέλα με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα αλλά και τις ερευνητικές υποθέσεις. **Στο όγδοο κεφάλαιο** με τίτλο “Αποτελέσματα Συνεντεύξεων” αποτυπώνονται τα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής των συνεντεύξεων και τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων με βάση την ανάλυση του περιεχομένου και τα ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων αναλυτικά για τα πέντε μοντέλα. **Στο ένατο κεφάλαιο** με τίτλο “ Συζήτηση ” πραγματοποιείται η συζήτηση για την κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης και για τη σχέση

μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης. Ακολουθεί η συζήτηση σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα η οποία αφορά στην σχέση της διαχείρισης της γνώσης με την οργανωσιακή μάθηση, την οργανωσιακή καινοτομία και την οργανωσιακή καινοτομία. Παράλληλα, αναπτύσσεται η συζήτηση σε σχέση με τα πέντε μοντέλα. Στο δέκατο κεφάλαιο με τίτλο “ Συμπεράσματα ” αποτυπώνονται τα συμπεράσματα ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα και ως προς τα αποτελέσματα του συνόλου της έρευνας. Επίσης, οι προτάσεις ως προς την υπηρεσιακή και πολιτική ηγεσία καθώς και οι προτάσεις ως προς την ακαδημαϊκή κοινότητα. Παράλληλα, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας. Ακολουθούν οι βιβλιογραφικές αναφορές.

Στο τέλος της διατριβής παρατίθενται οκτώ παραρτήματα. Το πρώτο περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία της πιλοτικής έρευνας. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα αποτελέσματα του πιλοτικού ερωτηματολογίου ως προς τους βασικούς δείκτες. Το τρίτο μέρος αποτυπώνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας και το τέταρτο τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Στο πέμπτο μέρος αποτυπώνονται οι πίνακες από τις δηλώσεις των φορτισμένων παραγόντων σε σχέση με τη συμπεριφορά υπηρεσίας, τη συμπεριφορά συναδέλφων και την προσωπική συμπεριφορά. Το έκτο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων καθώς και τις απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις. Στο όγδοο μέρος υπάρχουν οι συγκεντρωτικοί πίνακες των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων.

2. Κεφάλαιο Δεύτερο : Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

2.1 Η έννοια της γνώσης

Η έννοια της γνώσης, σύμφωνα με τα έργα των Ελλήνων φιλοσόφων, έχει τις ρίζες της στην αρχαιότητα. Πιο συγκεκριμένα, η γνώση πηγάζει από τους ανθρώπους μέσα από τις ιδέες και τις εμπειρίες τους. Αυτές οι ιδέες και εμπειρίες υπόκεινται στις δεξιότητες, οι οποίες υποστηρίζουν την αντίληψη της πραγματικότητας και την ύπαρξη μίας αντικειμενικής πραγματικότητας. Από την άλλη πλευρά στη Δυτική φιλοσοφία, η γνώση έγινε αντιληπτή ως αληθινό δημιούργημα με φυσική οντότητα, η οποία έχει τη δυνατότητα να αναπαραχθεί και να χρησιμοποιηθεί μέσω της τεχνολογίας (Theocharis & Tsihrintzis, 2016). Η γνώση αποτελεί ένα φυσικό περιουσιακό στοιχείο το οποίο δεν είναι ορατό και για αναπτυχθεί προϋποθέτει μία περίπλοκη πνευματική διαδικασία (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003).

Οι Davenport, De Long και Beers (1998) όρισαν τη γνώση ως πληροφορίες, η οποία σε συνδυασμό με την εμπειρία, το πλαίσιο, την ερμηνεία, τον προβληματισμό και την προοπτική προσθέτουν ένα νέο επίπεδο διορατικότητας, το οποίο μπορεί να ωφελήσει τόσο το άτομο όσο και την οργάνωση (Bratianu, 2015· Davenport & Prusak, 1998), ενώ οι Davenport και Prusak (1998) υποστήριξαν ότι η γνώση προέρχεται από τις πληροφορίες, οι οποίες λαμβάνονται από τα δεδομένα. Οι Empson (1999) και Zack (1999b) επεξηγούν, ότι η γνώση έχει ως προέλευση τα διαβαθμισμένα δεδομένα, τα οποία αποτιμώνται ως πληροφορίες όταν τοποθετούνται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο προκειμένου να συμβάλλουν σε ενέργειες ή αποφάσεις. Η γνώση αποτελεί προϊόν της ατομικής και της συλλογικής μάθησης, η οποία ενσωματώνεται σε συστήματα αλλά και σε προϊόντα-υπηρεσίες (North & Scharle, 2020).

Σύμφωνα με τον Drucker (1989), η γνώση είναι η πληροφορία η οποία αλλάζει κάτι ή κάποιον είτε δημιουργώντας τη βάση για ενέργειες είτε καθιστώντας ένα άτομο (ή/και έναν οργανισμό) ικανό να εκτελέσει διαφορετική ή πιο αποτελεσματική δράση, ενώ ο Omotayo (2015) όρισε τη γνώση ως τις ιδέες, τις κατανοήσεις και την

πρακτική γνώση, την οποία κατέχουν οι άνθρωποι και αποτελεί τον θεμελιώδη πόρο ο οποίος τους επιτρέπει να λειτουργούν με έξυπνο τρόπο (Odirí, 2014).

Η γνώση γενικά είναι μια ευρεία έννοια, αλλά όταν εξετάζεται σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο, μπορεί να γίνει κατανοητή με τρόπο τον οποίο οι εργαζόμενοι στον οργανισμό γνωρίζουν για το περιβάλλον, τους χρήστες, τις αξίες, τις διαδικασίες, τα λάθη και τις επιτυχίες τους (Jabeen, 2020) και σύμφωνα με Gaal, Szabo, Obermayer-Konács και Cserregi (2015), μπορεί να θεωρηθεί ως ένα κρίσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό, καθώς φέρνει κοντά ανθρώπους, εργαζόμενους και τεχνολογία προκειμένου να δημιουργηθεί βιώσιμη αξία για τον οργανισμό. Οι Storey και Barnett (2000), περιγράφουν τη γνώση ως τον βιώσιμο πόρο και ως το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού και η ανάπτυξή της προϋποθέτει μία περίπλοκη πνευματική διαδικασία. Αυτή η διαδικασία έχει ως χαρακτηριστικά την αντίληψη, τη μάθηση, την επικοινωνία, τον συλλογισμό και τη συσχέτιση (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003).

Επιπρόσθετα, ο Al-Aama (2014) υποστηρίζει ότι η γνώση συλλέγεται μέσω της έρευνας, της ανάγνωσης, της επικοινωνίας και της εμπειρίας και προσθέτει ότι η διαχείριση της γνώσης θεωρείται πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, επισημαίνοντας έτσι τη στρατηγική της σημασία. Τα προηγούμενα στοιχεία ενισχύθηκαν από τους Gloet και Samson (2020), οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι δεν είναι μόνο η καινοτομία, η οποία θα δώσει στους οργανισμούς βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και η ικανότητα διαχείρισης με αποτελεσματικό τρόπο των διαφόρων τύπων γνώσης, οι οποίοι εμφανίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό και συχνότητα.

Οι πηγές γνώσης είναι ποικίλες και ταξινομούνται κυρίως σε εξωτερικές και εσωτερικές πηγές. Εσωτερικές πηγές είναι εμπειρίες του οργανισμού και οι ικανότητές του να επωφελείται από τη μάθηση, τις λειτουργίες, τις στρατηγικές και τις τεχνολογίες ατόμων και ομάδων. Το περιβάλλον αντιπροσωπεύει την εξωτερική πηγή γνώσης και πληροφοριών. Σημαντικές πηγές αποτελούν τα άτομα, τα οποία θεωρούνται βασικοί δημιουργοί γνώσης (Lam, 1998), το γενικότερο περιβάλλον (διαδίκτυο, βιβλιοθήκες), το περιβάλλον εργασίας (πελάτες, ανταγωνιστές, ερευνητικά κέντρα κ.ά.), το τεχνικό περιβάλλον (συνέδρια, επιμορφώσεις και

μάθηση εντός του εργασιακού περιβάλλοντος) και η στρατηγική και ο ρόλος τους στη δημιουργία γνώσης μέσω της υιοθέτησης κατάλληλων επιλογών, του προσδιορισμού των τομέων στρατηγικής σημασίας του οργανισμού και στη συνέχεια, της εστίασης σε αυτά για τη συλλογή γνώσης και την επεξεργασία της (Bhatt, 2001). Η γνώση έχει άμεση σχέση με την πρόοδο και την επιτυχία του οργανισμού (Abubakar, Elrehail, Alatailat & Elçi, 2019) και όταν διαχειρίζεται με επιτυχία, μπορεί να συμβάλει στην οργανωσιακή μάθηση και να ενθαρρύνει επιτυχημένες διαδικασίες σε οργανισμούς (Al-Aama, 2014). Ο Sandrock (2008) αναφέρει ότι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν διαχειριστεί με επιτυχία τη γνώση αυξάνουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν διαδικασίες.

2.2 Είδη γνώσης

Ο συνδυασμός μεταξύ των πληροφοριών, της εμπειρίας και της διορατικότητας συνιστούν τη γνώση. Αυτή η γνώση ωφελεί τόσο τα άτομα όσο και την οργάνωση (Empson, 1999). Στους οργανισμούς, διακρίνουμε δύο τύπους γνώσης: τη ρητή και τη σιωπηρή γνώση (Nonaka, 1991). Αν και η γνώση θα μπορούσε να ταξινομηθεί σε προσωπική, εσωτερική και εξωτερική, πρακτική και θεωρητική, κοινόχρηστη και δημόσια, η ταξινόμηση σε σιωπηρή και ρητή γνώση παραμένει η πιο κοινή ταξινόμηση (Pathirage, Amaratunga & Haigh, 2008).

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που κωδικοποιούνται, αποθηκεύονται και διαδίδονται είναι στοιχεία της ρητής γνώσης (Mahmood, Qureshi & Shahbaz, 2011). Η ρητή γνώση είναι η τεχνογνωσία, η οποία κωδικοποιείται εύκολα, μεταφέρεται και διαμοιράζεται σε έναν οργανισμό (Nonaka, 1994· O’Riordan, 2020). Η ρητή γνώση εκφράζεται με λέξεις, προτάσεις και περιλαμβάνει θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες είναι διατυπωμένες σε γραπτή μορφή. Πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνεται με τη μορφή εγγράφων, υπομνημάτων, βιβλίων, εκθέσεων, καταλόγων, παρουσιάσεων, ευρεσιτεχνιών, εγχειριδίων, διαγραμμάτων διαδικασίας, εικόνων και μέσων, όπως βίντεο και λογισμικά, κ.λπ. Παράλληλα, μεταφέρεται και μοιράζεται χωρίς δυσκολία και μπορεί να αποθηκευτεί σε μια βάση δεδομένων ή σε

έναν υπολογιστή και να διαδοθεί με την τεχνολογία (Nonaka, 1991· Nonaka, 1994· Nonaka & Konno, 1998).

Από την άλλη πλευρά, η σιωπηρή γνώση είναι η γνώση η οποία δεν εξηγείται (Collins, 2010). Είναι ιδιαίτερα προσωπική, ειδική για το συγκεκριμένο πλαίσιο και είναι δύσκολο να επισημοποιηθεί και να επικοινωνηθεί ή να μεταφερθεί από ένα άτομο σε άλλο με τη διαδικασία της γραφής ή της προφορικής έκφρασης. Δεν αποτυπώνεται με τη γλώσσα ή τα μαθηματικά, και επίσης, είναι δύσκολο να αναχθεί σε γραπτή μορφή. Αποτελείται από νοητικά μοντέλα, αξίες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις, ιδέες και υποθέσεις (Davenport & Prusak, 2000· Nonaka, 1991· Nonaka & Nishiguchi, 2001· Polanyi, 1966) και έχει τις ρίζες της στις εμπειρίες και τις αξίες ενός ατόμου. Είναι δύσκολο να κωδικοποιηθεί, να επικοινωνηθεί, να περιγραφεί, να αναπαραχθεί ή να μιμηθεί, επειδή είναι αποτέλεσμα της ανθρώπινης εμπειρίας και των ανθρώπινων αισθήσεων (Abidi, Cheah & Curran, 2005· Nonaka, 1991· Nonaka & Konno, 1998). Συχνά λαμβάνει τη μορφή ιστοριών ή προσωπικών στρατηγικών αναφορικά με τον τρόπο προσέγγισης, των καθηκόντων των εργαζομένων ή των προβλημάτων τα οποία αντιμετωπίζουν. Είναι άγραφη, ανομολόγητη και κρυμμένη στην αποθήκη γνώσεων ενός ατόμου και βασίζεται στις εμπειρίες, τις παρατηρήσεις, τα συναισθήματα, τη διαίσθηση και τις εσωτερικές πληροφορίες. Ουσιαστικά, καλύπτει τη γνώση η οποία δεν έχει διατυπωθεί και αποτελεί τη βάση στη θεωρία δημιουργίας της οργανωσιακής γνώσης (Nonaka & von Krogh, 2009). Οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν έμφαση στη σιωπηρή γνώση, διότι προκύπτει ως η πιο κατάλληλη για τους οργανισμούς. Ωστόσο, η ρητή γνώση δεν θα πρέπει να αγνοείται, αλλά να χρησιμοποιείται σε υποστηρικτικό ρόλο (Mohajan, 2016). Η πλειοψηφία των γνώσεων ενός οργανισμού είναι σιωπηρή και οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως δεν την εντοπίζουν προκειμένου να την αξιοποιήσουν (O’Riordan, 2020).

Οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ των διαφόρων μορφών γνώσης και των τρόπων καινοτομίας παρακινούν τους οργανισμούς να διαχειρίζονται προληπτικά τα γνωστικά τους περιουσιακά στοιχεία για την επίτευξη της πνευματικής ιδιοκτησίας. Για τον σκοπό αυτό, ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί προσεγγίζουν τη διαχείριση γνώσης επηρεάζει την απόδοση καινοτομίας (Gloet & Samson, 2017).

2.3 Ρητή και άρρητη γνώση

Η απώλεια της γνώσης αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο υφίσταται στους οργανισμούς. Δεν αναπτύσσεται με κατάλληλο τρόπο η αυτοματοποίηση της ρητής γνώσης προκειμένου να είναι δυνατή η κωδικοποίησή της. Παράλληλα, δεν αναπτύσσονται οι δυνατότητες των εργαζομένων προκειμένου να χρησιμοποιούν την νέα γνώση. Η διαχείριση της γνώσης έχει σχέση με τη σύλληψη, την επεξεργασία, την μετάδοση, την αποθήκευση και την κοινή χρήση της γνώσης (Saussois, 2003). Μερικοί παράγοντες μειώνουν τη συνολική απόδοση των δημοσίων οργανισμών. Ο πρώτος παράγοντας είναι η εμπειρογνωμοσύνη (σιωπηρή γνώση), η οποία δεν μοιράζεται αποτελεσματικά στα πλαίσια των οργανισμών. Ο δεύτερος παράγοντας, είναι η οργάνωση των εγγράφων ή ρητών (κωδικοποιημένων γνώσεων), στοιχεία, τα οποία δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά. Ο τελευταίος παράγοντας έχει σχέση με το γεγονός ότι οι διαχειριστικοί ρόλοι είναι ασυντόνιστοι (Cammani & Date, 2009).

Στο “ δένδρο της γνώσης” ενός οργανισμού υπάρχουν δύο τύποι γνώσης. Η σιωπηρή και άρρητη γνώση η οποία αποτελεί την ρίζα του δένδρου και η ρητή η οποία συμβολίζεται με τα κλαδιά του δένδρου (North & Scharle, 2020). Η δημιουργία, ο διαμοιρασμός, η διατήρηση και η ενσωμάτωση της ρητής και άρρητης γνώσης έχουν ως κύριο στόχο τη δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης. Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς έχουν ένα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης (Cahyaningsih, Sensusea, Arymurthya & Wibowo, 2017).

Η σιωπηρή γνώση αναπτύσσεται μέσα από τις ατομικές δεξιότητες, των εμπειριών και της κρίσης των εργαζομένων. Στηρίζεται στην εκπαίδευση και στις αξίες των εργαζομένων και αυξάνεται κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Η μεταβίβαση αυτής της γνώσης πραγματοποιείται μέσω του προβληματισμού, της παρατήρησης, της προσαρμογής της συμπεριφοράς. Η μεταβίβασή της συμβαίνει μέσω της παρατήρησης, της μίμησης, της λήψης ανατροφοδότησης, τον προβληματισμό και την προσαρμογή συμπεριφοράς και της κοινωνικοποίησης των εργαζομένων (North & Scharle, 2020). Ο Keyes (2006) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της γνώσης στηρίζεται στην προστασία της υπάρχουσας γνώσης του οργανισμού και της μετατροπής της άρρητης γνώσης σε

ρητή γνώση. Η σιωπηρή γνώση είναι πιο δύσκολο να εντοπιστεί καθώς αναπτύσσεται μέσω της εμπειρίας, των προσωπικών δεξιοτήτων και της κριτικής ικανότητας (O’Riordan, 2020).

Η σιωπηρή γνώση αποτελεί προσωπικό στοιχείο και είναι δύσκολο να εκφραστεί. Η μάθηση σε ένα οργανισμό επιτυγχάνεται όταν τα μέλη ενός οργανισμού συναντώνται σε περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει τον διαμοιρασμό των γνώσεων, την από κοινού ανάπτυξη νέων γνώσεων οι οποίες οδηγούν στη δημιουργία νέας γνώσης. Η ανάπτυξη και η δημιουργία πλατφόρμας ενθαρρύνει την αξιοποίηση της σιωπηρής γνώσης του προσωπικού (Talisayon, 2013). Από την άλλη πλευρά, η ρητή γνώση είναι διαθέσιμη σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Ο διαμοιρασμός αυτής της γνώσης προϋποθέτει την ανάπτυξη επαρκών διαδικασιών για τη βελτίωση της γνώσης του οργανισμού. Η ρητή γνώση κωδικοποιείται, αποθηκεύεται και αποτυπώνεται σε διαδικασίες και πρακτικές (O’Riordan, 2020). Αποτελεί σημαντικό στοιχείο σε ένα οργανισμό να εντοπίσει και να μειώσει τα εμπόδια τα οποία θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της σιωπηρής γνώσης (Lartey, Shi, Santosh, Afriyie, Gumah, Husein & Bah, 2022).

Η βιωσιμότητα της δημόσιας διοίκησης απαιτεί την ανταλλαγή γνώσεων (Lartey et al., 2022). Έρευνα αποτύπωσε ότι η ενσωμάτωση της σιωπηρής γνώσης στην διαχείριση της γνώσης στους οργανισμούς μάθησης συμβάλλει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, την ανάπτυξη της έρευνας και την προώθηση της καινοτομίας. Επίσης, αναδεικνύει την οργανωσιακή αριστεία και την αξία της γνώσης σε σχέση με την αποδοτικότητα των οργανισμών (Salleh & Wahib, 2017). Η αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση της σιωπηρής γνώσης αποτελεί ένα βασικό παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών. Η σιωπηρή γνώση αποτελεί μία δυναμική διαδικασία καθώς εξαρτάται από τις κοινωνικές σχέσεις των μελών του οργανισμού (Mohajan, 2016).

Είναι σημαντικό η γνώση να μην παραμένει σε ατομικό επίπεδο. Η οργανωσιακή γνώση αποτελεί ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό ενός οργανισμού το οποίο έχει κοινωνικές προεκτάσεις. Η ανάπτυξη της υπάρχουσας μάθησης ενός οργανισμού θα οδηγήσει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων στα μέλη του, στα πλαίσια της δια βίου μάθησης (Hammoud, 2020). Αποτελεί προτεραιότητα η επικαιροποίηση της

μάθησης, της γνώσης και της δια βίου μάθησης προκειμένου τα άτομα να μπορέσουν να διαμορφώσουν τα δικά τους μονοπάτια εκπαίδευσης και κατάρτισης (Staboulis & Sytziouki, 2021). Η δια βίου μάθηση αποτελείται από όλους τους τύπους των εκπαιδευτικών και μαθησιακών δραστηριοτήτων, οι οποίοι αναπτύσσονται σε άτυπα, τυπικά και μη τυπικά εκπαιδευτικά πλαίσια (Καραλής, 2010). Εάν δεν υπάρχει συνεργασία, η διαδικασία εσωτερίκευσης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί (Majid, Mehran, Zarei & Somaye, 2013). Η σιωπηρή γνώση αποτελεί βασικό στοιχείο ενός οργανισμού προκειμένου να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό και βιώσιμο πλεονέκτημα. Η αξία της άρρηκτης γνώσης είναι αναντικατάστατη και παράλληλα, είναι δύσκολο να εξαχθεί από τους ανθρώπους καθώς είναι βαθιά ριζωμένη στο εσωτερικό τους. Από την άλλη πλευρά, η ρητή γνώση είναι διαθέσιμη σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Ο διαμοιρασμός αυτής της γνώσης προϋποθέτει την ανάπτυξη επαρκών διαδικασιών για τη βελτίωση της γνώσης του οργανισμού. Η βιωσιμότητα της δημόσιας διοίκησης απαιτεί την ανταλλαγή γνώσεων. Υπάρχουν αρκετά στοιχεία για τη διερεύνηση της σιωπηρής γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η οργανωσιακή μάθηση, το πνευματικό κεφάλαιο, η οργανωσιακή κουλτούρα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η δημιουργικότητα και ο ρόλος των κοινωνικών δικτύων και της τεχνολογίας στην ανταλλαγή γνώσης. Η μελέτη αυτών των διαστάσεων αποτελούν κομβικά στοιχεία για την κατανόηση της σιωπηρής γνώσης (Lartey et al., 2022).

Σύμφωνα με τον Talisayon (2013), οι τρόποι ενθάρρυνσης έκφρασης της σιωπηρής γνώσης είναι:

- Φόρουμ: για την ανταλλαγή ιδεών και προοπτικών
- Mentoring και Coaching: για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Συνεδρία καταϊγισμού ιδεών: για την πολιτική και τον σχεδιασμό
- Καινοτόμος και Δημιουργικός Κύκλος: για τη βελτίωση στη διαδικασία της εργασίας
- Δημόσια διάλεξη: για τον διαμοιρασμό των ερευνητικών αποτελεσμάτων
- Δομημένη συνέντευξη: για τη μέτρηση της γνώσης σε συγκεκριμένο τομέα

- Ανάλυση εργασιών: συγκριτική αξιολόγηση της διαδικασίας της εργασίας.

Από έρευνα προέκυψε ότι οι διαμορφωμένες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετική επίδραση στις διαδικασίες εξωτερίκευσης και κοινωνικοποίησης. Αυτό πραγματοποιείται καθώς όταν το ανθρώπινο δυναμικό έχει γενικές πληροφορίες για άλλες λειτουργίες, αναπτύσσουν άλλες διαδικασίες, όπως η διαδικασία κοινωνικοποίησης, η ανταλλαγή γνώσεων, οι αλληλεπιδράσεις πληροφοριών, η ανάπτυξη ιδεών και η εξωτερίκευση, με περισσότερο ενθουσιασμό. Επιπρόσθετα, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι δεν υπάρχει κίνδυνος ή ανησυχία για τη θέση τους κατά την ανταλλαγή γνώσεων, γίνονται περισσότερο πρόθυμοι να τη μοιραστούν (Majid et al., 2013). Έρευνα αποτυπώνει ότι βασικό στοιχείο σε έναν οργανισμό αποτελεί η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται αναγκασμένοι για τον διαμοιρασμό της γνώσης. Αντίθετα, αναπτύσσουν την επιθυμία για να μαθαίνουν από κοινού και να αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους με δημιουργικό τρόπο (Mitre-Hernández, Mora-Soto, Lopez-Portillo & Lara-Alvarez, 2015).

Ωστόσο, η ανακάλυψη της σιωπηρής γνώσης σε έναν οργανισμό αποτελεί ένα ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτητικό πεδίο. Υπάρχει ένας αριθμός εργαζομένων, ο οποίος διστάζει να διαμοιραστεί τη σιωπηρή γνώση. Αυτό το στοιχείο έχει ως αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στη συνολική απόδοση του οργανισμού (Larney et al., 2022). Οι οργανισμοί είναι σημαντικό να αναδεικνύουν τη σιωπηρή γνώση και τη ρητή γνώση να τη χρησιμοποιούν υποστηρικτικά. Η ανταλλαγή και η μεταφορά της σιωπηρής γνώσης έχει κομβική σημασία στην τοπική και παγκόσμια ανάπτυξη σε οικονομικό επίπεδο. Στην σημερινή εποχή η γνώση αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς (Mohajan, 2016).

Οι οργανωτικές γνώσεις δημιουργούνται μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ της ρητής γνώσης και της σιωπηρής. Ειδικότερα, η αλληλεπίδραση αναπτύσσεται σε τέσσερα επίπεδα: ατομικά, ομαδικά, οργανωτικά και δια-οργανωτικά. Αυτά τα επίπεδα συγκροτούν τα βασικά σημεία του μοντέλου SECI. Αυτό το μοντέλο αποτελεί τον κρίσιμο πυρήνα για την ανάπτυξη της διαδικασίας για τη δημιουργία γνώσεων. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η ατομική γνώση αναπτύσσεται μέσα από προσωπικές εμπειρίες, μέσω των σχέσεων με το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και

μέσω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον (Nonaka & Takeuchi, 1995). Σε ομαδικό επίπεδο, οι γνώσεις αναπτύσσονται μέσω του συνδυασμού γνώσεων από τους εργαζόμενους στα πλαίσια της οργάνωσης (Easa, 2012).

2.4 Η έννοια της διαχείρισης της γνώσης

Η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία κατά την οποία η εμπειρία, η γνώση και η τεχνογνωσία των εργαζομένων επισημοποιείται και προσεγγίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί νέες ικανότητες, να ενισχύει την απόδοση και να διασφαλίζει την καινοτομία του οργανισμού (Gloet & Terziovski, 2004). Οι Sprinkle και Urick (2017) αναφέρουν, ότι η διαχείριση γνώσης αφορά στη διαδικασία μεταφοράς συγκεκριμένων δεξιοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με την υλοποίηση εργασιών, καθώς και πληροφοριών που συνδέονται με την οργανωσιακή συμπεριφορά που είναι κρίσιμη για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Μερικοί συγγραφείς, περιγράφουν τη διαχείριση γνώσης ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία δημιουργίας, χρήσης, αποτίμησης, χαρτογράφησης, μεταφοράς, αποθήκευσης, διανομής και κοινής χρήσης της γνώσης (Ahmad & Shahid, 2015· Augier & Teece, 2009), ενώ άλλοι, ως μία δραστηριότητα για την ανακάλυψη, τη σύλληψη, την ανταλλαγή, την εφαρμογή, καθώς και για την προστασία της γνώσης, με βασικό σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Bercerra-Fernandez & Sabherwal, 2004· Garcia-Perez & Ayres, 2009, 2015).

Οι παράγοντες υλοποίησης της διαχείρισης γνώσης μπορεί να περιλαμβάνουν τη στρατηγική και τις προσεγγίσεις διαχείρισης γνώσης, παράγοντες επιτυχίας και θέματα αξιολόγησης. Οι πολυάριθμες και όλο και πιο περίπλοκες αναπαραστάσεις εννοιών, μοντέλων, πλαισίων και ταξινομήσεων της διαχείρισης γνώσης, θέτουν σοβαρές προκλήσεις για την κατανόηση και την ερμηνεία της σε οργανωσιακά πλαίσια. Ορισμένοι συγγραφείς προτείνουν ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για την υποστήριξη πρωτοβουλιών διαχείρισης γνώσης, για τη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, των σχέσεων με τους πελάτες και των ευκαιριών καινοτομίας (Heisig & Vorbeck, 2001· Levy, 2003). Οι Hasan και Handsic (2003) υποστηρίζουν, ότι η διαχείριση γνώσης είναι πάντα ένα κοινωνικο-τεχνικό εγχείρημα, το οποίο ενεργοποιείται από κοινωνικούς, οργανωσιακούς και τεχνικούς

παράγοντες οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε πρωτοβουλία διαχείρισης γνώσης.

Σε εννοιολογικό επίπεδο, η μελέτη της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει ορισμούς της γνώσης και περιγραφές των βασικών αρχών, πρακτικών και πλαισίων τα οποία χρησιμοποιούνται σε οργανωσιακά πλαίσια. Σε επίπεδο διαδικασίας, μελετάται η κατανόηση των σχεδίων για τη διαχείριση γνώσης και τον ρόλο της υποδομής τεχνολογίας πληροφοριών ενός οργανισμού. Στις οργανωσιακές προοπτικές της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνονται η οργανωσιακή κουλτούρα, η δομή, η στρατηγική, οι βασικές ικανότητες και οι στρατηγικές ικανότητες. Σε επίπεδο διοίκησης, οι μελετητές εξετάζουν διάφορες πρακτικές διαχείρισης, όπως η στελέχωση, η ανάπτυξη των εργαζομένων, οι ανταμοιβές, οι αμοιβές, τα συλληγεσιές και τα κίνητρα (Cloet & Samson, 2017).

Η διαχείριση γνώσης έχει ως αφετηρία την απόκτηση γνώσης και συνεχίζεται με τη δημιουργία γνώσης, την αποθήκευση γνώσης, την ανταλλαγή γνώσης και τη χρήση γνώσεων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της απόδοσης των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και την επίτευξη μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Dahiya, Gupta & Jain, 2012). Επιπλέον, η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τον εντοπισμό των πνευματικών περιουσιακών στοιχείων μέσα στους οργανισμούς, την ανταλλαγή των βέλτιστων πρακτικών και την δημιουργία νέας γνώσης προκειμένου να δημιουργηθεί στρατηγικό πλεονέκτημα εντός των οργανισμών (Barclay & Murray, 1997· Frost, 2010· Levinson, 2007). Υπάρχουν αρκετά στοιχεία τα οποία ενισχύουν την διαχείριση γνώσης. Είναι σημαντικό να υπάρχει κοινή χρήση και ανταλλαγή των γνώσεων και να συνεργάζονται μεταξύ τους (Stylianou & Savva, 2016).

Προκύπτει λοιπόν, ότι η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία διαδικασία διαχείρισης η οποία είναι βασισμένη στη γνώση. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία εργαλείων αλλά και η δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος, προκειμένου να υποστηριχθούν οι ενέργειες για τη δημιουργία, την αποθήκευση, την κοινοποίηση και την εφαρμογή της γνώσης (Kassim, Baharuddin & Samad, 2016). Επιπλέον, αποτελεί μία προσέγγιση με βασική αποστολή την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται στην κοινή χρήση, την

απεικόνιση και τη χρήση άυλων πόρων των ενδιαφερομένων μερών και των οργανισμών. Η εφαρμογή προγραμμάτων για τη διαχείριση της γνώσης αποτελούν στρατηγικά εργαλεία για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών. Παράλληλα, διαπιστώνονται πολλά ζητήματα στην λειτουργία της διαχείρισης της γνώσης τα οποία έχουν σχέση με ζητήματα τεχνολογικής φύσεως, με θέματα μειωμένης συνεργασίας, καθώς και με ζητήματα συνεργασίας (Mitre-Hernández et.al., 2015).

Η σύνδεση ανθρώπων είναι ο πρωταρχικός στόχος των πρωτοβουλιών διαχείρισης γνώσης. Πράγματι, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η διαχείριση γνώσης δεν αφορά απλώς την αύξηση της πρόσβασης στις πληροφορίες. Αντίθετα, η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών είναι καλή όταν υπάρχει αρκετός χρόνος για να μελετηθούν, αλλά αυτή η πρόσβαση δεν παρέχει γρήγορες απαντήσεις. Η διαχείριση γνώσης επιδιώκει να παρέχει αυτές τις απαντήσεις μέσω μιας ισορροπίας μεταξύ αποθηκευμένων συνοπτικών και άμεσα σχετικών πληροφοριών και συνδέσμων με άλλα άτομα τα οποία είναι πιθανό να ξέρουν πώς να βοηθήσουν (Department of the Navy, 2001).

Η διαχείριση γνώσης μπορεί να πετύχει μόνο με την ανταλλαγή γνώσεων. Η ανταλλαγή γνώσεων συμβαίνει όταν ένα άτομο είναι πρόθυμο να μάθει από άλλους (Yang, 2007) και να διαδώσει σχετικές πληροφορίες σε ολόκληρο τον οργανισμό (Hu, 2009). Δυστυχώς, οι οργανισμοί συχνά σπαταλούν τους πόρους τους επαναλαμβάνοντας τα ίδια λάθη, αναπαράγοντας έργα και αγνοώντας ο ένας τη γνώση του άλλου (Eftekharzadeh, 2008). Καθοριστικό παράγοντα για τους οργανισμούς αποτελεί η καθιέρωση ξεκάθαρης και δομημένης στρατηγικής της διαχείρισης γνώσης, στοιχείο το οποίο αποτελεί προϋπόθεση για την ανταλλαγή και τη διάδοση της γνώσης τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά (Ortiz, Kuyama, Mönch & Tang, 2004· Steyn & Kahn, 2008).

Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης πέρα από την κατάλληλη χρήση οργανωσιακών στρατηγικών απαιτεί και τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας για την υποστήριξη της δημιουργίας, αποθήκευσης, ανάκτησης, μεταφοράς και εφαρμογής γνώσης στους οργανισμούς: εργαλεία μάθησης, αποθετήρια γνώσης, βάσεις δεδομένων, ηλεκτρονικούς πίνακες ανακοινώσεων, φόρουμ συζητήσεων, εσωτερικά δίκτυα, χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, εργαλεία ημερολογίου,

εργαλεία συνεργασίας, αλλά και εργαλεία συνομιλιών με χρήση κειμένου και ήχου, τηλεπικοινωνιών και τηλεδιάσκεψης (Fullwood, Rowley & Delbridge, 2013· Stankosky, 2005).

2.5 Πρακτικές διαχείρισης της γνώσης

Οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης αποτυπώνονται στη δημιουργία της γνώσης, τη σύλληψη και την αποθήκευση της γνώσης, την ανταλλαγή της γνώσης και τη χρήση και εφαρμογή της γνώσης (Al Ahbabi et al., 2019). Είναι σημαντικό, οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης να κοινοποιούνται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να γνωρίζουν την χρησιμότητα και τη σημασία τους. Οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν τις πρακτικές της διαχείρισης γνώσης με βασικό σκοπό την βελτίωση των τρόπων λειτουργίας τους αλλά και τρόπων με τους οποίους προωθούν τις υπηρεσίες τους στους πολίτες. Η οργανωσιακή απόδοσή τους βελτιώνεται όταν αυτοί οι οργανισμοί αναπτύσσουν καινοτόμες πρακτικές στην λειτουργία τους. Ωστόσο το επίπεδο των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης είναι σε μέτριο επίπεδο (Kassim et al., 2016). Η ηγεσία δεν έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει οργανωσιακή αποτελεσματικότητα χωρίς την ανάπτυξη των πρακτικών της διαχείριση γνώσης (Saif, 2020).

Από έρευνα προέκυψε ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης αποτελούν σημαντικά στοιχεία για τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών καθώς ενισχύουν τις οργανωσιακές δομές, τις εργασιακές διαδικασίες και τις ικανότητες των εργαζομένων (Alias, Ismail, Alias & Omar, 2019). Παράλληλα, από άλλη έρευνα προέκυψε ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία (Al Ahbabi et al., 2019). Αποτυπώνεται η θετική επιρροή της διαχείρισης της γνώσης στις πρακτικές της οργανωσιακής ανάπτυξης (Buheji, 2013). Η κοινή χρήση και η διανομή των γνώσεων αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά για τους οργανισμούς και τους βοηθά στην ανίχνευση των εσωτερικών και εξωτερικών τους γνώσεων. Για να είναι δυνατή η διατήρηση των γνώσεων στους οργανισμούς απαιτείται η αποθήκευσή τους σε συγκεκριμένο σημείο. Με αυτόν τον τρόπο θα δοθεί η δυνατότητα στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού να διαχειριστεί και να αντλήσει τις απαραίτητες γνώσεις (Ravanrykar, Fyzi & Pashazadh, 2014).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας του Buheji (2013), προκύπτει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εσωτερικές αξίες οι οποίες βοηθούν τους οργανισμούς. Επιπλέον, προκύπτει ότι οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης διευκολύνει τη διάχυση της γνώσης και τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi (1995), η οργανωσιακή ανάπτυξη έχει άμεση σχέση με τις οργανωσιακές πρακτικές για τη διαχείριση της γνώσης.

2.6 Η αξία της ανταλλαγής των γνώσεων στους οργανισμούς

Η ανταλλαγή των γνώσεων αποτελεί τον σύνδεσμο μέσω του οποίου οι λύσεις μεταφέρονται από την μία πλευρά στην άλλη. Αρκετές φορές όμως, αυτές οι λύσεις δεν κοινοποιούνται αλλά παραμένουν μέσα στα άτομα. Με αυτό τον τρόπο η γνώση, η οποία αποκτάται μέσα από τις λύσεις, κινδυνεύει να χαθεί ή να ξεχαστεί (Janus, 2016). Η διαχείριση της γνώσης αφορά την οργανωτική διαδικασία για την δημιουργία μίας κεντρικής πηγής γνώσης. Μέσω αυτής της διαδικασίας η ρητή και η άρρητη γνώση διανέμεται, χρησιμοποιείται προκειμένου να ενισχυθεί η οργανωσιακή καινοτομία (Kaiga & Prigi, 2022). Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης αυξάνει τις γνώσεις οι οποίες ενσωματώνονται στις υπηρεσίες. Επίσης, αυξάνει την ανταλλαγή των γνώσεων και βοηθά στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών. Παράλληλα, οι δημόσιοι οργανισμοί μαθαίνουν να συνεργάζονται προκειμένου να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους (Zhang, 2010). Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία διαδικασία και μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον εντοπισμό, την ανάκτηση, τη σύλληψη, την αξιολόγηση και την κοινή χρήση των γνωστικών περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού. Τα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν τα έγγραφα, τις βάσεις δεδομένων, τις διαδικασίες, τις πολιτικές καθώς και την τεχνογνωσία και εμπειρίες του ανθρώπινου δυναμικού (Janus, 2016).

Η επιτυχής ανάπτυξη της ανταλλαγής γνώσεων βασίζεται στην δυνατότητα των οργανισμών να προωθήσουν το ευνοϊκό περιβάλλον και τις τεχνικές δεξιότητες. Το ευνοϊκό περιβάλλον δημιουργείται βασικά από τις στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται από τις διοικήσεις των οργανισμών. Οι τεχνικές δεξιότητες

ενεργοποιούν την ανταλλαγή των γνώσεων και την αποτελεσματική σύλληψή τους (Janus, 2016). Οι οργανισμοί υπάρχουν καθώς έχουν τη δυνατότητα να ενσωματώσουν και να συντονίσουν τη γνώση την οποία κατέχουν οι άνθρωποι πιο αποτελεσματικά από ό,τι οι αγορές. Αυτοί οι άνθρωποι είναι ικανοί να μεταφέρουν την ατομική γνώση στη συλλογική και στην οργανωσιακή γνώση (Hammoud, 2020). Οι ενέργειες της διοίκησης ενός οργανισμού πρέπει να επικεντρώνονται στην ενσωμάτωση του διαμοιρασμού της γνώσης στις καθημερινές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, είναι σημαντικό η διοίκηση να ενθαρρύνει τα μέλη του να μοιράζονται τα διδάγματα και τις βέλτιστες πρακτικές, στοιχεία τα οποία έχουν σχέση με τους οργανωσιακούς στόχους, τα επιθυμητά αποτελέσματα και τις υπηρεσίες των πελατών τους (Zhang, 2010). Η ανταλλαγή των γνώσεων δεν έχει αποτελεσματικότητα όταν αποτελεί έργο μόνο ενός ατόμου ή ενός τμήματος του οργανισμού. Είναι σημαντικό να αποτελεί στοιχείο της περιγραφής θέσεων εργασίας του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού και στο σύνολο των επιπέδων υποστήριξης και λειτουργίας. Η ανταλλαγή των γνώσεων αναπτύσσεται καλύτερα όταν προωθείται η εμπιστοσύνη στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού (Janus, 2016).

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για τον οργανισμό καθώς βοηθά στην παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών και διοικητικών πρακτικών και παράλληλα, στην διαμόρφωση νέων πολιτικών. Επιπλέον, εξορθολογίζει τις διαδικασίες, αναπτύσσει την καινοτομία, μειώνει τις αστοχίες και δημιουργεί αξία καθώς λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης (Schraeder, Tears & Jordan, 2005). Βασικό στοιχείο στους οργανισμούς αποτελούν οι συνεργασίες οι οποίες αναπτύσσονται για την λήψη και ανταλλαγή γνώσεων. Αυτές οι συνεργασίες ευνοούν το περιβάλλον για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, την προώθηση της καινοτομίας και την προσαρμογή των οργανισμών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο (Janus, 2016). Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης δημιουργεί οργανωσιακή μνήμη, η οποία είναι σημαντική για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Παράλληλα, επιτυγχάνεται σε λιγότερο χρόνο η επίτευξη των στόχων. Βασικό στοιχείο είναι οι στρατηγικές του διαμοιρασμού των γνώσεων να στηρίζονται στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται αυτές οι

γνώσεις με κύριο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών (Zhang, 2010). Η συστηματική ανταλλαγή γνώσεων σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Είναι σημαντική επειδή αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα τα εμπόδια, αναπτύσσεται η κριτική σκέψη των εργαζομένων και αποφεύγονται η επανάληψη των αποτυχιών του παρελθόντος. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η επιτυχή λειτουργία του οργανισμού (Janus, 2016).

Μια βασική διαφορά μεταξύ οργανωσιακής μάθησης και της οργανωσιακής γνώσης είναι ότι η τελευταία επικεντρώνεται στην αντίληψη της γνώσης ως περιουσιακό στοιχείο, ενώ η οργανωσιακή μάθηση επικεντρώνεται κυρίως στις διαδικασίες με τις οποίες αποκτάται η γνώση. Υπάρχει μια διάκριση μεταξύ της μελέτης για την κατανόηση της μαθησιακής διαδικασίας και μεταξύ της μελέτης του περιεχομένου και της διαδικασίας (Hammoud, 2020).

2.7 Η σημασία της διαχείρισης της γνώσης στον δημόσιο τομέα

Όλο και περισσότερες κυβερνήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιμετωπίζουν τα εργαλεία για τη διαχείριση γνώσης ως στρατηγικό πόρο του δημοσίου τομέα. Υπάρχουν κοινές προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα. Αυτές οι προκλήσεις έχουν σχέση με την ενίσχυση της συνεργασίας την συλλογή της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της λειτουργικής αριστείας. Επίσης, η εξεύρεση τρόπων προκειμένου η γνώση να είναι περισσότερο προσβάσιμη και εύχρηστη (Talisayon, 2013). Βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη του μοντέλου της διαχείριση γνώσης αποτελεί η ανάπτυξη ενός κανονισμού σε κυβερνητικό επίπεδο, ο οποίος θα υποστηρίζει την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στους κανονισμούς (Cahyaningsih et al., 2017).

Επειδή η γνώση υπάρχει μέσα στους εργαζόμενους, είναι σημαντικό στα πλαίσια της διαχείρισης γνώσης, να εξωτερικευθεί αυτή η εσωτερική γνώση και να μεταφερθεί στο ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια, αυτή η γνώση θα διαμοιραστεί, θα χρησιμοποιηθεί και θα αποτελεί γνώση στο σύνολο του οργανισμού. Για την αποτελεσματική ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης βασικό στοιχείο είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων για την επικοινωνία και τον διαμοιρασμό της γνώσης

με το σύνολο των εργαζομένων (Nonaka & Takeuchi, 1995). Από έρευνα αναδείχθηκε η ανάγκη ανάπτυξης μιας κεντρικής πολιτικής για την ανάπτυξη των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης σε εθνικό επίπεδο. Τα ανώτερα στελέχη του δημοσίου τομέα είναι σημαντικό να αναπτύξουν τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς (Ashok, Al Badi Al Dhaheri, Madan & Dzandu, 2021). Επιπλέον και το ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων οργανισμών αναδεικνύει την αξία της διαχείρισης της γνώσης. Τα αποτελέσματα έρευνας στον δημόσιο τομέα ανέδειξαν τη θετική άποψη των εργαζομένων στη σημασία της διαχείρισης γνώσης και την αξία της γνώσης ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sandhu, Jain & Ahmad, 2011). Από έρευνα προέκυψε ότι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παρέχει οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς τόσο σε οικονομικό όσο και σε άλλα επίπεδα (Colnar & Dimovski, 2017).

Η ανταλλαγή γνώσεων, η βελτιωμένη συνεργασία, η πρόσβαση σε πληροφορίες, η ανάκτηση της σιωπηρής γνώσης, η σιωπηρή σύλληψη γνώσης, η υποστήριξη από την ηγεσία και η αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την ορθή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης (Colnar & Dimovski, 2017). Η νέα προοπτική της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών απαιτεί την αύξηση της ομαδικής εργασίας και την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης (Sandhu et al., 2011). Η αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα στηρίζεται στην αποτελεσματική απόκτηση και διάδοση της γνώσης (Siarni-Namini, 2018). Η ανταλλαγή γνώσεων αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών (Yeh, Lai & Ho 2006). Η διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα ανεξερεύνητο τομέα σε ερευνητικό και πρακτικό επίπεδο. Έρευνα ανάδειξε ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων (Razzaq et al., 2019). Η διαχείριση γνώσης είναι περισσότερο απαιτητική σε έναν δημόσιο οργανισμό σε σχέση με έναν ιδιωτικό οργανισμό (Edge, 2005).

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση για κάθε οργανισμό. Εάν κάποιος οργανισμός θέλει να είναι επιτυχημένος στην ανταγωνιστική εποχή μας, θα πρέπει να βασίζεται σε αυτή την προσέγγιση (Keung, 2006). Στην σημερινή

εποχή, η διαχείριση της γνώσης βοηθά την οργάνωση των επιχειρήσεων και οργανισμών (Ghorbani, Noghabi & Nikoukar, 2011). Η ανάπτυξη των εργαζομένων βοηθά σημαντικά στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμών. Οι οργανισμοί ανταγωνίζονται με βάση τη γνώση. Η αύξηση των συνταξιοδοτήσεων καθώς και η κινητικότητα του προσωπικού, οδηγούν στην απώλεια γνώσεων. Τα προηγούμενα στοιχεία καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης (Sokoh & Okolie, 2021). Από έρευνα διαπιστώθηκε η αξία της διαχείρισης γνώσης στην βελτίωση της λειτουργίας αλλά και στην αποτελεσματικότητα στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Βασικό ρόλο στη διαχείριση γνώσης έχει το ανθρώπινο δυναμικό ενώ οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας αποτελούν απλά ένα βοηθητικό υποστηρικτικό εργαλείο (Colnar & Dimovski, 2017).

Το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών είναι σημαντικό να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη αυτών των οργανισμών προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών και να προσαρμόζονται στις σύγχρονες προκλήσεις. Επίσης, να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες της διαχείρισης γνώσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δια βίου μάθησης, της θετικής τους στάσης στην προσαρμογή των αλλαγών και της ανάπτυξης κουλτούρας μάθησης. Βασικό στοιχείο όμως αποτελεί και η αποδοχή της στρατηγικής του οργανισμού από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού (Antonovici, 2020). Επιπρόσθετα, κομβικό ρόλο έχει το προσωπικό των δημόσιων οργανισμών το οποίο πρέπει να είναι ανοιχτό στην νέα γνώση και να μαθαίνουν από τα λάθη τους και τις αποτυχίες τους. Στην ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα πρέπει να είναι υποστηρικτικοί στην συνεχή ανατροφοδότηση από το ανθρώπινο δυναμικό τους, προκειμένου να εφαρμοστούν πιθανά διορθωτικά μέτρα (Colnar & Dimovski, 2017). Η διαχείριση γνώσης προωθεί την οργανωσιακή μάθηση μέσω της συνεργασίας των εργαζομένων στους οργανισμούς. Παράλληλα, βελτιώνει την αποδοτικότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου των δημόσιων οργανισμών μέσω της συνεργασίας και της ανταλλαγής των γνώσεων (Cahyaningsih et al., 2017). Στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών πρέπει να αναπτύσσονται πρακτικές ανταλλαγής γνώσεων, οι οποίες βελτιώνουν τις ικανότητές τους και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητά τους (Hsu & Lin, 2008).

Από έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη σιωπηρή γνώση ως βασικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Ωστόσο όμως, σημαντικό στοιχείο είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές παρέχουν τη δυνατότητα στον διαμοιρασμό και την ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης. Η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και η σωστή επικοινωνία συμβάλλουν θετικά στην ανταλλαγής της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί θετικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Njeri, 2018). Οι διοικήσεις των οργανισμών έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις πρακτικές και διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση της διαχείρισης γνώσης. Βασικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία έχει η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας (Sandhu et al., 2011). Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον του δημόσιου τομέα απαιτεί συνεργατικό τρόπο οργάνωσης. Τα προβλήματα γίνονται περισσότερο περίπλοκα και τα άτομα και οι ομάδες, οι οποίες είναι απομονωμένες δεν μπορούν να τα επιλύσουν. Οι συνεργατικοί οργανισμοί ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους και λειτουργούν με συγκεκριμένο τρόπο για την παρακίνηση των εργαζομένων σε συνεργατικές μορφές εργασίας (Talisayon, 2013). Η διαχείριση γνώσης έχει τη δυνατότητα να γεφυρώσει το χάσμα της γνώσης μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού (Cahyaningsih et al., 2017).

Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων θεωρεί σημαντική την ανάπτυξη στρατηγικών για την διαχείριση της γνώσης. Ωστόσο, το επίπεδο των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης είναι σε μέτριο επίπεδο. Είναι κρίσιμο οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης να κοινοποιούνται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να γνωρίζουν τη χρησιμότητα και τη σημασία τους (Kassim et al., 2016). Υφίσταται ένας τεράστιος όγκος δεξιοτήτων και γνώσεων των δημοσίων υπαλλήλων, τα οποία δεν προωθούνται για χρήση σε κέντρα γνώσης. Είναι συχνό το φαινόμενο οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι να μη θυμούνται τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίστηκαν υπηρεσιακά ζητήματα σε προηγούμενη χρονική περίοδο. Επίσης, υπάλληλοι μεταξύ παραρτημάτων της ίδιας υπηρεσίας στον ελληνικό χώρο να επιζητούν λύσεις για παρόμοια υπηρεσιακά θέματα. Τα προηγούμενα στοιχεία προσθέτουν ζητήματα χρόνου και κόστους για τους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους και για τις

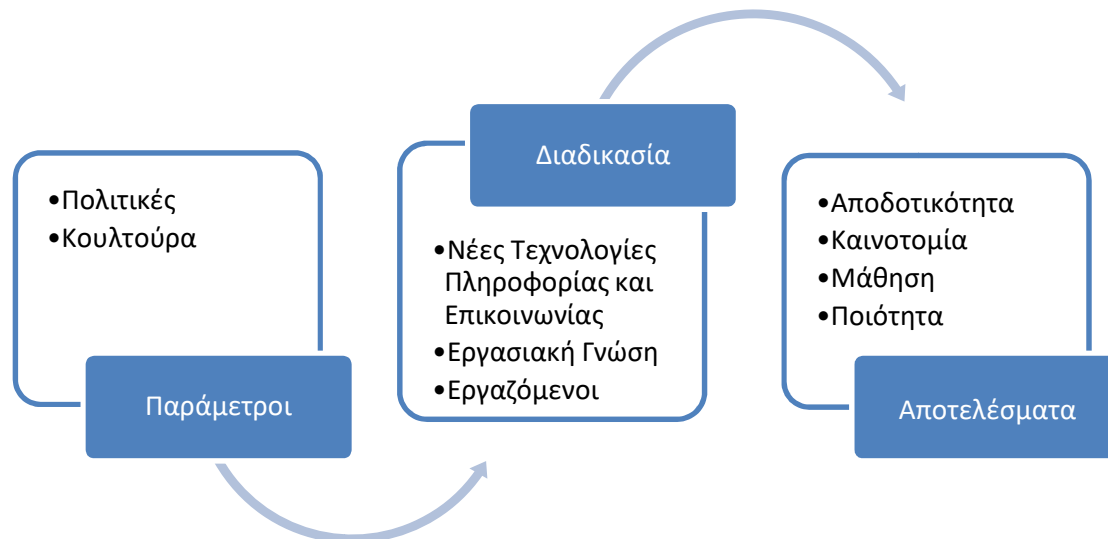
υπηρεσίες τις οποίες υπηρετούν (Ζυγούρης & Βαλκάνος, 2018). Η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται το τελευταίο χρονικό διάστημα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε χώρες εκτός της ελληνικής επικράτειας. Παράλληλα, διαπιστώνεται σταδιακά και η σημασία της διαχείρισης γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το σύστημα διαχείρισης γνώσης του μοντέλου περιλαμβάνει πολλά κομβικά στοιχεία. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία αφορούν το σύστημα ανακάλυψης γνώσης (ομάδες συζητήσεων, αποθήκη πληροφοριών, βάση δεδομένων), το σύστημα σύλληψης γνώσης (βάση δεδομένων και σύστημα των βέλτιστων πρακτικών) και το σύστημα εντοπισμού της γνώσης με βάση την εργασιακή εμπειρία. Επιπλέον, περιλαμβάνει το σύστημα ανταλλαγής και εφαρμογής των γνώσεων, καθώς και το σύστημα προγραμματισμού των πόρων της επιχείρησης (Cahyaningsih et al., 2017). Οι ανταμοιβές βοηθούν σημαντικά τους εργαζόμενους στη διαχείριση γνώσης (Hsu & Lin, 2008). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι απαιτείται η ενίσχυση των εργαζομένων στην προσαρμογή της έννοιας της οργανωτικής δέσμευσης στην τοπική αυτοδιοίκηση (Mustapa & Mahmood, 2016). Η ηγεσία δεν έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει οργανωσιακή αποτελεσματικότητα χωρίς την ανάπτυξη των πρακτικών της διαχείριση γνώσης (Saif, 2020). Στα πλαίσια των δημόσιων οργανισμών δεν υφίσταται ο αποτελεσματικός διαμοιρασμός των γνώσεων και εμπειριών των εργαζομένων (Kammani & Date, 2009).

Η αποτελεσματική διαχείριση της διαχείρισης γνώσης ενισχύεται από την αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες έχουν σχέση με την κουλτούρα και τις πολιτικές οι οποίες αναπτύσσονται στους δημόσιους οργανισμούς καθώς και μέσω διαδικασιών (για παράδειγμα η εργασιακή γνώση) (Kammani & Date, 2009). Τα προηγούμενα στοιχεία δημιουργούν αποτελέσματα τα οποία αναφέρονται στην καινοτομία, την αποδοτικότητα, την ποιότητα και τη μάθηση (Σχ.1).

Έρευνα αποτυπώνει ότι οι οργανισμοί για να μπορέσουν να λάβουν πλεονεκτήματα από τις γνώσεις απαιτείται να τις διαχειριστούν αποτελεσματικά (Lee, Rosdi & Wai, 2017). Κομβικό στοιχείο αποτελεί η διευκόλυνση των εργαζομένων στην κοινή χρήση και εφαρμογή των νέων γνώσεων οι οποίες δημιουργήθηκαν σε ατομικό

επίπεδο (Muhammed, Doll & Deng, 2011).



Σχήμα 1: Διευρυμένη Απεικόνιση της Διαχείριση Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα. Πηγή: (Kammani & Date, 2009)

Επιπλέον, βασικό στοιχείο αποτελεί να μην απωλεσθεί η γνώση των εργαζομένων οι οποίοι απόχωρούν από τους οργανισμούς (Smiderle & Weigel Green, 2011). Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για τους υπευθύνους λήψης των αποφάσεων (Buheji, 2013).

2.8 Η διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο τομέα

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία συστηματική διαδικασία η οποία είναι το αποτέλεσμα του συντονισμού, αλλά και του συνδυασμού μεταξύ οργανωτικών πρακτικών. Αυτές οι οργανωτικές πρακτικές έχουν σχέση με την οικοδόμηση, την απόκτηση, την αποθήκευση, την κοινή χρήση, την ανάπτυξη, τη δημοσίευση και την εφαρμογή των γνώσεων από τους ανθρώπους και τις ομάδες αναφορικά με τους κύριους στόχους των οργανισμών (Rastogi, 2000). Στον δημόσιο τομέα, η διαχείριση της γνώσης σύμφωνα με τον McNabb (2007), είναι η προσπάθεια ενός δημόσιου

οργανισμού να διαχειρίζεται πληροφορίες και γνώσεις έτσι ώστε αυτά τα στοιχεία να βοηθούν για την αντιμετώπιση εμποδίων και την επίλυση προβλημάτων που πιθανώς αντιμετωπίζει ο οργανισμός, καθώς και για την αύξηση της καινοτομίας και της απόδοσής του.

Η εισαγωγή και η επιτυχής ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης γνώσης και η προώθηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στη γνώση, έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει την αλλαγή και την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, να μεταμορφώσει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, οι οποίοι χρησιμοποιούν και διαχειρίζονται τη γνώση για τη βελτίωση των δημοκρατικών, διοικητικών και διαχειριστικών διαδικασιών, την οικοδόμηση καλύτερων πολιτικών και την ενίσχυση της ποιότητας παροχής και προώθησης δημόσιων υπηρεσιών (Romanelli, 2017). Οι δημόσιοι οργανισμοί από τη φύση τους είναι οργανισμοί έντασης γνώσης. Ασχολούνται με την ανάπτυξη, την επεξεργασία και τη μεταφορά γνώσης (Richards & Duxbury, 2015). Αν και το γραφειοκρατικό σύστημα στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα υποστηρίζει τη συστηματική ανάπτυξη της γνώσης, αυτό το γεγονός δεν τυγχάνει αρκετής προσοχής και δεν αποτελεί προτεραιότητα στον συγκεκριμένο τομέα (Tomprang & Yunus, 2018).

2.9 Η διαχείριση της γνώσης και οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών

Βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης είναι ο τεχνολογικός τομέας. Οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) και το διαδίκτυο βοηθούν τους δημόσιους οργανισμούς να αναπτύξουν μια ανοιχτή διακυβέρνηση, να βελτιώσουν και να εκσυγχρονίσουν τις βασικές διαδικασίες με τη διαχείριση πληροφοριών και γνώσης (Denhardt & Denhardt, 2003). Η τεχνολογία έδωσε τη δυνατότητα στη διαχείριση της γνώσης να εξελιχθεί σε αυτό που έχει γίνει σήμερα: ένα βασικό εργαλείο διαχείρισης που είναι απαραίτητο για να λειτουργήσουν και να εξελιχθούν οι φορείς και τα ιδρύματα στη σημερινή οικονομία της γνώσης. Οι διοικούντες συμφωνούν ότι ο συνδυασμός τεχνολογίας, ανθρώπων, κουλτούρας και διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης είναι το κλειδί για την οργανωσιακή βελτίωση

(Butler, Feller, Pope, Barry & Murphy, 2003). Υποστηρίζεται ότι, η συστηματική ανάπτυξη της γνώσης μπορεί να βοηθήσει την καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων (Bos-Nehles, Bondarouk & Labrenz, 2017).

Οι νέες τεχνολογίες υποστηρίζουν τους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι με την σειρά τους ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και προάγουν το δημόσιο συμφέρον. Επιπρόσθετα, ενισχύουν την ενεργό εμπλοκή των πολιτών και τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν ενεργά στις δημόσιες υποθέσεις, ενισχύοντας τη συνεργασία μεταξύ πολιτών και κυβέρνησης για τη δημιουργία και τη διατήρηση της κοινής αξίας με την οικοδόμηση ενός ουσιαστικού διαλόγου. Ταυτόχρονα, βοηθά την ανάπτυξη μιας εταιρικής σχέσης μέσω της οποίας οι πολίτες γίνονται ενεργοί και συνειδητοποιημένοι συμπαραγωγοί των δημόσιων υπηρεσιών και της δημόσιας αξίας (Denhardt & Denhardt, 2003)

Η τεχνολογία η οποία δημιουργεί ένα δίκτυο γνώσης με την ανάπτυξη κυβερνητικού ενδοδικτύου (Leibowitz, 2003), βοηθά στη δημιουργία ενός επιτυχημένου μοντέλου διαχείρισης γνώσης (Girard & McIntyre, 2010). Σήμερα, η τεχνολογία της πληροφορίας, η οποία σχετίζεται με τη διαχείριση γνώσης (διαχείριση e-knowledge), διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση. Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών βοηθά στην υποστήριξη μιας διαφορετικής μορφής διαχείρισης γνώσης όσον αφορά τη διαμόρφωση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτικών, δίνοντας τη δυνατότητα στους πολίτες να ασκήσουν επιρροή στη διαμόρφωση και τον ορισμό της πολιτικής (Snellen, 2003). Η τεχνολογία βοηθά στη διατήρηση της ανταλλαγής γνώσης και επιτρέπει τη διαχείριση γνώσης μέσα σε δημόσιους οργανισμούς που συνδέουν τους ανθρώπους με τις πληροφορίες (Cong & Pandya, 2003).

Η χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η διαχείριση της γνώσης (Pee & Kankanhalli, 2016). Στον δημόσιο τομέα, οι ΤΠΕ συμβάλλουν στη διατήρηση του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της ανάπτυξης της διαχείριση γνώσης (Suurla, Makkula & Mustajarvi, 2002). Οι τεχνολογίες Web 2.0 συμβάλλουν στον εμπλουτισμό της προοπτικής και των ευκαιριών της διαχείριση γνώσης (Levy, 2009). Τα μέσα

κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν νέες ευκαιρίες για τον μετασχηματισμό της ανταλλαγής γνώσεων αυξάνοντας τη διαφάνεια, τη συμμετοχή, τη λογοδοσία και τη συνεργασία (Mergel, 2011). Η τεχνολογία και η υποδομή των ΤΠΕ βοηθούν στη διευκόλυνση της επικοινωνίας και της πρόσβασης σε πόρους γνώσης (Misra, Hariharan & Khaneja, 2003), οδηγούν στην προώθηση της ανταλλαγής γνώσης (Gorry, 2008), ενισχύουν την ανάπτυξη της ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσης σε δημόσιους οργανισμούς, επιχειρήσεις και πολίτες. Συνεργάζονται και δημιουργούν δημόσια και κοινωνική αξία στην κοινωνία της γνώσης. Η τεχνολογία επιτρέπει στους κυβερνητικούς οργανισμούς να δημιουργούν γνώση ως πηγή για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και των επιδόσεων τους (Sharma, 2017) να συντηρούν τη δημιουργία περιουσιακών στοιχείων γνώσης και την απόδοση της μεταφοράς γνώσης (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004).

Οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και η τεχνολογία είναι οι κύριοι μοχλοί, οι οποίοι ενθαρρύνουν την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης γνώσης και προσεγγίσεων για την επανεξέταση των δημόσιων οργανισμών, ικανών να δημιουργήσουν δημόσια αξία μέσω της διατήρησης των διαδικασιών μάθησης και της δημιουργίας και της ανταλλαγής γνώσης με τη συμμετοχή πολιτών, επιχειρήσεων και άλλων ενδιαφερομένων (Cong & Pandya, 2003). Οι δημόσιοι οργανισμοί προκειμένου να είναι βιώσιμοι πρέπει να βασίζονται στη γνώση και να χρησιμοποιούν, διαδίδουν και μοιράζονται γνώσεις οι οποίες σχετίζονται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα (Leon, 2013) και παράλληλα να αναπτύσσουν μια στρατηγική γνώσης η οποία θα εφαρμόζεται σε οργανωσιακό επίπεδο (Zack, 1999a). Επιπλέον, να αναλαμβάνουν ενέργειες οι οποίες βασίζονται στις πληροφορίες και την γνώση (Tseng, 2008) προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών (Sher & Lee, 2004) και να στηρίζονται στις νέες τεχνολογίες για την ανάπτυξη της διαχείρισης και της ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών, ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική συμμετοχή των πολιτών (Riege & Lindsay, 2006· Wiig, 2002). Τα πληροφοριακά συστήματα αναπτύσσουν έναν σημαντικό ρόλο στα επίπεδα οργάνωσης των οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, στα Συστήματα Επιπέδου Γνώσης υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό σε ζητήματα αφομοίωσης της νέας

επιχειρηματικής γνώσης και επιπλέον, στον έλεγχο των γραφειοκρατικών διαδικασιών (Σταμπουλής, 2017).

Οι πληροφορίες μπορεί να υποστηρίζουν τη γνώση ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας γνώσης (Blumentritt & Johnston, 1999) αλλά τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών και διαχείρισης της γνώσης απαιτούν διαφορετικές τεχνολογικές προσεγγίσεις (Zack, 1999). Οι κυβερνήσεις, οι οποίες διαχειρίζονται τη γνώση και τις τεχνολογίες τείνουν να μεγιστοποιούν τη γνώση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων πριν εφαρμοστούν λύσεις, με την ανάπτυξη διαφανών διαδικασιών, οι οποίες διευκολύνουν την αποτελεσματική αμφίδρομη μεταφορά γνώσης μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των ενδιαφερομένων μερών, για την καλύτερη ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων (Riege & Lindsay, 2006). Στον δημόσιο τομέα, η διαχείριση της γνώσης είναι ακόμη στο ξεκίνημά της, ακόμη και αν τα τεχνολογικά εργαλεία για τη διαχείριση της γνώσης αναπτύσσονται γρήγορα και τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών είναι καλά ανεπτυγμένα (Cong & Pandya, 2003· Wiig, 2002). Οι βάσεις δεδομένων στις οποίες είναι καταχωρημένες οι βέλτιστες πρακτικές των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά στοιχεία των οργανισμών σε σχέση με την γνώση. Παράλληλα, σε αυτές τις βάσεις αποθηκεύονται οι γνώσεις των ομάδων εργασίας οι οποίες αποκομίστηκαν από την επίλυση συγκεκριμένων εργασιακών ζητημάτων (King, 2009). Η διαδικασία για τη δημιουργία της γνώσης βασίζεται τόσο στα ατομικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται. Εάν το περιβάλλον είναι θετικό τότε δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να λειτουργήσουν δημιουργικά στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων των οργανισμών (Easa, 2012). Παράλληλα, η λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών βασίζεται σε δημοκρατικές διαδικασίες για την λήψη των αποφάσεων (Κατσαρός, 2008).

2.10 Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης στους οργανισμούς

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) χρησιμοποίησε αρχικά τη φράση “οικονομία της γνώσης” και τόνισε τη σημασία της στις

δημόσιες υπηρεσίες (Buheji, 2013). Η οικονομία της γνώσης και η νέα οικονομία δημιουργεί ευκαιρίες και νέες προκλήσεις στον δημόσιο τομέα. Είναι σημαντικό στοιχείο η δημόσια διοίκηση να αναλάβει πρωτοβουλίες για τον εντοπισμό των μέσων και νέων τεχνικών στη διαχείριση γνώσης (Todericiu & Stanit, 2016). Ο κόσμος οδεύει με κατεύθυνση προς μία κοινωνία η οποία στηρίζεται στη γνώση. Η γνώση αποτελεί ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο με άυλη μορφή η οποία θα βοηθήσει αποτελεσματικά τις δημόσιες υπηρεσίες (Buheji, 2013).

Η διαχείριση γνώσης βοηθά στον εντοπισμό των κενών σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους κυκλοφορεί η γνώση εντός του οργανισμού. Βοηθά επίσης, στον εντοπισμό της μελλοντικής γνώσης η οποία είναι αναγκαία στον οργανισμό. Είναι σημαντικό, οι υπάλληλοι οι οποίοι αποχωρούν από τον οργανισμό να αφήνουν την πολύτιμη γνώση τους (O'Riordan, 2020). Η διαχείριση γνώσης βοηθά το προσωπικό να εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικότερα και να βελτιώνει τις δεξιότητές του. Επίσης, υπάρχει εξοικονόμηση χρόνου μέσω της επίλυσης προβλημάτων και της λήψης αποφάσεων. Η διαχείριση γνώσης ενισχύει τους οργανισμούς να βελτιώνουν την ευελιξία τους και να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος του οργανισμού (Akil, Soemaryani, Himiana & Joeliaty, 2021). Αποτελεί επιτακτική ανάγκη η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, σημαντικότερος παράγοντας αποτελεί να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης (Al Ahabbi et al., 2019).

Η διαχείριση γνώσης βοηθά στον εντοπισμό των κενών σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους κυκλοφορεί η γνώση εντός του οργανισμού. Παράλληλα βοηθά στον εντοπισμό της μελλοντικής γνώσης η οποία είναι αναγκαία στον οργανισμό. Είναι σημαντικό οι υπάλληλοι οι οποίοι αποχωρούν από τον οργανισμό να αφήνουν την πολύτιμη γνώση τους (O'Riordan, 2020). Η ανταλλαγή των γνώσεων σε έναν οργανισμό ενισχύει την αποτελεσματικότητά του. Όταν οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν ελεύθερα τις εμπειρίες αυξάνεται η πιθανότητα για την επιτυχή πορεία του οργανισμού (Lartey et al., 2022). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε η αξία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα.

Οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να ενισχύουν την διαχείριση γνώσης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία τους. Η αύξηση της επικοινωνίας εντός των οργανισμών προωθεί την ανταλλαγή γνώσεων και την επίλυση εργασιακών ζητημάτων. Προϋπόθεση αποτελεί η συμμετοχή, η αυξημένη εμπιστοσύνη και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Todericiu & Stanit, 2016). Η διαχείριση γνώσης έχει ως βασικό στόχο στην ενίσχυση της ικανότητας των οργανισμών να μεταφέρουν και να μοιράζουν την γνώση μεταξύ των εργαζομένων αλλά και των ομάδων. Η επιτυχία της διαχείριση γνώσης θεμελιώνεται στην προθυμία και ικανότητα του οργανισμού να συνεργάζεται σε όλα τα επίπεδα προκειμένου να αναπτύσσεται η μάθηση και η μεταφορά της γνώσης (O’Riordan, 2020).

Ο διαμοιρασμός της γνώσης παρέχει σημαντικά οφέλη στο σύνολο του οργανισμού. Ένα βασικό στοιχείο του διαμοιρασμού της γνώσης είναι η αίσθηση από την πλευρά των εργαζομένων ότι υπάρχει εκτίμηση των γνώσεών τους και η ανάπτυξη ενός μαθησιακού περιβάλλοντος το οποίο ευνοεί τη διαχείριση γνώσης (O’Riordan, 2020). Η διοίκηση της γνώσης δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στους δημόσιους οργανισμούς. Ωστόσο, διαφαίνονται σημαντικές προοπτικές για την προώθηση της διοίκησης της γνώσης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα στην ανάπτυξη των οργανωσιακών αλλαγών προκειμένου να εξυγιανθεί η δημόσια διοίκηση (Ρωσσίδης, 2014). Από έρευνα προέκυψε ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης έχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό, θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Η δημιουργία γνώσης προϋποθέτει τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων εφαρμογών από την υφιστάμενη γνώση αλλά και την προώθηση των νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων (Al Ahbabi et al., 2019).

Έρευνα αποτυπώνει τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν τις πρακτικές της διαχείρισης γνώσης με βασικό σκοπό τη βελτίωση των τρόπων λειτουργίας τους αλλά και τρόπων με τους οποίους προωθούν τις υπηρεσίες τους στους πολίτες. Η οργανωσιακή απόδοσή τους βελτιώνεται όταν αυτοί οι οργανισμοί αναπτύσσουν καινοτόμες πρακτικές στην λειτουργία τους (Kassim et al., 2016). Οι πρακτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα συστήματα ανταμοιβών και η ανάπτυξη, χρειάζεται να

τροποποιηθούν προκειμένου να παρακινήσουν τις ικανότητες των εργαζομένων για τη δημιουργία και εφαρμογή της γνώσης. Ο επαναπροσδιορισμός της εργασιακής σχέσης θα ενισχύσει τη διαχείριση γνώσης ως βασικό πυρήνα της εργασίας τους (Mohrman, Finegold & Klein, 2002).

Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να οικοδομήσουν τη διαχείριση γνώσης προκειμένου να αυξήσουν τις δυνατότητες και την απόδοση των οργανισμών τους (Mohrman et al., 2002). Η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς αποτελεί βασικό εργαλείο της ηγεσίας για τη βελτίωση των προϋποθέσεων στην ευημερία στους εργασιακούς χώρους (Kianto, Vanhala & Heilmann, 2016). Η ορθή διαχείριση της γνώσης βοηθά την αύξηση της παραγωγικότητας με λιγότερους πόρους (Kassim et al., 2016). Από τα αποτελέσματα έρευνας προκύπτει η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στην δημιουργία, την ανταλλαγή και την εφαρμογή της γνώσης οδηγεί στη βελτίωση της γνώσης στους οργανισμούς και την επιτυχή λειτουργία τους. Η ηγεσία των οργανισμών πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία δομών και κινήτρων προκειμένου να ενισχυθούν οι συμπεριφορές των εργαζομένων στην ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης (Muhammed et al., 2011). Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών.

Η κοινή χρήση της γνώσης αποτελεί έναν τομέα, ο οποίος με το πέρασμα των ετών, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στο ευρύτερο πεδίο της διαχείρισης της γνώσης (Ganguly, Mostashari & Mansouri, 2011). Τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης της γνώσης στον οργανωσιακό τομέα αφορούν τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και πρακτικών, τη μείωση του κόστους, την ενίσχυση της καινοτομίας και την αύξηση της αξίας του οργανισμού (Cong & Pandya, 2003). Επιπρόσθετα, η ανταλλαγή των γνώσεων οδηγεί στον καλύτερο σχεδιασμό, την ανάλυση των αναγκών και την βελτίωση των δημοσίων οργανισμών (Dawes, 1996).

Η διαχείριση της γνώσης δημιουργεί προστιθέμενη αξία στους δημόσιους οργανισμούς. Ο Owen (1999), υποστηρίζει ότι αυτή η προστιθέμενη αξία αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά την προώθηση νέων υπηρεσιών. Το δεύτερο έχει σχέση με την υποστήριξη και βελτίωση των υφιστάμενων οργανωσιακών διαδικασιών. Το τελευταίο επίπεδο αφορά την

ενίσχυση της στρατηγικής θέσης μέσω της ανάπτυξης της μοναδικής γνώσης και της καινοτομίας. Οι Lai και Li (2013) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση της γνώσης βελτιώνει την απόδοση σε οργανωσιακό επίπεδο και την ανταγωνιστικότητα των δημοσίων οργανισμών. Η αποτελεσματική ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης οδηγεί στην βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού με την υποστήριξη της καινοτομίας (Kane, 2017). Οι οργανισμοί οι οποίοι αναπτύσσουν ορθά την διαχείριση της γνώσης αυξάνουν τις πιθανότητες να λειτουργήσουν με επιτυχία (Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro, 2017· Shujahat, Sousa, Hussain, Nawaz, Wang & Umer, 2019).

Ωστόσο, υπάρχουν ζητήματα τα οποία υφίστανται στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Αυτά τα ζητήματα έχουν σχέση με τη λειτουργία δημόσιας διοίκησης η οποία δεν είναι ανεξάρτητη από πελατειακές και πολιτικές σχέσεις. Βασικό ρόλο στη διαχείριση της γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς έχουν οι μάνατζερ, οι οποίοι είναι αποτελεσματικότεροι στο έργο τους όσο έχουν περισσότερο περιθώρια κινήσεων (Michalopoulos & Psychogios, 2004). Στους δημόσιους οργανισμούς, η καινοτομία συχνά περιλαμβάνει τη χρήση της γνώσης για την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων στα προβλήματα ενός οργανισμού (Bos Nehles et al., 2017). Όταν οι υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών είναι προορατικοί στην παροχή δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών για την ενίσχυση της εργασίας και την επίλυση των προβλημάτων του ιδρύματος, τείνουν να μοιράζονται εθελοντικά τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους τους (Adam, 2022). Η βιβλιογραφία, όπως αναφέρουν οι Ashok et al. (2021), υπογραμμίζει πολλά εμπόδια, όπως η γραφειοκρατική κουλτούρα, οι πολιτικές διαδικασίες, η ακαμψία και η αντίσταση των εργαζομένων για αλλαγές στον δημόσιο τομέα. Ένας από τους λόγους για τους οποίους ο δημόσιος τομέας σε όλα τα επίπεδα μπορεί να έχει καθυστερήσει την υιοθέτηση της διαχείρισης γνώσης για τη λειτουργία του, είναι επειδή πρέπει να καταπολεμήσει τις παγιωμένες οργανωσιακές κουλτούρες στις οποίες κανόνας ήταν να κρατούν τις πληροφορίες και να αποφεύγουν τον διαμοιρασμό τους (Parker & Bradley, 2000).

Το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα υπόκειται σε μια σειρά από ιδιαιτερότητες. Ωστόσο, αποτελεί βασικό στοιχείο ο σεβασμός από το ανθρώπινο

δυναμικό στις αρχές τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες, οι οποίες ενσωματώνονται σε νόμους και άλλα νομικά και οργανωσιακά πρότυπα, κανόνες, καταστατικά και κανονισμούς, αλλά και άγραφους κανόνες συμπεριφοράς (Bučková, 2015). Η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία απόκτησης, συντονισμού, διάδοσης, δημιουργίας και χρήσης γνώσης για τη βελτίωση των θεμελιωδών διαδικασιών. Στόχος της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης είναι η αύξηση της απόδοσης, της οικονομίας και της αποδοτικότητας των φορέων της δημόσιας διοίκησης. Το κίνητρο όμως, της ανταλλαγής γνώσεων δεν είναι απλό (Bučková, 2015). Οι Wang, Yang και McLean (2007) διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να παρακινηθεί η ανταλλαγή γνώσης σε έναν οργανισμό, διαπιστώνοντας ότι η ανταλλαγή γνώσης θα είναι μεγαλύτερη για τους υπαλλήλους που ενθαρρύνονται, αξιολογούνται και ανταμείβονται. Παρατηρούν δε ότι η γνώση αποτελεί δύναμη και κανείς δεν είναι διατεθειμένος να τη δώσει ελεύθερα. Από αυτή την άποψη, άλλοι μελετητές, όπως οι Davenport και Prusak (1998), Liao, Chuang & To (2011) και Gibbert, Jenzowsky, Jonczyk, Thiel και Völprel (2002), υποστηρίζουν ότι η ηγεσία, η οργανωσιακή δομή και η οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και η τεχνολογική υποδομή είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την ανταλλαγή γνώσης.

Οι Esteve και Ysa (2011) έχουν επισημάνει ότι οι διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων οργανισμών εντοπίζονται στο επίπεδο της διαχείρισης προσωπικού, στους στόχους οι οποίοι τίθενται και στις στρατηγικές λήψης αποφάσεων. Κάποιες από τις διαφορές αυτές εντοπίζονται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες (στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους και με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους), ενώ άλλες στις οργανωσιακές δομές και διαδικασίες. Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν λιγότερη αλληλεπίδραση με την αγορά και δεν επηρεάζονται από ανταμοιβές οι οποίες σχετίζονται με τον έλεγχο της αγοράς. Οπότε οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι πιο περιορισμένοι στις επιλογές των διαδικασιών τους και εκτελούν δραστηριότητες, οι οποίες επιβάλλονται από κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες.

Οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν αρχίσει να υιοθετούν τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης τις οποίες είχαν υιοθετήσει οι βιομηχανίες γνώσης. Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης αναμένεται να προκαλέσει λιγότερα σφάλματα, λιγότερη

εργασία, περισσότερη ανεξαρτησία χρόνου και χώρου για εργαζόμενους στη γνώση, καλύτερες αποφάσεις, βελτιωμένες σχέσεις με τους πελάτες, βελτιωμένες υπηρεσίες. Το πρόσφατο ενδιαφέρον για τη διαχείριση της γνώσης έχει σκοπό να αυξήσει τόσο την καινοτομία όσο και την ανταπόκριση σε όλα τα επίπεδα των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα (Kassim et al., 2016). Είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό να κατανοήσει την έννοια της διαχείρισης γνώσης και την εφαρμογή της. Έτσι, οι Chong και Pandya (2003) πρότειναν, ότι η έννοια της διαχείριση γνώσης πρέπει να γίνει καλύτερα κατανοητή από όλους προκειμένου ο οργανισμός να συμβάλλει στις πρακτικές της διαχείριση γνώσης. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου ο βασικός σκοπός του είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών, οι τρεις σημαντικοί πυλώνες της απόδοσης του δημόσιου τομέα είναι η καινοτομία, η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών και η λειτουργική αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν μια προσέγγιση της διαχείρισης γνώσης για την ανάπτυξη της χάραξης πολιτικής και την καλύτερη διασφάλιση υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικότητας στη παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον να επενδύσουν σε ανθρώπους, διαδικασίες, τεχνολογία, ηγεσία και κουλτούρα (Cong & Pandya, 2003· Girard & McIntyre, 2010· Leibowitz, 2003· Riege & Lindsay, 2006) αναζητώντας διάλογο και προάγοντας την αλληλεπίδραση με τους πολίτες και την τεχνολογία επειδή η γνώση ανήκει στις κοινότητες και ρέει μέσα από αυτές (McDermott, 1999). Αποτυπώνεται η θετική επιρροή της διαχείρισης της γνώσης στις πρακτικές της οργανωσιακής ανάπτυξης (Buheji, 2013).

2.11 Τα οφέλη και τα εμπόδια στη διαχείριση της γνώσης

Πλήθος μελετητών έχουν επισημάνει τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς για την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια, καθώς και για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών (Cegarra-Navarro et al., 2012· Cong & Pandya, 2003· Dawes, 1996· Wiig, 2002). Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της διαχείρισης γνώσης είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας

και της αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα, ενώ επιταχύνεται η παροχή δημόσιας υπηρεσίας (Siami-Namini, 2018).

Σύμφωνα με τον Wiig (2002), η ολοκληρωμένη διαχείριση γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς έχει τη δυνατότητα να προσφέρει πολλά οφέλη. Αυτά τα οφέλη επιτρέπουν στην κοινωνία να αυξάνει τη βιωσιμότητά της και να ευημερεί. Με αυτόν τον τρόπο δίνει τη ευκαιρία στους ανθρώπους και τους θεσμούς να λειτουργούν εξυπνότερα. Ειδικότερα, όπως επισημαίνει ο Dawes (1996), η ανταλλαγή γνώσεων εντός του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει πιθανά οφέλη στον τεχνικό τομέα, τον οργανωσιακό και τον τομέα πολιτικής. Όσον αφορά τα τεχνικά οφέλη, η βελτιωμένη διαχείριση δεδομένων, η οποία μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή διπλών χειρισμών και την κοινοποίηση πληροφοριών, οδηγεί σε βελτιωμένη παραγωγικότητα και μειώσεις στο κόστος επεξεργασίας δεδομένων. Τα οργανωσιακά οφέλη περιλαμβάνουν σημαντικά ορθότερες διαδικασίες στη λήψη των αποφάσεων και στην επίλυση των προβλημάτων τα οποία παρουσιάζονται στους οργανισμούς. Επίσης, βοηθά στην καλύτερη λειτουργία των επαγγελματικών δικτύων καθώς βασίζεται στην ανταλλαγή επιτυχημένων εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών. Αυτά τα χαρακτηριστικά επιτρέπουν την ενίσχυση των επαγγελματικών σχέσεων οι οποίες χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά των εξειδικευμένων ανθρώπων σε κυβερνητικό επίπεδο. Τα πλεονεκτήματα στον τομέα των πολιτικών αναφέρονται στην ανταλλαγή γνώσεων, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε ακριβέστερη ανάλυση των αναγκών, σε βελτιωμένες υπηρεσίες και σε επίπεδο σχεδιασμού αλλά και σε καλύτερη αξιολόγηση των προγραμμάτων και σε καλύτερο βαθμό λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα, σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης μπορεί να είναι ατομικά και οργανωσιακά. Σε ατομικό επίπεδο, η διαχείριση γνώσης παρέχει ευκαιρίες στο ανθρώπινο δυναμικό να αυξήσει τις δεξιότητες αλλά και τις εμπειρίες του. Πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια των ομαδικών εργασιών αναπτύσσεται η συνεργασία και ο διαμοιρασμός των γνώσεων. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η διαχείριση γνώσης βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την καινοτομία

(Department of the Navy Chief Information Officer, 2001). Οι οργανισμοί οι οποίοι διαχειρίζονται τη γνώση αυξάνουν την παραγωγικότητα.

Παράλληλα, οι οργανισμοί όταν έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους τότε οι οργανισμοί υιοθετούν πιο καλές αποφάσεις, εξορθολογίζουν τις διαδικασίες, μειώνουν τις επαναλαμβανόμενες εργασίες, αυξάνουν την καινοτομία, αξιοποιούν καλύτερα τα δεδομένα και αυξάνουν τις δυνατότητες συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση της γνώσης μειώνει το κόστος των λειτουργιών και βελτιώνει την εξυπηρέτηση των πελατών (CIO Council, 2001). Επίσης, η διαχείριση γνώσης αυξάνει την αξία των οργανισμών σε οικονομικό επίπεδο αντιμετωπίζοντας τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού ως περιουσιακό στοιχείο (Department of the Navy Chief Information Officer, 2001). Η μεταφορά γνώσης εντός των οργανισμών αποτελεί πηγή για τη δημιουργία αξίας. Επίσης, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τις πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης ως ένα σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Siarni-Namini, 2018).

Αν και η διαχείριση γνώσης έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμο ζήτημα στους δημόσιους οργανισμούς, η εφαρμογή της συνήθως είναι δύσκολη λόγω της υπερβολικής γραφειοκρατίας και της ιεραρχικής δομής, στοιχεία τα οποία παραδοσιακά χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς αυτούς (Farazmand, 2017· Κοτζαϊβάζογλου, Ασπρίδης, Ρωσσίδης & Σδρόλιας, 2017· Willem & Buelens, 2007). Αυτά τα στοιχεία μπορεί να περιορίζουν την ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών και την ανταλλαγή γνώσεων (Liebowitz & Chen, 2003). Η γραφειοκρατία και η ιεραρχική δομή αποτελούν περιοριστικά στοιχεία στην ανταλλαγή της γνώσης με αποτέλεσμα οι πληροφορίες οι οποίες παράγονται σε έναν οργανισμό να μην διαμοιράζονται στο σύνολό του. Η συλλογή των πληροφοριών σε ένα κέντρο γνώσης θα έδινε τη δυνατότητα να αναπτυχθεί η καινοτόμος γνώση (Mergel, 2011).

Η ταχεία διάδοση των τεχνολογιών Web 2.0 σε όλα τα επίπεδα των δημόσιων οργανισμών, καθώς και οι εξελίξεις στο πλαίσιο των κυβερνητικών δραστηριοτήτων, άλλαξαν σταδιακά τον παραδοσιακό τρόπο ανάπτυξης των πληροφοριών και της γνώσης (Dawes, Cresswell & Pardo, 2009), προωθώντας μεγαλύτερη διαφάνεια, υπευθυνότητα, συμμετοχή και συνεργασία (Guillamon, Rios, Gesuele & Metallo, 2016· Orszag, 2009). Οι Mergel, Schweik και Fountain (2009) παρατήρησαν

ότι υπάρχει ανάγκη να διαμοιραστούν οι πληροφορίες με ορθότερο τρόπο από τον παραδοσιακό. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτυχθούν με έναν καλύτερο τρόπο αναφορικά με την κοινή χρήση των γνώσεων (Dawes et al., 2009· Di Nauta, Merola, Caruto & Evangelista, 2015) και να ενισχυθεί ένα δίκτυο διανομής γνώσεων το οποίο βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών των δημόσιων υπηρεσιών (Dawes et al., 2009· Malhotra, Majchrzak, Kesebi & Loooram, 2017· Pee & Kankanhalli, 2016).

Επίσης, τα οργανωτικά εμπόδια ήταν σημαντικότερα σε σχέση με τα ατομικά εμπόδια. Στα βασικά οργανωτικά εμπόδια αναφέρθηκαν η έλλειψη ανταμοιβών και αναγνώρισης και οι ελλείψεις στα πληροφοριακά συστήματα. Στα ατομικά εμπόδια, αναφέρθηκαν η έλλειψη αλληλεπίδρασης, η έλλειψη χρόνου και η έλλειψη διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Ωστόσο, υπάρχουν εμπόδια τα οποία μειώνουν την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι σημαντικό να αναλάβουν πρωτοβουλίες οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους στον εντοπισμό των εμποδίων ανταλλαγής γνώσεων (Sandhu et al., 2011). Επιπλέον, αρκετές φορές στο εσωτερικό των δημοσίων οργανισμών υπάρχει χαμηλή ανταλλαγή γνώσεων και ροής πληροφοριών (Mergel, 2011).

Ο δημόσιος τομέας απορροφάται από πολιτικές, διαδικασίες, κανόνες, σχέσεις και ιεραρχίες. Τα προηγούμενα στοιχεία, τα οποία αναπτύσσονται στα πλαίσια της οργάνωσης των υπηρεσιών στους δημόσιους οργανισμούς δύναται να εμποδίσουν ή να ενθαρρύνουν τις αλληλεπιδράσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Επιπρόσθετα, να προωθήσουν και να ενισχύσουν την δημιουργία και την διάδοση των γνώσεων (Ζυγούρης, Βαλκάνος & Μαλέτσκος, 2021).

Η οικονομία της γνώσης έχει άμεση σχέση με τα υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων. Οι οικονομίες των χωρών στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην οικονομία της γνώσης και παράλληλα έχουν αυξημένη εξάρτηση από την πληροφόρηση και την γνώση. Η διαχείριση της γνώσης έχει κυρίαρχο ρόλο στην οικονομία της γνώσης (OECD, 2003). Η διαχείριση γνώσης αναπτύσσεται και εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό το τελευταίο χρονικό διάστημα σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς. Η καλύτερη χρήση των γνώσεων οι οποίες παράγονται από τις πληροφορίες τις

οποίες διαχειρίζονται οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές. Αυτά τα θετικά στοιχεία αποτυπώνονται με τη βιωσιμότητα του δημόσιου τομέα, την εξοικονόμηση πόρων και την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών με κύριο στόχο την παροχή βέλτιστων δημοσίων υπηρεσιών (Theocharis & Tsihrintzis, 2016).

Η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται και εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα καθοριστικό στοιχείο για την ανάπτυξη και λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Εντός των οργανισμών υφίσταται ένας μεγάλος όγκος γνώσεων ο οποίος δεν μοιράζεται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Βασικό στοιχείο αποτελεί η δημιουργία κέντρων γνώσεων εντός των οργανισμών προκειμένου να αποτυπώνονται οι βέλτιστες πρακτικές αλλά και λύσεις σε διάφορα ζητήματα τόσο σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό όσο και με τους πελάτες τους. Η διαχείριση της γνώσης ενισχύει την αναδιάρθρωση των δημοσίων οργανισμών δίνει κίνητρα στις διοικήσεις αυτών να απαντούν στις προκλήσεις οι οποίες αναπτύσσονται από την οικονομία της γνώσης (Ζυγούρης & Βαλκάνος, 2019).

Βασικός παράγοντας στον δημόσιο τομέα είναι και η προώθηση των υπηρεσιών μέσω της ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης η οποία έχει σχέση τόσο με τους πολίτες όσο και με τις συναλλασσόμενες υπηρεσίες. Η βέλτιστη διαχείριση των στοιχείων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προϋποθέτει την ανάπτυξη τεχνικών και στρατηγικών από την πλευρά της διαχείρισης της γνώσης. Τα προηγούμενα στοιχεία αναδεικνύουν την αξία της γνώσης προκειμένου να είναι περισσότερο χρήσιμη και προσβάσιμη (Aroga, 2011). Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τόσο τους πομπούς όσο και τους δέκτες σε αυτή τη λειτουργία. Η αποθήκευση των δεξιοτήτων και γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά τον διαμοιρασμό τους αλλά και παράλληλα αποτελεί τον κοινό τόπο από τον οποίο έχουν τη δυνατότητα να βρίσκουν αυτά τα στοιχεία οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Είναι σημαντικό να ενθαρρυνθεί το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να αποτυπώνει και να συσσωρεύει αυτές τις γνώσεις και δεξιότητες. Αυτή η ενθάρρυνση

μετουσιώνεται και μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων επιμόρφωσης αλλά και μέσω της άτυπης μάθησης. Η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας στους οργανισμούς θα βοηθήσει στην ανταλλαγή των γνώσεων και εμπειριών στο ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάπτυξη των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων θα βοηθήσει καθοριστικά στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών (Ζυγούρης & Βαλκάνος, 2019).

Σημαντικό στοιχείο για τον δημόσιο τομέα αποτελεί η βέλτιστη χρήση των γνώσεων, οι οποίες αναδεικνύονται μέσα από την διαχείριση των πληροφοριών. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η βιωσιμότητα του δημόσιου τομέα, η εξοικονόμηση των πόρων και η υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες (Agora, 2011). Η ηγεσία των δημόσιων οργανισμών είναι σημαντικό να καθορίσουν τις διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες θα συγκεντρώνουν τις γνώσεις των εργαζομένων. Επίσης, να αναπτύξουν συστήματα και τρόπους για την κατασκευή της βάσης των δεδομένων και τη συλλογή τους (Ζυγούρης & Βαλκάνος, 2019). Η μείωση του κόστους και η εξοικονόμηση χρόνου στις διαδικασίες και διοικητικές πρακτικές αποτελούν στοιχεία τα οποία ενισχύει η διαχείριση της γνώσης. Παράλληλα, προωθεί και την εφαρμογή κοινών και ενιαίων μεθόδων για την αντιμετώπιση των εργασιακών ζητημάτων. Επιπρόσθετα, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στους δημόσιους οργανισμούς, καθώς τους βοηθά στην προώθηση της οργανωσιακής μάθησης, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη δημιουργία νέας γνώσης (Davenport & Prusak, 1998· Wang et al., 2007).

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία δυναμική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει αλληλένδετες και ξεχωριστές διαδικασίες. Αυτές οι διαδικασίες έχουν σχέση με την δημιουργία, την αποθήκευση και την ανάκτηση της γνώσης (Alavi & Leidner, 2001). Η διαχείριση της γνώσης έχει άμεση σχέση με την οργάνωση, τον σχεδιασμό και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και με τα συστήματα και τις διαδικασίες των οργανισμών. Ο βασικός σκοπός αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί η βελτίωση και η αποτελεσματική χρήση των περιουσιακών στοιχείων τα οποία έχουν σχέση με την γνώση (King, 2009). Ένα από τα βασικά στοιχεία των τελευταίων ετών είναι η οργάνωση των ανθρώπινων δυνατοτήτων σε όλους τους

τομείς. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν προσπάθειες προκειμένου να πετύχουν συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό. Η πραγματοποίηση αυτού του σκοπού προϋποθέτει την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων. Η οργάνωση έχει ως αντικείμενο τη σύνδεση και τη διάρθρωση των παραπάνω συντελεστών με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού (Μπουρής, 2008).

Η διαχείριση της γνώσης έχει σχέση με την απόκτηση, τη δημιουργία, την αποθήκευση, τη μεταφορά, την κοινή χρήση και την τελειοποίηση της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης βοηθά την ανάπτυξη αυτών των διαδικασιών μέσω συστημάτων και μεθοδολογιών και παράλληλα παρακινεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις συγκεκριμένες διαδικασίες (King, 2009). Βασικό χαρακτηριστικό των τελευταίων ετών αποτελεί η οργάνωση σε όλα τα επίπεδα των ανθρώπινων προσπαθειών. Το ανθρώπινο δυναμικό και τα υλικά μέσα αποτελούν τους συντελεστές μέσω των οποίων η οργάνωση επιχειρεί την επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού (Μπουρής, 2008). Παράλληλα, η οργάνωση των εκπαιδευτικών οργανισμών αναπτύσσεται με ιεραρχικό πρότυπο. Αυτό το πρότυπο έχει ως βάση του, κανόνες αλλά και διαμορφωμένους ρόλους και θέσεις με καθήκοντα τα οποία είναι συγκεκριμένα (Κατσαρός, 2008).

Η διαχείριση της γνώσης στοχεύει στη βελτίωση και αξιοποίηση των πόρων της γνώσης των οργανισμών και έχει ως στόχο την πραγματοποίηση των βέλτιστων πρακτικών της γνώσης αλλά και την πραγματοποίηση βελτιωμένων οργανωτικών επιδόσεων και οργανωτικών συμπεριφορών με την λήψη καλύτερων αποφάσεων. Επιπλέον, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία οργανωτική δραστηριότητα. Αυτή η δραστηριότητα επικεντρώνεται στις ενέργειες της ηγεσίας των οργανισμών για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών. Αυτές οι ενέργειες στοχεύουν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για για την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ενίσχυση κοινωνικών διαδικασιών. Αυτές οι διαδικασίες αφορούν την ανάπτυξη κοινοτήτων μάθησης, την αυτοοργάνωση των εργαζομένων και την ενίσχυση δικτύων για την αποτελεσματική λειτουργία των συγκεκριμένων κοινοτήτων (King, 2009). Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων σχετικά με τις διαδικασίες

εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης βοηθά στην ανάπτυξη του οργανισμού (Al Ahbabi et al., 2019).

Επιπλέον, οι καλύτερες αποφάσεις λαμβάνονται όταν ενισχύεται η αντιπροσωπευτικότητα όλων των απόψεων αλλά και στην προώθηση της ομαδικής σκέψης (Σαΐτης, 2000). Η διαδικασία για την δημιουργία της γνώσης βασίζεται τόσο στα ατομικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται. Εάν το περιβάλλον είναι θετικό τότε δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να λειτουργήσουν δημιουργικά στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων των οργανισμών (Easa, 2012). Οι γνώσεις και οι πληροφορίες οι οποίες έχουν οι εργαζόμενοι, τους βοηθούν να εκτελέσουν με μεγαλύτερη επιτυχία το έργο τους και να λειτουργούν περισσότερο ανεξάρτητοι από τους προϊσταμένους τους. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λήψη σημαντικών αποφάσεων τότε αποδέχεται την ευθύνη των αποφάσεών του και γίνεται αποτελεσματικότερο (Ravanrykar et al., 2014).

Η διαχείριση της γνώσης αποτελείται από μία σειρά διαδικασιών. Η πρώτη διαδικασία έχει σχέση με τη δημιουργία της γνώσης. Η γνώση έχει ως βάση τις τις εμπειρίες και τις ικανότητες των εργαζομένων. Η δημιουργία της γνώσης αναπτύσσεται από το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο καθορίζει νέες μεθόδους για δραστηριότητες. Η δεύτερη διαδικασία έχει σχέση με την απόκτηση των γνώσεων. Το μεγαλύτερο μέρος των γνώσεων το οποίο δημιουργείται στους οργανισμούς αναπτύσσεται από τις σχέσεις με τους πελάτες τους, τους συνεργάτες και τους ανταγωνιστές τους. Η τρίτη διαδικασία έχει σχέση με την ανάπτυξη της γνώσης που σχετίζεται με την ανάπτυξη καλύτερων ιδεών και νέων δεξιοτήτων αλλά και αποτελεσματικότερων διαδικασιών. Η τέταρτη διαδικασία συνδέεται με την κοινή χρήση και διανομή των γνώσεων. Το σύνολο των διαδικασιών αυτών ενισχύουν τους οργανισμούς με νέες δυνατότητες οι οποίες δεν υφίστανται (Ravanrykar et al., 2014).

Η λειτουργία των οργανισμών στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης. Οι εξελίξεις οι οποίες αναπτύσσονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών είναι ραγδαίες. Η ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών και ο

σωστός σχεδιασμός θα βοηθήσει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση αυτών των εξελίξεων. Παρά την γρήγορη αλλαγή της γνώσης αυτής αποτελεί το σημαντικότερο πλεονέκτημα για την βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Η διαχείριση των οργανισμών στηρίζεται στη γνώση και αποτελεί τη σημαντικότερη πολυδιάστατη μεταβλητή η οποία βοηθά την ανάπτυξή τους (Yaghoobi, Karimi, Javadi & Nikbakht, 2011). Όταν οι γνώσεις και οι πληροφορίες κατανέμονται μεταξύ των εργαζομένων τότε ενισχύονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης. Βασικό στοιχείο των οργανισμών αποτελεί η ανάπτυξη αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης της γνώσης. Η μεταφορά και η συσσώρευση της γνώσης αποτελεί κομβικό στοιχείο για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επίτευξη των στόχων από τους οργανισμούς αυξάνεται όταν οικοδομείται ένα πλαίσιο το οποίο ενισχύει την ενδυνάμωση, τη μάθηση και τις οργανωσιακές γνώσεις (Ravanpykar et al., 2014).

Η κατάρτιση και η τυπική εκπαίδευση ενισχύουν τη δημιουργία για νέες γνώσεις. Παράλληλα, η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να διευκολύνει τη δημιουργία για νέες γνώσεις αλλά δεν έχει τη δυνατότητα να αντικαταστήσει τους ανθρώπους. Βασικό στοιχείο των οργανισμών είναι η δυνατότητα την οποία έχουν να δημιουργούν αξία μέσω των νέων γνώσεων, να καινοτομούν και να δημιουργούν γνώσεις. Τα προηγούμενα στοιχεία προωθούν την ανάπτυξη καινοτόμων και νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο είναι η βελτίωση διαδικασιών και εσωτερικών λειτουργιών καθώς και η βελτίωση των στρατηγικών σε σχέση με την λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς (Algahtani, 2019).

Η γνώση και η μάθηση είναι στενά συνδεδεμένες έννοιες. Κατά την μαθησιακή διαδικασία παράγονται νέες γνώσεις οι οποίες επηρεάζουν το μέλλον της μάθησης. (Vera & Crossan, 2003). Οι οργανισμοί απαιτείται να χρησιμοποιούν τις οργανωτικές γνώσεις αποτελεσματικότερα και ταχύτερα σε σχέση με το παρελθόν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων των οργανισμών σε ένα περιβάλλον το οποίο είναι ανταγωνιστικό σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, η οργανωτική απόδοση των οργανισμών είναι βελτιωμένη. Αυτά τα στοιχεία έχουν εφαρμογή στους

οργανισμούς έντασης γνώσης αλλά και σε δημόσιους οργανισμούς και εκπαιδευτικά ιδρύματα (Kennedy, 2006).

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η επιτυχής λειτουργία των οργανισμών στηρίζεται στην ατομική και τη συλλογική μάθηση (Nyhan, Cressey, Tommasini & Kelleher, 2004). Οι διαδικασίες οι οποίες έχουν σχέση με τη δημιουργία, την εφαρμογή και την ανταλλαγή των γνώσεων προωθούν τη δυνατότητα για τη δημιουργία των νέων γνώσεων. Η αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση και η ανταλλαγή των γνώσεων ενισχύει τη δυνατότητα για την οργάνωση και τη βελτίωση των οργανωσιακών συμπεριφορών. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν τις νέες γνώσεις οι οποίες είναι ανταγωνιστικές και καινοτόμες (Yang, 2007).

3. Κεφάλαιο Τρίτο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση και σημασία της Οργανωσιακής Καινοτομίας

Η καινοτομία αποτελεί την επιτυχή εφαρμογή ιδεών και διαδικασιών προκειμένου να αντιμετωπιστούν υφιστάμενα προβλήματα αλλά και για την ανάπτυξη νέων ευκαιριών (Moussa, McMurray & Muenjohn, 2018). Η γνώση η οποία αποκτήθηκε από το σύνολο των εργαζομένων μέσω της μαθησιακής διαδικασίας δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αναπτύξει την καινοτομία και στη συνέχεια, την απόδοση του οργανισμού (Tajdini & Tajeddini, 2018). Η οργανωσιακή καινοτομία δεν έχει σχέση μόνο με τη δημιουργία νέων ιδεών αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι δεξιότητες μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη (Al Ahbabi et al., 2019). Οι Mavondo, Chimhanzi και Stewart (2005), υποστήριξαν ότι η καινοτομία στους οργανισμούς αντιστοιχεί σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά την καινοτομία των διαδικασιών, το δεύτερο επίπεδο την καινοτομία των υπηρεσιών-προϊόντων και το τρίτο επίπεδο την καινοτομία πολιτικής. Οι συνεργασίες οι οποίες αναπτύσσονται στους οργανισμούς για τη λήψη και ανταλλαγή των γνώσεων, προωθούν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι ικανότητες των εργαζομένων και ενισχύεται η καινοτομία (Janus, 2016). Η οργανωσιακή καινοτομία έχει ισχυρή επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση και οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν βραβεία ποιότητας αναφορικά με την καινοτομία (Tang & Yeh, 2015).

Οι οργανισμοί οι οποίοι αναπτύσσουν σαφή στρατηγική στην επιβράβευση και την ενθάρρυνση της ανταλλαγής γνώσης τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για την ανάπτυξή τους, τη βελτίωση των διαδικασιών και την προώθηση της καινοτομίας (Abass, Hayat, Shahzad & Riaz, 2011). Η καινοτομία στους οργανισμούς βελτιώνει την απόδοσή τους και βοηθά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων (Ahmad, 2019). Η μάθηση σε έναν οργανισμό βοηθά το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτυχθεί αποτελεσματικά. Όταν ο οργανισμός βασίζεται στις γνώσεις και δεξιότητες των

εργαζομένων του τότε αναπτύσσεται η οργανωσιακή καινοτομία (Bučková, 2015). Η καινοτομία αναπτύσσεται με επιτυχία όταν ανταλλάσσονται οι γνώσεις εντός των οργανισμών (Chesbrough, 2011). Οι οργανισμοί οι οποίοι είναι σε διαδικασία δημιουργία της γνώσης έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν μία ριζική καινοτομία (Argyris, 2006). Βασικό στοιχείο αποτελεί η δημιουργία κινήτρων στους οργανισμούς με κύριο στόχο τη βελτίωση της καινοτομίας και των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης (Romero-Hidalgo, Isiordia-Lachica, Valenzuela & Rodríguez-Carvajal, 2021).

Υπάρχουν αρκετές έρευνες οι οποίες αναδεικνύουν τη σημασία και αξία της οργανωσιακής καινοτομίας στους οργανισμούς. Η ανάπτυξη των οργανισμών η οποία πραγματοποιείται όταν εφαρμόζονται καινοτόμες μεταρρυθμίσεις και βελτιώνονται οι διαχειριστικές λειτουργίες τους (Antononici, 2020) και η ανάπτυξη προγραμμάτων, βοηθούν την ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας αλλά και την ενθάρρυνση για τη μεταφοράς της γνώσης (Siarni-Namini, 2018). Η ενίσχυση της καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες επηρεάζει σημαντικά την απόδοσή τους. Ειδικότερα, επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και τη συνολική απόδοσή τους (Tajdini & Tajeddini, 2018). Ωστόσο, η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα έχουν θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία. Είναι σημαντικό η ηγεσία να δημιουργήσει μια θετική οργανωτική κουλτούρα προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, είναι σημαντικό η ηγεσία να δημιουργήσει τρόπους ανταλλαγής των γνώσεων, υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα και προγράμματα ανταμοιβών του προσωπικού. Η θετική οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα, προωθείται η ανταλλαγή των γνώσεων, τα λάθη είναι αποδεκτά και αναλαμβάνονται οι κίνδυνοι (Kokt & Makumbe, 2020). Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη των δημοσίων οργανισμών να προσανατολιστούν σε δραστηριότητες και ενέργειες οι οποίες ενισχύουν την οργανωσιακή καινοτομία.

Η οργανωσιακή καινοτομία αυξάνει την αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών και την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Παράλληλα, είναι σημαντικό τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη των δημοσίων οργανισμών να παρακινούν το ανθρώπινο

δυναμικό για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ενίσχυση καινοτόμων ιδεών (Azamela, Tang, Owusu, Egala, & Bruce, 2022). Η καινοτομία είναι πολύ σημαντική για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Η ηγεσία στις δημόσιες υπηρεσίες αντιλαμβάνεται ότι η ανάπτυξη δημιουργικών πολιτικών για το εργασιακό κλίμα επηρεάζει θετικά τη διαμόρφωσή τους. Οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης, το δημιουργικό κλίμα και η οργανωσιακή καινοτομία αποτελούν σημαντικά στοιχεία για τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, ενισχύοντας τις εργασιακές διαδικασίες, τις ικανότητες των εργαζομένων και τις οργανωσιακές δομές (Alias et al., 2019).

Από έρευνα προέκυψε ότι το πνευματικό κεφάλαιο και η διαχείριση γνώσης έχουν θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία στον οργανισμό. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα οφείλουν να σέβονται τις δεξιότητες και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης. Είναι επίσης, σημαντικό τα ανώτερα στελέχη των δημόσιων οργανισμών να διαχειρίζονται κατάλληλα το προσωπικό τους προκειμένου να βελτιωθεί η διαχείριση γνώσης και η οργανωσιακή καινοτομία στους οργανισμούς (Akil et al., 2021). Από έρευνα προέκυψε ότι οι οργανισμοί όταν χρησιμοποιούν τις γνώσεις βοηθούν στην ανάπτυξη του πνευματικού τους κεφαλαίου και την ανάπτυξη της καινοτομίας (Lee et al., 2017).

Είναι ανάγκη να ενισχυθεί στους δημόσιους οργανισμούς η οργανωσιακή καινοτομία και να διερευνηθούν τα εμπόδια τα οποία εμποδίζουν την ανάπτυξη της οργανωσιακής καινοτομίας (Moussa et al., 2018). Η μειωμένη ανταλλαγή γνώσης σε έναν οργανισμό οδηγεί σε μειωμένη δημιουργικότητα και μειωμένη οργανωσιακή καινοτομία (Inkón, 2020). Ορισμένες φορές η κουλτούρα συνδέεται με τις ανταγωνιστικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να επιδιώκουν προσωπικούς στόχους σε βάρος των οργανωσιακών στόχων. Όταν η γνώση δεν μοιράζεται τότε μειώνεται η οργανωσιακή δημιουργικότητα, η κοινωνική αλληλεπίδραση είναι περιορισμένη και είναι πιθανό να μην αναπτύσσεται καινοτομία (Kokt & Makumbe, 2020). Έρευνες έδειξαν ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην οργανωσιακή

καινοτομία (Al Ahbabi et al., 2019) και ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετική επίδραση στην ανταλλαγή των γνώσεων (Kokt & Makumbe, 2020).

Στο άρθρο 4 του νόμου 5027/23 η καινοτομία ορίζεται ως η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας, ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Τα προηγούμενα στοιχεία είναι διαθέσιμα στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων και αφορούν βελτιωμένες εσωτερικές διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται προστιθέμενη αξία στους δημόσιους οργανισμούς, τους χρήστες των καινοτόμων υπηρεσιών και γενικότερα στην κοινωνία. Στους σημερινούς οργανισμούς έντασης γνώσης, η καινοτομία θεωρείται όλο και περισσότερο ως το κύριο μέσο με το οποίο ένας οργανισμός ανταγωνίζεται και διαφοροποιείται (Cloet & Samson, 2017) και αναδεικνύεται μια συνεχής ανάγκη ανάπτυξης νέων ικανοτήτων και κυρίως ικανοτήτων οι οποίες σχετίζονται με τη γνώση, προκειμένου να αναπτυχθεί η καινοτομία (Teese, 1998).

Είναι σαφές ότι η γνώση θεωρείται η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς έντασης (Armstrong, 2007· Barney, 1991· Penrose, 1959· Wernerfelt, 1984) και δεδομένου ότι η καινοτομία είναι στενά συνδεδεμένη με τη γνώση, η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης είναι ένα σημαντικό μέσο με το οποίο οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν αυτό το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Cloet & Samson, 2017). Άλλωστε, η ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων που σχετίζονται με τα περιουσιακά στοιχεία της γνώσης, εξαρτάται από την ικανότητα ενός οργανισμού να εντοπίζει ευκαιρίες για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της απόκτησης, της ανταλλαγής και της αναδιαμόρφωσης της γνώσης. Με την ανίχνευση, την αξιοποίηση και τη μετατροπή ευκαιριών που σχετίζονται τόσο με υλικές όσο και με άυλες μορφές γνώσης μπορεί να αναπτυχθούν δυναμικές ικανότητες για την ενίσχυση τόσο της απόδοσης καινοτομίας όσο και της οργανωσιακής αριστείας (Teese, 2009). Από τα προηγούμενα προκύπτει η επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς να αναπτύξουν ορθές προσεγγίσεις στη διαχείριση της γνώσης.

Η δημιουργία νέας γνώσης και η σιωπηρή μεταφορά γνώσης μεταξύ των εργαζομένων διεξάγονται μέσω εσωτερικών διαδικασιών μάθησης (ροές γνώσης) που υποκρύπτουν τη σταδιακή και ριζική καινοτομία (Pini & Santangelo, 2010).

Αλλά και η γνώση που προέρχεται από τη μάθηση από εξωτερικές πηγές (όπως οι πελάτες, τα δίκτυα και η έρευνα και ανάπτυξη), μπορεί να παρέχει συμπληρωματικές γνώσεις σχετικά με την εργασιακή εξειδίκευση των εργαζομένων σε διάφορες δραστηριότητες διαχείρισης γνώσης για τη δημιουργία αποτελεσμάτων καλύτερης ποιότητας (Pee & Kankanhalli, 2009).

Η δημιουργία οργανωσιακής καινοτομίας μπορεί να ενθαρρυνθεί από ανθρώπινους πόρους που βασίζονται στη γνώση. Επιπλέον, οι δυνατότητες της τεχνολογίας ή/και της τεχνολογίας πληροφοριών βοηθούν τις οργανωσιακές διαδικασίες να λειτουργούν αυτόματα και ενθαρρύνουν τις εργασίες και τις πρακτικές ρουτίνας (García-Álvarez, 2015), συμπεριλαμβανομένης της ενίσχυσης της οργανωσιακής ευελιξίας για καινοτομία (Cai, Liu, Huang, & Liang, 2019), καθώς και την ανοιχτή καινοτομία (Martinez-Conesa, Soto-Acosta, & Carayannis, 2017). Επίσης, η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης προάγει την οργανωσιακή δημιουργικότητα (Shahzad, Bajwa, Siddiqi, Ahmid & Sultani, 2016) και την καινοτομία (Özbağ, Esen, & Esen, 2013).

Οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους υιοθετώντας το κατάλληλο συλλογικό ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση (Shamim, Cang, Yu & Li, 2016), καθώς οι στόχοι δημιουργικότητας και καινοτομίας ενός οργανισμού συχνά εξαρτώνται από την ηγεσία (Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013). Η ηγεσία προσανατολισμένη στη γνώση είναι ένας τύπος ηγεσίας ο οποίος είναι απαραίτητος για την οργανωσιακή καινοτομία μέσω της επικοινωνίας στρατηγικών για τη διαχείριση της γνώσης και την καινοτομία για καλύτερη οργανωσιακή απόδοση. Αυτός ο ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους του να εκμεταλλευτούν τους πόρους γνώσης του οργανισμού υποστηρίζοντας την πνευματική και δημιουργική διέγερση και ενδυναμώνοντάς τους, ώστε να τολμούν να χρησιμοποιούν νέες ιδέες με αποτέλεσμα την αποτελεσματική διάχυση της γνώσης (Williams & Sullivan, 2011), η οποία αντανακλά προσπάθειες ανάκτησης της οργανωσιακής καινοτομίας. Είναι σημαντικό οι δημόσιοι οργανισμοί να αναπτύξουν βραβεία ποιότητας σε σχέση με την καινοτομία, προκειμένου να βελτιώσουν την αξία και την απόδοση των υπηρεσιών τους (Tang & Yeh, 2015). Η βελτίωση και η εξέλιξη των εργαζομένων ενισχύει την καινοτομία, βοηθά στο θετικό εργασιακό περιβάλλον και ενισχύει την

προσαρμοστικότητά τους. Όταν οι οργανισμοί έχουν ως επίκεντρο τους εργαζόμενους τους, τότε αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων οργανισμών (Black & La Ventoure, 2017· Yosoff, 2005).

3.2 Η σχέση της οργανωσιακής καινοτομίας με την διαχείριση της γνώσης

Η ορθή εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης συμβάλει στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα, την ανάπτυξη της καινοτομίας, στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των υποθέσεων και στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Για την εφαρμογή όμως της διαχείρισης γνώσης απαιτείται η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας (Colnar & Dimovski, 2017). Η καινοτομία αποτελεί τη δημιουργία νέας γνώσης αλλά και νέο συνδυασμό με την υπάρχουσα γνώση. Η εφαρμογή καλών πρακτικών της διαχείρισης γνώσης βοηθά στην προώθηση της καινοτομίας. Η αλλαγή νοοτροπίας ή συμπεριφοράς των εργαζομένων αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες προκλήσεις των δημοσίων οργανισμών προκειμένου να αναπτυχθεί αποτελεσματικά η διαχείριση γνώσης (Talisayon, 2003).

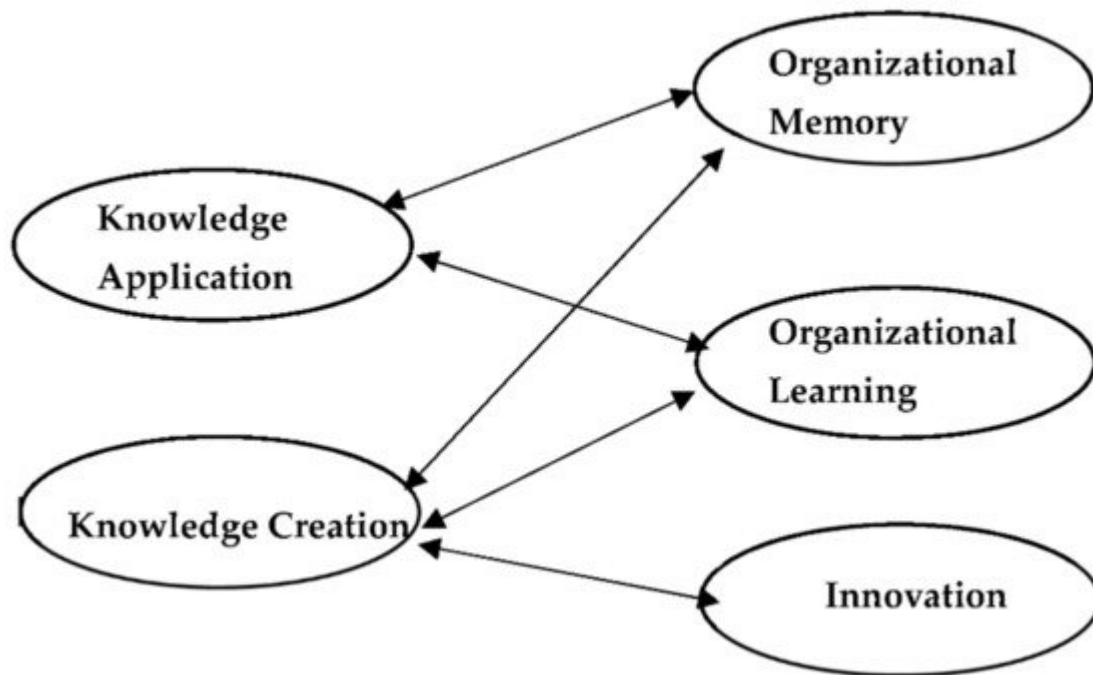
Ένα άλλο σημαντικό μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για τη διαχείριση γνώσης στον δημόσιο τομέα, έπειτα από έρευνα, αναφέρει στοιχεία για την επιτυχή ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία είναι το κίνητρο, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ομαδική εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, η καινοτομία και η οργάνωση καθώς και οι διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης γνώσης (Cahyaningsih et al., 2017). Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει άμεσο σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να ενισχύουν την καινοτομία μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας και να παρέχουν περισσότερους πόρους για την καινοτομία και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Tang & Yeh, 2015). Αποτελεί σημαντικό στοιχείο η ανάπτυξη νοοτροπίας στον εργασιακό περιβάλλον, η οποία ενισχύει την καινοτομία. Εάν οι εργαζόμενοι δεν κατανοήσουν την ανάγκη για βελτίωση και

καινοτομία δεν θα αναλώσουν χρόνο για δημιουργία και ανταλλαγή της γνώσης (Talisayon, 2003).

Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή μάθηση είχε σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία. Η οργανωσιακή μάθηση αναπτύσσει την καινοτομία. Η μάθηση μέσα στον οργανισμό, η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών αποτελούν παράγοντες για την ενίσχυση της καινοτομίας των οργανισμών (Tang & Yeh, 2015). Η διαχείριση γνώσης και η οργανωσιακή καινοτομία συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη των οργανισμών (Duicela-Guambi, Martínez-Soto, Loor-Solórzano, & Rodríguez-Monroy, 2019). Η ευέλικτη διαχείριση των γνώσεων από τους δημόσιους οργανισμούς βοηθά στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπρόσθετα, η διαχείριση γνώσης είναι σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της καινοτομίας και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών τους, οι οποίες μεταβάλλονται (Akil et al., 2021).

Το πνευματικό κεφάλαιο αποτελείται από το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων και των οργανωσιακών πόρων τα οποία περιέχουν γνώση. Αναλυτικότερα, αποτελείται από την ανάπτυξη της καινοτομίας, τις εργασιακές διαδικασίες και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Akil et al., 2021). Από έρευνα προέκυψε ότι οι οργανισμοί οφείλουν να είναι ανοιχτοί στην ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης και της οργανωσιακής καινοτομίας. Η γνώση και η καινοτομία αποτελούν στρατηγικά στοιχεία για την ανάπτυξη των οργανισμών. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουν οι οργανισμοί την μεγάλη αξία την οποία έχει το ανθρώπινο δυναμικό καθώς κατέχουν γνώσεις και εμπειρίες για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού (Romero-Hidalgo et al., 2021).

Η εφαρμογή και η δημιουργία της γνώσης είναι σε αλληλεπίδραση με την οργανωσιακή μνήμη, την οργανωσιακή μάθηση και την καινοτομία (Diakoulakis, Georgopoulos, Koulouriotis & Emiris, 2004)



Σχήμα 2: Σχέση δημιουργίας και εφαρμογής γνώσης και καινοτομίας

Πηγή: Diakoulakis, Georgopoulos, Koulouriotis & Emiris, 2004, p.35

Η ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης βοηθά τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του και στην ενίσχυση της οργανωσιακής καινοτομίας (Mohammad, Abdulla, Jabar & Nor, 2020). Από τα αποτελέσματα της έρευνας των Abdi, Mardani, Senin, Turpenaite, Naimaviciene, Kanapeckiene και Kutut (2018), αναδεικνύεται η διαχείριση γνώσης ως ένας σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της καινοτομίας και της απόδοσης του οργανισμού. Επίσης, βοηθά την ανάπτυξη της καινοτομίας αλλά και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα διαφάνηκε η άμεση σχέση της διαχείρισης γνώσης με την οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή μάθηση. Έρευνα αναδεικνύει ότι η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα και τα κίνητρα αποτελούν βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη και την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης. Κομβικό στοιχείο για τις διοικήσεις των πανεπιστημίων είναι η προώθηση ενός σχεδίου για την ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης γνώσης τόσο εντός όσο και σε συνεργασία με άλλα πανεπιστήμια. Απαιτείται να εφαρμόσουν ένα σύστημα κινήτρων για τον εντοπισμό και την κοινή χρήση της γνώσης που έχουν. Επιπρόσθετα, αναδεικνύει τη συμβολή της διαχείρισης γνώσης στην ανάπτυξη της

καινοτομίας των ερευνητικών κέντρων των πανεπιστημίων (Iqbal et al., 2019). Η σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της διαχείρισης της γνώσης είναι σημαντική καθώς η ανάπτυξή τους ενισχύει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οργανισμών (Madan & Khanka, 2010).

Η κατάρτιση και η τυπική εκπαίδευση ενισχύουν τη δημιουργία για νέες γνώσεις. Παράλληλα, η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να διευκολύνει τη δημιουργία για νέες γνώσεις αλλά δεν έχει τη δυνατότητα να αντικαταστήσει τους ανθρώπους. Βασικό στοιχείο των οργανισμών είναι η δυνατότητα την οποία έχουν να δημιουργούν αξία μέσω των νέων γνώσεων, να καινοτομούν και να δημιουργούν γνώσεις. Τα προηγούμενα στοιχεία προωθούν την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο είναι η βελτίωση διαδικασιών και εσωτερικών λειτουργιών καθώς και η βελτίωση των στρατηγικών σε σχέση με την λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς (Algahtani, 2019). Στην έρευνα του Alhamoudi (2010), αναδείχθηκε η καταλυτική σημασία της διαχείρισης γνώσης η οποία ενισχύει την καινοτομία των οργανισμών. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οργανισμών ενισχύονται όταν χρησιμοποιούν καινοτόμες υπηρεσίες. Η ανταλλαγή και η χρήση των γνώσεων εντός των οργανισμών προωθούν τη δημιουργία αξίας σε αυτούς (Mina, Bascanusoglu-Moreau & Hughes, 2014).

Έρευνα καταδεικνύει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν τις πρακτικές της διαχείρισης γνώσης με βασικό σκοπό τη βελτίωση των τρόπων λειτουργίας τους, αλλά και τρόπων με τους οποίους προωθούν τις υπηρεσίες τους στους πολίτες. Η οργανωσιακή απόδοσή τους βελτιώνεται όταν αυτοί οι οργανισμοί αναπτύσσουν καινοτόμες πρακτικές στη λειτουργία τους. Η ορθή διαχείριση της γνώσης βοηθά την αύξηση της παραγωγικότητας με λιγότερους πόρους (Kassim et al., 2016).

Η έρευνα των Salleh και Wahib (2017), αποτύπωσε ότι η ενσωμάτωση της σιωπηρής γνώσης στη διαχείριση της γνώσης στους οργανισμούς μάθησης συμβάλλει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, την ανάπτυξη της έρευνας και την προώθηση της καινοτομίας. Επίσης, αναδεικνύει την οργανωσιακή αριστεία και την αξία της γνώσης σε σχέση με την αποδοτικότητα των οργανισμών. Η καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς έχει σχέση με την νέα οργάνωση, την εφαρμογή

νέων δεξιοτήτων αναφορικά με τις διαδικασίες και πρακτικές και την εφαρμογή νέων γνώσεων (De Vries, Bekkers & Tummers, 2016). Η διαχείριση της γνώσης βοηθά την ανάπτυξη της καινοτομίας και την κατανόηση της γνώσης την οποία κατέχουν (Lee et al., 2013). Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί βασικό στοιχείο για τους οργανισμούς προκειμένου να ενισχύσουν το πνευματικό τους κεφάλαιο για την ανάπτυξη της καινοτομίας και δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να προσαρμόζονται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αντιμετώπιση των προκλήσεων (Akil et al., 2021). Η επιτυχία των οργανισμών στηρίζεται στη μάθηση και την οργανωσιακή καινοτομία. Αυτά τα στοιχεία ενισχύουν τους οργανισμούς προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί (Werlang & Rossetto, 2019).

Η οργανωσιακή καινοτομία είναι μέρος της κουλτούρας των οργανισμών. Η οργανωσιακή καινοτομία ενισχύει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, την ανάπτυξη ποιοτικότερων υπηρεσιών και την προώθηση της διαφάνειας (Werlang & Rossetto, 2019). Οι πόροι και οι δεξιότητες οι οποίες αναπτύσσονται στον οργανισμό ενισχύουν την καινοτομία με την υποστήριξη της διαχείρισης της γνώσης (Inkow, 2020). Επιπρόσθετα, ο Buheji (2013), υποστηρίζει ότι οι πρακτικές της οργανωσιακής ανάπτυξης συνδέονται με τις πρακτικές της οργανωσιακής καινοτομίας και της οργανωσιακής μάθησης.

4. Κεφάλαιο Τέταρτο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

4.1 Εννοιολογική προσέγγιση και σημασίας της Οργανωσιακής Αριστείας

Η οργανωσιακή αριστεία αφορά την επιδίωξη των οργανισμών για την ανάπτυξη κρίσιμων ευκαιριών πριν την εφαρμογή των αποτελεσματικών και στρατηγικών σχεδιασμών τους και τη δέσμευση των οργανισμών για την πραγματοποίηση ενός κοινού οράματος. Το κοινό όραμα είναι σημαντικό να αναδεικνύει την σαφήνεια του σκοπού, την αποτελεσματική απόδοση και την επάρκεια των πόρων (Alnaweigah, 2013). Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι μαθαίνουν μέσω μίας κεντρικής βάσης δεδομένων γνώσεων η οποία είναι προσβάσιμη από το σύνολο του οργανισμού (Talisayon, 2013). Επίσης, όταν ο οργανισμός αποτυπώνει τις γνώσεις τότε δημιουργείται αξία η οποία είναι συγκρίσιμη με αυτή των άλλων οργανισμών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της οργανωσιακής αριστείας και τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (Abass et al., 2011). Επιπλέον, το κέντρο γνώσης αποτελεί χώρο για την ανάπτυξη της οργανωσιακής αριστείας. Με την εφαρμογή του κέντρου γνώσης στον οργανισμό ενθαρρύνεται η συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού (Talisayon, 2013).

Η οργανωσιακή αριστεία λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Η τυπική εργασία με τις παραδοσιακές προδιαγραφές αποτελούν παρελθόν. Οι σύγχρονες εργασιακές συνθήκες απαιτούν στοιχεία τα οποία βασίζονται στην αριστεία της γνώσης. Η επίτευξη της άριστης απόδοσης των οργανισμών προϋποθέτει την υιοθέτηση νέων αποτελεσματικών συστημάτων στην εργασία των εργαζομένων (Alnaweigah, 2013). Η οργανωσιακή αριστεία αποτελεί έναν σημαντικό πυλώνα στους οργανισμούς. Η διαχείριση της γνώσης έχει ως στόχο την αποφυγή των αναποτελεσματικών ενεργειών και πρακτικών τόσο των εργαζομένων όσο και στο σύνολο του οργανισμού (Bučková, 2015). Η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στους σύγχρονους οργανισμούς βοηθά στην ανάπτυξη των

ανταγωνιστικών δυνατοτήτων και των νέων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους (Alnaweigah, 2013). Παράλληλα, η διαχείριση της γνώσης και η οργανωσιακή αριστεία αποτελούν μία σοβαρή δέσμευση από την πλευρά των οργανισμών με μακροχρόνιο προσανατολισμό. Επιπλέον, απαιτεί συλλογικές ενέργειες τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο (AL-Faouri, Dasgupta & Al-Kasasbeh, 2011). Ο συγκεντρωτικός τρόπος διοίκησης δεν βοηθά το συμμετοχικό περιβάλλον, μειώνει τη δέσμευση, την επικοινωνία, αλλά και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Bučková, 2015).

Όταν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αναπτύσσουν ηγετικές δεξιότητες τότε λειτουργούν ως πρότυπο και στο σύνολο των εργαζομένων αναφορικά με την ανταλλαγή των γνώσεων (Bučková, 2015). Τα αποτελέσματα έρευνας αποτυπώνουν την αξία από την εφαρμογή στρατηγικών για την ανταλλαγή και κωδικοποίηση των γνώσεων από τους οργανισμούς. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να υιοθετήσουν πρακτικές για την ενίσχυση της οργανωσιακής αριστείας (AL-Faouri et al., 2011). Η γνώση η οποία συλλέγεται και αποθηκεύεται σε ένα κεντρικό αποθετήριο δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης από το σύνολο των εργαζομένων (Talisayon, 2013). Επίσης, είναι σημαντικό τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να μαθαίνουν από τις προσωπικές τους εμπειρίες και να τους πείσουν στη μεταφορά των γνώσεων με σκοπό τη δημιουργία νέων γνώσεων (Bučková, 2015).

Παράλληλα, όταν οι δημόσιοι οργανισμοί κωδικοποιούν τη γνώση σε βάσεις δεδομένων τότε ενισχύεται ο διαμοιρασμός των γνώσεων τόσο εντός του οργανισμού όσο και με άλλους οργανισμούς (Bučková, 2015). Η έρευνα αποτύπωσε ότι η ενσωμάτωση της σιωπηρής γνώσης στη διαχείριση της γνώσης αναδεικνύει την οργανωσιακή αριστεία και την αξία της γνώσης σε σχέση με την αποδοτικότητα των οργανισμών (Salleh & Wahib, 2017). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς αναπτύσσεται όταν ενισχύεται η συνεργασία αλλά και από τον θετικό επίδραση της ηγεσίας (Azamela et al., 2022).

4.2 Η σχέση της οργανωσιακής αριστείας με την διαχείριση της γνώσης

Σε ολόκληρο τον κόσμο αυξάνονται οι κυβερνήσεις οι οποίες αναγνωρίζουν την διαχείριση της γνώσης ως στρατηγικό πόρο στον δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί επιχειρούν να καλύψουν τις ανάγκες τους για βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, την ενίσχυση της συνεργασίας, τον εντοπισμό της γνώσης και τη βελτίωση της οργανωσιακής αριστείας (Yasin, 2011). Η παγκοσμιοποίηση και η οικονομία της γνώσης σε συνδυασμό με οικονομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες αναδεικνύει την αξία της διαχείρισης της γνώσης και πιο συγκεκριμένα την οργανωσιακή αριστεία η οποία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της (Wiig, 1997). Η οργανωσιακή αριστεία κατά την εποχή της παγκοσμιοποίησης έχει γίνει το κύριο μέλημα και θέμα της συζήτησης πολλών ερευνητών, καθώς η εποχή της γνώσης και της πληροφορίας δεν αναγνωρίζει πλέον την τυπική εργασία που διέπεται από λειτουργικές και παραδοσιακές προδιαγραφές οι οποίες επικρατούσαν στην γραφειοκρατική ιεραρχική (Alnaweigah, 2013· Shelton, Darling & Walker, 2010).

Η αριστεία των οργανισμών πραγματοποιείται μέσω της σύγκρισης μεταξύ της αποδοτικότητας του οργανισμού με άλλους οργανισμούς οι οποίοι κατέχουν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Στη συνέχεια τίθενται οι στόχοι από τον οργανισμό και προσδιορίζονται οι ενέργειες για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η επίτευξη των στόχων επιτυγχάνεται μέσω της προώθησης της αλλαγής των διαδικασιών, την ανάπτυξη ρεαλιστικών τρόπων βελτίωσης και εναλλακτικών στρατηγικών. Με αυτόν τον τρόπο γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ των πρακτικών του οργανισμού με τις βέλτιστες πρακτικές των άλλων οργανισμών και επιτυγχάνεται η οργανωσιακή αριστεία (Alnaweigah, 2013).

Η οργανωσιακή αριστεία αφορά την επιδίωξη των οργανισμών προκειμένου να εκμεταλλευτούν κρίσιμες ευκαιρίες. Αυτές οι ευκαιρίες έχουν σχέση με την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος με σαφείς σκοπούς (Alnaweigah, 2013). Ο Blaze (2001) υποστηρίζει ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες προκειμένου να επιτευχθεί η οργανωσιακή αριστεία στους οργανισμούς είναι η ανάπτυξη μιας

οραματικής ηγεσίας, η οποία συμβάλλει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων τους. Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί προωθούν την αξία της γνώσης, εστιάζουν στο μέλλον και ενισχύουν την οργανωσιακή μάθηση. Η οργανωσιακή αριστεία συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς (Moullin, 2002). Από το αποτέλεσμα έρευνας προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική επίδραση της διαχείρισης γνώσης στην οργανωσιακή αριστεία. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν την αριστεία προκειμένου να ενισχύσουν την ηγεσία (Alnaweigah, 2013).

4.3 Εννοιολογική προσέγγιση και σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία πολυδιάστατη έννοια σε σχέση με τις αξίες του οργανισμού, της αντίληψης και της βασικής παραδοχής, η οποία εφαρμόζεται στη δημόσια εικόνα του οργανισμού (Mozaffari, 2008). Η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζεται ως η συλλογή του οργανισμού σε κοινές αξίες, πεποιθήσεις. Επίσης, στις πρακτικές σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα, την κοινωνική ευθύνη, την υποστήριξη της καινοτομίας και της απόδοσης (Jafari, Abbaspour & Azizishomami, 2013· Kilmann, 2011· Martins & Terblanche, 2003· Schein, 1986). Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία πολυδιάστατη έννοια σε σχέση με τις αξίες του οργανισμού, της αντίληψης και της βασικής παραδοχής η οποία προβάλλεται στη δημόσια εικόνα του οργανισμού (Mozaffari, 2008· Simões, Dimas & Calvão, 2016). Οι Gatenby, Rees, Truss, Alfes και Soane (2015), υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσει έναν κομβικό ρόλο στην επίτευξη μιας επιτυχημένης διαχείρισης γνώσης. Από έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και αυτό αποτελεί θετικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Njeri, 2018).

Ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο είναι η ανάπτυξη κουλτούρας. Αυτή η κουλτούρα είναι σημαντική να είναι φιλική και να επιτρέπει τη διαχείριση γνώσης μέσα στον οργανισμό (Stylianiou & Savva, 2016). Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή

κουλτούρα είχε θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση. Όταν η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται με δημιουργικό τρόπο, ο οργανισμός βελτιώνει τις αναποτελεσματικές διαδικασίες. Επίσης, μαθαίνει από τα λάθη του παρελθόντος και βελτιώνει την αποδοτικότητά του (Tang & Yeh, 2015).

Η κουλτούρα η οποία ενισχύει τη διαχείριση γνώσης είναι μία κουλτούρα η οποία δεν είναι ατομική αλλά αναπτύσσει την κοινή χρήση των γνώσεων. Θετικό στοιχείο αποτελεί η ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό. Εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι οι πρωτοβουλίες οι οποίες αναλαμβάνονται από την ηγεσία. Τέτοιου είδους πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν αλλαγές και νέες κατευθύνσεις που αναπτύσσει η διοίκηση για την διαμόρφωση νέων συμπεριφορών και δράσεων των εργαζομένων (Stylianou & Savva, 2016). Οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα απαιτούν ενέργειες στοχευμένες και περιλαμβάνουν βασικά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοηθά ιδιαίτερα στην αλλαγή της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων (Alom, 2020). Η ανταλλαγή γνώσεων και η κουλτούρα μάθησης έχει άμεση σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν αναπτύσσονται και δεν οργανώνονται χωρίς διαχείριση της γνώσης (O'Riordan, 2020). Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αλλάξει μόνο με στοχευμένη προσπάθεια. Ωστόσο, στον δημόσιο τομέα η αλλαγή είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ακολουθούν τους κανόνες και αντιστέκονται στις αλλαγές (Alom, 2020).

Από την έρευνα του Saif (2020), προέκυψε ότι ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ανάγκη προσαρμογής σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιτάσσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν μία ηγεσία η οποία έχει πυρήνα την οργανωσιακή κουλτούρα. Παράλληλα, έρευνα αναδεικνύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία. Είναι σημαντικό η ηγεσία να δημιουργήσει μια θετική οργανωτική κουλτούρα προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία (Kokt & Makumbe, 2020).

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει ένα λειτουργικό περιβάλλον στον οργανισμό (Saif, 2020). Όταν η γνώση δεν μοιράζεται τότε μειώνεται η οργανωσιακή δημιουργικότητα και η κοινωνική αλληλεπίδραση είναι περιορισμένη με αποτέλεσμα να μην αναπτύσσεται η καινοτομία (Kokt & Makumbe, 2020). Η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί μία σύνθετη αλληλεπίδραση αρκετών παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το στυλ ηγεσίας, την ιστορία του οργανισμού, την οικονομική κατάσταση, το εξωτερικό περιβάλλον, τη δομή και τις αξίες του (Janus, 2016). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία επηρεάζουν την ανταλλαγή της γνώσης. Τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η μάθηση, η συνεργασία και η υποστήριξη από την διοίκηση του οργανισμού (Bučková, 2015).

Η θετική οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα, προωθείται η ανταλλαγή των γνώσεων, τα λάθη είναι αποδεκτά και αναλαμβάνονται οι κίνδυνοι. Η ηγεσία έχει έναν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας. Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετική επίδραση στην ανταλλαγή των γνώσεων. Η ηγεσία οφείλει να δημιουργήσει τόπους ανταλλαγής των γνώσεων, υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα και προγράμματα ανταμοιβών του προσωπικού. Ωστόσο, ορισμένες φορές η κουλτούρα συνδέεται με τις ανταγωνιστικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να επιδιώκουν προσωπικούς στόχους σε βάρος των οργανωσιακών στόχων (Kokt & Makumbe, 2020).

Είναι σημαντικό να ευαισθητοποιηθούν οι εργαζόμενοι στην αξία της κουλτούρας της γνώσης. Επίσης, να δοθούν κίνητρα και ανταμοιβές στο προσωπικό προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης. Βασικό στοιχείο αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και στη χάραξη των πολιτικών του οργανισμού προκειμένου να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του οργανισμού (Alnaweihah, 2013). Από έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη σιωπηρή γνώση ως βασικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Ωστόσο, όμως σημαντικό στοιχείο αποτελούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές παρέχουν τη δυνατότητα στον διαμοιρασμό και την ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης. Η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και η σωστή επικοινωνία

συμβάλλουν θετικά στην ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί θετικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Njeri, 2018).

4.4 Η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την διαχείριση της γνώσης

Η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζεται ως η συλλογή του οργανισμού σε κοινές αξίες, πεποιθήσεις και στις πρακτικές σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα, την κοινωνική ευθύνη και την υποστήριξη της καινοτομίας και της απόδοσης (Jafari et al., 2013). Η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας βοηθά τους εργαζόμενους να πετύχουν τους εργασιακούς στόχους. Βασικό στοιχείο αποτελεί η ενίσχυση από την ηγεσία, της ευθυγράμμισης ανθρώπινου δυναμικού με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού. Η ικανότητα της ηγεσίας να επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων βοηθά στην αυξημένη αποδοτικότητα του οργανισμού (Saif, 2020). Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων και της ηγεσίας καθώς και των πρακτικών διαχείρισης γνώσης (Ashok et al., 2021). Ένα σημαντικό μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για τη διαχείριση γνώσης στον δημόσιο τομέα, έπειτα από έρευνα, αναφέρει στοιχεία για την επιτυχή ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο, η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ομαδική εργασία και το εργασιακό περιβάλλον (Cahyaningsih et al., 2017).

Παράλληλα οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα (Ashok et al., 2021). Η ορθή εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης συμβάλλει στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα και στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Για την εφαρμογή όμως της διαχείρισης γνώσης απαιτείται η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας (Colnar & Dimovski, 2017). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωτική δομή, οι διευθυντικές πρωτοβουλίες και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τις σημαντικότερες παραμέτρους της διαχείρισης γνώσης για την εκτέλεσή της (Jandaghi, Irani, Jandaghi, Mousavi & Davoodavabi,

2014). Η οργανωσιακή κουλτούρα απεικονίζει τις αρχές, τις αξίες και τους κανόνες, στοιχεία τα οποία δίνουν τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αποκτήσει ταυτότητα. Η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα στηρίζεται σε θετικές αξίες, πεποιθήσεις και πρακτικές (Saif, 2020).

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να αλλάξει τη συμπεριφορά του προσωπικού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανισμών (Tajdini & Tajeddini, 2018). Είναι σημαντικό η ηγεσία να αναπτύσσει μία κουλτούρα των πλεονεκτημάτων από την ανταλλαγή της γνώσης αλλά και μειονεκτημάτων από τον μη διαμοιρασμό των γνώσεων (O’Riordan, 2020). Η ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας από την ηγεσία δημιουργεί θετικό κλίμα και υγιή ανταγωνισμό στο προσωπικό του οργανισμού (Saif, 2020). Ένα από τα σημαντικά στοιχεία στην διαχείριση γνώσης αποτελεί η εφαρμογή μίας κουλτούρας η οποία αλλάζει την πολιτική του οργανισμού. Επίσης, η κοινοποίηση από τα ανώτερα στελέχη στα κατώτερα στελέχη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού προκειμένου να είναι γνώστες των αναγκαίων αλλαγών (Theocharis & Tsihrintzis, 2016).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι όλα τα προγράμματα διαχείρισης γνώσης εξαρτώνται από την οργανωσιακή κουλτούρα που αποτελείται από τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη μάθηση ως σημαντική μεταβλητή (Jandaghi et al., 2014· Majid et al., 2013). Επιπρόσθετα, όλα τα προγράμματα διαχείρισης γνώσης εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα (Majid et al., 2013). Η υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά σημαντικά την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης (Abass et al., 2011). Σημαντικά είναι τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας για τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και της δημιουργικότητας των Πανεπιστημιακών Καθηγητών σε Δημόσια Πανεπιστήμια. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν την ύπαρξη θετικής και σημαντικής σχέσης μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των διαστάσεων της περιλαμβάνουν τη διαδικασία, την ηγεσία, την κουλτούρα, την τεχνολογία και τη δημιουργικότητα (Mazhar & Akhtar, 2018).

Οι δημόσιοι οργανισμοί προκειμένου να έχουν τα μέγιστα αποτελέσματα είναι σημαντικό να ευθυγραμμίσουν τη διαχείριση γνώσης με τους στρατηγικούς στόχους (Theocharis & Tsihrintzis, 2016). Η διαχείριση γνώσης προκειμένου να αναπτυχθεί

ορθά απαιτείται η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας (Saif, 2020). Η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά στην εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Επίσης, ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετικό αντίκτυπο στη διαχείριση γνώσης. Η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί βασικό παράγοντα για την προώθηση της στρατηγικής και των προγραμμάτων υλοποίησης της διαχείρισης γνώσης.

Η κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει τα μέλη του οργανισμού να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους (Sensuse, Cahyaningsih & Wibowo, 2015). Υπάρχει αναγκαιότητα να αλλάξει η οργανωσιακή συμπεριφορά και η οργανωσιακή κουλτούρα προκειμένου να αναπτυχθεί αποτελεσματικά η διαχείριση γνώσης (Barclay & Murray, 1997). Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη διαχείριση γνώσης μέσω της οργανωσιακής αξίας και της συμπεριφοράς που υποστηρίζουν τη διαχείριση γνώσης, την εξέλιξη της πρωτοβουλίας διαχείρισης γνώσης καθώς και τη διάχυση της γνώσης στον οργανισμό (Leidner, Alavi & Kayworth, 2006). Η θετική οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την ανταλλαγή της γνώσης. Αναλυτικότερα, ενισχύει την κοινωνική συμπεριφορά, την ανάπτυξη των άτυπων σχέσεων, την προώθηση της ατομικής δημιουργικότητας και την οργανωσιακή μάθηση (Lartey et al., 2022). Από έρευνα προέκυψαν οι θετικές αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τις πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης, την οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή απόδοση (Abass et al., 2011).

Η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας συνδέεται με την απόδοση των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών. Η απόδοση αυτών των στελεχών επηρεάζεται από τις εμπειρίες, την εκπαίδευση και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών (Saif, 2020). Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται από την ατομική νοοτροπία και την κουλτούρα η οποία διαμορφώνεται σε κάθε επίπεδο οργάνωση. Επίσης βοηθά σημαντικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού (Bercerra-Fernandez & Sabherwal, 2004). Η ρητή και η σιωπηρή γνώση αποτελούν βασικά στοιχεία σε έναν οργανισμό. Ο συνδυασμός μεταξύ της σιωπηρής και ρητής γνώσης αναπτύσσει την οργανωσιακή κουλτούρα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Saif, 2020).

Το θετικό περιβάλλον σε έναν οργανισμό αποτελείται από την ηγεσία και την οργανωσιακή κουλτούρα στοιχεία τα οποία προάγουν την ανταλλαγή των γνώσεων. Σε αυτό το θετικό περιβάλλον τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών αντιμετωπίζουν τη μάθηση και τη γνώση ως στοιχεία της καθημερινότητας των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, προωθούν μηχανισμούς για την ανταμοιβή και την αναγνώριση των εργαζομένων.

Η γνώση, η μάθηση και η ανάπτυξη θετικών πολιτικών αναδεικνύουν τους οργανισμούς αυτούς ως οργανισμούς μάθησης (Janus, 2016). Η κουλτούρα σε έναν οργανισμό αποτελεί ένα στοιχείο της οργανωσιακής δομής, το οποίο περιγράφει το ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τις κοινές και βασικές τους αξίες (Lartey et al., 2022). Η διαδικασία της δημιουργίας γνώσης σχετίζεται άμεσα τις διαμορφωμένες ικανότητες των εργαζομένων και την οργανωσιακή κουλτούρα (Majid et al., 2013). Από έρευνα προκύπτει ότι η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα και τα κίνητρα αποτελούν βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη και την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης. Είναι σημαντικό να εφαρμόσουν οι οργανισμοί ένα σύστημα κινήτρων για τον εντοπισμό και την κοινή χρήση της γνώσης που έχουν (Iqbal et al., 2019). Παράλληλα, η διαχείριση της γνώσης προϋποθέτει τον κατάλληλο συνδυασμό μεταξύ της ηγεσίας με την κουλτούρα (Jain & Jeppesen, 2013).

Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους οργανισμούς και η ενίσχυση των ανταμοιβών αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την προώθηση της οργανωσιακής κουλτούρας (Sandhu et al., 2011). Από ερευνητικά αποτελέσματα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών επηρεάζει τη μάθηση, τη συνεργασία αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η διαχείριση των οργανισμών (Bučková, 2015). Η οργανωσιακή μάθηση, η οργανωσιακή κουλτούρα, η συνεργασία και οι ανταμοιβές ενισχύουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002).

Οι διοικήσεις των οργανισμών έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις πρακτικές και διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση της διαχείρισης γνώσης. Βασικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία έχει η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας (Sandhu et al., 2011). Προκειμένου να ενσωματωθούν οι αρχές της

διαχείρισης της γνώσης σε έναν οργανισμό απαιτείται η καθολική συμμετοχή και η δέσμευση από το σύνολο των εργαζομένων. Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν στην προσαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας προκειμένου να αξιοποιηθεί η γνώση (Ρωσίδης & Ασπρίδης, 2017). Η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και η σωστή επικοινωνία συμβάλλουν θετικά στην ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί θετικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Njeri, 2018).

4.5 Η εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Η οργανωσιακή συμπεριφορά εξετάζει τις συμπεριφορές των ατόμων στον οργανισμό και ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν την αποδοτικότητα του οργανισμού (Robbins & Judge, 2010). Από την άλλη, η μάθηση αποτελεί μία διαδικασία η οποία πραγματοποιείται δια βίου και δημιουργείται τόσο σε συμπεριφορικό όσο και σε γνωστικό επίπεδο (Rush, 2011). Η αλλαγή νοοτροπίας ή συμπεριφοράς των εργαζομένων αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες προκλήσεις των δημοσίων οργανισμών προκειμένου να αναπτυχθεί αποτελεσματικά η διαχείριση γνώσης (Talisayon, 2013). Η οργανωσιακή συμπεριφορά διερευνά τον αντίκτυπο τον οποίο έχουν οι ομάδες, τα άτομα και οι δομές στη συμπεριφορά εντός του οργανισμού. Ο βασικός σκοπός είναι η εφαρμογή αυτής της γνώσης προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Robbins & Judge, 2010).

Σύμφωνα με την έρευνα των Garvin, Edmondson και Gino (2008), η μάθηση ενθαρρύνεται όταν η ηγεσία βοηθά τις συμπεριφορές οι οποίες ενισχύουν στους εργαζόμενούς τους, την στοχαστική ακρόαση, την αποδοχή των διαφορετικών απόψεων και την εξέταση των διαφορετικών επιλογών. Η ανάπτυξη της μάθησης στους οργανισμούς απαιτεί σαφείς και στοχευμένες διαδικασίες. Βασικό στοιχείο αποτελεί και η προώθηση ενός υποστηρικτικού μαθησιακού κλίματος. Επίσης, βοηθούν σημαντικά, οι ενέργειες και οι πρακτικές για άνοιγμα σε νέες ιδέες αλλά και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού (Garvin et al., 2008). Ο οργανισμός αναγνωρίζει τον διαμοιρασμό των γνώσεων ως μία σημαντική

συμπεριφορά η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του. Η δημιουργία μίας κουλτούρας ανταλλαγής των γνώσεων αποτελεί στοιχείο της επιθυμητής συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό (Janus, 2016).

Η συμπεριφορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν τα ανώτερα στελέχη είναι πρότυπο για το σύνολο του προσωπικού. Τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνουν και παρακινούν τους εργαζόμενους μέσω διάφορων αναγνωρίσεων και ανταμοιβών. Η ανάπτυξη ενός σταθερού πλαισίου με βασικές αξίες, όπως η ομαδική εργασία, η συναδερφικότητα και η προθυμία για μάθηση δημιουργεί μία κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων. Επιπρόσθετα, τα ανώτερα στελέχη ενισχύουν την αμφίδρομη επικοινωνία με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προωθούν τη νέα γνώση και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση (Talisayon, 2013). Πολλές φορές όμως, σε έναν οργανισμό υπάρχουν άτομα τα οποία δεν ανήκουν στα ψηλά ιεραρχικά στρώματα και ασκούν άτυπη ηγεσία και επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά (Janus, 2016).

Η ηγεσία έχει την δυνατότητα να επηρεάζει την ανοιχτή επικοινωνία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη θετική ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν στοιχεία σχετικά με την καινοτομία την δημιουργικότητα, την ομαδική εργασία, την αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων και τη συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων (Saif, 2020). Η ανταλλαγή γνώσεων έχει ως αφετηρία τα ανώτερα στελέχη τα οποία είναι σημαντικό να αναπτύσσουν συμπεριφορές για την ανταλλαγή των γνώσεων (Janus, 2016).

Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι σημαντικό να προωθεί την αξία για την υγιή και συστηματική ανταλλαγή των γνώσεων με τη διαμόρφωση συμπεριφορών για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών (Janus, 2016). Η αλλαγή συμπεριφοράς αποτελεί ένα βασικό στοιχείο σε σχέση με την ενσωμάτωση της διαχείριση γνώσης στην νοοτροπία των εργαζομένων. Η έρευνα ανέδειξε ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη διαπίστωσαν ορισμένες αλλαγές στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, οι οποίες εστιάστηκαν στον προσανατολισμό προς τη γνώση και στην αναζήτηση τρόπων για τη βελτίωση και αύξηση της αποδοτικότητάς τους στο εργασιακό

επίπεδο (Talisayon, 2013). Άλλη έρευνα αναδεικνύει ότι ορισμένες οργανωσιακές συμπεριφορές καθορίζουν διάφορες παραμέτρους της διαχείρισης γνώσης, όπως η ανταλλαγή γνώσεων και η ανάπτυξη αξιόπιστων εσωτερικών διαδικασιών. Ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ανάγκη προσαρμογής σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιτάσσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν μία ηγεσία η οποία έχει πυρήνα την οργανωσιακή κουλτούρα (Saif, 2020). Αλλά και από την πλευρά των εργαζομένων η διαχείριση γνώσης είχε θετικές επιπτώσεις, καθώς η διαχείριση γνώσης έγινε μέρος της εργασιακής τους καθημερινότητας και τους βοήθησε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης, είχαν αυξημένη αλληλεπίδραση, εργάζονταν αποτελεσματικότερα και ενισχύθηκε η αυτοεκτίμησή τους (Talisayon, 2013). Οι εργαζόμενοι αλλάζουν τη συμπεριφορά τους όταν τα ανώτερα στελέχη τους παρακινούν και αναγνωρίζουν το έργο τους. Η συμπεριφορά των ανωτέρων στελεχών θα καθορίσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων σχετικά με την ανταλλαγή των γνώσεων ως μέρος της εργασιακής τους καθημερινότητας (Janus, 2016).

Παράλληλα, έρευνα αποτυπώνει ότι, όταν οι ηγέτες εμπιστεύονται τους εργαζόμενους και αναπτύσσουν ένα θετικό περιβάλλον τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για τον διαμοιρασμό των γνώσεων. Σε διαφορετική περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν εξωτερικεύουν τις γνώσεις τους (Kim, 2021). Η ηγεσία, η οποία αναπτύσσει την ανταλλαγή της γνώσης είναι σημαντικό να αντιμετωπίζει τη γνώση ως στρατηγικό πλεονέκτημα. Επίσης, να προωθεί ένα σαφές όραμα για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονται στον οργανισμό (Janus, 2016).

Υπάρχει αναγκαιότητα να αλλάξει η οργανωσιακή συμπεριφορά και η οργανωσιακή κουλτούρα προκειμένου να αναπτυχθεί αποτελεσματικά η διαχείριση γνώσης (Barclay & Murray, 1997). Από έρευνα προέκυψε ότι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παρέχει οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς σε πολλά επίπεδα. Η ανταλλαγή γνώσεων, η βελτιωμένη συνεργασία, η υποστήριξη από την ηγεσία και η αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά

στοιχεία για την ορθή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης (Colnar & Dimovski, 2017). Η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει τη διαχείριση της αλλαγής, της στάσης, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των πολιτικών του οργανισμού (Kassim et al., 2016). Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να αλλάξει τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Tajdini & Tajeddini, 2018). Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη διαχείριση γνώσης μέσω της οργανωσιακής αξίας και της συμπεριφοράς. Τα στοιχεία αυτά υποστηρίζουν τη διαχείριση γνώσης, την εξέλιξη της πρωτοβουλίας διαχείρισης γνώσης, αλλά και τη διάχυση της γνώσης στον οργανισμό (Leidner et al., 2006).

Έρευνα αποτυπώνει ότι οι συμπεριφορές για την ανταλλαγή των γνώσεων καθορίζονται από τον βαθμό της ψυχολογικής ευεξίας. Αυτές οι συμπεριφορές καθορίζουν και την απόδοση της εργασίας σε έναν οργανισμό. Η ψυχολογική ευημερία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, η ψυχολογική ευημερία επηρεάζει την ανταλλαγή των γνώσεων καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τα ενδογενή κίνητρα των εργαζομένων (Kim, 2021).

Έρευνα επίσης, αναδεικνύει ότι η αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση και η ανταλλαγή γνώσεων μεγενθύνει τη δυνατότητα της οργάνωσης και βελτίωσης των οργανωσιακών συμπεριφορών. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται νέα γνώση η οποία γίνεται καινοτόμος και ανταγωνιστική, ενώ η οργανωσιακή μάθηση και η ανταλλαγή των γνώσεων ενισχύουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και διευκολύνουν τη δημιουργία νέων γνώσεων (Yang, 2007). Το δημιουργικό κλίμα αποτελεί ένα σύνολο συναισθημάτων, στάσεων και συμπεριφορών, τα οποία προσδιορίζουν την οργανωσιακή ζωή (Ekvall, 1996). Η δημιουργία κινήτρων αποτελεί βασικό στοιχείο σε έναν οργανισμό. Το εσωτερικό κίνητρο αναφέρεται στη συμπεριφορά η οποία στηρίζεται σε άυλες ανταμοιβές. Αυτές οι ανταμοιβές προκύπτουν από τα κίνητρα και τις προσωπικές αξίες ενός ατόμου (Janus, 2016).

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει ένα λειτουργικό περιβάλλον στον οργανισμό (Saif, 2020). Η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης από την υπηρεσία είχε ως αποτέλεσμα την μεγάλη μείωση των επαναλαμβανόμενων λαθών. Επίσης την

ανταλλαγή εμπειριών σχετικά με τα λάθη και τις αποτυχίες (Talisayon, 2013). Από την έρευνα των Tang και Yeh (2015), προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει άμεσο σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να ενισχύουν την καινοτομία μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Επίσης να παρέχουν περισσότερους πόρους για την καινοτομία και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελεί σημαντικό στοιχείο η ανάπτυξη νοοτροπίας στον εργασιακό περιβάλλον η οποία ενισχύει την καινοτομία. Εάν οι εργαζόμενοι δεν κατανοήσουν την ανάγκη για βελτίωση και καινοτομία δεν θα αναλώσουν χρόνο για δημιουργία και ανταλλαγή της γνώσης (Talisayon, 2013).

Από αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι οι ηγέτες είναι σημαντικό να παρακινούν τους εργαζομένους στον διαμοιρασμό των γνώσεων (Kim, 2021). Η εφαρμογή της ομαδικής εργασίας από την πλευρά των ανώτερων διοικητικών στελεχών είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη σημαντικών επιτευγμάτων του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση της διαχείρισης γνώσης με τις στρατηγικές του οργανισμού από τα ανώτερα στελέχη βοήθησε σημαντικά και την εργασιακή πρακτική των εργαζομένων προς τους εργασιακούς στόχους του οργανισμού (Talisayon, 2013). Οι διαδικασίες οι οποίες έχουν σχέση με τη δημιουργία, την ανταλλαγή και την εφαρμογή των γνώσεων ενισχύουν τη δυνατότητα για τη δημιουργία των νέων γνώσεων. Η ανταλλαγή των γνώσεων και η αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση ενισχύουν τη δυνατότητα για την οργάνωση και τη βελτίωση των οργανωσιακών συμπεριφορών. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν τις νέες γνώσεις οι οποίες είναι ανταγωνιστικές και καινοτόμες (Yang, 2007).

4.6 Η σχέση της οργανωσιακής συμπεριφοράς με τη διαχείριση της γνώσης

Η οργανωσιακή συμπεριφορά διερευνά τον αντίκτυπο τον οποίο έχουν οι ομάδες, τα άτομα και οι δομές στη συμπεριφορά εντός του οργανισμού. Ο βασικός σκοπός είναι η εφαρμογή αυτής της γνώσης προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Παράλληλα η οργανωσιακή συμπεριφορά εξετάζει τις συμπεριφορές των ατόμων στον οργανισμό και ο τρόπος με τον οποίο

αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν την αποδοτικότητα του οργανισμού (Robbins & Judge, 2010). Η ανταλλαγή των γνώσεων αποτελεί μία συμπεριφορική δραστηριότητα (Muhammed et al., 2011). Η ανταλλαγή γνώσεων και η διαχείριση γνώσης παρέχουν μεγάλες δυνατότητες στον δημόσιο τομέα. Η οργανωσιακή γνώση αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα για τους δημόσιους οργανισμούς. Βοηθά στην χάραξη πολιτικών και στην ανάπτυξη κατάλληλων αποφάσεων. Η διαχείριση γνώσης ενισχύει τους δημόσιους οργανισμούς στον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούνται οι γνώσεις και οι εμπειρίες των εργαζομένων και στην βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού (O’Riordan, 2020).

Ωστόσο παρά τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης δεν χρησιμοποιείται από τους δημόσιους οργανισμούς. Υπάρχουν πολλές πιθανότητες για την αντίσταση από την πλευρά των εργαζομένων στην διαχείριση γνώσης. Για την άρση αυτών των αντιστάσεων απαιτείται από την πλευρά της ηγεσίας η ενθάρρυνση των εργαζομένων στην κατανόηση των πλεονεκτημάτων από την διαχείριση και ανταλλαγή της γνώσης (O’Riordan, 2020). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι οι ομάδες οι οποίες συνεργάζονται στον εργασιακό χώρο εμπλέκονται σε ποιοτικές μαθησιακές συμπεριφορές. Παράλληλα όταν αναπτύσσεται ένα αμοιβαίο θετικό και υποστηρικτικό κλίμα τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα των ομάδων στους χώρους εργασίας. Η συνεργασία, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η ομαδική μάθηση στον εργασιακό χώρο αναπτύσσουν συμπεριφορές οι οποίες αντανακλούν στην εφαρμογή των νέων γνώσεων στον οργανισμό (Andres, 2011).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας η ουσιαστική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην δημιουργία, την ανταλλαγή και την εφαρμογή της γνώσης ενισχύει την βελτίωση της γνώσης στους οργανισμούς και την επιτυχή λειτουργία τους. Παράλληλα είναι σημαντικό η ηγεσία των οργανισμών να προσανατολιστεί στη δημιουργία δομών και κινήτρων με κύριο σκοπό την ενίσχυση των συμπεριφορών των εργαζομένων στην ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης (Muhammed et al., 2011).

4.7 Προσωπική Συμπεριφορά

Ένα από τα βασικά στοιχεία στην οργάνωση της μάθησης είναι η προσωπική επιδεξιότητα. Πιο συγκεκριμένα, η προσωπική επιδεξιότητα αναφέρεται στη δέσμευση του ατόμου στη μαθησιακή διαδικασία προσωπικής βελτίωσης και ανάπτυξης νέων εργασιακών δεξιοτήτων. Τα θετικά αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας μεταφέρονται και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση. Η διαδικασία μάθησης σε ατομικό επίπεδο θα πρέπει να υποστηρίζεται συστηματικά και όχι να προέρχεται αποκλειστικά από εμπειρία. Σε αυτό το σημείο ο ρόλος του Τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς απαιτείται να πληροί όχι μόνο τις παραδοσιακές λειτουργίες του, αλλά και να προσδιορίσει μια σειρά προτεραιότητες και στόχους που σχετίζονται με τη διαχείριση του πνευματικού κεφαλαίου προκειμένου για κάθε εργαζόμενο να αναγνωρίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του/της. Επομένως, μέσω της ορθής καθοδήγησης και των κατάλληλων πρακτικών που εφαρμόζονται από το HRM, κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να στοχάζεται, να επανεξετάζει την ικανότητά του και τη συνεισφορά του στον οργανισμό, να αναγνωρίσει τους προσωπικούς του περιορισμούς και εντέλει να προσδιορίσει τα πεδία όπου μπορεί να επιτευχθεί η προσωπική του βελτίωση και ανάπτυξη (Bordeianu, Harenciuc, Bejinaru & Burciu, 2014· Canada Public Service Agency, 2007· O’Riordan, 2017).

Για τον σκοπό αυτό, είναι ζωτικής σημασίας να δοθεί στους εργαζόμενους η ευκαιρία να επικοινωνήσουν ο ένας με τον άλλον, να ενθαρρύνονται από τις συνέργειες που αναπτύσσονται μεταξύ τους, να νιώθουν περήφανοι για τον οργανισμό τους και να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης. Είναι επίσης πολύ σημαντικό, οι διευθυντές να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να κάνουν ερωτήσεις, να αμφισβητούν τις υπάρχοντες διεργασίες (Bordeianu et al., 2014· Canada Public Service Agency, 2007· Garvin et al., 2008· Moynihan & Landuyt, 2009).

4.8 Συμπεριφορά Υπηρεσίας

Ένα από τα σημαντικά στοιχεία στην οργάνωση της μάθησης είναι τα νοητικά μοντέλα. Αυτά ενσωματώνουν υπάρχουσες συμπεριφορές και στάσεις και αποτελούν τη μνήμη της οργάνωσης. Σε έναν οργανισμό που μαθαίνει, αυτά τα μοντέλα θα πρέπει να αναγνωρίζονται, να αξιολογούνται και να αλλάζουν αντικαθιστώντας τυχόν συμπεριφορές σύγκρουσης με συμπεριφορές που ευνοούν την ομαδική εργασία, την ανταλλαγή της πληροφορίας και την ευελιξίας (Moynihan & Landuyt, 2009· O'Keefee, 2002).

Από την πλευρά της υπηρεσίας είναι σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να εκφράζει τις διαφωνίες του και να καλλιεργείται μια κουλτούρα μάθησης, η οποία δεν είναι επικριτική για τις αποτυχίες και τα λάθη, αλλά υποστηρικτική και προσανατολισμένη ώστε να μαθαίνουν οι εργαζόμενοι μέσα από αυτά (Bordeianu et al., 2014· Canada Public Service Agency, 2007· Garvin et al., 2008· Moynihan & Landuyt, 2009).

Από έρευνα προέκυψε ότι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παρέχει οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς σε πολλά επίπεδα. Η ανταλλαγή γνώσεων, η βελτιωμένη συνεργασία, η υποστήριξη από την ηγεσία και η αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την ορθή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης (Andres, 2011· Colnar & Dimovski, 2017). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι οι ομάδες οι οποίες συνεργάζονται στον εργασιακό χώρο εμπλέκονται σε ποιοτικές μαθησιακές συμπεριφορές. Παράλληλα, όταν αναπτύσσεται ένα αμοιβαίο θετικό και υποστηρικτικό κλίμα τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα των ομάδων στους χώρους εργασίας. Η συνεργασία, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η ομαδική μάθηση στον εργασιακό χώρο αναπτύσσουν συμπεριφορές, οι οποίες αντανακλώνται στην εφαρμογή των νέων γνώσεων στον οργανισμό (Andres, 2011).

Από έρευνα προέκυψε ότι η διαχείριση γνώσης έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία στον οργανισμό. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι σημαντικό να σέβονται τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης. Επιπλέον, τα ανώτερα στελέχη των δημόσιων

οργανισμών να διαχειρίζονται κατάλληλα το προσωπικό τους προκειμένου να βελτιωθεί η διαχείριση γνώσης και η οργανωσιακή καινοτομία στους οργανισμούς (Akil et al., 2021).

4.9 Συμπεριφορά Συναδέρφων

Στα πλαίσια της οργάνωσης της μάθησης, η ομαδική μάθηση και η προώθηση της ομαδικής εργασίας αποτελούν βασικά στοιχεία σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν, να αναγνωρίζουν και να εκτιμούν την προσφορά των συναδέλφων τους. Σε επιτυχημένες ομάδες, τα μέλη ανταλλάσσουν πληροφορίες, είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες, λαμβάνουν βοήθεια όταν χρειάζονται, ενεργούν ανεξάρτητα και θέτουν τους στόχους τους, οι οποίοι ευθυγραμμίζονται με την εταιρική στρατηγική (Bergiel, Bergiel, & Balsmeir, 2008· Clarke, 2010· Kayes & Burnett, 2006).

Από την έρευνα των Kock και Makumbe (2020), προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετική επίδραση στην ανταλλαγή των γνώσεων. Ωστόσο, ορισμένες φορές η κουλτούρα συνδέεται με τις ανταγωνιστικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να επιδιώκουν προσωπικούς στόχους σε βάρος των οργανωσιακών στόχων.

5. Κεφάλαιο Πέμπτο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ- ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ

5.1 Η εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης

Η γνώση σε αρχικό στάδιο είναι ατομική. Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μία διαδικασία η οποία μέσω της ατομικής μάθησης δημιουργείται νέα γνώση. Αυτή η γνώση αναπτύσσεται μέσω της οργανωτικής ενίσχυσης και καταλήγει σε οργανωσιακή γνώση (Nonaka, 1994). Η μάθηση και η γνώση συνδέονται μεταξύ τους. Επιπλέον, η διαδικασία της μάθησης παράγει νέες γνώσεις και αυτές οι γνώσεις επηρεάζουν το μέλλον της μάθησης (Vera & Crossan, 2003). Η μάθηση αποτελεί μία διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται δια βίου και δημιουργείται τόσο σε συμπεριφορικό όσο και σε γνωστικό επίπεδο (Rush, 2011). Η οργανωσιακή μάθηση είναι η σκόπιμη χρήση των μεμονωμένων και συλλογικών διαδικασιών μάθησης προκειμένου να μετουσιώσουν την οργανωτική συμπεριφορά στο σημείο το οποίο να υφίσταται ικανοποίηση από τα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού. Ο σκοπός της μάθησης είναι να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων και στην επιλογή των κατάλληλων γνώσεων οι οποίες θα είναι χρήσιμες σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Britton, 2002).

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μία διαδικασία η οποία αναπτύσσει την αξία της γνώσης μέσω συνεργατικών και διαδραστικών τρόπων (Pokharel, 2007). Παράλληλα η οργανωσιακή μάθηση είναι η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να ενσωματώνει και να μεταφράζει νέους τρόπους και νέες γνώσεις μάθησης σε νέες οργανωτικές πρακτικές και λειτουργίες (Kim, 1993). Η οργανωσιακή μάθηση είναι επιτυχής και αποτελεσματική όταν αποτελεί μία συνεχής διαδικασία και όταν αξιοποιούνται τα κέρδη τα οποία αποκτήθηκαν (Pokharel, 2007). Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή μάθηση είναι η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να ενσωματώνει και να μεταφράζει νέους τρόπους και νέες γνώσεις μάθησης σε νέες οργανωτικές πρακτικές και λειτουργίες (Kim, 1993). Η διαχείριση της γνώσης συνδυάζεται με την οργανωσιακή μάθηση προκειμένου να παραχθεί και να

διανεμηθεί η γνώση. Στη συνέχεια αναπτύσσεται η οικοδόμηση της συλλογικής και της οργανωσιακής γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού η οποία χρησιμοποιείται από το σύνολο των εργαζομένων (Rastogi, 2000).

Η οργανωσιακή μάθηση προωθεί την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η ατομική και συλλογική μάθηση αποτελούν κομβικά στοιχεία για την επιτυχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών (Nyhan et al., 2004). Η οργανωσιακή μάθηση έχει σχέση με τους μηχανισμούς, τις διαδικασίες και τις μεθόδους. Αυτά τα στοιχεία ενισχύουν την επίτευξη της μάθησης στους οργανισμούς. Επιπλέον, η οργανωσιακή μάθηση αναπτύσσει την ικανότητα των οργανισμών να εντοπίζουν και να τροποποιούν τα λάθη τους και να αλλάζουν τις γνώσεις και τις αξίες αυτών. Αυτά τα χαρακτηριστικά προωθούν τη δημιουργία νέων δεξιοτήτων για την επίλυση ζητημάτων στους εργασιακούς χώρους (Stata, 1989).

Οι διαδικασίες οι οποίες έχουν σχέση με τη δημιουργία, την εφαρμογή και την ανταλλαγή των γνώσεων, προωθούν τη δυνατότητα για τη δημιουργία των νέων γνώσεων. Η αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση και η ανταλλαγή των γνώσεων ενισχύουν τη δυνατότητα για την οργάνωση και τη βελτίωση των οργανωσιακών συμπεριφορών. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν τις νέες γνώσεις οι οποίες είναι ανταγωνιστικές και καινοτόμες (King, 2009· Yang, 2007). Η οργανωσιακή μάθηση επιχειρεί τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών πόρων των οργανισμών προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Επίσης, επιχειρεί μέσω της συνεχούς μάθησης και της δημιουργίας της γνώσης, την ανάπτυξη του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού (Pokharel, 2007).

Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τις συστηματικές διαδικασίες με τις οποίες η απαιτούμενη γνώση σε έναν οργανισμό έχει αποθηκευτεί, διαμοιραστεί και χρησιμοποιηθεί. Αποτελεί επίσης, το μέσο για να αναπτυχθεί η οργανωσιακή μάθηση (Britton, 2002). Οι αλλαγές οι οποίες υφίστανται σε τεχνολογικό επίπεδο με ραγδαίο τρόπο έχουν ως συνέπεια την ενίσχυση της επικοινωνίας στα πλαίσια των οργανισμών. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να διερευνούν και να προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών τους αλλά και στις αλλαγές οι οποίες απαντώνται σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάπτυξη των διαδικασιών μάθησης στους οργανισμούς

αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών. Η οργανωσιακή μάθηση άρχισε να αναπτύσσεται από το 1990 σε πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις αλλά και σε πανεπιστήμια (Ravanrykar et al., 2014). Στα πλαίσια της οργανωσιακής μάθησης πρέπει να αναπτύσσονται οι βέλτιστες πρακτικές, η ανταλλαγή εμπειριών και η ενεργοποίηση των πρακτικών μάθησης μεταξύ των μελών του οργανισμού (Stylianiou & Savva, 2016). Επιπρόσθετα, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία συστηματική προσπάθεια για τη διευκόλυνση και ενθάρρυνση της ροής της γνώσης εντός του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο επιταχύνεται η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης (Kassim et al., 2016).

Η οργανωσιακή μάθηση έχει έναν ιδιαίτερο ρόλο στη δημόσια διοίκηση. Βασικό στοιχείο αποτελεί η μεταμόρφωση της γραφειοκρατικής οργάνωσης σε οργανωσιακή μάθηση. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν τις δυνατότητες προσαρμογής στις νέες συνθήκες, να παράγουν γνώση και να προωθήσουν νέες μεθόδους στην επίλυση ζητημάτων (Michalopoulos & Psychogios, 2004). Η αποτύπωση και η συσσώρευση των δεξιοτήτων και γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς δίνουν τη δυνατότητα στον διαμοιρασμό τους και στον εντοπισμό του πνευματικού κεφαλαίου των οποίων αποκόμισαν μέσω της εργασίας τους. Η ενίσχυση των ομάδων εργασίας εντός των οργανισμών θα έχει ως αποτέλεσμα την ανταλλαγή των εμπειριών και γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων (Ζυγούρης, Βαλκάνος & Μαλέτσκος, 2019).

Οι οργανισμοί αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα τα οποία μεταβάλλονται διαρκώς και η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί κομβικό στοιχείο για την προσαρμογή τους (Kennedy, 2006). Η ανάπτυξη των οργανισμών βασίζεται σε μεγάλο βαθμό τόσο στην διαχείριση της γνώσης όσο και στην οργανωσιακή μάθηση (Rastogi, 2000). Η οργανωσιακή μάθηση πραγματοποιείται όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό βιώνουν μία προβληματική κατάσταση. Αυτή την κατάσταση την διερευνούν για λογαριασμό του οργανισμού (Argyris & Schon, 1996). Η έρευνα των Ravanrykar et al. (2014), αποτύπωσε ότι, όταν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών αναπτύσσουν τη μαθησιακή τους δυνατότητα προκειμένου να επιλυθούν κοινά προβλήματα σε οργανωτικό επίπεδο τότε δημιουργείται η οργανωσιακή μάθηση. Η οργανωσιακή μάθηση βοηθά τους δημόσιους οργανισμούς να εξαλείψουν τις

γραφειοκρατικές διαδικασίες. Επίσης, τους βοηθά να μαθαίνουν μέσα από τα λάθη και τις επιτυχίες.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος εκπαίδευσης και προσαρμοσμένης μάθησης αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη συστήματος για την διαχείριση της γνώσης. Η οργάνωση της ηλεκτρονικής μάθησης βοηθά καταλυτικά στην ανάπτυξη αυτών των διαδικασιών (Koehler, Kahnwald & Reitmaier, 2008). Η ηλεκτρονική μάθηση προωθείται μέσω πλατφόρμας η οποία στηρίζεται στο Web και έχει ως βάση έναν εννοιολογικό σχεδιασμό σε σχέση με τη διαχείριση της γνώσης. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα ενδυναμώνει τις κοινότητες μάθησης και ικανοποιεί τις απαιτήσεις της διαχείρισης της γνώσης (Kaiser, Köhler & Weith, 2016).

Οργανωσιακή μάθηση είναι η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να ενσωματώνει και να μεταφράζει νέους τρόπους και νέες γνώσεις μάθησης σε νέες οργανωτικές πρακτικές και λειτουργίες (Kim, 1993). Η διαχείριση της γνώσης συνδυάζεται με την οργανωσιακή μάθηση προκειμένου να παραχθεί και να διανεμηθεί η γνώση. Στη συνέχεια αναπτύσσεται η οικοδόμηση της συλλογικής και της οργανωσιακής γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού η οποία χρησιμοποιείται από το σύνολο των εργαζομένων (Rastogi, 2000). Η οργανωσιακή μάθηση προωθεί την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η ατομική και συλλογική μάθηση αποτελούν κομβικά στοιχεία για την επιτυχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών (Nyhan et al., 2004). Η οργανωσιακή μάθηση προωθεί τη δημιουργία νέων δεξιοτήτων και υποστηρίζει την επίλυση ζητημάτων στους εργασιακούς χώρους (Stata, 1989).

Βασικό στοιχείο των οργανισμών συνιστά η ανάπτυξη αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης της γνώσης. Η μεταφορά και η συσσώρευση της γνώσης αποτελούν κομβικά στοιχεία για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επίτευξη των στόχων από τους οργανισμούς αυξάνονται όταν οικοδομείται ένα πλαίσιο το οποίο ενισχύει την ενδυνάμωση, τη μάθηση και τις οργανωσιακές γνώσεις (Ravanrykar et al., 2014). Το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι οργανισμοί είναι δυναμικό και για αυτό τον λόγο είναι σημαντικό ο βαθμός της οργανωσιακής μάθησης να είναι υψηλότερος από τον βαθμό της αλλαγής (Pokharel, 2007). Η απόδοση ενός

οργανισμού αναπτύσσεται σε πολύ μεγάλο βαθμό όταν ενισχύεται η μάθηση στον εργασιακό χώρο (Kennedy, 2004).

Οι διαδικασίες μάθησης οι οποίες ενισχύονται σε τυπικό και μη τυπικό επίπεδο αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ανταλλαγή γνώσεων με επιτυχία (Kaiser et al., 2016). Η οργανωσιακή μάθηση αναπτύσσεται όταν το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να μοιράζεται την σιωπηρή γνώση και να αποκτά νέες γνώσεις (Ravanrykar et al., 2014). Η οργανωσιακή μάθηση έχει θετική σημαντική επίδραση στη οργανωσιακή απόδοση. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με τη μελέτη του Senge (1990) σχετικά με τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής μάθησης και της απόδοσης, ιδιαίτερα με το εύρημα ότι η οργανωσιακή μάθηση επηρέασε άμεσα την οργανωσιακή απόδοση (Tang & Yeh, 2015).

Οι οργανισμοί μάθησης δίνουν τη δυνατότητα στα μέλη τους να ενισχύουν τις δεξιότητές τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανισμών (Senge, 1990). Η απώλεια ενέργειας μέσα στους οργανισμούς μειώνεται όταν η ομαδική μάθηση στηρίζεται στην ευθυγράμμιση των δυνάμεων του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η ομαδική μάθηση ενισχύει τις ομαδικές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο ο οποίος ευθυγραμμίζει τις προσδοκίες με τους επιθυμητούς στόχους (Senge, 2009). Η οργανωσιακή μάθηση αναπτύσσεται όταν ενσωματώνεται η ατομική μάθηση στις καθημερινές πρακτικές των οργανισμών (Rush, 2011). Έρευνα ανέδειξε ότι η γνώση και η μάθηση αλληλεπιδρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η ανάπτυξη του οργανισμού στηρίζεται καθοριστικά στην ατομική και τη συλλογική μάθηση. Η μάθηση και η γνώση συνδέονται άμεσα με τις εμπειρίες των εργαζομένων σε ένα οργανισμό (Kennedy, 2006).

Η μαθησιακή διαδικασία αποτελεί μία επαγγελματική αλλά και προσωπική εμπειρία ανάπτυξης (Rush, 2011). Η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης προωθούν την ανάπτυξη των οργανισμών (Cavaleri, 2004). Παράλληλα, η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών (Alhamoudi, 2010).

Η οργανωσιακή μάθηση αναδεικνύεται ως η ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει από τους άλλους αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό (Senge, 1990). Επιπλέον η οργανωσιακή μάθηση υποστηρίζεται ότι είναι η πηγή οργανωτικής ικανότητας που μπορεί να ενισχύσει τους τομείς του πειραματισμού, της ανάληψης κινδύνων, της εξωτερικής αλληλεπίδρασης του περιβάλλοντος και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων που οδηγούν σε καλύτερο οργανωτικό διάλογο (Dimitriades, 2005). Η μάθηση αποτελεί μία διαδικασία η οποία πραγματοποιείται δια βίου και δημιουργείται τόσο σε συμπεριφορικό όσο και σε γνωστικό επίπεδο (Rush, 2011). Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση βοηθά τους οργανισμούς στην αύξηση της αποτελεσματικότητας τους αλλά και την προσαρμογή των δεξιοτήτων των εργαζομένων στις τρέχουσες εξελίξεις (Σταμπουλής, 2017). Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελούν παράγοντες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου αλλά και για την ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα. Η οργανωσιακή μάθηση ενισχύει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002). Σύμφωνα με έρευνα, η συνεργασία των ομάδων προωθεί ένα υποστηρικτικό κλίμα και την παραγωγικότητα των ομάδων στον εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα, η ομαδική μάθηση και η συνεργασία ενισχύουν συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους δημιουργούν νέες γνώσεις στους οργανισμούς (Andres, 2011). Έρευνα ανέδειξε ότι μάθηση αναπτύσσεται στις υπηρεσίες των δημοσίων οργανισμών όταν υπάρχει η κατάλληλη υποστήριξη (Pokharel, 2007). Ο δημόσιος οργανισμός έχει τη δυνατότητα να μαθαίνει από εσωτερικές πηγές, όπως οι εμπειρίες των εργαζομένων του και των πολιτών, της μνήμης του οργανισμού, καθώς και από την ανάλυση της συμπεριφοράς των συνεργατών. Η μάθηση πραγματοποιείται μέσα από την αλληλεπίδραση εντός του δημόσιου οργανισμού και τον επικοινωνιακό διάλογο (Gilson, Dunleavy & Tinkler, 2009).

5.2 Η σχέση της οργανωσιακής μάθησης με τη διαχείριση της γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση αναδεικνύουν τα εργαλεία για την επίλυση προβλημάτων και ζητημάτων στους οργανισμούς. Παράλληλα, προωθούν την αποτελεσματικότερη και αρτιότερη λειτουργία των οργανισμών

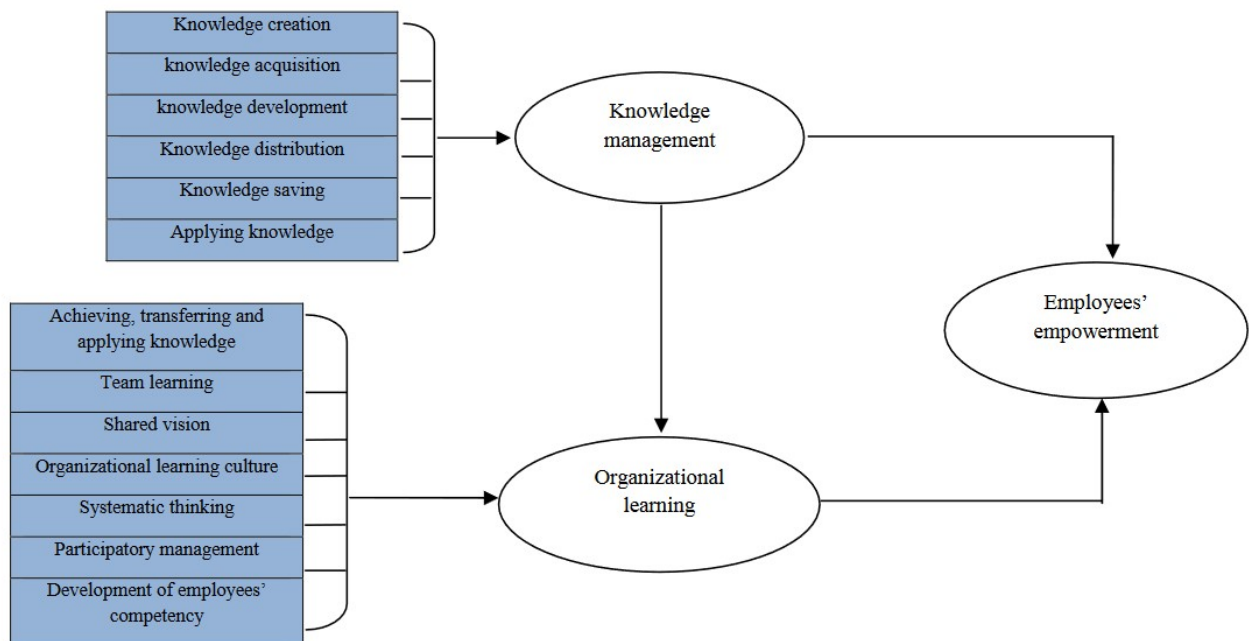
(Ζυγούρης, Βαλκάνος & Μαλέτσκος, 2021). Η διαχείριση γνώσης έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την οργανωσιακή μάθηση μέσω της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών. Επίσης, βελτιώνει την αποδοτικότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου των δημόσιων οργανισμών μέσω της συνεργασίας και της ανταλλαγής των γνώσεων (Cahyaningsih et al., 2017). Η μεταφορά της γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση απαιτεί από τους εργαζόμενους να συνυπάρχουν στους εργασιακούς χώρους προκειμένου να ανταλλάξουν ιδέες, να αλληλεπιδράσουν και να μοιραστούν γνώσεις μεταξύ τους (Alhamoudi, 2010).

Οι οργανισμοί στηρίζονται πάρα πολύ στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, στη διαχείριση της γνώσης και την οργανωσιακή μάθηση. Στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών εντοπίζεται η ραγδαία αλλαγή της γνώσης. Η γνώση αποτελεί ένα πλεονέκτημα και ενισχύει την ανάπτυξη των οργανισμών (Yaghoobi et al., 2011). Έρευνα ανέδειξε ότι η οργανωσιακή μάθηση και η ανταλλαγή των γνώσεων ενισχύουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Όταν οι οργανισμοί εφαρμόζουν πρακτικές για την ανταλλαγή των γνώσεων τότε δίνεται η δυνατότητα για την δημιουργία νέων γνώσεων. Οι καλύτερες οργανωσιακές συμπεριφορές στηρίζονται στην ανταλλαγή των γνώσεων και στην αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση (Yang, 2007). Η διαχείριση της γνώσης ενισχύει την οργανωσιακή μάθηση μέσω της συνεργασίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανισμών και την αποδοτικότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω της ανταλλαγής των γνώσεων και της συνεργασίας (Cahyaningsih et al., 2017).

Η έρευνα των Tang και Yeh (2015), ανέδειξε την αξία της οργανωσιακής μάθησης στην ανάπτυξη της οργανωσιακής καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, η μάθηση εντός των οργανισμών και η ανταλλαγή πληροφοριών προωθεί την καινοτομία στους οργανισμούς. Η οργανωσιακή μάθηση και η καινοτομία ενισχύουν την απόδοση του οργανισμού. Η γνώση η οποία αποκτήθηκε από το προσωπικό, μέσω της μαθησιακής διαδικασίας, δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να ενισχύει την καινοτομία (Tajdini & Tajeddini, 2018). Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί κομβικό παράγοντα των δημοσίων οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, προωθεί την δημιουργία νέας γνώσης και την οργανωσιακή μάθηση (Davenport & Prusak, 1998· Wang et al. 2007). Με αυτό τον τρόπο προκύπτει η ανάγκη για την κατανόηση της μάθησης ως

διαδικασίας η οποία προσφέρει τη δυνατότητα ως οργανωτικής ικανότητας. Μία ικανότητα η οποία είναι πιθανόν να είναι πιο σημαντική για τη δημιουργία πλεονεκτήματος από τις συγκεκριμένες γνώσεις οι οποίες αποκτήθηκαν. Επομένως, ο τομέας της οργανωσιακής γνώσης, αν και έχει μια πιο στατική άποψη της γνώσης, εξακολουθεί να αποτελεί βιώσιμο στρατηγικό πόρο ενός οργανισμού, ενώ ο τομέας της οργανωσιακής μάθησης ενδιαφέρεται κυρίως για τις διαδικασίες της ίδιας της γνώσης (Hammoud, 2020). Όταν αυτή η γνώση είναι πολύτιμη και χρησιμοποιείται με σωστό τρόπο τότε οι οργανισμοί απολαμβάνουν ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή γνώση η οποία είναι στην κατοχή ενός οργανισμού δύναται να δημιουργήσει νέες γνώσεις με αποτέλεσμα την οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα (Hammoud, 2020).

Analytical model



Σχήμα 3: Το αναλυτικό μοντέλο σύμφωνα με Ravanrykar & Pashazadh, 2014

Οι Ravanrykar et al. (2014), ανέπτυξαν ένα αναλυτικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο τα συστατικά στοιχεία της διαχείρισης γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης οδηγούν στην ενδυνάμωση των μελών ενός οργανισμού. Επιπρόσθετα, ο

Buheji (2013), υποστηρίζει ότι οι πρακτικές της οργανωσιακής ανάπτυξης συνδέονται με τις πρακτικές της οργανωσιακής καινοτομίας και της οργανωσιακής μάθησης.

5.3 Οργανισμός που μαθαίνει- Οργανισμός μάθησης

Η διαδικασία της μάθησης σε έναν οργανισμό είναι πολύ σημαντική. Ο οργανισμός μέσω της εκπαίδευσης των ικανών εργαζομένων του έχει τη δυνατότητα πραγματοποίησης των στόχων του. Επίσης, η εκπαίδευση αναπτύσσει τις δεξιότητες και γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού και καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Asderaki & Samuil, 2015). Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοηθά στην ανάπτυξη της υπάρχουσας γνώσης αλλά και την ενίσχυση των κινήτρων για την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Romero-Hidalgo et al., 2021).

Σύμφωνα με τον Senge (1993) οι οργανισμοί που μαθαίνουν αποτελούν χώρους στους οποίους οι άνθρωποι διευρύνουν συνέχεια την ικανότητά τους προκειμένου να δημιουργήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να καλλιεργήσουν νέα πρότυπα σκέψης. Επιπλέον, οι άνθρωποι μαθαίνουν σε διαρκή βάση τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν μαζί. Οι οργανισμοί μαθαίνουν είτε ακούσια είτε από πρόθεση και επιπλέον η επιβίωση αυτών εξαρτάται από τη μάθηση (Garvin, 1994). Βασικό στοιχείο αποτελεί η μάθηση, η οποία έχει ζωτική σημασία για έναν σύγχρονο οργανισμό. Αυτός ο οργανισμός στηρίζεται στη γνώση και ενισχύει τη διευκόλυνση της καινοτομίας και αλλαγής (Alhamoudi, 2010). Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργούν καταλυτικά στην ανάπτυξη ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην ανταλλαγή των γνώσεων. Όταν σε ένα οργανισμό ενισχύεται η μάθηση και η γνώση τότε αναδεικνύεται ο οργανισμός μάθησης (Janus, 2016).

Η μάθηση σε ομάδες βοηθά τα μέλη τους να αλληλοϋποστηρίζονται, να συμμετέχουν ενεργά και να επικοινωνούν. Επίσης, αυξάνεται η δημιουργικότητα και αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα (Ζυγούρης & Μαυροειδής, 2016). Οι οργανισμοί απαιτείται να αναπτύξουν πρωτοβουλίες οι οποίες ενθαρρύνουν την εμπιστοσύνη

και μειώνουν τις αντιστάσεις στις αλλαγές (O’Riordan, 2020). Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να εξοικειωθούν με τους τρόπους και τις πηγές μάθησης, καθώς και να καθορίσουν τους τρόπους με τους οποίους η γνώση η οποία αποκτήθηκε έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την ποιότητα στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την κάλυψη των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού τους στο μαθησιακό πεδίο. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Asderaki & Samul, 2015). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι η συνειδητοποίηση της ανάπτυξης των οργανισμών που μαθαίνουν στον δημόσιο τομέα είναι πολύ σημαντική. Πιο συγκεκριμένα, είναι σημαντική για την διαχείριση των δημόσιων οργανισμών, την εφαρμογή των αλλαγών των καινοτομιών και των μεταρρυθμίσεων καθώς και για την βελτίωση των διαχειριστικών λειτουργιών τους (Antonovici, 2020).

Ο Senge (1990) προσδιόρισε τον οργανισμό που μαθαίνει ως έναν οργανισμό στον οποίο οι άνθρωποι αναπτύσσουν διαρκώς την δεξιότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα τα οποία επιθυμούν πραγματικά. Επίσης, αναπτύσσονται νέα πρότυπα σκέψης, οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πώς να μαθαίνουν ομαδικά και η συλλογική φιλοδοξία αυξάνεται. Ο “οργανισμός που μαθαίνει” αναπτύσσεται σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Σε αυτό τον οργανισμό οι εργαζόμενοι του συμμετέχουν σε μία συνεχή διαδικασία η οποία αφορά τη δημιουργία, την απόκτηση και τη μεταφορά γνώσης (Antonovici, 2020).

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό αλλά και η μάθηση και η προσωπική ανάπτυξη αποτελούν ιδιαίτερα κομβικά στοιχεία. Ο συνδυασμός των προηγούμενων χαρακτηριστικών σε συνδυασμό με τη δημιουργική ικανότητα στη λήψη των αποφάσεων ενισχύουν αποτελεσματικά την ικανότητα απόδοσης και μάθησης των οργανισμών (Rush, 2011). Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν τις συνεργασίες και τον υγιή ανταγωνισμό, να καλλιεργούν μία αίσθηση κοινής κατεύθυνσης και να ενισχύουν τη μάθηση και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επίσης, είναι σημαντικό να αναπτύσσεται ένα σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων (Stylianou & Savva, 2016).

Ο οργανισμός ο οποίος προωθεί τα μέλη του να αναπτύσσουν τις δεξιότητες προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι ουσιαστικά αποτελεί έναν οργανισμό μάθησης. Σε αυτό τον οργανισμό οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν σε ομαδικό επίπεδο και καλλιεργούνται νέα πρότυπα σκέψης (Senge, 1990). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι αποτελεί βασικό στοιχείο όταν δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους. Η ενίσχυση κατάλληλων συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος τους δίνει τη δυνατότητα να ενισχύσουν τη συμμετοχή τους και να αναδείξουν τον εαυτό τους (Asderaki & Samul, 2015). Όταν σε έναν οργανισμό προωθείται η ανταλλαγή των γνώσεων, τότε αίρονται τα εμπόδια, αποφεύγονται οι αποτυχίες του παρελθόντος και αποτυπώνεται η λειτουργία του οργανισμού με επιτυχία (Janus, 2016).

Όταν ο οργανισμός δίνει τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα τότε αυξάνει το επίπεδο ανταλλαγής γνώσεων και ανάπτυξης βέλτιστων πρακτικών. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να ενισχύσουν αποτελεσματικές διαδικασίες για τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να προωθήσουν τις διαδικασίες μάθησης και ανταλλαγής των εμπειριών των εργαζομένων προκειμένου να ενισχυθεί η κουλτούρα της ανταλλαγής των γνώσεων (Abass et al., 2011). Έρευνα αποτυπώνει ότι η μάθηση στους οργανισμούς που μαθαίνουν επιτυγχάνεται με την αυξημένη προσαρμοστικότητα στις νέες προκλήσεις και καταστάσεις και στην αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι έχουν επιπλέον κίνητρα, όπως η αίσθηση της μεγαλύτερης εκτίμησης των προσπαθειών τους, καθώς και τα καλύτερα συστήματα επιβράβευσης της συμβολής τους στην οργανωσιακή ανάπτυξη. Η μάθηση προσφέρει αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους για την ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο (Antonovici, 2020). Μεγάλο πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό αποτελεί η σύνδεση της ομαδικής μάθησης με το σύνολο των δυνατοτήτων των εργαζομένων με απώτερο στόχο την κατάκτηση των επιθυμητών στόχων του οργανισμού (Senge, 2009).

Μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού που μαθαίνει αναπτύσσεται σχέση αλληλεπίδρασης (Bordeianu et al., 2014). Η μάθηση των εργαζομένων στον

οργανισμό που μαθαίνει έχει ως σκοπό την οργανωσιακή ανάπτυξη (Moynihan & Landuyt, 2009). Τα τελευταία χρόνια οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επιθυμούν τη συνεχή προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη. Παράλληλα, επιθυμούν το στυλ ηγεσίας το οποίο έχει ως επίκεντρο τους εργαζόμενους, τη δικαιοσύνη και την ορθή καθοδήγηση (Yosoff, 2005).

Η βιωσιμότητα των σύγχρονων οργανισμών στηρίζεται στην αντίληψη των εργαζομένων σε σχέση με τη μάθηση. Η συνεχής μάθηση των εργαζομένων πραγματοποιείται όταν η ηγεσία ενισχύει ένα θετικό περιβάλλον. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι εργαζόμενοι ενισχύουν τις δεξιότητές τους και προσαρμόζονται στις σύγχρονες εξελίξεις (Canada Public Service Agency, 2007· Kyoungshin & Zhenqiu, 2019· Yosoff, 2005). Σύμφωνα με τους Gilson et al. (2009), ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να μάθει από εσωτερικές πηγές, δηλαδή μέσω της μνήμης που αναπτύσσει ο οργανισμός και της εμπειρίας των υπαλλήλων του, από τους πολίτες και από την έρευνα και ανάλυση των επιλογών και της συμπεριφοράς των συνεργατών-ανταγωνιστών. Η μάθηση μπορεί να επιτευχθεί από πάνω προς τα κάτω, εφαρμόζοντας τα απαραίτητα και λογικούς ελέγχους (εσωτερικούς και εξωτερικούς) και από κριτική ή συμβουλές που μπορεί να δοθούν μέσα από εποικοδομητικό διάλογο. Η πολιτική ηγεσία πρέπει να προωθήσει τον μετασχηματισμό των δημόσιων οργανισμών σε έναν οργανισμό που μαθαίνει (Arfara, Lamprakis, Tsivos & Samanta, 2018).

5.4 Κοινότητες Μάθησης

Η ανάπτυξη των κοινοτήτων μάθησης βοηθά στην απόκτηση και τον διαμοιρασμό της νέας γνώσης αλλά και στην προώθηση της καινοτομίας (Romero-Hidalgo et al., 2021). Οι Lesser και Prusak (1999) υποστηρίζουν ότι παράλληλα με τις τυπικές οργανώσεις λειτουργούν και άτυπες ομάδες. Αυτές οι ομάδες αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται, επιλύουν κοινά προβλήματα και ανταλλάσσουν ιδέες. Οι κοινότητες μάθησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές καθώς διαχειρίζονται και οργανώνουν τις γνώσεις των μελών. Επίσης ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της και συνεργάζονται με τα μέλη άλλων κοινοτήτων μάθησης (Lesser & Prusak, 1999). Η ανάπτυξη των κοινοτήτων μάθησης βοηθά στην απόκτηση και τον διαμοιρασμό της

νέας γνώσης αλλά και στην προώθηση της καινοτομίας (Romero-Hidalgo et al., 2021).

Οι κοινότητες μάθησης ενισχύουν την οικοδόμηση του κοινωνικού κεφαλαίου. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσει την αλληλεπίδραση αλλά και την αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών τους (Ζυγούρης & Μαυροειδής, 2016). Οι Lesser και Prusak (1999) υποστηρίζουν ότι πίσω από τις τυπικές οργανώσεις υφίστανται άτυπες ομάδες, οι οποίες αναπτύσσονται και εργάζονται από κοινού. Αυτές οι ομάδες ανταλλάσσουν ιδέες και γνώσεις και επιλύουν κοινά προβλήματα. Οι κοινότητες μάθησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές καθώς οργανώνουν και διαχειρίζονται τις γνώσεις των μελών τους και διαμορφώνουν τους τρόπους μάθησης. Οι κοινότητες μάθησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές καθώς μέσω μίας ολοκληρωμένης πλατφόρμας αλλά και της ηλεκτρονικής μάθησης πραγματοποιείται ανταλλαγή των γνώσεων. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η διερεύνηση των οργανωτικών προβλημάτων (Kaiser et al., 2016).

Η μεταφορά της γνώσης εντός των οργανισμών διευκολύνεται μέσω των κοινοτήτων μάθησης. Οι κοινότητες μάθησης βοηθούν στην παροχή αποθετηρίων γνώσεων καθώς και στην ανταλλαγή των γνώσεων. Σημαντικός παράγοντας αποτελεί η αποθήκευση των ατομικών γνώσεων των μελών ενός οργανισμού (Lave & Wenger, 1991). Οι εργαζόμενοι συνήθως αποτελούν μέρος μίας επαγγελματικής κοινότητας. Μέσα σε αυτή την κοινότητα ανταλλάζονται εργασιακές πρακτικές οι οποίες είναι πιθανό να οδηγήσουν και στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων (Saussois, 2003). Η διαχείριση της γνώσης συμβάλει στον μετασχηματισμό των οργανισμών σε οργανισμούς μάθησης (Salleh & Wahib, 2017). Μέσω των κοινοτήτων μάθησης οικοδομείται το κοινωνικό κεφάλαιο και ενισχύεται η αλληλεπίδραση και η αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών (Ζυγούρης & Μαυροειδής, 2016). Η κοινότητα πρακτικής αποτελείται από ένα δίκτυο ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα και προβλήματα, τα οποία συνεργάζονται για την εξεύρεση καλών πρακτικών και ιδεών, τον εντοπισμό κοινών λύσεων και κατάλληλων τρόπων εργασίας (O’Riordan, 2020).

Οι κοινότητες μάθησης λειτουργούν για την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς και για τη βελτίωση των οργανισμών

μέσα από την αλληλεπίδραση και τον διάλογο μεταξύ των μελών των κοινοτήτων (Rush, 2011). Οι οργανισμοί μέσω των άτυπων δικτύων και των κοινοτήτων μάθησης βοηθούν την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών των εργαζομένων (O’Riordan, 2020). Μέσα στις κοινότητες μάθησης αναπτύσσεται η κοινωνική παρουσία και η ικανοποίηση των μελών της (Garrison & Arbaugh, 2007).

Η επικοινωνία έχει ένα σημαντικό ρόλο στα πλαίσια των κοινοτήτων μάθησης και των ομάδων. Βασικός παράγοντας είναι η δυνατότητα η οποία δίνεται στα μέλη των ομάδων να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Όταν το αίσθημα της επικοινωνίας, της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης είναι σε μεγάλο βαθμό στα μέλη των ομάδων τότε η επικοινωνία λειτουργεί αποτελεσματικά (Jaques, 2004). Είναι σημαντικό η ομάδα να έχει κοινούς στόχους και κοινή ταυτότητα (Rogers, 1999). Οι ομάδες αυξάνουν τη δημιουργικότητα, αναπτύσσουν ενεργητικότητα, προωθούν τις αμοιβαίες διορθώσεις και αποτελούν πηγές αλλαγής (Noye & Piveteau, 1999). Σημαντικό στοιχείο συνιστά η δυνατότητα των μελών των ομάδων να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και να έχουν τις ευκαιρίες να εκφράζουν τις απόψεις τους και να μην αισθάνονται απομονωμένοι από την ομάδα (Rogers 1999). Οι εργαζόμενοι εντός των κοινοτήτων ανταλλάσσουν εργασιακές πρακτικές και έχουν τη δυνατότητα για την ενίσχυση της προσωπικής ανάπτυξης τους (Saussois, 2003). Οι ομάδες βοηθούν τα μέλη τους να αναπτύξουν ισχυρά κίνητρα μάθησης (Ζυγούρης & Μαυροειδής, 2016).

5.5 Θεσμικό Πλαίσιο το οποίο ενισχύει την διαχείριση της γνώσης και τις πρακτικές της

5.5.1 Νόμος 4940/ 2022-07-11

Βασικό στοιχείο για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ο νόμος Ν. 4940/22 (ΦΕΚ 112/τ.Α'/14-6-2022): Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου, βασικός σκοπός του νόμου είναι η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Στο άρθρο 2 του νόμου καθορίζεται ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων το οποίο αφορά το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του νόμου οι δεξιότητες οι οποίες αποτελούν το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων είναι: α) προσανατολισμός στον πολίτη, β) ομαδικότητα, γ) προσαρμοστικότητα, δ) προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ε) οργάνωση και προγραμματισμός, στ) επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμός και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης και θ) ηγετικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, η δεξιότητα της διαχείρισης γνώσης αναφέρεται:

α) στην αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας,

β) στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας του υπαλλήλου, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων του,

γ) στην εφαρμογή της διαδικασίας μάθησης και της διάθεσης για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε νέες καταστάσεις στην εργασία,

Στα επόμενα άρθρα του νόμου εμπλέκονται οι δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων με τη διαδικασία της Αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του

δημοσίου τομέα καθώς και με την διαδικασία της στοχοθεσίας (Έγγραφο με αρ.πρωτ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.10/8/22242/30-11-2021, Υπουργείο Εσωτερικών).

5.5.2 Πλατφόρμα καινοτομίας δημοσίου τομέα

Στο Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών και πιο συγκεκριμένα στις αρχές του 2020, σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε πλατφόρμα δημοσίου τομέα (www.innovation.gov.gr). Ο βασικός σκοπός αυτής της πλατφόρμας είναι η εφαρμογή ενός κεντρικού σημείου επαφής με διεθνούς οργανισμούς και μονάδες καινοτομίας σε άλλες εθνικές δημόσιες διοικήσεις. Επίσης, σε αυτό το σημείο επαφής δύναται να αναπτυχθούν και δημόσιες οργανώσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα αποτελεί έναν βασικό μηχανισμό στον οποίο συγκεντρώνονται και αξιοποιούνται δεδομένα για την καινοτομία σε εθνικό επίπεδο. Αυτά τα δεδομένα αξιοποιεί το Υπουργείο Εσωτερικών προκειμένου να σχεδιάσει έργα και προγραμματίσει δράσεις αναφορικά με την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, αυτή η πλατφόρμα στοχεύει στη δημιουργία κουλτούρας ανοικτής συμμετοχής, στη διάδοση της καινοτομίας και την ανάπτυξη της συνεργασίας και μάθησης μεταξύ των δημοσίων οργανισμών.

Παράλληλα, το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών ανέπτυξε τον Χάρτη της Καινοτομίας. Η χρήση αυτού του Χάρτη έχει ως σκοπό την εξαγωγή σημαντικών δεδομένων και την πληροφόρηση για την υφιστάμενη κατάσταση της καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο. Επίσης, έχει ως σκοπό τη λήψη αποφάσεων και την παρουσίαση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα σε διεθνούς οργανισμούς. Στην πλατφόρμα καινοτομίας του δημοσίου τομέα υφίστανται οι λειτουργίες: Παρατηρητήριο Καινοτομίας, Δίκτυο Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα και Πολιτική καινοτομίας.

Πιο συγκεκριμένα, έως τον Νοέμβριο του 2021 αναρτήθηκαν εξήντα καινοτομίες από τις διακόσιες σαράντα δημόσιες οργανώσεις οι οποίες αποτελούν μέλη του εθνικού δικτύου καινοτομίας δημοσίου τομέα. Επίσης, εντός του 2021 εκατόν σαράντα στελέχη του δικτύου καινοτομίας συμμετείχαν σε εργαστήρια καινοτομίας

και σαράντα οκτώ στελέχη συνεργάστηκαν στην δημιουργία του Μοντέλου Ανάπτυξης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα.

5.5.3 Οδηγός δομημένης μεταφοράς γνώσεων στο Δημόσιο Τομέα για υπαλλήλους που αποχωρούν

Βασικό εργαλείο για τη γνώση αποτελεί και η εφαρμογή του οδηγού δομημένης μεταφοράς γνώσεων στο Δημόσιο Τομέα για υπαλλήλους οι οποίοι αποχωρούν από τις υπηρεσίες. Ο οδηγός αναπτύχθηκε από τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών. Ειδικότερα, ο οδηγός συμβάλλει στη δημιουργία ενός δομημένου συστήματος μεταφοράς γνώσεων. Αυτή η διαδικασία καταγράφει τα βασικά στοιχεία τα οποία εκτελούν οι υπάλληλοι οι οποίοι αποχωρούν από υπηρεσίες τους λόγω συνταξιοδότησης, μετάθεσης, μετάταξης ή μακροχρόνιας άδειας. Ο στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η συνέχεια της δημόσιας διοίκησης και η ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Η μεταφορά της γνώσης περιλαμβάνει τη συνοπτική περιγραφή των καθηκόντων της θέσης, ενημερωτικό υλικό και χρήσιμες πληροφορίες για την εκτέλεση των καθηκόντων, τις εκκρεμότητες, τις προτεραιότητες τα αρχεία δράσης και το θεσμικό πλαίσιο. Επίσης, την κατάσταση των κύριων δραστηριοτήτων, των δράσεων και των έργων αλλά και λοιπά στοιχεία.

Στον οδηγό αποτυπώνονται αναλυτικά οι ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες στις περιπτώσεις αποχώρησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σκοπός του Οδηγού, είναι:

1) Η δομημένη καταγραφή των καθηκόντων, των δράσεων, των εργασιών, των έργων και της δικτύωσης των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι αποχωρούν από τη θέση εργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο η οργανική μονάδα στην οποία ανήκει ο υπάλληλος θα μπορεί να συνεχίσει απρόσκοπτα τη λειτουργία της.

2) Η αποσαφήνιση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν τα καθήκοντα και τις τρέχουσες εργασίες του υπαλλήλου που αποχωρεί. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσα από τη συνάντηση αποχώρησης που διενεργείται μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου του.

- 3) Η εξασφάλιση διατήρησης στην υπηρεσία της απαραίτητης γνώσης και των πληροφοριών προκειμένου να εκτελεστούν οι δραστηριότητες της θέσης εργασίας η οποία μένει κενή.
- 4) Η παροχή υποστήριξης, γνώσεων, πρακτικών οδηγιών και πληροφοριών και στους διαδόχους των υπαλλήλων οι οποίοι αποχωρούν, με κύριο σκοπό την εκτέλεση των καθηκόντων της νέας τους εργασίας άμεσα και αποτελεσματικά.
- 5) Η ομαλή προσαρμογή των υπαλλήλων στη νέα θέση εργασίας τους.
- 6) Η δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας, διαμοίρασης και διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα.
- 7) Η αναβάθμιση και διασφάλιση ποιότητας της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου.

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι ο οδηγός δομημένης μεταφοράς συμβάλει στην απρόσκοπτη και ποιοτική λειτουργία των υπηρεσιών, τη διαχείριση της γνώσης και την ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα (Αριθμ.Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.26.30/1263/οικ.1509/27/1/2023 Έγγραφο Υπουργείου Εσωτερικών)

5.5.4 Διάχυση γνώσης

Ολομέλειες τμημάτων και διευθύνσεων

Σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελούν και οι ολομέλειες τμημάτων και διευθύνσεων. Οι ολομέλειες δίνουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα να συζητήσουν, να αλληλεπιδράσουν, να προτείνουν εργασιακές λύσεις και να διαμοιραστούν την γνώση. Η διάχυση της γνώσης στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα πολύτιμη και βοηθά τον διαμοιρασμό των γνώσεων και εμπειριών σε πλήθος εργασιακών ζητημάτων.

Σε αυτά τα πλαίσια βασικό ρόλο έχει η εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Α.Π.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04-01-2018). Σύμφωνα με αυτή την εγκύκλιο και σε συνδυασμό με τον νόμο 4369/2016, η ανάπτυξη της

στοχοθεσίας στον δημόσιο τομέα αποτελεί βασικό παράγοντα. Αναλυτικότερα, στην εγκύκλιο αποτυπώνεται η δυνατότητα διάδρασης της δημόσιας διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό και της αποτίμησης των διαθέσιμων πόρων και των πραγματικών αναγκών των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση σχετικά με το συνολικό έργο, ένα εργαλείο διοίκησης και εκδημοκρατισμού της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Η ανάπτυξη των ολομελειών των Διευθύνσεων και τμημάτων λειτουργούν ως συμβουλευτικά όργανα και απαρτίζονται από το σύνολο των υπαλλήλων. Στις ολομέλειες συζητούνται ζητήματα σχετικά με τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους. Ωστόσο, έπειτα από τροπολογία, δεν ισχύει σήμερα η υποχρεωτικότητα των ολομελειών συνεχίζει όμως να αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης.

Ένα σημαντικό στοιχείο για τη διαχείριση γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελούν και οι ιστοσελίδες των υπουργείων και δημοσίων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών (www.ypes.gr) αναρτάται μεγάλος όγκος στοιχείων. Αναρτώνται νομοθετήματα, προεδρικά διατάγματα, έγγραφα, εγκύκλιοι, αποφάσεις. Επιπλέον, διάφοροι χρήσιμοι οδηγοί, στατιστικά στοιχεία, αρχεία και άλλα. Τα προηγούμενα δίνουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης να τα χρησιμοποιεί για την ουσιαστική βοήθεια στην εργασία του.

Παράλληλα, πρέπει να εντοπιστούν και οι πηγές γνώσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτές είναι η ρητή και άρρητη γνώση των δημοσίων υπαλλήλων, τα έγγραφα, οι εμπειρίες τόσο των ιδίων όσο και των συναδέρφων τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκφράζουν και μοιράζονται τις γνώσεις τους, οι οποίες καταχωρούνται σε βάσεις κατά θεματικό αντικείμενο. Οι επιμορφώσεις βοηθούν την αύξηση των γνώσεων τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την επιστροφή στην υπηρεσία τους μεταφέρουν τις νέες γνώσεις και τις μοιράζονται με τους συναδέρφους τους. Οι τακτικές συναντήσεις στον εργασιακό χώρο αλλά και η ανάπτυξη των ολομελειών βοηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανάδειξη της άρρητης και ρητής γνώσης καθώς και την καταγραφή αυτών. Βασικό στοιχείο αποτελεί και η αναλυτική καταγραφή των

διαδικασιών για κάθε κατηγορία έκδοσης αποφάσεων οι οποίες είναι κοινές σε διάφορες υπηρεσίες και τμήματα ανά την επικράτεια.

5.5.5 Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Στον Νόμο 5027/2023 (ΦΕΚ 48 Α/2-3-2023) με τίτλο: Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα - Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα - Ρυθμίσεις για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων και για την ευζωία των ζώων συντροφιάς - Λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, αναπτύσσονται αναλυτικά οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός του παρόντος νόμου είναι ο συντονισμός και η υποστήριξη των δημόσιων υπηρεσιών στην ανάπτυξη καινοτομιών προκειμένου να παρέχονται αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες οι οποίες να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας. Παράλληλα σχεδιάζεται η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος για την καινοτομία και αποθετηρίου πρακτικών καινοτομίας και προωθούνται προγράμματα για την επιτάχυνση της καινοτομίας και διαδικασίες για τη διάδοση της στον δημόσιο τομέα μέσω συνεργασιών των εμπλεκόμενων φορέων. Επιπλέον, υλοποιούνται εργαστήρια καινοτομίας και προγράμματα από το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομίας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

6. Κεφάλαιο Έκτο : Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Ο βασικός στόχος της έρευνας είναι να αναδείξει και να διερευνήσει τον ιδιαίτερο ρόλο της διαχείρισης γνώσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Επίσης, να καταγράψει τις προτιμήσεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης όπως την οργανωσιακή αριστεία, την οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά, την οργανωσιακή καινοτομία και την οργανωσιακή μάθηση. Σκοπός της διατριβής είναι η σύνδεση και η σχέση της διαχείρισης της γνώσης με προσδιοριστικούς παράγοντες οι οποίες βοηθούν την οργανωσιακή ανάπτυξη των δημοσίων υπηρεσιών. Για την προσέγγιση του ερευνητικού προβλήματος διατυπώθηκαν τρία ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και ο σχεδιασμός και η πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας.

Η έρευνα αποτυπώνει ότι δεν υπάρχει σαφή και ολιστική προσέγγιση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης με παράγοντες οι οποίοι βοηθούν στην ανάπτυξη και επιτυχή εφαρμογή της στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Στόχοι της διατριβής είναι η ανάδειξη λειτουργικών μοντέλων τα οποία συνδέουν τη διαχείριση της γνώσης με την οργανωσιακή κουλτούρα-συμπεριφορά, την οργανωσιακή μάθηση, την οργανωσιακή καινοτομία και την οργανωσιακή αριστεία.

Η διαχείριση γνώσης έχει σχέση με τη διαδικασία για την αναγνώριση, την επιλογή, τη διαχείριση, τη μετάδοση και τη διάδοση των πληροφοριών. Αυτά τα στοιχεία προωθούν την επίλυση προβλημάτων, την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδιασμών και την αύξηση της αξίας του πνευματικού κεφαλαίου (Turban et al., 2005). Ερευνητές αναδεικνύουν τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς τα οποία έχουν σχέση με την αποτελεσματική λειτουργία και την υπευθυνότητα αυτών (Cegarra-Navarro et al., 2012· Cong & Pandya, 2003· Wiig, 2002). Η έρευνα του Buheji (2013) αποτυπώνει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εσωτερικές αξίες οι οποίες βοηθούν τους οργανισμούς. Παράλληλα, οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης διευκολύνουν τη διάχυση της γνώσης αλλά και τον κομβικό ρόλο του ανθρώπινου

δυναμικού. Η ορθή εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης προωθεί την μεγαλύτερη αποδοτικότητα και την ανάπτυξη της καινοτομίας, των οργανισμών του δημοσίου τομέα (Colnar & Dimovski, 2017)

Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει άμεσο σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία. Οπότε αποτελεί κομβικό στοιχείο οι οργανισμοί να ενισχύουν την καινοτομία μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας (Tang & Yeh, 2015). Για την εφαρμογή όμως της διαχείρισης γνώσης απαιτείται η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας (Colnar & Dimovski, 2017). Έρευνα ανέδειξε ότι η οργανωσιακή μάθηση είχε σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία. Η οργανωσιακή καινοτομία αποτελεί μέρος της κουλτούρας των οργανισμών. Η οργανωσιακή καινοτομία προωθεί την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και την ανάπτυξη ποιοτικότερων υπηρεσιών (Werlang & Rossetto, 2019). Η διαχείριση γνώσης και η οργανωσιακή καινοτομία συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη των οργανισμών (Duicela-Guambi et al., 2019). Η οργανωσιακή μάθηση αναπτύσσει την οργανωσιακή καινοτομία. Παράλληλα, η μάθηση εντός του οργανισμού, η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών αποτελούν παράγοντες για την ενίσχυση της καινοτομίας του (Tang & Yeh, 2015).

Σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνονται οι κυβερνήσεις οι οποίες αναγνωρίζουν την διαχείριση της γνώσης ως στρατηγικό πόρο στον δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες τους για την ενίσχυση της συνεργασίας, τον εντοπισμό της γνώσης, για βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους και τη βελτίωση της οργανωσιακής αριστείας (Yasin, 2011). Οι οργανισμοί προωθούν την αριστεία προκειμένου να ενισχύσουν την ηγεσία (Alnaweigah, 2013). Η οργανωσιακή αριστεία έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς (Moullin, 2002).

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία τέθηκαν είναι:

1. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης;

2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και της οργανωσιακής καινοτομίας;
3. Ποια είναι η σχέση της διαχείρισης γνώσης με την οργανωσιακή αριστεία;

6.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι μια έρευνα επισκόπησης μικρής κλίμακας. Βασικό ρόλο στην επιτυχία της επισκόπησης αποτελεί η καταλληλότητα και η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος καθώς και η ορθή χρήση του μέσου ή των μέσων για τη συλλογή των δεδομένων (Δημητρόπουλος, 2001). Στην ανάπτυξη της επισκόπησης συλλέγονται δεδομένα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ο βασικός σκοπός είναι η περιγραφή της φύσης των υπάρχουσών συνθηκών. Παράλληλα, να εντοπίσουν τους τρόπους με τους οποίους είναι δυνατό να συγκριθούν οι υπάρχουσες συνθήκες αλλά και να προσδιορίσουν τις σχέσεις οι οποίες υφίστανται μεταξύ συγκεκριμένων γεγονότων (Cohen & Manion, 1994).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε βασικά το μεθοδολογικό εργαλείο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα οργανωμένο σύνολο ερωτήσεων με βασικό στόχο να διερευνηθούν οι σκοποί οι οποίοι τέθηκαν από την έρευνα. Σε αυτές τις ερωτήσεις καλούνται να απαντήσουν τα υποκείμενα της έρευνας (Δημητρόπουλος, 2001). Με το εργαλείο του ερωτηματολογίου συλλέγονται εμπειρικά δεδομένα από ευρύτατες ομάδες σε μικρό χρονικό διάστημα και για πολλά θέματα (Παρασκευόπουλος, 1993). Τα ευρήματα των ποσοτικών ερευνών είναι γενικεύσιμα σε μεγάλο βαθμό με την προϋπόθεση ότι υπολογίστηκαν από αντιπροσωπευτικό, πιθανοτικό και καλά σχεδιασμένο δείγμα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

6.3 Το ερευνητικό εργαλείο της ποσοτικής έρευνας

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου έχει σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στην συνέχεια, αναπτύσσονται ερωτήσεις σε σχέση με την κατανόηση της διαχείρισης της γνώσης. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συνδέονται με τους πυλώνες της έρευνας σε σχέση με την

οργανωσιακή αριστεία, την οργανωσιακή μάθηση, την οργανωσιακή καινοτομία και τον Οργανισμό που μαθαίνει.

Ειδικότερα, το τμήμα του ερωτηματολογίου το οποίο σχετίζεται με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας αποτελείται από 8 ερωτήσεις που διερευνούν το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το είδος της υπηρεσίας εργασίας, τον κλάδο υπηρετήσης, τη σχέση εργασίας και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκεται η υπηρεσία εργασίας.

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου προέκυψε από ένα μέρος του ερωτηματολογίου του άρθρου του Buheji (2013)¹. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο το μέρος το οποίο αφορά τη διαχείριση γνώσης, την οργανωσιακή αριστεία, την οργανωσιακή καινοτομία και την οργανωσιακή μάθηση. Ειδικότερα, οι πρώτες 5 ερωτήσεις αφορούν την *Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης*, οι οποίες σχετίζονται με την αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία, με την αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία, με το αν η υπηρεσία θεωρεί τη γνώση ως κύριο πλεονέκτημα, με ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σωστή εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης στην υπηρεσία και με την κουλτούρα της υπηρεσίας στην οποία εργάζεται το δείγμα της έρευνας. Στη συνέχεια, η διαχείριση της γνώσης, η οργανωσιακή αριστεία, η οργανωσιακή μάθηση και η οργανωσιακή καινοτομία μετριοούνται με δέκα δηλώσεις η καθεμία.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου μέρος αφορά τον *Οργανισμό που μαθαίνει* από και προέκυψε από έρευνα η οποία παρουσιάζεται στο άρθρο των Arfara, Lamprakis, Tsivos και Samanta (2018)². Το συγκεκριμένο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 20 δηλώσεις που σχετίζονται με τη συμπεριφορά της υπηρεσίας, τη συμπεριφορά των συναδέλφων και την προσωπική συμπεριφορά των ερωτώμενων της έρευνας ως προς τη γνώση.

¹ Buheji, M. J. (2013). *Knowledge Management Influence on Government Organisations Competitiveness* (Doctoral dissertations). Brunel Business School, London, England.

² Arfara, C., Lamprakis, A., Tsivos, G., & Samanta, I. (2018). The Role of Work-Group Emotional Intelligence in Learning Organizations: a Case Study of the Greek Public Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 7.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο επιλέχθηκε από το άρθρο του Vuheji (2013), ήταν στην αγγλική γλώσσα. Αρχικά το συγκεκριμένο μέρος του ερωτηματολογίου δόθηκε για μετάφραση στην ελληνική γλώσσα. Στη συνέχεια, η μεταφρασμένη εκδοχή του ερωτηματολογίου μεταφράστηκε από διαφορετικό άτομο στην αγγλική γλώσσα. Οι διαφορές του αρχικού ερωτηματολογίου με το τελικό ελέγχθηκαν και το ερωτηματολόγιο έλαβε την τελική του μορφή για την αποστολή στους ερωτώμενους στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας των 56 δημοσίων υπαλλήλων. Οι δυσκολίες και οι επισημάνσεις αυτών των υπαλλήλων λειτούργησε ανατροφοδοτικά προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες τροποποιήσεις. Το ερωτηματολόγιο έλαβε την τελική του μορφή και απεστάλη στη συνέχεια στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Στο ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε για συμπλήρωση στους δημοσίους υπαλλήλους υπήρχε συνοδευτική επιστολή σε σχέση με το θέμα του ερωτηματολογίου και παράλληλα αποτύπωνε τον σκοπό της έρευνας. Αυτά τα στοιχεία είναι βασικά προκειμένου να διασφαλιστούν οι κανόνες δεοντολογίας και η αξιοπιστία της έρευνας. Επίσης, αναγράφηκε ότι οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δεν είναι υποχρεωτικές, το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις των υποκειμένων στην έρευνα είναι σεβαστές. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993), η συνοδευτική επιστολή έχει ως κύριο στόχο ανάμεσα στον ερευνητή και τους ερωτώμενους να δημιουργηθεί μία σχέση προσωπικής επικοινωνίας. Επιπλέον, έχει ως στόχο τη δημιουργία μιας θετικής στάσης προς την έρευνα από τους ερωτώμενους και παράλληλα τη συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου σε συγκεκριμένη χρονική προθεσμία.

6.4 Πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου

Βασικό στοιχείο αποτελεί το εργαλείο με το οποίο επιθυμούμε να συλλέξουμε πληροφορίες να προωθείται σε ένα μικρό αριθμό των υποκειμένων της έρευνας προκειμένου να υπάρχει ανατροφοδότηση σχετικά με θέματα τα οποία δεν προσφέρουν πληροφορίες, τη σαφήνεια των ερωτήσεων καθώς και του απαιτούμενου χρόνου συμπλήρωσής του (Bell, 1997). Στη συγκεκριμένη έρευνα το πιλοτικό ερωτηματολόγιο δόθηκε για συμπλήρωση σε 56 ερωτώμενους δημοσίους

υπαλλήλους. Από τη συμπλήρωση και ανατροφοδότηση διαπιστώθηκε η ύπαρξη ορισμένων ασαφειών στις ερωτήσεις αλλά και ορισμένα στοιχεία των ερωτήσεων τα οποία δεν ήταν πλήρως κατανοητά και υπήρχαν δυσκολίες. Ως αποτέλεσμα αυτής της ανατροφοδότησης και διόρθωσης των επισημάνσεων αναπτύχθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο. Η δειγματοληψία είναι επιτυχής όταν το δείγμα το οποίο επιλέχθηκε παράγει αποτελέσματα και όταν υφίσταται πιο κοντά στις αντίστοιχες παραμέτρους του ευρύτερου πληθυσμού (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ένα μικρό μέρος με την επιτόπια συμπλήρωση από τους ερωτώμενους. Η αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου πραγματοποιήθηκε λόγω των περιορισμών πρόσβασης στις υπηρεσίες αναφορικά με τον Covid -19. Για την απάντηση και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων τα οποία στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, υπήρξε από τον ερευνητή επανάληψη της αποστολή τους καθώς και τηλεφωνική επικοινωνία.

6.5 Πληθυσμός και μέγεθος του δείγματος της κύριας έρευνας

Ο Παρασκευόπουλος (1993) υποστηρίζει ότι ο πληθυσμός στον οποίο επιθυμούμε να γενικεύσουμε τα ευρήματα της έρευνας ονομάζεται «πληθυσμός – στόχος». Παράλληλα, οι Cohen και Manion (1994) αναφέρουν ότι το ορθό μέγεθος του δείγματος εξαρτάται άμεσα από τον στόχο της έρευνας και από τον πληθυσμό τον οποίο είναι υπό διερεύνηση.

Το μέγεθος του δείγματος της παρούσας έρευνας είναι 1.023 άτομα. Η παρούσα έρευνα είναι μεγάλης έκτασης και το μέγεθος του δείγματος των 1.023 ατόμων δίνει τη δυνατότητα να αποτυπώσει τον σημαντικό ρόλο της διαχείρισης γνώσης και των πρακτικών της, στις δημόσιες υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα συμμετείχαν 412 άνδρες και 611 γυναίκες από διάφορες ηλικιακές ομάδες, επίπεδα εκπαίδευσης, ετών προϋπηρεσίας και από το σύνολο των γεωγραφικών διαμερισμάτων της ελληνικής επικράτειας. Το μέγιστο σφάλμα εκτίμησης σε επίπεδο σημαντικότητας 95% στην παρούσα έρευνα ανέρχεται στο 3,20%. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε πολλές και διαφορετικές υπηρεσίες του δημοσίου

τομέα προκειμένου να υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα και γενίκευση των ευρημάτων. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε για συμπλήρωση σε όλες τις γεωγραφικές περιφέρειες της ελληνικής επικράτειας. Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συγκρότηση του δείγματος είναι της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2015), σε αυτήν την μέθοδο δειγματοληψίας κάθε μέλος του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί με κάθε άλλο μέλος του πληθυσμού προκειμένου να σχηματιστεί το δείγμα. Ωστόσο, στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου επιχειρήθηκε από τον ερευνητή να υπάρχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα σε σχέση με τη μεγαλύτερη δυνατή ποικιλία των υπηρεσιών, την αντιπροσωπευτικότητα στο σύνολο των γεωγραφικών διαμερισμάτων της ελληνικής επικράτειας, των κλάδων στους οποίους ανήκουν αλλά στο υπόλοιπο σύνολο των δημογραφικών παραγόντων. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου και απαρτίζεται από πέντε μέρη. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτυπώνονται στοιχεία σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τα μέρη σε σχέση με την διαχείριση της γνώσης, την οργανωσιακή μάθηση, την οργανωσιακή αριστεία, την οργανωσιακή καινοτομία και τον οργανισμό που μαθαίνει.

6.6 Μεθοδολογία μέτρησης όλων των μεταβλητών

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε στο μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου η τακτική κλίμακα (Likert) με διαβάθμιση (Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα). Ο Δημητρόπουλος (2001), υποστηρίζει ότι η κλίμακα του Likert είναι εύκολη στην κατασκευή της, είναι αξιόπιστη και δεν βρίσκεται σε εξάρτηση από τις διαθέσεις των κριτών.

Ο Δημητρόπουλος (2001) υποστηρίζει ότι η εμπειρική έρευνα σχετίζεται άμεσα με την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων. Επιπρόσθετα, ο Παρασκευόπουλος (1993) αναφέρει ότι έχει μεγάλη σημασία η κωδικοποίηση και επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτηματολογίων προκειμένου να πραγματοποιηθεί η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Σύμφωνα με τον Δημητρόπουλο (2001), η εμπειρική

έρευνα σχετίζεται με την ανάλυση και επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων. Παράλληλα, ο Παρασκευόπουλος (1993) υποστηρίζει ότι η επεξεργασία και η κωδικοποίηση των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια είναι σημαντική καθώς διευκολύνει τη στατιστική επεξεργασία τους.

6.7 Παραγοντικές αναλύσεις ερωτηματολογίων της κύριας έρευνας

Στα πρώτα στάδια της έρευνας πραγματοποιήθηκε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση με την εφαρμογή της μεθόδου της Ανάλυσης Κυρίων Συνιστωσών (Principal Component Analysis). Ο σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων, για τους οποίους στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε διερεύνηση για πιθανές σχέσεις με τα στοιχεία και τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε άλλες έρευνες. Επιπλέον, αναπτύχθηκε περιστροφή παραγόντων με τη μέθοδο Varimax, προκειμένου να δημιουργηθεί κατανοητή παραγοντική λύση.

Η παραγοντική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με βάση το κριτήριο του Kaiser το οποίο διατηρεί παράγοντες με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1, προκειμένου να καθοριστεί το πλήθος των παραγόντων το οποίο προκύπτει (Kaiser, 1960). Για κάθε ένα στοιχείο αναλυτικότερα εξετάστηκε ο βαθμός συσχέτισής του με κάθε έναν παράγοντα (factor loading). Παράλληλα το 0,5 καθορίστηκε η ελάχιστη αποδεκτή τιμή και αποκλείστηκαν στοιχεία τα οποία φορτίζουν εξίσου σε παραπάνω από έναν παράγοντες (cross loading). Οι παράγοντες αυτοί έχουν ως στόχο την διασφάλιση της στατιστικής και πρακτικής σημασίας της παραγοντικής ανάλυσης (Κατσής, Σιδερίδης & Εμβαλωτής, 2010· Stevens, 2009). Στη συνέχεια, ορίστηκε το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης το οποίο ερμηνεύεται από τους παράγοντες να είναι περίπου 60%. Αυτό έγινε με κύριο στόχο την διατήρηση χρησιμότητας της παραγοντικής ανάλυσης. Παράλληλα συνδυάστηκαν τα προηγούμενα κριτήρια προκειμένου να ερμηνευτούν οι παράγοντες οι οποίοι προέκυψαν. Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκαν επιπλέον δοκιμές οι οποίες είναι σχετικές με το πλήθος των παραγόντων. Οι δοκιμές αυτές έχουν ως σκοπό την εύρεση κατανοητής παραγοντικής λύσης με κύριο στόχο την πληρέστερη ερμηνεία των παραγόντων που έχουν ως βάση τα συναποτελούμενα στοιχεία.

Σχετικά με το τμήμα του ερωτηματολογίου το οποίο αφορά τη *Διαχείριση της γνώσης*, οι προκαταρκτικές αναλύσεις αποτύπωσαν ότι όλες οι ερωτήσεις συσχετίζονται στατιστικά σε σημαντικό βαθμό με όλες τις άλλες ($p < 0,001$). Επίσης, δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση (οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης είναι μικρότερες από 0,9). Η διακύμανση του συντελεστή συσχέτισης είναι από 0,486 έως 0,765. Επιπλέον, δεν υφίσταται η ανάγκη αποκλεισμού ορισμένων ερωτήσεων στη συγκεκριμένη φάση. Παράλληλα ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) αποτυπώνεται με την κάτωθι μορφή: $\chi^2 = 7790,591$, $df = 45$ και $p < 0,001$. Η μέτρηση KMO της επάρκειας δειγματοληψίας είναι 0,951 και η διακύμανση της τιμής MSA είναι από 0,933 έως 0,958. Η στατιστική ανάλυση η οποία αναπτύχθηκε στα προηγούμενα στάδια είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένας παράγοντας με διακύμανση αρχικής ιδιοτιμής στο 6,672 και συνολικό ποσοστό διακύμανσης το οποίο ερμηνεύεται από τον παράγοντα να ισούται με 66,672%.

Σχετικά με το τμήμα του ερωτηματολογίου το οποίο αφορά την *Οργανωσιακή αριστεία*, οι προκαταρκτικές αναλύσεις αποτύπωσαν ότι όλες οι ερωτήσεις συσχετίζονται στατιστικά σε σημαντικό βαθμό με όλες τις υπόλοιπες ($p < 0,001$). Επιπλέον, δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση (οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης είναι μικρότερες από 0,9). Η διακύμανση των τιμών του συντελεστή συσχέτισης είναι από 0,493 έως 0,787. Στην συγκεκριμένη φάση δεν υφίσταται η ανάγκη αποκλεισμού ορισμένων ερωτήσεων. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) έχει την παρακάτω μορφή: $\chi^2 = 7875,862$, $df = 45$ και $p < 0,001$ ενώ η μέτρηση KMO της επάρκειας δειγματοληψίας είναι 0,953. Η διακύμανση της τιμής MSA είναι από 0,910 έως 0,953. Η στατιστική ανάλυση η οποία αναπτύχθηκε στα προηγούμενα στάδια είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένας παράγοντας με διακύμανση αρχικής ιδιοτιμής στο 6,702 και συνολικό ποσοστό διακύμανσης το οποίο ερμηνεύεται από τον παράγοντα να είναι ίσο με 67,022%.

Σχετικά με το τμήμα του ερωτηματολογίου το οποίο αφορά την *Οργανωσιακή μάθηση*, οι προκαταρκτικές αναλύσεις αποτύπωσαν ότι όλες οι ερωτήσεις συσχετίζονται στατιστικά σε σημαντικό βαθμό με όλες τις υπόλοιπες ($p < 0,001$). Επίσης, δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση (οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης είναι μικρότερες από 0,9). Η διακύμανση των συντελεστών συσχέτισης

είναι από 0,424 έως 0,758. Στην συγκεκριμένη φάση δεν υφίσταται η ανάγκη αποκλεισμού ορισμένων ερωτήσεων. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) έχει την παρακάτω μορφή: $\chi^2 = 7771,043$, $df=45$ και $p < 0,001$. Η μέτρηση KMO της επάρκειας δειγματοληψίας είναι 0,945 και η διακύμανση της τιμής MSA είναι από 0,923 έως 0,969. Η στατιστική ανάλυση η οποία αναπτύχθηκε στα προηγούμενα στάδια είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένας παράγοντας με διακύμανση αρχικής ιδιοτιμής στο 6,552 και συνολικό ποσοστό διακύμανσης το οποίο ερμηνεύεται από τον παράγοντα να είναι ίσο με 65,520%.

Σχετικά με το τμήμα του ερωτηματολογίου που αφορά την *Οργανωσιακή καινοτομία*, οι προκαταρκτικές αναλύσεις αποτύπωσαν ότι όλες οι ερωτήσεις συσχετίζονται στατιστικά σε σημαντικό βαθμό με όλες τις υπόλοιπες ($p < 0,001$), ενώ δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση (οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης είναι μικρότερες από 0,9). Η διακύμανση των συντελεστών συσχέτισης είναι από 0,330 έως 0,809. Στην συγκεκριμένη φάση δεν υφίσταται η ανάγκη αποκλεισμού ορισμένων ερωτήσεων. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) έχει την παρακάτω μορφή: $\chi^2 = 7947,691$, $df=45$ και $p < 0,001$. Η μέτρηση KMO της επάρκειας δειγματοληψίας είναι 0,943 και η διακύμανση της τιμής MSA είναι από 0,925 έως 0,977. Η στατιστική ανάλυση η οποία αναπτύχθηκε στα προηγούμενα στάδια είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένας παράγοντας με διακύμανση αρχικής ιδιοτιμής στο 6,503 και συνολικό ποσοστό διακύμανσης το οποίο ερμηνεύεται από τον παράγοντα να είναι ίσο με 65,530%.

Η ανάλυση αξιοπιστίας αποτύπωσε ότι οι παράγοντες ήταν αξιόπιστοι. Αναλυτικότερα, η μέτρηση Cronbach's alpha για τους παράγοντες η *διαχείριση της γνώσης*, η *οργανωσιακή αριστεία*, η *οργανωσιακή μάθηση* και η *οργανωσιακή καινοτομία* εμφάνισε τιμές 0,944, 0,945, 0,941 και 0,938, αντίστοιχα.

Σχετικά με το ερωτηματολόγιο *Οργανισμός που μαθαίνει*, οι προκαταρκτικές αναλύσεις αποτύπωσαν ότι όλες οι ερωτήσεις συσχετίζονται στατιστικά σε σημαντικό βαθμό με όλες τις άλλες ($p < 0,001$). Επιπλέον, δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση (οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης είναι μικρότερες από 0,9). Η διακύμανση των συντελεστών συσχέτισης είναι από 0,160 έως 0,699. Στην συγκεκριμένη φάση δεν υφίσταται η ανάγκη αποκλεισμού ορισμένων ερωτήσεων.

Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) έχει την παρακάτω μορφή: $\chi^2=12266,568$, $df=136$ και $p<0,001$). Η μέτρηση KMO της επάρκειας δειγματοληψίας είναι 0,955 και η διακύμανση της τιμής MSA είναι από 0,917 έως 0,963. Η στατιστική ανάλυση η οποία αναπτύχθηκε στα προηγούμενα στάδια είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία τριών παραγόντων. Η διακύμανση των αρχικών ιδιοτιμών είναι από 1,149 έως 9,243. Το συνολικό ποσοστό διακύμανσης το οποίο ερμηνεύεται από τους παράγοντες αυτούς να είναι ίσο με 69,062%. Το σύνολο των στοιχείων συμμετέχουν με ξεκάθαρο τρόπο σε έναν παράγοντα, με φορτίσεις από 0,584 έως 0,824. Σύμφωνα με το μοντέλο παραγοντικής ανάλυσης το οποίο επιλέχθηκε, προέκυψαν οι εξής παράγοντες:

Πίνακας 6.1: Οι παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει'

Στοιχεία	Φορτίσεις παραγόντων μετά την περιστροφή		
	Συμπεριφορά συναδέλφων	Συμπεριφορά υπηρεσίας	Προσωπική συμπεριφορά
Οι συνάδελφοί μου συμπεριφέρονται με σεβασμό προς όλους.	,824	,202	,124
Οι συνάδελφοί μου επενδύουν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.	,791	,339	,189
Οι συνάδελφοί μου βοηθούν ο ένας τον άλλον να αποκτούν νέες γνώσεις.	,768	,281	,180
Οι συνάδελφοί μου συζητούν τα λάθη τους με όλα τα μέλη της ομάδας προκειμένου να βελτιωθούν.	,764	,354	,123
Οι συνάδελφοί μου είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.	,734	,299	,206
Οι νέοι συνάδελφοι ενθαρρύνονται να εντρυφήσουν στις ισχύουσες πρακτικές/διαδικασίες της υπηρεσίας μας.	,669	,385	,306
Η ανατροφοδότηση που παίρνω από τα μέλη της ομάδας μου είναι ειλικρινής.	,657	,273	,385

Η υπηρεσία μας, όταν αφορά διαδικασία προαγωγής, λαμβάνει υπόψη της την επιθυμία των εργαζομένων να μαθαίνουν και να μοιράζονται πληροφορίες.	,266	,820	,142
Τα μέλη των ομάδων εργασίας ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους.	,276	,780	,118
Η υπηρεσία μας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.	,355	,713	,340
Δίνεται χρόνος στους εργαζόμενους προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία της μάθησης στην υπηρεσία μας.	,347	,678	,259
Η υπηρεσία μας προσκαλεί τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στο όραμά της.	,335	,652	,422
Η υπηρεσία μου διευκολύνει την πρόσβαση των εργαζομένων στις απαιτούμενες για την εργασία τους πληροφορίες.	,368	,610	,331
Νιώθω ότι συμμετέχω ενεργά στην υπηρεσία μου.	,244	,188	,810
Έχω συναίσθηση του πώς η προσωπική μου εργασία συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μας.	,391	,130	,736
Αισθάνομαι ότι συμμετέχω στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μας.	,380	,342	,706
Τον τελευταίο μήνα έχω επενδύσει χρόνο στην επικαιροποίηση των γνώσεών μου και των δεξιοτήτων μου.	-,030	,188	,583
Ιδιοτιμές	9,243	1,348	1,149
% διακύμανσης	28,798	23,069	17,196
Cronbach (α)	0,928	0,908	0,783

Η ανάλυση αξιοπιστίας αποτύπωσε ότι οι παράγοντες ήταν αξιόπιστοι. Πιο αναλυτικά, η μέτρηση Cronbach's alpha ήταν 0,928 για τον πρώτο παράγοντα, 0,908 για τον δεύτερο και 0,783 για τον τρίτο παράγοντα. Επιπρόσθετα, η τιμή του δείκτη

αξιοπιστίας δεν αυξανόταν, σε περίπτωση που διαγράφαμε οποιοδήποτε στοιχείο από κάποιο παράγοντα. Αυτό ίσχυε και για τους τρεις παράγοντες. Τέλος, ο δείκτης Cronbach's alpha συνολικά για το ερωτηματολόγιο «Οργανισμός που μαθαίνει» ήταν 0,945.

6.8 Η ποιοτική έρευνα

Στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικό ερευνητικό εργαλείο. Ωστόσο για την καλύτερη προσέγγιση των υπό διερεύνηση ζητημάτων αναπτύχθηκε και η ποιοτική προσέγγιση και πιο συγκεκριμένα το εργαλείο της συνέντευξης. Ο Wood (1999), αναφέρει ότι η ποιοτική έρευνα έχει ως επίκεντρο το πραγματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσονται τα γεγονότα. Παράλληλα υποστηρίζει ότι η ποιοτική έρευνα εξετάζει τα περιστατικά, τις καταστάσεις και τα γεγονότα όπως αυτά αναπτύσσονται σε πραγματικό χρόνο. Ο Ζαφειρόπουλος (2015), υποστηρίζει ότι η ποιοτική έρευνα δίνει τη δυνατότητα για ολιστική θεώρηση και ερμηνεία των φαινομένων των οποίων εξετάζει. Επίσης, είναι σημαντικό η ποιοτική έρευνα να ακολουθεί την ποσοτική έρευνα προκειμένου να ερμηνευτούν τα ευρήματα της τελευταίας. Στην παρούσα έρευνα η ποιοτική έρευνα έδωσε τη δυνατότητα επαλήθευσης και πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης της ποσοτικής έρευνας. Το σύνολο των ερωτήσεων της συνέντευξης αποτυπώνονται στα παραρτήματα της διδακτορικής διατριβής.

Οι Cohen & Manion (1994), υποστηρίζουν ότι η ποιοτική και ποσοτική προσέγγιση του ερευνητικού ζητήματος δίνει τη δυνατότητα να δοθεί εξήγηση στην ανθρώπινη συμπεριφορά από πολλές οπτικές γωνίες. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη δύο ή περισσότερων μεθόδων προσέγγισης (τριγωνοποίηση - τριγωνισμός) προσεγγίζουν με καλύτερο τρόπο την ανθρώπινη συμπεριφορά. Στο ίδιο πλαίσιο αποτυπώνονται και οι απόψεις του Wood (1999), ο οποίος αναφέρει ότι όσο περισσότερες μέθοδοι αναπτύσσονται στη διαδικασία της έρευνας τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες εγκυρότητάς της.

6.9 Η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας

Στην παρούσα έρευνα δεν αναφέρονται τα στοιχεία των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, στα παραρτήματα της έρευνας υπάρχουν δώδεκα απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις των δημοσίων υπαλλήλων με την κωδικοποίηση Σ1 (η πρώτη συνέντευξη), Σ2 (η δεύτερη συνέντευξη) και λοιπές. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν έπειτα από συνεννόηση με τους δημοσίους υπαλλήλους και η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν περίπου μισή ώρα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι συμμετείχαν στις συνεντεύξεις ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας αλλά και για τον σεβασμό της ανωνυμίας τους. Οι Cohen και Manion (1994), επισημαίνουν ότι η ανωνυμία των υποκειμένων αποτελεί βασικό στοιχείο κατά την διάρκεια της έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο της δομημένης συνέντευξης. Πιο συγκεκριμένα, μετά την αξιοποίηση των ερευνητικών δεδομένων και τη δημιουργία των μοντέλων για τη διαχείριση της γνώσης, επιλέχθηκαν ορισμένες ερωτήσεις από το κάθε ερευνητικό μοντέλο. Αυτές οι ερωτήσεις τέθηκαν σε δώδεκα στελέχη από υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση περιεχομένου των απαντήσεων και έγινε σύγκριση με τα δεδομένα των μοντέλων για τη διαχείριση της γνώσης. Τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης ανέδειξαν σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό την ταύτιση αυτών των προσεγγίσεων. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρήθηκε η αντικειμενικότερη και σε μεγάλο βαθμό ολοκληρωμένη προσέγγιση των ερευνητικών ζητημάτων τα οποία τέθηκαν προς διερεύνηση. Οι ποιοτικές έρευνες μετρούν τις αιτίες, τους λόγους και το γιατί και παράλληλα, καταγράφουν όλες τις απόψεις, τις γνώμες και τις συμπεριφορές (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Σύμφωνα με την Bell (1997), η συνέντευξη ενισχύει την έρευνα καθώς αποτυπώνει πιθανές αντιδράσεις, κίνητρα και συναισθήματα. Επιπλέον, η συνέντευξη προωθεί την αμεσότητα της επικοινωνίας και την παρατήρηση των αντιδράσεων και την κατανόηση των αντιδράσεων του υποκειμένου της έρευνας (Δημητρόπουλος, 2001). Παράλληλα, ο Παρασκευόπουλος (1993), υποστηρίζει ότι το υπό διερεύνηση

ζήτημα εξετάζεται σε μεγαλύτερο βάθος καθώς τα υποκείμενα της έρευνας προτιμούν να μιλούν περισσότερο και λιγότερο να γράφουν.

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ποιοτικού εργαλείου της παρούσας έρευνας στηρίχθηκε αρχικά στην πραγματοποίηση τριών πιλοτικών συνεντεύξεων. Στη συνέχεια, διαμορφώθηκε ο οδηγός συνέντευξης ο οποίος αποτέλεσε την βάση για την ανάπτυξη των δώδεκα συνεντεύξεων από τα στελέχη του δημοσίου τομέα. Ο Ζαφειρόπουλος (2015), υποστηρίζει ότι οι προσωπικές συνεντεύξεις καταγράφουν τις απόψεις, τις αντιλήψεις και τις βιωματικές εμπειρίες των ερωτώμενων. Η ποιοτική μέθοδος δίνει τη δυνατότητα να εξηγήσει και να διερευνήσει τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε σε προγενέστερο χρόνο. Στην εισαγωγή των συνεντεύξεων ζητήθηκε η αποδοχή συμμετοχής των ερωτώμενων στην έρευνα και η συγκατάθεσή τους στη μαγνητοφώνηση αυτών για τους σκοπούς της έρευνας. Το σύνολο των ερωτήσεων και απαντήσεων αποτυπώνεται αυτούσιο στα παραρτήματα της διδακτορικής διατριβής.

6.10 Μέθοδοι ανάλυσης της ποσοτικής έρευνας

Στη συγκεκριμένη ενότητα αποτυπώνονται οι μέθοδοι ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας. Σε σχέση με τα δεδομένα της ποσοτικής έρευνας, η ανάλυσή τους έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS-21. Οι απαντήσεις των υποκειμένων της έρευνας εισήχθησαν στο SPSS και πραγματοποιήθηκαν οι απαραίτητοι έλεγχοι σε σχέση με την κωδικοποίησή τους, με κύριο σκοπό τον περιορισμό των δειγματοληπτικών σφαλμάτων. Επιπρόσθετα, διεγράφησαν τα ερωτηματολόγια, τα οποία δεν είχαν απαντηθεί σε ένα μεγάλο μέρος τους. Επίσης, έγινε προσδιορισμός των αποκλίσεων των απαντήσεων μέσω του υπολογισμού του Τροποποιημένου σκορ Z στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Η ανάλυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου (reliability analysis) ήταν η αφετηρία της ανάλυσης των δεδομένων μέσω του υπολογισμού του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha καθώς και οι Διερευνητικές Παραγοντικές Αναλύσεις. Στη συνέχεια, έγινε ο υπολογισμός των βασικών περιγραφικών στατιστικών μέτρων με σκοπό να σχηματιστεί μια αρχική εικόνα των αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Στη συνέχεια, ήταν αναγκαίο να αποφασιστούν οι στατιστικοί έλεγχοι οι οποίοι θα χρησιμοποιούνταν για τη μελέτη της επίδρασης που ασκεί μια σειρά δημογραφικών και άλλων μεταβλητών σε κάθε παράγοντα της έρευνας (comparison analysis). Υιοθετήθηκε το Kolmogorov–Smirnov test (K-Stest), καθώς ο έλεγχος ο οποίος θέτει έχει ως βασική προϋπόθεση ότι το δείγμα των μεταβλητών το οποίο εξετάζεται έχει κατανομή κανονική. Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου ελέγχου υποδεικνύουν εάν η μηδενική υπόθεση (η κανονικότητα των μεταβλητών), είναι ορθή ή όχι. Αυτό αναπτύσσεται μέσω της τιμής p (p -value) η οποία, αν είναι πιο μικρή από το προκαθορισμένο θεωρητικό επίπεδο σημαντικότητας (το οποίο είναι συνήθως 5%), έχει ως αποτέλεσμα την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης κανονικότητας. Εάν η υπόθεση δεν απορριφθεί τότε αναπτύσσονται παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, λόγω της μη κανονικής κατανομής αναπτύχθηκαν μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι. Πιο συγκεκριμένα ο έλεγχος U των Mann-Whitney, στην περίπτωση την οποία η σύγκριση αναφέρονταν σε ανεξάρτητη μεταβλητή με 2 επίπεδα (π.χ. φύλο). Επιπρόσθετα, ο έλεγχος των Kruskal-Wallis, όταν η σύγκριση βρίσκονταν σε σχέση σε ανεξάρτητη μεταβλητή με περισσότερα από 2 επίπεδα (π.χ. ηλικία). Στις προηγούμενες περιπτώσεις η μηδενική υπόθεση ήταν ότι οι κατανομές των ομάδων των οποίων υπό σύγκριση δεν διαφέρουν. Εάν p -value < 0,05, τότε η υπόθεση απορρίπτεται. Αυτό το στοιχείο δείχνει ότι υφίσταται στατιστική διαφορά σε σημαντικό βαθμό στις κατανομές των αντίστοιχων πληθυσμών. Επιπλέον, στους ελέγχους των Kruskal-Wallis όταν το p -value ήταν μικρότερο του 0,05, τότε ελέγχονταν η ύπαρξη στατιστικής διαφοράς σε σημαντικό βαθμό μεταξύ των μέσων τιμών των ομάδων ανά ζεύγη με ανάπτυξη του ελέγχου U των Mann-Whitney.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η ανάλυση συσχετίσεων (correlation analysis) προκειμένου να διερευνηθεί η ύπαρξη, του είδους (θετική ή αρνητική) αλλά και του βαθμού (ισχυρή, μέτρια ή ασθενής) αλληλεξάρτησης η οποία υφίσταται μεταξύ των παραγόντων οι οποίοι αναπτύχθηκαν για τους σκοπούς αυτής της έρευνας. Κατόπιν, ελέγχθηκε αν ο πληθυσμός των δεδομένων ακολουθεί την κανονική κατανομή (εμφανίζει μια κωδωνοειδή συμμετρική κατανομή), με κύριο σκοπό τη επιλογή του συντελεστή συσχέτισης ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί, ο Pearson (r) ή ο Spearman (ρ). Προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση κανονικότητας

χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο Kolmogorov–Smirnov test (K-Stest). Καθώς η υπόθεση κανονικότητας απορρίφθηκε, εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman (ρ). Ο συγκεκριμένος εφαρμόζεται επιπλέον σε μετρήσεις ιεραρχικής κλίμακας. Σε αυτήν την κλίμακα οι αριθμοί αποδίδουν σειρά ή θέση σε μια ομάδα (Ρούσσος & Τσαούσης, 2009). Το βασικό στοιχείο ήταν το μέγεθος του συντελεστή συσχέτισης (ρ), το οποίο ερμηνεύεται με τον τρόπο ο οποίος έχει ως εξής: Εάν $\rho \pm 1$, υφίσταται τέλεια συσχέτιση, εάν $-1 < \rho \leq -0,8$ ή $0,8 \leq \rho < 1$, υφίσταται υψηλή ισχυρή συσχέτιση, εάν $-0,3 \leq \rho < 0,3$, δεν υφίσταται συσχέτιση, εάν $-0,5 < \rho \leq -0,3$ ή $0,3 \leq \rho < 0,5$, υφίσταται ασθενής συσχέτιση, εάν $-0,7 < \rho \leq -0,5$ ή $0,5 \leq \rho < 0,7$, υφίσταται μέτρια συσχέτιση και εάν $-0,8 < \rho \leq -0,7$ ή $0,7 \leq \rho < 0,8$, υφίσταται ισχυρή συσχέτιση.

Σε αυτήν την ανάλυση, ιδιαίτερα κρίσιμο στοιχείο ήταν το εμπειρικό σημαντικότητας (p -value). Ειδικότερα, η πιθανότητα του να έχει παρουσιαστεί η συσχέτιση λόγω τυχαίων παραγόντων. Το επίπεδο σημαντικότητας το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι είτε 0,05 είτε 0,01 είτε 0,001. Αυτό σημαίνει ότι η πιθανότητα του να έχει προκύψει η συσχέτιση από τυχαίους παράγοντες είναι μόνο 5%, ή 1% ή 0,1% αντίστοιχα.

Τέλος, εφαρμόστηκε η μοντελοποίηση PLS με χρήση Smart PLS v.3.3.3 (Hair et al., 2017, 2018· Ringle, Wende & Becker, 2015). Η μοντελοποίηση PLS χρησιμοποιεί μοντέλα μερικής παλινδρόμησης που επιτρέπουν:

- Μικρότερα δείγματα προς χρήση, ενώ για χρήση μεθόδων συνδιακύμανσης σε μοντέλα SEM, απαιτούνται μεγάλα δείγματα.
- Η εκτίμηση των μοντέλων παλινδρόμησης συγκλίνει στις περισσότερες περιπτώσεις.
- Τα μοντέλα μπορεί να περιέχουν ανακλαστικά και διαμορφωτικά κατασκευάσματα.
- Χρησιμοποιώντας το Smart PLS, η εγκυρότητα διάκρισης μπορεί να επικυρωθεί μέσω μιας σειράς μεθόδων: κριτήριο Fornell και Larcker, κριτήριο διασταυρούμενης φόρτωσης και κριτήριο συσχετίσεων αναλογίας ετεροχαρακτηριστικών- μονοχαρακτηριστικών (HTMT).

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά, αναγράφονται τα δημογραφικά δεδομένα του δείγματος ενώ ακολουθούν τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής των επιμέρους ερωτηματολογίων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι έλεγχοι συγκρίσεων και ακολουθούν οι συσχετίσεις τα μοντέλα που δημιουργήθηκαν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία είχαν τεθεί.

6.11 Περιορισμοί της Έρευνας

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία έννοια, η οποία δεν είναι ευρέως γνωστή στους δημόσιους υπαλλήλους της ελληνικής επικράτειας. Παρότι το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων πραγματεύεται με την έννοια και τις διαστάσεις της διαχείρισης της γνώσης σε καθημερινή βάση, δε γνωρίζει τη χρησιμότητα και την αξία της. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε ένα μέρος των δημοσίων υπαλλήλων δημιούργησε ως ένα βαθμό δυσκολία καθώς ορισμένες έννοιες του ερωτηματολογίου δεν χρησιμοποιούνται στην καθημερινή εργασιακή εμπειρία.

Παράλληλα, ένα ζήτημα το οποίο αναδύθηκε στην ανάπτυξη της παρούσας εργασίας ήταν οι δυσκολίες οι οποίες παρουσιάστηκαν καθώς η χρονική περίοδος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από τους δημόσιους υπαλλήλους ήταν η περίοδος στην οποία η πανδημία του Covid -19 ήταν σε εξέλιξη. Το γεγονός αυτό αλλά και λόγω των περιορισμών πρόσβασης δια ζώσης στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, υποχρέωσε τον ερευνητή να στείλει το ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει πλεονεκτήματα αλλά και ορισμένα μειονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό ανταπόκρισης στην απάντηση των ερωτηματολογίων είναι μικρότερο σε σχέση με την επί τόπου συμπλήρωση. Ωστόσο, πραγματοποιήθηκαν από τον ερευνητή επαναληπτικές αποστολές του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και τηλεφωνική επικοινωνία προκειμένου να επιτευχθεί η συμπλήρωσή του.

7. Κεφάλαιο Έβδομο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αποτυπώνει τα αποτελέσματα της έρευνας. Γίνεται προσπάθεια τα συγκεκριμένα ευρήματα να περιγραφούν αναλυτικά. Επιπλέον αναπτύσσεται κριτικός σχολιασμός σε σχέση με την ελληνική και διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 7.5 της διατριβής 1.023 υπάλληλοι του δημόσιου τομέα συμμετείχαν στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου άξονα της έρευνας ξεκινά με την παράθεση ευρημάτων περιγραφικής στατιστικής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας. Έπειτα αναπτύσσονται οι έλεγχοι υποθέσεων και η παράθεση ευρημάτων τα οποία προέκυψαν από τη διενέργεια συγκρίσεων, συσχετίσεων και παλινδρομήσεων.

7.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα

Στον πρώτο πίνακα που ακολουθεί απεικονίζονται η συχνότητα και τα ποσοστά των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά φύλο και ανά ηλικία

Πίνακας 7.1: Συχνότητα και ποσοστά του φύλου και της ηλικιακής ομάδας των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα

Δημογραφική κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο		
Άνδρες	412	40,3
Γυναίκες	611	59,7
Σύνολο	1.023	100,0
Ηλικία		
21- 30 ετών	37	3,6
31 -40 ετών	117	11,4

41-50 ετών	469	45,8
51 -60 ετών	354	34,6
61 ετών και άνω	46	4,5
Σύνολο	1.023	100,0

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας, όπως βλέπουμε στον πίνακα 6.1, παρατηρούμε ότι το 59,7% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες και το 40,3% είναι άνδρες. Επιπλέον, η πλειοψηφία των υπαλλήλων του δείγματος ήταν ηλικίας από 41 έως 50 ετών (45,8%), ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 51 έως 60 ετών (34,6%) κιέπειτα οι εκπαιδευτικού ηλικίας από 31 έως 40 ετών (11,4%). Σε μικρότερα ποσοστά απάντησαν υπάλληλοι ηλικίας από 61 ετών και άνω (4,5%), ενώ ακολουθούν οι υπάλληλοι από 21 έως 30 ετών (3,6%).

Στη συνέχεια, παρατίθεται ακόμη ένας πίνακας (πίνακας 7.2). Στο πρώτο σκέλος αναγράφονται τα ποσοστά των υπαλλήλων της έρευνας με βάση την προϋπηρεσία και στο δεύτερο σκέλος απεικονίζονται τα ποσοστά των υπαλλήλων ανά επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 7.2: Συχνότητα και ποσοστά της προϋπηρεσίας και του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα

Δημογραφική κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Προϋπηρεσία		
0-10 έτη	135	13,2
11-20 έτη	363	35,5
21-30 έτη	401	39,2
31- έτη και άνω	124	12,1
Σύνολο	1.023	100
Επίπεδο Εκπαίδευσης		
Β/θμια Εκπαίδευση	148	14,5
Γ/θμια Εκπαίδευση	367	35,9
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	441	43,1
Κάτοχος Διδακτορικού	67	6,5
Σύνολο	1.023	100,0

Όσον αφορά την προϋπηρεσία των υπαλλήλων του δείγματος, όπως φαίνεται στον πίνακα 7.2, το μεγαλύτερο ποσοστό έχει προϋπηρεσία 21-30 έτη (39,2%), έπονται οι υπάλληλοι με 11-20 έτη προϋπηρεσίας (35,5%), ακολουθούν οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 0-10 έτη (13,2%), ενώ οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία άνω των 30 ετών αποτελούν το 12,1% του δείγματος. Στη συνέχεια του πίνακα 7.2 παρουσιάζεται η περιγραφική ανάλυση του δείγματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης. Όπως διαπιστώνεται η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού (43,1%), ακολουθούν οι απόφοιτοι Γ/θμιας Εκπαίδευσης με ποσοστό 35,9%, έπονται οι απόφοιτοι Β/θμιας Εκπαίδευσης με ποσοστό 14,5% και τέλος κάτοχοι διδακτορικού είναι το 6,5% του δείγματος.

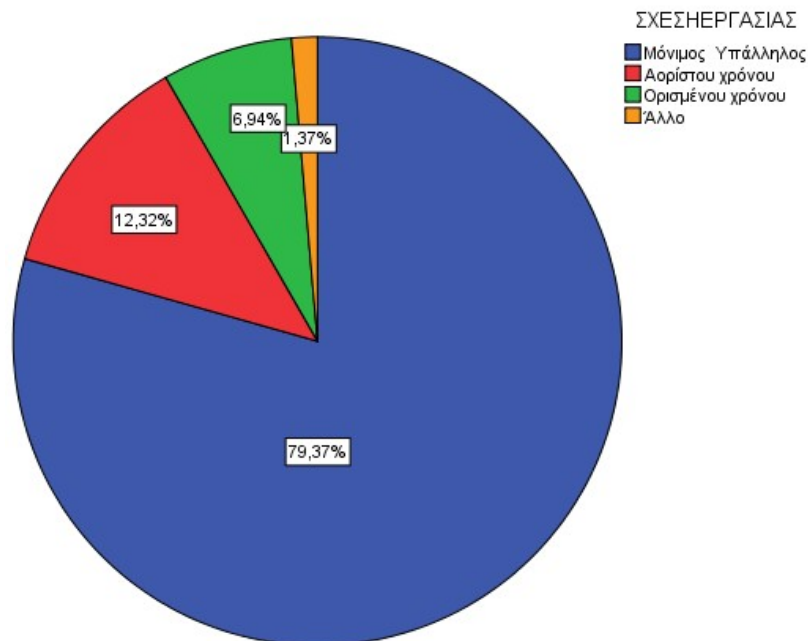
Στη συνέχεια, ακολουθεί πίνακας όπου αναγράφονται η συχνότητα και το ποσοστό των υπηρεσιών που εργάζονται οι υπάλληλοι του δείγματος της έρευνας (πίνακας 7.3), ενώ ακολουθεί γράφημα όπου απεικονίζονται σε ποσοστά η σχέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα (Σχήμα 4).

Πίνακας 7.3: Συχνότητα και ποσοστά των υπηρεσιών που εργάζονται οι υπάλληλοι της έρευνας

Υπηρεσία υπηρετήσης	Συχνότητα	Ποσοστά
Υπουργείο (Κεντρική Υπηρεσία)	94	9,2
Υπουργείο (Περιφερειακές Υπηρεσίες)	42	4,1
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	211	20,6
Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης	81	7,9
Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων	8	,8
Ανεξάρτητες Αρχές (Λοιπές)	14	1,4
ΟΤΑ Α΄ Βαθμού	152	14,9
ΟΤΑ Β΄ Βαθμού	96	9,4
Ν.Π.Δ.Δ.	85	8,3
Ν.Π.Ι.Δ. / Α.Ε. που ανήκουν σε Δημόσιο	15	1,5
Φορέα Δημοτικές Επιχειρήσεις	25	2,4
Εκπαίδευση	87	8,5

Νοσηλευτικά Ιδρύματα	40	3,9
Ελληνικός Στρατός / ΠυροσβεστικόΣώμα / Σώματα Ασφαλείας	55	5,4
Άλλο	18	1,8
Σύνολο	1.023	100,0

Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.3 ποσοστό 20,6% του δείγματος υπηρετεί σε αποκεντρωμένες διοικήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα, το 14,9% υπηρετεί σε ΟΤΑ Α' βαθμού, 9,4% εργάζεται σε ΟΤΑ Β' βαθμού, το 9,2% υπηρετεί σε κεντρικές διοικήσεις των υπουργείων, το 8,5% του δείγματος απασχολείται στην εκπαίδευση. Επίσης, το 8,2% του δείγματος εργάζεται σε Ν.Π.Δ.Δ., το 7,9% στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, το 5,4% στον Ελληνικό Στρατό/ΠυροσβεστικόΣώμα/Σώματα Ασφαλείας, ενώ σε ποσοστά μικρότερα του 5% οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπηρετούν σε Περιφερειακές Υπηρεσίες Υπουργείων (4,1%), Νοσηλευτικά Ιδρύματα (3,9%), Δημοτικές Επιχειρήσεις (2,4%), Ν.Π.Ι.Δ./Α.Ε. που ανήκουν σε Δημόσιο Φορέα (1,5%), Λοιπές Ανεξάρτητες Αρχές (1,4), Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (0,8%), ενώ σε άλλες υπηρεσίες(μη διευκρινισμένες) υπηρετεί το 1,8% του δείγματος.



Σχήμα 4: Ποσοστά της σχέσης εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα

Όπως παρατηρείται στο γράφημα 7.1, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι μόνιμοι υπάλληλοι (79,37%), ενώ ακολουθούν οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου (12,32%), έπονται οι υπάλληλοι ορισμένου χρόνου (6,94%), ενώ υπάλληλοι με άλλου είδους σχέση εργασίας ανέρχονται σε ποσοστό 1,37% του δείγματος.

Τέλος, η παράθεση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ολοκληρώνεται με τον πίνακα 7.4 όπου αναγράφονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των υπαλλήλων του δείγματος ανά γεωγραφική περιοχή.

Πίνακας 7.4: Συχνότητα και ποσοστά των υπαλλήλων του δείγματος ανά γεωγραφική περιοχή

Δημογραφική κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Γεωγραφικές περιοχές		
Αττικής	151	14,8
Θεσσαλία - Στερεά Ελλάδα	80	7,8
Ήπειρος – Δυτική Μακεδονία	322	31,5
Πελοπόννησος, Δυτική Ελλάδα και Ιόνιο	50	4,9
Αιγαίο	24	2,3
Κρήτη	23	2,2
Υπ.Μακεδονία – Θράκη	373	36,5
Σύνολο	1023	100,0

Όπως διαφαίνεται στον πίνακα 7.4, σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζεται στη γεωγραφική περιοχή της Μακεδονίας και Θράκης (36,5%), ενώ σημαντικό ποσοστό εργάζεται στην Ήπειρο και Δυτική Μακεδονία (31,5). Ακολουθούν οι υπάλληλοι που εργάζονται στην Αττική (14,8%), στη Θεσσαλία-Στερεά Ελλάδα (7,8), στην Πελοπόννησο-δυτική Ελλάδα και Ιόνιο (4,9%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά εργάζονται στο Αιγαίο και στην Κρήτη (2,3% και 2,2% αντίστοιχα).

Στην επόμενη υποενότητα παρατίθενται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης των υπόλοιπων τμημάτων του ερωτηματολογίου.

7.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση των υπόλοιπων ενοτήτων του ερωτηματολογίου

Όσον αφορά την ενότητα *‘Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης’*, διενεργήθηκαν αρχικά περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις για όλα τα ερωτήματα που εμπεριέχονται στην εν λόγω ενότητα. Έτσι, σχετικά με το πρώτο ερώτημα *‘Πώς αξιολογείτε τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία σας;’* παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στον πίνακα 7.5.

Πίνακας 7.5: Συχνότητα, ποσοστά, μέση τιμή και τυπική απόκλιση για την ερώτηση *‘Πώς αξιολογείτε τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία σας;’*

Πώς αξιολογείτε τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία σας;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Μ.Τ.	Τ.Α.
Πολύ χαμηλό	50	4,9		
Χαμηλό	251	24,5		
Αρκετό	389	38,0		
Υψηλό	254	24,8	3,0352	1,0111
Πολύ υψηλό	74	7,2		
Δεν απάντησαν	5	0,5		
Σύνολο	1023	100,0		

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 7.5, οι υπάλληλοι αξιολογούν τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία τους με τιμές από 3 έως 5 σε ποσοστό 70%, ενώ με τιμές 1 έως 2 αξιολογεί το 29,4% του δείγματος και με τη μέση τιμή στην συγκεκριμένη ερώτηση να ανέρχεται στο 3,0352 και την τυπική απόκλιση στο 1,0111. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται στον πίνακα 7.6 τα αποτελέσματα της ερώτησης *‘Πώς αξιολογείτε το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας;’*

Πίνακας 7.6: Συχνότητα και ποσοστά για την ερώτηση ‘Πώς αξιολογείτε το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας;’

Πώς αξιολογείτε το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Μόλις αρχίζει να συνειδητοποιεί τη σημασία της.	217	21,2
Είμαστε στην αρχή του σταδίου εφαρμογής.	234	22,9
Είμαστε στη μέση του σταδίου εφαρμογής.	258	25,2
Θεωρούμε ότι είμαστε ώριμοι στην εφαρμογή.	287	28,1
Θεωρούμε ότι ήμασταν εκ των προτέρων ώριμοι στην εφαρμογή.	27	2,6
Σύνολο	1023	100,0

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 7.6, οι υπάλληλοι σε ποσοστό 28,1% θεωρούν ότι είναι ώριμοι ως υπηρεσία στην εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία τους, σε ποσοστό 25,2% θεωρούν ότι στη μέση του σταδίου εφαρμογής των πρακτικών, ενώ ένα ποσοστό 22,9%, θεωρεί ότι η υπηρεσία βρίσκεται στην αρχή του σταδίου εφαρμογής των εν λόγω πρακτικών. Επίσης, ένα ποσοστό 21,2 % θεωρεί ότι η υπηρεσία βρίσκεται στο στάδιο της συνειδητοποίησης της σημασίας για την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης γνώσης, ενώ μόλις το 2,6% του δείγματος δηλώνει ότι ήταν εκ των προτέρων ώριμοι στην εφαρμογή των πρακτικών. Στην ερώτηση ‘*Η υπηρεσία μας θεωρεί τη γνώση ως κύριο πλεονέκτημα;*’ ποσοστό 64,1 % του δείγματος θεωρεί ότι η υπηρεσία θεωρεί τη γνώση ως κύριο πλεονέκτημα, ενώ το 19,% πιστεύει πως η υπηρεσία τους δε θεωρεί τη γνώση ως κύριο πλεονέκτημα. Τέλος, το 16,1 % του δείγματος απάντησε πως δε γνωρίζει για τον αν η υπηρεσία του θεωρεί τη γνώση ως κύριο πλεονέκτημα.

Στη συνέχεια και στον πίνακα 7.7 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά που αφορούν την ερώτηση: ‘*Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σωστή εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης στην υπηρεσία σας;*’

Πίνακας 7.7: Συχνότητα και ποσοστά για την ερώτηση ‘Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σωστή εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης στην υπηρεσία σας;’

Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σωστή εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης στην υπηρεσία σας;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έλλειψη πληροφοριών που μοιράζονται.	95	9,3
Τεράστιος όγκος πληροφοριών που πρέπει να διαχειρίζονται.	373	36,5
Θεωρείται ως μία εργασία η οποία επαναλαμβάνεται και βοηθά στην ανάπτυξη άλλων αναπτυξιακών έργων.	154	15,1
Απώλεια πολλών σιωπηρών γνώσεων λόγω του υψηλού φόρτου εργασιών των εργαζομένων.	202	19,7
Αδυναμία των πρακτικών ανταλλαγής γνώσεων.	155	15,2
Έλλειψη εμπιστοσύνης	44	4,3
Σύνολο	1023	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.7, το 36,5% του δείγματος θεωρεί τον τεράστιο όγκο πληροφοριών που πρέπει να διαχειρίζεται ως σημαντική πρόκληση για τη σωστή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία του, το 19,7% δηλώνει ως σημαντική πρόκληση την απώλεια πολλών σιωπηρών γνώσεων λόγω του υψηλού φόρτου εργασιών των εργαζομένων, το 15,2% θεωρεί την αδυναμία των πρακτικών ανταλλαγής γνώσεων ως σημαντική πρόκληση, ενώ το 15,1% θεωρεί η σωστή εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης αποτελεί μια εργασία η οποία επαναλαμβάνεται και βοηθά στην ανάπτυξη άλλων αναπτυξιακών έργων. Τέλος, ποσοστό 9,3% του δείγματος ως σημαντική πρόκληση την έλλειψη πληροφοριών ενώ το 4,3% θεωρεί την έλλειψη εμπιστοσύνης ως σημαντική πρόκληση για την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων από τις ερωτήσεις της Β' ενότητας ολοκληρώνεται με τον πίνακα 7.8 όπου αναγράφονται οι συχνότητες και τα ποσοστά για την ερώτηση: *‘Ποια από τις παρακάτω δηλώσεις αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε;’*

Πίνακας 7.8: Συχνότητα και ποσοστά για την ερώτηση ‘Ποια από τις παρακάτω δηλώσεις αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε;’

Ποια από τις παρακάτω δηλώσεις αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Η διαχείριση της γνώσης δεν χρησιμοποιείται καλά.	405	39,6
Η υπηρεσία μας έχει μια κουλτούρα που βασίζεται στη συνολική συμμετοχή των ανθρώπων.	266	26,0
Η διαχείριση της γνώσης εξετάζεται σε κάθε λειτουργία και διαδικασία.	169	16,5
Η διαχείριση της γνώσης είναι ευθύνη ενός ορισμένου τμήματος της υπηρεσίας μας.	95	9,3
Οι αξίες του οργανισμού μας καθορίζονται με βάση την ανταλλαγή γνώσεων.	88	8,6
Έλλειψη εμπιστοσύνης	0	0,0
Σύνολο	1023	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.8, στην ερώτηση ‘Ποια από τις παρακάτω δηλώσεις αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε;’ η δήλωση ‘η διαχείριση της γνώσης δεν χρησιμοποιείται καλά’ συγκεντρώνει ποσοστό 39,6%, ακολουθεί η δήλωση ‘η υπηρεσία μας έχει μια κουλτούρα που βασίζεται στη συνολική συμμετοχή των ανθρώπων’ με ποσοστό 26%, ενώ η δήλωση ‘η διαχείριση της γνώσης εξετάζεται σε κάθε λειτουργία και διαδικασία’ συγκεντρώνει ποσοστό 16,5%. Τέλος οι δηλώσεις ‘η διαχείριση της γνώσης είναι ευθύνη ενός ορισμένου τμήματος της υπηρεσίας μας’ και ‘οι αξίες του οργανισμού μας καθορίζονται με βάση την ανταλλαγή γνώσεων’ συγκεντρώνουν ποσοστά 9,3% και 8,6%, αντίστοιχα. Στην επόμενη υποενότητα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την περιγραφική στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου ‘Διαχείριση γνώσεων και απόδοση των κυβερνητικών οργανισμών’.

7.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση της ενότητας ‘Διαχείριση γνώσεων και απόδοση των κυβερνητικών οργανισμών’

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφική στατιστικής ανάλυσης της ενότητας του ερωτηματολογίου ‘Διαχείριση γνώσεων και απόδοση των κυβερνητικών οργανισμών’. Αναφορικά με το πρώτο μέρος, το οποίο αναφέρεται στη μέτρηση της Διαχείρισης της Γνώσης, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στον πίνακα 7.9.

Πίνακας 7.9: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τη μέτρηση της διαχείρισης της γνώσης

Μέτρηση ‘Της Διαχείρισης γνώσης’	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η διοίκηση της υπηρεσίας μου εκτιμά την αξία της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικότητας.	3,36	1,09
Η υπηρεσία μας έχει ξεκάθαρα καθορισμένες και τεκμηριωμένες στρατηγικές διαχείρισης γνώσης.	2,90	1,07
Η υπηρεσία μας έχει εφαρμόσει πολιτικές διαχείρισης γνώσης για να βελτιώσει την παροχή των υπηρεσιών της.	3,00	1,08
Η υπηρεσία μας αποκτά γνώση, ενώ τροποποιεί παράλληλα και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί.	3,19	1,01
Η υπηρεσία μας έχει μια λίστα με το σύνολο αποθεμάτων γνώσης.	2,72	1,08
Η υπηρεσία μας διαθέτει την ικανότητα να συλλαμβάνει γνώσεις που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων.	3,04	1,06
Στην υπηρεσία μας η διαδικασία λήψης αποφάσεων εξαρτάται από την μετάδοση της γνώσης.	3,03	1,07
Η υπηρεσία μας μοιράζεται πάντα τις γνώσεις της με άλλες υπηρεσίες.	3,2	1,06

Η υπηρεσία διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα αποθέματα γνώσης για να παράγει νέες ιδέες.	2,99	1,06
Η υπηρεσία μας έχει σαφή διαδικασία καταγραφής των συλλογικών εργασιακών εμπειριών.	2,77	1,09
Παράγοντας 'Διαχείριση της Γνώσης'	3,02	0,87

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.9, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των δηλώσεων για τη διαχείριση της γνώσης βρίσκονται πολύ κοντά ή υπερβαίνουν κατά ελάχιστο τη μεσαία τιμή 3. Συγκεκριμένα, υψηλότερο μέσο όρο σημειώνουν οι δηλώσεις: *‘η διοίκηση της υπηρεσίας μου εκτιμά την αξία της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικούτης’*, *‘η υπηρεσία μας αποκτά γνώση, ενώ τροποποιεί παράλληλα και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί’*, *‘η υπηρεσία μας διαθέτει την ικανότητα να συλλαμβάνει γνώσεις που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων’* με τιμές 3,36, 3,19 και 3,04, αντίστοιχα, ενώ οι δηλώσεις *‘η υπηρεσία μας έχει σαφή διαδικασία καταγραφής των συλλογικών εργασιακών εμπειριών’* και *‘η υπηρεσία μας έχει μια λίστα με το σύνολο αποθεμάτων γνώσης’* σημειώνουν τους χαμηλότερες τιμές με 2,77 και 2,72, αντίστοιχα. Τέλος, ο συνολικός παράγοντας *‘Διαχείριση της Γνώσης’* συγκεντρώνει τιμή 3,02 με τυπική απόκλιση 0,87.

Στον πίνακα 7.10 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων που αφορούν τη μέτρηση της Οργανωτικής Αριστείας.

Πίνακας 7.10: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τη μέτρηση της Οργανωτικής Αριστείας

Μέτρηση <i>‘Της Οργανωτικής Αριστείας’</i>	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η διοίκηση της υπηρεσίας μας εντοπίζει την αλλαγή που απαιτείται και παρέχει όλους τους απαραίτητους πόρους για να πραγματοποιηθεί αυτή η αλλαγή.	2,83	1,02
Η υπηρεσία μας έχει αναπτύξει σχέδια για τη διευκόλυνση της προσαρμογής στην αλλαγή.	2,80	1,00

Η υπηρεσία μας εξετάζει συνεχώς την πρόοδό της ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της.	3,00	1,02
Η υπηρεσία μας διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την ευθύνη τους απέναντι στους πελάτες και τους στόχους της υπηρεσίας.	3,31	1,03
Η υπηρεσία μας έχει στενές, μακροχρόνιες σχέσεις με τις άλλες υπηρεσίες, οι οποίες σχέσεις είναι σχεδιασμένες για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα.	3,18	1,03
Η υπηρεσία μας συνεχώς βελτιώνει τη λειτουργία της μέσω της καλύτερης παροχής υπηρεσιών σε συνδυασμό με την καλύτερη ποιότητα και το χαμηλότερο κόστος.	3,16	1,01
Η υπηρεσία μας αναπτύσσει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των επιπέδων της διοίκησης.	3,14	1,06
Η υπηρεσία μας εργάζεται πάνω σε αξίες οι οποίες αντανακλώνται στην ικανότητά της να συνεργάζεται με άλλες υπηρεσίες.	3,18	1,01
Η υπηρεσία μας καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της μέσω διαδικασιών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν τις σωστές δεξιότητες και ικανότητες.	3,23	1,02
Η υπηρεσία μας εκπονεί εκθέσεις για το εργασιακό περιβάλλον προκειμένου να διατηρήσει ή να βελτιώσει την απόδοσή της.	3,05	1,09
Παράγοντας 'Οργανωτική Αριστεία'	3,05	0,84

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.10, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των δηλώσεων για την Οργανωτική Αριστεία βρίσκονται πολύ κοντά ή υπερβαίνουν κατά ελάχιστο τη μεσαία τιμή 3. Συγκεκριμένα, υψηλότερο μέσο όρο σημειώνουν οι δηλώσεις: 'η υπηρεσία μας διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την ευθύνη τους απέναντι στους πελάτες και τους στόχους της υπηρεσίας' με τιμή 3,31, 'η υπηρεσία μας καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της μέσω διαδικασιών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν τις σωστές δεξιότητες και ικανότητες' με τιμή 3,23, 'η υπηρεσία μας έχει στενές, μακροχρόνιες σχέσεις με τις άλλες υπηρεσίες, οι οποίες

σχέσεις είναι σχεδιασμένες για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα' με τιμή 3,18 και η δήλωση 'η υπηρεσία μας εργάζεται πάνω σε αξίες οι οποίες αντανακλώνται στην ικανότητά της να συνεργάζεται με άλλες υπηρεσίες' με τιμή 3,18, ενώ χαμηλότερες τιμές στους μέσους όρους σημειώνουν οι δηλώσεις 'η διοίκηση της υπηρεσίας μας εντοπίζει την αλλαγή που απαιτείται και παρέχει όλους τους απαραίτητους πόρους για να πραγματοποιηθεί αυτή η αλλαγή' και 'η υπηρεσία μας έχει αναπτύξει σχέδια για τη διευκόλυνση της προσαρμογής στην αλλαγή' με τιμές 2,83 και 2,80 αντίστοιχα. Τέλος, ο παράγοντας 'Οργανωτική Αριστεία' έχει μέσο όρο 3,05 και τυπική απόκλιση 0,84.

Έπειτα, στον πίνακα 7.11, αναγράφονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων του τμήματος του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με τη μέτρηση της Οργανωτικής Μάθησης.

Πίνακας 7.11: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τη μέτρηση της Οργανωτικής Μάθησης

Μέτρηση 'Της Οργανωτικής Μάθησης'	Μ.Ο.	Τ.Α.
Οι υπάλληλοι της υπηρεσίας μας αισθάνονται ελεύθεροι να μιλήσουν για το τι έχουν μάθει.	3,53	1,03
Η υπηρεσία μας μετατρέπει τα λάθη σε εποικοδομητικές εμπειρίες μάθησης.	3,13	1,06
Η υπηρεσία μας ενθαρρύνει και καλλιεργεί τη διατύπωση πολλαπλών απόψεων και ανοιχτών παραγωγικών συζητήσεων.	3,21	1,09
Η υπηρεσία μας έχει τη δυνατότητα να «σπάσει τα παλιά καλούπια» με σκοπό να πειραματιστείμε διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης και διαχείρισης της καθημερινής εργασίας.	2,91	1,11
Η υπηρεσία μας πραγματοποιεί συνεδρίες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.	2,73	1,16
Οι ομάδες της υπηρεσίας μας αναγνωρίζονται και	2,60	1,13

επιβραβεύονται για τον παραδειγματικό τρόπο που επιλύουν προβλήματα.		
Οι εργαζόμενοι οι οποίοι μαθαίνουν θεωρούνται περισσότερο ως επένδυση παρά ως δαπάνη.	3,14	1,17
Στην υπηρεσία μας αναπτύσσονται αλληλεπιδραστικές συνεδρίες οι οποίες βελτιώνουν την ανταλλαγή εμπειριών.	2,77	1,14
Η υπηρεσία μας αναπτύσσει κατάλληλα προγράμματα προκειμένου να καλύψει τα κενά δεξιοτήτων και να βελτιώνει την επάρκεια των εργαζομένων.	2,72	1,12
Η υπηρεσία μας κατά τη διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων λαμβάνει υπ' όψιν τις απόψεις του προσωπικού της	2,96	1,19
Παράγοντας 'Οργανωτική Μάθηση'	2,97	0,91

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 7.11, οι μέσοι όροι των δηλώσεων για την Οργανωτική Μάθηση βρίσκονται πολύ κοντά ή υπερβαίνουν κατά ελάχιστο τη μεσαία τιμή 3. Ειδικότερα, οι δηλώσεις: *'οι υπάλληλοι της υπηρεσίας μας αισθάνονται ελεύθεροι να μιλήσουν για το τι έχουν μάθει', 'η υπηρεσία μας ενθαρρύνει και καλλιεργεί τη διατύπωση πολλαπλών απόψεων και ανοιχτών παραγωγικών συζητήσεων', 'οι εργαζόμενοι οι οποίοι μαθαίνουν θεωρούνται περισσότερο ως επένδυση παρά ως δαπάνη'* και *'η υπηρεσία μας μετατρέπει τα λάθη σε εποικοδομητικές εμπειρίες μάθησης'* με τιμές στους μέσους όρους 3,53, 3,21, 3,14 και 3,13, αντίστοιχα. Οι δηλώσεις: *'η υπηρεσία μας αναπτύσσει κατάλληλα προγράμματα προκειμένου να καλύψει τα κενά δεξιοτήτων και να βελτιώνει την επάρκεια των εργαζομένων'* και *'οι ομάδες της υπηρεσίας μας αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται για τον παραδειγματικό τρόπο που επιλύουν προβλήματα'* σημειώνουν τους χαμηλότερους μέσους όρους με τιμές 2,72 και 2,60, αντίστοιχα. Τέλος, ο παράγοντας 'Οργανωτική Μάθηση' σημειώνει μέσο όρο 2,97 και τυπική απόκλιση 0,91.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των μέσω όρων και των τυπικών αποκλίσεων των δηλώσεων του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με τη μέτρηση της Οργανωτικής Καινοτομίας (πίνακας 7.12).

Πίνακας 7.12: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τη μέτρηση της Οργανωτικής Καινοτομίας

Μέτρηση 'Της Οργανωτικής Καινοτομίας'	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η υπηρεσία μας διαθέτει σαφή κοινωνικά δίκτυα τα οποία υποστηρίζουν τις καινοτόμες δυνατότητες.	2,69	1,07
Η υπηρεσία μας έχει προγράμματα ανταμοιβής τα οποία βασίζονται στην αξία της καινοτομίας.	2,22	0,99
Η εστίαση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας μας πρέπει να βασίζεται στους πελάτες και στην κατανόηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεών τους.	3,28	1,05
Η υπηρεσία μας έχει δημιουργήσει μηχανισμούς που αξιοποιούν την καινοτομία, τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων για τη δημιουργία αξίας.	2,66	1,03
Η υπηρεσία μας συνδυάζει τη γνώση με τα αποτελέσματα για τη δημιουργία νέων υπηρεσιών.	2,84	1,02
Η υπηρεσία μας αναπτύσσει νέες υπηρεσίες σε ετήσια βάση.	2,57	1,05
Η κουλτούρα της υπηρεσίας μας υποστηρίζει τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών η οποία προκειμένου να βοηθήσει την ανάπτυξή της.	2,92	1,07
Η υπηρεσία μας αναπτύσσει τρόπους για την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας.	2,99	1,11
Η υπηρεσία μας έχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει τις δημιουργικές ιδέες.	2,99	1,12
Η υπηρεσία μας θα αναπτύξει νέες ιδέες από την αξιοποίηση των επιτευγμάτων και των αποτυχιών της.	2,94	1,06

Παράγοντας 'Οργανωτική Καινοτομία'

2,81

0,85

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 7.12, η πλειοψηφία των μέσων όρων που αφορούν τις δηλώσεις για την Οργανωτική Καινοτομία, δεν υπερβαίνουν τη μεσαία τιμή 3. Ειδικότερα, η μοναδική δήλωση που ο μέσος όρος υπερβαίνει τη μεσαία τιμή 3 είναι η *'η εστίαση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας μας πρέπει να βασίζεται στους πελάτες και στην κατανόηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεών τους'* με τιμή 3,28. Οι υπόλοιπες δηλώσεις δεν υπερβαίνουν τη μεσαία τιμή με τη δήλωση *'η υπηρεσία μας έχει προγράμματα ανταμοιβήςτα οποία βασίζονται στην αξία της καινοτομίας'* να σημειώνει τον χαμηλότερο μέσο όρο 2,22. Τέλος, ο παράγοντας 'Οργανωτική Καινοτομία' σημειώνει μέσο όρο 2,81 και τυπική απόκλιση 0,85.

Στην επόμενη υποενότητα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου 'Οργανισμός που μαθαίνει' και συγκεκριμένα οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις τόσο των δηλώσεων που περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο όσο και των παραγόντων που δημιουργήθηκαν από τη διενέργεια της Διερευνητικής Παραγοντική Ανάλυσης.

7.4 Περιγραφική στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου 'Οργανισμός που μαθαίνει'

Η στατιστική ανάλυση συνεχίζεται με την περιγραφική στατιστική του εν λόγω ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, στους πίνακες 7.14, 7.15 και 7.16, παρατίθενται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις όλων των δηλώσεων, καθώς και των παραγόντων από τη Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση.

Πίνακας 7.14: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τον παράγοντα 'Συμπεριφορά συναδέλφων'

Δηλώσεις του παράγοντα 'Συμπεριφορά συναδέλφων'	Μ.Ο.	Τ.Α.
Οι συνάδελφοί μου συμπεριφέρονται με σεβασμό προς όλους.	3,51	1,10

Οι συνάδελφοί μου επενδύουν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.	3,38	1,07
Οι συνάδελφοί μου βοηθούν ο ένας τον άλλον να αποκτούν νέες γνώσεις.	3,44	1,06
Οι συνάδελφοί μου συζητούν τα λάθη τους με όλα τα μέλη της ομάδας προκειμένου να βελτιωθούν.	3,14	1,11
Οι συνάδελφοί μου είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.	3,37	0,99
Οι νέοι συνάδελφοι ενθαρρύνονται να εντρυφήσουν στις ισχύουσες πρακτικές/διαδικασίες της υπηρεσίας μας.	3,42	1,09
Η ανατροφοδότηση που παίρνω από τα μέλη της ομάδας μου είναι ειλικρινής.	3,49	1,05
Παράγοντας 'Συμπεριφορά συναδέλφων'	3,39	0,89

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.14, διαπιστώνουμε ότι οι μέσοι όροι των δηλώσεων που ανήκουν στον παράγοντα 'Συμπεριφορά συναδέλφων' κυμαίνονται κοντά στη μεσαία τιμή 3 (από 3,14 ως 3,49), ενώ και ο ίδιος ο παράγοντας κυμαίνεται κοντά στη μεσαία τιμή 3 (Μ.Ο.=3,39, Τ.Α.=0,89).

Πίνακας 7.15: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τον παράγοντα 'Συμπεριφορά υπηρεσίας'

Δηλώσεις του παράγοντα 'Συμπεριφορά υπηρεσίας'	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η υπηρεσία μας, όταν αφορά διαδικασία προαγωγής, λαμβάνει υπόψη της την επιθυμία των εργαζομένων να μαθαίνουν και να μοιράζονται πληροφορίες.	2,68	1,17
Τα μέλη των ομάδων εργασίας ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους.	2,46	1,16
Η υπηρεσία μας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.	3,02	1,19
Δίνεται χρόνος στους εργαζόμενους προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία της μάθησης στην υπηρεσία μας.	3,20	1,11

Η υπηρεσία μας προσκαλεί τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στο όραμά της.	3,02	1,22
Η υπηρεσία μου διευκολύνει την πρόσβαση των εργαζομένων στις απαιτούμενες για την εργασία τους πληροφορίες.	3,50	1,05
Παράγοντας 'Συμπεριφορά υπηρεσίας'	2,96	,96

Από τον πίνακα 7.15 διαπιστώνουμε ότι οι μέσοι όροι των δηλώσεων που ανήκουν στον παράγοντα 'Συμπεριφορά υπηρεσίας' κυμαίνονται ελαφρώς κάτω ή πάνω από τη μεσαία τιμή 3 (από 2,46 ως 3,50), ενώ ο παράγοντας κυμαίνεται κοντά στη μεσαία τιμή 3 (Μ.Ο.=2,96, Τ.Α.=0,96).

Πίνακας 7.16: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δηλώσεων για τον παράγοντα 'Προσωπική συμπεριφορά'

Δηλώσεις του παράγοντα 'Προσωπική συμπεριφορά'	Μ.Ο.	Τ.Α.
Νιώθω ότι συμμετέχω ενεργά στην υπηρεσία μου.	3,94	1,01
Έχω συναίσθηση του πώς η προσωπική μου εργασία συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μας.	3,86	,95
Αισθάνομαι ότι συμμετέχω στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μας.	3,61	1,11
Τον τελευταίο μήνα έχω επενδύσει χρόνο στην επικαιροποίηση των γνώσεών μου και των δεξιοτήτων μου.	3,32	1,19
Παράγοντας 'Προσωπική συμπεριφορά'	3,68	,83

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.16 διαπιστώνουμε ότι οι μέσοι όροι των δηλώσεων που ανήκουν στον παράγοντα 'Προσωπική συμπεριφορά' κυμαίνονται πάνω από τη μεσαία τιμή 3 (από 3,32 ως 3,94), ενώ ο ίδιος ο παράγοντας κυμαίνεται πάνω από τη μεσαία τιμή 3 (Μ.Ο.=3,68, Τ.Α.=0,83).

7.5 Έλεγχοι συγκρίσεων ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες

Στην συγκεκριμένη ενότητα αποτυπώνονται τα αποτελέσματα από τους ελέγχους συγκρίσεων μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων του δείγματος και των παραγόντων ή μεταβλητών που επεξεργάζεται το ερωτηματολόγιο της παρούσας διατριβής. Αξίζει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι στις περιπτώσεις τις οποίες δεν υπήρχε κανονική κατανομή. Επιπλέον, αναπτύχθηκαν παραμετρικοί έλεγχοι στις περιπτώσεις που υπήρχε κανονική κατανομή.

7.5.1 Έλεγχοι συγκρίσεων δημογραφικών παραγόντων και των μεταβλητών της ενότητας 'Διαχείριση γνώσεων και απόδοση των κυβερνητικών οργανισμών'

Για τη διερεύνηση του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος για το αν υπάρχουν διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις τέσσερις πρακτικές που βοηθούν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού με βάση δημογραφικούς παράγοντες διενεργήθηκε μία σειρά από μη παραμετρικούς ελέγχους μεταξύ των παραγόντων των τεσσάρων πρακτικών και των δημογραφικών παραγόντων. Διενεργήθηκε έλεγχος U των Mann-Whitney, ο οποίος δε διαπίστωσε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου και των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης ($U=117308$, $N_1=412$, $N_2=611$, $p=0,053$, δίπλευρος έλεγχος), ($U=122005$, $N_1=412$, $N_2=611$, $p=0,404$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=119653$, $N_1=412$, $N_2=611$, $p=0,180$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=120375,5$, $N_1=412$, $N_2=611$, $p=0,236$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=125672$, $N_1=412$, $N_2=611$, $p=0,967$, δίπλευρος έλεγχος).

Προκειμένου να διευκολυνθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε μια ομαδοποίηση των υποκειμένων του δείγματος αναφορικά με την ηλικία και αναπτύχθηκαν τρεις ηλικιακές ομάδες. Η πρώτη ομάδα αναφέρεται στους υπαλλήλους ηλικίας ως 40 ετών ($N=154$), η δεύτερη τους υπαλλήλους από 41 ως 50 ετών ($N=469$) και η τρίτη ομάδα αφορά τους υπαλλήλους από 51 ετών και άνω ($N=400$). Χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος των Kruskal-Wallis για να ελεγχθεί η επίδραση της ηλικίας στις τέσσερις πρακτικές διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία. Ο

έλεγχος (πίνακας 7.17) έδειξε ότι οι αντιλήψεις των υπαλλήλων της έρευνας για τη διαχείριση της γνώσης ανάλογα με την ηλικία διαφέρουν σημαντικά ($\chi^2=30,392$, $df=2$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Το ίδιο διαπιστώθηκε και για τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για την οργανωτική αριστεία ($\chi^2=23,322$, $df=2$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), όπως και για την οργανωτική μάθηση ($\chi^2=25,845$, $df=2$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και την οργανωτική καινοτομία ($\chi^2=23,364$, $df=2$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος).

Πίνακας 7.17: Έλεγχος U των Kruskal-Wallis για ανεξάρτητα δείγματα των παραγόντων των 4 πρακτικών διαχείρισης της γνώσης με βάση την ηλικία

Παράγοντες-Πρακτικές	Ηλικία	N	Μέση κατάταξη	χ^2	df	p
Διαχείριση της γνώσης	Ως 40 ετών	154	578,30	30,392	2	<0,001
	41 έως 50 ετών	469	457,61			
	51 ετών και άνω	400	550,25			
Οργανωτική Αριστεία	Ως 40 ετών	154	573,43	23,322	2	<0,001
	41 έως 50 ετών	469	464,74			
	51 ετών και άνω	400	543,77			
Οργανωτική Μάθηση	Ως 40 ετών	154	573,43	25,845	2	<0,001
	41 έως 50 ετών	469	464,74			
	51 ετών και άνω	400	543,77			
Οργανωτική Καινοτομία	Ως 40 ετών	154	573,43	23,364	2	<0,001
	41 έως 50 ετών	469	464,74			
	51 ετών και άνω	400	543,77			

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος U των Mann-Whitney προκειμένου να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ηλικιακές ομάδες έχουμε σημαντικά στατιστικά αποτελέσματα (πίνακας 7.18). Ο έλεγχος διαπίστωσε πως οι αντιλήψεις των υπαλλήλων ως 40 ετών για τη διαχείριση της γνώσης ($U=27557$, $N_1=154$, $N_2=469$,

$p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος), την οργανωτική αριστεία ($U=28439,5$, $N_1=154$, $N_2=460$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος), την οργανωτική μάθηση ($U=28652,5$, $N_1=154$, $N_2=460$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και την οργανωτική καινοτομία ($U=28066,5$, $N_1=154$, $N_2=460$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος), διαφέρει σημαντικά από τις αντίστοιχες αντιλήψεις των υπαλλήλων 41 έως 50 ετών. Επίσης, βρέθηκε ότι οι τιμές της διαχείρισης της γνώσης στους υπαλλήλους από 41 ετών έως 50 ετών είναι σημαντικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων 51 ετών και άνω ($U=76847,5$, $N_1=469$, $N_2=400$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Το ίδιο συμβαίνει και με τις τιμές μεταξύ των δύο παραπάνω ηλικιακών ομάδων όσο αφορά την οργανωτική αριστεία ($U=79307$, $N_1=469$, $N_2=400$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος), την οργανωτική μάθηση ($U=77494,5$, $N_1=469$, $N_2=400$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και την οργανωτική καινοτομία ($U=79947,5$, $N_1=469$, $N_2=400$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος).

Πίνακας 7.18: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των τεσσάρων πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση την ηλικία

Παράγοντες	Ηλικιακή ομάδα	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	p
Διαχείριση της γνώσης	Ως 40 ετών	154	367,56	27557	-4,418	<0,001
	41 έως 50 ετών	469	293,76			
	41 έως 50 ετών	469	398,85	76847,5	-4,600	<0,001
	51 ετών και άνω	400	477,38			
Οργανωτική Αριστεία	Ως 40 ετών	154	361,83	28439,5	-3,964	<0,001
	41 έως 50 ετών	469	295,64			
	41 έως 50 ετών	469	404,10	79307	-3,933	<0,001
	51 ετών και άνω	400	471,23			
Οργανωτική Μάθηση	Ως 40 ετών	154	360,44	28652,5	-3,852	<0,001
	41 έως 50 ετών	469	296,09			
	41 έως 50 ετών	469	400,23	77494,5	-4,424	<0,001
	51 ετών και άνω	400	475,76			
Οργανωτική Καινοτομία	Ως 40 ετών	154	364,25	28066,5	-4,155	<0,001
	41 έως 50 ετών	469	294,84			
	41 έως 50 ετών	469	405,46	79947,5	-3,759	<0,001
	51 ετών και άνω	400	469,63			

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για να ελεγχθεί η επίδραση της προϋπηρεσίας στις τέσσερις πρακτικές διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία. Ο έλεγχος έδειξε ότι οι αντιλήψεις των υπαλλήλων της έρευνας για τη διαχείριση της γνώσης ανάλογα με την προϋπηρεσία διαφέρουν σημαντικά ($\chi^2=29,00$, $df=3$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Το ίδιο διαπιστώθηκε και για τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για την οργανωτική αριστεία ($\chi^2=19,345$, $df=3$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), όπως και για την οργανωτική μάθηση ($\chi^2=19,337$, $df=3$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και την οργανωτική καινοτομία ($\chi^2=24,658$, $df=3$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Κατόπιν, διενεργήθηκε έλεγχος U των Mann-Whitney για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες της προϋπηρεσίας υπάρχουν σημαντικά στατιστικά αποτελέσματα.

Ο έλεγχος διαπίστωσε πως οι τιμές στη διαχείριση της γνώσης ($U=18508$, $N_1=135$, $N_2=363$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), στην οργανωτική αριστεία ($U=19627$, $N_1=135$, $N_2=363$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος), στην οργανωτική μάθηση ($U=19553$, $N_1=135$, $N_2=363$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και στην οργανωτική καινοτομία ($U=19093,5$, $N_1=135$, $N_2=363$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) των υπαλλήλων με προϋπηρεσία έως 10 ετών είναι υψηλότερες από τις αντίστοιχες τιμές στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία 11-20 έτη. Επίσης, βρέθηκε ότι οι τιμές της διαχείρισης της γνώσης στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 10 έτη είναι σημαντικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 21-30 έτη ($U=21654$, $N_1=135$, $N_2=401$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Το ίδιο συμβαίνει και με τις τιμές μεταξύ των δύο παραπάνω ηλικιακών ομάδων όσο αφορά την οργανωτική αριστεία ($U=22560$, $N_1=135$, $N_2=401$, $p=0,004$, δίπλευρος έλεγχος), την οργανωτική μάθηση ($U=22693,5$, $N_1=135$, $N_2=401$, $p=0,005$, δίπλευρος έλεγχος) και την οργανωτική καινοτομία ($U=21991$, $N_1=135$, $N_2=401$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Επιπλέον, ο έλεγχος διαπίστωσε πως οι τιμές στη διαχείριση της γνώσης ($U=17014$, $N_1=363$, $N_2=124$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), στην οργανωτική αριστεία ($U=18125$, $N_1=363$, $N_2=124$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος), στην οργανωτική μάθηση ($U=17957,5$, $N_1=363$, $N_2=124$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και στην οργανωτική καινοτομία ($U=17478,5$, $N_1=363$, $N_2=124$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) των υπαλλήλων με προϋπηρεσία από 31 έτη και άνω είναι υψηλότερες από τις αντίστοιχες τιμές στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία 11-20 έτη.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος σχετικά με τη σχέση των αντιλήψεων για τις τέσσερις πρακτικές και του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις στις τέσσερις κατηγορίες των υπαλλήλων ανάλογα το μορφωτικό τους επίπεδο διαφέρουν σημαντικά ως προς τη διαχείριση της γνώσης ($\chi^2=33,727$, $df=3, p<0,001$), την οργανωτική αριστεία ($\chi^2=27,464$, $df=3, p<0,001$), την οργανωτική μάθηση ($\chi^2=19,579$, $df=3, p<0,001$) και την οργανωτική καινοτομία ($\chi^2=27,909$, $df=3, p<0,001$). Για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε ο έλεγχος U των Mann-Whitney (πίνακας 7.19).

Πίνακας 7.19: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των τεσσάρων πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Παράγοντες	Μορφωτικό επίπεδο	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann- Z Whitney U	p	
Διαχείριση γνώσης	B/θμια	148	296,18	21507	-3,701	<0,001
	Εκπαίδευση					
	Γ/θμια	367	242,60	25536	-4,147	<0,001
	Εκπαίδευση					
	B/θμια	148	363,67			
	Εκπαίδευση					
	Μεταπτυχιακό	441	271,95			
Οργανωτική Αριστεία	B/θμια	148	291,89	22142	-3,286	0,001
	Εκπαίδευση					
	Γ/θμια	367	244,33	23430,5	-5,142	<0,001
	Εκπαίδευση					
	B/θμια	148	357,19			
	Εκπαίδευση					
	Μεταπτυχιακό	441	274,13			
Οργανωτική μάθηση	B/θμια	148	287,41	22806	-2,850	0,004
	Εκπαίδευση					
	Γ/θμια	367	246,14			
	Εκπαίδευση					

	B/θμια	148	345,33			
	Εκπαίδευση			25184,5	-4,161	<0,001
	Μεταπτυχιακό	441	278,11			
	B/θμια	148	291,90			
	Εκπαίδευση			22141,5	-3,285	0,001
	Γ/θμια	367	244,33			
Οργανωτική καινοτομία	Εκπαίδευση					
	B/θμια	148	356,69			
	Εκπαίδευση			23503,5	-5,101	<0,001
	Μεταπτυχιακό	441	274,30			

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.19, διαπιστώνουμε ότι οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=21507$, $N_1=148$, $N_2=367$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=22142$, $N_1=148$, $N_2=367$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=22806$, $N_1=148$, $N_2=367$, $p=0,004$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=22141,5$, $N_1=148$, $N_2=367$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους B/θμιας Εκπαίδευσης είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της Γ/θμιας Εκπαίδευσης. Επίσης, οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=25536$, $N_1=148$, $N_2=441$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=23430,5$, $N_1=148$, $N_2=441$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=25184,5$, $N_1=148$, $N_2=441$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=23503,5$, $N_1=148$, $N_2=441$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους B/θμιας Εκπαίδευσης είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων κατόχων μεταπτυχιακού.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων αναπτύχθηκε μια ομαδοποίηση των υποκειμένων του δείγματος σε σχέση με την υπηρεσία στην οποία υπηρετούν τα υποκείμενα της έρευνας και δημιουργήθηκαν επτά ομάδες. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τους εργαζόμενους στα υπουργεία (κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες) και στις Ανεξάρτητες Αρχές. Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τους εργαζόμενους στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, η τρίτη ομάδα στον ΕΦΚΑ, ενώ η τέταρτη ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους στους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού, στις ΝΠΙΔ και στις Δημοτικές Επιχειρήσεις. Η πέμπτη ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους στα νοσηλευτικά ιδρύματα και στα σώματα

ασφαλείας, η έκτη ομάδα από όσους υπηρετούν στην εκπαίδευση ενώ στην έβδομη ομάδα απαρτίζεται από τους εργαζόμενους στα ΝΠΔΔ.

Έπειτα, διενεργήθηκε έλεγχος συγκρίσεων των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος για τη σχέση των αντιλήψεων των υπαλλήλων του δείγματος για τις τέσσερις πρακτικές και της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται οισυμμετέχοντες στην έρευνα. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις στις τέσσερις κατηγορίες των υπαλλήλων ανάλογα την υπηρεσία εργασίας διαφέρουν σημαντικά ως προς τη διαχείριση της γνώσης ($\chi^2=69,809$, $df=6, p<0,001$), την οργανωτική αριστεία ($\chi^2=82,992$, $df=6, p<0,001$), την οργανωτική μάθηση ($\chi^2=82,819$, $df=6, p<0,001$) και την οργανωτική καινοτομία ($\chi^2=78,198$, $df=6, p<0,001$).

Για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε ο έλεγχος U των Mann-Whitney όπου βρέθηκε ότι οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=4573,5$, $N_1=158$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=4071$, $N_1=158$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=4057$, $N_1=158$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=4775,5$, $N_1=158$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ. Επίσης, οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=18175,5$, $N_1=158$, $N_2=288$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=17695$, $N_1=158$, $N_2=288$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=19009,5$, $N_1=158$, $N_2=288$, $p=0,004$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=18149$, $N_1=158$, $N_2=288$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού, στις ΝΠΙΔ και στις Δημοτικές Επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=4207$, $N_1=158$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=4245,5$, $N_1=158$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=4266$, $N_1=158$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=4105,5$, $N_1=158$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην εκπαίδευση.

Επίσης, οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=5512,5$, $N_1=211$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=5007,5$, $N_1=211$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=4757$, $N_1=211$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=6084$, $N_1=211$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ. Ακόμη, βρέθηκε ότι οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=25258,5$, $N_1=211$, $N_2=288$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=25016,5$, $N_1=211$, $N_2=288$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=26416,5$, $N_1=211$, $N_2=288$, $p=0,013$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=23923,5$, $N_1=211$, $N_2=288$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων των υπαλλήλων στους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού, στις ΝΠΙΔ και στις Δημοτικές Επιχειρήσεις. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=5890$, $N_1=211$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=6170,5$, $N_1=211$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=5880,5$, $N_1=211$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=5229$, $N_1=211$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην εκπαίδευση.

Επιπλέον, βρέθηκε ότι οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=6671$, $N_1=81$, $N_2=288$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=5833$, $N_1=81$, $N_2=288$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=6123$, $N_1=81$, $N_2=288$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=6455,5$, $N_1=81$, $N_2=288$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού, στις ΝΠΙΔ και στις Δημοτικές Επιχειρήσεις. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=2542$, $N_1=81$, $N_2=95$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=2235$, $N_1=81$, $N_2=95$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=2438,5$, $N_1=81$, $N_2=95$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=2578$, $N_1=81$, $N_2=95$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των

υπαλλήλων στα νοσηλευτικά ιδρύματα και στα σώματα ασφαλείας. Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν και για τις τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=1231$, $N_1=81$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=1054$, $N_1=81$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=918$, $N_1=81$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=1144$, $N_1=81$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) οι οποίες είναι στατιστικά χαμηλότερες στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην εκπαίδευση. Επίσης, οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=2143$, $N_1=81$, $N_2=85$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=1674,5$, $N_1=81$, $N_2=85$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=2123$, $N_1=81$, $N_2=85$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=2048,5$, $N_1=81$, $N_2=85$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στα ΝΠΔΔ.

Επίσης, βρέθηκε ότι οι τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=2833,5$, $N_1=95$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=3059,5$, $N_1=95$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=2427$, $N_1=95$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=2644,5$, $N_1=95$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους στα νοσηλευτικά ιδρύματα και στα σώματα ασφαλείας είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην εκπαίδευση.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων αναπτύχθηκε μια ομαδοποίηση του δείγματος σε σχέση με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν τα υποκείμενα της έρευνας και δημιουργήθηκαν τέσσερις ομάδες. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τους υπαλλήλους που ανήκουν στον κλάδο Διοικητικό/Οικονομικό, η δεύτερη ομάδα από τους υπαλλήλους που ανήκουν στο Εκπαιδευτικό Προσωπικό και στο Ειδικό Ερευνητικό Προσωπικό, η τρίτη ομάδα από τους υπαλλήλους που ανήκουν στους συναφείς κλάδους των Τεχνικών/Μηχανικών/Πληροφορικής, η τέταρτη ομάδα αποτελείται από τους υπαλλήλους που ανήκουν στο Ιατρικό/Παραϊατρικό Προσωπικό και στα Σώματα Ασφαλείας (Στρατιωτικό/Πυροσβεστικό/Αστυνομικό/Λιμενικό), ενώ υπάρχει και μια πέμπτη ομάδα με 148 υποκείμενα που δήλωσαν πως ανήκουν σε άλλο κλάδο από τους προαναφερόμενους κλάδους.

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος συγκρίσεων των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος για τη σχέση των αντιλήψεων των υπαλλήλων του δείγματος για τις τέσσερις πρακτικές και του κλάδου στον οποίο ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις στις τέσσερις κατηγορίες των υπαλλήλων ανάλογα τον κλάδο διαφέρουν σημαντικά ως προς τη διαχείριση της γνώσης ($\chi^2=12,989$, $df=4$, $p=0,011$), την οργανωτική αριστεία ($\chi^2=13,796$, $df=4$, $p=0,008$), την οργανωτική μάθηση ($\chi^2=15,220$, $df=4$, $p=0,004$) και την οργανωτική καινοτομία ($\chi^2=13,770$, $df=4$, $p<0,008$). Για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε ο έλεγχος U των Mann-Whitney (πίνακας 7.20).

Πίνακας 7.20: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των τεσσάρων πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση τον κλάδο

Παράγοντες	Κλάδος	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	p
Διαχείριση γνώσης	Διοικητικό/Οικονομικό	469	303,58	32165,5	-3,124	0,002
	Εκπαιδευτικό	164	355,37			
	Προσωπικό-ΕΕΠ					
Οργανωτική Αριστεία	Διοικητικό/Οικονομικό	469	303,13	31954	-3,229	0,001
	Εκπαιδευτικό	164	356,66			
	Προσωπικό-ΕΕΠ					
Οργανωτική μάθηση	Διοικητικό/Οικονομικό	469	303,94	32333,5	3,040	0,002
	Εκπαιδευτικό	164	354,34			
	Προσωπικό-ΕΕΠ					
Οργανωτική καινοτομία	Διοικητικό/Οικονομικό	469	302,55	31681,5	-3,364	0,001
	Εκπαιδευτικό	164	358,32			
	Προσωπικό-ΕΕΠ					

Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι μέσες τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=32165,5$, $N_1=469$, $N_2=164$, $p=0,002$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=31954$, $N_1=469$, $N_2=164$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της

οργανωτικής μάθησης ($U=32333,5$, $N_1=469$, $N_2=164$, $p=0,002$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=31681,5$, $N_1=469$, $N_2=164$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους του Οικονομικού/Διοικητικού κλάδου είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ΕΕΠ.

Κατόπιν, διενεργήθηκε έλεγχος συγκρίσεων των Kruskal-Wallis για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος για τη σχέση των αντιλήψεων των υπαλλήλων του δείγματος για τις τέσσερις πρακτικές και της σχέσης εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις στις τέσσερις κατηγορίες των υπαλλήλων ανάλογα τη σχέση εργασίας διαφέρουν σημαντικά ως προς τη διαχείριση της γνώσης ($\chi^2=12,989$, $df=4$, $p=0,011$), την οργανωτική αριστεία ($\chi^2=27,542$, $df=3$, $p<0,001$), την οργανωτική μάθηση ($\chi^2=15,220$, $df=3$, $p<0,001$) και την οργανωτική καινοτομία ($\chi^2=13,770$, $df=3$, $p<0,001$). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι μέσες τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=19459$, $N_1=812$, $N_2=71$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=20520,5$, $N_1=812$, $N_2=71$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=19807$, $N_1=812$, $N_2=71$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=18809$, $N_1=812$, $N_2=71$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους μόνιμους υπαλλήλους είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με σχέση ορισμένου χρόνου. Επίσης, ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι μέσες τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=3565,5$, $N_1=126$, $N_2=71$, $p=0,018$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=3412$, $N_1=126$, $N_2=71$, $p=0,006$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας ($U=3174,5$, $N_1=126$, $N_2=71$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους αορίστου χρόνου είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με σχέση ορισμένου χρόνου.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων αναπτύχθηκε μια ομαδοποίηση των υποκειμένων του δείγματος σε σχέση με την γεωγραφική περιοχή στην οποία υπηρετούν τα υποκείμενα της έρευνας και δημιουργήθηκαν έξι ομάδες. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τους εργαζόμενους στην περιοχή της Αττικής, η δεύτερη ομάδα από τους υπαλλήλους στην περιοχή Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας, η τρίτη ομάδα από τους υπαλλήλους στην Ήπειρο και Δυτική

Μακεδονία, η τέταρτη ομάδα από τους υπαλλήλους που υπηρετούν στην Πελοπόννησο, στα νησιά του Ιονίου πελάγους και στη Δυτική Ελλάδα, η πέμπτη ομάδα από τους εργαζόμενους στα νησιά του Αιγαίου Πελάγους και στην Κρήτη και τέλος η έκτη ομάδα αποτελείται από τους υπαλλήλους στις περιοχές της υπόλοιπης Μακεδονίας και Θράκης. Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος συγκρίσεων των Kruskal-Wallis για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος για τη σχέση των αντιλήψεων των υπαλλήλων του δείγματος για τις τέσσερις πρακτικές και της γεωγραφικής περιοχής εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις στις έξι κατηγορίες των υπαλλήλων ανάλογα τη γεωγραφική περιοχή διαφέρουν σημαντικά ως προς τη διαχείριση της γνώσης ($\chi^2=28,933$, $df=5$, $p<0,001$), την οργανωτική αριστεία ($\chi^2=25,287$, $df=5$, $p<0,001$), την οργανωτική μάθηση ($\chi^2=17,942$, $df=5$, $p<0,001$) και την οργανωτική καινοτομία ($\chi^2=11,854$, $df=5$, $p<0,001$).

Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι μέσες τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=20173$, $N_1=151$, $N_2=322$, $p=0,003$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής αριστείας ($U=20871$, $N_1=151$, $N_2=322$, $p=0,013$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους της Αττικής είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των στην Ήπειρο και Δυτική Μακεδονία. Επίσης, ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι μέσες τιμές της οργανωτικής αριστείας ($U=1465$, $N_1=80$, $N_2=50$, $p=0,010$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους της Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην Πελοπόννησο, στα νησιά του Ιονίου πελάγους και στη Δυτική Ελλάδα. Επίσης, ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι μέσες τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=12207$, $N_1=80$, $N_2=373$, $p=0,011$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=11803,5$, $N_1=80$, $N_2=373$, $p=0,003$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής μάθησης ($U=12162$, $N_1=80$, $N_2=373$, $p=0,009$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους της Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της υπόλοιπης Μακεδονίας και Θράκης. Τέλος, ο έλεγχος έδειξε ότι οι μέσες τιμές της διαχείρισης γνώσης ($U=47685,5$, $N_1=322$, $N_2=373$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής αριστείας ($U=49775$, $N_1=322$, $N_2=373$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της οργανωτικής μάθησης ($U=50080,5$, $N_1=322$, $N_2=373$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της οργανωτικής καινοτομίας

($U=52774$, $N_1=322$, $N_2=373$, $p=0,006$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους στην Ήπειρο και Δυτική Μακεδονία είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της υπόλοιπης Μακεδονίας και Θράκης.

Στην επόμενη υποενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τους ελέγχους συγκρίσεων ανάμεσα στους δημογραφικούς παράγοντες και τις μεταβλητές της ενότητας του ερωτηματολογίου 'Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης'.

7.5.2 Έλεγχοι συγκρίσεων δημογραφικών παραγόντων και των μεταβλητών της ενότητας: Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης

Στο πρώτο στάδιο, διενεργήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι προκειμένου να διαπιστωθεί η σχέση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του φύλου και της ηλικίας των ερωτώμενων με την αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία τους. Ο έλεγχος U των Mann-Whitney δε διαπίστωσε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου και των αντιλήψεων του δείγματος σχετικά με τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία τους ($U=117308$, $N_1=412$, $N_2=611$, $p=0,053$, δίπλευρος έλεγχος).

Χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος των Kruskal-Wallis για να ελεγχθεί η επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία. Ο παραπάνω έλεγχος έδειξε ότι οι αντιλήψεις για τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία για τις τρεις ηλικιακές ομάδες δε διαφέρουν σημαντικά ($\chi^2=4,463$, $df=2$, $p=0,107$, δίπλευρος έλεγχος).

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε ο έλεγχος των Kruskal-Wallis για να ελεγχθεί η επίδραση της προϋπηρεσίας στις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία, ο οποίος έδειξε ότι οι αντιλήψεις στις τρεις ηλικιακές ομάδες διαφέρουν σημαντικά ($\chi^2=9,039$, $df=3$, $p=0,029$, δίπλευρος έλεγχος). Κατόπιν, διενεργήθηκε έλεγχος U των Mann-Whitney για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ηλικιακές ομάδες έχουμε σημαντικά στατιστικά αποτελέσματα (πίνακας 7.21). Ο έλεγχος διαπίστωσε πως οι αντιλήψεις των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 11-20 έτη διαφέρει σημαντικά από τις αντίστοιχες αντιλήψεις των υπαλλήλων με προϋπηρεσία από 31 έτη και άνω ($U=18930$, $N_1=363$,

$N_2 = 124$, $p = 0,006$, δίπλευρος έλεγχος).

Πίνακας 7.21: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση την προϋπηρεσία

Μεταβλητή	Προϋπηρεσία	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	P
Αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης	11-20 έτη	363	234,15	18930	-2,772	0,006
	31 έτη και άνω	124	272,84			

Κατόπιν, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος σχετικά με τη σχέση της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις στις τέσσερις κατηγορίες των υπαλλήλων ανάλογα το μορφωτικό τους επίπεδο διαφέρουν σημαντικά ($\chi^2 = 17,011$, $df = 3$, $p = 0,001$). Για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε ο έλεγχος U των Mann-Whitney (πίνακας 7.22).

Πίνακας 7.22: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Μεταβλητή	Μορφωτικό επίπεδο	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	p
Αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης	B/θμια	148	289,57	22485,5	-3,211	0,001
	Εκπαίδευση					
	Γ/θμια	367	247,27	25536	-4,147	<0,001
	Εκπαίδευση					
	B/θμια	148	342,96			
	Εκπαίδευση					
Μεταπτυχιακό	441	278,90				

Όπως διαφαίνεται στον πίνακα 7.22, ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι τιμές της μεταβλητής 'Αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης' στους υπαλλήλους της B/θμιας Εκπαίδευσης είναι στατιστικά υψηλότερες

από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της Γ/θμιας Εκπαίδευσης ($U=22485,5$, $N_1=148$, $N_2=367$ $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων-κατόχων μεταπτυχιακού διπλώματος ($U=25536$, $N_1=148$, $N_2=441$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος).

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος αναφορικά με τη σχέση της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και της υπηρεσίας υπηρετήσης των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις στις επτά κατηγορίες των υπαλλήλων διαφέρουν σημαντικά ($\chi^2=48,514$, $df=6$, $p<0,001$). Για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε ο έλεγχος U των Mann-Whitney (πίνακας 7.23).

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.23, ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι τιμές της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στους υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ ($U=4681,5$, $N_1=158$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος).

Πίνακας 7.23: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση την υπηρεσία υπηρετήσης

Μεταβλητή	Υπηρεσία	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	p
Αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης	Υπουργεία-Ανεξάρτητες Αρχές	158	130,87	4681,5	-3,554	<0,001
	ΕΦΚΑ	81	98,80			
	Υπουργεία-Ανεξάρτητες Αρχές	158	113,21	5325,5	-3,040	0,002
	Εκπαίδευση	87	140,79			
	Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	211	158,32	6050,5	-4,079	<0,001
	ΕΦΚΑ	81	115,70			
	Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	211	233,35	26870,5	-2,311	0,021

	ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές	288	262,2			
	Επιχειρήσεις					
	Αποκεντρωμένες	211	145,67			
	Διοικήσεις			8371	-2,426	0,015
	Νοσηλευτικά	95	170,88			
	Ιδρύματα-Σώματα					
	Ασφαλείας					
	Αποκεντρωμένες	211	139,18			
	Διοικήσεις			7000	-3,392	0,001
Αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης	Εκπαίδευση	87	174,53			
	ΕΦΚΑ	81	129,93			
				7203	-5,480	<0,001
	ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές	288	200,49			
	Επιχειρήσεις					
	ΕΦΚΑ	81	68,17			
				2200,5	-5,105	<0,001
	Νοσηλευτικά	95	105,84			
	Ιδρύματα-Σώματα					
	Ασφαλείας					
	ΕΦΚΑ	81	62,41	1734,5	-5,940	<0,001
	Εκπαίδευση	87	105,06			
	ΕΦΚΑ	81	67,78	2169	-4,347	<0,001
	ΝΠΔΔ	85	98,48			

Είναι όμως χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην εκπαίδευση ($U=5325,5$, $N1=158$, $N2=87$, $p=0,002$, δίπλευρος έλεγχος). Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι τιμές της συγκεκριμένης μεταβλητής στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι στατιστικά υψηλότερες από αυτές των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ ($U=6050,5$, $N1=211$, $N2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), ενώ είναι χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων των ΟΤΑ ($U=26870,5$, $N1=211$, $N2=288$, $p=0,021$, δίπλευρος έλεγχος), των υπαλλήλων σε Νοσηλευτικά Ιδρύματα και Σώματα Ασφαλείας ($U=8371$, $N1=211$, $N2=95$, $p=0,015$, δίπλευρος έλεγχος) και των υπαλλήλων στην εκπαίδευση ($U=7000$, $N1=211$, $N2=87$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Τέλος, βρέθηκε ότι οι τιμές της παραπάνω μεταβλητής στους υπαλλήλους

του ΕΦΚΑ είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων των ΟΤΑ ($U=7203$, $N_1=81$, $N_2=288$, $p<0,0021$, δίπλευρος έλεγχος), των υπαλλήλων σε Νοσηλευτικά Ιδρύματα και Σώματα Ασφαλείας ($U=2200,5$, $N_1=811$, $N_2=95$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), των υπαλλήλων στην εκπαίδευση ($U=1734,5$, $N_1=811$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και των υπαλλήλων σε ΝΠΔΔ ($U=2169$, $N_1=811$, $N_2=85$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος).

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος σχετικά με τη σχέση της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και της σχέσης εργασίας. Ο έλεγχος δεν έδειξε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($\chi^2=2,536$, $df=3$, $p=0,469$).

Επίσης αναπτύχθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για να διαπιστωθούν τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεταβλητής της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και του κλάδου ο οποίος έδειξε την ύπαρξη σημαντικών αποτελεσμάτων ($\chi^2=19,278$, $df=4$, $p=0,001$). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney έδειξε ότι οι τιμές της εν λόγω μεταβλητής είναι χαμηλότερες στους υπαλλήλους του κλάδου Διοικητικού/Οικονομικού από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του κλάδου της εκπαίδευσης ($U=31252$, $N_1=469$, $N_2=164$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), του κλάδου των Τεχνικών/Μηχανικών/Πληροφορικής ($U=27294$, $N_1=469$, $N_2=136$, $p=0,007$, δίπλευρος έλεγχος) και των κλάδων Ιατρικού/Παραϊατρικού Προσωπικού και των Σωμάτων Ασφαλείας ($U=21330$, $N_1=469$, $N_2=106$, $p=0,017$, δίπλευρος έλεγχος).

Επιπλέον, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος σχετικά με τη σχέση της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και του δημογραφικού παράγοντα της περιοχής εργασίας. Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($\chi^2=16,862$, $df=5$, $p=0,005$). Για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε ο έλεγχος U των Mann-Whitney (πίνακας 7.24).

Πίνακας 7.24: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης με βάση την περιοχή υπηρετήσης

Μεταβλητή	Περιοχή υπηρετήσης	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	p
Αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης	Ήπειρος-Δυτική Μακεδονία	322	377,88	50433	-3,823	<0,001
	Μακεδονία-Θράκη	373	322,21			
	Νησιά Αιγαίου-Κρήτη	47	246,53	7072	-2,259	0,024
	Μακεδονία-Θράκη	373	205,96			

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.24, ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι τιμές της αξιολόγησης του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στους υπαλλήλους των περιοχών Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της υπόλοιπης Μακεδονίας και Θράκης (U=50433, N1=322, N2=373, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος), ενώ οι τιμές της παραπάνω μεταβλητής είναι υψηλότερες στους υπαλλήλους των νησιών του Αιγαίου από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στη Μακεδονία και Θράκη (U=7072, N1=47, N2=373, $p = 0,024$, δίπλευρος έλεγχος).

Έπειτα, αναπτύχθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι προκειμένου να βρεθούν τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις των υπαλλήλων του δείγματος σε σχέση με τους δημογραφικούς παράγοντες του ερωτηματολογίου και την ερώτηση *‘Πώς αξιολογείτε το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας;’* Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι τιμές της μεταβλητής *‘επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας’* δε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των δύο φύλων (U=121990, N1=412, N2=611, $p = 0,388$) δίπλευρος έλεγχος). Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος σχετικά με την λόγω μεταβλητή και την ηλικία ο οποίος έδειξε πως υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($\chi^2 = 8,172$, $df = 2$, $p = 0,017$). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney έδειξε ότι οι τιμές της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι στατιστικά

χαμηλότερες στους υπαλλήλους ηλικίας 41-50 ετών από ότι στους υπαλλήλους ηλικίας 51 ετών και άνω ($U=84323,5$, $N_1=469$, $N_2=400$, $p=0,008$).

Ο έλεγχος των Kruskal-Wallis δεν έδειξε κάποιο σημαντικό αποτέλεσμα μεταξύ του επιπέδου ωριμότητας και της προϋπηρεσίας ($\chi^2=5,328$, $df=3$, $p=0,149$), ενώ έδειξε σημαντικά αποτελέσματα μεταξύ του επιπέδου ωριμότητας και του μορφωτικού επιπέδου ($\chi^2=37,0533$, $df=3$ $p<0,001$). Έπειτα, διενεργήθηκε έλεγχος U των Mann-Whitney για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου υπάρχουν διαφορές (πίνακας 7.25).

Πίνακας 7.25: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα του επιπέδου ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Μεταβλητή	Μορφωτικό επίπεδο	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann- Z Whitney U	p	
Επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης	B/θμια	148	300,91			
	Εκπαίδευση			-4,304	<0,001	
	G/θμια	367	240,69	20807		
	Εκπαίδευση					
	B/θμια	148	365,44			
	Εκπαίδευση			22209	-6,004	<0,001
	Μεταπτυχιακό	441	271,36			
	B/θμια	148	116,98			
	Εκπαίδευση			3628,5	-3,288	0,001
	Διδακτορικό	67	88,16			
G/θμια	367	425,28				
Εκπαίδευση			73296	-2,380	0,017	
Μεταπτυχιακό	441	387,20				

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.25, διαπιστώνουμε ότι οι τιμές στην παραπάνω μεταβλητή είναι στατιστικά υψηλότερες στους υπαλλήλους της B/θμιας Εκπαίδευσης από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων αποφοίτων της G/θμιας Εκπαίδευσης ($U=20807$, $N_1=148$, $N_2=367$, $p<0,001$), των κατόχων μεταπτυχιακού διπλώματος ($U=22209$, $N_1=148$, $N_2=441$, $p<0,001$) και των κατόχων διδακτορικού

διπλώματος ($U=23628,5, N_1=148, N_2=67, p=0,001$), ενώ οι τιμές της μεταβλητής είναι υψηλότερες στους αποφοίτους της Γ/θμιας Εκπαίδευσης από ότι στους κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος ($U=73296, N_1=367, N_2=441, p=0,017$).

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για να διαπιστωθούν τυχόν στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα μεταξύ του επιπέδου ωριμότητας και της υπηρεσίας υπηρετήσης των υπαλλήλων του δείγματος. Ο έλεγχος έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικά αποτελέσματα ($\chi^2=51,209, df=6, p<0,001$). Κατόπιν, διενεργήθηκε έλεγχος U των Mann-Whitney για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες της μεταβλητής της προϋπηρεσίας υπάρχουν διαφορές (πίνακας 7.26).

Πίνακας 7.26: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα του επιπέδου ωριμότητας με βάση την υπηρεσία υπηρετήσης

Μεταβλητή	Υπηρεσία	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	p
Επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης	Υπουργεία-Ανεξάρτητες Αρχές	158	202,44	19425	-2,638	0,008
	ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές Επιχειρήσεις	288	235,05			
	Υπουργεία-Ανεξάρτητες Αρχές	158	115,72			
Επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης	Νοσηλευτικά Ιδρύματα-Σώματα	95	145,75	5723,5	-3,266	0,001
	Υπουργεία-Ανεξάρτητες Αρχές	158	107,93			
	Εκπαίδευση	87	150,37			
Επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης	Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	211	143,91	7999	-2,916	0,004
	Νοσηλευτικά Ιδρύματα-Σώματα	95	174,80			
	Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	211	135,60			
Επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης	Εκπαίδευση	87	183,21	6246	-4,476	<0,001
	Εκπαίδευση	87	183,21			

ΕΦΚΑ	81	141,77			
ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές Επιχειρήσεις	288	197,16	8162	-4,257	<0,001
ΕΦΚΑ	81	69,76			
Νοσηλευτικά Ιδρύματα-Σώματα	95	104,48	2329,5	-4,651	<0,001
ΕΦΚΑ	81	60,70			
Εκπαίδευση	87	106,66	1595,5	-6,333	<0,001
ΕΦΚΑ	81	69,72			
ΝΠΔΔ	85	96,63	2326,5	-3,739	<0,001
ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές Επιχειρήσεις	288	179,21	9995,5	-2,962	0,003
Εκπαίδευση	87	217,11			

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.26, διαπιστώνουμε ότι οι τιμές του επιπέδου ωριμότητας στους υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών είναι χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων των ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικών Επιχειρήσεων ($U=19425, N1=158, N2=288, p=0,008$), των υπαλλήλων στα Νοσηλευτικά Ιδρύματα-Σώματα Ασφαλείας ($U=5723,5, N1=158, N2=95, p=0,001$) και των εργαζομένων στην εκπαίδευση ($U=4492, N1=158, N2=87, p<0,001$). Επίσης, οι τιμές της μεταβλητής στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στα Νοσηλευτικά Ιδρύματα-Σώματα Ασφαλείας ($U=7999, N1=211, N2=95, p=0,004$), των υπαλλήλων στην εκπαίδευση ($U=6246, N1=211, N2=87, p<0,001$), ενώ οι τιμές του επιπέδου ωριμότητας στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ είναι χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικών Επιχειρήσεων ($U=8162, N1=81, N2=288, p<0,001$), των υπαλλήλων στην εκπαίδευση ($U=1595,5, N1=81, N2=87, p<0,001$) και των υπαλλήλων σε ΝΠΔΔ ($U=2326,5, N1=81, N2=85, p<0,001$).

Επίσης, αναπτύχθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για να διαπιστωθούν τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεταβλητής του επιπέδου ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης και του κλάδου ο οποίος έδειξε την ύπαρξη

σημαντικών αποτελεσμάτων ($\chi^2=22321$, $df=4$, $p<0,001$). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney έδειξε ότι οι τιμές της εν λόγω μεταβλητής είναι χαμηλότερες στους υπαλλήλους του κλάδου Διοικητικού/Οικονομικού από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του κλάδου της εκπαίδευσης ($U=31821$, $N_1=469$, $N_2=164$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος), του κλάδου των Τεχνικών/Μηχανικών/Πληροφορικής ($U=27269$, $N_1=469$, $N_2=136$, $p=0,008$, δίπλευρος έλεγχος) και των κλάδων Ιατρικού/Παραϊατρικού Προσωπικού και των Σωμάτων Ασφαλείας ($U=19532$, $N_1=469$, $N_2=106$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος).

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος σχετικά με τη σχέση του επιπέδου ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης και του δημογραφικού παράγοντα της σχέσης εργασίας, ο οποίος έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ($\chi^2=9,889$, $df=2$, $p=0,007$, δίπλευρος έλεγχος). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε ότι οι τιμές του επιπέδου ωριμότητας στους μόνιμους υπαλλήλους είναι χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων αορίστου χρόνου ($U=44239,5$, $N_1=812$, $N_2=126$, $p=0,012$, δίπλευρος έλεγχος).

Κατόπιν, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος σχετικά με τη σχέση του επιπέδου ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης και του δημογραφικού παράγοντα της περιοχής εργασίας. Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($\chi^2=14,410$, $df=5$, $p=0,013$, δίπλευρος έλεγχος). Για να διαπιστωθεί ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε ο έλεγχος U των Mann-Whitney, ο οποίος διαπίστωσε ότι οι τιμές του επιπέδου ωριμότητας στους υπαλλήλους της Αττικής είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας ($U=20948$, $N_1=151$, $N_2=322$, $p=0,012$, δίπλευρος έλεγχος). Επίσης, οι τιμές της παραπάνω μεταβλητής είναι υψηλότερες στους υπαλλήλους της Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στη Μακεδονία και Θράκη ($U=51149$, $N_1=322$, $N_2=373$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος).

7.5.3 Έλεγχοι συγκρίσεων δημογραφικών παραγόντων και των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει'

Στην αρχή, διενεργήθηκε έλεγχος U των Mann-Whitney, ο οποίος διαπίστωσε ότι οι μέσες τιμές στον παράγοντα της συμπεριφοράς της υπηρεσίας είναι στατιστικά υψηλότερες στους άνδρες από τις αντίστοιχες των γυναικών (U=113817,5, N1=412, N2=611, p=0,009, δίπλευρος έλεγχος). Κατόπιν, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος μεταξύ των παραγόντων του εν λόγω ερωτηματολογίου και της ηλικίας. Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα τόσο για τον παράγοντα της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($\chi^2=7388$, df=2, p=0,025, δίπλευρος έλεγχος) όσο και του παράγοντα της συμπεριφοράς της υπηρεσίας. ($\chi^2=18,008$, df=2, p<0,001, δίπλευρος έλεγχος). Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος U των Mann-Whitney για να διαπιστωθούν ανάμεσα σε ποιες ηλικιακές ομάδες υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές (πίνακας 7.27).

Πίνακας 7.27: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει' με βάση την ηλικία

Παράγοντες	Ηλικιακή ομάδα	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	p																									
Συμπεριφορά συναδέλφων	Ως 40 ετών	154	345,19	31001	-2,642	0,008																									
	41 έως 50 ετών	469	301,10				Συμπεριφορά υπηρεσίας	Ως 40 ετών	154	356,41	29273,5	-3,534	<0,001	41 έως 50 ετών	469	297,42	81249,5	-3,933	<0,001	51 ετών και άνω	400	466,38	Προσωπική συμπεριφορά	Ως 40 ετών	154	338,63	32012	-2,128	0,033	41 έως 50 ετών	469
Συμπεριφορά υπηρεσίας	Ως 40 ετών	154	356,41	29273,5	-3,534	<0,001																									
	41 έως 50 ετών	469	297,42	81249,5	-3,933	<0,001																									
	51 ετών και άνω	400	466,38				Προσωπική συμπεριφορά	Ως 40 ετών	154	338,63	32012	-2,128	0,033	41 έως 50 ετών	469	303,26															
Προσωπική συμπεριφορά	Ως 40 ετών	154	338,63	32012	-2,128	0,033																									
	41 έως 50 ετών	469	303,26																												

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνουμε ότι οι μέσες τιμές των παραγόντων 'συμπεριφορά συναδέλφων' (U=31001, N1=154, N2=469, p=0,008, δίπλευρος έλεγχος), 'συμπεριφορά υπηρεσίας' (U=29273,5, N1=154, N2=469,

$p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και 'προσωπική συμπεριφορά' ($U=32012$, $N_1=154$, $N_2=469$, $p=0,033$, δίπλευρος έλεγχος), είναι στατιστικά υψηλότερες στους υπαλλήλους ως 40 ετών από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων 41-50 ετών. Επίσης, βρέθηκε ότι οι μέσες τιμές του παράγοντα της 'συμπεριφοράς της υπηρεσίας' είναι στατιστικά χαμηλότερες στους υπαλλήλους 41 έως 50 ετών από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων 51 ετών και άνω ($U=81249,5$, $N_1=469$, $N_2=400$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος).

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος μεταξύ των παραγόντων του εν λόγω ερωτηματολογίου και της προϋπηρεσίας. Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα τόσο για τον παράγοντα της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($\chi^2=9,770$, $df=3$, $p=0,021$, δίπλευρος έλεγχος) όσο και του παράγοντα της συμπεριφοράς της υπηρεσίας. ($\chi^2=19,152$, $df=3$, $p < 0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Έπειτα, διενεργήθηκαν διαδοχικοί έλεγχοι U των Mann-Whitney για να διαπιστωθούν ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές (πίνακας 7.28).

Πίνακας 7.28: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει' με βάση την προϋπηρεσία

Παράγοντες	Προϋπηρεσία	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann-Whitney U	Z	p
Συμπεριφορά συναδέλφων	0-10 έτη	135	275,99	20927	-2,509	0,012
	11-20 έτη	363	239,65			
	0-10 έτη	135	299,84	22836	-2,723	0,006
	21-30 έτη	401	257,95			
Συμπεριφορά υπηρεσίας	0-10 έτη	135	285,08	19699,5	-3,369	0,001
	11-20 έτη	363	236,27			
	0-10 έτη	135	298,49	23019,5	-2,604	0,009
	21-30 έτη	401	258,41			
	11-20 έτη	363	231,36	17917	-3,397	0,001
	31 έτη και άνω	124	281,01			
21-30 έτη	401	253,07	20878,5	2,702	0,007	
31 έτη και άνω	124	295,13				

Προσωπική συμπεριφορά	0-10 έτη	135	270,13	21718	-1,963	0,050
	11-20 έτη	363	241,83			

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.28, οι μέσες τιμές των παραγόντων 'συμπεριφορά συναδέλφων' ($U=20927$, $N_1=135$, $N_2=363$, $p=0,012$, δίπλευρος έλεγχος), 'συμπεριφορά υπηρεσίας' ($U=19699,5$, $N_1=135$, $N_2=363$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και 'προσωπική συμπεριφορά' ($U=21718$, $N_1=135$, $N_2=363$, $p=0,050$, δίπλευρος έλεγχος), είναι στατιστικά υψηλότερες στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 10 έτη από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 11-20 έτη. Επίσης, βρέθηκε ότι οι μέσες τιμές του παράγοντα της 'συμπεριφοράς της υπηρεσίας' είναι στατιστικά υψηλότερες στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 10 έτη από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με 21-30 έτη προϋπηρεσία ($U=23,019,5$, $N_1=135$, $N_2=401$, $p=0,009$, δίπλευρος έλεγχος). Ακόμη, στον ίδιο παράγοντα βρέθηκε ότι οι μέσες τιμές του είναι στατιστικά χαμηλότερες στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία 11-20 έτη από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με 31 έτη και άνω προϋπηρεσία ($U=17917$, $N_1=363$, $N_2=124$, $p<=0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Το ίδιο συμβαίνει με τις τιμές των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 21-30 έτη είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 31 έτη και άνω ($U=20878,5$, $N_1=401$, $N_2=124$, $p=0,007$, δίπλευρος έλεγχος).

Κατόπιν, διενεργήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος μεταξύ των παραγόντων του εν λόγω ερωτηματολογίου και του μορφωτικού επιπέδου. Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα μόνο για τον παράγοντα της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($\chi^2=9,369$, $df=3$, $p=0,025$, δίπλευρος έλεγχος). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney έδειξε ότι οι μέσες τιμές στον παράγοντα 'συμπεριφορά συναδέλφων' είναι υψηλότερες στους υπαλλήλους απόφοιτους Β/θμιας Εκπαίδευσης από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων αποφοίτων της Γ/θμιας Εκπαίδευσης ($U=23268,5$, $N_1=148$, $N_2=367$, $p=0,011$, δίπλευρος έλεγχος) και των υπαλλήλων κατόχων μεταπτυχιακού ($U=27720,5$, $N_1=148$, $N_2=441$, $p=0,006$, δίπλευρος έλεγχος).

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε των Kruskal-Wallis για να διαπιστωθούν τυχόν

στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα μεταξύ των παραγόντων και της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται οισυμμετέχοντες στην έρευνα. Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα τόσο για τον παράγοντα της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($\chi^2=25,575$, $df=7$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) όσο και για τους παράγοντες της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($\chi^2=91,451$, $df=7$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($\chi^2=41,159$, $df=7$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Έπειτα, διενεργήθηκαν διαδοχικοί έλεγχοι U των Mann-Whitney για να διαπιστωθούν ανάμεσα σε ποιες ομάδες υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές (πίνακας 7.29).

Πίνακας 7.29: Έλεγχος U των Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει' με βάση την υπηρεσία εργασίας

Παράγοντες	Υπηρεσία	N	Μέση κατάταξη	Έλεγχος Mann- Whitney U	Z	p
Συμπεριφορά συναδέλφων	Υπουργεία-Ανεξάρτητες Αρχές Εκπαίδευση	158	113,04	5300	-2,970	0,003
	Αποκεντρωμένες	211	230,52			
	Διοικήσεις ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές Επιχειρήσεις	288	264,27	29273	-2,589	0,010
	Αποκεντρωμένες	211	138,82			
	Διοικήσεις Εκπαίδευση	87	175,40	6925,5	-3,340	0,001
	ΕΦΚΑ	81	74,75			
	Εκπαίδευση	87	93,58	2733,5	-2,515	0,012
	Υπουργεία-Ανεξάρτητες Αρχές	158	134,17	4160,5	-4,432	<0,001
	ΕΦΚΑ	81	92,36			
	Συμπεριφορά υπηρεσίας	Υπουργεία-Ανεξάρτητες Αρχές Εκπαίδευση	158	104,45	3942,5	-5,532
Αποκεντρωμένες		211	156,68			
Διοικήσεις		211	163,37	4985,5	-5,520	<0,001
ΕΦΚΑ		81	102,55			

	Αποκεντρωμένες					
	Διοικήσεις	211	229,14			
	ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές			25982,5	-2,770	0,006
	Επιχειρήσεις	288	265,28			
	Αποκεντρωμένες	211	132,29			
	Διοικήσεις			5547	-5,381	<0,001
	Εκπαίδευση	87	191,24			
	ΕΦΚΑ	81	113,83			
	ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές	288	205,02	5899	-6,807	<0,001
	Επιχειρήσεις					
	ΕΦΚΑ	81	51,73			
	Εκπαίδευση	87	115,01	869,5	-8,439	<0,001
	Υπουργεία-	158	109,29			
	Ανεξάρτητες Αρχές			4706,5	-4,105	<0,001
	Εκπαίδευση	87	147,90			
	Αποκεντρωμένες	211	154,47			
	Διοικήσεις			6863,5	-2,622	0,009
	ΕΦΚΑ	81	125,73			
Προσωπική συμπεριφορά	Αποκεντρωμένες	211	134,62			
	Διοικήσεις			6039	-4,673	<0,001
	Εκπαίδευση	87	185,59			
	ΕΦΚΑ	81	129,93			
	ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές	288	200,49	8814,5	-3,381	0,001
	Επιχειρήσεις					
	ΕΦΚΑ	81	63,19	1797,5	-5,510	<0,001
	Εκπαίδευση	87	104,34			

Ο έλεγχος U των Mann-Whitney έδειξε ότι οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς συναδέλφων ($U=5300$, $N_1=158$, $N_2=87$, $p=0,003$, δίπλευρος έλεγχος), της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=3942$, $N_1=158$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=4706,05$, $N_1=158$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην εκπαίδευση, ενώ είναι υψηλότερες οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς της υπηρεσίας στους

υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ ($U=4160,5$, $N_1=158$, $N_2=81$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος). Επίσης, οι τιμές της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($U=29273$, $N_1=211$, $N_2=288$, $p=0,010$, δίπλευρος έλεγχος), της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=25982,5$, $N_1=211$, $N_2=288$, $p=0,006$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού, στις ΝΠΙΔ και στις Δημοτικές Επιχειρήσεις. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι οι μέσες τιμές στους παράγοντες της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($U=6925,5$, $N_1=211$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος), της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=5547$, $N_1=211$, $N_2=87$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=1797,5$, $N_1=211$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) είναι στατιστικά χαμηλότερες στο υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην εκπαίδευση. Επίσης, βρέθηκε ότι οι μέσες τιμές των παραγόντων της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=5899$, $N_1=81$, $N_2=288$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=8814,5$, $N_1=81$, $N_2=288$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) είναι στατιστικά χαμηλότερες στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων των ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικές Επιχειρήσεις. Τέλος, οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς συναδέλφων ($U=2733,5$, $N_1=81$, $N_2=87$, $p=0,012$, δίπλευρος έλεγχος), της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=869,5$, $N_1=81$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=1797,5$, $N_1=81$, $N_2=87$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στην εκπαίδευση.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα μεταξύ των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει' και του κλάδου στον οποίο ανήκουν τα υποκείμενα της έρευνας. Ο έλεγχος έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα όσος αφορά τους παράγοντες της συμπεριφοράς της υπηρεσίας συναδέλφων ($\chi^2=16,890$, $df=4$, $p=0,002$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς συναδέλφων ($\chi^2=11,677$, $df=4$, $p=0,020$, δίπλευρος έλεγχος). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney έδειξε ότι οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=31928,5$, $N_1=469$, $N_2=164$, $p=0,001$, δίπλευρος

έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=32482$, $N_1=469$, $N_2=164$, $p=0,003$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους του Διοικητικού/Οικονομικού είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του Εκπαιδευτικού Προσωπικού και ΕΕΠ. Επίσης, βρέθηκε ότι οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=6853,5$, $N_1=164$, $N_2=106$, $p=0,003$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=7071$, $N_1=164$, $N_2=106$, $p=0,009$, δίπλευρος έλεγχος) είναι στατιστικά υψηλότερες στους υπαλλήλους του Εκπαιδευτικού Προσωπικού και ΕΕΠ από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του Ιατρικού/Παραϊατρικού Προσωπικού και των Σωμάτων Ασφαλείας.

Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε έλεγχος των Kruskal-Wallis για να διαπιστωθούν τυχόν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα μεταξύ των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει' και της σχέσης εργασίας ο οποίος έδειξε στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα και για τους τρεις παράγοντες, της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($\chi^2=9,258$, $df=3$, $p=0,026$, δίπλευρος έλεγχος), της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($\chi^2=15,167$, $df=3$, $p=0,002$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($\chi^2=7,970$, $df=3$, $p=0,046$, δίπλευρος έλεγχος). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney έδειξε ότι οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($U=22581,5$, $N_1=812$, $N_2=71$, $p=0,002$, δίπλευρος έλεγχος), της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=21376,5$, $N_1=812$, $N_2=71$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=23516$, $N_1=812$, $N_2=71$, $p=0,010$, δίπλευρος έλεγχος) στους μόνιμους υπαλλήλους είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων ορισμένου χρόνου. Επίσης, ο έλεγχος έδειξε ότι οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς των συναδέλφων συμπεριφοράς ($U=3633$, $N_1=126$, $N_2=71$, $p=0,028$, δίπλευρος έλεγχος) και της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=3550$, $N_1=126$, $N_2=71$, $p=0,016$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους αορίστου χρόνου είναι στατιστικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων ορισμένου χρόνου.

Κατόπιν, αναπτύχθηκε έλεγχος συγκρίσεων των Kruskal-Wallis για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος για τη σχέση παραγόντων του εν λόγω ερωτηματολογίου και της γεωγραφικής περιοχής εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις στις έξι κατηγορίες των υπαλλήλων ανάλογα τη γεωγραφική περιοχή διαφέρουν σημαντικά ως προς τη συμπεριφορά της υπηρεσίας ($\chi^2=24,787$, $df=5$, $p<0,001$) και την προσωπική

συμπεριφορά ($\chi^2=16,446$, $df=5$, $p=0,006$). Ο έλεγχος U των Mann-Whitney έδειξε ότι οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=11145,5$, $N_1=80$, $N_2=373$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=12120,5$, $N_1=80$, $N_2=373$, $p=0,008$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των περιοχών Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της υπόλοιπης Μακεδονίας και Θράκης. Επίσης, ο έλεγχος διαπίστωσε ότι οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($U=50674,5$, $N_1=322$, $N_2=373$, $p<0,001$, δίπλευρος έλεγχος) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($U=51362,5$, $N_1=322$, $N_2=373$, $p=0,001$, δίπλευρος έλεγχος) στους υπαλλήλους των περιοχών Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της υπόλοιπης Μακεδονίας και Θράκης. Τέλος, οι μέσες τιμές της συμπεριφοράς της υπηρεσίας στους υπαλλήλους των περιοχών της Πελοποννήσου-νησιών του Ιονίου πελάγους-Δυτικής Ελλάδας ($U=7204$, $N_1=50$, $N_2=373$, $p=0,009$, δίπλευρος έλεγχος) και των νησιών του Αιγαίου Πελάγους και Κρήτης ($U=6656,5$, $N_1=47$, $N_2=373$, $p=0,007$, δίπλευρος έλεγχος) είναι στατιστικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων της υπόλοιπης Μακεδονίας και Θράκης.

7.6 Έλεγχοι ερευνητικών ερωτημάτων και άλλα ερευνητικά ευρήματα

7.6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της γνώσης

Η συγκεκριμένη υποενότητα αποτυπώνει τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τις αναλύσεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν για να απαντηθεί το δεύτερο τρίτο και τέταρτο ερώτημα, να ελεγχθεί αν οι παράγοντες οργανωτική αριστεία, οργανωτική μάθηση και οργανωτική καινοτομία συσχετίζονται ή επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος για τη διαχείριση της γνώσης, ενώ πραγματοποιούνται και περαιτέρω αναλύσεις και έλεγχοι τόσο με άλλους παράγοντες που προέκυψαν από τις διερευνητική παραγοντική ανάλυση του ερωτηματολογίου 'Οργανισμός που μαθαίνει', όσο και με τους δημογραφικούς παράγοντες της έρευνας. Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.30 διενεργήθηκε έλεγχος συσχέτισης μεταξύ του παράγοντα της διαχείρισης της γνώσης και των υπόλοιπων παραγόντων που προέκυψαν από το τμήμα του ερωτηματολογίου 'Διαχείριση γνώσεων και απόδοση των κυβερνητικών οργανισμών'.

Πίνακας 7.30: Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων (συντελεστής συσχέτισης rho) μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των υπόλοιπων παραγόντων

Παράγοντας	Παράγοντες αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης		
	Οργανωτική αριστεία	Οργανωτική μάθηση	Οργανωτική καινοτομία
Διαχείριση της γνώσης	0,859**	0,822**	0,809**

Όπου **, τότε $p\text{-value} < 0,01$

Όπως προέκυψε, υπάρχει υψηλή ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των παραγόντων της οργανωτικής αριστείας ($\rho=0,859$, $p < 0,01$), της οργανωτικής μάθησης ($\rho=0,822$, $p < 0,001$) και της οργανωτικής καινοτομίας ($\rho=0,809$, $p < 0,01$).

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος συσχέτισης μεταξύ του παράγοντα της διαχείρισης της γνώσης και των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει'. Στον πίνακα 7.31 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης μεταξύ του παράγοντα της διαχείρισης της γνώσης και των παραγόντων της συμπεριφοράς των συναδέλφων, της συμπεριφοράς της υπηρεσίας και της προσωπικής συμπεριφοράς.

Πίνακας 7.31: Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων (συντελεστής συσχέτισης rho) μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των παραγόντων του ερωτηματολογίου 'Όργανισμός που μαθαίνει'

Παράγοντας	Παράγοντες αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης		
	Συμπεριφορά συναδέλφων	Συμπεριφορά υπηρεσίας	Προσωπική συμπεριφορά
Διαχείριση της γνώσης	0,588**	0,729**	0,521**

Όπου **, τότε $p\text{-value} < 0,01$

Όπως προέκυψε, υπάρχει μέτρια συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των παραγόντων της συμπεριφοράς των συναδέλφων ($\rho=0,588$, $p < 0,01$) και της προσωπικής συμπεριφοράς ($\rho=0,521$, $p < 0,001$), ενώ υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με

τον παράγοντα της συμπεριφοράς της υπηρεσίας ($\rho=0,729$, $p<0,01$). Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος συσχέτισης μεταξύ του παράγοντα της διαχείρισης της γνώσης και των δημογραφικών παραγόντων οι οποίοι δεν έδειξε κάποια συσχέτιση (βλ. παράρτημα).

Έπειτα, διενεργήθηκε έλεγχος συσχέτισης μεταξύ του παράγοντα της διαχείρισης της γνώσης και των μεταβλητών της ενότητας 'Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης' (πίνακας 7.32).

Πίνακας 7.32: Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων (συντελεστής συσχέτισης ρ) μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των παραγόντων της ενότητας 'Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης'

Παράγοντας	Μεταβλητές της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης	
	Αντίκτυπος των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία	Επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία
Διαχείριση της γνώσης	0,620**	0,626**

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.32 διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μέτρια προς ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα της διαχείρισης της γνώσης και των μεταβλητών 'αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης' ($\rho=0,620$, $p<0,001$) και 'αντίληψη του επιπέδου ωριμότητας των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης' ($\rho=0,626$, $p<0,001$).

7.6.2 Μοντέλα με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις

Αρχικά, για την ύπαρξη μοντέλων με βάση τις συσχετίσεις που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη υποενότητα, εφαρμόστηκε η μοντελοποίηση PLS με χρήση Smart PLS v.3.3.3 (Hair et al., 2017, 2018· Ringle et al., 2015). Κατασκευάστηκαν εννέα δομές χρησιμοποιώντας τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ως δείκτες. Τα περισσότερα από αυτά είναι αντανακλαστικά με την έννοια ότι αντικατοπτρίζουν τις κατασκευές

που αντιπροσωπεύουν. Αυτές οι κατασκευές συνδέονται με τους σχετικούς δείκτες τους με βέλη που ξεκινούν από τις κατασκευές και την «κεφαλή» στους δείκτες. Όλες οι δοκιμές σημαντικότητας πραγματοποιήθηκαν με τη μέθοδο Bootstrap με 5000 επαναλήψεις.

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κατασκευών εξετάστηκαν χρησιμοποιώντας τον Cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability και Average Variance Extracted (AVE). Για τον Cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability το όριο για να θεωρηθεί μια κλίμακα αξιόπιστη είναι 0,70, ενώ για το AVE το όριο για να είναι έγκυρη μια κλίμακα είναι 0,50.

Δεδομένου ότι η έννοια της μάθησης έχει θεωρηθεί ως στρατηγικό πλεονέκτημα, το επόμενο βήμα είναι πώς να μετατραπεί ο οργανισμός σε έναν οργανισμό που μαθαίνει. Συγκεκριμένα, πρέπει να καλλιεργηθεί ένα περιβάλλον που να υποστηρίζει τη μαθησιακή διαδικασία, τη δημιουργία, ουσιαστικά, ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος που να προωθεί την προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, μέσω σαφών και αποτελεσματικών διαδικασιών και πρακτικών μάθησης. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Gilson et al. (2009), ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να μάθει από εσωτερικές πηγές, δηλαδή μέσω της μνήμης που αναπτύσσει ο οργανισμός και της εμπειρίας των εργαζομένων του, από τους πολίτες και από την έρευνα και την ανάλυση των επιλογών και της συμπεριφοράς των εταίρων- συναγωνιστές. Η μάθηση μπορεί να επιτευχθεί από πάνω προς τα κάτω, με την εφαρμογή των απαραίτητων και λογικών ελέγχων (εσωτερικών και εξωτερικών) και από κριτική ή συμβουλές που μπορεί να δοθούν μέσω επικοινωνιακού διαλόγου. Από την άλλη, το προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει. Βασικό χαρακτηριστικό είναι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο, η πρόθεσή τους για συνεχή προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Σύμφωνα με την έρευνα, η μάθηση ενθαρρύνεται όταν η ηγεσία βοηθά τις συμπεριφορές οι οποίες ενισχύουν στους εργαζόμενους τους, την στοχαστική ακρόαση, την αποδοχή των διαφορετικών απόψεων και την εξέταση των διαφορετικών επιλογών. Παράλληλα, η ανάπτυξη της μάθησης στους οργανισμούς απαιτεί σαφής και στοχευμένες διαδικασίες. Βασικό στοιχείο αποτελεί και η προώθηση ενός υποστηρικτικού μαθησιακού κλίματος. Επίσης, βοηθούν σημαντικά

οι ενέργειες και οι πρακτικές για άνοιγμα σε νέες ιδέες αλλά και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού (Garvin et al., 2008). Ο οργανισμός αναγνωρίζει τον διαμοιρασμό των γνώσεων ως μία σημαντική συμπεριφορά η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του. Η δημιουργία μίας κουλτούρας ανταλλαγής των γνώσεων αποτελεί στοιχείο της επιθυμητής συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό (Janus, 2016). Η συμπεριφορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, σημαντικό στοιχείο αποτελείται το γεγονός ότι ο τρόπος ο οποίος λειτουργούν τα ανώτερα στελέχη είναι πρότυπο για το σύνολο του προσωπικού. Τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνουν και παρακινούν τους εργαζόμενους μέσω διάφορων αναγνωρίσεων και ανταμοιβών. Η ανάπτυξη ενός σταθερού πλαισίου με βασικές αξίες όπως η ομαδική εργασία, η συναδερφικότητα και η προθυμία για μάθηση δημιούργησε μία κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων. Επιπρόσθετα, τα ανώτερα στελέχη ενίσχυσαν την αμφίδρομη επικοινωνία με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προωθούν τη νέα γνώση και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση (Talisayon, 2013)

Από τα παραπάνω, ορίζουμε τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

H₁: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας σχετικά με τη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης.

H₂: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας σχετικά με τη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία.

H₃: Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης.

H₄: Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία.

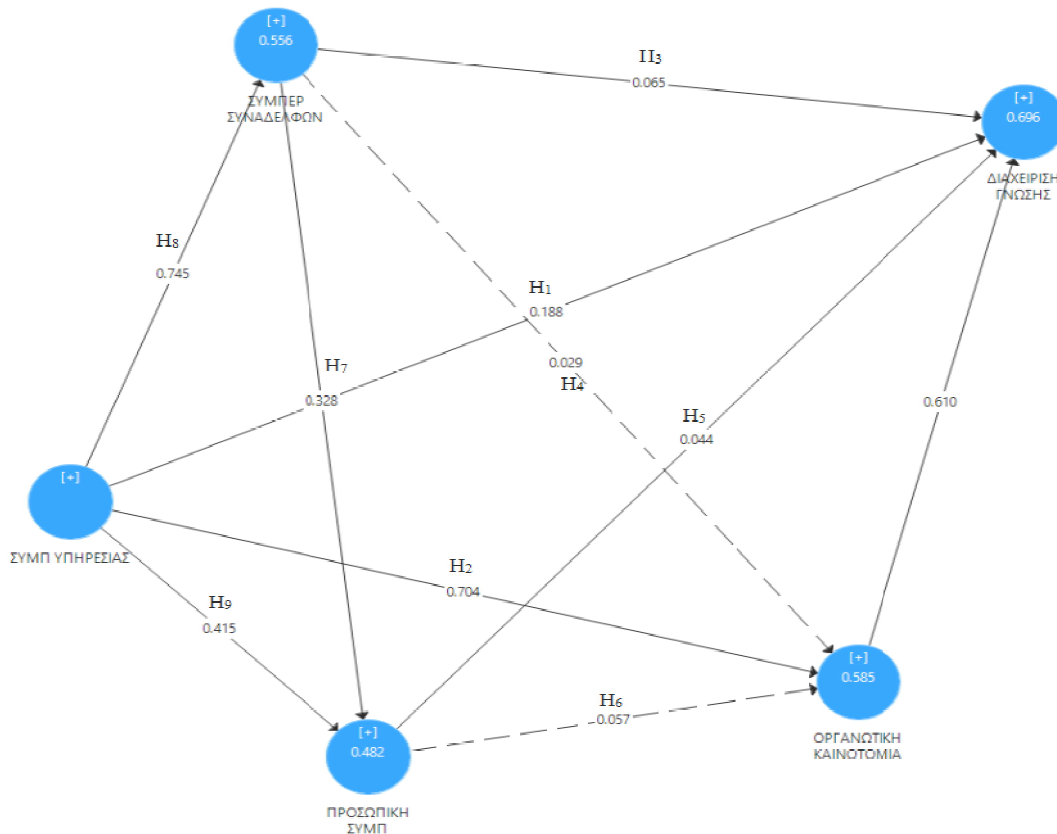
H₅: Η Προσωπική Συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης

H₆: Η Προσωπική Συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία.

H₇: Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά την Προσωπική Συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση.

H₈: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση.

H₉: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά την Προσωπική Συμπεριφορά.



Σχήμα 5: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 1^ο Μοντέλο

Το σχήμα 5 παρουσιάζει το διάγραμμα ροής που παρουσιάζει τις κατασκευές, τα εφέ σε κάθε βέλος και το R₂. Σε περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα δεν είναι στατιστικά σημαντικά ($p = 0,05$) τα βέλη παρουσιάζονται ως διακεκομμένες γραμμές. Όλα τα R₂ είναι πάνω από 0,50 εκτός από την Προσωπική Συμπεριφορά (R₂ = 0,482). Συνολικά, υπάρχουν ενδείξεις ότι τα μοντέλα παλινδρόμησης έχουν ικανοποιητικό βαθμό καλής προσαρμογής.

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κατασκευών εξετάστηκαν χρησιμοποιώντας τον Cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability και Average Variance Extracted (AVE). Για τον Cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability το όριο για να θεωρηθεί μια κλίμακα αξιόπιστη είναι 0,70, ενώ για το AVE το όριο για να είναι έγκυρη μια

κλίμακα είναι 0,50. Ο Πίνακας 7.33 παρουσιάζει τα ευρήματα όπως αυτά παράγονται από την Smart PLS. Όλες οι τιμές είναι πολύ πάνω από τα όρια χωρίς εξαιρέσεις.

Πίνακας 7.33: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά

	Cronbach'sAlpha	rho_A	Σύνθετος Αξιοπιστία	Μέσητιμή Διαφορά Εξήχθη (AVE)
Διαχείριση Γνώσης	0.944	0.946	0.952	0.667
Οργανωτική Καινοτομία	0.938	0.947	0.948	0.650
Προσωπική Συμπεριφορά	0.795	0.864	0.869	0.632
Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.908	0.910	0.929	0.685
Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.928	0.930	0.942	0.698

Για την επαλήθευση της εγκυρότητας διάκρισης χρησιμοποιήθηκαν τρία κριτήρια: το κριτήριο Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), το κριτήριο διασταυρούμενης φόρτωσης και το κριτήριο hetero trait monotrait ratio of correlations (HTMT) (Farrell, 2010· Henseler, Ringle & Startedt, 2015). Για το κριτήριο Fornell-Larcker υπολογίζεται ο πίνακας συσχέτισης όλων των κατασκευών. Για να υπάρχει διακριτική εγκυρότητα οι συσχετίσεις θα πρέπει να είναι μικρότερες από την τετραγωνική ρίζα του AVE για κάθε κατασκευή. Για το κριτήριο διασταυρούμενων φορτίσεων, οι φορτίσεις των δεικτών που αντικατοπτρίζουν μια κατασκευή θα πρέπει να είναι υψηλότερες από τις φορτίσεις που έχουν αυτοί οι δείκτες με οποιοδήποτε άλλο κατασκεύασμα, και αυτό θα πρέπει να ισχύει για κάθε σύνολο δεικτών που αντικατοπτρίζουν κάθε κατασκευή. Για την αναλογία ετεροχαρακτηριστικών- μονοχαρακτηριστικών του συσχετισμού με το κριτήριο tions

(HTMT), υπολογίζεται ο μέσος όρος συσχετίσεων των δεικτών που μετρούν την ίδια δομή σε σχέση με τις μέσες συσχετίσεις των δεικτών μεταξύ των κατασκευών που μετρούν διαφορετικά φαινόμενα ενα. Αξίες κοντά στην ενότητα υποδηλώνουν έλλειψη διακριτικής εγκυρότητας. Ως κατώτερη τιμή θεωρούνται οι τιμές 0,85 και 0,95, με την πρώτη να είναι πιο συντηρητική. Εάν το HTMT είναι μικρότερο από 0,85 ή τουλάχιστον κάτω από 0,95, συμπεραίνουμε ότι η εγκυρότητα διάκρισης είναι προφανής. Επειδή όμως αυτό το κριτήριο είναι πιο περιοριστικό από τα άλλα δύο, σε περίπτωση που το HTMT είναι πάνω από 0,95, τότε χρησιμοποιούνται διαστήματα Bootstrap για να δούμε εάν το διάστημα εμπιστοσύνης HTMT περιλαμβάνει την τιμή 1. Εάν όχι, τότε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι έχουμε εγκυρότητα διάκρισης.

Για το κριτήριο Fornell-Larcker κατασκευάστηκε ο πίνακας 7.34. Στον πίνακα 7.34 όλες οι συσχετίσεις είναι μικρότερες από τις τετραγωνικές ρίζες του AVE.

Πίνακας 7.34: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)

	Διαχείριση Γνώσης	Οργανωτική Καινοτομία	Προσωπική συμπεριφορά	Συμπεριφορά Υπηρεσίας	Συμπεριφορά Συναδέλφων
Διαχείριση Γνώσης	0.817				
Οργανωτική Καινοτομία	0.815	0.806			
Προσωπική Συμπεριφορά	0.538	0.539	0.795		
Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.731	0.763	0.659	0.827	
Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.593	0.590	0.637	0.745	0.835

Όσον αφορά το κριτήριο HTMT, τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα 7.35. Όλοι οι δείκτες HTMT είναι μικρότεροι από 0,85 εκτός από έναν που είναι 0,861

αλλά όχι πάνω από 0,95. Επιπλέον, τα διαστήματα Bootstrap (5000 επαναλήψεις) δεν περιέχουν την τιμή του 1. Έτσι, τελικά υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει διακριτική εγκυρότητα σε σχέση με καθένα από τα τρία κριτήρια που χρησιμοποιούνται.

Πίνακας 7.35: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)

	Original		
	Sample (O)	2.5%	97.5%
Οργανωτική Καινοτομία-> Διαχείριση Γνώσης	0.861	0.832	0.887
Προσωπική Συμπεριφορά-> Διαχείριση Γνώσης	0.604	0.541	0.663
Προσωπική Συμπεριφορά -> Οργανωτική Καινοτομία	0.612	0.554	0.667
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Διαχείριση Γνώσης	0.788	0.748	0.822
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Οργανωτική Καινοτομία	0.821	0.785	0.855
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Προσωπική Συμπεριφορά	0.753	0.706	0.797
Συμπεριφορά Συναδέλφων -> Διαχείριση Γνώσης	0.629	0.582	0.674
Συμπεριφορά Συναδέλφων -> Οργανωτική Καινοτομία	0.625	0.576	0.672
Συμπεριφορά Συναδέλφων -> Προσωπική Συμπεριφορά	0.712	0.656	0.763
Συμπεριφορά Συναδέλφων -> Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.808	0.774	0.838

Στον πίνακα 7.36 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εκτιμώμενων επιδράσεων, άμεσων, έμμεσων και συνολικών, και η σημασία τους ως προς τις υποθέσεις που έχουν τεθεί.

Πίνακας 7.36: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία

Υπόθεση	Άμεσες επιδράσεις	Έμμεσες επιδράσεις	Συνολικές επιδράσεις
Οργανωτική Καινοτομία->			
Διαχείριση Γνώσης	0.610**		0.610**
H ₅ :Προσωπική Συμπεριφορά->			
Διαχείριση Γνώσης	0.044	0.035	0.079**
H ₁ :Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->			
Διαχείριση Γνώσης	0.188**	0.543**	0.731**
H ₂ :Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->			
Οργανωτική Καινοτομία	0.704**	0.059**	0.763**
H ₉ :Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->			
Προσωπική Συμπεριφορά	0.415**	0.244**	0.659**
H ₈ :Συμπεριφορά Υπηρεσίας - >Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.745**		0.745**
H ₃ :Συμπεριφορά Συναδέλφων ->			
Διαχείριση Γνώσης	0.065**	0.044**	0.108**
H ₇ :Συμπεριφορά Συναδέλφων ->			
Προσωπική Συμπεριφορά	0.328**		0.328**

Όσον αφορά τα αποτελέσματα των δομών με αναφορά στις υποθέσεις (Πίνακας 7.36), σχεδόν όλες οι άμεσες επιπτώσεις είναι στατιστικά σημαντικές με εξαίρεση την 'Προσωπική Συμπεριφορά->Οργανωτική Καινοτομία' (0,057, $p=0,068$) και τη 'Συμπεριφορά Συναδέλφων ->Οργανωτική Καινοτομία (0,029, $p=0,365$). Άρα, όλες οι υποθέσεις εκτός από δύο (H₄ και H₆) υποστηρίζονται. Για την υπόθεση H₅, ενώ το άμεσο αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό, επομένως η προσωπική συμπεριφορά δεν έχει άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στη διαχείριση της γνώσης, η συνολική επίδραση είναι στατιστικά σημαντική.

Αναλυτικά, η Οργανωτική Καινοτομία έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης (0,610). Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης κι έτσι υποστηρίζεται εν μέρει η υπόθεση H_5 . Το συνολικό αποτέλεσμα είναι 0,079. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης κι έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_1 . Το άμεσο αποτέλεσμα είναι 0,188. Επιπλέον, η έμμεση επίδραση είναι υπερδιπλάσια της άμεσης (0,543) με αποτέλεσμα η συνολική επίδραση να κυμαίνεται στο 0,731 και η αναλογία άμεσης και έμμεσης επίδρασης να είναι 1:2. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας επηρεάζει τη Διαχείριση της Γνώσης με πολλούς τρόπους και οι έμμεσες επιπτώσεις είναι ακόμη μεγαλύτερες από τις άμεσες επιπτώσεις.

Επιπρόσθετα, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία (0,704) και λιγότερη έμμεση (0,059) με αποτέλεσμα η συνολική επίδραση να κυμαίνεται στο 0,763 και να υποστηρίζεται με αυτόν τον τρόπο η υπόθεση H_2 . Επίσης, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά (0,415) και λιγότερο έμμεση θετική επίπτωση (0,244), ενώ η συνολική επίδραση ανέρχεται στο 0,659 κι έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_9 . Ωστόσο, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (0,745) και έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_8 . Επίσης, η Συμπεριφορά των Συναδέλφων παρουσιάζει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης (0,065) και έμμεση επίδραση (0,044) με τη συνολική επίδραση να κυμαίνεται στο 0,108, και να υποστηρίζεται εν μέρει η υπόθεση H_3 . Τέλος, υποστηρίζεται και η υπόθεση H_7 καθώς η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική συμπεριφορά (0,328).

Η αλλαγή συμπεριφοράς αποτελεί ένα βασικό στοιχείο σε σχέση με την ενσωμάτωση της διαχείρισης γνώσης στην νοοτροπία των εργαζομένων. Έρευνα ανέδειξε ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη διαπίστωσαν ορισμένες αλλαγές στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, οι οποίες εστιάστηκαν στον προσανατολισμό προς την γνώση και στην αναζήτηση τρόπων για την βελτίωση και αύξησης της αποδοτικότητάς τους στο εργασιακό επίπεδο (Talisayon, 2013).

Ωστόσο, και από την πλευρά των εργαζομένων η διαχείριση γνώσης είχε θετικές επιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση γνώσης έγινε μέρος της εργασιακής τους καθημερινότητας και τους βοήθησε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης, είχαν αυξημένη αλληλεπίδραση, εργάζονταν αποτελεσματικότερα και ενισχύθηκε η αυτοεκτίμησή τους (Talisayon, 2013).

Οι εργαζόμενοι αλλάζουν την συμπεριφορά τους όταν τα ανώτερα στελέχη τους παρακινούν και αναγνωρίζουν το έργο τους. Η συμπεριφορά των ανωτέρων στελεχών θα καθορίσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων σχετικά με την ανταλλαγή των γνώσεων ως μέρος της εργασιακής τους καθημερινότητας (Janus, 2016).

Από έρευνα προέκυψε ότι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παρέχει οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς σε πολλά επίπεδα. Η ανταλλαγή γνώσεων, η βελτιωμένη συνεργασία, η υποστήριξη από την ηγεσία και η αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την ορθή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης (Colnar & Dimovski, 2017). Η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει τη διαχείριση της αλλαγής, της στάσης, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των πολιτικών του οργανισμού (Kassim et al., 2016)

Στη συνέχεια, δημιουργήθηκε ένα δεύτερο μοντέλο με βάση τις παρακάτω υποθέσεις και μέρος των υποθέσεων από το προηγούμενο μοντέλο:

H₁₀: Η διαχείριση της Γνώσης επηρεάζει τη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας (H_{10a}), τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (H_{10b}) και την προσωπική συμπεριφορά (H_{10c}).

H₁₁: Η Διαχείριση της Γνώσης επηρεάζει θετικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον αντίκτυπο των πρακτικών μάθησης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία.

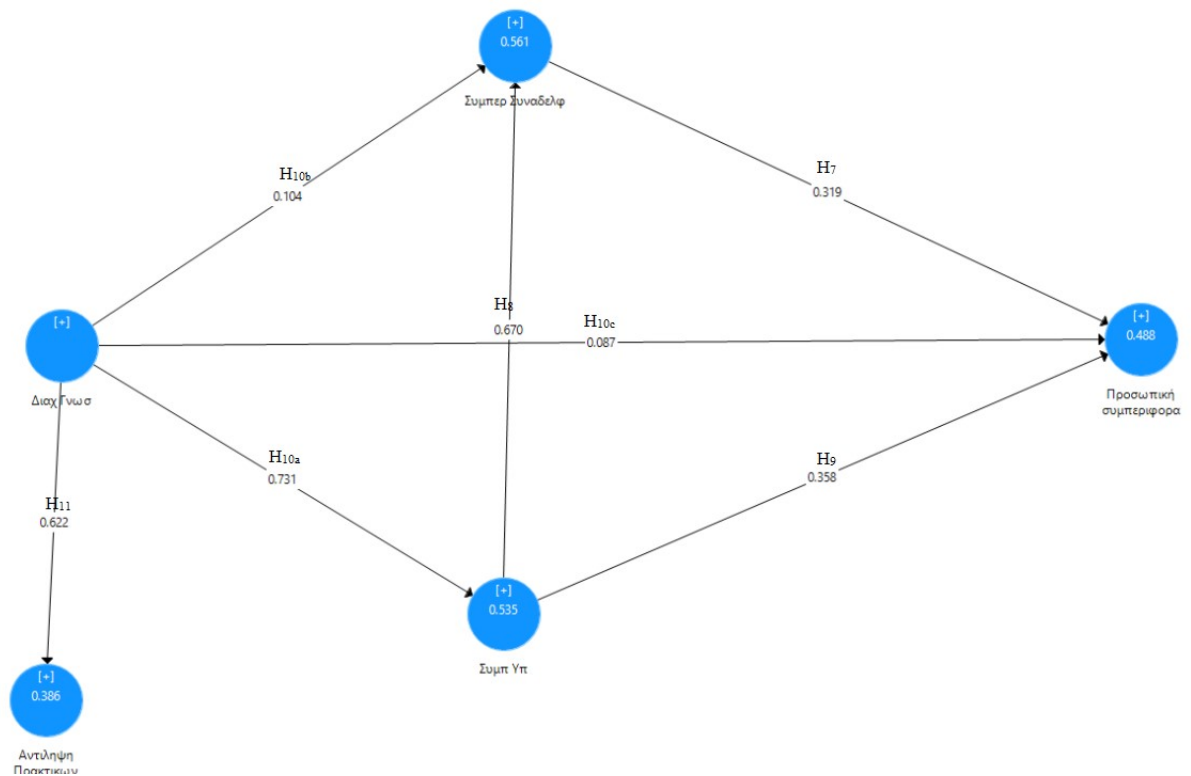
Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν οι υποθέσεις του προηγούμενου μοντέλου:

H₇: Η συμπεριφορά των συναδέλφων απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά την προσωπική συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση.

H₈: Η συμπεριφορά της υπηρεσίας απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των συναδέλφων ως προς τη μάθηση.

H₉: Η συμπεριφορά της υπηρεσίας απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά την προσωπική συμπεριφορά.

Το σχήμα 2 παρουσιάζει το διάγραμμα ροής που παρουσιάζει τις κατασκευές, τα εφέσε κάθε βέλος και το R₂. Όλα τα R₂ είναι πάνω ή κοντά στο 0,50 εκτός από την Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης (R₂ = 0,386). Συνολικά, υπάρχουν ενδείξεις ότι τα μοντέλα παλινδρόμησης έχουν ικανοποιητικό βαθμό καλής προσαρμογής.



Σχήμα 6: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 2^ο Μοντέλο

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κατασκευών εξετάστηκαν χρησιμοποιώντας τον Cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability και Average Variance Extracted (AVE). Ο Πίνακας 7.37 παρουσιάζει τα ευρήματα όπως αυτά παράγονται από την Smart PLS. Όλες οι τιμές είναι πολύ πάνω από τα όρια χωρίς εξαιρέσεις.

Πίνακας 7.37: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά

	Cronbach's Alpha	rho_A	Σύνθετος Αξιοπιστία	Μέση τιμή Διαφορά Εξήχθη (AVE)
Αντίληψη Πρακτικών	1.000	1.000	1.000	1.000
Διαχείριση Γνώσης	0.944	0.946	0.952	0.667
Προσωπική συμπεριφορά	0.795	0.865	0.868	0.632
Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.908	0.910	0.929	0.685
ΣυμπεριφοράΣυναδέλφων	0.928	0.930	0.942	0.698

Για την επαλήθευση της εγκυρότητας διάκρισης χρησιμοποιήθηκαν τρία κριτήρια: το κριτήριο Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), το κριτήριο διασταυρούμενης φόρτωσης και το κριτήριο hetero trait monotraitratio of correlations (HTMT) (Farrell, 2010· Henseler et al., 2015). Για το κριτήριο Fornell-Larcker κατασκευάστηκε ο πίνακας 7.38. Στον πίνακα 7.38 όλες οι συσχετίσεις είναι μικρότερες από τις τετραγωνικές ρίζες του AVE.

Πίνακας 7.38: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)

	Αντίληψη Πρακτικών	Διαχείριση Γνώσης	Προσωπική συμπεριφορα	Συμπεριφορά Υπηρεσίας	Συμπεριφορά Συναδέλφων
Αντίληψη Πρακτικών	1.000				
Διαχείριση Γνώσης	0.622	0.817			

Προσωπική					
συμπεριφορά	0.391	0.539	0.795		
Συμπεριφορά					
Υπηρεσίας	0.489	0.731	0.660	0.827	
Συμπεριφορά					
Συναδέλφων	0.395	0.594	0.639	0.746	0.835

Όσον αφορά το κριτήριο HTMT, τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα 7.39. Όλοι οι δείκτες HTMT είναι μικρότεροι από 0,85. Επιπλέον, τα διαστήματα Bootstrap (5000 επαναλήψεις) δεν περιέχουν την τιμή του 1. Έτσι, τελικά υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει διακριτική εγκυρότητα σε σχέση με καθένα από τα τρία κριτήρια που χρησιμοποιούνται.

Πίνακας 7.39: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)

	Original Sample		
	O (0)	2.5%	97.5%
Διαχείριση Γνώσης -> Αντίληψη Πρακτικών	0.638	0.638	0.596
Προσωπική συμπεριφορά -> Αντίληψη Πρακτικών	0.430	0.431	0.366
Προσωπική συμπεριφορά -> Διαχείριση Γνώσης	0.604	0.604	0.541
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Αντίληψη Πρακτικών	0.513	0.513	0.459
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Διαχείριση Γνώσης	0.788	0.788	0.749
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Προσωπική συμπεριφορά	0.753	0.753	0.706
Συμπεριφορά Συναδέλφων -> Αντίληψη Πρακτικών	0.408	0.408	0.348
Συμπεριφορά Συναδέλφων -> Διαχείριση Γνώσης	0.629	0.629	0.580
Συμπεριφορά Συναδέλφων -> Προσωπική συμπεριφορά	0.712	0.712	0.657
Συμπεριφορά Συναδέλφων -> Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.808	0.808	0.773

Στον πίνακα 7.40 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εκτιμώμενων επιδράσεων, άμεσων, έμμεσων και συνολικών, και η σημασία τους ως προς τις υποθέσεις που έχουν τεθεί.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα των δομών με αναφορά στις υποθέσεις (Πίνακας 7.40), όλες οι άμεσες επιπτώσεις είναι στατιστικά σημαντικές. Άρα, όλες οι υποθέσεις υποστηρίζονται.

Πίνακας 7.40: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία

Υπόθεση	Άμεσες επιδράσεις	Έμμεσες επιδράσεις	Συνολικές επιδράσεις
H₁₁: Διαχείριση Γνώσης -> Αντίληψη Πρακτικών	0.622**		0.622**
H_{10c} : Διαχείριση Γνώσης -> Προσωπική συμπεριφορά	0.087**	0.452**	0.539**
H_{10a}: Διαχείριση Γνώσης -> Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.731**		0.731**
H_{10b} : Διαχείριση Γνώσης - >Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.104**	0.490**	0.594**
H₉: Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Προσωπική συμπεριφορά	0.358**	0.214**	0.573**
H₈: Συμπεριφορά Υπηρεσίας - >Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.670**		0.670**
H₇: Συμπεριφορά Συναδέλφων - > Προσωπική συμπεριφορά	0.319**		0.319**

Αναλυτικά, η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης (0,622) κι έτσι η υπόθεση H₁₁ υποστηρίζεται. Η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά με άμεσο αποτέλεσμα 0,087. Επιπλέον, η έμμεση επίδραση είναι υπερ-τετραπλάσια της άμεσης (0,452) με αποτέλεσμα η συνολική επίδραση να κυμαίνεται στο 0,539 και η αναλογία άμεσης και έμμεσης επίδρασης να είναι 1:5. Η Διαχείριση της Γνώσης που

εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους και οι έμμεσες επιπτώσεις είναι ακόμη μεγαλύτερες από τις άμεσες επιπτώσεις κι έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_{10c} .

Επιπρόσθετα, η Διαχείριση της Γνώσης έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση (0,704) και έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_{10a} . Επίσης, η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (0,104). Επιπλέον, η έμμεση επίδραση είναι υπερ-τετραπλάσια της άμεσης (0,490) με αποτέλεσμα η συνολική επίδραση να κυμαίνεται στο 0,594 και η αναλογία άμεσης και έμμεσης επίδρασης να είναι 1:4. Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους και οι έμμεσες επιπτώσεις είναι ακόμη μεγαλύτερες από τις άμεσες επιπτώσεις κι έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_{10b} .

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά (0,358) και έμμεση θετική επίδραση (0,214), ενώ η συνολική επίδραση είναι 0,573. Έτσι, υποστηρίζεται η υπόθεση H_9 . Επιπρόσθετα, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (0,670) και έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_8 . Τέλος, όπως και στο προηγούμενο μοντέλο, υποστηρίζεται και η υπόθεση H_7 καθώς η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά (0,319).

Η μάθηση αποτελεί μία διαδικασία η οποία πραγματοποιείται δια βίου και δημιουργείται τόσο σε γνωστικό επίπεδο όσο και σε συμπεριφορικό (Rush, 2011). Η ηγεσία έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει την ανοιχτή επικοινωνία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη θετική ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν στοιχεία σχετικά με την καινοτομία, τη δημιουργικότητα, την ομαδική εργασία, την αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων και τη συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων (Saif, 2020). Η ανταλλαγή γνώσεων έχει ως αφετηρία τα ανώτερα στελέχη τα οποία είναι σημαντικό να αναπτύσσουν συμπεριφορές για την ανταλλαγή των γνώσεων (Janus, 2016).

Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι σημαντικό να προωθεί την αξία για την υγιή και συστηματική ανταλλαγή των γνώσεων με τη διαμόρφωση συμπεριφορών για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών (Janus, 2016). Παράλληλα, έρευνα αποτυπώνει ότι, όταν οι ηγέτες εμπιστεύονται τους εργαζόμενους και αναπτύσσουν ένα θετικό περιβάλλον τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για τον διαμοιρασμό των γνώσεων. Σε διαφορετική περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν εξωτερικεύουν τις γνώσεις τους (Kim, 2021).

Έρευνα αναδεικνύει ότι η αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση και η ανταλλαγή γνώσεων μεγενθύνει τη δυνατότητα της οργάνωσης και βελτίωσης των οργανωσιακών συμπεριφορών. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται νέα γνώση η οποία γίνεται καινοτόμος και ανταγωνιστική. Με αυτό τον τρόπο η οργανωσιακή μάθηση και η ανταλλαγή των γνώσεων ενισχύει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και διευκολύνει τη δημιουργία νέων γνώσεων (Yang, 2007).

Στη συνέχεια, δημιουργήθηκε ένα τρίτο μοντέλο χρησιμοποιώντας τμήμα των υποθέσεων των προηγούμενων μοντέλων. Οι υποθέσεις του νέου μοντέλου είναι:

H₂: Η συμπεριφορά της υπηρεσίας σχετικά με τη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία.

H₄: Η συμπεριφορά των συναδέλφων απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία.

H₆: Η προσωπική συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία.

H₇: Η συμπεριφορά των συναδέλφων απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά την προσωπική συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση.

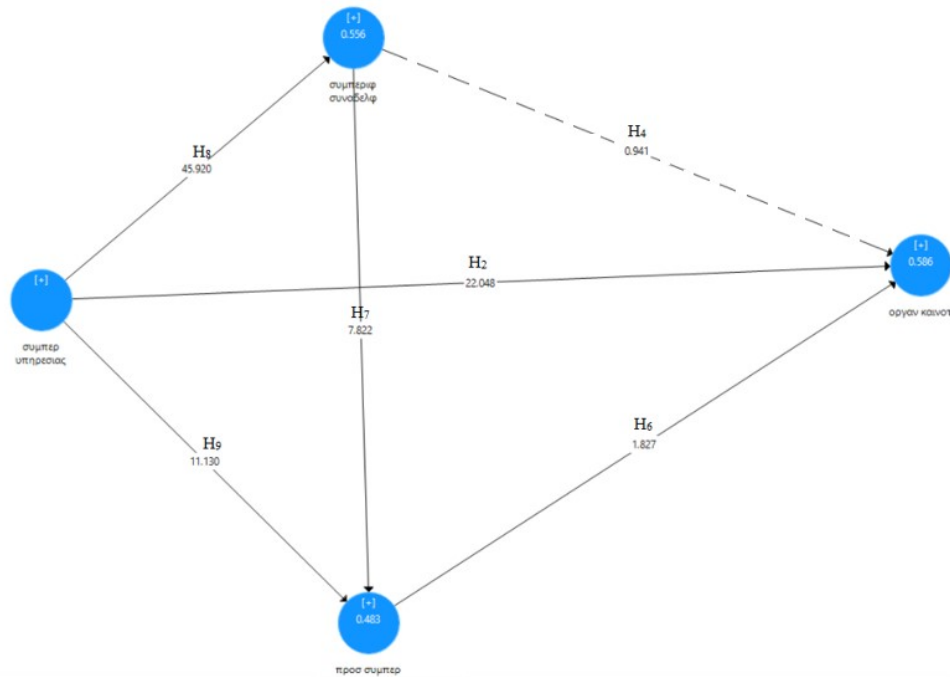
H₈: Η συμπεριφορά της υπηρεσίας απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των συναδέλφων ως προς τη μάθηση.

H₉: Η συμπεριφορά της υπηρεσίας απέναντι στη μάθηση επηρεάζει θετικά την προσωπική συμπεριφορά.

Το σχήμα 6 παρουσιάζει το διάγραμμα ροής που παρουσιάζει τις κατασκευές, τα εφέ σε κάθε βέλος και το R₂. Όλα τα R₂ είναι πάνω ή κοντά στο 0,50 εκτός από την Προσωπική συμπεριφορά (R₂ = 0,483). Σε περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα δεν είναι στατιστικά σημαντικά (p = 0,05) τα βέλη παρουσιάζονται ως διακεκομμένες

γραμμές. Συνολικά, υπάρχουν ενδείξεις ότι τα μοντέλα παλινδρόμησης έχουν ικανοποιητικό βαθμό καλής προσαρμογής.

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κατασκευών εξετάστηκαν χρησιμοποιώντας τον Cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability και Average Variance Extracted (AVE).



Σχήμα 7: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 3ο Μοντέλο.

Ο Πίνακας 7.41 παρουσιάζει τα ευρήματα όπως αυτά παράγονται από την Smart PLS. Όλες οι τιμές είναι πολύ πάνω από τα όρια χωρίς εξαιρέσεις.

Πίνακας 7.41: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά

	Cronbach'sAlpha	rho_A	Σύνθετος Αξιοπιστία	Μέση τιμή Διαφορά Εξήχθη (AVE)
Οργανωτική Καινοτομία	0.938	0.948	0.948	0.650

Προσωπική Συμπεριφορά	0.795	0.863	0.869	0.632
Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.908	0.910	0.929	0.685
Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.928	0.930	0.942	0.698

Για την επαλήθευση της εγκυρότητας διάκρισης χρησιμοποιήθηκαν τρία κριτήρια: το κριτήριο Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), το κριτήριο διασταυρούμενης φόρτωσης και το κριτήριο hetero trait monotrait ratio of correlations (HTMT) (Farrell, 2010· Henseler et al., 2015). Για το κριτήριο Fornell-Larcker κατασκευάστηκε ο πίνακας 7.42. Στον πίνακα 7.42 όλες οι συσχετίσεις είναι μικρότερες από τις τετραγωνικές ρίζες του AVE.

Πίνακας 7.42: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)

	Οργανωτική Καινοτομία	Προσωπική Συμπεριφορά	Συμπεριφορά Υπηρεσίας	Συμπεριφορά Συναδέλφων
Οργανωτική Καινοτομία	0.806			
Προσωπική Συμπεριφορά	0.540	0.795		
Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.764	0.660	0.827	
Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.591	0.637	0.746	0.835

Όσον αφορά το κριτήριο HTMT, τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα 7.43. Όλοι οι δείκτες HTMT είναι μικρότεροι από 0,85. Επιπλέον, τα διαστήματα Bootstrap (5000 επαναλήψεις) δεν περιέχουν την τιμή του 1. Έτσι, τελικά υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει διακριτική εγκυρότητα σε σχέση με καθένα από τα τρία κριτήρια που χρησιμοποιούνται.

Πίνακας 7.43: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)

	Original Sample		
	e (O)	2.5%	97.5%
Προσωπική συμπεριφορά ->Οργανωτική Καινοτομία	0.612	0.554	0.666
Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->Οργανωτική Καινοτομία	0.821	0.785	0.853
Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->Προσωπική συμπεριφορά	0.753	0.705	0.797
Συμπεριφορά Συναδέλφων->Οργανωτική Καινοτομία	0.625	0.573	0.671
Συμπεριφορά Συναδέλφων->Προσωπική συμπεριφορά	0.712	0.656	0.764
Συμπεριφορά Υπηρεσίας->Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.808	0.774	0.839

Στον πίνακα 7.44 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εκτιμώμενων επιδράσεων, άμεσων, έμμεσων και συνολικών και η σημασία τους ως προς τις υποθέσεις που έχουν τεθεί.

Πίνακας 7.44: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία

Υπόθεση	Άμεσες επιδράσεις	Έμμεσες επιδράσεις	Συνολικές επιδράσεις
H ₆ : Προσωπική συμπεριφορά - >Οργανωτική Καινοτομία	0.056**		0.056**
H ₂ : Συμπεριφορά Υπηρεσίας - >Οργανωτική Καινοτομία	0.704**	0.060**	0.764***
H ₉ : Συμπεριφορά Υπηρεσίας - >Προσωπική Συμπεριφορά	0.416**	0.244**	0.660**
H ₈ : Συμπεριφορά Υπηρεσίας - >Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.746**		0.746**

>Συμπεριφορά Συναδέλφων

H₄:Συμπεριφορά Συναδέλφων -

>Οργανωτική Καινοτομία	0.031	0.018	0.049
------------------------	-------	-------	-------

H₇: Συμπεριφορά Συναδέλφων -

>Προσωπική συμπεριφορά	0.327**		0.327**
------------------------	---------	--	---------

Όσον αφορά τα αποτελέσματα των δομών με αναφορά στις υποθέσεις (Πίνακας 7.44), όλες οι άμεσες επιπτώσεις είναι στατιστικά σημαντικές, εκτός από την H₄ Συμπεριφορά Συναδέλφων-> Οργανωτική Καινοτομία. Άρα, όλες οι υποθέσεις εκτός από μία υποστηρίζονται.

Αναλυτικά, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία (0,704) και μικρή έμμεση επίδραση της τάξεως του 0,060. Η συνολική θετική επίδραση ανέρχεται στο 0,764, γεγονός από το οποίο υποστηρίζεται η υπόθεση H₂. Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία (0,056). Έτσι, υποστηρίζεται, εν μέρει, η υπόθεση H₆. Όπως και στα δύο προηγούμενα μοντέλα, υποστηρίζεται και η υπόθεση H₇ καθώς η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά (0,327). Επιπρόσθετα, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας (όπως και στο προηγούμενο μοντέλο) έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (0,7460) και έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H₈. Τέλος, όπως και στο προηγούμενο μοντέλο, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά (0,416) και έμμεση θετική επίδραση (0,244), ενώ η συνολική επίδραση είναι 0,660. Έτσι, υποστηρίζεται η υπόθεση H₉.

Ένα από τα σημαντικά στοιχεία στην οργάνωση της μάθησης είναι τα νοητικά μοντέλα. Αυτά ενσωματώνουν υπάρχουσες συμπεριφορές και στάσεις και αποτελούν τη μνήμη της οργάνωσης. Σε έναν οργανισμό που μαθαίνει, αυτά τα μοντέλα θα πρέπει να αναγνωρίζονται, να αξιολογούνται και να αλλάζουν αντικαθιστώντας τυχόν συμπεριφορές σύγκρουσης με συμπεριφορές που ευνοούν

την ομαδική εργασία, την ανταλλαγή της πληροφορίας και την ευελιξία (Moynihan & Landuyt, 2009· O'Keefe, 2002).

Από την πλευρά της υπηρεσίας προέχει να δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να εκφράζει τις διαφωνίες του, να καλλιεργείται μια κουλτούρα μάθησης, η οποία δεν είναι επικριτική για τα λάθη και τις αποτυχίες, αλλά υποστηρικτική και προσανατολισμένη ώστε να μαθαίνουν μέσα από αυτά (Bordeianu et al., 2014· Canada Public Service Agency, 2007· Garvin et al., 2008· Moynihan & Landuyt, 2009).

Στα πλαίσια της οργάνωσης της μάθησης, η ομαδική μάθηση και η προώθηση της ομαδικής εργασίας είναι επίσης σημαντικές σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν, να αναγνωρίζουν και να εκτιμούν την προσφορά των συναδέλφων τους. Σε επιτυχημένες ομάδες, τα μέλη ανταλλάσσουν πληροφορίες, είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες, λαμβάνουν βοήθεια όταν χρειάζονται και ενεργούν ανεξάρτητα στον εαυτό τους να θέτουν τους στόχους τους, οι οποίοι ευθυγραμμίζονται με την εταιρική στρατηγική (Bergiel et al., 2008· Clarke, 2010· Kayes & Burnett, 2006).

Στη συνέχεια, με βάση τα προηγούμενα μοντέλα και την ερευνητική βιβλιογραφία, δημιουργήθηκε ένα τέταρτο μοντέλο χρησιμοποιώντας τμήμα των υποθέσεων των προηγούμενων μοντέλων. Οι υποθέσεις του νέου μοντέλου είναι:

H₁₂: Η Οργανωτική Μάθηση επηρεάζει θετικά την Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση

H₁₃: Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων απέναντι στη μάθηση

H₁₄: Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά.

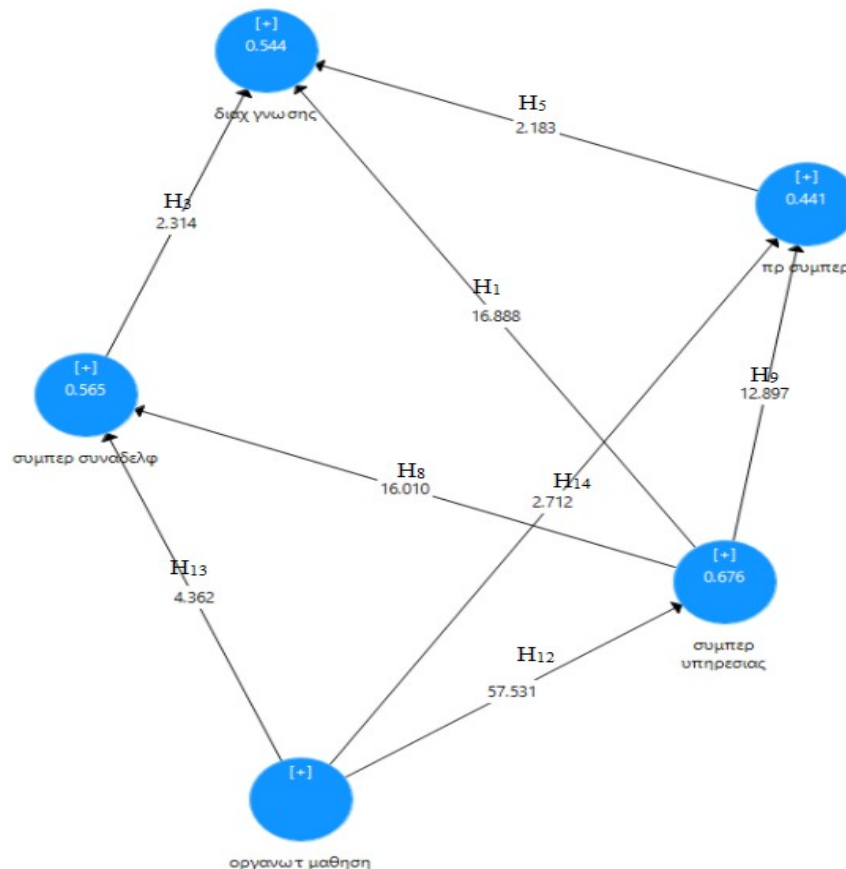
Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας επηρεάζει θετικά τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (H₈) και την Προσωπική Συμπεριφορά (H₉).

H₁: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας σχετικά με τη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης.

H₃: Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης.

H₅: Η Προσωπική Συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης.

Το σχήμα 7 παρουσιάζει το διάγραμμα ροής που παρουσιάζει τις κατασκευές, τα εφέ σε κάθε βέλος και το R₂. Όλα τα R₂ είναι πάνω από το 0,50 εκτός από την Προσωπική συμπεριφορά (R₂ = 0,441). Συνολικά, υπάρχουν ενδείξεις ότι τα μοντέλα παλινδρόμησης έχουν ικανοποιητικό βαθμό καλής προσαρμογής.



Σχήμα 8: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 4^ο Μοντέλο

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κατασκευών εξετάστηκαν χρησιμοποιώντας τον Cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability και Average Variance Extracted (AVE).

Ο Πίνακας 6.45 παρουσιάζει τα ευρήματα όπως αυτά παράγονται από την Smart PLS. Όλες οι τιμές είναι πολύ πάνω από τα όρια χωρίς εξαιρέσεις.

Πίνακας 7.45: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά

	Cronbach'sAlpha	rho_A	Σύνθετος Αξιοπιστία	Μέση τιμή Διαφορά Εξήχθη (AVE)
Διαχείριση Γνώσης	0.944	0.947	0.952	0.667
Οργανωτική Μάθηση	0.941	0.942	0.950	0.655
Προσωπική Συμπεριφορά	0.795	0.864	0.869	0.632
Συμπεριφορά συναδέλφων	0.928	0.930	0.942	0.698
Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.908	0.910	0.929	0.685

Για την επαλήθευση της εγκυρότητας διάκρισης χρησιμοποιήθηκαν τρία κριτήρια: το κριτήριο Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), το κριτήριο διασταυρούμενης φόρτωσης και το κριτήριο hetero trait monotrait ratio of correlations (HTMT) (Farrell, 2010· Henseler et al., 2015). Για το κριτήριο Fornell-Larcker κατασκευάστηκε ο πίνακας 7.42. Στον πίνακα 6.46 όλες οι συσχετίσεις είναι μικρότερες από τις τετραγωνικές ρίζες του AVE.

Πίνακας 7.46: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)

	Οργανωτική Καινοτομία	Προσωπική Συμπεριφορά	Συμπεριφορά Υπηρεσίας	Συμπεριφορά Συναδέλφων
Διαχείριση Γνώσης	0.817			

Οργανωτική					
Μάθηση	0.827	0.809			
Προσωπική					
Συμπεριφορά	0.540	0.583	0.795		
Συμπεριφορά					
συναδέλφων	0.594	0.667	0.636	0.835	
Συμπεριφορά					
Υπηρεσίας	0.732	0.822	0.660	0.746	0.827

Όσον αφορά το κριτήριο HTMT, τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα 7.47. Όλοι οι δείκτες HTMT είναι μικρότεροι από 0,85. Επιπλέον, τα διαστήματα Bootstrap (5000 επαναλήψεις) δεν περιέχουν την τιμή του 1. Έτσι, τελικά υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει διακριτική εγκυρότητα σε σχέση με καθένα από τα τρία κριτήρια που χρησιμοποιούνται.

Πίνακας 7.47: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)

	Original		
	Sample (O)	2.5%	97.5%
Οργανωτική Μάθηση -> Διαχείριση Γνώσης	0.875	0.846	0.900
Προσωπική Συμπεριφορά -> Διαχείριση Γνώσης	0.604	0.541	0.662
Προσωπική Συμπεριφορά -> Οργανωτική Μάθηση	0.655	0.600	0.704
Συμπεριφορά συναδέλφων -> Διαχείριση Γνώσης	0.629	0.581	0.673
Συμπεριφορά συναδέλφων -> Οργανωτική Μάθηση	0.709	0.668	0.748
Συμπεριφορά συναδέλφων -> Προσωπική Συμπεριφορά	0.712	0.658	0.764
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Διαχείριση γνώσης	0.788	0.750	0.822
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Οργανωτική Μάθηση	0.888	0.857	0.915
Συμπεριφορά Υπηρεσίας -	0.753	0.705	0.797

>Προσωπική Συμπεριφορά

Συμπεριφορά Υπηρεσίας -> Συμπεριφορά

συναδέλφων	0.808	0.774	0.839
------------	-------	-------	-------

Στον πίνακα 7.48 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εκτιμώμενων επιδράσεων, άμεσων, έμμεσων και συνολικών και η σημασία τους ως προς τις υποθέσεις που έχουν τεθεί.

Πίνακας 7.48: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία

Υπόθεση	Άμεσες επιδράσεις	Έμμεσες επιδράσεις	Συνολικές επιδράσεις
Οργανωτική Μάθηση -> Διαχείριση Γνώσης		0.609**	0.609**
H₁₄: Οργανωτική Μάθηση - >Προσωπική Συμπεριφορά	0.124**	0.459**	0.583**
H₁₃: Οργανωτική Μάθηση - >Συμπεριφορά συναδέλφων	0.168**	0.500**	0.667**
H₁₂: Οργανωτική Μάθηση - >Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.822**		0.822**
H₅: Προσωπική Συμπεριφορά - >Διαχείριση Γνώσης	0.080**		0.080**
H₃: Συμπεριφορά συναδέλφων - >Διαχείριση Γνώσης	0.083**		0.083**
H₁: Συμπεριφορά Υπηρεσίας - >Διαχείριση Γνώσης	0.617**	0.095**	0.712**
H₉: Συμπεριφορά Υπηρεσίας - >Προσωπική Συμπεριφορά	0.558**		0.558**
H₈: Συμπεριφορά Υπηρεσίας - >Συμπεριφορά συναδέλφων	0.608**		0.608**

Όσον αφορά τα αποτελέσματα των δομών με αναφορά στις υποθέσεις (Πίνακας 7.48), όλες οι άμεσες επιπτώσεις είναι στατιστικά σημαντικές και επομένως όλες οι υποθέσεις υποστηρίζονται. Αναλυτικότερα, η Οργανωτική Μάθηση έχει μόνο σημαντική έμμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης (0,609). Η Οργανωτική Μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά (0,124), ενώ η έμμεση θετική επίδραση είναι 0,459 παρατηρώντας ότι η έμμεση επίδραση είναι υπερ-τριπλάσια της άμεσης. Η συνολική επίδραση ανέρχεται στο 0,583, ενώ η αναλογία άμεσης προς έμμεσης επίδρασης είναι 1:3. Έτσι, η υπόθεση H_{14} υποστηρίζεται. Επίσης, η Οργανωτική Μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση της τάξεως του 0,168 στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων, ενώ η έμμεση επίδραση είναι υπερτριπλάσια (0,500) με αναλογία 1:3. Η συνολική θετική επίδραση είναι 0,667 και έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_{13} . Επιπλέον, η Οργανωτική Μάθηση έχει μόνο σημαντική άμεση επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας (0,822), κι έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_{12} . Επιπρόσθετα, η Συμπεριφορά της Υπηρεσία έχει σημαντική άμεση επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης (0,617) κι έμμεση θετική επίδραση 0,095, ενώ η συνολική θετική επίδραση ανέρχεται στο 0,712. Έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση H_1 . Επίσης, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά (0,558) και μόνο άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (0,608), κι έτσι υποστηρίζονται οι υποθέσεις H_9 και H_8 .

Η έρευνα των Ravanrykar et al. (2014), αποτύπωσε ότι, όταν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών αναπτύσσουν την μαθησιακή τους δυνατότητα προκειμένου να επιλυθούν κοινά προβλήματα σε οργανωτικό επίπεδο τότε δημιουργείται η οργανωσιακή μάθηση. Η οργανωσιακή μάθηση βοηθά τους δημόσιους οργανισμούς να εξαλείψουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Επίσης, τους βοηθά να μαθαίνουν μέσα από τα λάθη και τις επιτυχίες.

Οι διαδικασίες μάθησης οι οποίες ενισχύονται σε τυπικό και μη τυπικό επίπεδο αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ανταλλαγή γνώσεων με επιτυχία (Kaiser et al., 2016). Η οργανωσιακή μάθηση αναπτύσσεται όταν το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνονται να μοιράζονται την σιωπηρή γνώση και να αποκτούν νέες γνώσεις (Ravanrykar et al., 2014). Η

οργανωσιακή μάθηση έχει θετική σημαντική επίδραση στη οργανωσιακή απόδοση. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με τη μελέτη του Senge (1990) σχετικά με τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής μάθησης και της απόδοσης, ιδιαίτερα με το εύρημα ότι η οργανωσιακή μάθηση επηρέασε άμεσα την οργανωσιακή απόδοση (Tang & Yeh, 2015).

Η οργανωσιακή μάθηση αναπτύσσεται όταν ενσωματώνεται η ατομική μάθηση στις καθημερινές πρακτικές των οργανισμών (Rush, 2011). Έρευνα ανέδειξε ότι η γνώση και η μάθηση αλληλεπιδρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η ανάπτυξη του οργανισμού στηρίζεται καθοριστικά στην ατομική και την συλλογική μάθηση. Παράλληλα η μάθηση και η γνώση συνδέονται άμεσα με τις εμπειρίες των εργαζομένων σε ένα οργανισμό (Kennedy, 2006). Η μαθησιακή διαδικασία αποτελεί μία επαγγελματική αλλά και προσωπική εμπειρία ανάπτυξης (Rush, 2011). Η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης προωθούν την ανάπτυξη των οργανισμών (Cavaleri, 2004). Σύμφωνα με την έρευνα, η συνεργασία των ομάδων προωθεί ένα υποστηρικτικό κλίμα και την παραγωγικότητα των ομάδων στον εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα, η ομαδική μάθηση και η συνεργασία ενισχύουν συμπεριφορές, οι οποίες με τη σειρά τους δημιουργούν νέες γνώσεις στους οργανισμούς (Andres, 2011).

Στη συνέχεια, με βάση τα προηγούμενα μοντέλα και την ερευνητική βιβλιογραφία, δημιουργήθηκε ένα τέταρτο μοντέλο χρησιμοποιώντας τμήμα των υποθέσεων των προηγούμενων μοντέλων. Οι υποθέσεις του νέου μοντέλου είναι:

H₁₅: Η Αντίληψη για τον αντίκτυπο των Πρακτικών μάθησης επηρεάζει θετικά τη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας.

H₁₆: Η Αντίληψη για τον αντίκτυπο των Πρακτικών μάθησης επηρεάζει θετικά τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων.

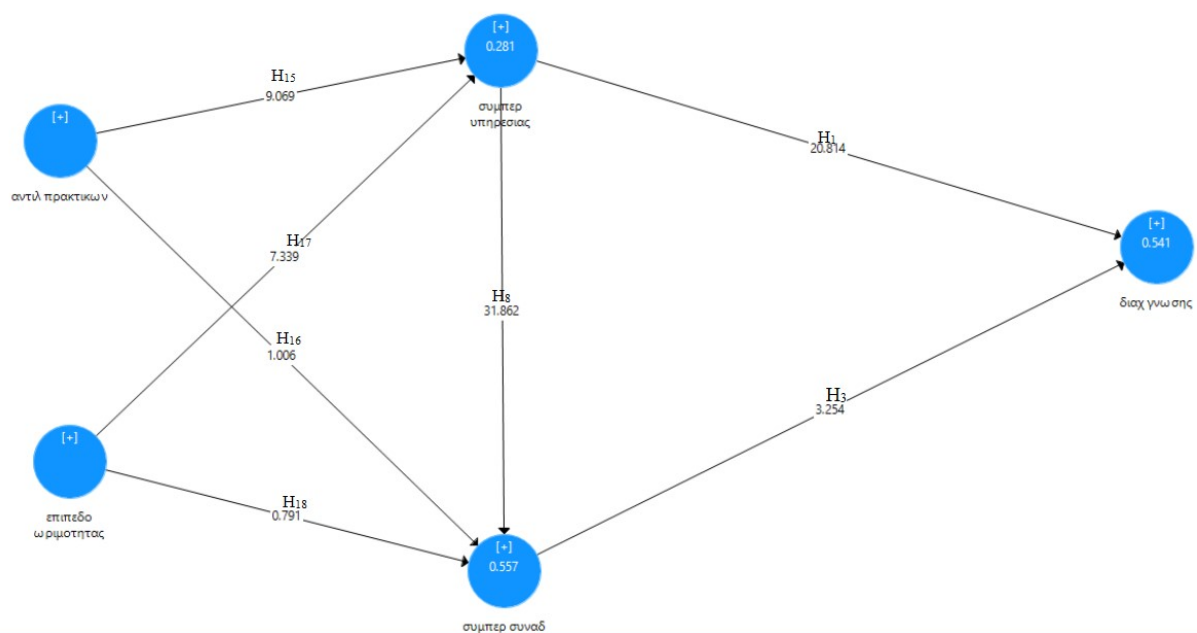
H₁₇: Η αντίληψη για το Επίπεδο Ωριμότητας της Υπηρεσίας στις πρακτικές μάθησης επηρεάζει θετικά τη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας.

H₁₈: Η αντίληψη για το Επίπεδο Ωριμότητας της Υπηρεσίας στις πρακτικές μάθησης επηρεάζει θετικά τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων.

H₈: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας επηρεάζει θετικά τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων.

H₁: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας σχετικά με τη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης.

H₃: Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων απέναντι στη μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης.



Σχήμα 9: Το ερευνητικό μοντέλο και οι άμεσες επιπτώσεις μετά την εφαρμογή του αλγόριθμου PLS για το 5^ο Μοντέλο

Το σχήμα 9 παρουσιάζει το διάγραμμα ροής που παρουσιάζει τις κατασκευές, τα εφέσε κάθε βέλος και το R₂. Όλα τα R₂ είναι πάνω από το 0,50 εκτός από την Συμπεριφορά της Υπηρεσίας (R₂ = 0,281). Συνολικά, υπάρχουν ενδείξεις ότι τα μοντέλα παλινδρόμησης έχουν ικανοποιητικό βαθμό καλής προσαρμογής.

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κατασκευών εξετάστηκαν χρησιμοποιώντας τον Cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability και Average Variance Extracted (AVE). Ο Πίνακας 7.49 παρουσιάζει τα ευρήματα όπως αυτά παράγονται από την Smart PLS. Όλες οι τιμές είναι πολύ πάνω από τα όρια χωρίς εξαιρέσεις.

Πίνακας 7.49: Έλεγχος Αξιοπιστίας, rho_A, Σύνθετος Αξιοπιστία, Μέση τιμή διαφορά

	Cronbach'sAlpha	rho_A	Σύνθετος Αξιοπιστία	Μέσητιμή Διαφορά Εξήχθη (AVE)
Αντίληψη Πρακτικών	1.000	1.000	1.000	1.000
Διαχείριση Γνώσης	0.944	0.947	0.952	0.667
Επίπεδο Ωριμότητας	1.000	1.000	1.000	1.000
Συμπεριφορά συναδέλφων	0.928	0.930	0.942	0.698
Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.908	0.909	0.929	0.685

Για την επαλήθευση της εγκυρότητας διάκρισης χρησιμοποιήθηκαν τρία κριτήρια: το κριτήριο Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), το κριτήριο διασταυρούμενης φόρτωσης και το κριτήριο hetero trait monotrait ratio of correlations (HTMT) (Farrell, 2010· Henseler et al., 2015). Για το κριτήριο Fornell-Larcker κατασκευάστηκε ο πίνακας 7.50. Στον πίνακα 7.46 όλες οι συσχετίσεις είναι μικρότερες από τις τετραγωνικές ρίζες του AVE.

Πίνακας 7.50: Συντελεστές εγκυρότητας διάκρισης (κριτήριο Fornell-Larcker) (AVE στη διαγώνιο)

	Οργανωτική Καινοτομία	Προσωπική Συμπεριφορ ά	Συμπεριφορ ά Υπηρεσίας	Συμπεριφορ άΣυναδέλφω ν
Αντίληψη Πρακτικών	1.000			
Διαχείριση	0.622	0.817		

Γνώσης

Επίπεδο

Ωριμότητας 0.626 0.627 1.000

Συμπεριφορά

Συναδέλφων 0.395 0.594 0.377 0.835

Συμπεριφορά

Υπηρεσίας 0.489 0.732 0.467 0.745 0.827

Όσον αφορά το κριτήριο HTMT, τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα 7.51. Όλοι οι δείκτες HTMT είναι μικρότεροι από 0,85. Επιπλέον, τα διαστήματα Bootstrap (5000 επαναλήψεις) δεν περιέχουν την τιμή του 1. Έτσι, τελικά υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει διακριτική εγκυρότητα σε σχέση με καθένα από τα τρία κριτήρια που χρησιμοποιούνται.

Πίνακας 7.51: Ο λόγος συσχετισμών ετεροχαρακτηριστικών-μονοχαρακτηριστικών (HTMT)

	OriginalSampl		
	e (0)	2.5%	97.5%
Διαχείριση Γνώσης ->Αντίληψη Πρακτικών	0.638	0.595	0.680
Επίπεδο Ωριμότητας ->Αντίληψη Πρακτικών	0.626	0.579	0.669
Επίπεδο Ωριμότητας ->Διαχείριση Γνώσης	0.644	0.602	0.683
Συμπεριφορά Συναδέλφων ->Αντίληψη Πρακτικών	0.408	0.349	0.464
Συμπεριφορά Συναδέλφων ->Διαχείριση Γνώσης	0.629	0.579	0.675
Συμπεριφορά Συναδέλφων ->Επίπεδο Ωριμότητας	0.389	0.331	0.443
Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->Αντίληψη Πρακτικών	0.513	0.460	0.565
Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->Διαχείριση Γνώσης	0.788	0.749	0.822
Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->Επίπεδο Ωριμότητας	0.490	0.436	0.541
Συμπεριφορά Υπηρεσίας ->Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.808	0.773	0.839

Στον πίνακα 7.52 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εκτιμώμενων επιδράσεων, άμεσων, έμμεσων και συνολικών, και η σημασία τους ως προς τις υποθέσεις που έχουν τεθεί.

Πίνακας 7.52: Εκτιμώμενες επιδράσεις και σημασία

Υπόθεση	Άμεσες επιδράσεις	Έμμεσες επιδράσεις	Συνολικές επιδράσεις
Αντίληψη Πρακτικών - >Διαχείριση Γνώσης		0.239**	0.239**
H₁₆: Αντίληψη Πρακτικών - >Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.029	0.233**	0.262**
H₁₅: Αντίληψη Πρακτικών - >Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.323**		0.323**
Επίπεδο Ωριμότητας- >Διαχείριση Γνώσης		0.195**	0.195**
H₁₈: Επίπεδο Ωριμότητας- >Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.022	0.190**	0.212**
H₁₇: Επίπεδο Ωριμότητας- >Συμπεριφορά Υπηρεσίας	0.264**		0.264**
H₃: Συμπεριφορά Συναδέλφων - >Διαχείριση Γνώσης	0.109**		0.109**
H₁: Συμπεριφορά Υπηρεσίας- >Διαχείριση Γνώσης	0.651**	0.078**	0.729**
H₈: Συμπεριφορά Υπηρεσίας- >Συμπεριφορά Συναδέλφων	0.720**		0.720**

Όσον αφορά τα αποτελέσματα των δομών με αναφορά στις υποθέσεις (Πίνακας 7.52), όλες οι άμεσες επιπτώσεις εκτός από δύο είναι στατιστικά σημαντικές. Ωστόσο, οι έμμεσες επιδράσεις των δύο υποθέσεων που οι άμεσες επιδράσεις δεν

είναι στατιστικά σημαντικές, είναι στατιστικά σημαντικές και επομένως, όλες οι υποθέσεις υποστηρίζονται. Αναλυτικότερα, η Αντίληψη των Πρακτικών έχει στατιστικά σημαντική έμμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (0,233) και συνολική θετική επίδραση 0,262. Άρα, η υπόθεση H_{16} υποστηρίζεται. Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας (0,323). Άρα η υπόθεση H_{15} υποστηρίζεται. Το Επίπεδο Ωριμότητας έχει στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (0,190) και συνολική θετική επίδραση 0,212. Το Επίπεδο Ωριμότητας έχει μόνο θετικά άμεση επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας (0,264). Άρα οι υποθέσεις H_{17} και H_{18} .

Επιπρόσθετα, η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης (0,109) και άρα υποστηρίζεται η υπόθεση H_3 . Επίσης, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης (0,651) και έμμεση θετική επίδραση 0,078. Η συνολική επίδραση είναι 0,729 και άρα η υπόθεση H_1 υποστηρίζεται. Ακόμη, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση έχει μόνο στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων (0,720). Τέλος, βρέθηκε ότι η Αντίληψη των Πρακτικών και το Επίπεδο της Ωριμότητας έχει μόνο έμμεσες θετικές επιδράσεις στη Διαχείριση της Γνώσης (0,239 και 0,195 αντίστοιχα).

8. Κεφάλαιο Όγδοο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις συνεντεύξεις με βάση τα δημογραφικά στοιχεία (περιγραφική στατιστική) και την ανάλυση περιεχομένου.

8.1 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής των συνεντεύξεων

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζονται η συχνότητα και τα ποσοστά των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά φύλο και ανά ηλικία (πίνακας 8.1).

Πίνακας 8.1: Συχνότητα και ποσοστά του φύλου και της ηλικιακής ομάδας των συμμετεχόντων υπαλλήλων στη συνέντευξη

Δημογραφική κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο		
Άνδρες	5	41,7
Γυναίκες	7	58,3
Σύνολο	12	100,0
Ηλικία		
41-50 ετών	6	50,0
51 -60 ετών	4	33,3
61 ετών και άνω	2	16,7
Σύνολο	12	100,0

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας, όπως βλέπουμε στον πίνακα 8.1, παρατηρούμε ότι το 58,3% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες και το 41,7% είναι άνδρες. Επιπλέον, η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων υπαλλήλων του δείγματος ήταν ηλικίας από 41 έως 50 ετών (50%), ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 51 έως 60 ετών (33,3%) και έπειτα οι υπάλληλοι ηλικίας 61 ετών και άνω (16,7%).

Στη συνέχεια, παρατίθεται ακόμη ένας πίνακας (πίνακας 8.2). Στο πρώτο σκέλος αναγράφονται τα ποσοστά των υπαλλήλων της έρευνας με βάση την προϋπηρεσία και στο δεύτερο σκέλος απεικονίζονται τα ποσοστά των υπαλλήλων ανά επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 8.2: Συχνότητα και ποσοστά της προϋπηρεσίας και του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων υπαλλήλων στη συνέντευξη

Δημογραφική κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Προϋπηρεσία		
11-20 έτη	3	25,0
21-30 έτη	7	58,3
31- έτη και άνω	2	16,7
Σύνολο	12	100
Επίπεδο Εκπαίδευσης		
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	10	83,3
Κάτοχος Διδακτορικού	2	16,7
Σύνολο	12	100,0

Όσον αφορά την προϋπηρεσία των συνεντευξιαζόμενων του δείγματος, όπως φαίνεται στον πίνακα 8.2, το μεγαλύτερο ποσοστό έχει προϋπηρεσία 21-30 έτη (58,3%), έπονται οι υπάλληλοι με 11-20 έτη προϋπηρεσίας (25%) κι ακολουθούν οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 31 έτη και άνω(16,7%). Στη συνέχεια του πίνακα 8.2 παρουσιάζεται η περιγραφική ανάλυση των συνεντευξιαζόμενων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης. Όπως διαπιστώνεται, η πλειοψηφία τους είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού (83,3%) κι ακολουθούν οι κάτοχοι διδακτορικού (16,7%).

Στη συνέχεια, ακολουθεί πίνακας όπου αναγράφονται η συχνότητα και το ποσοστό των υπηρεσιών που εργάζονται οι συνεντευξιαζόμενοι της έρευνας (πίνακας 8.3).

Πίνακας 8.3: Συχνότητα και ποσοστά των υπηρεσιών που εργάζονται οι συνεντευξιαζόμενοι της έρευνας

Δημογραφική κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Υπηρεσία υπηρετήσης		
Υπουργείο (Περιφερειακές Υπηρεσίες)	2	16,7
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	4	33,3
Ανεξάρτητες Αρχές (Λοιπές)	3	25,0
ΟΤΑ Α' Βαθμού	1	8,3
ΟΤΑ Β' Βαθμού	1	8,3
Εκπαίδευση	1	8,3
Σύνολο	12	100,0

Όπως φαίνεται στον πίνακα 8.3 ποσοστό 33,3% των συνεντευξιαζόμενων υπηρετεί σε αποκεντρωμένες διοικήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα, το 25% υπηρετεί σε λοιπές Ανεξάρτητες Αρχές, 16,7% εργάζεται σε Περιφερειακές Υπηρεσίες Υπουργείων, ενώ από 8,3% των συνεντευξιαζόμενων ΟΤΑ Α' Βαθμού, σε ΟΤΑ Β' Βαθμού και στην εκπαίδευση.

Ακολουθεί ο πίνακας 8.4 όπου αναγράφονται η συχνότητα και το ποσοστό των συνεντευξιαζόμενων ανά κλάδο και ανά σχέση εργασίας και ο πίνακας 8.5 συνεντευξιαζόμενοι όπου παρουσιάζονται οι γεωγραφικές περιοχές στις οποίες εργάζονται οι εν λόγω συνεντευξιαζόμενοι.

Πίνακας 8.4: Συχνότητα και ποσοστά των συνεντευξιαζόμενων ανά κλάδο και ανά σχέση εργασίας

Δημογραφική κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Κλάδος		
Διοικητικό/Οικονομικό	6	50,0
Εκπαιδευτικό προσωπικό	2	16,7
Πληροφορικής	1	8,3
Μηχανικών	1	8,3
Άλλο	2	16,7
Σύνολο	12	100,0

Σχέση εργασίας		
Μόνιμος Υπάλληλος	11	91,7
Αορίστου χρόνου	1	8,3
Σύνολο	12	100,0

Αναλύοντας το πρώτο μέρος του πίνακα 8.4, το 50% των συνεντευξιζόμενων είναι υπάλληλοι διοικητικού/οικονομικού κλάδου, το 16,7% ανήκουν σε εκπαιδευτικό προσωπικό, το 8,3% ανήκει στον κλάδο της Πληροφορικής, 8,3% είναι μηχανικοί, ενώ υπάρχει κι ένα ποσοστό της τάξεως του 16,7% που ανήκει σε άλλους κλάδους. Όπως παρατηρείται στο δεύτερο τμήμα του πίνακα 8.4, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι μόνιμοι υπάλληλοι (91,7%), ενώ ακολουθούν οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου (8,3%).

Πίνακας 8.5: Συχνότητα και ποσοστά των συνεντευξιζόμενων ανά γεωγραφική περιοχή

Δημογραφική κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Γεωγραφικές περιοχές		
Αττικής	2	16,7
Ήπειρος – Δυτική Μακεδονία	9	75,0
Μακεδονία – Θράκη	1	8,3
Σύνολο	12	100,0

Όπως διαφαίνεται στον πίνακα 8.5, σημαντικό ποσοστό των συνεντευξιζόμενων στην έρευνα εργάζεται στη γεωγραφική περιοχή της Ηπείρου-Δυτικής Μακεδονίας (75%), ενώ στην Αττική εργάζεται το 16,7%. Τέλος, ποσοστό 8,3% εργάζεται στη Μακεδονία και Θράκη.

8.2 Αποτελέσματα των συνεντεύξεων με βάση την ανάλυση του περιεχομένου

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων με βάση τη μέθοδο που επιλέχτηκε, την ανάλυση περιεχομένου (content analysis), η οποία βασίζεται στην ένταξη των στοιχείων των συνεντεύξεων σε κατηγορίες. Επιπλέον,

στη σύγκριση των κοινών και των αντιθετικών τους στοιχείων στο σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Χαρακτηρίζεται για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητά της, ιδιαίτερα όταν υπάρχει μεγάλος όγκος πληροφοριών. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν ορισμένα από τα προτεινόμενα βήματα της εν λόγω ανάλυσης (Gilham, 2000), αλλά προσαρμοσμένα ως ένα βαθμό ώστε να επιτραπεί η ποσοτικοποίηση των δεδομένων. Συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια για: α) ένταξη των πληροφοριών σε κατηγορίες, β) να υπάρχει διευκρίνιση σχετικά με το πόσες φορές αναφέρθηκαν τα δεδομένα από τα υποκείμενα της έρευνας, γ) να πραγματοποιηθεί αναζήτηση για την εύρεση βέλτιστων λύσεων και ειδικότερα ο συνδυασμός συγγενών κατηγοριών ή ανάπτυξη διαχωρισμού των κατηγοριών σε τμήματα, δ) επανέλεγχος των κατηγοριών για τυχόν αποκλίσεις και ε) σύνοψη των θεμάτων τα οποία προέκυψαν από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων, να πραγματοποιηθεί αντιπαραβολή των δεδομένων με τα δεδομένα της ποσοτικής έρευνας και παράλληλα ο εντοπισμός μοναδικών θεμάτων τα οποία χαρακτηρίστηκαν ως ιδιαιτέρως σημαντικά.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο μεγαλύτερος βαθμός αξιοπιστίας της παρούσας έρευνας, στη συνέντευξη αναπτύχθηκε προσεκτική καταγραφή και διεξοδική ανάλυση όλων των στοιχείων τα οποία συλλέχθηκαν με τον συγκεκριμένο τρόπο (Mason, 2011). Μετά την συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε η απομαγνητοφώνηση και η πιστή αποτύπωση σε γραπτό λόγο. Όπως υποστηρίζει ο Συμεού (2007), ο τρόπος αυτός αναδεικνύει την αξιοπιστία σε μία έρευνα, καθώς με τη διαδικασία της μαγνητοφώνησης και της απομαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων αναπτύσσεται η ύπαρξη μεθοδολογικών και δεοντολογικών επιλογών. Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο κατοχυρώνει την αξιοπιστία σε μία έρευνα αποτελούν οι έλεγχοι οι οποίοι δύναται να πραγματοποιηθούν από τους συμμετέχοντες (Συμεού, 2007). Ειδικότερα, οι συνεντευξιαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή επιθυμούν να επιβεβαιώσουν τα δεδομένα. Επιπρόσθετα, πριν την έναρξη της διαδικασίας των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκαν πιλοτικές συνεντεύξεις, με στόχο να εντοπιστούν λάθη τα οποία εντοπίστηκαν στις ερωτήσεις του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου.

Επιπλέον, κατά την διαδικασία της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, αναπτύχθηκε προσπάθεια κωδικοποίησης των απαντήσεων με αντικειμενικό τρόπο. Το

συγκεκριμένο στοιχείο ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες υποκειμενικότητας και μεροληψίας. Ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο διασφαλίζει την εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας είναι η στάση του ερευνητή στη συνολική τη διάρκεια της έρευνας. Ειδικότερα στην ποιοτική προσέγγιση υφίσταται προσωπική εμπλοκή και αμεσότητα και του ερευνητή στο σύνολο της ερευνητικής διαδικασίας (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Ωστόσο η αμεροληψία και η αντικειμενικότητα του ερευνητή δεν προσεγγίζει το απόλυτο σημείο καθώς έχει τις προσωπικές του πεποιθήσεις, απόψεις και βιώματα. Τα συγκεκριμένα στοιχεία αναδεικνύουν το γεγονός ότι διαφορετικοί ερευνητές οι οποίοι ερευνούν το ίδιο θέμα είναι πολύ πιθανό να ερμηνεύσουν με διαφορετικό τρόπο τα δεδομένα, εξαιτίας της διαφορετικής οπτικής τους (Cresswell, 2015). Έπειτα από τα προηγούμενα, έγινε προσπάθεια από τον ερευνητή να αναπτυχθεί με ανιδιοτελή τρόπο η ανάλυση των απόψεων οι οποίες εκφράστηκαν και παράλληλα να μην επηρεαστούν από προσωπικές κρίσεις. Επιπρόσθετα, προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερο επίπεδο εγκυρότητας στα παραρτήματα της παρούσας διατριβής υπάρχουν τα αντίστοιχα αποσπάσματα από το υλικό των συνεντεύξεων (Flick, 2017).

8.2.1 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 1^ο Μοντέλο

Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι η κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων και κατά επέκταση των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων πραγματοποιήθηκε με βάση τα δομικά μοντέλα τα οποία αναδείχτηκαν κατά τη στατιστική ανάλυση των ευρημάτων της ποσοτικής έρευνας της παρούσας διατριβής. Ουσιαστικά, η παρουσίαση της ανάλυσης περιεχομένου γίνεται με βάση τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων στις ερωτήσεις που σχετίζονται με το εκάστοτε μοντέλο. Ανάλογο μοτίβο ακολουθείται στο σύνολο των πέντε δομικών μοντέλων που προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως για οικονομία χώρου η ανάλυση των απαντήσεων σε ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε περισσότερα από ένα μοντέλα δεν παρουσιάζεται σε κάθε μοντέλο.

8.2.1.1 1^ο ερώτημα: Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Από τις απαντήσεις προκύπτει η θετική επίδραση της οργανωσιακής καινοτομίας στην διαχείριση της γνώσης αλλά και η αμφίδρομη σχέση ... θα έλεγα μάλιστα ότι πρόκειται για μια αμφίδρομη σχέση καθώς η καινοτομία αποτελεί ταυτόχρονα προϋπόθεση και αποτέλεσμα της αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης (Σ2). Επιπλέον αναδεικνύεται η άμεση σύνδεση μεταξύ τους. Θεωρώ ότι είναι απόλυτα συνδεδεμένες έννοιες. Ο βαθμός έκθεσης της διοίκησης ενός οργανισμού στην καινοτομία και στην δεκτικότητα υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών διοίκησης συνδέονται απόλυτα και με τον διαμοιρασμό της γνώσης, τη μετάγγιση εναλλακτικής και "πλάγιας" σκέψης καθώς και στην υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών (bestpractices) διοίκησης και τρόπου χειρισμού διαδικασιών με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικών αποτελεσμάτων (Σ1).

Παράλληλα αποτυπώνεται η αξία τους ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τα δύο αυτά στοιχεία, τα οποία αποτελούν θεμελιώδη ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού, είναι αλληλένδετα και «τροφοδοτούν» το ένα το άλλο (Σ5) και επιπλέον... οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές ενισχύουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται η γνώση στις υπηρεσίες του δημοσίου (Σ10).

Ωστόσο, αποτελεί και ένα πολύτιμο στοιχείο του οργανισμού. Με αφετηρία τη Γνώση και την αξιοποίησή της, ως του πολυτιμότερου άυλου κεφαλαίου, ένας οργανισμός οδηγείται πιο εύκολα -νομοτελειακά θα λέγαμε- στην παραγωγή νέων ιδεών και στην εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων στις επιχειρησιακές πρακτικές οργάνωσης και λειτουργίας του. Η συστηματική ανατροφοδότηση ενός οργανισμού με νέα γνώση τον οδηγεί σε αναθεώρηση της υφιστάμενης κατάστασης και εξέλιξη του τρόπου ανταπόκρισής του στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Με τη σειρά της, η Οργανωσιακή Καινοτομία συμπεριλαμβάνει και προωθεί τη συλλογή και διάχυση της Γνώσης και τη μετατροπή της σε συλλογικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού (Σ5).

Επιπρόσθετα η οργανωσιακή καινοτομία έχει θετική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης καθώς προωθεί τη διάχυση της γνώσης Μπορεί να διαχυθεί και να είναι άμεσα αξιοποιήσιμη από όλα τα στελέχη της υπηρεσίας (Σ4) και παράλληλα... διότι διευκολύνει την εμπέδωση της γνώσης, τη διάχυσή της και τελικά προάγει όλη την

Υπηρεσία και το παραγόμενο έργο της (Σ8). Επιπλέονσυμβάλλει στη σωστή αξιοποίηση του δυναμικού της και στον εντοπισμό των κατάλληλων εργαλείων που θα χρησιμοποιήσει για την ορθότερη διαχείριση αυτής της γνώσης (Σ12).

Υπάρχουν όμως ορισμένες προϋποθέσεις για τη θετική επίδραση της οργανωσιακής καινοτομίας στη διαχείριση της γνώσης. Οι νέες αυτές μέθοδοι να επικοινωνούνται με τους κατάλληλους διαύλους στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αυτού (Σ9) και επιπρόσθετα εφόσον υποστηρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με ανάλογη υλικοτεχνική υποδομή, με ενθάρρυνση και εμπύχωση και αξιοκρατικά κίνητρα ανέλιξης (Σ11).

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται η θετική επίδραση της οργανωσιακής καινοτομίας στην διαχείριση της γνώσης. Η ανάπτυξη της οργανωσιακής καινοτομίας και η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και ιδεών από τους οργανισμούς βοηθά τον διαμοιρασμό των γνώσεων και την ανάπτυξη των βέλτιστων πρακτικών. Υπάρχει άμεση σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ της οργανωσιακής καινοτομίας και της διαχείρισης της γνώσης. Η συστηματική ανατροφοδότηση των οργανισμών με νέες γνώσεις τους βοηθά στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η οργανωσιακή καινοτομία ενισχύει τη συλλογή και την διάχυση της γνώσης. Με αυτό τον τρόπο μετατρέπεται η γνώση σε συλλογικό περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών. Η οργανωσιακή καινοτομία ενισχύει τη διαχείριση της γνώσης και αυξάνει την αποτελεσματικότητα και το συνολικό έργο των οργανισμών. Επιπλέον, βοηθά την ορθότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εφόσον αναπτύσσεται η εμπύχωση και ενθάρρυνσή του.

8.2.1.2 2^ο ερώτημα: Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στην διαχείριση της γνώσης. Η ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στον οργανισμό ενισχύει τη διαχείριση τη γνώσης..... όταν οι συνάδελφοι μπορούν προσωπικά και νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργά σε μία διαδικασία απόκτησης νέων γνώσεων και διαχείρισης της γνώσης αυτό έχει συνολικά ένα θετικό αποτέλεσμα στο σύνολο της υπηρεσίας (Σ4) και παράλληλα όταν νιώθω ότι συμμετέχω ενεργά στην υπηρεσία μου και στους στόχους της τότε ενισχύεται και η διαχείριση της γνώσης

(Σ10). Ο άνθρωπος συμμετέχει στο σύνολο ως μονάδα και με τη συμπεριφορά του καθορίζει εξελίξεις στο περιβάλλον του (Σ8). Επίσης, παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό... εμπέδωση του συναισθήματος και του τρόπου συνεισφοράς του ατόμου στην ομάδα -ενός υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος και, κατ' επέκταση, στην εκπλήρωση του οράματος του φορέα του- μέσα από την προσωπική του εργασία το παρακινεί να εντείνει την προσπάθεια και να επεκτείνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, προκειμένου να συνεισφέρει ακόμη περισσότερο (Σ5) και παράλληλα... εάν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μάθουν να διαμοιράζονται τις γνώσεις τις οποίες κατέχουν, θα νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργητικά σε αυτόν και ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του. Θα αισθάνονται κομμάτι του οργανισμού. Αυτό θεωρώ ότι είναι ζωτικής σημασίας για την ορθή λειτουργία του οργανισμού και συνάδει με την αρχή της διαχείρισης γνώσης (Σ6).

Η προσωπική συμπεριφορά αποτελεί στοιχείο αλληλεπίδρασης. Η προσωπική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι αποτέλεσμα ενός σύνθετου συνδυασμού παιδείας, ανατροφής, εμπειριών αλλά και αλληλεπίδρασης με την ατμόσφαιρα του εργασιακού χώρου (Σ1) όσο πιο εκτεθειμένος/η είχε υπάρξει σε ερεθίσματα του οργανισμού που είχαν κεντρίσει το ενδιαφέρον του/της, τόσο πιο θετική αντίδραση θα είχε επιδείξει στη διαχείριση και τη μεταφορά της γνώσης (μεταφορά τεχνογνωσίας, καλλιέργεια δεξιοτήτων με βιωματικό τρόπο) στο περιβάλλον του/της (Σ1).

Η προσωπική συμπεριφορά επηρεάζει το κλίμα και την κουλτούρα στον εργασιακό χώρο αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Αν εμείς οι ίδιοι υιοθετούμε θετική στάση στον εργασιακό χώρο αυτό δημιουργεί τις προϋποθέσεις για ομαλή και αποτελεσματική συνεργασία με τους συναδέλφους που οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα (Σ2). Η θετική διάθεση, η προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση και η συμμετοχή στην υπηρεσιακή κουλτούρα, αποτελούν κεφαλαιώδους σημασίας παράγοντες διαχείρισης και διατήρησης της Γνώσης (Σ3) δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας μεταξύ των συναδέλφων, ενώ ο οργανισμός ως ολότητα αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι πιο αποτελεσματικός (Σ9).

Παράλληλα η προσωπική συμπεριφορά έχει άμεση σχέση και με τη διαχείριση της γνώσης. Πολλές μονάδες μαζί, όταν επιτελούν έργο με κοινή κατεύθυνση,

δημιουργούν ένα δυναμικό σύνολο που συνεργάζεται και ανταλλάσσει τεχνογνωσία, εμπειρίες, ιδέες, επιτυγχάνοντας τους τιθέμενους στόχους και, ταυτόχρονα, συνεχή βελτίωση και παραγωγή νέας γνώσης (Σ5). Η γνώση που κατέχουν τα άτομα είναι η βάση της γνώσης της Υπηρεσίας και για αυτό πρέπει να αξιοποιείται πλήρως. Ιδιαίτερα η σιωπηρή (Σ6). Παράλληλα, ...διευκολύνει τον υπάλληλο στην ταχύτερη και εγκυρότερη διεκπεραίωση των εργασιακών του καθηκόντων, συμμετέχοντας ο ίδιος ενεργά στην επίτευξη τόσο των προσωπικών του στόχων όσο και αυτών του οργανισμού (Σ9).

Υπάρχουν όμως ορισμένες προϋποθέσεις προκειμένου η προσωπική συμπεριφορά να έχει θετικό αποτέλεσμα στη διαχείριση της γνώσης. Πιο συγκεκριμένα εάν η προσωπική συμπεριφορά έχει στοιχεία στοχευμένης προσέγγισης και ενσυναίσθησης (Σ11).

Συμπερασματικά, η προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στην διαχείριση της γνώσης. Όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη των στόχων και στην λειτουργία των υπηρεσιών τότε ενισχύεται η διαχείριση της γνώσης. Η προσωπική συμπεριφορά καθορίζει τις εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον και ενισχύει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται και αισθάνονται ότι συμμετέχουν στις λειτουργίες του οργανισμού τότε εντείνουν τις προσπάθειές τους και συνεισφέρουν επιπλέον στην διάχυση και διαμοιρασμό των γνώσεων. Όταν το εργασιακό περιβάλλον εκτιμά την συνεισφορά των εργαζομένων και κεντρίζει το ενδιαφέρον τους τότε αυτοί με την σειρά τους μεταφέρουν και διαχειρίζονται τις γνώσεις τους με βιωματικό τρόπο. Η προσωπική συμπεριφορά επηρεάζει το κλίμα και την κουλτούρα στον εργασιακό χώρο αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα εργασιακό κλίμα το οποίο ενισχύει την εμπιστοσύνη τότε αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Παράλληλα, όταν συνεργάζονται μεταξύ τους και ανταλλάσσουν εμπειρίες, ιδέες και τεχνογνωσία τότε ενισχύουν την συνεχή βελτίωση των οργανισμών και την παραγωγή νέας γνώσης. Οι γνώσεις οι οποίες κατέχουν οι εργαζόμενοι αποτελεί βασικό συστατικό σε ένα οργανισμό και είναι σημαντικό να αξιοποιούνται. Η προσωπική συμπεριφορά ενισχύει την ενσυναίσθηση και βοηθά τους εργαζόμενους

ναυιοθετήσουν νέες μεθόδους και πρακτικές και παράλληλα τις μοιραστούν μεταξύ τους.

8.2.1.3 3^ο ερώτημα: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη διαχείριση της γνώσης. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η υπηρεσία επηρεάζει τη διαχείριση της γνώσης. Η Υπηρεσία οφείλει να εντοπίσει και να κινητοποιήσει τη γνώση αυτή και να τη διαμοιράσει στην ομάδα. Οι προσπάθειές της μπορούν να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν κατάλληλα τις γνώσεις τους καθημερινά στην εργασία τους. Δεν αρκεί οι εργαζόμενοι να κατέχουν τη γνώση. Πρέπει και να το αντιλαμβάνονται και να είναι σε θέση μόλις τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα από την Υπηρεσία να τη χρησιμοποιήσουν (Σ6). Παράλληλα, υπάρχει άμεση σχέση με την κουλτούρα η οποία αναπτύσσεται στην υπηρεσία. Η διαμόρφωση και η υιοθέτηση μιας κοινής κουλτούρας ως προς τη διάχυση της οργανωσιακής γνώσης από και σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς ενός οργανισμού συμβάλει στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, στη δημιουργία ενός πιο ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος με συνέπεια την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων του οργανισμού, πετυχαίνοντας περισσότερα με λιγότερο κόστος (Σ9) και παράλληλα ...όταν η υπηρεσία μου με ανταμείβει για αυτά που κάνω αλλά και όταν μου δίνετε η δυνατότητα και αναλαμβάνω πρωτοβουλίες τότε λειτουργεί καλύτερα η διαχείριση της γνώσης. Επίσης, είναι σημαντικό, η υπηρεσία να προωθεί την διαδικασία της μάθησης με διάφορους τρόπους (Σ10).

Η αξία της γνώσης αναδεικνύεται όταν... ένας οργανισμός Γνώσης, που αναγνωρίζει την αξία του άυλου κεφαλαίου που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό του, ως μοναδικό ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, προωθεί διαδικασίες συλλογής, οργάνωσης και διάδοσης της Γνώσης, προκειμένου να αξιοποιηθεί, να μεταλαμπαδευτεί σε ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο και να μετουσιωθεί σε νέα Γνώση και καινοτόμες ιδέες (Σ5). Παράλληλα ...η κουλτούρα που δημιουργείται στην υπηρεσία σχετικά με τη διαχείριση της γνώσης, αποτελεί την εγγύηση για την εφαρμογή και συνέχεια σε ένα σύστημα διαχείρισης της Γνώσης (Σ3) και ...όταν τα

μέλη της ομάδας εργασίας σε μία υπηρεσία ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους αλλά και για τις πρωτοβουλίες τις οποίες αναλαμβάνουν αυτό έχει φυσικά και μία άμεσα θετική επίδραση στο πως αυτή η γνώση θα διαχειριστεί (Σ4).

Παράλληλα ο τρόπος διοίκησης έχει άμεση σχέση με την συμπεριφορά της υπηρεσίας. Όσο πιο ανθρωποκεντρική διοίκηση διαθέτει με εφαρμογή σύγχρονων παραμέτρων αξιολόγησης και υποκίνησης του προσωπικού, αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης έργου, αμερόληπτων μετρικών συστημάτων επί τη βάση προσυμφωνημένων και αποδεκτών στόχων, διάφανου τρόπου ανταμοιβής τόσο πιθανότερος θα είναι ο ευνοϊκός συσχετισμός με τη διαχείριση (διαμοιρασμό) της γνώσης (Σ1). Επιπλέον, μια υπηρεσία που αποδεικνύει εμπράκτως και προσπαθεί για ένα εργασιακό κλίμα σεβασμού, αναγνώρισης και ανταμοιβής μόνο θετική επίδραση μπορεί να έχει (Σ2).

Υπάρχουν όμως, ορισμένες προϋποθέσεις προκειμένου η συμπεριφορά της υπηρεσίας να έχει θετικό αποτέλεσμα στη διαχείριση της γνώσης. Αν δηλαδή είναι υποστηρικτική, δίνει δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό την ανάλογη υλικοτεχνική υποδομή, ενθαρρύνει, εμπυχώνει, επιβραβεύει και δίνει αξιοκρατικά κίνητρα ανέλιξης (Σ11).

Ωστόσο, υπήρχε και μία απάντηση η οποία ανέφερε ότι δεν έχει θετική επίδραση. Θα έπρεπε να έχει. Φοβάμαι όμως, ότι δεν έχει καιπιο καταλυτική και θετική επίδραση έχει η προσωπική συμπεριφορά, ενώ θα έπρεπε να επιδρά εξίσου θετικά και αυτή (Σ8).

Η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης, εντοπίζοντάς την και διοχετεύοντας την κατάλληλα. Παράδειγμα: όντας νεοδιόριστη υπάλληλος μου είχε ανατεθεί η συγκέντρωση των μορίων για τις κρίσεις των προϊσταμένων. Δεν υπήρχε κάποια εφαρμογή τότε και για δική μου διευκόλυνση χρησιμοποίησα την Access, δημιουργώντας καρτέλα για τον κάθε υπάλληλο με τη δυνατότητα να έχω συγκεντρωτικά και συγκρίσιμα τα δεδομένα μου. Ένα υψηλόβαθμο στέλεχος της υπηρεσίας εντυπωσιάστηκε από αυτή την πρωτοβουλία και μου πρόσφερε μια από τις καλύτερες θέσεις του οργανισμού εκείνη την περίοδο (Σ12).

Συμπερασματικά, η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η υπηρεσία, επηρεάζει

την διαχείριση της γνώσης. Όταν η υπηρεσία παρέχει τις ευκαιρίες και τους παρακινεί προκειμένου να διαμοιράζονται τη γνώση με την υπόλοιπη ομάδα τότε αναπτύσσεται δημιουργικά η διαχείριση της γνώσης. Παράλληλα, υπάρχει άμεση σχέση με την κουλτούρα η οποία αναπτύσσεται στην υπηρεσία. Όταν η κουλτούρα αυτή προσανατολίζεται στη διάχυση της υπηρεσιακής γνώσης στο σύνολο των εργαζομένων, τότε βελτιώνονται οι διαδικασίες συλλογής, οργάνωσης και διάδοσης της γνώσης. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσονται καινοτόμες ιδέες δημιουργείται νέα γνώση και επιτυγχάνονται αποτελεσματικότερα οι στόχοι των οργανισμών. Επιπλέον όταν στους εργαζόμενους δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες μέσα σε ένα κλίμα σεβασμού και αναγνώρισης με επίκεντρο τους ίδιους και ανταμείβονται για την απόδοσή τους τότε ενισχύεται η διαχείριση της γνώσης .

8.2.1.4 4^ο ερώτημα: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα η θετική συμπεριφορά της υπηρεσίας βοηθά τους εργαζόμενους να αποκτούν όραμα και μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών, καινοτόμων μεθόδων επεξεργασίας ανάλογα με την περίπτωση της κάθε υπηρεσίας (Σ4) και παράλληλα όταν οι υπάλληλοι διευκολύνονται από την υπηρεσία τους στον διαμοιρασμό των γνώσεων τότε προωθούνται καινοτόμες πρακτικές (Σ10). Επιπλέον η συμπεριφορά της υπηρεσίας βοηθά την εφαρμογή νέων πρακτικών που θα βελτιώσουν τη μάθηση στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Σ6) και παράλληλα αξιοποιεί και παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό του να μοιραστεί ιδέες, σκέψεις και γνώσεις και να συνδιαμορφώσει νέες μεθόδους επιχειρησιακής οργάνωσης και λειτουργίας (Σ5). Η συμπεριφορά της υπηρεσίας όμως επιδρά θετικά στη δημιουργία ...ενός κοινού πλαισίου μάθησης και διαμοιρασμού κρίσιμων πληροφοριών και γνώσεων ως προς τις διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές και η δέσμευση όλων των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού για την τήρηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση του πλαισίου αυτού (Σ9). Επιπλέον οδηγεί σε κίνητρα συμμετοχής και συνθήκες εφαρμογής

Ολικής Ποιότητας στην κουλτούρα της υπηρεσίας, που οδηγεί και σε οργανωσιακή καινοτομία (Σ3).

Επιπρόσθετα ο τρόπος διοίκησης μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα η συμπεριφορά της υπηρεσίας με την έννοια ενός "ανοιχτού" τρόπου διοίκησης σε ότι αφορά την παροχή ευκαιριών στο προσωπικό για ανέλιξη, την ανταμοιβή πρωτοβουλιών που συνεισφέρουν σ' ένα θετικό αποτέλεσμα, την καλλιέργεια ενός κλίματος διαφάνειας και ίσων ευκαιριών καθώς και την εφαρμογή ενός αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης με βάση προ-συμφωνηθέντες στόχους συνεισφέρει στην οργανωσιακή καινοτομία και εξασφαλίζει ανταγωνιστικά αποτελέσματα και προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες για τον πολίτη/χρήστη (Σ1).

Υπάρχουν όμως ορισμένες προϋποθέσεις προκειμένου η συμπεριφορά της υπηρεσίας να έχει θετικό αποτέλεσμα στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα εφόσον η Υπηρεσία διευκολύνει την πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα, αναζητά και επιδιώκει τη γνώμη των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (Σ2) και παράλληλα, εφόσον ένας οργανισμός που προωθεί και ανταμείβει τη συνεχή μάθηση και την ανάληψη πρωτοβουλιών, προς την κατεύθυνση επίτευξης ενός κοινού οράματος (Σ5). Επιπρόσθετα, όταν επικρατεί η ανάλογη υπηρεσιακή κουλτούρα (Σ11)

Ωστόσο όμως μία απάντηση τονίζει ότι ...θα έπρεπε να έχει. Από την προσωπική μου εμπειρία όμως, δεν έχει στο φορέα μου (Σ8).

Η διαχείριση γνώσης ευνοεί και διευκολύνει την καινοτομία στους οργανισμούς. Η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα δράσεων, προϊόντων και διαδικασιών, όπως η βελτίωση των διοικητικών συστημάτων, του σχεδιασμού και του προγραμματισμού, των διαδικασιών παραγωγής και της ανάπτυξης νέων προϊόντων/ υπηρεσιών ή της βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων. Επιπλέον, η οργανωσιακή καινοτομία συνδέεται με αυξημένη παραγωγικότητα, δηλαδή με μείωση της ποσότητας φυσικής εργασίας, που απαιτείται για την παραγωγή αγαθών/υπηρεσιών. Απαιτεί δε από τα άτομα να έχουν αποκτήσει την υπάρχουσα γνώση, την οποία στη συνέχεια, μοιράζονται μέσα στον οργανισμό. Στην αρχή επίσης, αναφέραμε ότι, οργανωσιακή καινοτομία μπορεί να είναι και. Όλα αυτά τα θετικά αποτελέσματα προκύπτουν από τη συμπεριφορά της υπηρεσίας (Σ6).

Θα απαντήσω με ένα παράδειγμα: Για χ λόγους είχε αλλάξει όλο το προσωπικό σε ένα τμήμα μιας υπηρεσίας. Νέοι υπάλληλοι όλοι, με όρεξη για δουλειά και θέληση για μάθηση. Δυστυχώς όμως, δεν υπήρχε κανένας για μεταλαμπάδευση των γνώσεων του και για τις πρακτικές που ακολουθούσε η υπηρεσία έως τότε. Νέα υπάλληλος κι εγώ, θα πήγαινα για την εισαγωγική μου εκπαίδευση σε άλλη περιοχή, στον χώρο όπου στεγάζονταν η αντίστοιχη υπηρεσία εκείνης της περιοχής. Μετά από προσωπική πρόταση και τις ενέργειες του Διευθυντή, παράλληλα με την εισαγωγική εκπαίδευση έγινε και η εκπαίδευση στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας από τους συναδέλφους της αντίστοιχης υπηρεσίας. Επιστρέφοντας στη βάση μου, όλη αυτή τη νέα γνώση τη μετέδωσα στους συναδέλφους μου, οι οποίοι έδειξαν ιδιαίτερο ζήλο και προθυμία. Η υπηρεσία μετά από αυτό λειτουργούσε καλύτερα από ποτέ (Σ12)!

Συμπερασματικά, η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, επιδρά θετικά στην ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών καθώς και νέων πρακτικών. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι διευκολύνονται από την υπηρεσία τους στο διαμοιρασμό των γνώσεων. Παράλληλα, η συμπεριφορά της υπηρεσίας ενισχύει την αξιοποίηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον διαμοιρασμό σκέψεων, ιδεών και γνώσεων προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης και να βελτιώσει την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών. Επιπλέον, επιδρά θετικά στη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου μάθησης και διαμοιρασμού κρίσιμων πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με τις διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές του οργανισμού καιπαράλληλα τη δέσμευση όλων των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού για την τήρηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση του συγκεκριμένου πλαισίου. Επιπλέον, αναπτύσσονται κίνητρα συμμετοχής για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας με αποτέλεσμα την ενίσχυση της οργανωσιακής καινοτομίας. Όταν ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων στον προγραμματισμό και την εκτέλεση των στόχων του οργανισμού τότε αναπτύσσεται η οργανωσιακή καινοτομία.

8.2.1.5 5^ο ερώτημα: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενεργοί και χρήσιμοι στην υπηρεσία τότε επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά ...η προσωπική του συμπεριφορά είναι άμεσα συνδεδεμένη με το πώς υπηρεσία τον αξιοποιεί, τον σέβεται, τον εκτιμά και τον ανταμείβει δίνοντάς του ανάλογες πρωτοβουλίες (Σ4) και παράλληλα.....το άτομο μέσα σε ένα περιβάλλον που προωθεί τη μάθηση και την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την απρόσκοπτη διάχυση της πληροφορίας, αισθάνεται ενεργό και χρήσιμο μέλος, ικανό να συνεισφέρει στην ομάδα, με αποτέλεσμα να παρακινείται και να βελτιώνεται συνεχώς, ως προς τις γνώσεις και τις δεξιότητές του (Σ5).

Επιπλέον, η συμπεριφορά της υπηρεσίας παρακινεί τους εργαζόμενους και επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς είναι ένας από τους σημαντικότερους αν όχι ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να κινητοποιήσει τα άτομα. Οι εργαζόμενοι μιας Υπηρεσίας, δεν είναι ούτε αδιάφοροι, ούτε και αρνητικοί απέναντι στις ανάγκες της. Μπορεί όμως, να γίνουν αδιάφοροι και αρνητικοί κάθε φορά που οι εμπειρίες από το εργασιακό περιβάλλον (εκ των έσω δηλ.) τους αναγκάζουν, ή όταν η Υπηρεσία με τη συμπεριφορά της αδυνατεί να τους κατευθύνει, ή όταν δεν υπάρχουν ανοιχτοί δίαυλοι επικοινωνίας. Μια Υπηρεσία που βασίζεται στις ικανότητες των εργαζομένων και τους αναθέτει ευθύνες, τους εμπιστεύεται και μοιράζεται πληροφορίες, όλα τα δεδομένα που χρειάζονται για να επιτύχουν τους στόχους της, που τους σέβεται, σαφώς και θα έχει αφοσιωμένους εργαζόμενους, και σίγουρα θα τους εμπλέξει και θα τους ενεργοποιήσει. (Σ6) Επιπλέον έχει θετική επίδραση καθώς ...διότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να νιώθουν πιο ενεργοί τόσο στη λήψη αποφάσεων, όσο και στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, ενώ παράλληλα αποτελεί και ένα κίνητρο για συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, τόσο ως μεμονωμένα άτομα όσο και ως μέλη μιας ομάδας εργασίας (Σ9) και παράλληλα ...διότι μας παρακινεί και μας παροτρύνει να εξελισσόμαστε καθημερινά (Σ12).

Επιπρόσθετα το εργασιακό κλίμα και η θετική συμπεριφορά της υπηρεσίας... δημιουργεί ένα πολύ ευχάριστο εργασιακό κλίμα και δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για θετική προσωπική συμπεριφορά (Σ2). Επιπλέον, ... όσο πιο ενθαρρυντικό, υποστηρικτικό και δίκαιο είναι το περιβάλλον της Υπηρεσίας τόσο πιο πολύ επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά (Σ8) και παράλληλα ...όταν υπάρχει μία θετική κουλτούρα και ένα καλό κλίμα τότε αυτό επιδρά και στην προσωπική συμπεριφορά (Σ10).

Συμπερασματικά, η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενεργοί και χρήσιμοι στην υπηρεσία τότε επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά. Όταν η υπηρεσία σέβεται, εκτιμά, αξιολογεί και ανταμείβει τους εργαζόμενους τότε αυτοί με τη σειρά τους λειτουργούν αποτελεσματικότερα στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, όταν εργάζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο προωθεί τη μάθηση και την ανάληψη πρωτοβουλιών, ευνοεί τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και λειτουργούν ομαδικά τότε παρακινούνται και βελτιώνονται συνεχώς κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται όταν η υπηρεσία βασίζεται στις ικανότητές τους, τους εμπιστεύεται, τους αναθέτει ευθύνες, διαμοιράζονται οι πληροφορίες και οι γνώσεις με αποτέλεσμα τη βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Επιπρόσθετα, το εργασιακό κλίμα και η θετική συμπεριφορά και κουλτούρα της υπηρεσίας και όσο ενθαρρυντικό, υποστηρικτικό και δίκαιο είναι το περιβάλλον της υπηρεσίας τόσο πιο πολύ επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά.

8.2.2 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 2^ο Μοντέλο

8.2.2.1 1^ο ερώτημα: Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει θετική επίδραση στην αντίληψη των πρακτικών μάθησης. Πιο συγκεκριμένα η θετική συμπεριφορά της υπηρεσίας δημιουργεί ένα πολύ ευχάριστο εργασιακό κλίμα και

δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για θετική προσωπική συμπεριφορά. (Σ2) και επιπλέον ...μία σωστή διαχείριση της γνώσης βοηθάει τον προϊστάμενο της κάθε υπηρεσίας να δώσει στο προσωπικό του και να γίνει καλύτερα κατανοητός χρησιμοποιώντας διάφορες πρακτικές μάθησης ως προς αυτά τα οποία θέλει να τους περάσει (Σ4). Βασικό στοιχείο αποτελεί για τον οργανισμό να...αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, συγκεντρώνοντας, καταγράφοντας και διαμοιράζοντάς την, χρησιμοποιεί κάθε πρόσφορο μέσο, ανάλογα με τους πόρους που διαθέτει, τις συνθήκες, τις ιδιαιτερότητές του, τους στόχους του (Σ5).

Η διαχείριση της γνώσης ενισχύει την ανάπτυξη νέων πρακτικών μάθησης με την αρωγή της νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας ...η συνεισφορά της ψηφιακής τεχνολογίας στις νέες μεθόδους μάθησης και διδασκαλίας (ψηφιακά βιβλία, τηλεεκπαίδευση, ψηφιακή ενημέρωση, παροχή εξατομικευμένου περιεχομένου). Αν η γνώση παρακρατούνταν η παραπάνω πρόοδος θα ήταν προνόμιο ολίγων (Σ1) και παράλληλα, δημιουργούνται συνθήκες συνεχούς βελτίωσης των πρακτικών μάθησης (Σ3). Επιπλέον, ...ανάλογα με τις δυνατότητες και τον βαθμό ωριμότητάς του, μπορεί να αναπτύξει τόσο άτυπους όσο και τυπικούς τρόπους αποτύπωσης και διάδοσης της πληροφορίας. Μπορεί, για παράδειγμα, να αναπτύξει Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης με τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών ή να συγκροτήσει Ομάδες Έργου και να καθιερώσει τακτικές συναντήσεις εργασίας, παρουσιάσεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις, να συμμετέχει σε Δίκτυα-Forum, να οργανώσει εσωτερικά ή εξωτερικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα, να πιστοποιήσει στοχευμένες ομάδες εργαζομένων ή να τις εκπαιδεύσει κατά τη διάρκεια της εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, ο εργαζόμενος γίνεται κοινωνός της φιλοσοφίας και των πρακτικών προώθησης της Μάθησης που υιοθετεί ο φορέας του (Σ5).

Η συνεισφορά της διαχείρισης της γνώσης στην αντίληψη των πρακτικών μάθησης είναι ουσιαστική. Χωρίς τη διαχείριση γνώσης, οι οργανισμοί δεν μπορούν να λειτουργούν βέλτιστα (Σ6) και επιπλέον διαχείριση της γνώσης λειτουργεί θετικά ... υποστηρίζοντας την ανάπτυξη περιβαλλόντων μάθησης και εμπλέκοντας το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού στη μάθηση έχει θετική επίδραση στην αντίληψη των πρακτικών μάθησης (Σ6).

Συμπερασματικά, η διαχείριση της γνώσης έχει θετική επίδραση στην αντίληψη των πρακτικών μάθησης. Βασικό στοιχείο αποτελεί για τον οργανισμό να αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του. Πιο συγκεκριμένα, να συγκεντρώνει, να καταγράφει και να διαμοιράζει αυτή τη γνώση στο σύνολο των εργαζομένων. Η διαχείριση της γνώσης ενισχύει την ανάπτυξη νέων πρακτικών μάθησης με την αρωγή των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας. Με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στις νέες μεθόδους μάθησης και διδασκαλίας, όπως τα ψηφιακά βιβλία, η τηλεεκπαίδευση, η ψηφιακή ενημέρωση και η παροχή εξατομικευμένου περιεχομένου με βάση τις ανάγκες των εργαζομένων. Παράλληλα, η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται και με άλλες πρακτικές μάθησης, όπως η συγκρότηση ομάδων έργου, οι τακτικές συναντήσεις στον χώρο εργασίας, η ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων και η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας (on the job training). Οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως κοινωνοί της φιλοσοφίας και των πρακτικών προώθησης της μάθησης τις οποίες αναπτύσσουν οι οργανισμοί. Η συνεισφορά της διαχείρισης της γνώσης στην αντίληψη των πρακτικών μάθησης είναι ουσιαστική.

8.2.2.2 2^ο ερώτημα: Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό στον εργασιακό χώρο..... η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης μπορεί να αποτελέσει και πρακτική παρακίνησης των εργαζομένων και έχει άμεση επίδραση στην προσωπική τους συμπεριφορά διότι θεωρούν ενδιαφέρον το περιεχόμενο της εργασίας και ότι η εργασία τους είναι σημαντική (Σ2) και παράλληλα ...είναι σημαντική και τον υποκινεί ως ένα βαθμό να συμβάλλει και αυτός από την δική του πλευρά στην βελτίωση αυτής της κατάστασης (Σ4) αλλά καιο εργαζόμενος νιώθει ότι ο φορέας του μεριμνά για τη συνεχή αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων του, επενδύει σε αυτόν και τον διευκολύνει να αναπτύξει τους ορίζοντές του. Με αυτόν τον τρόπο, παρακινείται να ανταποδώσει την προσφορά, μέσα από την παραγωγή έργου πιο αποτελεσματικά, την συνεχή του προσπάθεια για βελτίωση, τη μεταφορά και μετουσίωση της Γνώσης που έλαβε σε

από έργο (Σ5). Επιπλέον, ...ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να γίνεται ολοένα και πιο ενεργός και αποτελεσματικός, τον παρακινεί να συνεργάζεται με άλλους συναδέλφους και από κοινού να συμβάλουν τα μέγιστα για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού μέσα από ένα ενιαίο πλαίσιο γνωστικής δράσης (Σ9).

Επιπλέον, έχει θετική επίδραση τόσο σε επίπεδο απόδοσης όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι ...μπορούν να βελτιωθούν ως άτομα και να εξελιχθούν, να αυξήσουν την απόδοσή τους και να έχουν καλύτερη επαγγελματική εξέλιξη. Η διαχείριση γνώσης επίσης, επιδρά θετικά και στην ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς τους βοηθά να επικεντρωθούν σε ό,τι είναι σημαντικό, εξαλείφοντας τον υπερβολικό φόρτο πληροφοριών που δέχονται καθημερινά και μειώνοντας το άγχος τους (Σ6). Παράλληλα, ...ενισχύουν την προσωπικότητα του ατόμου, την αυτοπεποίθηση του και το κάνουν να αισθάνεται οργανικό μέλος του συνόλου μιας τυπικής οργάνωσης. Ο βαθμός που το άτομο αισθάνεται χρήσιμο και παραγωγικό σ' ένα περιβάλλον συνεισφέρει με τη σειρά του προσθετικά στο τελικό αποτέλεσμα (Σ1) και ...μπορεί να έχει καταλυτική επίδραση και να βελτιώσει την απόδοση του ατόμου (Σ8). Επιπλέον, ενισχύει στους εργαζόμενους τις ...ευκαιρίες προκειμένου να ενισχύσουν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους μέσω της συνεργασίας και της ανταλλαγής γνώσης με τους συναδέλφους τους και να μάθουν ο ένας από τον άλλο (Σ6) και ...δημιουργεί ασφάλεια στην υπηρεσία και τον εργαζόμενο για την επιτυχή διεκπεραίωση του καθημερινού όγκου εργασίας, κίνητρα για καινοτομία και οργανωσιακή κουλτούρα (Σ3) αλλά και ...ενισχύουμε την υπευθυνότητα και τον έλεγχο της προσωπικής μας επίδοσης (Σ12).

Προϋπόθεση όμως, αποτελεί ...αυτή αναπτύσσεται σε ένα ολιστικό σύστημα προαγωγής της προσωπικότητας του εργαζόμενου μέσω της Διαχείρισης της Γνώσης (Σ11).

Συμπερασματικά, η διαχείριση της γνώσης έχει θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό στον εργασιακό χώρο, καθώς η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης το βοηθά να εκτιμά την αξία της εργασίας και το ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ενεργοί και πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, έχει θετική επίδραση τόσο σε επίπεδο απόδοσης όσο και σε

ψυχολογικό επίπεδο στους εργαζόμενους. Η διαχείριση της γνώσης επιδρά θετικά και στην ψυχολογία των εργαζομένων, καθώς τους βοηθά να επικεντρωθούν σε ό,τι είναι σημαντικό. Με αυτόν τον τρόπο μειώνει τον υπερβολικό φόρτο πληροφοριών τις οποίες διαχειρίζονται και έτσι μειώνεται το άγχος τους. Παράλληλα, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται χρήσιμοι στον οργανισμό, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους, ενισχύεται η υπευθυνότητά τους και αναλαμβάνουν τον έλεγχο της προσωπικής τους επίδοσης. Προϋπόθεση όμως, αποτελεί η διαχείριση της γνώσης να αναπτύσσεται σε ένα ολιστικό σύστημα προαγωγής της προσωπικότητας των εργαζόμενων.

8.2.2.3 3^ο ερώτημα: Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά ως προς την μάθηση με πολλούς τρόπους. Όταν η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται με ανοικτό και δημοκρατικό τρόπο σε μία υπηρεσία τότε επηρεάζει θετικά..... η απρόσκοπτη πρόσβαση σε πληροφορίες αποτελεί και ερέθισμα για περαιτέρω έρευνα και μάθηση. Σε αντίθετη περίπτωση, αν υπάρχουν στεγανά και η πληροφορία είναι "είδος πολυτελείας" οι εργαζόμενοι απογοητεύονται και το ενδιαφέρον τους όχι μόνο για μάθηση αλλά και για εργασιακά σιγά σιγά μειώνεται (Σ2) και παράλληλα, ...ένα ανοικτό σύστημα διαχείρισης γνώσης, δίνει στους εργαζομένους ικανούς βαθμούς ελευθερίας στον λειτουργικό τρόπο διαχείρισης και διατήρησης της γνώσης, ώστε η διαδικασίες της μάθησης και μεταλαμπάδευσης γνώσης να προσαρμόζονται στις εκάστοτε ανάγκες και χαρακτήρες των εργαζομένων (Σ3). Επίσης, ενισχύεται η αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο ...ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να μεταδίδουν τη γνώση την οποία κατέχουν μέσα από τη δημιουργία εργασιακών περιβαλλόντων μάθησης και συστημάτων κατάλληλων για τον εντοπισμό, την οργάνωση και τη διακίνησή της εντός του οργανισμού όπου οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνήσουν με επιτυχία μεταξύ τους. Σε ένα τέτοιο αλληλεπιδραστικό περιβάλλον όπου η γνώση «διακινείται» σαφώς και επηρεάζει την προσωπική συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους (Σ6).

Η συμπεριφορά επηρεάζεται αναφορικά με τη μάθηση αναπτύσσεται όταν ...προσφέρει ερεθίσματα στους εργαζόμενους ώστε να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές πληροφόρησης και μάθησης ή ακόμα και να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης μιας λειτουργίας ή μιας διεκπεραίωσης μιας δραστηριότητας με πιο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Ο εκδημοκρατισμός της γνώσης παρέχει εναλλακτικό τρόπο σκέψης ως αποτέλεσμα νέων ψηγμάτων μάθησης (Σ1) και επιπλέονπαρακινώντας τους να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια και σε ενημερωτικές ημερίδες, να παρακολουθούν συνέδρια και εργαστήρια δεξιοτήτων, να συμμετέχουν σε συναντήσεις ανταλλαγής εμπειριών καθώς και με το να έχουν πιο ενεργό ρόλο στις διάφορες υπηρεσιακές συναντήσεις (Σ12).

Προϋπόθεση όμως αποτελεί ότι ...το κάθε άτομο έχει διαφορετικές κλίσεις και χαρακτηριστικά και μπορεί να προτιμά συγκεκριμένες μεθόδους εκπαίδευσης / επιμόρφωσης, οι οποίες και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης. (Σ5) και επιπλέον, ... όταν αναπτύσσεται σε ένα ολιστικό σύστημα προαγωγής της προσωπικότητας του εργαζόμενου μέσω της Διαχείρισης της Γνώσης (Σ11).

Συμπερασματικά, η διαχείριση της γνώσης έχει επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους. Όταν η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται με ανοικτό και δημοκρατικό τρόπο σε μία υπηρεσία τότε επηρεάζει θετικά στο ενδιαφέρον των εργαζομένων για το εργασιακό τους αντικείμενο και οι διαδικασίες μάθησης προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων. Παράλληλα, ενισχύεται η αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μεταδίδουν τη γνώση μέσω περιβαλλόντων μάθησης και συστημάτων τα οποία εντοπίζουν, οργανώνουν και μεταδίδουν τη γνώση και επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον η προσωπική συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε σχέση με τους τρόπους μάθησης. Η διαχείριση της γνώσης δίνει ερεθίσματα στους εργαζόμενους ώστε να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές πληροφόρησης και μάθησης. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης μιας λειτουργίας ή διεκπεραίωσης μιας δραστηριότητας με αποτελεσματικότερο τρόπο. Επίσης, παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα και σε ολομέλειες τμημάτων

προκειμένου να ανταλλάσουν γνώσεις και εμπειρίες. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η ανίχνευση των αναγκών και η ολιστική προσέγγιση των εργαζομένων.

8.2.2.4 4^ο ερώτημα: Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει επίδραση στην συμπεριφορά της υπηρεσίας. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση σύμφωνα με την οποία η διαχείριση της γνώσης κρίνει την ίδια τη συμπεριφορά της υπηρεσίας και χαρακτηρίζει ένα σύστημα "κλειστό" ή "ανοιχτό" στον τρόπο διοίκησης. Αν πάρουμε σαν παράδειγμα εταιρίες του ιδιωτικού τομέα που έχουν βραβευτεί για το ιδανικό εργασιακό τους περιβάλλον, χαρακτηρίζονταν μεταξύ άλλων και από μια ατμόσφαιρα διαμοιρασμού της γνώσης, συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζόμενων τους, ανάλυσης των καλύτερων πρακτικών (Σ1). Παράλληλα, ισορροπεί τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, εξασφαλίζει ηρεμία, αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση στην υπηρεσία, δημιουργεί κίνητρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας (Σ3). Επιπλέον, ο οργανισμός ...αναγνωρίζει ότι για την επίτευξη των στόχων του είναι απαραίτητη η συνεργασία και συνεισφορά όλων (Σ5).

Επιπρόσθετα, έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της υπηρεσίας αλλά και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, ...η θετική επίδραση αποτυπώνεται αρχικά στην μονάδα, κατόπιν στην ομάδα και στο τέλος στην υπηρεσία αφού αποκομίζει όλα τα οφέλη τα οποία λειτουργούν αθροιστικά και πολλαπλασιαστικά (Σ2) και παράλληλα, ...είναι απαραίτητη η συνεργασία και συνεισφορά όλων. Είναι περισσότερο πιθανό να εφαρμόσει πρακτικές ανατροφοδότησης, συλλογικής λήψης αποφάσεων, παρακίνησης και ανταμοιβής και να καθιερώσει και να παρακολουθεί συστήματα μέτρησης της απόδοσής του, προκειμένου να διορθώνει τις αστοχίες και να ανατροφοδοτεί τους υπεύθυνους με τα απαραίτητα μέτρα βελτίωσης (Σ5). Επιπλέον, ο οργανισμός ...βελτιώνει τις επιδόσεις της και αυξάνει την παραγωγικότητά της. Με το να έχει μεγαλύτερη πρόσβαση στη γνώση των ανθρώπων της, η Υπηρεσία λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις, βελτιώνει τις λειτουργίες, την οργάνωση και τον προγραμματισμό, εξορθολογίζει τις διαδικασίες, μειώνει τις αστοχίες κατά την εκτέλεση της εργασίας και καινοτομεί. Μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές στο περιβάλλον, καθώς και σε ζητήματα και προκλήσεις που αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα της

συνεχούς ανανέωσης της γνώσης. Η διαχείριση γνώσης μπορεί επίσης, να βοηθήσει την υπηρεσία να βελτιώσει την ικανότητά της να συνεργάζεται με άλλες υπηρεσίες (Σ6).

Επίσης, βοηθά τις διαδικασίες στον οργανισμό ...η διαχείριση της γνώσης βοηθά και ενθαρρύνει την μάθηση, την τυποποίηση διαδικασιών, την επικαιροποίηση γνώσεων (Σ8) και παράλληλα, ...με την εφαρμογή συγκεκριμένων τυπολογικών διαδικασιών και την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης αυτών αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συνόλου ενός οργανισμού (Σ9). Επίσης, ...δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση στην γνώση και να συμμετέχουν ενεργά στους στόχους της υπηρεσίας (Σ10) και επιπλέον, οι εργαζόμενοι ...μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους που διαθέτουν με τον καλύτερο τρόπο και στον ταχύτερο χρόνο. Αυτό μπορεί να έχει μόνο θετικό αντίκτυπο στην υπηρεσία (Σ12).

Προϋπόθεση όμως αποτελεί ...η υπηρεσιακή κουλτούρα που επικρατεί να είναι θετική στην ενσωμάτωση της γνώσης και της καινοτομίας (Σ11).

Συμπερασματικά, η διαχείριση της γνώσης έχει επίδραση στη συμπεριφορά της υπηρεσίας. Όταν η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται αποτελεσματικά τότε ενισχύεται ο διαμοιρασμός των γνώσεων, η συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά προγράμματα και η ανάπτυξη των βέλτιστων πρακτικών. Επιπλέον, ενισχύει τις εργασιακές σχέσεις, αυξάνει την αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση και δημιουργεί κίνητρα για συνεχή βελτίωση και για την ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών. Επιπλέον, η ηγεσία των οργανισμών αναγνωρίζει ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από τη συνεργασία και τη συνεισφορά από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της υπηρεσίας αλλά και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Η θετική επίδραση αποτυπώνεται αρχικά στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στη συνέχεια στην ομάδα και στο τέλος στη υπηρεσία συνολικά. Η υπηρεσία ουσιαστικά λαμβάνει το σύνολο από τα οφέλη τα οποία λειτουργούν αθροιστικά και με πολλαπλασιαστικό τρόπο. Βασικό στοιχείο για την υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη πρακτικών ανατροφοδότησης με κύριο στόχο την παρακολούθηση της πορείας του οργανισμού και των στόχων του, την παρακίνηση και επιβράβευση των εργαζομένων καθώς και τη διόρθωση των αστοχιών και τη λήψη μέτρων βελτίωσης.

Η ορθή ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης βοηθά τον οργανισμό να βελτιώνει τις λειτουργίες του, να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις, να εξορθολογίζει τις διαδικασίες, να βελτιώνει την οργάνωση και τον προγραμματισμό και να καινοτομεί. Επιπλέον, βοηθά τον οργανισμό να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες αλλαγές οι οποίες αναπτύσσονται στο ευρύτερο περιβάλλον. Επίσης, ενθαρρύνει την μάθηση, βοηθά στην τυποποίηση των διαδικασιών, αξιοποιεί τους πόρους και αυξάνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού συνολικά.

8.2.2.5 5^ο ερώτημα: Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει επίδραση στην συμπεριφορά συναδέλφων ως προς την μάθηση. Πιο συγκεκριμένα, ...δίνει κίνητρο και επιθυμία μάθησης και μεταλαμπάδευσης της υπάρχουσας γνώσης και λόγω της διευκόλυνσης της καθημερινότητας και λόγω κινήτρου για συμμετοχή στο σύστημα διαχείρισης γνώσης αλλά και λόγω της δυνατότητας θεμιτής εκμετάλλευσης του συστήματος για προσωπική ανέλιξη και ανταμοιβές (Σ3) και παράλληλα, ...ένα συγκεντρωτικό σύστημα θα αποθάρρυνε τους συναδέλφους τα στελέχη από το να επιδιώξουν να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους ως προς τη μάθηση πάνω στα θέματα της αρμοδιότητάς τους, ενώ μία ορθολογική διαχείριση της γνώσης με διάφορους τρόπους διάχυσης της μάθησης σαφώς και τον επηρεάζει θετικά τον κάθε συνάδελφο και τον υποκινεί να μπορέσει να προχωρήσει στην προσωπική του μάθηση (Σ4). Επιπλέον, ... ο τρόπος που διαχειρίζεται τη γνώση η εκάστοτε υπηρεσία γεννά ή στερεί (κατά περίπτωση) τα ερεθίσματα από τους εργαζόμενους στο να αναζητήσουν νέες πηγές μάθησης και ενδεχομένως αυτοβελτίωσης. Η συνεπαγόμενη συμπεριφορά τους θα χαρακτηρίσει αργότερα και την οργανωσιακή συμπεριφορά της υπηρεσίας (Σ1) και παράλληλα, ...μέσα από ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο διαμοιρασμού γνώσεων και πληροφοριών σαφώς και επηρεάζεται θετικά η συμπεριφορά των συναδέλφων ως προς τη μάθηση και την απόκτηση νέων γνωστικών μεθόδων, συμβάλλοντας παράλληλα στη δημιουργία ενός ομαδικού κλίματος συνεργασίας και συνεχούς γνωστικής αλληλεπίδρασης με γνώμονα την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας (Σ9). Επιπρόσθετα, ...η συνεργασία και η

συζήτηση μεταξύ τους δίνει τη δυνατότητα να μαθαίνουν με καλύτερο τρόπο και να αποκτούν νέες γνώσεις (Σ10).

Επίσης, ο τρόπος με τον οποία αναπτύσσεται η διαχείριση της γνώσης επηρεάζει την συμπεριφορά των συναδέλφων ως προς την μάθηση. Πιο συγκεκριμένα, ...με την ανάπτυξη εργασιακού περιβάλλοντος μάθησης αλλά και συστημάτων κατάλληλων για τον εντοπισμό, την οργάνωση και τη διακίνησή της γνώσης εντός του οργανισμού, που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της στο πλαίσιο της ομάδας, να διαμοιράζονται με τους συναδέλφους τους τη γνώση την οποία κατέχουν και να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον. Εκτός από τις νέες γνώσεις που αποκτούν σε ένα τέτοιο περιβάλλον μάθησης, οι εργαζόμενοι μπορούν να συζητούν ελεύθερα και να διορθώνουν τυχόν αστοχίες και λάθη τους λαμβάνοντας ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους τους (Σ6) και παράλληλα, ...δημιουργούν ένα ιδιαίτερο οργανωσιακό κλίμα και μία εργασιακή κουλτούρα που εμπλέκει το ανθρώπινο δυναμικό σε συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς όσον αφορά τη μάθηση (Σ5). Η κουλτούρα η οποία επικρατεί σε έναν οργανισμό ως προς τη διαχείριση της γνώσης επηρεάζει τη συμπεριφορά των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, ...επηρεάζει βαθύτατα τη συμπεριφορά των συναδέλφων, αφού θεωρώ ότι οι άνθρωποι τείνουν να προσαρμόζονται και να αφομοιώνουν το περιβάλλον στο οποίο ανήκουν κατά κανόνα (Σ8).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις ...οι σχέσεις και το είδος συνεργασίας μεταξύ των ατόμων εξαρτάται από τον βαθμό και τον τρόπο που το εργασιακό περιβάλλον διαχειρίζεται τη Γνώση και προωθεί συστηματικά και οργανωμένα τη Μάθηση. Εργασιακά περιβάλλοντα που υιοθετούν Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης προβάλλουν και καλλιεργούν ένα εργασιακό κλίμα που προωθεί την ομαδική εργασία, την απρόσκοπτη ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνογνωσίας και την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών τους. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα άτομα ενθαρρύνονται να μοιραστούν και να προσφέρουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους, με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων (Σ5). Επιπλέον, όταν ...η επικρατούσα κουλτούρα στο υπηρεσιακό περιβάλλον ενθαρρύνει την μάθηση (Σ11).

Συμπερασματικά, η διαχείριση της γνώσης έχει επίδραση στη συμπεριφορά συναδέλφων ως προς τη μάθηση. Πιο συγκεκριμένα, παρακινεί τους εργαζόμενους

να μαθαίνουν και να μοιράζονται τις γνώσεις να αναζητούν νέες πηγές μάθησης. Παράλληλα, όταν υφίσταται ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο διαμοιρασμού και διάχυσης των γνώσεων τότε ενισχύεται ένα ομαδικό, συνεργατικό και αλληλεπιδραστικό κλίμα το οποίο βοηθά καταλυτικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι εργαζόμενοι εντοπίζουν, οργανώνουν και διακινούν τις γνώσεις και μέσα από την ανατροφοδότηση διορθώνουν τυχόν λάθη και αστοχίες με σκοπό την συνεχή βελτίωση. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται μία οργανωσιακή κουλτούρα και ένα οργανωσιακό κλίμα το οποίο επηρεάζει θετικά την συμπεριφορά των συναδέρφων σε σχέση με την μάθηση. Η κουλτούρα η οποία επικρατεί σε ένα οργανισμό ως προς την διαχείριση της γνώσης επηρεάζει τη συμπεριφορά των συναδέρφων. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι τείνουν να προσαρμόζονται και να αφομοιώνουν το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

8.2.3 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 3^ο

Μοντέλο

8.2.3.1 1^ο ερώτημα: Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

*Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. Η συμπεριφορά της υπηρεσίας θα έχει θετική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία (Σ1). Πιο συγκεκριμένα, ...όταν σε μία σε μία υπηρεσίατα μέλη ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ή τους δίνονται χρόνος για να αξιοποιήσουν αυτό το πράγμα σίγουρα από αυτή τη διαδικασία προκύπτουν καινοτόμα πράγματα τα οποία τελικά οργανωμένα σωστά μπορούν να βοηθήσουν στην οργάνωση της υπηρεσίας μας (Σ4) και παράλληλα, ...για να αναπτυχθούν καινοτόμα προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες, η Υπηρεσία πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της να σκέφτονται πιο δημιουργικά. Μέσω της χρήσης, για παράδειγμα, τεχνικών δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, όπως π.χ. το *brainstorming*, οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνήσουν τις ιδέες τους στην ομάδα. Οι καινοτομίες, γνωρίζουμε ότι, ξεκινούν*

από αυτές τις δημιουργικές ιδέες, οι οποίες εφόσον αναπτυχθούν και εφαρμοστούν στη συνέχεια, μετατρέπονται σε επιτεύγματα για τον οργανισμό (Σ6). Επιπλέον, ...μπορεί να δώσει τα κίνητρα και την ώθηση στο σχεδιασμό και εφαρμογή οργανωτικών καινοτομιών στην υπηρεσία. (Σ3) και παράλληλα, ...όταν η υπηρεσία ακούει και μαθαίνει από όλους τους υπαλλήλους τότε βγαίνουν νέοι τρόποι και νέες ιδέες που βοηθούν στην εργασία τους (Σ10). Επιπρόσθετα, ...μια υπηρεσία που ενδιαφέρεται τόσο για τους ανθρώπους τους όσο και για το μέλλον της επιδιώκει να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τη θέση της και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της οργανωσιακής καινοτομίας που αφορούν π.χ. στις διαδικασίες ή στη διαχείριση του προσωπικού της (Σ2).

Βασικό ρόλο για την άμεση θετική επίδρασή έχει η ηγεσία ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, ...η λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την υιοθέτηση και υλοποίηση καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών έχει ως αφετηρία τα ανώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας και έπειτα ακολουθεί η διάχυση αυτών των μεθόδων προς τα κάτω (Σ9) και παράλληλα, ...εκπορεύεται η καινοτομία και η γνώση και μάλιστα από τα ανώτερα στελέχη του κάθε φορέα. Δηλαδή κυρίως από πάνω προς τα κάτω πρέπει να γίνεται η διάχυση (Σ8). Επιπρόσθετα, ... οι αξίες ενός οργανισμού και η αντίληψή του για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου και του κεφαλαίου της Γνώσης που ενυπάρχει σε αυτό ασκούν σημαντική επίδραση στο βαθμό ανάπτυξης και εφαρμογής Καινοτομίας στη διοικητική του δράση, διαμορφώνοντας το αντίστοιχο οργανωσιακό κλίμα και υιοθετώντας τις αντίστοιχες επιχειρησιακές πρακτικές (Σ5).

Η οργανωσιακή καινοτομία αναπτύσσεται όταν ...ένας οργανισμός που έχει ενσωματώσει διαδικασίες και πρακτικές συλλογικής λήψης αποφάσεων, απρόσκοπτης διάχυσης της πληροφορίας, προώθησης και ανταμοιβής της συνεχούς μάθησης και της ανάληψης πρωτοβουλιών, προς την κατεύθυνση επίτευξης ενός κοινού οράματος, αξιοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό και παρακινεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του να μοιραστεί ιδέες, σκέψεις, γνώσεις και εμπειρίες και να συνδιαμορφώσει νέες μεθόδους στις επιχειρησιακές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένης της Διαχείρισης Γνώσης, στην οργάνωση της εργασίας ή και στις εξωτερικές σχέσεις με το περιβάλλον (Σ5).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις ...μόνον εφόσον είναι ανοιχτή στις αλλαγές, και έτοιμη να υιοθετήσει αλλαγές ή τροποποιήσεις στο τομέα της βελτιστοποίησης διαδικασιών (Σ1)

Συμπερασματικά, η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, μία υπηρεσία η οποία ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, τους ανταμείβει, τους δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν και να εκφράζουν τη δημιουργικότητά τους τότε προκύπτουν καινοτόμες ιδέες και διαδικασίες, δημιουργικές ιδέες. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η οργανωσιακή καινοτομία, επιλύονται εργασιακά ζητήματα και αυξάνονται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Βασικό ρόλο για την άμεση θετική επίδρασή έχει η ηγεσία ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την υιοθέτηση και υλοποίηση καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών έχει ως αφετηρία τα ανώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας. Στη συνέχεια διαχέονται αυτές οι μέθοδοι και οι πρακτικές στο σύνολο των εργαζομένων. Οι αξίες τις οποίες έχει ο οργανισμός και η αντίληψη την οποία έχει για τη διαχείριση των εργαζομένων αλλά και της γνώσης, επιδρά σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται και εφαρμόζεται η οργανωσιακή καινοτομία και διαμορφώνει το αντίστοιχο εργασιακό κλίμα. Η οργανωσιακή καινοτομία αναπτύσσεται όταν ένας οργανισμός αναπτύσσει διαδικασίες και πρακτικές συλλογικής λήψης αποφάσεων, διαμοιρασμό και διάχυση των πληροφοριών. Επιπλέον, όταν αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, προωθεί τη συνεχή μάθηση, προωθεί τον διαμοιρασμό των σκέψεων, των γνώσεων και των εμπειριών. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η ηγεσία του οργανισμού να είναι ανοιχτή σε αλλαγές και στις διαδικασίες.

8.2.3.2 2^ο ερώτημα: Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Από την πλειοψηφία των απαντήσεων προκύπτει ότι η προσωπική συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, ...η προσωπική συμπεριφορά θεωρώ πως έχει δευτερεύοντα ρόλο, καθώς τον πρωταρχικό τον έχει η συμπεριφορά της υπηρεσίας (Σ12) και παράλληλα, ...η δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό

να γίνει πιο αποτελεσματικός και να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Υπάρχει δηλαδή μια κάποια θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία (Σ6). Χαρακτηριστική είναι η απάντηση ...ισχύει το ρητό «ένας κούκος δεν φέρνει την άνοιξη» (Σ8). Επιπρόσθετα, ...η προσωπική συμπεριφορά των εργαζομένων όταν αφορά στην παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών μπορεί να αποτελέσει σημείο εκκίνησης της οργανωσιακής καινοτομίας (Σ6) και παράλληλα, ...θεωρώ πως μεγαλύτερη σημασία έχει τελικά η συμπεριφορά της υπηρεσίας (Σ4).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις ...εφόσον δηλαδή βρίσκει υποστήριξη, ενθάρρυνση και κίνητρα και λειτουργεί σε ένα περιβάλλον αξιοκρατίας (Σ11) και παράλληλα, ...έχει μικρή επίδραση. Θα μπορούσε να έχει μεγαλύτερη εάν ενισχύονταν και από την πλευρά της ηγεσίας (Σ10). Επίσης, ...προϋπόθεση αποτελεί το περιβάλλον και το οργανωσιακό κλίμα. Μεμονωμένες προσπάθειες συχνά «πνίγονται» μέσα σε εργασιακά περιβάλλοντα που δεν ενστερνίζονται τις αρχές της συνεχούς βελτίωσης και της συμμετοχικής διοίκησης (Σ5).

Ωστόσο, ορισμένες απαντήσεις υποστηρίζουν ότι η προσωπική συμπεριφορά δεν έχει ασθενή θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, ...ο συνάδελφος που επενδύει χρόνο στη μάθηση, στην προσωπική του εξέλιξη αντιλαμβάνεται και συμφωνεί με τους στόχους και οι ενέργειές του είναι προς αυτήν την κατεύθυνση πιστεύω ότι επηρεάζει ισχυρά την οργανωσιακή καινοτομία (Σ2), και παράλληλα, ...ίσα ίσα από τον κάθε εργαζόμενο χωριστά ως μεμονωμένο άτομο μπορεί να προκύψουν καινοτόμες ιδέες και πρωτότυπες προτάσεις που μπορεί να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό, απλά απαραίτητη προϋπόθεση στην περίπτωση αυτή είναι η στήριξη και η ενθάρρυνση από την ανώτερη διοικητική ηγεσία του οργανισμού (Σ9). Επιπλέον, ...προσωπική συμπεριφορά μπορεί να έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία με την προϋπόθεση ότι το άτομο μπορεί να αισθάνεται μέρος της συνολικής προσπάθειας για καινοτομία. Σημαντικό τμήμα της επιτυχίας μιας σύγχρονης και ανανεωτικής διοίκησης ενός οργανισμού είναι η εμπλοκή των εργαζομένων στις αποφάσεις που τους αφορούν με την προτροπή να καταθέσουν ιδέες και προτάσεις για βελτίωση υφιστάμενων πρακτικών και διαδικασιών (Σ1). Επιπρόσθετα, ...συναίσθηση της συνεισφοράς του ατόμου στην ομάδα μέσω της εργασίας του το παρακινεί να εντείνει την προσπάθεια και να επεκτείνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του,

προκειμένου να συνεισφέρει κατά το μέγιστο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των κοινών στόχων. Αυτό επιδρά θετικά στη μετατροπή της ατομικής ή άρρητης γνώσης σε συλλογική ή ρητή γνώση, μέσα σε ένα πλαίσιο συνεργασίας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας, εμπειριών, ιδεών, οδηγώντας σε συνεχή βελτίωση και παραγωγή νέας γνώσης και Καινοτομία (Σ5).

Όχι. Η οργανωτική καινοτομία προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή. Από όποιο στάδιο της ιεραρχίας και εάν σχεδιασθεί η οργανωτική καινοτομία, θα πρέπει να εφαρμοσθεί από όλη τη δομή της υπηρεσίας. Οπότε η προσωπική συμπεριφορά έχει άμεση επίδραση, γιατί συμμετέχει δομικά στη διαμόρφωση της κουλτούρας της υπηρεσίας (Σ3).

Συμπερασματικά, σε μεγάλο βαθμό προσωπική συμπεριφορά έχει θετική άμεση επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι επενδύουν χρόνο στη μάθηση και στην προσωπική τους εξέλιξη, επηρεάζουν την οργανωσιακή καινοτομία. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι ατομικά αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις οι οποίες παρέχουν πλεονεκτήματα στον οργανισμό. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η στήριξη και η ενίσχυση αυτών ιδεών και προτάσεων από την ηγεσία του οργανισμού. Επίσης, οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να αισθάνονται μέρος του οργανισμού όπου η ηγεσία ακούει και λαμβάνει υπόψη τις γνώσεις και εμπειρίες τους. Παράλληλα, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από την ηγεσία και να λειτουργούν σε ένα αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον με την παροχή κινήτρων.

Από την άλλη πλευρά όμως ένα μέρος των απαντήσεων υποστήριξε την ασθενή επίδραση της προσωπικής συμπεριφοράς στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζουν η προσωπική συμπεριφορά έχει δευτερεύοντα ρόλο σε σχέση τη συμπεριφορά της υπηρεσίας. Ουσιαστικά, υπάρχει μία μικρή επίδραση της προσωπικής συμπεριφοράς στην οργανωσιακή καινοτομία.

8.2.4 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 4^ο

Μοντέλο

8.2.4.1 1^ο ερώτημα: Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η οργανωσιακή μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, ...από μία διαδικασία ατομικής μάθησης οι υπάλληλοι να μάθουν, να καταλάβουν ότι συμμετέχουν ενεργά σε ότι έχει να κάνει με την υπηρεσία. Επίσης, στους στόχους τους οποίους θέτει η υπηρεσία βοηθάν και αυτοί ως ένα βαθμό να τους εκπληρώσουν (Σ4) και παράλληλα, ...η κάθε μορφή μάθησης ενισχύει την προσωπικότητα του ατόμου, βελτιώνει τις δεξιότητες του και ενισχύει την αυτοπεποίθηση του (Σ1). Επιπλέον, ...ένας οργανισμός που προωθεί τη Μάθηση μέσω συλλογής και διαμοιρασμού της εμπειρίας και της γνώσης που συγκεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό του από τις καθημερινές δραστηριότητες και τη διαχείριση ποικίλων επιχειρησιακών καταστάσεων επιδρά θετικά σε επίπεδο ατομικής συνεισφοράς. Οι εργαζόμενοι καλούνται να διαμοιραστούν την εμπειρία και τη γνώση που συλλέγουν καθημερινά, επικεντρωνόμενοι στα αποτελέσματα και τα επιτεύγματα της εργασίας τους, βοηθώντας την ομάδα στην επίλυση προβλημάτων και στην εξεύρεση των βέλτιστων λύσεων (Σ5).

Η ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης στους οργανισμούς βοηθά καταλυτικά το ανθρώπινο δυναμικό και κατ' επέκταση της λειτουργίας τους. Πιο συγκεκριμένα, ...κάθε οργανισμός –ανεξάρτητα από τον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται- έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει και να ενισχύσει τις ικανότητές του και να μπορέσει να επιλύσει αποτελεσματικά ζητήματα που τον απασχολούν επενδύοντας στους ανθρώπους του. Υπό το πρίσμα αυτό, διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον με ευκαιρίες για συνεχή μάθηση, όπου προωθείται ο διάλογος, ενθαρρύνονται οι συνεργασίες και η συλλογική μάθηση, δημιουργούνται βάσεις δεδομένων συλλογής και διάχυσης γνώσης και ενθαρρύνονται τα άτομα να συμμετέχουν ενεργά και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας. Επιπλέον, σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους

ακόμη και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Συνεπώς, η οργανωτική μάθηση έχει θετική επίδραση και στις γνώσεις αλλά κυρίως στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Σ6). Παράλληλα, ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό και σε ψυχολογικό επίπεδο ...δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας στον εργαζόμενο λόγω της ύπαρξης δομής υποστήριξης γνώσης, τόσο σε προσωπικό όσο και σε συστημικό επίπεδο (λειτουργία της υπηρεσίας), ηρεμίας και έλλειψης εργασιακού άγχους λόγω της δυνατότητας διαχείρισης άγνωστων καταστάσεων και πιθανόν και κρίσεων, που οδηγούν σε ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων και ταλέντων και προσαρμογή τους στα αντικείμενα της υπηρεσίας και της θετικής οπτικής της εργασιακής καθημερινότητας, με προσφορά στο κοινό σύστημα διαχείρισης γνώσης και στη δημιουργική βελτίωση των δομών του συστήματος (Σ3), αλλά καιμπορεί να επιδράσει πολύ θετικά και να βοηθήσει στην αυτοβελτίωση αλλά και στην τόνωση της υπηρεσιακής αυτοπεποίθησης του ατόμου «Το να ξέρεις τι να κάνεις» είναι μεγάλη υπόθεση σε μία Υπηρεσία (Σ8).

Επιπρόσθετα, ...απλουστεύει και διευκολύνει τον τρόπο εργασίας, ενώ παράλληλα, το άτομο αναπτύσσει συνεχώς το γνωστικό πεδίο του και αναβαθμίζει τις δεξιότητες και ικανότητές του (Σ9) και ...όταν δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να μαθαίνουν εντός της υπηρεσίας τότε οι υπάλληλοι αισθάνονται σημαντικοί και ενεργοί (Σ10). Επίσης, ...επιταχύνει τον χρόνο που απαιτείται για την εκμάθηση της γνώσης και συμβάλλει στην αποδοτικότερη κατανόηση της. (Σ12)

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις ...για να έχει θετική επίδραση θα πρέπει να έχει προηγηθεί διερεύνηση των αναγκών των εργαζομένων ώστε η μάθηση να ανταποκρίνεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Αν αυτά τα δύο δεν συσχετιστούν δεν θα έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Σ2) και επιπλέον, ...εφόσον δηλαδή η οργανωτική μάθηση έχει έναν ολιστικό χαρακτήρα τέτοιο που εκτός από την γνώση να προάγει την προσωπικότητα και την υπηρεσιακή κουλτούρα του ατόμου (Σ11)

Αποτυπώθηκε και η απάντηση σύμφωνα με την οποία ...το άτομο δεν παρακινείται άμεσα μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναβαθμίσει τις τυπικές του γνώσεις και δεξιότητες (Σ5).

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, η μάθηση η οποία αναπτύσσεται

μέσα στον οργανισμό ενισχύει την προσωπικότητα, βελτιώνει τις δεξιότητες και αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. Όταν σε ένα οργανισμό διαχέεται και διαμοιράζονται οι γνώσεις και οι εμπειρίες τότε αναπτύσσεται η ομαδική συνεργασία και αναδεικνύονται οι βέλτιστες λύσεις και πρακτικές. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Παράλληλα, ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό και σε ψυχολογικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια και ηρεμία, έχουν λιγότερο άγχος και αναπτύσσουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους. Επίσης, βοηθά την αυτοβελτίωσή τους και ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται σημαντικοί και ενεργοί και παράλληλα διευκολύνεται το έργο τους. Ωστόσο, για να αναπτυχθεί η θετική επίδραση είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι ανάγκες των εργαζομένων ώστε η μάθηση να ανταποκρίνεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Παράλληλα, είναι σημαντικό η οργανωσιακή μάθηση να έχει έναν ολιστικό χαρακτήρα και εκτός από τη γνώση να προάγει την προσωπικότητα και την υπηρεσιακή κουλτούρα του εργαζόμενου.

8.2.4.2 2^ο ερώτημα: Η Οργανωσιακή Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η οργανωσιακή μάθηση έχει θετική επίδραση στην συμπεριφορά των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, η ...καλλιέργεια της συλλογικής μάθησης μέσω ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών ενισχύει το συναίσθημα του "ανήκειν", της συναδελφοσύνης και καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα εργασιακής γαλήνης (Σ1) και παράλληλα, ...να έχει καλλιεργηθεί ένα κλίμα ομαδικής μάθησης έτσι ώστε η οργανωσιακή μάθηση να μπορεί να υποστηρίξει τον στρατηγικός της προσανατολισμό (Σ2). Επιπλέον, ...όταν υπάρχει μία διαδικασία οργανωσιακής μάθησης μέσα σε μία υπηρεσία οι συνάδελφοι αποκτούν νέες γνώσεις, βοηθάνε ο ένας τον άλλον, διορθώνουν λάθη ο ένας του άλλου ή ο καθένας τα προσωπικά του λάθη (Σ4) και παράλληλα, ...επειδή οι υπάλληλοι μέσω της μάθησης συζητούν τα επιτεύγματα και τα λάθη τους και βελτιώνονται τόσο οι ίδιοι όσο και η υπηρεσία. (Σ10). Επιπρόσθετα, ...η οργανωσιακή μάθηση είναι η αλλαγή που συμβαίνει στη γνώση και τη συμπεριφορά του οργανισμού, εξασφαλίζοντας ένα

περιβάλλον, όπου τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν και να εξελίσσουν διαρκώς τις ικανότητές τους, να διαμοιράζονται τη γνώση τους, να βοηθούν ο ένας τον άλλον, να καλλιεργούν νέες ιδέες τις οποίες μπορούν να συζητούν ελεύθερα και γενικά προωθείται η συλλογική μάθηση. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο αναδιαμορφώνονται /μετασηματίζονται στάσεις, αξίες και συμπεριφορές στο σύνολο των εργαζομένων μέσα από τη νέα γνώση που αποκτάται, αλλά και μέσα από την εμπειρία (Σ6).

Επιπλέον, έχει θετική επίδραση τόσο στην κουλτούρα του οργανισμού όσο και στο ψυχολογικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, ...οι εργαζόμενοι εργάζονται με κοινές δομές γνώσης, συνεργάζονται και μοιράζονται εμπειρίες με κοινή βάση, συμμετέχουν στη βελτίωση διαδικασιών και συμπλήρωση της γνώσης, λειτουργούν με ηρεμία και αυτοπεποίθηση, χαρακτηριστικά που βελτιώνουν τις δημιουργικές δυνατότητες κάθε ατόμου, διαμορφώνοντας μια δυναμική και δημιουργική κουλτούρα στο εργασιακό περιβάλλον της υπηρεσίας (Σ3) και παράλληλα, ...ο διαμοιρασμός εμπειρικής γνώσης και η ανταλλαγή ατομικών απόψεων, προκειμένου να αποκτηθεί συλλογική γνώση, έχει ακόμη μεγαλύτερη θετική επίδραση στη συμπεριφορά των μελών στο πλαίσιο μιας ομάδας, καθώς αυτά παρακινούνται μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναπτύξουν βαθύτερες σχέσεις που βασίζονται στον αλληλοσεβασμό, την εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια, τη συναδελφική αλληλεγγύη, προς αποφυγή αστοχιών και βελτίωση του τρόπου λειτουργίας τους (Σ5). Επιπρόσθετα, ...δημιουργεί ένα σταθερό και αξιόπιστο περιβάλλον εργασίας, όπου όλοι οι ενδιαφερόμενοι λειτουργούν ως ένα ενιαίο σύνολο με κοινούς σκοπούς, ως μία κοινωνική ομάδα με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών (Σ9) και παράλληλα, ...επιταχύνει τον χρόνο που απαιτείται για την εκμάθηση της γνώσης και συμβάλλει στην αποδοτικότερη κατανόηση της (Σ12).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις ...εφόσον δηλαδή η οργανωτική μάθηση έχει έναν ολιστικό χαρακτήρα τέτοιο που εκτός από τη γνώση να προάγει την προσωπικότητα, την ομαδική εργασία, τη συνεργασία και συνολικά την υπηρεσιακή κουλτούρα του ατόμου (Σ11), και παράλληλα, ...σε μία ομάδα, όπως είναι οι συνάδερφοι μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά. Αρκεί να ενθαρρύνεται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και να υπάρχει δικαιοσύνη στο φορέα.

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή μάθηση έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, η καλλιέργεια της συλλογικής μάθησης μέσω

ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών ενισχύει το συναίσθημα ότι ανήκω σε μία ομάδα. Παράλληλα, αναπτύσσεται η συναδελφικότητα και ένα κλίμα ομαδικής μάθησης με αποτέλεσμα η οργανωσιακή μάθηση να μπορεί να υποστηρίξει τον στρατηγικός της προσανατολισμό. Επιπλέον, μέσα από την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης οι εργαζόμενοι συζητούν για τα λάθη τους και τα διορθώνουν, συζητούν για τα επιτεύγματά τους, αποκτούν νέες γνώσεις και υπάρχει βελτίωση τόσο στους ίδιους όσο και το σύνολο της υπηρεσίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι εργαζόμενοι αξιοποιούν και εξελίσσουν διαρκώς τις γνώσεις και ικανότητές τους, καλλιεργούν νέες ιδέες, διαμοιράζονται τη γνώση τους και προωθείται η συλλογική μάθηση. Επιπρόσθετα, αναδιαμορφώνουν και μετασχηματίζουν τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους μέσα από τις νέες γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δημιουργικές τους ικανότητες

Η οργανωσιακή μάθηση έχει θετική επίδραση τόσο στην κουλτούρα του οργανισμού όσο και στο ψυχολογικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν με ηρεμία και αυτοπεποίθηση, διαμορφώνοντας μια δυναμική και δημιουργική κουλτούρα στο εργασιακό περιβάλλον της υπηρεσίας. Παράλληλα, παρακινούνται μέσα από την οργανωσιακή μάθηση να αναπτυχθούν εργασιακές σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην ειλικρίνεια, στη συναδελφική αλληλεγγύη, στον αλληλοσεβασμό και την εμπιστοσύνη. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως ένα ενιαίο σύνολο με κοινούς σκοπούς, ως μία κοινωνική ομάδα με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

8.2.5 Ευρήματα της ανάλυσης περιεχομένου των συνεντεύξεων σχετικά με το 5^ο Μοντέλο

8.2.5.1 1^ο ερώτημα: Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η αντίληψη των πρακτικών μάθησης έχει θετική επίδραση στην συμπεριφορά της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ...ο βαθμός αντίληψης και υιοθέτησης των πρακτικών μάθησης είναι συνυφασμένος με την

συμπεριφορά της υπηρεσίας προς τους εργαζόμενους της. Το σύνδρομο του "δεν το εφεύραμε εδώ" χαρακτηρίζει το βαθμό νεωτερικότητας ενός συστήματος (Σ1), και παράλληλα ...η αντίληψη των εκπαιδευτικών μάθησης καθώς κάθε μία από αυτές ενισχύει με διαφορετικό τρόπο τις πρωτοβουλίες του κάθε υπαλλήλου το κατά πόσο κάθε υπάλληλος μπορεί να συνεισφέρει στο όραμα της υπηρεσίας άρα είναι σημαντικό να υπάρχει αντίληψη των πρακτικών μάθησης (Σ4). Επιπρόσθετα, ...η αντίληψη των πρακτικών και Συστημάτων που έχει ή θα μπορούσε να έχει στη διάθεσή του ένας φορέας για να συλλέξει, να αποτυπώσει, να οργανώσει και να διαδώσει την πληροφορία στο εσωτερικό του, τον βοηθά να επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους και τα πιο πρόσφορα μέσα για την εκπαίδευση / επιμόρφωση / πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού του. Η επιλογή αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του φορέα και των ανθρώπων του, τους διαθέσιμους πόρους, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και τους προς επίτευξη στόχους. Με αυτόν τον τρόπο, ο φορέας διασφαλίζει την πιο θετική ανταπόκριση των εργαζομένων στις εργασιακές πρακτικές και μεθόδους λειτουργίας που υιοθετεί -μικρότερη ενδεχόμενη αντίσταση- και τη μεγαλύτερη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες Μάθησης (Σ5).

Επιπρόσθετα, έχει θετική επίδραση καθώς ...ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε τις πρακτικές μάθησης επιδρούν θετικά στη συμπεριφορά της υπηρεσίας γιατί διευκολύνουν την κατανόηση τους και οδηγούν στην επιτυχημένη εφαρμογή τους (Σ12) και επιπλέον, ...μοιράζονται γνώσεις και πληροφορίες και διευκολύνεται η διαδικασία της μάθησης (Σ10). Επίσης, ...οι πρακτικές αυτές, καλό είναι, να καθοδηγούνται, σε ό,τι αφορά τη μορφή και το περιεχόμενό τους, από τους ίδιους τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους και με γνώμονα πάντα την ανάγκη να μπορούν να επιτελέσουν το δυνατόν αποτελεσματικότερα το έργο του οργανισμού τους (Σ6), και παράλληλα, ...δεν δημιουργούνται απορίες και δυσλειτουργίες στη διαδικασία της οργανωτικής μάθησης και επίσης, υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή και διάθεση από τους συμμετέχοντες, πομπούς και δέκτες της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης γνώσης (Σ3). Στο σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι ρόλοι των εργαζομένων πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς αποκτώντας έναν όλο και πιο σύνθετο και δυναμικό χαρακτήρα, η μάθηση αποτελεί σημαντική ανάγκη και

προτεραιότητα για τον οργανισμό. Υπό αυτές τις συνθήκες, απαιτείται οι οργανισμοί να εξελίσσουν και να προσαρμόζουν τις πρακτικές μάθησης που εφαρμόζουν. Η αντίληψη των πρακτικών μάθησης συνεπώς, και η ενσωμάτωσή τους στον οργανισμό, έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά της Υπηρεσίας (Σ6).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις ...εφόσον δηλαδή η υπηρεσιακή κουλτούρα είναι φιλική και δεκτική στην μάθηση και στην καινοτόμο λειτουργία (Σ11) και παράλληλα εάν ...η συμπεριφορά της υπηρεσίας διακρίνεται από ειλικρίνεια και πραγματικά θέλει να μετασχηματιστεί, η αντίληψη των εργαζομένων για τις πρακτικές μάθησης που εφαρμόζονται παίζουν σημαντικό ρόλο (Σ2).

Συμπερασματικά, η αντίληψη των πρακτικών μάθησης έχει θετική επίδραση στην συμπεριφορά της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός αντίληψης και υιοθέτησης των πρακτικών μάθησης έχει άμεση σχέση με τη συμπεριφορά της υπηρεσίας προς τους εργαζόμενους και παράλληλα ενισχύει με διαφορετικό τρόπο τις πρωτοβουλίες του κάθε υπαλλήλου το κατά πόσο κάθε υπάλληλος μπορεί να συνεισφέρει στο όραμα της υπηρεσίας. Επιπλέον, βοηθά τον οργανισμό να επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους και μέσα για την επιμόρφωση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του. Είναι σημαντικό να καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων προκειμένου να υπάρχει θετική ανταπόκριση στις μαθησιακές διαδικασίες. Επιπρόσθετα, έχει θετική επίδραση καθώς ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις πρακτικές μάθησης επιδρούν θετικά στη συμπεριφορά της υπηρεσίας γιατί διευκολύνουν την κατανόηση τους και οδηγούν στην επιτυχημένη εφαρμογή τους. Παράλληλα μοιράζονται γνώσεις, πληροφορίες και εμπειρίες και διευκολύνεται η διαδικασία της μάθησης. Οι οργανισμοί αναπτύσσονται σε ένα σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι ρόλοι των εργαζομένων πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς αποκτώντας έναν όλο και πιο σύνθετο και δυναμικό χαρακτήρα. Η μάθηση αποτελεί σημαντική ανάγκη και προτεραιότητα για τον οργανισμό. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται οι οργανισμοί να εξελίσσουν και να προσαρμόζουν τις πρακτικές μάθησης που εφαρμόζουν.

Βασικό στοιχείο όμως αποτελεί η υπηρεσιακή κουλτούρα να είναι φιλική και δεκτική στην μάθηση και στην καινοτόμο λειτουργία και παράλληλα, η

συμπεριφορά της υπηρεσίας να διακρίνεται από ειλικρίνεια και από την θέληση να μετασχηματιστεί.

8.2.5.2 2^ο ερώτημα: Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης έχει επίδραση στην συμπεριφορά των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, ... ο βαθμός που ο φορέας αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, χρησιμοποιώντας μεθόδους και Συστήματα συγκέντρωσης, καταγραφής και διάχυσής της, ανάλογα με τις δυνατότητες και το βαθμό ωριμότητάς του, έχει άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στο εργασιακό κλίμα που έχει καλλιεργηθεί στο εσωτερικό του. Κατ' επέκταση, επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και τη δράση τους ως μέλη μιας ευρύτερης ομάδας. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης και προωθεί οργανωμένα τη Μάθηση στο εσωτερικό του ωθεί τους ανθρώπους του να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υποστήριξης (Σ5), και παράλληλα ...αν υπάρχουν συνάδελφοι οι οποίοι έχουν σημαντική εμπειρία άρα έχουν αποκτήσει ωριμότητα στις πρακτικές μάθησης αυτό το πράγμα σαφώς και επιδρά θετικά στη συμπεριφορά συναδέλφων καθώς οι νεότεροι συνάδελφοι εντρυφούν στους στόχους της υπηρεσίας και μπορούν και αυτοί με τη σειρά τους να συμβάλουν και αυτοί όσο μπορούν στο επίπεδο αυτό (Σ4).

Επιπλέον, έχει επίδραση καθώς ...για να αναπτυχθεί ο οργανισμός, ο εργαζόμενος χρειάζεται άμεση πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και στη γνώση. Στο πλαίσιο αυτό, ο οργανισμός είναι ανάγκη να καταβάλει προσπάθειες για να παρέχει στους ανθρώπους του συνεχή ανάπτυξη ικανοτήτων, προώθηση και ανταλλαγή γνώσεων και βελτίωση της επικοινωνίας (μέσω της οποίας οι άνθρωποι μοιράζονται κοινά πλαίσια και κανόνες εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας και συνεργασίας για να ανταλλάξουν τη γνώση και να δημιουργήσουν νέα), οι οποίες πρέπει να ενσωματωθούν στην οργανωτική κουλτούρα για να ενισχύσουν την απόδοσή τους (Σ6) και παράλληλα, ...η συμπεριφορά κάθε ατόμου, όπως προαναφέρθηκε, είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων μεταξύ των οποίων και της ατμόσφαιρας που επικρατεί σε μια οργάνωση. Όσο πιο καχύποπτος είναι ένας οργανισμός σε ό,τι

αφορά τη διαχείριση της γνώσης και την καλλιέργεια ενός κλίματος συνεργασίας, τόσο φτωχότερη αναμένεται η συμπεριφορά των συναδέλφων (Σ1). Επίσης, ...στη διαδικασία απορρόφησης της γνώσης ο εργαζόμενος έχει τον κεντρικό ρόλο, αφού οι ιδέες διαμορφώνονται στο μυαλό του, η αλληλεπίδραση όμως με τους συναδέλφους του παίζει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και τη βελτίωση αυτών των ιδεών, καθώς ο ένας βοηθά τον άλλον. Η ανάπτυξη ομάδων εργασίας στον εργασιακό χώρο μπορεί να συμβάλλει στην αλληλεπίδραση αυτή και στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Σ6).

Η θετική επίδραση όμως αναπτύσσεται τόσο στη συμπεριφορά των συναδέλφων όσο και στο σύνολο του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, ...όσο πιο ώριμη είναι η υπηρεσία στη διαχείριση της γνώσης τόσο περισσότερο οι υπάλληλοι βοηθιούνται μεταξύ τους και βελτιώνονται (Σ10), και επιπλέον, ...βοηθά στη λειτουργία μιας υπηρεσίας ως μιας κοινωνικής ομάδας που εργάζεται για το κοινό καλό και για την επίτευξη του μέγιστου βαθμού των στόχων της (Σ9). Επιπλέον, ...το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης σε μια υπηρεσία οδηγεί σε εντάσεις μεταξύ συναδέλφων και σε μείωση της αποδοτικότητάς τους. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε πως το επίπεδο της ωριμότητας σε μια υπηρεσία επηρεάζει και την παραγωγικότητά τους (Σ12).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις ...εφόσον είναι επαρκώς ώριμο και ενσωματώνει τα απαραίτητα στοιχεία προσέγγισης και διαμόρφωσης συμπεριφοράς (Σ11).

Συμπερασματικά, το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης έχει επίδραση στη συμπεριφορά των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, χρησιμοποιώντας μεθόδους και συστήματα συγκέντρωσης, καταγραφής και διάχυσής της, ανάλογα με τις δυνατότητες και το βαθμό ωριμότητάς του, έχει άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στο εργασιακό κλίμα το οποίο έχει καλλιεργηθεί εντός του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη δράση τους ως μέλη μιας ευρύτερης ομάδας. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης της γνώσης και προωθεί οργανωμένα τη μάθηση στο εσωτερικό του ωθεί τους ανθρώπους του να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και

υποστήριξης. Επίσης, όταν οι συνάδερφοι με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία διαμοιράζονται τις γνώσεις τους με τους εργαζόμενους με λιγότερη εργασιακή εμπειρία τότε επηρεάζεται θετικά η συμπεριφορά των συναδέρφων και επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.

Βασικό ρόλο έχουν η κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα στο οποίο αναπτύσσονται στον οργανισμό. Όταν σε ένα οργανισμό δίνεται η δυνατότητα να ενισχυθούν οι ικανότητες των εργαζομένων, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ τους, να προωθηθεί η ανταλλαγή των γνώσεων και η δημιουργία νέων γνώσεων καθώς και η προώθηση ενός πλαισίου το οποίο βασίζεται στην συνεργασία τότε αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα, βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων και της υπηρεσίας και η συμπεριφορά των συναδέρφων. Οι γνώσεις τις οποίες κατέχουν ατομικά οι εργαζόμενοι όταν εξωτερικεύονται και διαμοιράζονται - μέσα σε ομάδες εργασίας - με τους υπόλοιπους εργαζόμενους τότε αναπτύσσονται νέες ιδέες και νέα γνώση η οποία αποτελεί περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού αυξάνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας συνολικά. Σε αντίθεση το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης δημιουργεί εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και μειώνει την απόδοσή τους.

8.2.5.3 3^ο ερώτημα: Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης έχει επίδραση στην συμπεριφορά της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ...θεωρώ ότι το επίπεδο ωριμότητας έχει μόνο θετική επίδραση στη συμπεριφορά της υπηρεσίας καθώς όσο πιο ανεβασμένο είναι αυτό το επίπεδο τόσο οι πρακτικές μάθησης διαχειρίζονται πιο εύκολα φυσικά με αποτέλεσμα πιο εύκολα η συμπεριφορά της υπηρεσίας να βελτιώνεται συνεχώς (Σ4) και παράλληλα, ...το επίπεδο ωριμότητας βοηθά την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας και η μάθηση γίνεται με καλύτερο τρόπο (Σ10). Επίσης, ...κάθε σύγχρονος οργανισμός που αντιλαμβάνεται ότι μια ορθή στρατηγική διαχείρισης γνώσης όχι μόνο έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την επάρκεια και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και να μειώσει το οργανωσιακό κόστος, επενδύει σε υποδομές, όπως τη στρατηγική του, τις πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων σχέσεων και την

οργανωσιακή του κουλτούρα, καθώς και σε υποδομές του τμήματος πληροφορικής, οι οποίες θα υποστηρίξουν τη διαχείριση γνώσης (Σ6). Επιπρόσθετα, η υπηρεσία γίνεται ...περισσότερη αποτελεσματική και αποδοτική, ενώ η υιοθέτηση καλών πρακτικών και κοινών αξιών την κάνει και περισσότερο ανταγωνιστική και ανθεκτική στις κρίσεις και την αντιμετώπιση των όποιων αλλαγών (Σ9).

Επιπρόσθετα, ...η αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας χρησιμεύει ως οδηγός για τη συνεχή βελτίωση και καθώς η συνεχής βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης γνώσης καθίσταται πλέον κατεξοχήν στόχος της Υπηρεσίας, το επίπεδο ωριμότητας των πρακτικών διαχείρισης γνώσης φαίνεται να έχει μόνο θετική επίδραση στη συμπεριφορά της. (Σ6) και παράλληλα, ...οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της και κατά συνέπεια στην επιτυχία της (Σ12).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις ...οι ανάγκες επιμόρφωσης και εκπαίδευσης θα πρέπει κάθε φορά να αξιολογούνται και να προκύπτουν βάσει καλά σταθμισμένων αναγκών των Υπηρεσιών. Διαφορετικά, θα αποτελέσουν ένα σημείο δημιουργίας πρόσθετου βάρους στην καθημερινή τους εργασία, χωρίς ξεκάθαρα αντιληπτό αποτέλεσμα. Οι στόχοι των Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης θα πρέπει να αναθεωρούνται συστηματικά και στη βάση συμμετοχικών διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται η χρησιμότητα και η αποδοχή τους (Σ5), και επιπλέον, ...εφόσον είναι δεκτική στην Μάθηση και στην καινοτόμο λειτουργία (Σ11).

Συμπερασματικά, το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, όταν ένας οργανισμός προωθεί μια ορθή στρατηγική διαχείρισης της γνώσης τότε ενισχύει την επάρκεια και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειώνει το οργανωσιακό κόστος, επενδύει σε υποδομές, όπως τη στρατηγική του, τις πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων σχέσεων και την οργανωσιακή του κουλτούρα, καθώς και σε υποδομές του τμήματος πληροφορικής, οι οποίες θα υποστηρίξουν τη διαχείριση της γνώσης. Επιπλέον, ο οργανισμός γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός όταν υιοθετούνται κοινές αξίες και καλές πρακτικές από το σύνολο των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο η συμπεριφορά της υπηρεσίας βελτιώνεται και οργανισμός ανταπεξέρχεται στις δύσκολες καταστάσεις και προσαρμόζεται ευκολότερα στις αλλαγές. Βασικό στοιχείο αποτελεί η κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών των εργαζομένων και η προώθηση των αντίστοιχων

επιμορφωτικών προγραμμάτων για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Επίσης, οι στόχοι του οργανισμού να αποτελούν στοιχείο κοινής αποδοχής από το σύνολο των εργαζομένων και να είναι αποτέλεσμα συμμετοχικών διαδικασιών.

9. Κεφάλαιο Ένατο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

9.1 Συζήτηση ως προς τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης

Η γνώση αποτελεί ένα σημαντικό οργανωσιακό πλεονέκτημα για τον οργανισμό (Agarwal & Islam, 2015). Η διαχείριση γνώσης αποτελεί μία δραστηριότητα για την ανακάλυψη, τη σύλληψη, την ανταλλαγή και την εφαρμογή της γνώσης αλλά και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Bercerra-Fernandez & Sabherwal, 2004). Από έρευνα προέκυψε ότι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παρέχει οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς τόσο σε οικονομικό όσο και σε άλλα επίπεδα (Colnar & Dimovski, 2017). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι απαιτείται η ενίσχυση των εργαζομένων προσαρμογή της έννοιας της οργανωτικής δέσμευσης στην τοπική αυτοδιοίκηση (Mustara & Mahmood, 2016). Επίσης, η προώθηση της διαχείρισης γνώσης από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη επηρεάζει με θετικό τρόπο την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και την εργασιακή απόδοση (Tajdini & Tajeddini, 2018). Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει ένα λειτουργικό περιβάλλον στον οργανισμό (Saif, 2020). Ωστόσο, όμως, ορισμένες φορές η κουλτούρα συνδέεται με τις ανταγωνιστικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να επιδιώκουν προσωπικούς στόχους σε βάρος των οργανωσιακών στόχων (Kokt & Makumbe, 2020). Από έρευνα προέκυψε ότι οι οργανισμοί είναι σημαντικό να είναι ανοιχτοί στην ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης και της οργανωσιακής καινοτομίας (Romero-Hidalgo et al., 2021).

Η σχέση μεταξύ ενός οργανισμού που μαθαίνει και των εργαζομένων του γίνεται διαδραστική και διαρκής (Bordeianu et al., 2014), καθόσον η ατομική μάθηση των τελευταίων συλλαμβάνεται και χρησιμοποιείται για οργανωτικούς σκοπούς (Moynihan & Landuyt, 2009). Όπως το αντιλαμβάνονται οι οργανισμοί στο σύγχρονο και ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον, η βιωσιμότητά τους σχετίζεται άμεσα με την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη μάθηση και με τον βαθμό στον οποίο την έχουν «αγκαλιάσει». Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί που μαθαίνουν διαθέτουν περιβάλλον και ηγεσία που διευκολύνουν τη συνεχή μάθηση των εργαζομένων τους. Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους επιδιώκουν τη μάθηση, αναπτύσσουν

δεξιότητες, εξελίσσονται γνωστικά και συναισθηματικά και οδηγούνται σε μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα για να εξασφαλίσουν μια θέση όχι μόνο στον τρέχων αλλά και στον μελλοντικό επιχειρησιακό / επιχειρηματικό κόσμο (Canada Public Service Agency, 2007· Kyoungshin & Zhenqiu, 2019· Yosoff, 2005). Μέσω της προσωπικής τους βελτίωσης και εξέλιξης, οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό, το εργασιακό περιβάλλον γίνεται πιο ενδιαφέρον και προοδευτικά, η αντίσταση στην αλλαγή ξεπερνιέται και η καινοτομία γίνεται πιο εμφανής. Ο ανθρωποκεντρικός οργανισμός είναι μια πραγματικότητα και τα αποτελέσματα είναι ορατά στην κερδοφορία του οργανισμού (Black & La Ventoure, 2017· Yosoff, 2005).

Σύμφωνα με τους Gilson, Dunleavy και Tinkler (2009), ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να μάθει από εσωτερικές πηγές, δηλαδή μέσω της μνήμης που αναπτύσσει ο οργανισμός και της εμπειρίας των υπαλλήλων του, από τους πολίτες και από την έρευνα και ανάλυση των επιλογών και της συμπεριφοράς των συνεργατών-ανταγωνιστών. Η μάθηση μπορεί να επιτευχθεί από πάνω προς τα κάτω, εφαρμόζοντας τα απαραίτητα και λογικούς ελέγχους (εσωτερικούς και εξωτερικούς) και από κριτική ή συμβουλές που μπορεί να δοθούν μέσα από εποικοδομητικό διάλογο.

Από την άλλη, το προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει. Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο, η πρόθεσή τους για συνεχή προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. Θέλουν περισσότερη ευελιξία από τους διευθυντές τους, θετικό στυλ διαχείρισης των ανθρώπων, δικαιοσύνη, σωστή καθοδήγηση και να «ακούγονται» (Yosoff, 2005). Επομένως, είναι πράγματι δύσκολο για την πολιτική ηγεσία να δεσμευτεί για όλα τα παραπάνω αλλά όχι αδύνατο να καλλιεργήσει και να κρατήσει ζωντανό το όραμα της αλλαγής και του μετασχηματισμού ενός οργανισμού του δημόσιου τομέα, ώστε να γίνει πρώτης τάξεως οργανισμός. Με άλλα λόγια ένας οργανισμός που μαθαίνει μπορεί να είναι πραγματικότητα και όχι μύθος (Arfara et al., 2018).

Από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων προέκυψε ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς την αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης από τους υπαλλήλους των υπηρεσιών οι οποίοι

συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, ο αντίκτυπος των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης είναι υψηλότερος στους υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών σε σχέση με τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ, ενώ είναι χαμηλότερες σε σχέση με τους εργαζομένους στην εκπαίδευση. Επίσης, ο αντίκτυπος είναι υψηλότερος στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων σε σχέση με τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ, ενώ είναι χαμηλότερος σε σχέση με τους υπαλλήλους των ΟΤΑ, των εργαζομένων σε Νοσηλευτικά Ιδρύματα και Σωμάτων Ασφαλείας, καθώς και των εργαζομένων στην εκπαίδευση. Παράλληλα, προέκυψε ότι ο αντίκτυπος στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ είναι χαμηλότερος σε σχέση με τους υπαλλήλους των ΟΤΑ, των εργαζομένων σε Νοσηλευτικά Ιδρύματα και Σώματα Ασφαλείας, των εργαζομένων στην εκπαίδευση και των υπαλλήλων σε ΝΠΔΔ.

Επιπρόσθετα, προέκυψαν διαφοροποιήσεις σε σχέση με τους κλάδους στους οποίους ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, ο αντίκτυπος των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης είναι χαμηλότερος στους υπαλλήλους του κλάδου Διοικητικού/Οικονομικού από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων του κλάδου της εκπαίδευσης, του κλάδου των Τεχνικών/Μηχανικών/Πληροφορικής και των κλάδων Ιατρικού/Παραϊατρικού Προσωπικού και των Σωμάτων Ασφαλείας. Ο αντίκτυπος ήταν όμως διαφορετικός και στους εργαζομένους από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Πιο συγκεκριμένα, ήταν μεγαλύτερος στους εργαζομένους των περιοχών Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας σε σχέση με τους εργαζομένους στις περιοχές της υπόλοιπης Μακεδονίας και Θράκης. Επιπλέον, ο αντίκτυπος ήταν μεγαλύτερος στους εργαζομένους των νησιών του Αιγαίου σε σχέση με αυτούς στη Μακεδονία και Θράκη και μεγαλύτερος. Η έρευνα των Kassim et al. (2016), αναδεικνύει ότι το επίπεδο των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης είναι σε μέτριο επίπεδο

Από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων προέκυψε ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους υπαλλήλους ως προς την αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης υπηρεσιών, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, το επίπεδο ωριμότητας στους υπαλλήλους των Υπουργείων και των Ανεξάρτητων Αρχών είναι χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων των ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικών Επιχειρήσεων, των υπαλλήλων στα Νοσηλευτικά Ιδρύματα-Σώματα

Ασφαλείας και των εργαζομένων στην εκπαίδευση. Επίσης, το επίπεδο ωριμότητας στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι χαμηλότερος από τις αντίστοιχες των εργαζομένων στα Νοσηλευτικά Ιδρύματα-Σώματα Ασφαλείας, των εργαζομένων στην εκπαίδευση, ενώ οι τιμές του επιπέδου ωριμότητας στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ είναι χαμηλότερες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων ΟΤΑ-ΝΠΙΔ-Δημοτικών Επιχειρήσεων των υπαλλήλων στην εκπαίδευση και των υπαλλήλων σε ΝΠΔΔ.

Επιπρόσθετα, προέκυψαν διαφοροποιήσεις σε σχέση με τους κλάδους στους οποίους ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, το επίπεδο ωριμότητας διαχείρισης της γνώσης είναι χαμηλότερο σε υπαλλήλους του κλάδου Διοικητικού/Οικονομικού από τις αντίστοιχες των εργαζομένων του κλάδου της, του κλάδου των Τεχνικών/Μηχανικών/Πληροφορικής και των κλάδων Ιατρικού/Παραϊατρικού Προσωπικού και των Σωμάτων Ασφαλείας.

Ο αντίκτυπος ήταν όμως διαφορετικός και στους εργαζομένους από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Πιο συγκεκριμένα, ήταν χαμηλότερος στους εργαζομένους των περιοχών της Αττικής σε σχέση με τους εργαζομένους περιοχών της Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας. Επίσης, ο αντίκτυπος είναι υψηλότερος στους υπαλλήλους της Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων στη Μακεδονία και Θράκη.

9.1.1 Όσον αφορά την ενότητα 'Κατανόηση της γενικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης

Στην ερώτηση της παρούσας έρευνας 'Πώς αξιολογείτε τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία σας;' το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν ότι το αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης είναι σε αρκετά έως υψηλό επίπεδο. Από έρευνα προέκυψαν οι θετικές αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τις πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης, την οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή απόδοση (Abass et al., 2011).

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία διαδικασία διαχείρισης η οποία βασίζεται στην γνώση και στην δημιουργία εργαλείων για την δημιουργία, αποθήκευση, κοινοποίηση και εφαρμογή της γνώσης (Kassim et al., 2016). Στην ερώτηση της

παρούσας έρευνας 'Πώς αξιολογείτε το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας;' προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν σχετικά με το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στις υπηρεσίες δεν είναι σε υψηλό επίπεδο ή δεν εφαρμόζεται ολοκληρωμένα. Η έρευνα των Kassim et al. (2016), αναδεικνύει ότι το επίπεδο των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης είναι σε μέτριο επίπεδο. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει ανάγκη στις δημόσιες υπηρεσίες να εφαρμοστούν ολοκληρωμένα οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης. Από τα αποτελέσματα ερευνών προέκυψε ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων θεωρεί σημαντική την αποτελεσματική ανάπτυξη στρατηγικών για την διαχείριση της γνώσης. Είναι σημαντικό οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης να κοινοποιούνται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να γνωρίζουν την χρησιμότητα και τη σημασία τους και να αυξάνεται η επικοινωνία (Kassim et al., 2016· Todericiu & Stanit, 2016).

Από έρευνα διαπιστώθηκε η αξία της διαχείρισης γνώσης στην βελτίωση της λειτουργίας αλλά και στην αποτελεσματικότητα στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα (Colnar & Dimovski, 2017). Στην ερώτηση της παρούσας έρευνας 'Η υπηρεσία μας θεωρεί τη γνώση ως κύριο πλεονέκτημα;' η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι η υπηρεσία θεωρεί τη γνώση ως κύριο πλεονέκτημα. Τα παραπάνω στοιχεία συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με την σημασία την σημασία και αξία της γνώσης (Sandhu et al., 2011). Επίσης, είναι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Todericiu και Stanit (2016), οι οποίοι επιπλέον υποστηρίζουν ότι αποτελεί κομβικό στοιχείο η συμμετοχή και η αυξημένη εμπιστοσύνη όλων των εργαζομένων στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Todericiu & Stanit, 2016). Επίσης, τα αποτελέσματα έρευνας στον δημόσιο τομέα ανέδειξαν την θετική άποψη των εργαζομένων στην σημασία της διαχείρισης γνώσης και την αξία της γνώσης ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sandhu et al., 2011).

Η πλειοψηφία των γνώσεων ενός οργανισμού είναι σιωπηρή και οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως δεν την εντοπίζουν προκειμένου να την αξιοποιήσουν (O'Riordan, 2020). Στην ερώτηση της παρούσας έρευνας 'Ποιες είναι οι προκλήσεις

που αντιμετωπίζει η σωστή εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης στην υπηρεσία σας; ένα μεγάλο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων θεωρεί ότι υφίσταται ένας τεράστιος όγκος πληροφοριών που πρέπει να διαχειριστούν και το οποίο αποτελεί σημαντική πρόκληση για τη σωστή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στις υπηρεσίες τους. Επίσης υπάρχει ένα ποσοστό το οποίο θεωρεί ότι υπάρχει απώλεια σιωπηρών γνώσεων και επιπρόσθετα, υφίσταται αδυναμία στις πρακτικές ανταλλαγής γνώσεων. Από τις απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση αναδεικνύεται η ιδιαίτερη αξία της διαχείρισης της γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να εφαρμόζεται αποτελεσματικά η διαχείριση της γνώσης και οι πρακτικές ανταλλαγής των γνώσεων αλλά και ο εντοπισμός και η έκφραση των σιωπηρών γνώσεων. Επίσης είναι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Todericiu και Stanit (2016), οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να ενισχύουν την διαχείριση γνώσης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία τους. Επίσης, από τα αποτελέσματα ερευνών προέκυψε ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων θεωρεί σημαντική την ανάπτυξη στρατηγικών για τη διαχείριση της γνώσης και των διαστάσεων αυτής (Kassim et al., 2016· Mazhar & Akhtar, 2018).

Από έρευνα προέκυψε ότι σε έναν οργανισμό κομβικό στοιχείο αποτελεί η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται αναγκασμένοι για τον διαμοιρασμό της γνώσης αλλά έχουν την επιθυμία για να μαθαίνουν από κοινού και να αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους με δημιουργικό τρόπο (Mitre-Hernández et al., 2015). Επίσης, από έρευνα διαπιστώθηκε ότι η οργανωτική κουλτούρα των οργανισμών επηρεάζει τη μάθηση, τη συνεργασία αλλά και την ανάπτυξη της διαχείρισης των οργανισμών (Bučková, 2015). Στην ερώτηση της παρούσας έρευνας 'Ποια από τις παρακάτω δηλώσεις αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε;' διαπιστώθηκε σε σχέση με την κουλτούρα η οποία αναπτύσσεται στις δημόσιες υπηρεσίες, ένα μεγάλο ποσοστό δηλώνει ότι η διαχείριση της γνώσης δεν χρησιμοποιείται καλά. Αυτή η απάντηση αναδεικνύει την ανάγκη ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης με ορθό τρόπο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων

θεωρεί σημαντική την ανάπτυξη στρατηγικών για την διαχείριση της γνώσης (Kassim et al., 2016).

Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό δηλώνουν οι υπηρεσίες τους βασίζονται στη συνολική συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτό ενισχύει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών και φυσικά την σύνδεση με την διαχείριση της γνώσης. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με τις έρευνες των (Kassim et al., 2016· Todericiu & Stanit, 2016). Σύμφωνα με τον Zhang (2010), η ηγεσία ενός οργανισμού πρέπει να επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση του διαμοιρασμού της γνώσης στις καθημερινές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, η ηγεσία πρέπει να ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό να μοιράζονται τα διδάγματα και τις βέλτιστες πρακτικές, στοιχεία τα οποία έχουν σχέση με τους οργανωσιακούς στόχους. Επίσης, από έρευνα αναδείχθηκε η ανάγκη ανάπτυξης μιας κεντρικής πολιτικής για την ανάπτυξη των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης σε εθνικό επίπεδο και παράλληλα τα ανώτερα στελέχη του δημοσίου τομέα είναι σημαντικό να αναπτύξουν αυτές τις πρακτικές και η αυξημένη εμπιστοσύνη και συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Ashok et al., 2021· Todericiu & Stanit, 2016).

Παράλληλα, στην παρούσα έρευνα ένα μικρό ποσοστό δηλώνει ότι η διαχείριση της γνώσης είναι ευθύνη ενός ορισμένου τμήματος της υπηρεσίας μας, οπότε αναδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης με τρόπο μεθοδικό και με ευθύνη συγκεκριμένου τμήματος ή διεύθυνσης των δημοσίων υπηρεσιών.

Από έρευνες διαπιστώθηκε ότι η ανταλλαγή γνώσεων, η βελτιωμένη συνεργασία, η πρόσβαση σε πληροφορίες, η ανάκτηση και η σύλληψη της σιωπηρής γνώσης, η υποστήριξη από την ηγεσία και η αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων, η ανάπτυξη του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την ορθή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης (Colnar & Dimovski, 2017· Majid et al., 2013· Mitre-Hernández et al., 2015). Στην παρούσα έρευνα ένα μικρό ποσοστό δηλώνει οι αξίες των οργανισμών τους καθορίζονται με βάση την ανταλλαγή γνώσεων. Οπότε αναδεικνύεται η ανάγκη γνωστοποίησης στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της αναγκαιότητας της διαχείρισης της γνώσης και την ωφέλεια την οποία θα προσφέρει τόσο στο ίδιο όσο και στο σύνολο των

δημοσίων οργανισμών. Από έρευνα διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία των υπηρεσιών πρέπει να βοηθά τους εργαζόμενους να μαθαίνουν από τις προσωπικές τους εμπειρίες, να μεταφέρουν τις γνώσεις τους με σκοπό της δημιουργία νέων γνώσεων και να κοινοποιούνται αυτές οι γνώσεις (Bučkoná, 2015· Kassim et al., 2016). Ο αποκεντρωτικός τρόπος διοίκησης βοηθά το συμμετοχικό περιβάλλον, αυξάνει την επικοινωνία, την δέσμευση αλλά και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Bučkoná, 2015). Έρευνα αποτυπώνει ότι η ηγεσία των οργανισμών είναι σημαντικό να παρακινούν και να εμπιστεύονται τους εργαζομένους στον διαμοιρασμό των γνώσεων προκειμένου να αυξάνεται η εργασιακή απόδοση (Abass et al., 2011· Kim, 2021· Tajdini & Tajeddini, 2018).

Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι η οργανωτική δομή η οργανωσιακή κουλτούρα, οι διευθυντικές πρωτοβουλίες και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τις σημαντικότερες παράμετροι της διαχείρισης γνώσης για την εκτέλεση της διαχείρισης της γνώσης (Jandaghi et al., 2014). Στην ερώτηση της παρούσας έρευνας σχετικά με την μέτρηση 'Της Διαχείρισης γνώσης' και από τις απαντήσεις σχετικά με την μέτρηση της διαχείρισης της γνώσης αναδείχθηκε ότι οι διοικήσεις των δημοσίων υπηρεσιών σε πολύ μεγάλο βαθμό εκτιμούν την αξία της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, οι δημόσιοι οργανισμοί αποκτούν γνώση κατά την διάρκεια της εργασιακής καθημερινότητας αλλά και στην ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων. Τα παραπάνω στοιχεία συμφωνούν με τα αποτελέσματα έρευνας αναφορικά με τη σημασία της γνώσης και *επιπλέον την αξία της ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* (Cahyaningsih et al., 2017· Sandhu et al., 2011). Επίσης, είναι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Todericiu και Stanit (2016), σχετικά με την αξία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και παράλληλα, οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να ενισχύουν την διαχείριση γνώσης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία τους. Από έρευνες προέκυψε ότι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παρέχει οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς από την ανταλλαγή γνώσεων, την βελτιωμένη συνεργασία, την ομαδική μάθηση και αλληλεπίδραση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την υποστήριξη του από την ηγεσία των οργανισμών (Andres, 2011·

Ashok et al., 2021· Bučková, 2015· Colnar & Dimovski, 2017· Kim, 2021· Mazhar & Akhtar, 2018· Tajdini & Tajeddini, 2018).

9.1.2 Συζήτηση ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα

9.1.2.1 Ποια η σχέση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης;

Από τα αποτελέσματα της έρευνας των Abdi et al. (2018), αναδεικνύεται η διαχείριση γνώσης ως ένας σημαντικός παράγοντας για την οργανωσιακή μάθηση και την απόδοση του οργανισμού και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στους δημόσιους οργανισμούς καθώς τους βοηθά στην προώθηση της οργανωσιακής μάθησης και την δημιουργία νέας γνώσης (Davenport & Prusak, 1998· Wang et al., 2007). Επιπρόσθετα, ο Buheji (2013) υποστηρίζει ότι οι πρακτικές της οργανωσιακής ανάπτυξης συνδέονται με τις πρακτικές της οργανωσιακής μάθησης. Έρευνα αποτυπώνει ότι η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί ένα βασικό παράγοντα για την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002). Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι η ομαδική μάθηση, η συνεργασία και η κοινωνική αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο αναπτύσσουν συμπεριφορές οι οποίες αντανακλούν στην εφαρμογή των νέων γνώσεων στον οργανισμό (Andres, 2011· Bučková, 2015). Από έρευνα προέκυψε επίσης, ότι η μάθηση στους οργανισμούς που μαθαίνουν επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι έχουν επιπλέον κίνητρα, όπως η αίσθηση της μεγαλύτερης εκτίμησης των προσπαθειών τους, καθώς και τα καλύτερα συστήματα επιβράβευσης της συμβολής τους στην οργανωσιακή ανάπτυξη (Antonovici, 2020). Επιπρόσθετα, από έρευνα προέκυψε ότι η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και η ορθή επικοινωνία συμβάλλουν θετικά στην ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων (Njeri, 2018). Η έρευνα των Kassim et al. (2016), υποστηρίζει ότι η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία συστηματική προσπάθεια για τη διευκόλυνση και ενθάρρυνση της ροής της γνώσης εντός του οργανισμού και επιταχύνεται η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης. Η

έρευνα των Todericiu & Stani (2016), αποτυπώνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να ενισχύουν τη διαχείριση γνώσης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία τους .

Μέτρηση 'Της Οργανωτικής Μάθησης'

Σύμφωνα με την έρευνα των Garvin, Edmondson και Gino (2008), η μάθηση ενθαρρύνεται όταν η ηγεσία βοηθά τις συμπεριφορές οι οποίες ενισχύουν στους εργαζόμενους τους, την στοχαστική ακρόαση, την αποδοχή των διαφορετικών απόψεων και την εξέταση των διαφορετικών επιλογών. Βασικό στοιχείο αποτελεί και η προώθηση ενός υποστηρικτικού μαθησιακού κλίματος. Παράλληλα, βοηθούν σημαντικά οι ενέργειες και οι πρακτικές για άνοιγμα σε νέες ιδέες αλλά και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού (Garvin et al., 2008). Στην ερώτηση της παρούσας έρευνας σχετικά με την μέτρηση Μέτρηση 'Της Οργανωτικής Μάθησης' και από τις αντίστοιχες απαντήσεις αναδείχθηκε ότι ένα μεγάλο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν ότι στις υπηρεσίες τους *αισθάνονται ελεύθεροι να μιλήσουν για το τι έχουν μάθει* και παράλληλα *ενθαρρύνονται στην διατύπωση διαφορετικών απόψεων και ανοιχτών παραγωγικών συζητήσεων*. Επίσης, στις υπηρεσίες τους *οι εργαζόμενοι οι οποίοι μαθαίνουν θεωρούνται περισσότερο ως επένδυση παρά ως δαπάνη* και ότι οι υπηρεσίες τους *μετατρέπουν τα λάθη σε εποικοδομητικές εμπειρίες μάθησης*. Έρευνα αποτυπώνει ότι η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία συστηματική προσπάθεια για την διευκόλυνση και ενθάρρυνση της ροής της γνώσης εντός του οργανισμού και με αυτό τον τρόπο επιταχύνεται η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης (Kassim et al., 2016). Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι η οργανωτική κουλτούρα των οργανισμών επηρεάζει τη μάθηση, τη συνεργασία αλλά και την ανάπτυξη της διαχείρισης των οργανισμών. Η οργανωσιακή μάθηση, η οργανωσιακή κουλτούρα, η συνεργασία και οι ανταμοιβές ενισχύουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Bučková, 2015· Garvin et al., 2008· Kassim et al., 2016· Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002· Todericiu & Stanit, 2016).

Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι οι ομάδες οι οποίες συνεργάζονται στον εργασιακό χώρο εμπλέκονται σε ποιοτικές μαθησιακές συμπεριφορές και

παράλληλα όταν αναπτύσσεται ένα αμοιβαίο θετικό και υποστηρικτικό κλίμα τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα των ομάδων στους χώρους εργασίας και διαμοιράζονται οι γνώσεις (Andres, 2011· Kim, 2021). Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα του Antonovici (2020), όταν το ανθρώπινο δυναμικό έχει επιπλέον κίνητρα, όπως η αίσθηση της μεγαλύτερης εκτίμησης των προσπαθειών του, καθώς και τα καλύτερα συστήματα επιβράβευσης της συμβολής του στην οργανωσιακή ανάπτυξη τότε λειτουργεί αποτελεσματικότερα. Η μάθηση προσφέρει αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους για την ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα σε χαμηλότερο βαθμό είναι οι απαντήσεις ότι στις υπηρεσίες τους αναπτύσσονται κατάλληλα προγράμματα προκειμένου να καλύψουν τα κενά των δεξιοτήτων και να βελτιώνουν την επάρκεια των εργαζομένων. Επίσης, σε χαμηλό επίπεδο είναι και οι απαντήσεις ότι οι ομάδες των υπηρεσιών τους και *‘οι ομάδες της υπηρεσίας μας δεν αναγνωρίζονται και δεν επιβραβεύονται για τον παραδειγματικό τρόπο με τον οποίο επιλύουν προβλήματα*. Σύμφωνα με την έρευνα των Garvin et al. (2008), η ανάπτυξη της μάθησης στους οργανισμούς απαιτεί σαφείς και στοχευμένες διαδικασίες με την προώθηση ενός υποστηρικτικού μαθησιακού κλίματος και παράλληλα με την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.

Από έρευνα προέκυψε επίσης, ότι η μάθηση στους οργανισμούς που μαθαίνουν επιτυγχάνεται με την αυξημένη προσαρμοστικότητα στις νέες προκλήσεις και καταστάσεις και στην αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Καθοριστικό παράγοντα αποτελεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν επιπλέον κίνητρα όπως η αίσθηση της μεγαλύτερης εκτίμησης των προσπαθειών τους καθώς και τα καλύτερα συστήματα επιβράβευσης της συμβολής τους στην οργανωσιακή ανάπτυξη (Antonovici, 2020). Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετική επίδραση στην ανταλλαγή των γνώσεων. Είναι σημαντικό η ηγεσία να δημιουργήσει τόπους ανταλλαγής των γνώσεων, υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα και προγράμματα ανταμοιβών του προσωπικού (Kokt & Makumbe, 2020).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας των Abdi et al. (2018), αναδεικνύεται η διαχείριση γνώσης ως ένας σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της

καινοτομίας και της απόδοσης του οργανισμού. Επίσης, βοηθά την ανάπτυξη της καινοτομίας αλλά και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, διαφάνηκε η άμεση σχέση της διαχείρισης γνώσης με την οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή μάθηση.

9.1.2.2 Ποια η σχέση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και της οργανωσιακής καινοτομίας;

Από έρευνες προέκυψε ότι η διαχείριση γνώσης έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία στον οργανισμό. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι σημαντικό να σέβονται τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης. Είναι επίσης σημαντικό τα ανώτερα στελέχη των δημόσιων οργανισμών να διαχειρίζονται κατάλληλα το προσωπικό τους προκειμένου να βελτιωθεί η διαχείριση γνώσης και η οργανωσιακή καινοτομία στους οργανισμούς (Abdi et al., 2018· Akil et al., 2021· Alhamoudi, 2010· Bučková, 2015· Duicela-Guambi et al., 2019· Lee et al., 2017· Romero-Hidalgo et al., 2021). Επιπρόσθετα, ο Buheji (2013), υποστηρίζει ότι οι πρακτικές της οργανωσιακής ανάπτυξης συνδέονται με τις πρακτικές της οργανωσιακής καινοτομίας. Παράλληλα έρευνες αναδεικνύουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία. Είναι σημαντικό η ηγεσία να δημιουργήσει μια θετική οργανωτική κουλτούρα προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία (Azamela et al., 2022· Kokt & Makumbe, 2020· Tang & Yeh, 2015). Επιπρόσθετα, έρευνες αποτυπώνουν ότι η καινοτομία είναι πολύ σημαντική για την βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Παράλληλα, η ηγεσία στις δημόσιες υπηρεσίες αντιλαμβάνεται ότι η ανάπτυξη δημιουργικών πολιτικών για το εργασιακό κλίμα επηρεάζει θετικά την διαμόρφωση των αποφάσεων και την συνολική απόδοση (Alias et al., 2019· Tajdini & Tajeddini, 2018).

Μέτρηση 'Της Οργανωτικής Καινοτομίας'

Από τα αποτελέσματα ερευνών προέκυψε ότι οι πρακτικές της οργανωσιακής ανάπτυξης συνδέονται με τις πρακτικές της οργανωσιακής καινοτομίας και της οργανωσιακής μάθησης και παράλληλα η ηγεσία πρέπει να δημιουργήσει μια

Θετική οργανωτική κουλτούρα προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία (Alias et al., 2019· Azamela et al., 2022· Buheji, 2013· Kokt & Makumbe, 2020· Saif, 2020). Στην ερώτηση της παρούσας έρευνας σχετικά με την μέτρηση Μέτρηση 'Της Οργανωτικής Καινοτομίας' και από τις αντίστοιχες απαντήσεις αναδείχθηκε ότι ένα μεγάλο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν ότι στις υπηρεσίες τους *'η εστίαση της αποτελεσματικότητας μας πρέπει να βασίζεται στους πελάτες και στην κατανόηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεών τους'*. Την χαμηλότερη τιμή καταλαμβάνει η δήλωση των υπαλλήλων ότι οι υπηρεσίες τους δεν αναπτύσσουν προγράμματα ανταμοιβής τα οποία βασίζονται στην αξία της καινοτομίας'. Σε χαμηλό επίπεδο είναι οι απαντήσεις ότι οι υπηρεσίες τους δεν έχουν δημιουργήσει μηχανισμούς με σκοπό να αξιοποιούν την καινοτομία, τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων για τη δημιουργία αξίας. Επίσης, οι υπηρεσίες τους δεν συνδυάζουν τη γνώση με τα αποτελέσματα για τη δημιουργία νέων υπηρεσιών αλλά και η κουλτούρα των υπηρεσιών δεν υποστηρίζουν τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών προκειμένου να βοηθήσουν την ανάπτυξή τους. Επιπρόσθετα, οι υπηρεσίες τους δεν αναπτύσσουν σε μεγάλο βαθμό τρόπους για την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας καθώς και την δυνατότητα ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών. Βασικό στοιχείο από τις απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι οι υπηρεσίες τους δεν αναπτύσσουν νέες ιδέες μέσα από την αξιοποίηση τόσο των επιτευγμάτων τους όσο και των αποτυχιών τους. Από τα αποτελέσματα ερευνών προέκυψε ότι η μάθηση, οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης, το δημιουργικό κλίμα και οργανωσιακή καινοτομία αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών (Alias et al., 2019· Alhamoudi, 2010· Bučková, 2015· Romero-Hidalgo et al., 2021). Έρευνα αναδεικνύει ότι τα κίνητρα και η επιβράβευση στους εργαζόμενους λειτουργούν θετικά στην οργανωσιακή ανάπτυξη (Antonovici, 2020).

Επιπρόσθετα, έρευνες αναδεικνύουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετική επίδραση στην ανταλλαγή των γνώσεων. Είναι σημαντικό η ηγεσία να δημιουργήσει τόπους ανταλλαγής των γνώσεων, υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα και προγράμματα ανταμοιβών του προσωπικού (Iqbal et al., 2019· Kokt & Makumbe, 2020). Από έρευνα προέκυψε ότι υπάρχουν οργανωτικά εμπόδια τα οποία είναι πιο σημαντικά από τα ατομικά. Στα βασικά οργανωτικά εμπόδια η έλλειψη ανταμοιβών

και αναγνώρισης καθώς οι ελλείψεις στα πληροφοριακά συστήματα. Στα ατομικά εμπόδια υποστηρίχθηκαν η έλλειψη αλληλεπίδρασης, η έλλειψη χρόνου, και η έλλειψη διαπροσωπικών δεξιοτήτων (Sandhu et al., 2011). Ωστόσο, ο παράγοντας καινοτομίας δεν είναι γενικά σε υψηλό επίπεδο.

9.1.2.3 Ποια είναι η σχέση της διαχείριση γνώσης με την οργανωσιακή αριστεία;

Από έρευνα προέκυψε ότι οι οργανισμοί είναι σημαντικό να είναι ανοιχτοί στην ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης (Romero-Hidalgo et al., 2021). Η διαχείριση της γνώσης βοηθά την κατανόηση της γνώσης την οποία κατέχουν (Lee, Leong, Hew & Ooi, 2013). Από το αποτέλεσμα έρευνας προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική επίδραση της διαχείρισης γνώσης στην οργανωσιακή αριστεία. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν την αριστεία προκειμένου να ενισχύσουν την ηγεσία (Alnaweihah, 2013). Παράλληλα, όταν ο οργανισμός αποτυπώνει τις γνώσεις τότε δημιουργείται αξία η οποία είναι συγκρίσιμη με αυτή των άλλων οργανισμών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της οργανωσιακής αριστείας και την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (Abass et al., 2011). Τα αποτελέσματα έρευνας αποτυπώνουν την αξία από την εφαρμογή στρατηγικών για την ανταλλαγής και κωδικοποίησης των γνώσεων από τους οργανισμούς. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να υιοθετήσουν πρακτικές για την ενίσχυση της οργανωσιακής αριστείας και της ηγεσίας (AL-Faouri et al., 2011· Alnaweihah, 2013).

Μέτρηση 'Της Οργανωτικής Αριστείας'

Από έρευνα προέκυψε ότι οι διαμορφωμένες δεξιότητες των εργαζομένων έχουν θετική επίδραση στις διαδικασίες εξωτερίκευσης και κοινωνικοποίησης (Majid et al., 2013). Επίσης, έρευνα επισήμανε ότι υπάρχει σημαντική επίδραση της διαχείρισης γνώσης στην οργανωσιακή αριστεία. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν την αριστεία προκειμένου να ενισχύσουν την ηγεσία (Alnaweihah, 2013). Στην ερώτηση της παρούσας έρευνας σχετικά με την μέτρηση Μέτρηση 'Της Οργανωτικής Αριστείας' και από τις αντίστοιχες απαντήσεις αναδείχθηκε ότι ένα μεγάλο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν πως οι υπηρεσίες τους διασφαλίζουν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αυτών των υπηρεσιών γνωρίζουν την ευθύνη τους

απέναντι στους πελάτες και τους στόχους των υπηρεσιών τους. Παράλληλα, δήλωσαν ότι οι υπηρεσίες τους καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους μέσω διαδικασιών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν τις σωστές δεξιότητες και ικανότητες. Σημαντικό στοιχείο αποτελούν και οι απαντήσεις σε μεγάλο βαθμό στην ερώτηση ότι οι υπηρεσίες τους έχουν στενές, και μακροχρόνιες σχέσεις με τις άλλες υπηρεσίες. Αυτές οι σχέσεις είναι σχεδιασμένες για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα. Επίσης, σε υψηλό επίπεδο είναι οι απαντήσεις ότι οι υπηρεσίες τους η υπηρεσία μας εργάζονται πάνω σε αξίες οι οποίες αντανακλώνται στην ικανότητά τους να συνεργάζονται με άλλες υπηρεσίες. Από το αποτέλεσμα έρευνας προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική επίδραση της διαχείρισης γνώσης στην οργανωσιακή αριστεία. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν την αριστεία προκειμένου να ενισχύσουν την ηγεσία (Alnaweigah, 2013). Παράλληλα, έρευνες ανέδειξαν όταν οι οργανισμοί αποτυπώνουν τις γνώσεις τότε δημιουργείται αξία η οποία είναι συγκρίσιμη με αυτή των άλλων οργανισμών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της οργανωσιακής αριστείας και τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Επίσης, η ανταλλαγή και η κωδικοποίηση των γνώσεων από τους οργανισμούς ενισχύουν την οργανωσιακή αριστεία (Abass et al., 2011· AL-Faouri et al., 2011).

Σε χαμηλότερο επίπεδο είναι οι απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων ότι οι διοικήσεις των υπηρεσιών τους *εντοπίζουν την αλλαγή η οποία απαιτείται και παρέχουν όλους τους απαραίτητους πόρους για να πραγματοποιηθεί αυτή η αλλαγή*. Επίσης, ότι οι υπηρεσίες τους *έχουν αναπτύξει σχέδια για τη διευκόλυνση της προσαρμογής στην αλλαγή*. Τέλος, ο παράγοντας 'Οργανωτική Αριστεία' είναι σε υψηλό επίπεδο. Από έρευνα προέκυψε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν τις πρακτικές της διαχείρισης γνώσης με βασικό σκοπό την βελτίωση των τρόπων λειτουργίας τους. Η οργανωσιακή απόδοσή τους βελτιώνεται όταν αυτοί οι οργανισμοί αναπτύσσουν καινοτόμες πρακτικές στην λειτουργία τους. Παράλληλα, η ορθή διαχείριση της γνώσης βοηθά την αύξηση της παραγωγικότητας με λιγότερους πόρους (Kassim et al., 2016).

9.2 Συζήτηση ως προς τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης και ποιοτικής προσέγγισης σε σχέση με τα μοντέλα

9.2.1 Συζήτηση ως προς το πρώτο μοντέλο

Στην έρευνα του Alhamoudi (2010) αναδείχθηκε η καταλυτική σημασία της διαχείρισης γνώσης η οποία ενισχύει την καινοτομία των οργανισμών. Αναλυτικά, η Οργανωτική Καινοτομία έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη της οργανωσιακής καινοτομίας και η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και ιδεών από τους οργανισμούς βοηθά τον διαμοιρασμό των γνώσεων και την ανάπτυξη των βέλτιστων πρακτικών. Υπάρχει άμεση σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ της οργανωσιακής καινοτομίας και της διαχείρισης της γνώσης. Η συστηματική ανατροφοδότηση των οργανισμών με νέες γνώσεις τους βοηθά στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η οργανωσιακή καινοτομία ενισχύει τη συλλογή και την διάχυση της γνώσης. Με αυτό τον τρόπο μετατρέπεται η γνώση σε συλλογικό περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών. Η οργανωσιακή καινοτομία ενισχύει την διαχείριση της γνώσης και αυξάνει την αποτελεσματικότητα και το συνολικό έργο των οργανισμών. Επιπλέον, βοηθά την ορθότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εφόσον αναπτύσσεται η εμπύχωση και ενθάρρυνσή του.

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη των στόχων και στην λειτουργία των υπηρεσιών τότε ενισχύεται η διαχείριση της γνώσης. Η προσωπική συμπεριφορά καθορίζει τις εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον και ενισχύει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται και αισθάνονται ότι συμμετέχουν στις λειτουργίες του οργανισμού τότε εντείνουν τις προσπάθειές τους και συνεισφέρουν επιπλέον στην διάχυση και διαμοιρασμό των γνώσεων. Όταν το εργασιακό περιβάλλον εκτιμά την συνεισφορά των εργαζομένων

και κεντρίζει το ενδιαφέρον τους τότε αυτοί με την σειρά τους μεταφέρουν και διαχειρίζονται τις γνώσεις τους με βιωματικό τρόπο. Η νέα προοπτική της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών απαιτεί την αύξηση της ομαδικής εργασίας και την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης (Sandhu et al., 2011· Talisayon, 2013).

Η προσωπική συμπεριφορά επηρεάζει το κλίμα και την κουλτούρα στον εργασιακό χώρο αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέρφων. Όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα εργασιακό κλίμα το οποίο ενισχύει την εμπιστοσύνη τότε αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Παράλληλα, όταν συνεργάζονται μεταξύ τους και ανταλλάσσουν εμπειρίες, ιδέες και τεχνογνωσία τότε ενισχύουν την συνεχή βελτίωση των οργανισμών και την παραγωγή νέας γνώσης. Οι γνώσεις οι οποίες κατέχουν οι εργαζόμενοι αποτελεί βασικό συστατικό σε ένα οργανισμό και είναι σημαντικό να αξιοποιούνται. Η προσωπική συμπεριφορά ενισχύει την ενσυναίσθηση και βοηθά τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν νέες μεθόδους και πρακτικές και παράλληλα να τις μοιραστούν μεταξύ τους. Έρευνες αναδεικνύουν την σημασία της προσωπικής συμπεριφοράς στην διαχείριση της γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, είναι σημαντικό να ευαισθητοποιηθούν οι εργαζόμενοι στην αξία της κουλτούρας της γνώσης. Επίσης, να δοθούν κίνητρα και ανταμοιβές, να αναπτυχθεί η ομαδική εργασία, να υπάρχει υποστήριξη από την ηγεσία στο προσωπικό προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης. Βασικό στοιχείο αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη χάραξη των πολιτικών του οργανισμού προκειμένου να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του οργανισμού. Επίσης, είχαν αυξημένη αλληλεπίδραση, εργάζονταν αποτελεσματικότερα, ενισχύθηκε η απόδοσή τους, η δημιουργικότητα και η αυτοεκτίμησή τους (Alias et al., 2019· Alnaweigah, 2013· Azamela et al., 2022· Bučková, 2015· Colnar & Dimovski, 2017· Sandhu et al., 2011· Tajdini & Tajeddini, 2018· Talisayon, 2013). Επίσης, έρευνες αποτυπώνουν ότι οι συμπεριφορές για την ανταλλαγή των γνώσεων καθορίζονται από τον βαθμό της ψυχολογικής ευεξίας. Η αυξημένη επικοινωνία, η ψυχολογική ευημερία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων. Επιπλέον η ψυχολογική ευημερία επηρεάζει την ανταλλαγή των γνώσεων καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τα ενδογενή κίνητρα των εργαζομένων (Kim, 2021· Todericiu & Stanit, 2016).

Έρευνες υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα η οποία ενισχύει την διαχείριση γνώσης είναι μία κουλτούρα η οποία δεν είναι ατομική αλλά αναπτύσσει την κοινή χρήση των γνώσεων. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η θετική των πρωτοβουλιών οι οποίες αναλαμβάνονται από το προσωπικό αλλά και από την ηγεσία. Αυτές οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν αλλαγές και νέες κατευθύνσεις που αναπτύσσει η διοίκηση για την διαμόρφωση νέων συμπεριφορών και δράσεων των εργαζομένων (Bučková, 2015· Sandhu et al., 2011· Stylianou & Savva, 2016· Tajdini & Tajeddini, 2018). Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας επηρεάζει τη Διαχείριση της Γνώσης με πολλούς τρόπους και οι έμμεσες επιπτώσεις είναι ακόμη μεγαλύτερες από τις άμεσες επιπτώσεις. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η υπηρεσία επηρεάζει την διαχείριση της γνώσης. Όταν η υπηρεσία παρέχει τις ευκαιρίες και τους παρακινεί προκειμένου να διαμοιράζονται την γνώση με την υπόλοιπη ομάδα τότε αναπτύσσεται δημιουργικά η διαχείριση της γνώσης. Παράλληλα, υπάρχει άμεση σχέση με την κουλτούρα η οποία αναπτύσσεται στην υπηρεσία. Όταν η κουλτούρα αυτή προσανατολίζεται στην διάχυση της υπηρεσιακής γνώσης στο σύνολο των εργαζομένων τότε βελτιώνονται οι διαδικασίες συλλογής, οργάνωσης και διάδοσης της γνώσης. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσονται καινοτόμες ιδέες δημιουργείται νέα γνώση και επιτυγχάνονται αποτελεσματικότερα οι στόχοι των οργανισμών. Επιπλέον, όταν στους εργαζόμενους δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες μέσα σε ένα κλίμα σεβασμού και αναγνώρισης με επίκεντρο τους ίδιους και ανταμείβονται για την απόδοσή τους τότε ενισχύεται η διαχείριση της γνώσης. Έρευνες υποστηρίζουν ότι οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωτική δομή, οι διευθυντικές πρωτοβουλίες και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τις σημαντικότερες παράμετροι της διαχείρισης γνώσης. Παράλληλα, αναδεικνύεται η θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης. Οι ομάδες, οι οποίες συνεργάζονται στον εργασιακό χώρο, εμπλέκονται σε ποιοτικές μαθησιακές συμπεριφορές και αναπτύσσεται ένα αμοιβαίο θετικό και υποστηρικτικό κλίμα. Η κοινωνική αλληλεπίδραση και η ομαδική μάθηση στον εργασιακό χώρο αναπτύσσουν συμπεριφορές οι οποίες αντανακλούν στην εφαρμογή των νέων γνώσεων στον οργανισμό (Abass et al.,

2011· Andres, 2011· Colnar & Dimovski, 2017· Jandaghi et al., 2014· Kim, 2021· Koko & Makumbe, 2020· Njeri, 2018· Saif 2020). Παράλληλα η αλλαγή συμπεριφοράς αποτελεί ένα βασικό στοιχείο σε σχέση με την ενσωμάτωση της διαχείριση γνώσης στην νοοτροπία των εργαζομένων. Η ηγεσία των οργανισμών διαπίστωσαν ορισμένες αλλαγές στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αυτές αποτυπώθηκαν στον προσανατολισμό προς την γνώση και στην αναζήτηση τρόπων για την βελτίωση και αύξησης της αποδοτικότητάς τους στο εργασιακό επίπεδο (Talisayon, 2013). Υφίσταται θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των διαστάσεών της οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαδικασία, την ηγεσία, την κουλτούρα και τη δημιουργικότητα (Mazhar & Akhtar, 2018).

Η καινοτομία είναι πολύ σημαντική για την βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Η ηγεσία στις δημόσιες υπηρεσίες αντιλαμβάνεται ότι η ανάπτυξη δημιουργικών πολιτικών για το εργασιακό κλίμα επηρεάζει θετικά την διαμόρφωση των αποφάσεων (Alias et al., 2019· Azamela et al., 2022).

Επιπρόσθετα, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία και λιγότερη έμμεση. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, επιδρά θετικά στην ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών καθώς και νέων πρακτικών. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι διευκολύνονται από την υπηρεσία τους στον διαμοιρασμό των γνώσεων. Παράλληλα, η συμπεριφορά της υπηρεσίας ενισχύει την αξιοποίηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον διαμοιρασμό σκέψεων, ιδεών και γνώσεων προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης και να βελτιώσει την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών. Επιπλέον, επιδρά θετικά στη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου μάθησης και διαμοιρασμού κρίσιμων πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με τις διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές του οργανισμού και παράλληλα την δέσμευση όλων των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού για την τήρηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση του συγκεκριμένου πλαισίου. Επιπρόσθετα, αναπτύσσονται κίνητρα συμμετοχής για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας με αποτέλεσμα την ενίσχυση της οργανωσιακής καινοτομίας. Όταν ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων στον προγραμματισμό και την εκτέλεση των στόχων του οργανισμού τότε αναπτύσσεται

η οργανωσιακή καινοτομία. Έρευνες αποτυπώνουν ότι η μάθηση σε ένα οργανισμό βοηθά το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτυχθεί αποτελεσματικά. Όταν ο οργανισμός βασίζεται στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, στην ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα τότε αναπτύσσεται η οργανωσιακή καινοτομία (Alias et al., 2019· Azamela et al., 2022· Bučková, 2015· Kokt & Makumbe, 2020· Njeri, 2018· Saif, 2020· Tajdini & Tajeddini, 2018). Επίσης, έρευνες υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή απόδοσή των οργανισμών βελτιώνεται όταν αυτοί αναπτύσσουν καινοτόμες πρακτικές στη λειτουργία τους, υπάρχει κοινή χρήση των γνώσεων του προσωπικού και αναπτύσσουν ορθά τη διαχείριση της γνώσης (Kassim et al., 2016· Stylianos & Savva, 2016). Η διαχείριση της γνώσης βοηθά την ανάπτυξη της καινοτομίας και την κατανόηση της γνώσης την οποία κατέχουν (Lee et al., 2013).

Έρευνα αποτυπώνει ότι η κουλτούρα της υπηρεσίας ενισχύει την διαχείριση γνώσης όταν προωθεί μία κουλτούρα η οποία δεν είναι ατομική αλλά αναπτύσσει την κοινή χρήση των γνώσεων. Κομβικό στοιχείο αποτελεί η ανάληψη πρωτοβουλιών τόσο από την ηγεσία όσο και από το προσωπικό.. Αυτές οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν αλλαγές και νέες κατευθύνσεις που αναπτύσσει η διοίκηση για την διαμόρφωση νέων συμπεριφορών και δράσεων του προσωπικού της (Stylianos & Savva, 2016). Όταν η ηγεσία των οργανισμών αναπτύσσει ηγετικές δεξιότητες τότε λειτουργούν ως πρότυπο και στο σύνολο των εργαζομένων αναφορικά με την ανταλλαγή των γνώσεων. Παράλληλα, κομβικό στοιχείο αποτελεί η ηγεσία να βοηθήσει τους εργαζόμενους να μαθαίνουν από τις προσωπικές τους εμπειρίες και να τους πείσουν στην μεταφορά των γνώσεων με σκοπό της δημιουργία νέων γνώσεων (Bučková, 2015· Romero-Hidalgo et al., 2021). Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά λιγότερο έμμεση θετική επίπτωση ενώ η συνολική επίδραση ανέρχεται στο κι έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση Ωστόσο, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων και έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση. Επίσης, η Συμπεριφορά των Συναδέλφων παρουσιάζει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης και έμμεση επίδραση και να υποστηρίζεται εν μέρει η υπόθεση. Τέλος, υποστηρίζεται

και η υπόθεση καθώς η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενεργοί και χρήσιμοι στην υπηρεσία τότε επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά. Όταν η υπηρεσία σέβεται, εκτιμά, αξιολογεί και ανταμείβει τους εργαζόμενους τότε αυτοί με τη σειρά τους λειτουργούν αποτελεσματικότερα στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, όταν εργάζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο προωθεί την μάθηση και την ανάληψη πρωτοβουλιών, ευνοεί τη συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων και λειτουργούν ομαδικά τότε παρακινούνται και βελτιώνονται συνεχώς κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται όταν η υπηρεσία βασίζεται στις ικανότητές τους, τους εμπιστεύεται, τους αναθέτει ευθύνες, διαμοιράζονται οι πληροφορίες και οι γνώσεις με αποτέλεσμα την βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Επιπρόσθετα, το εργασιακό κλίμα, η θετική συμπεριφορά και κουλτούρα της υπηρεσίας και παράλληλα, όσο ενθαρρυντικό, υποστηρικτικό και δίκαιο είναι το περιβάλλον της υπηρεσίας τόσο πιο πολύ επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά. Έρευνα υποστηρίζει ότι αποτελεί βασικό παράγοντα η ενίσχυση του προσωπικού με κίνητρα και ανταμοιβές προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης. Βασικό στοιχείο αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη χάραξη των πολιτικών του οργανισμού προκειμένου να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του οργανισμού (Alnaweigah, 2013). Παράλληλα, έρευνες αναδεικνύουν την αξία της ηγεσίας σε σχέση με την καλλιέργεια συμπεριφορών οι οποίες ενισχύουν τους εργαζόμενους τους, με την στοχαστική ακρόαση, την αποδοχή των διαφορετικών απόψεων, την ομαδική εργασία, το κατάλληλο εργασιακό κλίμα, την ανταλλαγή γνώσεων και την εξέταση των διαφορετικών επιλογών (Andres, 2011· Asderaki & Samul, 2015· Colnar & Dimovski, 2017· Garvin et al., 2008· Kim, 2021· Majid et al., 2013 · Mazhar & Akhtar, 2018· Saif, 2020· Todericiu & Stanit, 2016).

9.2.2. Συζήτηση ως προς το δεύτερο μοντέλο

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στους δημόσιους οργανισμούς καθώς τους βοηθά στην προώθηση της οργανωσιακής μάθησης, και την δημιουργία νέας γνώσης (Davenport & Prusak, 1998· Wang, Yang & McLean, 2007). Σύμφωνα με την έρευνα των Garvin et al. (2008), η μάθηση ενθαρρύνεται όταν η ηγεσία βοηθά τις συμπεριφορές οι οποίες ενισχύουν στους εργαζόμενους τους, την στοχαστική ακρόαση, την αποδοχή των διαφορετικών απόψεων και την εξέταση των διαφορετικών επιλογών. Η ανάπτυξη της μάθησης στους οργανισμούς απαιτεί σαφής και στοχευμένες διαδικασίες. Η ορθή εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης συμβάλει στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα και στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων των οργανισμών του δημοσίου τομέα (Colnar & Dimovski, 2017).

Αναλυτικά, η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, βασικό στοιχείο αποτελεί για τον οργανισμό να αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του. Επίσης, να συγκεντρώνει, να καταγράφει και να διαμοιράζει αυτή τη γνώση στο σύνολο των εργαζομένων. Η διαχείριση της γνώσης ενισχύει την ανάπτυξη νέων πρακτικών μάθησης με την αρωγή της νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στις νέες μεθόδους μάθησης και διδασκαλίας όπως τα ψηφιακά βιβλία, η τηλεεκπαίδευση, η ψηφιακή ενημέρωση και η παροχή εξατομικευμένου περιεχομένου με βάση τις ανάγκες των εργαζομένων. Παράλληλα η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται και με άλλες πρακτικές μάθησης η συγκρότηση ομάδων έργου, οι τακτικές συναντήσεις στον χώρο εργασίας, η ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων και η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας (on the job training). Οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως κοινωνοί της φιλοσοφίας και των πρακτικών προώθησης της μάθησης τις οποίες αναπτύσσουν οι οργανισμοί. Η συνεισφορά της διαχείρισης της γνώσης στην αντίληψη των πρακτικών μάθησης είναι ουσιαστική. Έρευνα αναδεικνύει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει ως στόχο την αποφυγή των αναποτελεσματικών ενεργειών και πρακτικών τόσο των

εργαζομένων όσο και το σύνολο του οργανισμού. Όταν οι δημόσιες υπηρεσίες κωδικοποιούν την γνώση σε βάσεις δεδομένων τότε ενισχύεται ο διαμοιρασμός των γνώσεων τόσο εντός του οργανισμού όσο και με άλλους οργανισμούς (Bučková, 2015). Παράλληλα, έρευνα υποστηρίζει την αξία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να ενισχύουν την διαχείριση γνώσης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία τους. Η αύξηση της επικοινωνίας εντός των οργανισμών βοηθά την ανταλλαγή γνώσεων και της επίλυσης εργασιακών ζητημάτων. Κομβικό στοιχείο αποτελεί η αυξημένη εμπιστοσύνη και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Todericiu & Stanit, 2016).

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό στον εργασιακό χώρο καθώς η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης το βοηθά να εκτιμά της αξίας της εργασίας και το ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ενεργοί και πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, έχει θετική επίδραση τόσο σε επίπεδο απόδοσης όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο στους εργαζόμενους. Η διαχείριση της γνώσης επιδρά θετικά και στην ψυχολογία των εργαζομένων, καθώς τους βοηθά να επικεντρωθούν σε ό,τι είναι σημαντικό. Με αυτόν τον τρόπο μειώνει τον υπερβολικό φόρτο πληροφοριών τις οποίες διαχειρίζονται και έτσι μειώνεται το άγχος τους. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται χρήσιμοι στον οργανισμό, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους, ενισχύεται η υπευθυνότητά τους και αναλαμβάνουν τον έλεγχο της προσωπικής τους επίδοσης. Προϋπόθεση όμως αποτελεί η διαχείριση της γνώσης να αναπτύσσεται σε ένα ολιστικό σύστημα προαγωγής της προσωπικότητας των εργαζομένων. Η έρευνα των Colnar & Dimovski (2017) υποστηρίζει ότι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παρέχει οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς σε πολλά επίπεδα. Η ανταλλαγή γνώσεων, η βελτιωμένη συνεργασία, η αυξημένη συμμετοχή, η υποστήριξη από την ηγεσία και η αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά στοιχεία για

την ορθή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Έρευνες αποτυπώνουν τον θετικό αντίκτυπο της διαχείρισης γνώσης στην οργανωσιακή κουλτούρα, την αυξημένη αλληλεπίδραση, την ψυχολογικής ευεξία, την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης, και την δημιουργικότητα του προσωπικού (Andres, 2011· Kim, 2021· Kolt & Makumbe, 2020· Mazhar & Akhtar, 2018· Saif, 2020· Talisayon, 2013· Todericiu & Stanit, 2016).

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, όταν η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται με ανοικτό και δημοκρατικό τρόπο σε μία υπηρεσία τότε επηρεάζει θετικά στο ενδιαφέρον των εργαζομένων για το εργασιακό τους αντικείμενο και οι διαδικασίες μάθησης προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων. Παράλληλα, ενισχύεται η αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μεταδίδουν την γνώση μέσω περιβαλλόντων μάθησης και συστημάτων τα οποία εντοπίζουν, οργανώνουν και μεταδίδουν την γνώση και επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον η προσωπική συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε σχέση με τους τρόπους μάθησης. Η διαχείριση της γνώσης δίνει ερεθίσματα στους εργαζόμενους ώστε να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές πληροφόρησης και μάθησης. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης μιας λειτουργίας ή διεκπεραίωσης μιας δραστηριότητας με αποτελεσματικότερο τρόπο. Επίσης, παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα και σε ολομέλειες τμημάτων προκειμένου να ανταλλάσουν γνώσεις και εμπειρίες. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η ανίχνευση των αναγκών και η ολιστική προσέγγιση των εργαζομένων. Έρευνες υποστηρίζουν ότι η επιτυχής ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στηρίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, την ομαδική εργασία, το εργασιακό περιβάλλον, την συνεργασία (Cahyaningsih et al., 2017· Colnar & Dimovski, 2017· Mazhar & Akhtar, 2018). Έρευνα υποστηρίζει ότι οι ομάδες οι οποίες συνεργάζονται στον εργασιακό χώρο εμπλέκονται σε ποιοτικές μαθησιακές συμπεριφορές. Παράλληλα, όταν αναπτύσσεται ένα αμοιβαίο θετικό και υποστηρικτικό κλίμα τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα των ομάδων στους εργασιακούς. Η ομαδική μάθηση,

η συνεργασία και η κοινωνική αλληλεπίδραση και εργασιακό χώρο αναπτύσσουν συμπεριφορές οι οποίες αντανakλούν στην εφαρμογή των νέων γνώσεων στον οργανισμό (Andres, 2011).

Έρευνες υποστηρίζουν ότι η διαχείριση της γνώσης λειτουργικά θετικά όταν στηρίζεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, στα κίνητρα, το ανθρώπινο κεφάλαιο, την ηγεσία, την ομαδική εργασία και το εργασιακό περιβάλλον (Cahyaningsih et al., 2017· Iqbal et al., 2019). Επίσης, έρευνες αναδεικνύουν την μάθηση ως ένα βασικό παράγοντα για την διαχείριση της γνώσης. Η μάθηση πρέπει να βασίζεται στην αποδοχή των διαφορετικών απόψεων, την εξέταση των διαφορετικών επιλογών, στην στοχαστική ακρόαση, στην ενίσχυση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, στην ανταλλαγή γνώσεων αλλά και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού (Colnar & Dimovski, 2017· Garvin et al., 2008). Η Διαχείριση της Γνώσης έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, όταν η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται αποτελεσματικά τότε ενισχύεται η διαμοιρασμός των γνώσεων, η συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά προγράμματα και η ανάπτυξη των βέλτιστων πρακτικών. Επιπλέον, ενισχύει τις εργασιακές σχέσεις, αυξάνει την αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση και δημιουργεί κίνητρα για συνεχή βελτίωση και για την ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών. Επιπρόσθετα, η ηγεσία των οργανισμών αναγνωρίζει ότι η οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από την συνεργασία και την συνεισφορά από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της υπηρεσίας αλλά και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Η θετική επίδραση αποτυπώνεται αρχικά στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στην συνέχεια στην ομάδα και στο τέλος στη υπηρεσία συνολικά. Η υπηρεσία ουσιαστικά λαμβάνει το σύνολο από τα οφέλη τα οποία λειτουργούν αθροιστικά και με πολλαπλασιαστικό τρόπο. Βασικό στοιχείο για την υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη πρακτικών ανατροφοδότησης με κύριο στόχο την παρακολούθηση της πορείας του οργανισμού και των στόχων του, την παρακίνηση και επιβράβευση των εργαζομένων καθώς και την διόρθωση των αστοχιών και την λήψη μέτρων βελτίωσης. Η ορθή ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης βοηθά τον

οργανισμό να βελτιώνει τις λειτουργίες του, να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις, να εξορθολογίζει τις διαδικασίες, να βελτιώνει την οργάνωση και τον προγραμματισμό και να καινοτομεί. Επιπλέον, βοηθά τον οργανισμό να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες αλλαγές οι οποίες αναπτύσσονται στο ευρύτερο περιβάλλον. Παράλληλα, ενθαρρύνει την μάθηση, βοηθά στην τυποποίηση των διαδικασιών, αξιοποιεί τους πόρους και αυξάνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού συνολικά. Έρευνα αποτυπώνει ότι η διαχείριση της γνώσης έχει ως στόχο την αποφυγή των αναποτελεσματικών ενεργειών και πρακτικών τόσο των εργαζομένων όσο και το σύνολο του οργανισμού. Όταν οι δημόσιοι οργανισμοί κωδικοποιούν την γνώση σε βάσεις δεδομένων τότε ενισχύεται ο διαμοιρασμός των γνώσεων τόσο εντός των υπηρεσιών όσο και με άλλες υπηρεσίες (Bučková, 2015). Επιπλέον, έρευνες υποστηρίζουν ότι η συνεργασία, η αυξημένη επικοινωνία, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η ομαδική μάθηση στον εργασιακό χώρο αναπτύσσουν συμπεριφορές οι οποίες αντανακλούν στην εφαρμογή των νέων γνώσεων στον οργανισμό (Andres, 2011· Todericiu & Stanit, 2016).

Η έρευνα του Talisayon (2013) υποστηρίζει, ότι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης από τις υπηρεσίες έχει ως αποτέλεσμα την μεγάλη μείωση των επαναλαμβανόμενων λαθών αλλά την ανταλλαγή εμπειριών σχετικά με τα λάθη και τις αποτυχίες των εργαζομένων. Η διαχείριση της γνώσης έχει άμεση σχέση με την ηγεσία, την ομαδική εργασία, την οργανωσιακή κουλτούρα, το ανθρώπινο δυναμικό και το εργασιακό περιβάλλον (Cahyaningsih et al., 2017). Όταν οι ομάδες συνεργάζονται στους εργασιακούς χώρους τότε ενισχύονται οι ποιοτικές μαθησιακές συμπεριφορές, το θετικό κλίμα και η ομαδική μάθηση (Andres, 2011).

Επίσης, η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, παρακινεί τους εργαζόμενους να μαθαίνουν και να μοιράζονται τις γνώσεις να αναζητούν νέες πηγές μάθησης. Παράλληλα, όταν υφίσταται ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο διαμοιρασμού και διάχυσης των γνώσεων τότε ενισχύεται ένα ομαδικό, συνεργατικό και αλληλεπιδραστικό κλίμα το οποίο βοηθά καταλυτικά στην επίτευξη

των στόχων του οργανισμού. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι εργαζόμενοι εντοπίζουν, οργανώνουν και διακινούν τις γνώσεις και μέσα από την ανατροφοδότηση διορθώνουν τυχόν λάθη και αστοχίες με σκοπό τη συνεχή βελτίωση. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται μία οργανωσιακή κουλτούρα και ένα οργανωσιακό κλίμα το οποίο επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των συναδέλφων σε σχέση με την μάθηση. Η κουλτούρα η οποία επικρατεί σε ένα οργανισμό ως προς τη διαχείριση της γνώσης επηρεάζει τη συμπεριφορά των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι τείνουν να προσαρμόζονται και να αφομοιώνουν το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους. Από έρευνες προκύπτει ότι η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα και τα κίνητρα αποτελούν βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη και την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης και της μαθησιακής διαδικασίας (Bučková, 2015· Iqbal et al., 2019).

9.2.2.1 Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά

Έρευνα αποτυπώνει ότι η αλλαγή της συμπεριφοράς αποτελεί ένα βασικό στοιχείο σε σχέση με την ενσωμάτωση της διαχείρισης γνώσης στην νοοτροπία των εργαζομένων. Η συμπεριφορά και οι ενέργειες της ηγεσίας των οργανισμών επιφέρουν αλλαγές στην συμπεριφορά των εργαζομένων ως προς τη γνώση και στην αναζήτηση τρόπων για την βελτίωση και αύξησης της αποδοτικότητάς τους, στο εργασιακό επίπεδο (Talisayon, 2013). Παράλληλα η ηγεσία πρέπει να βοηθήσει τους εργαζόμενους να μαθαίνουν από τις προσωπικές τους εμπειρίες και να τους πείσουν στην μεταφορά των γνώσεων με σκοπό την δημιουργία νέων γνώσεων (Bučková, 2015). Ωστόσο, έρευνα υποστηρίζει ότι οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα απαιτεί ενέργειες στοχευμένες οι οποίες περιλαμβάνουν βασικά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοηθά ιδιαίτερα στην αλλαγή της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων (Alom, 2020). Παράλληλα, πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στο

προσωπικό των δημόσιων υπηρεσιών να αναπτύσσει τις ικανότητές του και να αναδείξουν τον εαυτό τους (Asderaki & Samul, 2015). Επίσης η προώθηση της διαχείρισης γνώσης από την ηγεσία των οργανισμών επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την εργασιακή απόδοση του (Tajdini & Tajeddini, 2018).

9.2.2.2 Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων

Έρευνα υποστηρίζει ότι σε ένα οργανισμό πρέπει να υπάρχει ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται αναγκασμένοι για τον διαμοιρασμό της γνώσης. Αντίθετα αναπτύσσουν την επιθυμία για να μαθαίνουν από κοινού και να αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους με δημιουργικό τρόπο (Mitre-Hernández et al., 2015). Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να αλλάξει την συμπεριφορά του προσωπικού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανισμών (Tajdini & Tajeddini, 2018). Ορισμένες οργανωσιακές συμπεριφορές καθορίζουν διάφορες παραμέτρους της διαχείρισης γνώσης όπως η ανταλλαγή γνώσεων και η ανάπτυξη αξιόπιστων εσωτερικών διαδικασιών. Ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του συνόλου του οργανισμού (Saif, 2020). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται την θετική επίδραση της ηγεσίας τότε γίνονται πιο δημιουργικοί και συνεργάζονται καλύτερα. (Azamela et al., 2022· Tajdini & Tajeddini, 2018).

9.2.2.3 Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά

Έρευνες αποτυπώνουν ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας, ο διαμοιρασμός των γνώσεων και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν θετικά τους ίδιους τους εργαζόμενους, ενισχύουν την αυτοεκτίμησή τους και την αποδοτικότητα του οργανισμού. (Abdi et al., 2018· Njeri, 2018· Talisayon, 2013).

9.2.3. Συζήτηση ως προς το τρίτο μοντέλο

Η έρευνα των (Alias et al., 2019) αναδεικνύει την αξία της καινοτομίας στην βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Από την παρούσα έρευνα αποτυπώνεται ότι η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα μία υπηρεσία η οποία ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, τους ανταμείβει, τους δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν και να εκφράζουν την δημιουργικότητά τους, τότε ενισχύει τις πιθανότητες για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και διαδικασιών αλλά και δημιουργικών ιδεών. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η οργανωσιακή καινοτομία, επιλύονται εργασιακά ζητήματα και αυξάνονται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Βασικό ρόλο για την άμεση θετική επίδρασή έχει η ηγεσία ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την υιοθέτηση και υλοποίηση καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών έχει ως αφετηρία τα ανώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας. Στη συνέχεια διαχέονται αυτές οι μέθοδοι και οι πρακτικές στο σύνολο των εργαζομένων. Οι αξίες τις οποίες έχει ο οργανισμός και η αντίληψη την οποία έχει για την διαχείριση των εργαζομένων αλλά και της γνώσης, επιδρά σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται και εφαρμόζεται η οργανωσιακή καινοτομία και διαμορφώνει το αντίστοιχο εργασιακό κλίμα. Η οργανωσιακή καινοτομία αναπτύσσεται όταν ένας οργανισμός αναπτύσσει διαδικασίες και πρακτικές συλλογικής λήψης αποφάσεων, διαμοιρασμό και διάχυση των πληροφοριών. Επιπλέον όταν αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, προωθεί τη συνεχή μάθηση, προωθεί τον διαμοιρασμό των σκέψεων, των γνώσεων και των εμπειριών. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η ηγεσία του οργανισμού να είναι ανοικτή σε αλλαγές και στις διαδικασίες.

Από έρευνες προκύπτει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει άμεσο σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να ενισχύουν την καινοτομία μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας και να παρέχουν περισσότερους πόρους για την καινοτομία (Tang & Yeh, 2015). Σύμφωνα με την

έρευνα των Alias et al., (2019), η ηγεσία στις δημόσιες υπηρεσίες αντιλαμβάνεται ότι η ανάπτυξη δημιουργικών πολιτικών για το εργασιακό κλίμα επηρεάζει θετικά την διαμόρφωση των αποφάσεων. Παράλληλα το δημιουργικό κλίμα και οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης ενισχύουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών σε σχέση με τις ικανότητες του προσωπικού και τις εργασιακές διαδικασίες. Παράλληλα η έρευνα των Tajdini and Tajeddini (2018), υποστηρίζει ότι η ενίσχυση της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς επηρεάζει σημαντικά την απόδοση τους και πιο συγκεκριμένα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την συνολική απόδοσή τους. Η έρευνα των Akil et al., (2021), αποτυπώνει ότι η διαχείριση γνώσης έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς. Αυτοί οι οργανισμοί πρέπει να σέβονται τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης. Παράλληλα η ηγεσία των δημόσιων οργανισμών πρέπει να διαχειρίζεται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό τους, προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωσιακή καινοτομία και η διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς. Από την έρευνα προέκυψε ότι το στυλ ηγεσίας δεν είχε άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία (Tang & Yeh, 2015).

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι επενδύουν χρόνο στη μάθηση και στην προσωπική τους εξέλιξη επηρεάζουν την οργανωσιακή καινοτομία. Παράλληλα οι εργαζόμενοι ατομικά αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις οι οποίες παρέχουν πλεονεκτήματα στον οργανισμό. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η στήριξη και η ενίσχυση αυτών ιδεών και προτάσεων από την ηγεσία του οργανισμού. Επίσης οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να αισθάνονται μέρος του οργανισμού, όπου η ηγεσία ακούει και λαμβάνει υπόψη τις γνώσεις και εμπειρίες τους. Επιπλέον, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από την ηγεσία και να λειτουργούν σε ένα αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον με την παροχή κινήτρων. Από την άλλη πλευρά όμως ένα μέρος των απαντήσεων υποστήριξε την ασθενή επίδραση της προσωπικής συμπεριφοράς στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζουν η προσωπική

συμπεριφορά έχει δευτερεύοντα ρόλο σε σχέση την συμπεριφορά της υπηρεσίας. Ουσιαστικά υπάρχει μία μικρή επίδραση της προσωπικής συμπεριφοράς στην οργανωσιακή καινοτομία. Από την έρευνα προέκυψε ότι η μάθηση στους οργανισμούς που μαθαίνουν επιτυγχάνεται με την αυξημένη προσαρμοστικότητα στις νέες προκλήσεις και καταστάσεις και στην αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Παράλληλα όταν το ανθρώπινο δυναμικό έχει επιπλέον κίνητρα όπως η αίσθηση της μεγαλύτερης εκτίμησης των προσπαθειών τους καθώς και τα καλύτερα συστήματα επιβράβευσης της συμβολής τους στην οργανωσιακή ανάπτυξη τότε λειτουργεί αποτελεσματικότερα (Antonovici, 2020). Η έρευνα των Kokt & Makumbe(2020), υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετική επίδραση στην ανταλλαγή των γνώσεων. Προϋπόθεση αποτελεί η ενίσχυση της ανταλλαγής των γνώσεων, η υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα και τα προγράμματα ανταμοιβών από την πλευρά της ηγεσίας προς τους εργαζόμενους. Ωστόσο η έρευνα των Sandhu et al., (2011), υποστηρίζει ότι υπάρχουν ατομικά εμπόδια τα οποία δεν βοηθούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη αλληλεπίδρασης και η έλλειψη διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά. Παράλληλα η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων

Αρκετές έρευνες αναδεικνύουν την σημαντική επίδραση την οποία έχει η συμπεριφορά της υπηρεσίας στην συμπεριφορά των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Talisayon (2013), η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία ενός οργανισμού. Η ανάπτυξη ενός σταθερού πλαισίου με βασικές αξίες όπως η ομαδική εργασία, η συναδερφικότητα και η προθυμία για μάθηση δημιούργησε μία κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων, αμφίδρομης επικοινωνίας, ανατροφοδότησης και δημιουργίας νέας γνώσης. Εάν το περιβάλλον είναι θετικό τότε δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να λειτουργήσουν δημιουργικά στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων των οργανισμών (Easa, 2012). Παράλληλα η έρευνα των Asderaki & Samuil(2015), υποστηρίζει ότι πρέπει να δίνεται η

δυνατότητα από την ηγεσία στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τον εαυτό τους και να δημιουργηθεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα με τις αντίστοιχες εργασιακές συνθήκες. Σύμφωνα με την έρευνα των Muhammed et al., (2011), πρέπει να δοθούν κίνητρα προκειμένου να ενισχυθούν οι συμπεριφορές των εργαζομένων στην ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης και στην ουσιαστική συμμετοχή τους στην δημιουργία, την ανταλλαγή και την εφαρμογή της γνώσης για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών

9.2.3.1 Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά

Αρκετές έρευνες αναδεικνύουν τη σημαντική επίδραση την οποία έχει η συμπεριφορά της υπηρεσίας στην συμπεριφορά των συναδέρφων. Σύμφωνα με έρευνα όταν οι ηγέτες εμπιστεύονται τους εργαζόμενους και αναπτύσσουν ένα θετικό περιβάλλον, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για τον διαμοιρασμό των γνώσεων. Σε διαφορετική περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν εξωτερικεύουν τις γνώσεις τους (Kim, 2021). Παράλληλα από την έρευνα του Saif (2020), προέκυψε ότι ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Talisayon (2013), η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία ενός οργανισμού. Από έρευνες προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει άμεσο σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να ενισχύουν την καινοτομία μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Επίσης να παρέχουν περισσότερους πόρους για την καινοτομία και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Akil et al., 2021· Koko & Makumbe, 2020· Tang & Yeh, 2015).

9.2.4. Συζήτηση ως προς το τέταρτο μοντέλο

9.2.4.1 Η Οργανωτική Μάθηση έχει μόνο σημαντική έμμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης

Η Οργανωτική Μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, η μάθηση η οποία αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό ενισχύει την προσωπικότητα, βελτιώνει τις δεξιότητες και αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. Όταν σε ένα οργανισμό διαχέονται και διαμοιράζονται οι γνώσεις και οι εμπειρίες, τότε αναπτύσσεται η ομαδική συνεργασία και αναδεικνύονται οι βέλτιστες λύσεις και πρακτικές. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Παράλληλα ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό και σε ψυχολογικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια και ηρεμία, έχουν λιγότερο άγχος και αναπτύσσουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους. Επίσης βοηθά την αυτοβελτίωσή τους και ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται σημαντικοί και ενεργοί και παράλληλα διευκολύνεται το έργο τους. Ωστόσο για να αναπτυχθεί η θετική επίδραση είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι ανάγκες των εργαζομένων ώστε η μάθηση να ανταποκρίνεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό η οργανωσιακή μάθηση να έχει έναν ολιστικό χαρακτήρα και εκτός από την γνώση να προάγει την προσωπικότητα και την υπηρεσιακή κουλτούρα του εργαζόμενου.

Έρευνα αποτυπώνει ότι η συστηματική προσπάθεια για την διευκόλυνση και ενθάρρυνση της ροής της γνώσης εντός του οργανισμού ενισχύει την διαχείριση της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης (Kassim et al., 2016). Επίσης, έρευνες υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή μάθηση, την ανάπτυξη του οργανισμού και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Bučková, 2015· Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι οι ομάδες οι οποίες συνεργάζονται στον εργασιακό χώρο εμπλέκονται σε ποιοτικές μαθησιακές συμπεριφορές, μαθαίνουν στο πλαίσιο των ομάδων και εφαρμόζουν τις νέες γνώσεις στον οργανισμό (Andres, 2011). Από έρευνα προέκυψε ότι η μάθηση στους οργανισμούς που μαθαίνουν επιτυγχάνεται με την αυξημένη προσαρμοστικότητα στις νέες προκλήσεις και καταστάσεις και στην αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού

(Antononici, 2020). Σύμφωνα με έρευνα η μάθηση ενθαρρύνεται όταν η ηγεσία βοηθά τις συμπεριφορές οι οποίες ενισχύουν τους εργαζόμενους τους, την αποδοχή των διαφορετικών απόψεων και ιδεών, την εξέταση των διαφορετικών επιλογών και την προώθηση ενός υποστηρικτικού μαθησιακού κλίματος (Garvin et al., 2008).

9.2.4.2 Η Οργανωτική Μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων.

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, η καλλιέργεια της συλλογικής μάθησης μέσω ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών ενισχύει το συναίσθημα ότι ανήκω σε μία ομάδα. Παράλληλα, αναπτύσσεται η συναδελφικότητα και ένα κλίμα ομαδικής μάθησης με αποτέλεσμα η οργανωσιακή μάθηση να μπορεί να υποστηρίξει τον στρατηγικό της προσανατολισμό. Επιπλέον, μέσα από την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης οι εργαζόμενοι συζητούν για τα λάθη τους και τα διορθώνουν, συζητούν για τα επιτεύγματά τους, αποκτούν νέες γνώσεις και υπάρχει βελτίωση τόσο στους ίδιους όσο και το σύνολο της υπηρεσίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι εργαζόμενοι αξιοποιούν και εξελίσσουν διαρκώς τις γνώσεις και ικανότητές τους, καλλιεργούν νέες ιδέες, διαμοιράζονται τη γνώση τους και προωθείται η συλλογική μάθηση. Επιπρόσθετα, αναδιαμορφώνουν και μετασχηματίζουν τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους μέσα από τις νέες γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δημιουργικές τους ικανότητες. Η οργανωσιακή μάθηση έχει θετική επίδραση τόσο στην κουλτούρα του οργανισμού όσο και στο ψυχολογικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν με ηρεμία και αυτοπεποίθηση, διαμορφώνοντας μια δυναμική και δημιουργική κουλτούρα στο εργασιακό περιβάλλον της υπηρεσίας. Παράλληλα, παρακινούνται μέσα από την οργανωσιακή μάθηση να αναπτύξουν τις εργασιακές σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην ειλικρίνεια, στη συναδελφική αλληλεγγύη, στον αλληλοσεβασμό και την εμπιστοσύνη. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως ένα ενιαίο σύνολο με κοινούς σκοπούς, ως μία κοινωνική ομάδα με στόχο τη ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

Έρευνες υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή μάθηση, τη συνεργασία και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. (Bučková, 2015· Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002). Παράλληλα η ανάπτυξη της μάθησης στους οργανισμούς απαιτεί σαφείς και στοχευμένες διαδικασίες με την προϋπόθεση να υπάρχει ένα υποστηρικτικό μαθησιακό κλίμα και να αναπτύσσεται η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων (Garvin et al., 2008). Επίσης, έρευνα αποτυπώνει ότι, όταν οι εργαζόμενοι έχουν επιπλέον κίνητρα όπως τα καλύτερα συστήματα επιβράβευσης και η αίσθηση της μεγαλύτερης εκτίμησης των προσπαθειών τους, τότε αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους και αποδίδουν αποτελεσματικότερα (Antonovici, 2020). Η αύξηση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού βοηθά την ανταλλαγή γνώσεων και την επίλυση εργασιακών ζητημάτων (Todericiu & Stanit, 2016).

9.2.4.3 Η Οργανωτική Μάθηση έχει μόνο σημαντική άμεση επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας

Σύμφωνα με την έρευνα των Garvin et al., (2008), η μάθηση ενθαρρύνεται όταν η ηγεσία ακούει τις απόψεις των εργαζομένων, αποδέχεται τις διαφορετικές τους απόψεις και εξετάζει τις διαφορετικές επιλογές. Η οργανωσιακή μάθηση, η συνεργασία και η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Bučková, 2015· Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002). Από την έρευνα προέκυψε ότι, η οργανωτική μάθηση έχει μόνο σημαντική άμεση επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας.

9.2.4.4 Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης

Σύμφωνα με έρευνα, ορισμένες οργανωσιακές συμπεριφορές καθορίζουν διάφορες παραμέτρους της διαχείρισης γνώσης όπως η ανταλλαγή γνώσεων και η ανάπτυξη αξιόπιστων εσωτερικών διαδικασιών (Saif, 2020). Παράλληλα, σύμφωνα με την έρευνα των Leidner et al. (2006) η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη διαχείριση γνώσης μέσω της οργανωσιακής αξίας και της συμπεριφοράς η οποία υποστηρίζει

τη διαχείριση γνώσης και τη διάχυση της γνώσης στον οργανισμό. Από την έρευνα προέκυψε ότι, η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση επίδραση στη διαχείριση της γνώσης.

9.2.4.5 Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά και μόνο άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων

Σύμφωνα με την έρευνα των Kock & Makumbe(2020), η θετική οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα, προωθείται η ανταλλαγή των γνώσεων, τα λάθη είναι αποδεκτά και αναλαμβάνονται οι κίνδυνοι. Επίσης από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι η οργανωτική δομή, η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωτική δομή, οι διευθυντικές πρωτοβουλίες και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τις σημαντικότερες παραμέτρους της διαχείρισης γνώσης (Jandaghi et al. 2014). Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή αξία και την συμπεριφορά των εργαζομένων στον οργανισμό (Leidner, Alavi & Kayworth, 2006). Έρευνα αποτυπώνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη μάθηση και τη συνεργασία στους οργανισμούς (Bučková, 2015). Παράλληλα, η οργανωσιακή μάθηση, η οργανωσιακή κουλτούρα, η συνεργασία ενισχύουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002). Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι σημαντικό να σέβονται τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης. Επιπλέον, η ηγεσία των δημόσιων οργανισμών πρέπει να διαχειρίζεται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό τους προκειμένου να βελτιωθεί η διαχείριση γνώσης και η οργανωσιακή καινοτομία στους οργανισμούς (Akil et al., 2021). Η συνεργασία, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η ομαδική μάθηση στον εργασιακό χώρο αναπτύσσουν συμπεριφορές οι οποίες αντανακλούν την εφαρμογή των νέων γνώσεων στον οργανισμό (Andres, 2011). Επίσης, οι συμπεριφορές, οι σχέσεις και οι στάσεις των ατόμων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Βαλκάνος, 2015).

9.2.5. Συζήτηση ως προς το πέμπτο μοντέλο

9.2.5.1 Η Αντίληψη των Πρακτικών έχει στατιστικά σημαντική έμμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα ο βαθμός αντίληψης και υιοθέτησης των πρακτικών μάθησης έχει άμεση σχέση με την συμπεριφορά της υπηρεσίας προς τους εργαζόμενους και παράλληλα ενισχύει με διαφορετικό τρόπο τις πρωτοβουλίες του κάθε υπαλλήλου και σε ποιο βαθμό ο κάθε υπάλληλος μπορεί να συνεισφέρει στο όραμα της υπηρεσίας. Επιπλέον, βοηθά τον οργανισμό να επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους και μέσα, για την επιμόρφωση των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Είναι σημαντικό να καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων προκειμένου να υπάρχει θετική ανταπόκριση στις μαθησιακές διαδικασίες. Επιπρόσθετα, έχει θετική επίδραση καθώς ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις πρακτικές μάθησης επιδρούν θετικά στη συμπεριφορά της υπηρεσίας, γιατί διευκολύνουν την κατανόηση τους και οδηγούν στην επιτυχημένη εφαρμογή τους. Παράλληλα, μοιράζονται γνώσεις, πληροφορίες και εμπειρίες και διευκολύνεται η διαδικασία της μάθησης. Οι οργανισμοί αναπτύσσονται σε ένα σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι ρόλοι των εργαζομένων πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς αποκτώντας έναν όλο και πιο σύνθετο και δυναμικό χαρακτήρα. Η μάθηση αποτελεί σημαντική ανάγκη και προτεραιότητα για τον οργανισμό. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται οι οργανισμοί να εξελίσσουν και να προσαρμόζουν τις πρακτικές μάθησης που εφαρμόζουν. Βασικό στοιχείο όμως αποτελεί η υπηρεσιακή κουλτούρα να είναι φιλική και δεκτική στην μάθηση και στην καινοτόμο λειτουργία και παράλληλα η συμπεριφορά της υπηρεσίας να διακρίνεται από ειλικρίνεια και από την θέληση να μετασχηματιστεί.

Στην έρευνα των Kokt και Makumbe (2020), αποτυπώνεται η συμβολή της ηγεσίας στην προώθηση μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας η οποία αναπτύσσεται στο εργασιακό χώρο και ενθαρρύνεται η ανταλλαγή των γνώσεων, η δημιουργικότητα

και η καινοτομία. Επιπλέον, στην έρευνα των Mazhar and Akhtar (2018) αναδεικνύεται η θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των διαστάσεων αυτής όπως η κουλτούρα, η ηγεσία και η δημιουργικότητα. Βασικός παράγοντας είναι η προώθηση των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των οργανισμών και της οργανωσιακής απόδοσης (Abass et al., 2011· Ashok et al., 2021· Colnar & Dimovski, 2017). Οι παραπάνω παράγοντες βοηθούν την αντίληψη των πρακτικών μάθησης σε σχέση με την συμπεριφορά των συναδέλφων.

9.2.5.2 Το Επίπεδο Ωριμότητας έχει σημαντική έμμεση επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, χρησιμοποιώντας μεθόδους και συστήματα συγκέντρωσης, καταγραφής και διάχυσής της, ανάλογα με τις δυνατότητες και το βαθμό ωριμότητάς του, έχει άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στο εργασιακό κλίμα το οποίο έχει καλλιεργηθεί εντός του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη δράση τους, ως μέλη μιας ευρύτερης ομάδας. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης της γνώσης και προωθεί οργανωμένα τη μάθηση στο εσωτερικό του, ωθεί τους ανθρώπους του να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υποστήριξης. Από έρευνα αναδείχθηκε ότι οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών (Panagiotopoulos, 2018). Επίσης, όταν οι συνάδερφοι με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία διαμοιράζονται τις γνώσεις τους με τους εργαζόμενους με λιγότερη εργασιακή εμπειρία τότε επηρεάζεται θετικά η συμπεριφορά των συναδέλφων και επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.

Βασικό ρόλο έχει η κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα τα οποία αναπτύσσονται στον οργανισμό. Όταν σε ένα οργανισμό δίνεται η δυνατότητα να ενισχυθούν οι ικανότητες των εργαζομένων, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ τους, να

προωθηθεί η ανταλλαγή των γνώσεων και η δημιουργία νέων γνώσεων καθώς και η προώθηση ενός πλαισίου το οποίο βασίζεται στην συνεργασία τότε αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα, βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων και της υπηρεσίας και η συμπεριφορά των συναδέρφων. Οι γνώσεις τις οποίες κατέχουν ατομικά οι εργαζόμενοι όταν εξωτερικεύονται και διαμοιράζονται -μέσα σε ομάδες εργασίας- με τους υπόλοιπους εργαζόμενους τότε αναπτύσσονται νέες ιδέες και νέα γνώση η οποία αποτελεί περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και αυξάνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας συνολικά. Σε αντίθεση το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης δημιουργεί εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και μειώνει την απόδοσή τους.

Η έρευνα των Sandhu et al., (2011), υποστηρίζει ότι η ηγεσία των οργανισμών πρέπει να αναπτύξει τις πρακτικές και τις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση της διαχείρισης γνώσης. Βασικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία έχει η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας. Παράλληλα έρευνα αποτυπώνει ότι οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα απαιτεί στοχευμένες ενέργειες από την ηγεσία για την αλλαγή της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την συγκεκριμένη αλλαγή (Alom, 2020). Η μάθηση, η συνεργασία, η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Bučková, 2015· Kianto et al., 2016· Mohrman et al., 2002). Επιπλέον η διαχείριση της γνώσης έχει ως στόχο την αποφυγή των αναποτελεσματικών ενεργειών και πρακτικών τόσο των εργαζομένων όσο και το σύνολο του οργανισμού (Bučková, 2015).

9.2.5.3 Το Επίπεδο Ωριμότητας έχει μόνο θετικά άμεση επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας

Όταν ένας οργανισμός προωθεί μια ορθή στρατηγική διαχείρισης της γνώσης τότε ενισχύει την επάρκεια και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειώνει το οργανωσιακό κόστος, επενδύει σε υποδομές, όπως τη στρατηγική του, τις πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων σχέσεων και την οργανωσιακή του κουλτούρα, καθώς και σε υποδομές του τμήματος πληροφορικής, οι οποίες θα υποστηρίξουν τη

διαχείριση της γνώσης. Επιπλέον, ο οργανισμός γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός όταν υιοθετούνται κοινές αξίες και καλές πρακτικές από το σύνολο των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο η συμπεριφορά της υπηρεσίας βελτιώνεται και οργανισμός ανταπεξέρχεται στις δύσκολες καταστάσεις και προσαρμόζεται ευκολότερα στις αλλαγές. Βασικό στοιχείο αποτελεί η κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών των εργαζομένων και η προώθηση των αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Επιπλέον οι στόχοι του οργανισμού να αποτελούν στοιχείο κοινής αποδοχής από το σύνολο των εργαζομένων και να είναι αποτέλεσμα συμμετοχικών διαδικασιών.

Έρευνα υποστηρίζει ότι, όταν οι δημόσιοι οργανισμοί κωδικοποιούν την γνώση σε βάσεις δεδομένων τότε ενισχύεται ο διαμοιρασμός των γνώσεων τόσο εντός του οργανισμού όσο και με άλλους οργανισμούς (Bučková, 2015). Παράλληλα η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους οργανισμούς και η ενίσχυση των ανταμοιβών αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την προώθηση της οργανωσιακής κουλτούρας (Sandhu et al., 2011).

9.2.5.4 Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης

Από έρευνα προέκυψε ότι οι διαμορφωμένες δεξιότητες των εργαζομένων έχουν θετική επίδραση στις διαδικασίες κοινωνικοποίησης και εξωτερίκευσης. Πιο συγκεκριμένα γίνονται περισσότερο πρόθυμοι στην ανταλλαγή των γνώσεων και στην ανάπτυξη των ιδεών τους (Majid et al., 2013). Παράλληλα οι συμπεριφορές για την ανταλλαγή των γνώσεων καθορίζονται από τον βαθμό της ψυχολογικής ευεξίας και τα ενδογενή κίνητρα των εργαζομένων (Kim, 2021). Από την έρευνα προέκυψε ότι η συμπεριφορά των συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης.

9.2.5.5 Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης

Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε υπάρχουν χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία επηρεάζουν την ανταλλαγή της γνώσης όπως η μάθηση, η συνεργασία και η υποστήριξη από την διοίκηση του οργανισμού (Bučková, 2015). Από την έρευνα προέκυψε ότι, η συμπεριφορά της υπηρεσίας ως προς τη μάθηση έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης.

9.2.5.6 Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση έχει μόνο στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων

Η Αντίληψη των Πρακτικών και το Επίπεδο της Ωριμότητας έχει μόνο έμμεσες θετικές επιδράσεις στη Διαχείριση της Γνώσης. Από την έρευνα του Saif (2020), προέκυψε ότι ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη προσαρμογής σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιτάσσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν μία ηγεσία η οποία έχει πυρήνα την οργανωσιακή κουλτούρα. Παράλληλα έρευνα αναδεικνύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία (Kokt & Makumbe, 2020). Η διαχείριση της γνώσης έχει ως στόχο την αποφυγή των αναποτελεσματικών ενεργειών και πρακτικών τόσο των εργαζομένων όσο και το σύνολο του οργανισμού (Bučková, 2015). Όταν η ηγεσία των οργανισμών εμπιστεύεται τους εργαζόμενους και αναπτύσσει ένα θετικό περιβάλλον τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για τον διαμοιρασμό των γνώσεων. Σε διαφορετική περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν εξωτερικεύουν τις γνώσεις τους (Kim, 2021).

10. Κεφάλαιο Δέκατο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

10.1 Συμπεράσματα της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί ένα σύνολο νέων οργανωτικών πρακτικών. Αυτές οι πρακτικές έχουν πολύ μεγάλη συνάφεια με την οικονομία της γνώσης. Η διαχείριση γνώσης έχει ως βασικό σκοπό την ανάπτυξη διαδικασιών και πρακτικών οι οποίες σχεδιάστηκαν για τη βελτιστοποίηση της χρήσης της γνώσης (Talisayon, 2013). Αναδεικνύονται σημαντικά ερευνητικά αποτελέσματα από την διδακτορική διατριβή. Αρχικά ότι καλύπτει ένα βασικό κενό στην βιβλιογραφία για την ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες σχετικά με ένα λειτουργικό μοντέλο διαχείρισης γνώσης. Το ερευνητικό πλαίσιο είναι καινοτόμο και με πρακτική εφαρμογή. Η παρούσα έρευνα αποτελεί ένα σημαντικό έναυσμα και ερέθισμα για την ανάπτυξη και άλλων σημαντικών ερευνών για την διαχείριση γνώσης στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Επίσης συμβάλει σημαντικά και στην ευαισθητοποίηση των υπευθύνων χάραξης πολιτικής για την ανάπτυξη και την αξία της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα της χώρας μας.

Είναι σημαντικό να αναπτυχθούν η έννοια και οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα. Αναδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης καινοτόμων διαδικασιών στον δημόσιο τομέα. Υπάρχουν περιορισμένες εμπειρικές έρευνες για τη διαχείριση γνώσης στον δημόσιο τομέα . Να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης σε κυβερνητικό επίπεδο με θεσμικό τρόπο και την ανάπτυξη εγκυκλίων και κανονισμών. Η απουσία εμπειρικής έρευνας σχετικά με την εφαρμογή μοντέλων για την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί ζήτημα. Αυτά τα λειτουργικά μοντέλα θα βοηθήσουν σημαντικά στην αποτελεσματική εφαρμογή της στην λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και αλλά και στην ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τη διαχείριση της γνώσης.

Η διαχείριση γνώσης έχει τη δυνατότητα να γεφυρώσει το χάσμα της γνώσης μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού (Cahyaningsih, Sensesuse, Argyumrthy & Wibowo, 2017). Η αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση της

σιωπηρής γνώσης αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών (Mohaajan, 2016). Έρευνα αποτυπώνει ότι οι οργανισμοί για να μπορέσουν να λάβουν πλεονεκτήματα από τις γνώσεις απαιτείται να τις διαχειριστούν αποτελεσματικά (Lee et al., 2017). Στον δημόσιο τομέα η διαχείριση της γνώσης είναι ακόμη στο ξεκίνημά της και παράλληλα τα τεχνολογικά εργαλεία για τη διαχείριση της γνώσης αναπτύσσονται γρήγορα και τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών είναι ανεπτυγμένα σε καλό επίπεδο (Cong & Pandya, 2003 · Wiig, 2002).

Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε η αξία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να ενισχύουν την διαχείριση γνώσης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία τους. Η αύξηση της επικοινωνίας εντός των οργανισμών βοηθά την ανταλλαγή γνώσεων και της επίλυσης εργασιακών ζητημάτων. Προϋπόθεση αποτελεί η συμμετοχή, η αυξημένη εμπιστοσύνη και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Todericiu & Stanit, 2016). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε η αξία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να ενισχύουν την διαχείριση γνώσης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία τους. Η αύξηση της επικοινωνίας εντός των οργανισμών βοηθά την ανταλλαγή γνώσεων και την επίλυσης εργασιακών ζητημάτων. Προϋπόθεση αποτελεί η συμμετοχή η αυξημένη εμπιστοσύνη και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Todericiu & Stanit, 2016). Επιπλέον, από τα αποτελέσματα έρευνας προκύπτει η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στην δημιουργία, την ανταλλαγή και την εφαρμογή της γνώσης οδηγεί στην βελτίωση της γνώσης στους οργανισμούς και την επιτυχή λειτουργία τους. Η ηγεσία των οργανισμών πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία δομών και κινήτρων προκειμένου να ενισχυθούν οι συμπεριφορές των εργαζομένων στην ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης (Muhammed et al., 2011).

Η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς αποτελεί βασικό εργαλείο της ηγεσίας για την βελτίωση των προϋποθέσεων στην ευημερία στους εργασιακούς χώρους (Kianto et al., 2016). Οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα

απαιτεί ενέργειες στοχευμένες και περιλαμβάνουν βασικά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοηθά ιδιαίτερα στην αλλαγή της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων (Alom, 2020). Από την έρευνα του Saif (2020), προέκυψε ότι ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη προσαρμογής σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιτάσσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν μία ηγεσία η οποία έχει στον πυρήνα της, την οργανωσιακή κουλτούρα. Παράλληλα, έρευνα αναδεικνύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία. Είναι σημαντικό η ηγεσία να δημιουργήσει μια θετική οργανωτική κουλτούρα προκειμένου να βενισχυθεί η καινοτομία (Kokt & Makumbe, 2020). Από έρευνα προκύπτει ότι η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα και τα κίνητρα αποτελούν βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη και την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης. Είναι σημαντικό να εφαρμόσουν οι οργανισμοί ένα σύστημα κινήτρων για τον εντοπισμό και την κοινή χρήση της γνώσης που έχουν (Iqbal et al., 2019). Από έρευνα προέκυψε επίσης η μάθηση στους οργανισμούς που μαθαίνουν, επιτυγχάνεται με την αυξημένη προσαρμοστικότητα στις νέες προκλήσεις και καταστάσεις και στην αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι έχουν επιπλέον κίνητρα όπως η αίσθηση της μεγαλύτερης εκτίμησης των προσπαθειών τους καθώς και τα καλύτερα συστήματα επιβράβευσης της συμβολής τους στην οργανωσιακή ανάπτυξη (Antonovici, 2020). Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει άμεσο σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή καινοτομία. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να ενισχύουν την καινοτομία μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Επίσης να παρέχουν περισσότερους πόρους για την καινοτομία και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Tang & Yeh, 2015). Παράλληλα έρευνα προέκυψε ότι ορισμένες οργανωσιακές συμπεριφορές καθορίζουν διάφορες παραμέτρους της διαχείρισης γνώσης όπως η ανταλλαγή γνώσεων και η ανάπτυξη αξιόπιστων εσωτερικών διαδικασιών. Ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Πιο

συγκεκριμένα η ανάγκη προσαρμογής σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιτάσσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν μία ηγεσία η οποία έχει πυρήνα την οργανωσιακή κουλτούρα (Saif, 2020).

Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς αναπτύσσεται όταν ενισχύεται η συνεργασία αλλά και από τον θετικό τρόπο επίδρασης της ηγεσίας (Azamela et al., 2022). Βασικό στοιχείο σε ένα οργανισμό αποτελεί η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται αναγκασμένοι για τον διαμοιρασμό της γνώσης. Αντίθετα αναπτύσσουν την επιθυμία για να μαθαίνουν από κοινού και να αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους με δημιουργικό τρόπο (Mitre-Hernández et al., 2015). Οι ηγέτες είναι σημαντικό να παρακινούν τους εργαζομένους στον διαμοιρασμό των γνώσεων. Η διαχείριση της γνώσης είναι απαραίτητα για την οργανωσιακή βιωσιμότητα. Όταν οι ηγέτες εμπιστεύονται τους εργαζόμενους και αναπτύσσουν ένα θετικό περιβάλλον τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για τον διαμοιρασμό των γνώσεων. Σε διαφορετική περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν εξωτερικεύουν τις γνώσεις τους (Kim, 2021). Σημαντικά είναι τα ευρήματα ποσοτικής έρευνας για την σχέση μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και της δημιουργικότητας των Πανεπιστημιακών Καθηγητών σε Δημόσια Πανεπιστήμια. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν την ύπαρξη θετικής και σημαντικής σχέσης μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των διαστάσεών της, περιλαμβάνουν τη διαδικασία, την ηγεσία, την κουλτούρα, την τεχνολογία και την δημιουργικότητα (Mazhar & Akhtar, 2018). Από έρευνα αναδείχθηκε η ανάγκη ανάπτυξης μιας κεντρικής πολιτικής για την ανάπτυξη των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης σε εθνικό επίπεδο αλλά και τα ανώτερα στελέχη του δημοσίου τομέα είναι σημαντικό να αναπτύξουν αυτές τις πρακτικές (Ashok et al., 2021).

Οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ένα τεράστιο κεφάλαιο και μία μεγάλη δεξαμενή από γνώσεις και εμπειρίες του ανθρώπινου δυναμικού. Η ορθή συλλογή, χρήση και διανομή αυτών των στοιχείων θα δώσει τη δυνατότητα τόσο στους δημόσιους οργανισμούς όσο και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού να λάβουν τα πλεονεκτήματα από αυτήν την διαδικασία, τότε η γνώση όχι μόνο δεν θα χάνεται αλλά θα αποτελεί βασική πηγή προώθησης και αλληλεπίδρασης των στόχων αυτών

των υπηρεσιών. Από έρευνα αναδείχθηκε η ανάγκη ανάπτυξης μιας κεντρικής πολιτικής για την ανάπτυξη των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης σε εθνικό επίπεδο αλλά και α ανώτερα στελέχη του δημοσίου τομέα είναι σημαντικό να αναπτύξουν αυτές τις πρακτικές (Ashok et al., 2021).

Συμπερασματικά η αρμόδια πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλίες για την μείωση και εξάλειψη αυτών των διαφοροποιήσεων στον αντίκτυπο για τις πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης στους εργαζομένους. Υπάρχει ανάγκη στις δημόσιες υπηρεσίες να εφαρμοστούν ολοκληρωμένα οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης. Παράλληλα η μεγάλοι πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων πιστεύει ότι η υπηρεσία τους θεωρεί την γνώση ως κύριο πλεονέκτημα. Αυτό το στοιχείο αναδεικνύει την σημασία και την αξία την οποία έχει η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στις υπηρεσίες. Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών ο οποίος αναπτύσσεται στις δημόσιες υπηρεσίες καθιστούν επιτακτική την ανάπτυξη και εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης και τον εντοπισμό και αξιοποίηση της σωτηρής γνώσης. Αναδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης με ορθό τρόπο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, οπότε αναδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης με τρόπο μεθοδικό και με ευθύνη συγκεκριμένου τμήματος ή διεύθυνσης των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό ενισχύει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών και φυσικά την σύνδεση με την διαχείριση της γνώσης. Παράλληλα, οι διοικήσεις των δημοσίων υπηρεσιών σε πολύ μεγάλο βαθμό εκτιμούν την αξία της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, οι δημόσιοι οργανισμοί αποκτούν γνώση κατά την διάρκεια της εργασιακής καθημερινότητας αλλά και από την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων. Η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παρέχει οφέλη στις δημόσιες υπηρεσίες από την ανταλλαγή γνώσεων, την βελτιωμένη συνεργασία, την ομαδική μάθηση και αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων καθώς και την υποστήριξη τους από την ηγεσία των οργανισμών.

Σε σχέση με την οργανωσιακή μάθηση και της διαχείριση της γνώσης αναδεικνύεται ότι ένα μεγάλο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν ότι στις υπηρεσίες τους αισθάνονται ελεύθεροι να μιλήσουν για το τι έχουν μάθει και

παράλληλα ενθαρρύνονται στην διατύπωση διαφορετικών απόψεων και ανοιχτών παραγωγικών συζητήσεων. Επίσης στις υπηρεσίες τους οι εργαζόμενοι οι οποίοι μαθαίνουν θεωρούνται περισσότερο ως επένδυση παρά ως δαπάνη και ότι οι υπηρεσίες τους μετατρέπουν τα λάθη σε εποικοδομητικές εμπειρίες μάθησης. Ωστόσο στην παρούσα έρευνα σε χαμηλότερο βαθμό είναι οι απαντήσεις ότι στις υπηρεσίες τους αναπτύσσονται κατάλληλα προγράμματα προκειμένου να καλύψουν τα κενά των δεξιοτήτων και να βελτιώνουν την επάρκεια των εργαζομένων. Επίσης, σε χαμηλό επίπεδο είναι και οι απαντήσεις ότι οι ομάδες των υπηρεσιών τους και οι ομάδες της υπηρεσίας μας δεν αναγνωρίζονται και δεν επιβραβεύονται για τον παραδειγματικό τρόπο με τον οποίο επιλύουν προβλήματα. Οπότε η ηγεσία των δημοσίων υπηρεσιών πρέπει να αναπτύσσει κίνητρα, να παρακινεί και να επιβραβεύει τους δημόσιους υπαλλήλους. Παράλληλα, πρέπει να αναπτύσσει επιμορφωτικά προγράμματα για την κάλυψη των εργασιακών αναγκών του προσωπικού και της βελτίωσης της επάρκειας του.

Σχετικά με την οργανωσιακή καινοτομία αναδεικνύεται ότι ένα μεγάλο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν ότι στις υπηρεσίες τους η 'ή εστίαση της αποτελεσματικότητας μας πρέπει να βασίζεται στους πελάτες και στην κατανόηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεών τους'. Ωστόσο οι υπηρεσίες τους δεν αναπτύσσουν προγράμματα ανταμοιβής τα οποία βασίζονται στην αξία της καινοτομίας'. Επιπρόσθετα, ότι οι υπηρεσίες τους δεν έχουν δημιουργήσει μηχανισμούς με σκοπό να αξιοποιούν την καινοτομία, τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων για τη δημιουργία αξίας. Επίσης, οι υπηρεσίες τους δεν συνδυάζουν τη γνώση με τα αποτελέσματα για τη δημιουργία νέων υπηρεσιών αλλά και η κουλτούρα των υπηρεσιών δεν υποστηρίζουν τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών προκειμένου να βοηθήσουν την ανάπτυξή τους. Οι υπηρεσίες τους δεν αναπτύσσουν σε μεγάλο βαθμό τρόπους για την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας καθώς και την δυνατότητα ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών. Βασικό στοιχείο από τις απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι οι υπηρεσίες τους δεν αναπτύσσουν νέες ιδέες μέσα από την αξιοποίηση τόσο των επιτευγμάτων τους όσο και των αποτυχιών τους. Ουσιαστικά αναδεικνύεται ότι δεν αναπτύσσεται η καινοτομία και η δυνατότητα για δημιουργικές ιδέες.

Παράλληλα αναδεικνύεται ότι σε ένα μεγάλο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων, οι υπηρεσίες τους καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών-πολιτών τους μέσω διαδικασιών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν τις σωστές δεξιότητες και ικανότητες. Σημαντικό στοιχείο αποτελούν και οι απαντήσεις σε μεγάλο βαθμό στην ερώτηση ότι οι υπηρεσίες τους έχουν στενές, και μακροχρόνιες σχέσεις με τις άλλες υπηρεσίες. Αυτές οι σχέσεις είναι σχεδιασμένες για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα. Επίσης σε υψηλό επίπεδο είναι οι απαντήσεις ότι οι υπηρεσίες τους εργάζονται πάνω σε αξίες οι οποίες αντανακλώνται στην ικανότητά τους να συνεργάζονται με άλλες υπηρεσίες. Ωστόσο, σε χαμηλότερο επίπεδο είναι οι απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων ότι οι διοικήσεις των υπηρεσιών τους εντοπίζουν την αλλαγή η οποία απαιτείται και παρέχουν όλους τους απαραίτητους πόρους για να πραγματοποιηθεί αυτή η αλλαγή. Επίσης, ότι οι υπηρεσίες τους έχουν αναπτύξει σχέδια για τη διευκόλυνση της προσαρμογής στην αλλαγή.

10.1.1 Συμπεράσματα ως προς το πρώτο μοντέλο

Οι απαντήσεις αναδεικνύουν ότι η Οργανωτική Καινοτομία έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα η ανάπτυξη της οργανωσιακής καινοτομίας και η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και ιδεών από τους οργανισμούς, βοηθά τον διαμοιρασμό των γνώσεων και την ανάπτυξη των βέλτιστων πρακτικών. Υπάρχει άμεση σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ της οργανωσιακής καινοτομίας και της διαχείρισης της γνώσης. Η συστηματική ανατροφοδότηση των οργανισμών με νέες γνώσεις, τους βοηθά στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η οργανωσιακή καινοτομία ενισχύει τη συλλογή και την διάχυση της γνώσης. Με αυτό τον τρόπο μετατρέπεται η γνώση σε συλλογικό περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών. Η οργανωσιακή καινοτομία ενισχύει την διαχείριση της γνώσης και αυξάνει την αποτελεσματικότητα και το συνολικό έργο των οργανισμών. Επιπλέον βοηθά την ορθότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εφόσον αναπτύσσεται η εμπύχωση και ενθάρρυνσή του.

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις

απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη των στόχων και στην λειτουργία των υπηρεσιών τότε ενισχύεται η διαχείριση της γνώσης. Η προσωπική συμπεριφορά καθορίζει τις εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον και ενισχύει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται και αισθάνονται ότι συμμετέχουν στις λειτουργίες του οργανισμού τότε εντείνουν τις προσπάθειές τους και συνεισφέρουν επιπλέον στην διάχυση και διαμοιρασμό των γνώσεων. Όταν το εργασιακό περιβάλλον εκτιμά την συνεισφορά των εργαζομένων και κεντρίζει το ενδιαφέρον τους, τότε αυτοί με την σειρά τους μεταφέρουν και διαχειρίζονται τις γνώσεις τους με βιωματικό τρόπο.

Η προσωπική συμπεριφορά επηρεάζει το κλίμα και την κουλτούρα στον εργασιακό χώρο αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέρφων. Όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα εργασιακό κλίμα το οποίο ενισχύει την εμπιστοσύνη τότε αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Παράλληλα, όταν συνεργάζονται μεταξύ τους και ανταλλάσσουν εμπειρίες, ιδέες και τεχνογνωσία τότε ενισχύουν την συνεχή βελτίωση των οργανισμών και την παραγωγή νέας γνώσης. Οι γνώσεις οι οποίες κατέχουν οι εργαζόμενοι αποτελεί βασικό συστατικό σε ένα οργανισμό και είναι σημαντικό να αξιοποιούνται. Η προσωπική συμπεριφορά ενισχύει την ενσυναίσθηση και βοηθά τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν νέες μεθόδους και πρακτικές και παράλληλα να τις μοιραστούν μεταξύ τους.

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας επηρεάζει τη Διαχείριση της Γνώσης με πολλούς τρόπους και οι έμμεσες επιπτώσεις είναι ακόμη μεγαλύτερες από τις άμεσες επιπτώσεις. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η υπηρεσία επηρεάζει την διαχείριση της γνώσης. Όταν η υπηρεσία παρέχει τις ευκαιρίες και τους παρακινεί προκειμένου να διαμοιράζονται την γνώση με την υπόλοιπη ομάδα τότε αναπτύσσεται δημιουργικά η διαχείριση της γνώσης. Παράλληλα υπάρχει άμεση σχέση με την κουλτούρα η οποία αναπτύσσεται στην υπηρεσία. Όταν η κουλτούρα αυτή προσανατολίζεται στην διάχυση της υπηρεσιακής γνώσης στο σύνολο των εργαζομένων, τότε βελτιώνονται

οι διαδικασίες συλλογής, οργάνωσης και διάδοσης της γνώσης. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσονται καινοτόμες ιδέες δημιουργείται νέα γνώση και επιτυγχάνονται αποτελεσματικότερα οι στόχοι των οργανισμών. Επιπλέον όταν στους εργαζόμενους δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες μέσα σε ένα κλίμα σεβασμού και αναγνώρισης με επίκεντρο τους ίδιους και ανταμείβονται για την απόδοσή τους τότε ενισχύεται η διαχείριση της γνώσης.

Επιπρόσθετα, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία και λιγότερη έμμεση. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα επιδρά θετικά στην ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών καθώς και νέων πρακτικών. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι διευκολύνονται από την υπηρεσία τους στον διαμοιρασμό των γνώσεων. Παράλληλα η συμπεριφορά της υπηρεσίας ενισχύει την αξιοποίηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον διαμοιρασμό σκέψεων, ιδεών και γνώσεων προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση γνώσης και να βελτιώσει την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών. Επιπλέον επιδρά θετικά στη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου μάθησης και διαμοιρασμού κρίσιμων πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με τις διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές του οργανισμού και παράλληλα την δέσμευση όλων των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού για την τήρηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση του συγκεκριμένου πλαισίου. Επιπλέον αναπτύσσονται κίνητρα συμμετοχής για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας με αποτέλεσμα την ενίσχυση της οργανωσιακής καινοτομίας. Όταν ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων στον προγραμματισμό και την εκτέλεση των στόχων του οργανισμού τότε αναπτύσσεται η οργανωσιακή καινοτομία.

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά και λιγότερο έμμεση θετική επίπτωση και έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση. Ωστόσο, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων και έτσι υποστηρίζεται η υπόθεση. Επίσης, η Συμπεριφορά των Συναδέλφων παρουσιάζει άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης και έμμεση επίδραση και να υποστηρίζεται εν μέρει η υπόθεση. Τέλος, υποστηρίζεται και η υπόθεση καθώς η Συμπεριφορά των

Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενεργοί και χρήσιμοι στην υπηρεσία τότε επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά. Όταν η υπηρεσία σέβεται, εκτιμά, αξιοποιεί και ανταμείβει τους εργαζόμενους τότε αυτοί με την σειρά τους λειτουργούν αποτελεσματικότερα στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον όταν εργάζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο προωθεί την μάθηση και την ανάληψη πρωτοβουλιών, ευνοεί τη συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων και λειτουργούν ομαδικά, τότε παρακινούνται και βελτιώνονται συνεχώς κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται όταν η υπηρεσία βασίζεται στις ικανότητές τους, τους εμπιστεύεται, τους αναθέτει ευθύνες, διαμοιράζονται οι πληροφορίες και οι γνώσεις με αποτέλεσμα την βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Επιπρόσθετα το εργασιακό κλίμα και η θετική συμπεριφορά και κουλτούρα της υπηρεσίας και παράλληλα όσο ενθαρρυντικό, υποστηρικτικό και δίκαιο είναι το περιβάλλον της υπηρεσίας τόσο πιο πολύ επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά.

10.1.2 Συμπεράσματα ως προς το δεύτερο μοντέλο

Συμπερασματικά, η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, βασικό στοιχείο αποτελεί για τον οργανισμό να αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του. Επίσης να συγκεντρώνει, να καταγράφει και να διαμοιράζει αυτή τη γνώση στο σύνολο των εργαζομένων. Η διαχείριση της γνώσης ενισχύει την ανάπτυξη νέων πρακτικών μάθησης με την αρωγή των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα με την χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στις νέες μεθόδους μάθησης και διδασκαλίας όπως τα ψηφιακά βιβλία, η τηλεεκπαίδευση, η ψηφιακή ενημέρωση και η παροχή εξατομικευμένου περιεχομένου με βάση τις ανάγκες των εργαζομένων. Παράλληλα η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται και με άλλες πρακτικές μάθησης η συγκρότηση ομάδων έργου, οι τακτικές συναντήσεις στον χώρο εργασίας, η

ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων και η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας (on the job training). Οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως κοινωνοί της φιλοσοφίας και των πρακτικών προώθησης της μάθησης τις οποίες αναπτύσσουν οι οργανισμοί. Η συνεισφορά της διαχείρισης της γνώσης στην αντίληψη των πρακτικών μάθησης είναι ουσιαστική.

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό στον εργασιακό χώρο καθώς η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης το βοηθά να εκτιμά της αξίας της εργασίας και το ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της εργασίας. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ενεργοί και πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον έχει θετική επίδραση τόσο σε επίπεδο απόδοσης όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο στους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση της γνώσης επιδρά θετικά και στην ψυχολογία των εργαζομένων, καθώς τους βοηθά να επικεντρωθούν σε ό,τι είναι σημαντικό. Με αυτόν τον τρόπο μειώνει τον υπερβολικό φόρτο πληροφοριών τις οποίες διαχειρίζονται και έτσι μειώνεται το άγχος τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι αισθάνονται χρήσιμοι στον οργανισμό, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους, ενισχύεται η υπευθυνότητά τους και αναλαμβάνουν τον έλεγχο της προσωπικής τους επίδοσης. Προϋπόθεση όμως αποτελεί η διαχείριση της γνώσης να αναπτύσσεται σε ένα ολιστικό σύστημα προαγωγής της προσωπικότητας των εργαζομένων.

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα όταν η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται με ανοικτό και δημοκρατικό τρόπο σε μία υπηρεσία τότε επηρεάζει θετικά στο ενδιαφέρον των εργαζομένων για το εργασιακό τους αντικείμενο και οι διαδικασίες μάθησης προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων. Παράλληλα ενισχύεται η αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται

να μεταδίδουν την γνώση μέσω περιβαλλόντων μάθησης και συστημάτων τα οποία εντοπίζουν, οργανώνουν και μεταδίδουν την γνώση και επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον η προσωπική συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε σχέση με τους τρόπους μάθησης. Η διαχείριση της γνώσης δίνει ερεθίσματα στους εργαζόμενους ώστε να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές πληροφόρησης και μάθησης. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης μιας λειτουργίας διεκπεραίωσης μιας δραστηριότητας με αποτελεσματικότερο τρόπο. Επίσης, παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα και σε ολομέλειες τμημάτων προκειμένου να ανταλλάσουν γνώσεις και εμπειρίες. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η ανίχνευση των αναγκών και η ολιστική προσέγγιση των εργαζομένων.

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα όταν η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται αποτελεσματικά τότε ενισχύεται η διαμοιρασμός των γνώσεων, η συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά προγράμματα και η ανάπτυξη των βέλτιστων πρακτικών. Επιπλέον ενισχύει τις εργασιακές σχέσεις, αυξάνει την αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση και δημιουργεί κίνητρα για συνεχή βελτίωση και για την ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών. Επιπλέον, η ηγεσία των οργανισμών αναγνωρίζει ότι η οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από την συνεργασία και την συνεισφορά από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της υπηρεσίας αλλά και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Η θετική επίδραση αποτυπώνεται αρχικά στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στην συνέχεια στην ομάδα και στο τέλος στη υπηρεσία συνολικά. Η υπηρεσία ουσιαστικά λαμβάνει το σύνολο από τα οφέλη τα οποία λειτουργούν αθροιστικά και με πολλαπλασιαστικό τρόπο. Βασικό στοιχείο για την υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη πρακτικών ανατροφοδότησης με κύριο στόχο την παρακολούθηση της πορείας του οργανισμού και των στόχων του, την παρακίνηση και επιβράβευση των εργαζομένων καθώς και την διόρθωση των αστοχιών και την λήψη μέτρων βελτίωσης. Η ορθή ανάπτυξη της διαχείρισης της

γνώσης βοηθά τον οργανισμό να βελτιώνει τις λειτουργίες του, να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις, να εξορθολογίζει τις διαδικασίες, να βελτιώνει την οργάνωση και τον προγραμματισμό και να καινοτομεί. Επιπλέον, βοηθά τον οργανισμό να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες αλλαγές οι οποίες αναπτύσσονται στο ευρύτερο περιβάλλον. Παράλληλα, ενθαρρύνει την μάθηση, βοηθά στην τυποποίηση των διαδικασιών, αξιοποιεί τους πόρους και αυξάνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού συνολικά.

Επίσης, η Διαχείριση της Γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα παρακινεί τους εργαζόμενους να μαθαίνουν και να μοιράζονται τις γνώσεις και να αναζητούν νέες πηγές μάθησης. Παράλληλα, όταν υφίσταται ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο διαμοιρασμού και διάχυσης των γνώσεων τότε ενισχύεται ένα ομαδικό, συνεργατικό και αλληλεπιδραστικό κλίμα το οποίο βοηθά καταλυτικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι εργαζόμενοι εντοπίζουν, οργανώνουν και διακινούν τις γνώσεις και μέσα από την ανατροφοδότηση διορθώνουν τυχόν λάθη και αστοχίες με σκοπό την συνεχή βελτίωση. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται μία οργανωσιακή κουλτούρα και ένα οργανωσιακό κλίμα το οποίο επηρεάζει θετικά την συμπεριφορά των συναδέλφων σε σχέση με την μάθηση. Η κουλτούρα η οποία επικρατεί σε ένα οργανισμό ως προς την διαχείριση της γνώσης επηρεάζει τη συμπεριφορά των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι τείνουν να προσαρμόζονται και να αφομοιώνουν το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους. Επίσης, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά και επιπλέον η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων. Επιπρόσθετα, η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά.

10.1.3 Συμπεράσματα ως προς το τρίτο μοντέλο

Συμπερασματικά, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα μία υπηρεσία η οποία ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, τους ανταμείβει, τους δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν και να εκφράζουν την δημιουργικότητά τους τότε προκύπτουν καινοτόμες ιδέες και διαδικασίες, δημιουργικές ιδέες. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η οργανωσιακή καινοτομία, επιλύονται εργασιακά ζητήματα και αυξάνονται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Βασικό ρόλο για την άμεση θετική επίδρασή έχει η ηγεσία ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την υιοθέτηση και υλοποίηση καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών έχει ως αφετηρία τα ανώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας. Στη συνέχεια διαχέονται αυτές οι μέθοδοι και οι πρακτικές στο σύνολο των εργαζομένων. Οι αξίες τις οποίες έχει ο οργανισμός και η αντίληψη την οποία έχει για την διαχείριση των εργαζομένων αλλά και της γνώσης, επιδρά σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται και εφαρμόζεται η οργανωσιακή καινοτομία και διαμορφώνει το αντίστοιχο εργασιακό κλίμα. Η οργανωσιακή καινοτομία αναπτύσσεται όταν ένας οργανισμός αναπτύσσει διαδικασίες και πρακτικές συλλογικής λήψης αποφάσεων, διαμοιρασμό και διάχυση των πληροφοριών. Επιπλέον, όταν αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, προωθεί τη συνεχή μάθηση, προωθεί τον διαμοιρασμό των σκέψεων, των γνώσεων και των εμπειριών. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η ηγεσία του οργανισμού να είναι ανοικτή σε αλλαγές και σε διαδικασίες. Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι οι οποίοι επενδύουν χρόνο στη μάθηση και στην προσωπική τους εξέλιξη επηρεάζουν την οργανωσιακή καινοτομία. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι ατομικά αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις οι οποίες παρέχουν πλεονεκτήματα στον οργανισμό. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η στήριξη και η ενίσχυση αυτών ιδεών και προτάσεων από την ηγεσία του οργανισμού. Επίσης, οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να αισθάνονται

μέρος του οργανισμού όπου η ηγεσία ακούει και λαμβάνει υπόψη τις γνώσεις και εμπειρίες τους. Παράλληλα είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από την ηγεσία και να λειτουργούν σε ένα αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον με την παροχή κινήτρων. Από την άλλη πλευρά όμως ένα μέρος των απαντήσεων υποστήριξε την ασθενή επίδραση της προσωπικής συμπεριφοράς στην οργανωσιακή καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι η προσωπική συμπεριφορά έχει δευτερεύοντα ρόλο σε σχέση την συμπεριφορά της υπηρεσίας. Ουσιαστικά υπάρχει μία μικρή επίδραση της προσωπικής συμπεριφοράς στην οργανωσιακή καινοτομία. Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά. Επίσης, η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει μόνο σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων.

10.1.4 Συμπεράσματα ως προς το τέταρτο μοντέλο

Η Οργανωτική Μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα η μάθηση η οποία αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό ενισχύει την προσωπικότητα, βελτιώνει τις δεξιότητες και αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. Όταν σε ένα οργανισμό διαχέονται και διαμοιράζονται οι γνώσεις και οι εμπειρίες, τότε αναπτύσσεται η ομαδική συνεργασία και αναδεικνύονται οι βέλτιστες λύσεις και πρακτικές. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Παράλληλα, ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό και σε ψυχολογικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια και ηρεμία, έχουν λιγότερο άγχος και αναπτύσσουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους. Επίσης βοηθά την αυτοβελτίωσή τους και ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται σημαντικοί και ενεργοί και παράλληλα διευκολύνεται το έργο τους. Ωστόσο, για να αναπτυχθεί η θετική επίδραση είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι ανάγκες των εργαζομένων ώστε η μάθηση να ανταποκρίνεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Παράλληλα είναι σημαντικό η οργανωσιακή μάθηση να έχει έναν ολιστικό χαρακτήρα και εκτός

από την γνώση να προάγει την προσωπικότητα και την υπηρεσιακή κουλτούρα του εργαζόμενου.

Η Οργανωτική Μάθηση έχει άμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής προσέγγισης ενισχύονται και από τις απαντήσεις στην ποιοτική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, η καλλιέργεια της συλλογικής μάθησης μέσω ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών ενισχύει το συναίσθημα ότι ανήκω σε μία ομάδα. Παράλληλα, αναπτύσσεται η συναδελφικότητα και ένα κλίμα ομαδικής μάθησης με αποτέλεσμα η οργανωσιακή μάθηση να μπορεί να υποστηρίξει τον στρατηγικό της προσανατολισμό. Επιπλέον μέσα από την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης οι εργαζόμενοι συζητούν για τα λάθη τους και τα διορθώνουν, συζητούν για τα επιτεύγματά τους, αποκτούν νέες γνώσεις και υπάρχει βελτίωση τόσο στους ίδιους όσο και το σύνολο της υπηρεσίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι εργαζόμενοι αξιοποιούν και εξελίσσουν διαρκώς τις γνώσεις και ικανότητές τους, καλλιεργούν νέες ιδέες, διαμοιράζονται τη γνώση τους και προωθείται η συλλογική μάθηση. Επιπρόσθετα, αναδιαμορφώνουν και μετασχηματίζουν τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους ,μέσα από τις νέες γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δημιουργικές τους ικανότητες. Η οργανωσιακή μάθηση έχει θετική επίδραση τόσο στην κουλτούρα του οργανισμού όσο και στο ψυχολογικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν με ηρεμία και αυτοπεποίθηση, διαμορφώνοντας μια δυναμική και δημιουργική κουλτούρα στο εργασιακό περιβάλλον της υπηρεσίας. Παράλληλα, παρακινούνται μέσα από την οργανωσιακή μάθηση να αναπτυχθούν εργασιακές σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην ειλικρίνεια, στη συναδελφική αλληλεγγύη, στον αλληλοσεβασμό και την εμπιστοσύνη. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως ένα ενιαίο σύνολο με κοινούς σκοπούς, ως μία κοινωνική ομάδα με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

10.1.5 Συμπεράσματα ως προς το πέμπτο μοντέλο

Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, χρησιμοποιώντας μεθόδους και συστήματα συγκέντρωσης, καταγραφής και διάχυσης της, ανάλογα με τις

δυνατότητες και το βαθμό ωριμότητάς του, έχει άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στο εργασιακό κλίμα το οποίο έχει καλλιεργηθεί εντός του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη δράση τους ως μέλη μιας ευρύτερης ομάδας. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης της γνώσης και προωθεί οργανωμένα τη μάθηση στο εσωτερικό του, ωθεί τους ανθρώπους του να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υποστήριξης. Επίσης όταν οι συνάδερφοι με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία διαμοιράζονται τις γνώσεις τους με τους εργαζόμενους με λιγότερη εργασιακή εμπειρία τότε επηρεάζεται θετικά η συμπεριφορά των συναδέρφων και επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.

Βασικό ρόλο έχει η κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα το οποίο αναπτύσσεται στον οργανισμό. Όταν σε ένα οργανισμό δίνεται η δυνατότητα να αναπτυχθούν οι ικανότητες των εργαζομένων, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ τους, να προωθηθεί η ανταλλαγή των γνώσεων και η δημιουργία νέων γνώσεων καθώς και η προώθηση ενός πλαισίου το οποίο βασίζεται στην συνεργασία, τότε αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα, βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων και της υπηρεσίας και η συμπεριφορά των συναδέρφων. Οι γνώσεις τις οποίες κατέχουν ατομικά οι εργαζόμενοι όταν εξωτερικεύονται και διαμοιράζονται -μέσα σε ομάδες εργασίας- με τους υπόλοιπους εργαζόμενους τότε αναπτύσσονται νέες ιδέες και νέα γνώση η οποία αποτελεί περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και αυξάνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας συνολικά. Σε αντίθεση το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης δημιουργεί εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και μειώνει την απόδοσή τους.

Βασικό ρόλο έχει η κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα το οποίο αναπτύσσονται στον οργανισμό. Όταν σε ένα οργανισμό δίνεται η δυνατότητα να ενισχυθούν οι ικανότητες των εργαζομένων, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ τους, να προωθηθεί η ανταλλαγή των γνώσεων και η δημιουργία νέων γνώσεων καθώς και η προώθηση ενός πλαισίου το οποίο βασίζεται στην συνεργασία τότε αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα, βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων και της υπηρεσίας και η συμπεριφορά των συναδέρφων. Οι γνώσεις τις οποίες κατέχουν ατομικά οι εργαζόμενοι όταν εξωτερικεύονται και διαμοιράζονται -μέσα σε ομάδες

εργασίας- με τους υπόλοιπους εργαζόμενους τότε αναπτύσσονται νέες ιδέες και νέα γνώση η οποία αποτελεί περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού αυξάνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας συνολικά. Σε αντίθεση το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης δημιουργεί εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και μειώνει την απόδοσή τους.

Πιο συγκεκριμένα όταν ένας οργανισμός προωθεί μια ορθή στρατηγική διαχείρισης της γνώσης τότε ενισχύσει την επάρκεια και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειώνει το οργανωσιακό κόστος, επενδύει σε υποδομές, όπως τη στρατηγική του, τις πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων σχέσεων και την οργανωσιακή του κουλτούρα, καθώς και σε υποδομές του τμήματος πληροφορικής, οι οποίες θα υποστηρίξουν τη διαχείριση της γνώσης. Επιπλέον ο οργανισμός γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός όταν υιοθετούνται κοινές αξίες και καλές πρακτικές από το σύνολο των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο η συμπεριφορά της υπηρεσίας βελτιώνεται και οργανισμός ανταπεξέρχεται στις δύσκολες καταστάσεις και προσαρμόζεται ευκολότερα στις αλλαγές. Βασικό στοιχείο αποτελεί η κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών των εργαζομένων και η προώθηση των αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Επιπλέον οι στόχοι του οργανισμού να αποτελούν στοιχείο κοινής αποδοχής από το σύνολο των εργαζομένων και να είναι αποτέλεσμα συμμετοχικών διαδικασιών.

Η Αντίληψη των Πρακτικών έχει στατιστικά σημαντική έμμεση θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων. Το Επίπεδο Ωριμότητας έχει σημαντική έμμεση επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων. Το Επίπεδο Ωριμότητας έχει μόνο θετικά άμεση επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας. Η Συμπεριφορά των Συναδέλφων έχει μόνο άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας ως προς τη μάθηση έχει μόνο στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων. Η Αντίληψη των Πρακτικών και το Επίπεδο της Ωριμότητας έχει μόνο έμμεσες θετικές επιδράσεις στη Διαχείριση της Γνώσης.

Από τα αποτελέσματα της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας καθώς και από την ανάπτυξη των πέντε μοντέλων αναδείχθηκε ένα πλέγμα παραγόντων τα οποία ενισχύουν την διαχείριση της γνώσης και προωθούν την αποτελεσματικότητα αυτών των στοιχείων στην εργασιακή καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και των οργανισμών συνολικότερα. Παράλληλα αναδεικνύεται και η διαχείριση της γνώσης ως ένα κομβικό στοιχείο για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και συνολικότερα των οργανισμών. Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία από τις δεξιότητες σύμφωνα με την οποία πραγματοποιείται η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

10.2 Προτάσεις

10.2.1 Προτάσεις προς την πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία

Η αρμόδια πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλίες για την μείωση και εξάλειψη αυτών των διαφοροποιήσεων στον αντίκτυπο για τις πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης στους εργαζομένους μέσω προώθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων. Υπάρχει ανάγκη στις δημόσιες υπηρεσίες να εφαρμοστούν ολοκληρωμένα οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης. Παράλληλα, η ηγεσία των δημόσιων υπηρεσιών πρέπει να διαχέει στο σύνολο των υπαλλήλων την σημασία και αξία της διαχείρισης της γνώσης καθώς και τους τρόπους με τους οποίους θα υποστηριχθεί το έργο τους. Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών, ο οποίος αναπτύσσεται στις δημόσιες υπηρεσίες καθιστούν επιτακτική την ανάπτυξη και εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης και τον εντοπισμό και αξιοποίηση της σιωπηρής γνώσης. Επίσης, πρέπει να αναπτυχθεί η διαχείριση της γνώσης με τρόπο μεθοδικό και με ευθύνη συγκεκριμένου τμήματος ή διεύθυνσης των δημοσίων υπηρεσιών. Η ηγεσία των δημόσιων οργανισμών πρέπει να συλλέγουν και να κωδικοποιούν την γνώση η οποία αναπτύσσεται από την εργασιακή καθημερινότητα.

Η ηγεσία των δημοσίων οργανισμών απαιτείται να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μαθαίνουν με εποικοδομητικό τρόπο και προωθούν παραγωγικές συζητήσεις. Η ηγεσία των δημοσίων υπηρεσιών

πρέπει να αναπτύσσει κίνητρα, να παρακινεί και να επιβραβεύει τους δημόσιους υπαλλήλους. Παράλληλα, πρέπει να προωθεί επιμορφωτικά προγράμματα για την κάλυψη των εργασιακών αναγκών του προσωπικού και τη βελτίωση της επάρκειας του.

Επιπρόσθετα, η ηγεσία των δημοσίων οργανισμών απαιτείται να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις δημιουργικές ιδέες τους, να μοιράζονται τις βέλτιστες πρακτικές και προωθούν μηχανισμούς για την αξιοποίηση των καινοτομιών. Επίσης, να ενισχύονται από την ηγεσία προγράμματα ανταμοιβών τα οποία να στηρίζονται στην αξία της καινοτομίας. Επιπλέον, η ηγεσία των δημοσίων οργανισμών απαιτείται να παρέχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να ενισχύουν την συνεργασία με άλλους οργανισμούς, να μπορούν να επιλύουν εργασιακά ζητήματα και όταν εντοπίζεται η ανάγκη αλλαγών να παρέχουν στους εργαζόμενους τις δυνατότητες και τους αντίστοιχους πόρους για την προσαρμογή σε αυτές τις αλλαγές.

Οι ηγεσίες των οργανισμών πρέπει να ενισχύσουν την οργανωσιακή καινοτομία προκειμένου να αναπτυχθεί η διαχείριση της γνώσης στους οργανισμούς. Η συστηματική ανατροφοδότηση των οργανισμών με νέες γνώσεις τους βοηθά στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η οργανωσιακή καινοτομία ενισχύει τη συλλογή και την διάχυση της γνώσης και με αυτό τον τρόπο μετατρέπεται η γνώση σε συλλογικό περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών. Οι ηγεσίες των οργανισμών πρέπει να παρακινούν το προσωπικό ώστε να συμμετέχει στις λειτουργίες των οργανισμών και στην διάχυση και διαμοιρασμό των γνώσεων. Επίσης να δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες μέσα σε ένα κλίμα σεβασμού και αναγνώρισης με επίκεντρο τους ίδιους και να ανταμείβονται για την απόδοσή τους προκειμένου να ενισχύεται η διαχείριση της γνώσης και η οργανωσιακή καινοτομία.

Η ηγεσία των οργανισμών πρέπει να αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του. Επίσης να συγκεντρώνει, να καταγράφει και να διαμοιράζει αυτή τη γνώση στο σύνολο των εργαζομένων. Απαιτείται η ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης με την προώθηση νέων πρακτικών μάθησης και με την υποστήριξη νέων τεχνολογιών πληροφορίας.

Παράλληλα, η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται και με άλλες πρακτικές μάθησης η συγκρότηση ομάδων έργου, οι τακτικές συναντήσεις στον χώρο εργασίας, η ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων και η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας (on the job training). Με αυτόν τον τρόπο μειώνει τον υπερβολικό φόρτο πληροφοριών τις οποίες διαχειρίζονται και έτσι μειώνεται το άγχος τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αισθάνονται χρήσιμοι στον οργανισμό, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους, ενισχύεται η υπευθυνότητά τους και αναλαμβάνουν τον έλεγχο της προσωπικής τους επίδοσης.

Επίσης, η διαχείριση της γνώσης πρέπει να αναπτύσσεται με ανοικτό και δημοκρατικό τρόπο σε μία υπηρεσία τότε επηρεάζει θετικά στο ενδιαφέρον των εργαζομένων για το εργασιακό τους αντικείμενο και οι διαδικασίες μάθησης προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων. Σημαντική είναι η ενίσχυση της αλληλεπίδρασης στον εργασιακό χώρο έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται να μεταδίδουν την γνώση μέσω περιβαλλόντων μάθησης και συστημάτων τα οποία εντοπίζουν, οργανώνουν και μεταδίδουν την γνώση και να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Επιπλέον, να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα και σε ολομέλειες τμημάτων προκειμένου να ανταλλάσουν γνώσεις και εμπειρίες.

Παράλληλα, προτείνεται η ανάπτυξη πρακτικών ανατροφοδότησης με κύριο στόχο την παρακολούθηση της πορείας του οργανισμού και των στόχων του, την παρακίνηση και επιβράβευση των εργαζομένων καθώς και την διόρθωση των αστοχιών και την λήψη μέτρων βελτίωσης. Η ορθή ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης βοηθά τον οργανισμό να βελτιώνει τις λειτουργίες του, να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις, να εξορθολογίζει τις διαδικασίες, να βελτιώνει την οργάνωση και τον προγραμματισμό και να καινοτομεί. Επιπλέον, βοηθά τον οργανισμό να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες αλλαγές οι οποίες αναπτύσσονται στο ευρύτερο περιβάλλον. Παράλληλα, ενθαρρύνει την μάθηση, βοηθά στην τυποποίηση των διαδικασιών, αξιοποιεί τους πόρους και αυξάνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού συνολικά. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι εργαζόμενοι εντοπίζουν, οργανώνουν και διακινούν τις γνώσεις και μέσα από την ανατροφοδότηση διορθώνουν τυχόν λάθη και αστοχίες με σκοπό

την συνεχή βελτίωση. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται μία οργανωσιακή κουλτούρα και ένα οργανωσιακό κλίμα το οποίο επηρεάζει θετικά την συμπεριφορά των συναδέρφων σε σχέση με την μάθηση. Η κουλτούρα η οποία επικρατεί σε ένα οργανισμό ως προς την διαχείριση της γνώσης επηρεάζει τη συμπεριφορά των συναδέρφων.

Είναι σημαντικό η ηγεσία των οργανισμών να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, να τους ανταμείβει, να τους δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν και να εκφράζουν την δημιουργικότητά τους προκειμένου να προκύπτουν καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες και διαδικασίες. Επίσης, η ηγεσία πρέπει να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, να προωθεί τη συνεχή μάθηση, και τον διαμοιρασμό των σκέψεων, των γνώσεων και των εμπειριών. Επιπρόσθετα, η ηγεσία πρέπει να προωθεί την μάθηση η οποία αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό προκειμένου να βελτιώνει τις δεξιότητες, να διευκολύνει τον διαμοιρασμό και την διάχυση των γνώσεων, να ενισχύει την ομαδική συνεργασία, να αναπτύσσει τις δεξιότητες, και να αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. Παράλληλα, πρέπει να εντοπίζονται οι ανάγκες των εργαζομένων και να προάγεται η προσωπικότητά τους. Επίσης, πρέπει να καλλιεργείται η συλλογική μάθηση μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών και να αναδεικνύονται οι δημιουργικές τους ικανότητες.

Είναι σημαντικό ο οργανισμός να αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, χρησιμοποιώντας μεθόδους και συστήματα συγκέντρωσης, καταγραφής και διάχυσής της, ανάλογα με τις δυνατότητες και το βαθμό ωριμότητάς του. Τα στοιχεία αυτά έχουν άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στο εργασιακό κλίμα το οποίο έχει καλλιεργηθεί εντός του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη δράση τους ως μέλη μιας ευρύτερης ομάδας. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης της γνώσης και προωθεί οργανωμένα τη μάθηση στο εσωτερικό έχει μόνο θετικά στοιχεία στην αποικειλεσματοκότητά του. Οι γνώσεις τις οποίες κατέχουν ατομικά οι εργαζόμενοι, όταν εξωτερικεύονται και διαμοιράζονται -μέσα σε ομάδες εργασίας- με τους υπόλοιπους εργαζόμενους τότε αναπτύσσονται νέες ιδέες και νέα γνώση η οποία αποτελεί περιουσιακό στοιχείο

του οργανισμού και παράλληλα αυξάνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας συνολικά. Επιπλέον, ο οργανισμός γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός όταν υιοθετούνται κοινές αξίες και καλές πρακτικές από το σύνολο των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο η συμπεριφορά της υπηρεσίας βελτιώνεται και ο οργανισμός ανταπεξέρχεται στις δύσκολες καταστάσεις και προσαρμόζεται ευκολότερα στις αλλαγές. Βασικό στοιχείο αποτελεί η κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών των εργαζομένων και η προώθηση των αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων για την κάλυψη αυτών των αναγκών.

10.2.2. Προτάσεις προς την ακαδημαϊκή κοινότητα

Η συγκεκριμένη εργασία δίνει τη δυνατότητα να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της γνώσης. Αυτή η διαχείριση έχει ως βάση την ανάπτυξη των πρακτικών, συμπεριφορών και παράλληλα με την εφαρμογή των διαδικασιών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει η αξία της διαχείρισης της γνώσης για την βελτιωμένη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Αναπτύσσεται η κριτική ανάλυση της διαχείρισης της γνώσης και των πρακτικών της όπως η οργανωσιακή καινοτομία, η οργανωσιακή μάθηση, η οργανωσιακή κουλτούρα και η αριστεία και παράλληλα της συμπεριφοράς στους δημόσιους οργανισμούς. Η συγκεκριμένη εργασία διερεύνησε το θέμα της διαχείρισης της γνώσης και τις θετικές επιρροές και τις αλληλεπιδράσεις με την οργανωσιακή καινοτομία, την οργανωσιακή μάθηση, την οργανωσιακή κουλτούρα, την αριστεία και παράλληλα της συμπεριφοράς στους δημόσιους οργανισμούς.

Υπήρχε ένα κενό στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες σχετικά με την διαχείριση της γνώσης και την αλληλεπίδραση της με τις οργανωσιακές πρακτικές όπως οργανωσιακή καινοτομία, η οργανωσιακή μάθηση, η οργανωσιακή κουλτούρα και η αριστεία και παράλληλα της συμπεριφοράς. Η έρευνα έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την εφαρμογή μιας ολιστικής προσέγγισης της διαχείρισης της γνώσης για την αποτελεσματικότερη σύνδεση με τους παράγοντες όπως η οργανωσιακή καινοτομία, η οργανωσιακή μάθηση, η οργανωσιακή κουλτούρα, η αριστεία και της συμπεριφοράς. Η συγκεκριμένη έρευνα συνεχίζει τις έρευνες αρκετών ερευνητών στο θεματικό αντικείμενο της διαχείρισης της γνώσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας

δίνουν τη δυνατότητα σε επίπεδο χάραξης πολιτικών των υπουργείων αλλά και σε επίπεδο ηγεσίας των δημοσίων υπηρεσιών για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης. Παράλληλα, να υποβοηθήσει το έργο τους για την βελτιωμένη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Η ερευνητική αξία της διατριβής αφορά τόσο τους ερευνητές σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και τους υπεύθυνους πολιτικής χάραξης των πολιτικών στις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και τις ηγεσίες αυτών των υπηρεσιών.

Ουσιαστικά θα δώσει τη δυνατότητα να αναληφθούν πρωτοβουλίες για την καλύτερη εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης και την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη έρευνα θα βοηθήσει ουσιαστικά στην ανάδειξη της σημασίας και αξίας της διαχείρισης της γνώσης στις δημόσιες υπηρεσίες και στην αποτύπωση των παραγόντων οι οποίοι θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά στην επιτυχή εφαρμογή αυτής.

Οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα απαιτεί ενέργειες στοχευμένες οι οποίες περιλαμβάνουν βασικά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοηθά ιδιαίτερα στην αλλαγή της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων (Alom, 2020). Από έρευνα προκύπτει ότι η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα και τα κίνητρα αποτελούν βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη και την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης. Είναι σημαντικό να εφαρμόσουν οι οργανισμοί ένα σύστημα κινήτρων για τον εντοπισμό και την κοινή χρήση της γνώσης που έχουν (Iqbal et al., 2019).

Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αλλάξει μόνο με στοχευμένη προσπάθεια. Οστόσο στον δημόσιο τομέα η αλλαγή είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ακολουθούν τους κανόνες και αντιστέκονται στις αλλαγές (Alom, 2020). Επίσης, από έρευνα αναδείχθηκε η ανάγκη ανάπτυξης μιας κεντρικής πολιτικής για την ανάπτυξη των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης σε εθνικό επίπεδο αλλά και στα ανώτερα στελέχη του δημοσίου τομέα και επιπλέον είναι σημαντικό να αναπτύξουν αυτές τις πρακτικές (Ashok et al., 2021). Η νέα προοπτική της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών απαιτεί την αύξηση της ομαδικής εργασίας και την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης (Sandhu et al., 2011· Talisayon, 2013). Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους οργανισμούς και

η ενίσχυση των ανταμοιβών αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την προώθηση της οργανωσιακής κουλτούρας (Sandhu et al., 2011). Ωστόσο και από την πλευρά των εργαζομένων η διαχείριση γνώσης είχε θετικές επιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση γνώσης έγινε μέρος της εργασιακής τους καθημερινότητας και τους βοήθησε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης είχαν αυξημένη αλληλεπίδραση, εργάζονταν αποτελεσματικότερα και ενισχύθηκε η αυτοεκτίμησή τους (Talisayon, 2013). Η εφαρμογή της ομαδικής εργασίας από την πλευρά των ανώτερων διοικητικών στελεχών είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη σημαντικών επιτευγμάτων του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση της διαχείρισης γνώσης με τις στρατηγικές του οργανισμού από τα ανώτερα στελέχη βοήθησε σημαντικά και την εργασιακή πρακτική των εργαζομένων προς τους εργασιακούς στόχους του οργανισμού (Talisayon, 2013). Σημαντικό στοιχείο αποτέλεσε και το γεγονός ότι ο τρόπος ο οποίος λειτουργούν τα ανώτερα στελέχη είναι πρότυπο για το σύνολο του προσωπικού. Τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνουν και παρακινούν τους εργαζόμενους μέσω διάφορων αναγνωρίσεων και ανταμοιβών. Η ανάπτυξη ενός σταθερού πλαισίου με βασικές αξίες όπως η ομαδική εργασία, η συναδερφικότητα και η προθυμία για μάθηση, δημιούργησε μία κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων. Επιπρόσθετα, τα ανώτερα στελέχη ενίσχυσαν την αμφίδρομη επικοινωνία με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προωθούν τη νέα γνώση και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση (Talisayon, 2013).

Σύμφωνα με έρευνα η μάθηση ενθαρρύνεται όταν η ηγεσία βοηθά τις συμπεριφορές οι οποίες ενισχύουν στους εργαζόμενους τους, την στοχαστική ακρόαση, την αποδοχή των διαφορετικών απόψεων και την εξέταση των διαφορετικών επιλογών. Η ανάπτυξη της μάθησης στους οργανισμούς απαιτεί σαφείς και στοχευμένες διαδικασίες. Βασικό στοιχείο αποτελεί και η προώθηση ενός υποστηρικτικού μαθησιακού κλίματος. Επίσης, βοηθούν σημαντικά οι ενέργειες και οι πρακτικές για άνοιγμα σε νέες ιδέες αλλά και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού (Garvin et al., 2008).

Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε η αξία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να ενισχύουν την διαχείριση γνώσης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία τους. Η

αύξηση της επικοινωνίας εντός των οργανισμών βοηθά την ανταλλαγή γνώσεων και της επίλυσης εργασιακών ζητημάτων. Προϋπόθεση αποτελεί η συμμετοχή η αυξημένη εμπιστοσύνη και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Todericiu & Stanit, 2016). Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αλλάξει μόνο με στοχευμένη προσπάθεια. Ωστόσο στον δημόσιο τομέα η αλλαγή είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ακολουθούν τους κανόνες και αντιστέκονται στις αλλαγές (Alom, 2020).

Οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα απαιτεί ενέργειες στοχευμένες και περιλαμβάνουν βασικά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοηθά ιδιαίτερα στην αλλαγή της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων (Alom, 2020). Από έρευνα προέκυψε ότι ορισμένες οργανωσιακές συμπεριφορές καθορίζουν διάφορες παραμέτρους της διαχείρισης γνώσης όπως η ανταλλαγή γνώσεων και η ανάπτυξη αξιόπιστων εσωτερικών διαδικασιών. Ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί θετική σχέση στην απόδοση της ηγεσίας και της γνώσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη προσαρμογής σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιτάσσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν μία ηγεσία η οποία έχει ως πυρήνα την οργανωσιακή κουλτούρα (Saif, 2020).

Βασικό στοιχείο σε ένα οργανισμό αποτελεί η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται αναγκασμένοι για τον διαμοιρασμό της γνώσης. Αντίθετα αναπτύσσουν την επιθυμία για να μαθαίνουν από κοινού και να αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους, με δημιουργικό τρόπο (Mitre-Hernández et al., 2015).

10.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Με την παρούσα έρευνα αναπτύχθηκε η έννοια και η σημασία της διαχείρισης της γνώσης στο δημόσιο τομέα της ελληνικής επικράτειας. Παράλληλα με την διαχείριση της γνώσης συνδέθηκαν οι έννοιες της οργανωσιακής αριστείας, της οργανωσιακής μάθησης, της οργανωσιακής καινοτομίας καθώς και της συμπεριφοράς η οποία αναπτύσσεται στους εργασιακούς χώρους. Η παρούσα

έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για μελλοντικές έρευνες αναφορικά με την εφαρμογή των πέντε μοντέλων τα οποία προέκυψαν. Παρότι χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική προσέγγιση και τα αποτελέσματά της ανέδειξαν σε πολύ μεγάλο βαθμό την ταύτιση με τα πέντε μοντέλα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθούν επιπλέον έρευνες αυτών των μοντέλων στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Επίσης έρευνες θα μπορούσαν να αναπτυχθούν σχετικά με την χρήση των νέων τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνίας σε συνδυασμό με την διαχείριση της γνώσης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Στο θεωρητικό πλαίσιο αναπτύχθηκε ως ένα βαθμό η ουσιαστική σχέση αυτών των δύο παραγόντων καθώς και τα θετικά στοιχεία τα οποία προκύπτουν από τον συνδυασμό και την εφαρμογή τους, στους οργανισμούς.

Η παρούσα έρευνα αναπτύχθηκε σε αρκετές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Θα ήταν ενδιαφέρον εάν πραγματοποιούνταν έρευνες αποκλειστικά για συγκεκριμένες υπηρεσίες καθώς τα αποτελέσματά των ερευνών θα ήταν επικεντρωμένα και εξατομικευμένα για την κάθε υπηρεσία.

Επίλογος

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας και ειδικότερα από έρευνες αναδείχθηκε η σημασία και η αξία της διαχείρισης της γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς. Στις υπηρεσίες του ελληνικού δημόσιου τομέα η διαχείριση της γνώσης ουσιαστικά δεν υφίσταται ενώ τα πλεονεκτήματα από της εφαρμογή της είναι πάρα πολλά. Παράλληλα υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι βοηθούν την οργανωσιακή ανάπτυξη των δημοσίων υπηρεσιών και την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης. Οι παράγοντες οι οποίοι αλληλεπιδρούν με την διαχείριση της γνώσης είναι η οργανωσιακή αριστεία, η οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά, η οργανωσιακή καινοτομία και η οργανωσιακή μάθηση. Τα πέντε λειτουργικά μοντέλα τα οποία αναδείχθηκαν από την παρούσα μελέτη μπορούν να έχουν άμεση πρακτική εφαρμογή στον δημόσιο τομέα αλλά και σε άλλους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν από την υπηρεσιακή και πολιτική ηγεσία σχετικά με τον τρόπο προώθησης της διαχείρισης της γνώσης στις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και ειδικότερα στο ανθρώπινο δυναμικό αυτών των υπηρεσιών. Τα λειτουργικά μοντέλα ενισχύουν τη δυνατότητα στην πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία να προωθήσει την διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο τομέα καθώς θα βοηθήσει σημαντικά να μην απωλεσθούν οι σημαντικές γνώσεις και εμπειρίες τις οποίες κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό. Βασικό στοιχείο αποτελεί η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων από την ηγεσία για την κατανόηση της σημασίας και αξίας της διαχείρισης της γνώσης. Επίσης την προώθηση των πρακτικών για την σημασία εύρεσης, αποθήκευσης και διάχυσης της γνώσης στο σύνολο των δημόσιων οργανισμών και των εργαζομένων σε αυτούς με σημαντικά πλεονεκτήματα.

Η παρούσα διατριβή θεμελιώνει με σαφήνεια και πληρότητα τόσο θεωρητικά όσο και ερευνητικά την διαχείριση της γνώσης ως καινοτόμο στρατηγική στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και απαντά με πληρότητα στον σκοπό, στους στόχους και στα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία τέθηκαν. Επίσης συμβάλλει σε

πολύ μεγάλο βαθμό στον επιστημονικό διάλογο για την διαχείριση της γνώσης, της οργανωσιακής καινοτομίας, μάθησης, αριστείας καθώς και την αλληλεπίδραση της συμπεριφοράς υπηρεσίας, συναδέλφων και προσωπικής συμπεριφοράς με τους προηγούμενους παράγοντες ως καθοριστικούς παράγοντες στην ανάπτυξη των δημόσιων οργανισμών και των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Abass, F., Hayat, M., Shahzad, A., & Riaz, A. (2011). Analysis of knowledge management in the public sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 19(4), 471-478.

Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of business economics and management*, 19(1), 1-19.

Abdullah, T., & Date, H. (2009). Public sector knowledge management: a generic framework. *Public Sector ICT Management Review*, 3(1), 1-14.

Abidi, S. S., Cheah, Y., & Curran, J. A. (2005). A knowledge creation info-structure to acquire and crystallize the tacit knowledge of health-care experts. *IEEE Transactions on Information Technology in Biomedicine*, 9, 193-204.

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Management*, 4, 104–114. doi: 10.1016/j.jik.2017.07.003

Adam, N-A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(28), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>

Agarwal, N. K., & Islam, M. A. (2015). Knowledge retention and transfer: How libraries manage employees leaving and joining. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 45(2), 150-171.

Ahmad, S. F. (2019). Knowledge Management as a Source of Innovation in Public Sector Organizations. *Indian Journal of Natural Sciences*, 9(52), 16908-16922.

Ahmad, S. F., & Shahid, M. K. (2015). Role of Knowledge Management in Achieving Customer Relationship and its Strategic Outcomes. *Information and Knowledge Management, 5*(1), 79-88.

Akil, S. R., Soemaryani, I., Hilmiana, H., & Joeliaty, J. (2021). Determinant Factors of Intellectual Capital for Improving Public Sector Innovation: An Empirical Study from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(12), 421-429.

Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of knowledge management, 23*(2), 351-373.

Al-Aama, A. Y. (2014). Technology knowledge management (TKM) taxonomy: Using technology to manage knowledge in a Saudi municipality. *Vine, 44*, 2-21.

Al-Faouri, A. H., Dasgupta, S., & Al-Kasasbeh, M. M. (2011). Investigating the Relationship between Knowledge Sharing Strategies and Organizational Excellence Pillars. *Communications of the IBIMA, 2011*, 1-18. doi: 10.5171/2011.923859

Al-Khoury, A. M. (2014). Fusing Knowledge Management into the Public Sector: a Review of the Field and the Case of the Emirates Identity Authority. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, IV*(3), 1-89.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly, 25*(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Algahtani, K. (2019). *Knowledge Management Practices in the Kingdom of Saudi Arabia Public Sector Organizations* (Doctoral dissertations). University of Wolverhampton. Retrieved from [https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/622796/Algahtani PhD Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/622796/Algahtani_PhD_Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Alhamoudi, S. A. (2010). *Strategic knowledge management system in public sector in Saudi Arabia: an adaptation of the Balanced Scorecard* (Doctoral dissertations). Business School Department of Strategy and Business Systems (SBS), University of Portsmouth. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/40026957.pdf>

- Alias, A. H., Ismail, I. A., Alias, S. N., & Omar, Z. (2019). Influence of creative climate, knowledge management practices, and organizational innovation towards organizational resilience: A case study of Malaysian public service agencies. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 4(3), 22-32.
- Alnaweigah, A. B. (2013). The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(3), 170-192.
- Alom, M. M. (2020). Public sector organizational culture: experience from frontline bureaucracies. In S.D.Göker (Eds.), *A Closer Look at Organizational Culture in Action*. IntechOpen. doi:10.5772/intechopen.91177
- Andres, H. P. (2011). Team Learning and Relexivity in Technology-Mediated Collaboration. *International Journal of Knowledge Management*, 7(4), 22-36.
- Antonovici, C. G. (2020). Learning organization and knowledge management in the public sector. Case study. *Academic Journal of Law and Governance*, 8(2), 76-91.
- Arfara, C., Lamprakis, A., Tsivos, G., & Samanta, I. (2018). The Role of Work-Group Emotional Intelligence in Learning Organizations: a Case Study of the Greek Public Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 240-255.
- Argyris, C. (2006). *Reasons and Rationalisations: The Limits to Organisational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Sydney: Addison-Wesley.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Arora, E. (2011). Knowledge Management in Public Sector. *Journal of Arts Science & Commerce*, 2(1), 165–171.
- Asderaki, F., & Samul, G. (2015). The acquisition of knowledge in public organizations: the perspective of employees. *International Journal of Contemporary Management*, 14(2), 23-32.

Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9),2245-2273. doi: 10.1108/JKM09-2020-0700

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20, 410-421.

Azam, M., Bilal Khilji, A., &Khan, W. (2016). Knowledge Management as a Strategy & Competitive Advantage: A Strong Influence to Success (A Survey of Knowledge Management Case Studies of Different Organizations). *Public Policy and Administration Research*, 6(10), 1-15. Retrieved from <https://iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/view/33568/34515>

Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A., Egala, S. B., & Bruce, E. (2022). The Impact of Institutional Creativity and Innovation Capability on Innovation Performance of Public Sector Organizations in Ghana. *Sustainability*, MDPI, 14(3), 1-18. doi:10.3390/su14031378

Barclay, R. O., & Murray, P. C. (1997). What is knowledge management. *Knowledge praxis*, 19(1), 1-10.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bercerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management System and Process* (P.Hall, Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: ME Sharp.

Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & VBalsmeir, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99–110.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*, 5, 68-75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>

Black, J., & La Venture, K. (2017). The Human Factor to Profitability: Leveraging People-Centered Cultures as Meaningful Organizations. *Public Integrity*, 20(5), 444-458. doi: 10.1080/10999922.2017.1364949

Blaze, A. (2001). Excellence in Adherence Management. *The Case Manager*, 16(6), 55-57.

Blumentritt, R., & Johnston, R. (1999). Towards a Strategy for Knowledge Management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 287-300.

Bordeianu, O., Hapenciu, C. V., Bejinaru, R., & Burciu, A. (2014). Dimensions of the learning organization within pharmaceutical companies in Romania. *Proceedings of the 8th International Management Conference Management Challenges for sustainable development* (pp. 605–616), Bucharest, Romania.

Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. doi:10.1108/PR-09-2016-0257

Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Labrenz, S., (2017). HRM implementation in multinational companies: The dynamics of multifaceted scenarios. *European Journal of International Management* 11(5), 515–536. doi:10.1504/ejim.2017.086696

Bratianu, C. (2015). *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Hershey: IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch008

Britton, B. (2002). Learning for change: Principles and practices of learning organizations. *swedish mission council*, 5. Retrieved from http://www.wageningenportals.nl/sites/default/files/resource/learning_for_change_-_bruce_britton_smc_2002.pdf

Bučková, J. (2015). Knowledge management in public administration institutions. *Procedia Economics and Finance*, 34, 390-395.

Buheji, M. J. (2013). *Knowledge Management Influence on Government Organisations Competitiveness* (Doctoral dissertations). Brunel Business School, Brunel University, London, England.

Butler, T., Feller, G., Pope, A., Barry, P., & Murphy, C. (2004). Promoting Knowledge Sharing in Government and Non-Government Organizations Using Open Source Software: The pKADS Story. *Electronic Journal of e-Government*, 2(2), 81-94. Retrieved from <https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/409/372>

Cahyaningsih, E., Sensusea, D. I., Arymurthya, A. M., & Wibowo, W. C. (2017). "NUSANTARA: A New Model of Knowledge Management in Government Human Capital Management", *4th Information Systems International Conference*, 6-8 November, Science Direct 124 Bali, Indonesia. pp: 61-68. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917328983>

Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R & D Management*, 49(4), 421-438. <https://doi.org/10.1111/radm.12305>

Canada Public Service Agency. (2007). A primer on the learning organization. Retrieved from <https://www.tbsct.gc.ca/dev/dwnld/lapn-eng.pdf>

Cavaleri, S. (2004). Leveraging Organizational Learning for Knowledge and Performance. *The Learning Organization*, 11(2), 159-176.

Cegarra-Navarro, J. G., Pachón, J. R. C., & Cegarra, J. L. M. (2012). E-government and citizen's engagement with local affairs through e-websites: The case of Spanish municipalities. *International Journal of Information Management*, 32(5), 469–478.

Černe, M., Jaklic, M., Škerlavaj, M. (2013). Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective. *Leadership*, 9, 63-85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>

CIO Council. (2001). *Managing Knowledge @ Work: An Overview of Knowledge Management*. USA: Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council.

Chesbrough, H. (2011). *Open Service Innovation: Rethinking Your Business to Grow And Compete in a New Era*. San Francisco, CA.: Jossey Bass.

- Choi, T-H. (2015). The impact of the “Teaching English through English” policy on teachers and teaching in South Korea. *Current Issues in Language Planning*, 16(3), 1-37. doi:[10.1080/14664208.2015.970727](https://doi.org/10.1080/14664208.2015.970727)
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and learning in teams. *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 125–145.
- Collins, H. (2010). *Creative Research The Theory and Practice of Research for the Creative Industries*. Singapore AVA Publications.
- Colnar, S., & Dimovski, V. (2017). Knowledge management initiatives benefits for the Slovenian public sector. *Management: journal of contemporary management issues*, 22(Special Issue), 145-161.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.
- Creswell, J. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New York: Pearson.
- Dahiya, D., Gupta, M., & Jain, P. (2012). Enterprise Knowledge Management System: A Multi Agent Perspective. In S.Dua, A.Gangopadhyay, P.Thulasiraman, U.Straccia, M.Shepherd, B.Stein (Eds), *Information Systems, Technology and Management. ICISTM 2012. Communications in Computer and Information Science*, vol 285. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29166-1_24
- Davenport, T. H., De Long, D.W., & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39, 43-57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know* (pp.1-7). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dawes, S. S. (1996). Interagency information sharing: Expected benefits, manageable risks. *Journal of Policy Analysis and Management*, 15, 377-394.

Dawes, S. S., Cresswell, A. M., & Pardo, T. A. (2009). From “Need to Know” to “Need to Share”: Tangled Problems, Information Boundaries, and the Building of Public Sector Knowledge Networks. *Public Administration Review*, 69(3), 392-402.

De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94, 146-166.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The New Public Service: An Approach to Reform. *International Review of Public Administration, Taylor & Francis Journals*, 8(1), 3-10.

Department of the Navy Chief Information Officer. (2001). *Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives*. Washington: United States of America-Department of the Navy.

Di Nauta, P., Merola, B., Caputo, F., & Evangelista, F. (2018). Reflections on the Role of University to Face the Challenges of Knowledge Society for the Local Economic Development. *Journal of Knowledge Economy*, 19, 180-198.
<https://doi.org/10.1007/s13132-015-0333-9>

Dimitriades, Z. S. (2005). Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy, *European Business Review*, 17(4), 314- 324. doi:10.1108/09555340510607361

Diakoulakis, I. E., Georgopoulos, N. B., Koulouriotis, D. E., & Emiris, D. M. (2004). Towards a holistic knowledge management model. *Journal of knowledge management*, 8(1), 32-46. doi: 10.1108/13673270410523899

Drucker, P. F. (1989). *The New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York: HarperBusiness.

Duicela-Guambi, L. A., Martínez-Soto, M. E., Loo-Solórzano, R. G., & Rodríguez-Monroy, C. (2019). Knowledge management and organizational innovation based on the government-company-academy-producers alliance to reactivate the robusta coffee chain, in ecuador. *International Journal of Food System Dynamics*, 244-259. doi: 10.18461/pfsd.2019.1924

Easa, N. F. H. (2012). Knowledge Management and the Seci Model: A study of innovation in the egyptian banking sector (Doctoral dissertations). Stirling Management School, University of Stirling Scotland, UK. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/337974418>.

Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 42-52.

Eftekhazadeh, R. (2008). Knowledge Management Implementation in Developing Countries: an Experimental Study. *Review of Business*, 28(3), 44-59.

Ekvall, G. (1996). Organisational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(1), 105-123. doi:10.1080/13594329608414845

Empson, L. (1999). The challenge of managing knowledge. *Financial Times*, 4 October, p.8.

Esteve, M., & Ysa, T. (2011). Differences between the public and the private sectors? Reviewing the myth. Newsletter of The Institute of Public Governance and Management. Retrieved from <https://esadepublic.esade.edu/posts/post/differences-between-the-public-and-the-private-sectors-reviewing-the-myth>

Farazmand, A. (2017). Governance Reforms: The Good, the Bad, and the Ugly; and the Sound: Examining the Past and Exploring the Future of Public Organizations. *Public Organization Review*, 17(4), 595-617.

Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324–327. doi:[10.1016/j.jbusres.2009.05.003](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.003).

Filstad, C., & Gottschalk, P. (2011). Becoming a learning organization The espoused values of police managers from two Norwegian districts. *The Learning Organization*, 18(6), 486-500. doi :10.1108/096964711111171321

Flick, U. (2017). *Εισαγωγή στην ποιοτική έρευνα* (Ν.Ναγόπουλος, Επιμ., Ν.Ζιώγας, Μετ.). Αθήνα: Προπομπός.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. [doi:10.2307/3151312](https://doi.org/10.2307/3151312)

Frost, A. (2010). Introducing Organizational Knowledge. Retrieved from <http://www.knowledge-management-tools.net/introducing-organizational-knowledge.html>

Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123-136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>

Gaal, Z., Szabo, L., Obermayer -Kovács, N., & Csepregi, A. (2015). Exploring the Role of Social Media in Knowledge Sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(3), 185-197.

Ganguly, A., Mostashari, A., & Mansouri, M. (2011). Measuring Knowledge Management/Knowledge Sharing (KM/KS) Efficiency and Effectiveness in Enterprise Networks. *International Journal of Knowledge Management*, 7(4), 37-54.

Garcia-Perez, A., & Ayres, R. (2009). Collaborative development of knowledge representations – A novel approach to knowledge elicitation and transfer. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(1), 55–62.

Garcia-Perez, A., & Ayres, R. (2015). Wikifailure: The limitations of technology for knowledge sharing. *Leading Issues in Knowledge Management*, 2, 242.

Garrison, D. R., & Arbaugh, J. B. (2007). Researching the community of inquiry framework: Review, issues, and future directions. *The Internet & Higher Education*, 10(3), 157-172.

Garvin, D. A. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 96(1), 19-28.

Garvin, D. A., Edmondson, C.A., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?: Harvard Business Review-Knowledge Management. Retrieved from: <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

Gatenby, M., Rees, C., Truss, C., Alfes, K., & Soane, E. (2015). Managing change, or changing managers? The role of middle managers in UK public service reform. *Public Management Review*, 17(8), 1124-1145.

Gertner, D., Roberts, J., & Charles, D. (2011). University-industry collaboration: a CoPs approach to KTPs. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 625–647.

Ghorbani, M., Noghabi, J. T., & Nikoukar, M. (2011). Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization. *World Applied Sciences Journal*, 12(11), 2032-2040.

Gibbert, M., Jenzowsky, S., Jonczyk, C., Thiel, M., & Völpel, S. (2002). ShareNet – the next generation knowledge management. In T.Davenport, G.J.B.Probst (Eds), *Knowledge Management Case Book*. New York: Springer.

Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. London: Continuum.

Gilson, C., Dunleavy, P., & Tinkler, J. (2009). Organizational learning in government sector organizations: literature review. *LSE Public Policy Group (PPG)*, 1–43.

Girard, J. P., & McIntyre, S. (2010). Knowledge Management Modeling in Public Sector Organizations: A Case Study. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 71-77. doi:10.1108/09513551011012330.

Gloet, M., & Samson, D. (2017). Linking Knowledge Management, Business Excellence and Innovation Performance. In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, January 4-7, 2017 Hawaii, USA.

Retrieved from <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/f8f5ef96-0c5d-4099-96c9-e87b29971d97/content>

Gloet, M., & Samson, D. A. (2020). Knowledge and Innovation Management to Support Supply Chain Innovation and Sustainability Practices. *Information Systems Management*, 39(10), 1-16. doi:[10.1080/10580530.2020.1818898](https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818898)

Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 402-409.

Gorry, G.A. (2008). Sharing knowledge in the public sector: two case studies. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(2), 105-111.

Guillamon, M. D, Rios, A. M., Gesuele, B., & Metallo, C. (2016). Factors influencing social media use in local Governments: the case of Italy and Spain. *Government Information Quarterly*, 3(33), 460-471.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Edition). SAGE Publications, Inc. ISBN: 978-1-5443-9640-8. doi:[10.1007/978-3-030-80519-7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7)

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares: Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.3926/oss.37>

Hammoud, K. (2020). Organizational Learning and Knowledge Management in the Modern Society. A Systematic Review. *Review of International Comparative Management*, 21(3), 344–353. doi:10.24818/RMCI.2020.3.344

Hasan, H., & Handzic, M. (Eds) (2003). *Australian Studies in Knowledge Management*. Wollongong University Press, Wollongong.

Hautala, A., Martinmaki, K., Kiviniemi, A., Kinnunen, H., Virtanen, P., Jukka Jaatinen, J., & Tulppo, M. (2012). Effects of habitual physical activity on response to endurance training. *Journal Sports Science*, 30(6), 563-569. doi:10.1080/02640414.2012.658080.

Heisig, P., & Vorbeck, J. (2001). Benchmarking survey results. In K.Mertins, P. Heisig, J.Vorbeck (Eds), *Knowledge management: Best Practices in Europe*. Berlin: Springer Verlag.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity invariance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:[10.1007/s11747-014-0403-8](https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8)

Hribar, P., & Yang, H. (2016). CEO Overconfidence and Management Forecasting. *Contemporary Accounting Research*, 33(1), 204-227.

Hsu, C. L., & Lin, J. C. C. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & management*, 45(1), 65-74.

Hu, M-L. M. (2009). Knowledge Sharing and Innovative Service Behavior Relationship: Guanxi as Mediator. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(7), 977-992. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.7.977>

Inków, M. (2020). Organizational innovation capability as a result of knowledge management processes-a literature review. *Management*, 24(1), 143-156.

Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>

Jabeen, F. (2020). A study of factors influencing knowledge transfer in organisations in the United Arab Emirates. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 11(2), 170. doi:[10.1504/IJKMS.2020.106331](https://doi.org/10.1504/IJKMS.2020.106331)

Jafari, S., Abbaspour, A., & Azizishomami, M. (2013). The effect of organizational culture on the knowledge management implementation processes from the viewpoint of Education Dept employees. *Interdisciplinary Journal Contemporary Research in Business*, 5(1), 237-245.

Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347-362.

Jandaghi, G., Irani, H. R., Jandaghi, E., Mousavi, Z. S., & Davoodavabi, M. (2014). Ranking the knowledge management enablers based on University Academic Members, Staff and Students using AHP Method. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 26(26), 7-13.

Janus, S. S. (2016). *Becoming a knowledge-sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Washington, U.S.A.: World Bank Publications.

Kaira, W., & Phiri, J. (2022). A Model for Improved Knowledge Management Performance in Higher Education Institutions in Developing Countries: A Case of Zambia. *Open Journal of Business and Management*, 10, 543-563. doi: [10.4236/ojbm.2022.101030](https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101030)

Kaiser, D. B., Köhler, T., & Weith, T. (2016). Knowledge management in sustainability research projects: Concepts, effective models, and examples in a multi-stakeholder environment. *Applied Environmental Education & Communication An International Journal*, 15(1), 4-17. doi: 10.1080/1533015X.2016.1141720

Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards A Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7, 75-91.

Kammani, A., & Date, H. (2009). Public Sector Knowledge Management: A Generic Framework. *Public and Private Sector Knowledge Management*, 3(1), 1-13.

Kane, G. C. (2017). The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. *Information and Organization*. 27, 37-46. doi: 10.1016/j.infoandorg.2017.01.001

Kassim, N. A., Baharuddin, M. F., & Samad, Z. A. (2016). Knowledge Management Practices and Organizational Performance in Malaysia Government Institution. *International Journal for Infonomics (IJI)*, 9(4), 1233-1238.

Kayes, D. C., & Burnett, G. (2006). Team learning in organizations: A review and integration. Paper presented at the OLKC 2006 Conference at the University of Warwick, Coventry.

Kennedy, M. (2004). Knowledge management and workplace learning: Changing perspectives, issues and understandings. In P.A. Danaher, C.McPherson, F. Nouwens, D.Orr (Eds.), *Lifelong Learning: Whose responsibility and what is your contribution*.

Refereed papers from the 3rd International Lifelong Learning Conference, Yeppoon, Central Queensland (pp.179-185). Australia, Central Queensland University Press.

Kennedy, M. (2006). Learning and Knowing in Organisation: Implications for Practice from an Exploration of Public Sector Experience. *ActKM Online Journal of Knowledge Management*, 3(1), 45-55.

Keung, C. P. (2006). Can creativity be learned: A knowledge management approach to creativity support? (Doctoral dissertations). Hong Kong University, China.

Keyes, J. (2006). *Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management: The IT Practitioner's Guide*. Florida: Taylor & Francis Group.

Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

Kilmann, R. H. (2011). *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*. Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics.

Kim, D. H. (1993) The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35, 37-50. doi:[10.1016/B978-0-7506-9850-4.50006-3](https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9850-4.50006-3)

Kim, C. Y. (2021). Psychological Well-Being, Knowledge Management Behavior and Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12:566516. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.566516>

Kim, S-k, Felan, J., & Kang, M. H. (2011). An Ontological Approach to Enterprise Knowledge Modeling in a Shipping Company. *International Journal of Knowledge Management*, 7(4), 70-84.

King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. In W. R. King (Eds.), *Knowledge Management and Organizational Learning (Annals of Information Systems*, 4, (3–13). Boston, MA: Springer (ebook). doi: 10.1007/978-1-4419-0011-1_1

Koehler, T., Kahnwald, N., & Reitmaier, M. (2008). Lehren und Lernen mit Multimedia und Internet. In B.Batinic, M.Appel (eds), *Medien-psychologie* (pp.477-

501). Lehrbuch, Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-46899-8_20

Kokt, D., & Makumbe, W. (2020). Towards the innovative university: What is the role of organisational culture and knowledge sharing?. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1683-7584. doi: [10.4102/sajhrm.v18i0.1325](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1325)

Kyoungshin, K., & Zhenqiu, L. L. (2019). *Learning organization and organizational performance*. In A.Ortenblad (Eds), *The Oxford Handbook of the Learning Organization* (pp.333-346). Oxford University Press.

Lai, G. D., & Li, Y. (2013). Knowledge Management Research of Non-governmental Organizations from the Perspective of Social Networks, *Proceedings of the 13th international conference on public administration*, 9(1), 844-848

Lam, A. (1998). Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal Perspective. DRUID Working Paper No. 98-22. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/4980008 Tacit Knowledge Organisational Learning and Innovation A Societal Perspective/link/54baeda20cf24e50e9403806/download](https://www.researchgate.net/publication/4980008_Tacit_Knowledge_Organisational_Learning_and_Innovation_A_Societal_Perspective/link/54baeda20cf24e50e9403806/download)

Lambe, P. J. (2011). The Unacknowledged Parentage of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 175-197.

Lartey, P. Y., Shi, J., Santosh, R. J., Afriyie, S. O., Gumah, I. A., Husein, M., & Bah, F. B. M. (2022). Importance of Organizational Tacit Knowledge: Barriers to Knowledge Sharing. In M.Mohiuddin, M.A.Moyeen, S.Al Azad, S.Ahmed (Eds.), *Recent Advances in Knowledge Management*. IntechOpen. doi: 10.5772/intecopen.101997

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511815355

Lee, J. E., Rosdi, I. S., & Wai, C. K. (2017). A Framework for Knowledge-Driven Innovation in Small and Medium Enterprises. In K.A.Aziz (Eds.), *Proceedings of the 5th International Conference on Innovation and Entrepreneurship: ISIE 2017* (p.69-77). Kuala Lumpur, Malaysia: The Multimedia University.

Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848–872. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0315>

Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2006). The role of culture in knowledge management: a case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 2(1), 17-40.

Leon, R. D. (2013). From the Sustainable Organization to Sustainable Knowledge-Based Organization. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*, 65(2), 63-73.

Lesser, E., & Prusak, L. (1999). Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. *Information Systems Review*, 1(1), 3-10.

Levinson, M. (March 7, 2007). Knowledge Management Definition and Solutions. *CIO*. Retrieved from <https://www.cio.com/article/272208/enterprise-software-knowledge-management-definition-and-solutions.html>

Levy, M. (2009). Web 2.0 implication on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 120-134.

Liao, C., Chuang, S-H., & To, P-L. (2011). How knowledge management mediates relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728-736. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusres.2010.08.001>

Liebowitz, J. (2003). A knowledge management implementation plan at a leading US technical government organization: a case study. *Knowledge and Process Management*, 10(4), 254-259.

Liebowitz, J., & Chen, Y. (2003). Knowledge sharing proficiencies: the key to knowledge management. In C.W.Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management 1: knowledge matters* (pp.409-424). Berlin: Springer-Verlag.

Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 476–488. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.10.083

Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. (2017). A systematic review of factors influencing knowledge management and the nurse leaders' role. *Journal of Nursing Management*, 25(6), 407–420.

Madan, P., & Khanka, S. (2010). Contribution of Knowledge management practices in creating sustainable competitive advantage for business schools in India. *Journal of Information & Knowledge management*, 9(4), 387-397.

Mahmood, A., Qureshi, M.A., & Shahbaz, Q. (2011). An examination of the quality of tacit knowledge sharing through the theory of reasoned action. *Journal of Quality and Technology Management*, VII(I), 39 - 55

Majid, N., Mehran, N., Zarei, M. H., & Somaye, S. (2013). Critical enablers for knowledge creation process: Synthesizing the literature. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(2),105-119.

Malhotra, A., Majchrzak, A., Kesebi, L., & Loram, S. (2017). Developing Innovative Solutions Through Internal Crowdsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 73-79.

Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553-570. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0403>

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.

Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.

Mazhar, S., & Akhtar, M. S. (2018). Relationship between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector Universities at Lahore. *Bulletin of Education and Research*, 40(2), 91-104.

McDermott, R. (1999). Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.

McNabb, D. E. (2007). *Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. London, UK: Routledge, Taylor & Francis.

Mergel, I. (2011). The Use of Social Media to Dissolve Knowledge Silos in Government. In R. O'Leary, S. Kim & D. VanSlyke (Eds.), *The Future of Public Administration, Public Management, and Public Service Around the World (177-187)*. USA: Georgetown University Press.

Mergel, I., Schweik, C. M., & Fountain, J. E. (2009). The Transformational Effect of Web 2.0 Technologies on Government. *SSRN Electronic Journal*. doi:[10.2139/ssrn.1412796](https://doi.org/10.2139/ssrn.1412796)

Michalopoulos, N., & Psychogios, A. (2003). Knowledge Management and Public Organizations: How well does the coat fit. The case of Greece. *Chinese Public Administration Review*, 2(1-2), 64-80. doi:[10.22140/cpar.v2i1.2.41](https://doi.org/10.22140/cpar.v2i1.2.41)

Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E., & Hughes, A. (2014). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy*, 43(5), 853-866.

Misra, D. C., Hariharan, R., & Khaneja, M. (2003). E-knowledge management framework for government organizations. *Information systems management*, 20(2), 38-48.

Mitre-Hernández, H. A., Mora-Soto, A., López-Portillo, H. P., & Lara-Alvarez, C. (2015). Strategies for fostering Knowledge Management Programs in Public Organizations. *ArXiv*, abs/1506.03828.

Mohajan, H. K. (2016). Sharing of Tacit Knowledge in Organizations: A Review. *American Journal of Computer Science and Engineering*, 3(2), 6-19.

Mohammad, M. F., Abdullah, R., Jabar, M. A., & Nor, R. N. H. (2020). Contextualizing The Framework For Knowledge Management System At The Organizational Level. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 769, 012048. doi:[10.1088/1757-899X/769/1/012048](https://doi.org/10.1088/1757-899X/769/1/012048)

Mohrman, S., Finegold, D., & Klein, J. (2002). Designing the knowledge enterprise: beyond programs and tools. *Organizational Dynamics*, 31(2), 134-150.

Moullin, M. (2002). *Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, excellence and performance measurement*. Philadelphia, USA: Open University Press.

Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1475047. doi: 10.1080/23311975.2018.1475047

Moynihan, P.D., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105.

Mozaffari, F. A. (2008). A study of relationship between organizational culture and leadership. In N.Tsounis (Eds.), *Proceedings International Conference on Applied Economics 2008* (pp. 679-688). Kastoria: TEI of Western Macedonia Press.

Muhammed, S., Doll, W. J., & Deng, X. (2011). Impact of Knowledge Management Practices on Task Knowledge: An Individual Level Study. *International Journal of Knowledge Management*, 7(4), 1-21.

Mustapa, A. N., & Mahmood, R. (2016). Knowledge management and job performance in the public sector: The moderating role of organizational commitment. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(7), 28-36.

Naydenov, K. (2018). Prospects for knowledge management in public sector organizations. 5th *International Multidisciplinary Scientific Conferences on SOCIAL SCIENCES and ARTS SGEM2018*. DOI: 10.5593/sgemsocial2018H/11/S01.009

Nicolini D., Powell J., Conville P., & Martinez-Solano L. (2008). Managing knowledge in the healthcare sector. A review. *International Journal of Management Reviews*, 10, 245-263.

Njeri, W. S. (2018). Determinants of public sector performance in Kenya. Is organizational culture (a tacit knowledge factor) an influence?. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 1(4), 61-69.

- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-39.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
<https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Nishiguchi, T. (Eds.) (2001). Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I., & Takeouchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- North, K., & Scharle, A. (2020). *European network of public employment services: Practitioner Toolkit on Knowledge Management*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Nyhan, B., Cressey, P., Tommasini, M., & Kelleher, M. (2004). European Perspectives on the Learning Organisation. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 67-92.
- Odiri, V. I. O. (2014). Towards communal peace and unity in Nigeria. *Journal of Social and Management Science*, 9, 36-41.
- OECD.(2003).*ConclusionsfromtheresultsofthesurveyofKnowledgeManagementPractic esfor Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries*. GOV/RUMA/HRM(2003)2.
- O’Keefee, T. (2002). Organizational learning: A new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 130–141.

Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an Important Tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>

O’Riordan, J. (2017). *The practice of Human Research Management. State of the public service series – Research paper 20*. Australia: IPA An foras riaracháin Institute of Public Administration.

O’Riordan, J. (2020). Knowledge Management: Lessons for local government. IRAAn foras riaracháin institute of public administration. Retrieved from <https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/Knowledge Management Lesson %20for Local Government.pdf>

Orszag, P. R. (2009). *Open Government Directive: Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies*. Washington: Executive Office of the President, Office of management and budget. Retrieved from <https://www.nih.gov/sites/default/files/misc/m10-06.pdf>

Ortiz, E. F., Kuyama, S., Münch, W., & Tang, G. (2004). *Implementation of Results-Based Management in The United Nations Organizations, Part I, Series on Managing for Results in the United Nations System*. Geneva: Joint Inspection Unit.

Owen, J. (1999). Knowledge management and the information professional. *Information Services and Use*, 19(1), 7-16. DOI:[10.3233/ISU-1999-19103](https://doi.org/10.3233/ISU-1999-19103)

Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 784-793.

Panagiotopoulos, G., Petta, E., & Karanikola, Z. (2018). The contribution of motivation to job satisfaction: A survey of technological educational institute employees of western Greece. *European Journal of Training and Development Studies*, 5(3), 18-26.

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141. doi:[10.1108/09513550010338773](https://doi.org/10.1108/09513550010338773)

Pathirage, C., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2008). The role of tacit knowledge in the construction industry: towards a definition. In *CIB W89 International Conference on Building Education and research (BEAR)*, 11th - 15th February 2008, Sri Lanka.

Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199. doi: 10.1016/j.giq.2015.06.002

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

Pini, P., & Santangelo, G. D. (2010). The Underlying Internal Learning Processes of Incremental and Radical Innovations. An Analysis in the Emilia-Romagna Region. *Economia Politica*, XXVII(1), 55-81.

Pokharel, M. P. (2007). *Gauging Learning in Public Sector Organizations: A Case Study of the Penetration Rate Enhancement Program (PREP) of the Virginia Department of Social Services* (Doctoral dissertations). Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

Pokharel, M. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 1-32. doi:[10.1108/MRR-02-2013-0033](https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0033)

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

Ragab, M., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873-901.

Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human systems Management*, 19(1), 39-48. doi:[10.3233/HSM-2000-19105](https://doi.org/10.3233/HSM-2000-19105)

Ravanpykar, Y., Fyzi, J., & Pashazadh, Y. (2014). Examine the relationship between knowledge management and employee empowerment in national companies of south oil producing (case study: oil welfare service companies). *Indian Journal Science Research*, 5(1), 284-295.

Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2018). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-

worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*, 25(5), 923-947. [doi.10.1108/BPMJ-03-2018-0079](https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079)

Richards, G. S., & Duxbury, L. (2015). Work-group knowledge acquisition in knowledge intensive public-sector organizations: An exploratory study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1247–1277.

Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge Management in public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 24-39.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH. Retrieved from <http://www.smartpls.com>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational Behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Romanelli, M. (2017). Rethinking Public Organizations as Knowledge-Oriented and Technology-Driven Organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 559-576. doi:10.25019/MDKE/5.4.06

Romero-Hidalgo, J. A., Isiordia-Lachica, P. C., Valenzuela, A., & Rodríguez-Carvajal, R. A. (2021). Knowledge and innovation management model in the organizational environment. *Information*, 12(6), 225.

Rush, R. B. (2011). *Learning organization principles: The impact on a Midwest state government as perceived by its employees* (Doctoral dissertations). Western Michigan University Kalamazoo, Michigan.

Saif, M. R. (2020). The effect of organizational culture on knowledge management and managerial performance of government department in Dubai. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 47-53.

Salleh, K., & Wahib, N. (2017). Learning Organization and Knowledge Management to Innovation and Entrepreneurship in Private Higher Learning Institutions. In K.A.Aziz (Eds.), *Proceedings of the 5th International Conference on Innovation and*

Entrepreneurship: ISIE 2017 (p.131-139). Kuala Lumpur, Malaysia: The Multimedia University.

Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226.

Sandrock, J. N. (2008). *The art of managing knowledge: a Practitioner's Guide*. Johannesburg: Corpnet.

Saussois, J. M. (2003). Knowledge management in government: An idea whose time has come. *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 105-120. [doi:10.1787/budget-v3-art18-en](https://doi.org/10.1787/budget-v3-art18-en)

Schraeder, M., Tears, R. S. & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.

Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Seba, I., & Rowley, J. (2010). Knowledge management in UK Police force. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 611-626.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

Senge, P. M. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 5-32. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040103>

Senge, P. (2009). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Translation by M.Khademi-Gerashi, M.Soltani, A.Rastgar. Tehran, Iran: Asia Publication.

Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge management: organizational culture in Indonesian government human capital management. *Procedia Computer Science*, 72, 485-494.

Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F., & Raza Sultani, A. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance

organizational creativity and performance: An empirical investigation. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 154-179. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2014-0061>

Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation, CEC 2016, 5309–5316. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>

Sharma, S. (2017). E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. *International Journal of Science Technology and Management*, 6(2), 771-777.

Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. *LTA*, 1(2), 46-63.

Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, 41(8), 933-945.

Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: the neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450. [doi:10.1016/j.jbusres.2017.11.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001)

Siarni-Namini, S. (2018). Knowledge management challenges in public sectors. *Research Journal of Economics*, 2(3), 1-9.

Simões, A. V., Dimas, I. D., & Calvão, A. R. (2016). Communication, The Cornerstone of Organizational Life: Business Communication Tools Used By Portuguese Companies. *Polissema Revista de Letras do ISCAP*, 16, 137-154. [doi:10.34630/polissema.v0i16.2964](https://doi.org/10.34630/polissema.v0i16.2964)

Smiderle, D., & Weigel Green, P. L. (2011). How Should Students Prepare for Exams: A Knowledge Management Approach. *International Journal of Knowledge Management*, 7(4), 55-69.

Smith, R. (2016). *Organisational Learning: An integrated HR and knowledge management perspective*. London: Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315716251>

Snellen, I. (2003). E-knowledge Management in Public Administration: An Agenda for the Future. In Wimmer, M. (Ed.), *Knowledge Management in Electronic Government* (pp.70-75). Berlin: Springer-Verlag.

Sokoh, G-C., & Okolie, U-C. (2021). Knowledge management and its importance in modern organizations. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 20, 283-300.

Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development". *The Learning Organization*, 25(2), 102-112.
<https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0021>

Staboulis, M., & Sytziouki, S. (2021). A constructivist policy rational for aligning non - formal and informal learning to mechanism for validation and recognition of skills: the case of Cyprus. *Journal of Education & Social Policy*, 8, 68-76.

Stankosky, M. (2005). Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research. doi:[10.4324/9780080457819](https://doi.org/10.4324/9780080457819)

Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan management Review*, 30(3), 63-74.

Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Steyn, C., & Kahn, M. (2008). Toward the Development of a Knowledge Management Practices Survey for Application in Knowledge Intensive Organisations. *South African Journal of Business Management*, 39(1), 45-53.

Storey, J., & Barnett, E. (2000). Knowledge management initiatives: learning form failure. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.

Stylianou, V., & Savva, A. (2016). Investigating the Knowledge Management Culture. *Universal Journal of educational research*, 4(7), 1515-1521.

Suurla, R., Markkula, M., & Mustajarvi, O. (2002). *Developing and Implementing Knowledge Management in the Parliament of Finland*. Helsinki, Finland: Taitoakatemia Oy Edita Ab.

Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111. [doi:10.1108/13673270410529145](https://doi.org/10.1108/13673270410529145)

Tajdini, J., & Tajeddini, O. (2018). Innovativeness and knowledge management in public sector enterprises. *Middle East Journal of Management*, 5(3), 271-295.

Talisayon, S. (Eds). (2013). *Knowledge Management for the Public Sector, Report on the APO Research on Knowledge Management for Public-Sector Productivity (11-RP-09-GE-RES-B)*. Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization.

Tang, L. L., & Yeh, Y. L. (2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *Journal of Quality*, 22(5), 461-481.

Teece, D. J. (1998). Capturing Knowledge Asset. The New Economy Market for Know-How and Intangible Assets. *California Management Review*, 40, 55-79.

Theocharis, S. A., & Tsihrintzis, G. A. (2016). Knowledge management systems in the public sector: Critical issues. *Lecture Notes on Software Engineering*, 4(1), 59-65. doi: 10.7763/LNSE.2016.V4.224

Titi Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>

Todericiu, R., & Stanit, A. (2016). Knowledge management practices improvement in public sector administration. *Review of General Management*, 24(2), 33-39.

Tompang, N., & Yunus, A. M. (2018). The effectiveness of knowledge sharing practices in a government agency. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1172-1187. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i12/3749>

- Tseng, S. M. (2008). The effects of information technology on knowledge management systems. *Expert Systems with Applications*, 35(1), 150-160.
- Turban, E., Aronson, J. E., & Liang, T-P. (2005). *Decision Support System and Intelligent Systems* (7th Ed). New Jersey, U.S.A.: Prentice Hall, Inc.
- Vera, D., & Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In M.Easterby-Smith, M.Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning* (pp. 122–141). Oxford: Blackwell.
- Wang, X., Yang, B., & McLean, G. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, 11(3), 154–165.
- Werlang, N. B., & Rossetto, C. R. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, 26(3), e3641. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3641-19>
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Wiig, K. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.
- Wiig, K. (2002). Knowledge Management in Public Administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239. [doi:10.1108/13673270210434331](https://doi.org/10.1108/13673270210434331)
- Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of public administration research and theory*, 17(4), 581–606.
- Williams, P., & Sullivan, H. (2011). Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 6-20. [doi:10.5042/ijlps.2011.0089](https://doi.org/10.5042/ijlps.2011.0089)
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 397–413.

Yaghoubi, M., Karimi, S., Javadi, M., & Nikbakht, A. (2011). A Correlation Study on Organization Learning and Knowledge Management in Staffs in Selected Hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration*, 13(42), 66-75.

Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83-90. doi: [10.1108/13673270710738933](https://doi.org/10.1108/13673270710738933)

Yasin, I. (2011). Why Knowledge Management is Important in the Public Sector?. APO KM for the Public Sector. Retrieved from <https://sites.google.com/site/apokmforthepublicsector/why-is-km-important-to-the-public-sector>

Yeh, Y-J., Lai, S-Q., & Ho, C-T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810. doi:10.1108/02635570610671489

Yosoff, M. S. B. M. (2005). The public service as a learning organization: the Malaysian experience. *International Review of Administrative Sciences*, 71(3), 463–474.

Zack, M. H. (1999a). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

Zack, M. H. (1999b). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.

Zhang, T. (2010). Application of knowledge management in public administration. In *2010 International Conference on Educational and Network Technology* (pp. 572-575). IEEE. doi: 10.1109/ICENT.2010.5532103

Ελληνική βιβλιογραφία

Βαλκάνος, Ε. (2015). Επικαιροποίηση Γνώσεων Αποφοίτων στις Σύγχρονες Προσεγγίσεις στην Προσαρμογή των Ατόμων με Αναπηρία στην Ανήλικη και Ενήλικη Ζωή. Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης. Εκπαιδευτικό Υλικό. Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμο

στο

http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/10798/1872_%CE%92%CE%91%CE%9B%CE%9A%CE%91%CE%9D%CE%9F%CE%A3.pdf

Bell, J. (1997). *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικών και Κοινωνικών Ερευνών: Οδηγός για φοιτητές και υποψηφίους διδάκτορες* (Β-Α.Ρήγα, μετ.). Αθήνα: Gutenberg.

Cohen. L., & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας* (Χ. Μητσοπούλου, Μ.Φιλοπούλου, μετ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Δημητριάδη, Ζ. Σ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: Interbooks.

Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (2001). *Εισαγωγή στην Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας: προς ένα σύστημα δυναμικό Μοντέλο Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μία επιστημονική εργασία;: Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών* (2η έκδοση). Αθήνα: Κριτική.

Ιακώβου, Ε., Βλάχος, Δ., & Ψωινός, Δ. (2017). Ένα Μεθοδολογικό Πλαίσιο για την δημιουργία Μνήμης Οργανισμού (Organizational Memory) με τη χρήση Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management). Πρακτικά του 1ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, *Διοικητική Θεωρία και Πράξη - Διοίκηση και Κοινωνία*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα [Κεφάλαιο]. Στο Φ.Ίσαρη, Μ.Πουρκός, *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/5818>

Jaques, D. (2004). *Μάθηση σε ομάδες: Εγχειρίδιο για όσους συντονίζουν ομάδες ενηλίκων εκπαιδευομένων* (Ν.Φίλλιπς, Μετ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Καραλής, Θ. (2010). Πολιτικές διά βίου μάθησης και διαδικασίες πιστοποίησης: σημεία τομής και εκκρεμή ζητήματα. Στο Θ.Καραλής (Επιμ.), *Διά Βίου Μάθηση και Πιστοποίηση* (σσ.29-40). Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε από http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf

Κατσή, Α., Σιδερίδης, Γ. Δ., & Εμβαλωτής, Α. (2010). *Στατιστικές μέθοδοι στις κοινωνικές επιστήμες*. (Μ.Αποστολοπούλου, Επιμ.). Αθήνα: Τόπος.

Κοτσαϊβάζογλου, Ι., Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., & Σδρόλιας, Λ. (2017). Η στρατηγική διοίκηση της γνώσης ως εργαλείο ανασυγκρότησης του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, στον συλλογικό τόμο του ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας, *Παραγωγική ανασυγκρότηση της Ελλάδος: Οικονομική κρίση και προοπτικές ανάπτυξης* (177-190), Σέρρες.

Mason, J. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (Ε. Δημητριάδου, Μετ.). Αθήνα: Πεδίο.

Μπουρής, Ι. (2008). *Θεματική ενότητα 1: Γενικές αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε από <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4550/1297.pdf//>

Noye, D., & Rivetau, J. (1999). *Πρακτικός Οδηγός του Εκπαιδευτή* (Ε.Ζέη, Μετ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993). *Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας* (Τόμος 2ος). Αθήνα: Συγγραφέας.

Ρούσσο, Π. Λ., & Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS*. (Μ.Αποστολοπούλου, Επιμ.). Αθήνα: Τόπος.

Ρωσσίδης, Ι., & Ασπρίδης, Γ. (2017). *Διαχείριση Γνώσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων* (Μ.Κ.Παπαδοπούλου, Μ.Τόμπρου, Μετ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Συγγραφέας.
- Σταμπουλής, Μ. Γ. (2017). *Αρχιτεκτονική σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Συμεού, Λ. (2007). *Εγκυρότητα και αξιοπιστία στην ποιοτική εκπαιδευτική έρευνα: Παρουσίαση, αιτιολόγηση και πράξη*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Φραγκούλης, Ι. Γ., & Ανάγνου, Ε. Α. (2019). Η αξιοποίηση του mentoring στο πλαίσιο του θεσμού της μαθητείας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 2, 346-353.

Αυτοαναφορές

- Ζυγούρης, Φ., & Μαυροειδής, Η. (2016). Η μάθηση σε ομάδες και η ανάπτυξη κοινοτήτων μάθησης στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Στο Α. Λιοναράκης (Επιμ.), *Πρακτικά εισηγήσεων 7ου Συνεδρίου για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: «Μεθοδολογίες Μάθησης»*, Αθήνα 8-10 Νοεμβρίου 2013 (Τόμος 5(B), σσ.66-74). doi: <http://dx.doi.org/10.12681/icodl.553>
- Ζυγούρης, Φ. Ε., & Ευθύμιος, Β. (2019). Η σημασία της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς εκπαίδευσης. Στο *Πρακτικά του 2ου Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή «Ελλάδα - Ευρώπη 2020: Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα, Νέες Τεχνολογίες, Καινοτομία και Οικονομία»*, Λαμία 28-30 Σεπτεμβρίου 2018 (Τόμος 2, σσ.824-829).
- Ζυγούρης, Φ., Βαλκάνος, Ε., & Μαλέτσκος, Α. (2019). Η συμβολή της διαχείρισης γνώσης στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών οργανισμών και των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Στο *Πρακτικά Εργασιών 5ου Διεθνούς Συνεδρίου, για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας*, Λάρισα 11-13 Οκτωβρίου 2019 (Τόμος Α', σσ.592-598). <http://synedrio.eepek.gr>

Ζυγούρης, Φ., Βαλκάνος, Ε., & Μαλέτσκος, Α. (2021). Η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση γνώσης ως στοιχεία ανάπτυξης της οργανισμών μάθησης και της καινοτομίας. Στο Ε.Κανταρτζή (Επιμ.), *Πρακτικά του Πανελληνίου Συνέδριου «Εκπαίδευση και Πολιτισμός στον 21ο Αιώνα»*, Αθήνα 23-25 Απριλίου 2021 (Τόμος Β', σσ.103-109).

Zygouris, F., & Papadopoulou, S. (2022). The Added Value of Knowledge Management in the Operation of Public Organizations. *International Journal Scientific Research and Management*, 10(8), 3797-3806. [doi:10.18535/ijstrm/v10i8.em07](https://doi.org/10.18535/ijstrm/v10i8.em07)

Νομοθεσία - Νομολογία

Έγγραφο με Αριθμ.Πρωτ.:ΔΙΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.10/8/22242/30-11-2021, Υπουργείο Εσωτερικών

Έγγραφο με Αριθμ.Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.26.30/1263/οικ.1509/27/1/2023, Υπουργείο Εσωτερικών

Εγκύκλιος με Αριθμ.Πρωτ.:ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04-01-2018, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Ν.4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 33/Α'/27.2.2016).

Ν.4440/2016, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής (ΦΕΚ 224/Α'/02.12.2016)

Ν.5027/2023, Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα - Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα - Ρυθμίσεις για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων και για την ευζωία των ζώων συντροφιάς - Λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 48/Α'/02-03-2023)

Διαδικτυακοί τόποι - Ιστοσελίδες

<https://www.ypes.gr/>

www.innovation.gov.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΙΛΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άνδρας	28	50,0
Γυναίκα	28	50,0
Σύνολο	56	100,0

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
21-30 ετών	2	3,5
31-40 ετών	8	14,3
41-50 ετών	29	51,8
51-60 ετών	17	30,4
61 ετών και άνω	0	0
Σύνολο	56	100,0

Προϋπηρεσία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0-10 έτη	5	8,9
11-20 έτη	25	44,6
21-30 έτη	20	35,7
31 έτη και άνω	6	10,7
Σύνολο	56	100,0

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Β/θμια Εκπαίδευση	3	5,4
Γ/θμια Εκπαίδευση	15	26,8
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	34	60,7
Κάτοχος Διδακτορικού	4	7,1
Σύνολο	56	100,0

Υπηρεσία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Υπουργείο (Κεντρική Υπηρεσία)	1	1,8
Υπουργείο (Περιφερειακές Υπηρεσίες)	3	5,4
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	11	19,6
Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης	2	3,6
Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων	2	3,6
Ανεξάρτητες Αρχές (Λοιπές)	0	0
ΟΤΑ Α΄ Βαθμού	5	8,9
ΟΤΑ Β΄ Βαθμού	2	3,6
Ν.Π.Δ.Δ.	9	16,1
Ν.Π.Ι.Δ. / Α.Ε. που ανήκουν σε Δημόσιο Φορέα	0	0
Δημοτικές Επιχειρήσεις	0	0
Εκπαίδευση	12	21,4
Νοσηλευτικά Ιδρύματα	0	0
Ελληνικός Στρατός/Πυροσβεστικό	8	14,3
Σύνταξη/Σύνταξα Ασφάλισης Άλλο	1	1,8
Σύνολο	56	100,0

Κλάδος	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Διοικητικό/Οικονομικό	22	39,3
Εκπαιδευτικό προσωπικό	11	19,6
Τεχνικό	2	3,6
Μηχανικών	4	7,1
Ιατρικό/Νοσηλευτικό Προσωπικό	0	0
Στρατιωτικό/Πυροσβεστικό/	8	14,3
Άλλο	9	16,1
Σύνολο	56	100,0

Σχέση εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Μόνιμος Υπάλληλος	48	85,7
Αορίστου χρόνου	7	12,5
Ορισμένου χρόνου	1	1,8
Άλλο	0	0
Σύνολο	56	100,0

Γεωγραφική περιοχή	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Αττική	1	1,8
Θεσσαλία - Στερεά Ελλάδα	3	5,4
Ήπειρος – Δυτικής Μακεδονία	23	41,1
Πελοπόννησος, Δυτική Ελλάδα και Ιόνιο	1	1,8
Αιγαίο	1	1,8
Κρήτη	1	1,8
Μακεδονία – Θράκη	26	46,4
Σύνολο	56	100,0

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Case processing summary

Αποτελέσματα πιλοτικού ερωτηματολογίου

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	56	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	66

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Ανάπτυξη Λειτουργικού Μοντέλου

Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο: “Ανάπτυξη Λειτουργικού Μοντέλου της Διαχείρισης Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα”.

Αξιότιμες, αξιότιμοι,

Στα πλαίσια εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, διεξάγω έρευνα με θέμα “Ανάπτυξη Λειτουργικού Μοντέλου της Διαχείρισης Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα”.

Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει μία σειρά από διαδικασίες και συστήματα τα οποία επιτρέπουν τη σημαντική αύξηση του πνευματικού κεφαλαίου ενός οργανισμού. Αυτές οι διαδικασίες είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού και συντονισμού μεταξύ οργανωτικών πρακτικών όπως η απόκτηση, η οικοδόμηση, η αποθήκευση, η κοινή χρήση, η δημοσίευση, η ανάπτυξη και η εφαρμογή γνώσεων από ανθρώπους και ομάδες σε σχέση με τους κύριους στόχους της οργάνωσης. Συνδυάζεται με την οργανωτική μάθηση και παράγει αλλά και διανέμει γνώση προκειμένου να οικοδομήσει την οργανωτική και συλλογική γνώση των εργαζομένων στον οργανισμό και στην συνέχεια να την χρησιμοποιήσουν

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω να διαθέσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η βοήθειά σας είναι σημαντική και ουσιαστική για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής. Θα ήθελα επίσης να γνωρίζετε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και κάθε απάντηση είναι σεβαστή. Επιπρόσθετα, θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας.

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για την συνεργασία σας

Με εκτίμηση
Φώτης Επ. Ζυγούρης
Υποψήφιος Διδάκτορας Πανεπιστημίου Μακεδονίας
zygourfot@gmail.com

* Απαιτείται

1. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 21-30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- 51-60 ετών
- 61 ετών και άνω

3. Προϋπηρεσία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-10 έτη
- 11-20 έτη
- 21-30 έτη
- 31 έτη και άνω

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Β/θμια Εκπαίδευση
- Γ/θμια Εκπαίδευση
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

5. Υπηρεσίες στις οποίες υπηρετείτε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπουργείο (Κεντρική Υπηρεσία)
- Υπουργείο (Περιφερειακές Υπηρεσίες)
- Αποκεντρωμένες Διοικήσεις
- Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
- Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
- Ανεξάρτητες Αρχές (Λοιπές)
- ΟΤΑ Α΄ Βαθμού
- ΟΤΑ Β΄ Βαθμού
- Ν.Π.Δ.Δ.
- Ν.Π.Ι.Δ. / Α.Ε. που ανήκουν σε Δημόσιο Φορέα
- Δημοτικές Επιχειρήσεις
- Εκπαίδευση
- Νοσηλευτικά Ιδρύματα
- Ελληνικός Στρατός/Πυροσβεστικό Σώμα/Σώματα Ασφαλείας
- Άλλο

6. Κλάδος στον οποίο ανήκετε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διοικητικό/Οικονομικό
- Εκπαιδευτικό προσωπικό
- Τεχνικό
- Μηχανικών
- Ιατρικό/Νοσηλευτικό Προσωπικό/Παραϊατρικό
- Στρατιωτικό/Πυροσβεστικό/Αστυνομικό/Λιμενικό
- Πληροφορικής
- Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό
- Ψυχολόγοι/Κοινωνικοί Λειτουργοί
- Άλλο

7. Σχέση εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμος Υπάλληλος
- Αορίστου χρόνου
- Ορισμένου χρόνου
- Άλλο

8. Σε ποια από τις παρακάτω γεωγραφικές περιοχές εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Αττική
- Θεσσαλία - Στερεά Ελλάδα
- Ήπειρος – Δυτικής Μακεδονία
- Πελοπόννησος, Δυτική Ελλάδα και Ιόνιο
- Αιγαίο
- Κρήτη
- Μακεδονία – Θράκη

2. Κατανόηση της
γενικής
διαχείρισης της
οργανωσιακής
γνώσης

Αυτή η ενότητα στοχεύει στην υποστήριξη της κατανόησης της γενικής κατάστασης διαχείρισης γνώσης του οργανισμού, όπως αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες για την υποστήριξη της αξιολόγησης της Ενότητας 3.

19/5/2021

Ερωτηματολόγιο: "Ανάπτυξη Λειτουργικού Μοντέλου της Διαχείρισης Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα".

9. Πώς αξιολογείτε τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην υπηρεσία σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πολύ υψηλό
 Υψηλό
 Αρκετό
 Χαμηλό
 Πολύ χαμηλό

10. Πώς αξιολογείτε το επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόλις αρχίζει να συνειδητοποιεί τη σημασία της.
 Είμαστε στην αρχή του σταδίου εφαρμογής.
 Είμαστε στη μέση του σταδίου εφαρμογής.
 Θεωρούμε ότι είμαστε ώριμοι στην εφαρμογή.
 Θεωρούμε ότι ήμασταν εκ των προτέρων ώριμοι στην εφαρμογή.

11. Η υπηρεσία μας θεωρεί τη γνώση ως κύριο πλεονέκτημα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Δεν ξέρω

12. Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σωστή εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης στην υπηρεσία σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έλλειψη πληροφοριών που μοιράζονται.
- Τεράστιος όγκος πληροφοριών που πρέπει να διαχειρίζονται.
- Θεωρείται ως μία εργασία η οποία επαναλαμβάνεται και βοηθά στην ανάπτυξη άλλων αναπτυξιακών έργων.
- Απώλεια πολλών σιωπηρών γνώσεων λόγω του υψηλού φόρτου εργασιών των εργαζομένων.
- Αδυναμία των πρακτικών ανταλλαγής γνώσεων.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης.

13. Ποια από τις παρακάτω δηλώσεις αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Η διαχείριση της γνώσης δεν χρησιμοποιείται καλά.
- Η υπηρεσία μας έχει μια κουλτούρα που βασίζεται στη συνολική συμμετοχή των ανθρώπων.
- Η διαχείριση της γνώσης εξετάζεται σε κάθε λειτουργία και διαδικασία.
- Η διαχείριση της γνώσης είναι ευθύνη ενός ορισμένου τμήματος της υπηρεσίας μας.
- Οι αξίες του οργανισμού μας καθορίζονται με βάση την ανταλλαγή γνώσεων.

3. Διαχείριση γνώσεων και απόδοση

14. Παρακαλώ, σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω δηλώσεις: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η διοίκηση της υπηρεσίας μου εκτιμά την αξία της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας έχει ξεκάθαρα καθορισμένες και τεκμηριωμένες στρατηγικές διαχείρισης γνώσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας έχει εφαρμόσει πολιτικές διαχείρισης γνώσης για να βελτιώσει την παροχή των υπηρεσιών της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας αποκτά γνώση, ενώ τροποποιεί παράλληλα και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας έχει μια λίστα με το σύνολο αποθεμάτων γνώσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας διαθέτει την ικανότητα να συλλαμβάνει γνώσεις που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Στην υπηρεσία μας η διαδικασία λήψης αποφάσεων εξαρτάται από την μετάδοση της γνώσης.

Η υπηρεσία μας μοιράζεται πάντα τις γνώσεις της με άλλες υπηρεσίες.

Η υπηρεσία διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα αποθέματα γνώσης για να παράγει νέες ιδέες.

Η υπηρεσία μας έχει σαφή διαδικασία καταγραφής των συλλογικών εργασιακών εμπειριών.

15. Παρακαλώ, σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω δηλώσεις: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η διοίκηση της υπηρεσίας μας εντοπίζει την αλλαγή που απαιτείται και παρέχει όλους τους απαραίτητους πόρους για να πραγματοποιηθεί αυτή η αλλαγή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας έχει αναπτύξει σχέδια για τη διευκόλυνση της προσαρμογής στην αλλαγή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας εξετάζει συνεχώς την πρόοδό της ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την ευθύνη τους απέναντι στους πελάτες και τους στόχους της υπηρεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας έχει στενές, μακροχρόνιες σχέσεις με τις άλλες υπηρεσίες, οι οποίες σχέσεις είναι σχεδιασμένες για την επίλυση προβλημάτων που	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

σχετίζονται με την
ποιότητα.

Η υπηρεσία μας
συνεχώς βελτιώνει
τη λειτουργία της
μέσω της καλύτερης
παροχής υπηρεσιών
σε συνδυασμό με την
καλύτερη ποιότητα
και το χαμηλότερο
κόστος.

Η υπηρεσία μας
αναπτύσσει
αποτελεσματική
επικοινωνία μεταξύ
όλων των επιπέδων
της διοίκησης.

Η υπηρεσία μας
εργάζεται πάνω σε
αξίες οι οποίες
αντανακλώνται στην
ικανότητά της να
συνεργάζεται με
άλλες υπηρεσίες.

Η υπηρεσία μας
καλύπτει τις
ανάγκες των
πελατών της μέσω
διαδικασιών, οι
οποίες έχουν
σχεδιαστεί για να
παρέχουν τις
σωστές δεξιότητες
και ικανότητες.

Η υπηρεσία μας
εκπονεί εκθέσεις
για το εργασιακό
περιβάλλον
προκειμένου να
διατηρήσει ή να
βελτιώσει την
απόδοσή της.

16. Παρακαλώ, σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω δηλώσεις: *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι υπάλληλοι της υπηρεσίας μας αισθάνονται ελεύθεροι να μιλήσουν για το τι έχουν μάθει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας μετατρέπει τα λάθη σε εποικοδομητικές εμπειρίες μάθησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας ενθαρρύνει και καλλιεργεί τη διατύπωση πολλαπλών απόψεων και ανοιχτών παραγωγικών συζητήσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας έχει τη δυνατότητα να «σπάσει τα παλιά καλούπια» με σκοπό να πειραματιστεί με διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης και διαχείρισης της καθημερινής εργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας πραγματοποιεί συνεδρίες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ομάδες της υπηρεσίας μας αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται για τον παραδειγματικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

τρόπο που επιλύουν
προβλήματα.

Οι εργαζόμενοι οι
οποίοι μαθαίνουν
θεωρούνται
περισσότερο ως
επένδυση παρά ως
δαπάνη.

Στην υπηρεσία μας
αναπτύσσονται
αλληλεπιδραστικές
συνεδρίες οι οποίες
βελτιώνουν την
ανταλλαγή
εμπειριών.

Η υπηρεσία μας
αναπτύσσει
κατάλληλα
προγράμματα
προκειμένου να
καλύψει τα κενά
δεξιοτήτων και να
βελτιώνει την
επάρκεια των
εργαζομένων.

Η υπηρεσία μας κατά
τη διαδικασία λήψης
σημαντικών
αποφάσεων λαμβάνει
υπόψη τις απόψεις
του προσωπικού της

17. Παρακαλώ, σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω δηλώσεις: *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η υπηρεσία μας διαθέτει σαφή κοινωνικά δίκτυα τα οποία υποστηρίζουν τις καινοτόμες δυνατότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας έχει προγράμματα ανταμοιβής τα οποία βασίζονται στην αξία της καινοτομίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εστίαση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας μας πρέπει να βασίζεται στους πελάτες και στην κατανόηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεών τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας έχει δημιουργήσει μηχανισμούς που αξιοποιούν την καινοτομία, τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων για τη δημιουργία αξίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας συνδυάζει τη γνώση με τα αποτελέσματα για τη δημιουργία νέων υπηρεσιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας αναπτύσσει νέες υπηρεσίες σε ετήσια βάση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η κουλτούρα της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

υπηρεσίας μας υποστηρίζει τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών η οποία προκειμένου να βοηθήσει την ανάπτυξή της.

Η υπηρεσία μας αναπτύσσει τρόπους για την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας.

Η υπηρεσία μας έχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει τις δημιουργικές ιδέες.

Η υπηρεσία μας θα αναπτύξει νέες ιδέες από την αξιοποίηση των επιτευγμάτων και των αποτυχιών της.

Οργανισμός που μαθαίνει

18. Παρακαλώ, σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω δηλώσεις: *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Τον τελευταίο μήνα έχω επενδύσει χρόνο στην επικαιροποίηση των γνώσεών μου και των δεξιοτήτων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νιώθω ότι συμμετέχω ενεργά στην υπηρεσία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ανατροφοδότηση που παίρνω από τα μέλη της ομάδας μου είναι ειλικρινής.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην υπηρεσία μου οι ομάδες αναθεωρούν τον τρόπο σκέψης τους ως αποτέλεσμα ομαδικής συζήτησης ή νέων δεδομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μου διευκολύνει την πρόσβαση των εργαζομένων στις απαιτούμενες για την εργασία τους πληροφορίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μπορώ να προτείνω και να εφαρμόσω διαδικασίες/τρόπους βελτίωσης της εργασίας μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνάδελφοί μου είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνάδελφοί μου συζητούν τα λάθη τους με όλα τα μέλη της ομάδας προκειμένου να βελτιωθούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην υπηρεσία μας οι ομάδες μπορούν να αναπροσαρμόζουν τους στόχους τους όποτε αυτό απαιτείται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η υπηρεσία μας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι ότι συμμετέχω στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας προσκαλεί τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στο όραμά της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνάδελφοί μου συμπεριφέρονται με σεβασμό προς όλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι νέοι συνάδελφοι ενθαρρύνονται να εντρυφήσουν στις ισχύουσες πρακτικές/διαδικασίες της υπηρεσίας μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω συναίσθηση του πώς η προσωπική μου εργασία συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνάδελφοί μου επενδύουν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δίνεται χρόνος στους εργαζόμενους προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία της μάθησης στην υπηρεσία μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα μέλη των ομάδων εργασίας ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία μας, όταν αφορά διαδικασία προαγωγής, λαμβάνει υπόψη της την επιθυμία των εργαζομένων να μαθαίνουν και να μοιράζονται πληροφορίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνάδελφοί μου βοηθούν ο ένας τον άλλον να αποκτούν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

νέες γνώσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 : Cronbach - Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

A. Cronbach για όλο το C ερωτηματολόγιο

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,981	,981	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	3,3587	1,09408	1023
C2	2,9022	1,07280	1023
C3	2,9980	1,07997	1023
C4	3,1887	1,00808	1023
C5	2,7224	1,07778	1023
C6	3,0371	1,06105	1023
C7	3,0293	1,06956	1023
C8	3,1926	1,06127	1023
C9	2,9941	1,05706	1023
C10	2,7722	1,09434	1023
C11	2,8280	1,02499	1023
C12	2,8025	1,00494	1023
C13	3,0039	1,02416	1023
C14	3,3128	1,03269	1023
C15	3,1750	1,02593	1023

C16	3,1613	1,00992	1023
C17	3,1378	1,06242	1023
C18	3,1808	1,01339	1023
C19	3,2317	1,02326	1023
C20	2,6598	1,08612	1023
C21	3,5298	1,02743	1023
C22	3,1281	1,06364	1023
C23	3,2063	1,09235	1023
C24	2,9071	1,10866	1023
C25	2,7273	1,15988	1023
C26	2,5914	1,12836	1023
C27	3,1388	1,17304	1023
C28	2,7722	1,14332	1023
C29	2,7234	1,12031	1023
C30	2,9629	1,18808	1023
C31	2,6862	1,06826	1023
C32	2,2219	,99245	1023
C33	3,2825	1,04842	1023
C34	2,6608	1,03240	1023
C35	2,8397	1,02116	1023
C36	2,5689	1,04820	1023
C37	2,9218	1,06526	1023
C38	2,9892	1,11426	1023
C39	2,9912	1,12128	1023
C40	2,9413	1,06468	1023

B. CRONBACH για το κάθε μέρος του ερωτηματολογίου

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,944	,944	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	3,3587	1,09408	1023
C2	2,9022	1,07280	1023
C3	2,9980	1,07997	1023
C4	3,1887	1,00808	1023
C5	2,7224	1,07778	1023
C6	3,0371	1,06105	1023
C7	3,0293	1,06956	1023
C8	3,1926	1,06127	1023
C9	2,9941	1,05706	1023
C10	2,7722	1,09434	1023

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items

,945	,945	10
------	------	----

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C11	2,8280	1,02499	1023
C12	2,8025	1,00494	1023
C13	3,0039	1,02416	1023
C14	3,3128	1,03269	1023
C15	3,1750	1,02593	1023
C16	3,1613	1,00992	1023
C17	3,1378	1,06242	1023
C18	3,1808	1,01339	1023
C19	3,2317	1,02326	1023
C20	2,6598	1,08612	1023

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,941	,941	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C21	3,5298	1,02743	1023
C22	3,1281	1,06364	1023
C23	3,2063	1,09235	1023

C24	2,9071	1,10866	1023
C25	2,7273	1,15988	1023
C26	2,5914	1,12836	1023
C27	3,1388	1,17304	1023
C28	2,7722	1,14332	1023
C29	2,7234	1,12031	1023
C30	2,9629	1,18808	1023

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,938	,938	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C31	2,6862	1,06826	1023
C32	2,2219	,99245	1023
C33	3,2825	1,04842	1023
C34	2,6608	1,03240	1023
C35	2,8397	1,02116	1023
C36	2,5689	1,04820	1023
C37	2,9218	1,06526	1023
C38	2,9892	1,11426	1023
C39	2,9912	1,12128	1023

C40	2,9413	1,06468	1023
-----	--------	---------	------

Γ. Cronbach για το D ερωτηματολόγιο

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,954	,955	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
D1	3,3157	1,19483	1023
D2	3,9423	1,00663	1023
D3	3,4907	1,05135	1023
D4	3,1662	1,10936	1023
D5	3,3930	1,08721	1023
D6	3,5103	1,06705	1023
D7	3,3685	,99709	1023
D8	3,1408	1,11111	1023
D9	3,1290	1,07314	1023
D10	3,0186	1,19304	1023
D11	3,6139	1,11408	1023
D12	3,0244	1,21809	1023
D13	3,5064	1,09959	1023
D14	3,4194	1,08679	1023

D15	3,8592	,95482	1023
D16	3,3754	1,07264	1023
D17	3,2004	1,11296	1023
D18	2,4624	1,16215	1023
D19	2,6755	1,17469	1023
D20	3,4438	1,06470	1023

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 : Δηλώσεις “φορτισμένων παραγόντων”

Τμήμα ερωτηματολογίου : “Οργανισμός που μαθαίνει”

Δηλώσεις του παράγοντα ‘Συμπεριφορά συναδέλφων’

Οι συνάδελφοί μου συμπεριφέρονται με σεβασμό προς όλους.

Οι συνάδελφοί μου επενδύουν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.

Οι συνάδελφοί μου βοηθούν ο ένας τον άλλον να αποκτούν νέες γνώσεις.

Οι συνάδελφοί μου συζητούν τα λάθη τους με όλα τα μέλη της ομάδας προκειμένου να βελτιωθούν.

Οι συνάδελφοί μου είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.

Οι νέοι συνάδελφοι ενθαρρύνονται να εντρυφήσουν στις ισχύουσες πρακτι-κές/διαδικασίες της υπηρεσίας μας..

Η ανατροφοδότηση που παίρνω από τα μέλη της ομάδας μου είναι ειλικρινής.

Δηλώσεις του παράγοντα ‘Συμπεριφορά υπηρεσίας’

Η υπηρεσία μας, όταν αφορά διαδικασία προαγωγής, λαμβάνει υπόψη της την επιθυμία των εργαζομένων να μαθαίνουν και να μοιράζονται πληροφορίες.

Τα μέλη των ομάδων εργασίας ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους.

Η υπηρεσία μας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Δίνεται χρόνος στους εργαζόμενους προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία της μάθησης στην υπηρεσία μας.

Η υπηρεσία μας προσκαλεί τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στο όραμά της.

Η υπηρεσία μου διευκολύνει την πρόσβαση των εργαζομένων στις απαιτούμενες για την εργασία τους πληροφορίες.

Δηλώσεις του παράγοντα 'Προσωπική συμπεριφορά'

Νιώθω ότι συμμετέχω ενεργά στην υπηρεσία μου.

Έχω συναίσθηση του πώς η προσωπική μου εργασία συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μας.

Αισθάνομαι ότι συμμετέχω στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μας.

Τον τελευταίο μήνα έχω επενδύσει χρόνο στην επικαιροποίηση των γνώσεών μου και των δεξιοτήτων μου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 : Συνεντεύξεις στελεχών

Συνέντευξη: “Ανάπτυξη Λειτουργικού Μοντέλου της Διαχείρισης Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα”.

Αξιότιμες, αξιότιμοι,

Καλημέρα σας. Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω θερμά για την συμμετοχή σας στην έρευνα. Η συνέντευξη πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διδακτορικής μου διατριβής στο Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, διεξάγω έρευνα με θέμα “Ανάπτυξη Λειτουργικού Μοντέλου της Διαχείρισης Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα”. Η μαγνητοσκόπηση της συνέντευξης θα πραγματοποιηθεί προκειμένου να αποτυπωθούν ορθά τα στοιχεία και στην συνέχεια να αναλυθούν για τις ανάγκες της έρευνας. Επιπρόσθετα, θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας. Θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν είστε σύμφωνοι με την συνέχιση της ερευνητικής διαδικασίας;

Με εκτίμηση

Φώτης Επ.Ζυγούρης

Υποψήφιος Διδάκτορας Πανεπιστημίου Μακεδονίας

zygourfot@gmail.com

* Απαιτείται

1. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 21-30 ετών
 31-40 ετών
 41-50 ετών
 51-60 ετών
 61 ετών και άνω

3. Προϋπηρεσία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-10 έτη
 11-20 έτη
 21-30 έτη
 31 έτη και άνω

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Β/θμια Εκπαίδευση
 Γ/θμια Εκπαίδευση
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού
 Κάτοχος Διδακτορικού

5. Υπηρεσίες στις οποίες υπηρετείτε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπουργείο (Κεντρική Υπηρεσία)
- Υπουργείο (Περιφερειακές Υπηρεσίες)
- Αποκεντρωμένες Διοικήσεις
- Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
- Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
- Ανεξάρτητες Αρχές (Λοιπές)
- ΟΤΑ Α΄ Βαθμού
- ΟΤΑ Β΄ Βαθμού
- Ν.Π.Δ.Δ.
- Ν.Π.Ι.Δ. / Α.Ε. που ανήκουν σε Δημόσιο Φορέα
- Δημοτικές Επιχειρήσεις
- Εκπαίδευση
- Νοσηλευτικά Ιδρύματα
- Ελληνικός Στρατός/Πυροσβεστικό Σώμα/Σώματα Ασφαλείας
- Άλλο

6. Κλάδος στον οποίο ανήκετε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διοικητικό/Οικονομικό
- Εκπαιδευτικό προσωπικό
- Τεχνικό
- Μηχανικών
- Ιατρικό/Νοσηλευτικό Προσωπικό/Παράϊατρικό
- Στρατιωτικό/Πυροσβεστικό/Αστυνομικό/Λιμενικό
- Πληροφορικής
- Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό
- Ψυχολόγοι/Κοινωνικοί Λειτουργοί
- Άλλο

7. Σχέση εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμος Υπάλληλος
- Αορίστου χρόνου
- Ορισμένου χρόνου
- Άλλο

8. Σε ποια από τις παρακάτω γεωγραφικές περιοχές εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Αττική
- Θεσσαλία - Στερεά Ελλάδα
- Ήπειρος – Δυτικής Μακεδονία
- Πελοπόννησος, Δυτική Ελλάδα και Ιόνιο
- Αιγαίο
- Κρήτη
- Μακεδονία – Θράκη

1ο ΜΟΝΤΕΛΟ

9. Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

10. Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

11. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

12. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

13. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

2ο ΜΟΝΤΕΛΟ

14. Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

15. Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

16. Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

17. Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

18. Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

3ο MONTELO

19. Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

20. Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

4ο ΜΟΝΤΕΛΟ

21. Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

22. Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

5ο ΜΟΝΤΕΛΟ

23. Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

24. Το Επίπεδο Ωριμότητας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

25. Το Επίπεδο Ωριμότητας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 : Τελικές Συνεντεύξεις

ΤΕΛΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

“Ανάπτυξη Λειτουργικού Μοντέλου της Διαχείρισης Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα”

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1 (Σ1)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Θεωρώ ότι είναι απόλυτα συνδεδεμένες έννοιες. Ο βαθμός έκθεσης της διοίκησης ενός οργανισμού στην καινοτομία και στην δεκτικότητα υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών διοίκησης συνδέονται απόλυτα και με τον διαμοιρασμό της γνώσης, τη μετάγχιση εναλλακτικής και "πλάγιας" σκέψης καθώς και στην υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών (best practices) διοίκησης και τρόπου χειρισμού διαδικασιών με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικών αποτελεσμάτων.(Σ1)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Η προσωπική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι αποτέλεσμα ενός σύνθετου συνδυασμού παιδείας, ανατροφής, εμπειριών αλλά και αλληλεπίδρασης με την ατμόσφαιρα του εργασιακού χώρου. Ανεξάρτητα επομένως από την ευνοϊκή προδιάθεση του εργαζόμενου, όσο πιο εκτεθειμένος/η είχε υπάρξει σε ερεθίσματα του οργανισμού που είχαν κεντρίσει το ενδιαφέρον του/της, τόσο πιο θετική αντίδραση θα είχε επιδείξει στη διαχείριση και την μεταφορά της γνώσης (μεταφορά τεχνογνωσίας, καλλιέργεια δεξιοτήτων με βιωματικό τρόπο) στο περιβάλλον του/της. (Σ1)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Η συμπεριφορά της υπηρεσίας συνδέεται απόλυτα με τον τρόπο διοίκησης της. Όσο πιο ανθρωποκεντρική διοίκηση διαθέτει με εφαρμογή σύγχρονων παραμέτρων αξιολόγησης και υποκίνησης του προσωπικού, αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης έργου, αμερόληπτων μετρικών συστημάτων επί τη βάση προσημωμένων και αποδεκτών

στόχων, διάφανου τρόπου ανταμοιβής τόσο πιθανότερος θα είναι ο ευνοϊκός συσχετισμός με τη διαχείριση (διαμοιρασμό) της γνώσης. (Σ1)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Η συμπεριφορά της υπηρεσίας με την έννοια ενός "ανοιχτού" τρόπου διοίκησης σε ότι αφορά την παροχή ευκαιριών στο προσωπικό για ανέλιξη, την ανταμοιβή πρωτοβουλιών που συνεισφέρουν σ' ένα θετικό αποτέλεσμα, την καλλιέργεια ενός κλίματος διαφάνειας και ίσων ευκαιριών καθώς και την εφαρμογή ενός αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης με βάση προ-συμφωνηθέντες στόχους συνεισφέρει στην οργανωσιακή καινοτομία και εξασφαλίζει ανταγωνιστικά αποτελέσματα και προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες για τον πολίτη/ χρήστη. (Σ1)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Η συμπεριφορά της υπηρεσίας όπως αναλύθηκε ήδη παραπάνω εξασκεί επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά του εργαζόμενου. Η θετική ή αρνητική επίδραση κρίνεται από την ύπαρξη ή την απουσία των συγκεκριμένων παραμέτρων που χαρακτηρίζουν μια οργάνωση καινοτόμα ή μη. (Σ1)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Η μετάγγιση της γνώσης είναι επόμενο ότι γεννά νέα ερεθίσματα για την απόκτηση νέων στοιχείων γνώσης, διευρύνει τους ορίζοντες του ατόμου και συνεισφέρει θετικά στην υιοθέτηση νέων πρακτικών μάθησης. Πρόσφατο και ηχηρό παράδειγμα του σύγχρονου κόσμου είναι η συνεισφορά της ψηφιακής τεχνολογίας στις νέες μεθόδους μάθησης και διδασκαλίας (ψηφιακά βιβλία, τηλεεκπαίδευση, ψηφιακή ενημέρωση, παροχή εξατομικευμένου περιεχομένου). Αν η γνώση παρακρατούνταν η παραπάνω πρόοδος θα ήταν προνόμιο ολίγων. (Σ1)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Η διαχείριση της γνώσης που σχετίζεται τόσο με την απόκτηση όσο και με την διαδοχική μετάγγιση της ενισχύουν την προσωπικότητα του ατόμου, την αυτοπεποίθηση του και το κάνουν να αισθάνεται οργανικό μέλος του συνόλου μιας τυπικής οργάνωσης. Ο βαθμός που το άτομο αισθάνεται χρήσιμο και παραγωγικό σ' ένα περιβάλλον συνεισφέρει με τη σειρά του προσθετικά στο τελικό αποτέλεσμα.(Σ1)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Η γνώση που διαχέεται σε μια υπηρεσία προσφέρει ερεθίσματα στους εργαζόμενους ώστε να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές πληροφόρησης και μάθησης ή ακόμα και να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης μιας λειτουργίας ή μιας διεκπεραίωσης μιας δραστηριότητας με πιο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Ο εκδημοκρατισμός της γνώσης παρέχει εναλλακτικό τρόπο σκέψης ως αποτέλεσμα νέων ψηγμάτων μάθησης. (Σ1)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Η διαχείριση της γνώσης κρίνει την ίδια τη συμπεριφορά της υπηρεσίας και χαρακτηρίζει ένα σύστημα "κλειστό" ή "ανοιχτό" στο τρόπο διοίκησης. Αν πάρουμε σαν παράδειγμα εταιρίες του ιδιωτικού τομέα που έχουν βραβευτεί για το ιδανικό εργασιακό τους περιβάλλον, χαρακτηρίζονταν μεταξύ άλλων και από μια ατμόσφαιρα διαμοιρασμού της γνώσης, συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζόμενων τους, ανάλυσης των καλύτερων πρακτικών. (Σ1)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Ο τρόπος που διαχειρίζεται τη γνώση η εκάστοτε υπηρεσία γεννά ή στερεί (κατά περίπτωση) τα ερεθίσματα από τους εργαζόμενους στο να αναζητήσουν νέες πηγές μάθησης και ενδεχομένως αυτοβελτίωσης. Η συνεπαγόμενη συμπεριφορά τους θα χαρακτηρίσει αργότερα και την οργανωσιακή συμπεριφορά της υπηρεσίας. (Σ1)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Η συμπεριφορά της υπηρεσίας θα έχει θετική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία μόνον εφόσον είναι ανοιχτή στις αλλαγές, και έτοιμη να υιοθετήσει αλλαγές ή τροποποιήσεις στο τομέα της βελτιστοποίησης διαδικασιών. (Σ1)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Αντίθετα η προσωπική συμπεριφορά μπορεί να έχει θετική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία με την προϋπόθεση ότι το άτομο μπορεί να αισθάνεται μέρος της συνολικής προσπάθειας για καινοτομία. Σημαντικό τμήμα της επιτυχίας μιας σύγχρονης και ανανεωτικής διοίκησης ενός οργανισμού είναι η εμπλοκή των εργαζομένων στις αποφάσεις που τους αφορούν με την προτροπή να καταθέσουν ιδέες και προτάσεις για βελτίωση υφιστάμενων πρακτικών και διαδικασιών. (Σ1)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Έχει σαφώς θετική επίδραση δεδομένου ότι η κάθε μορφή μάθησης ενισχύει την προσωπικότητα του ατόμου, βελτιώνει τις δεξιότητες του και ενισχύει την αυτοπεποίθηση του. (Σ1)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Τα θετικά αποτελέσματα της οργανωτικής μάθησης λειτουργούν τόσο ατομικά όσο και συλλογικά. Η καλλιέργεια της συλλογικής μάθησης μέσω ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών ενισχύει το συναίσθημα του "ανήκειν", της συναδελφосύνης και καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα εργασιακής γαλήνης. (Σ1)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ο βαθμός αντίληψης και υιοθέτησης των πρακτικών μάθησης είναι συνυφασμένος με την συμπεριφορά της υπηρεσίας προς τους εργαζόμενους της. Το σύνδρομο του "δεν το εφεύραμε εδώ" χαρακτηρίζει το βαθμό νεωτερικότητας ενός συστήματος. (Σ1)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Η συμπεριφορά κάθε ατόμου, όπως προαναφέρθηκε, είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων μεταξύ των οποίων και της ατμόσφαιρας που επικρατεί σε μια οργάνωση. Όσο πιο καχύποπτος είναι ένας οργανισμός σε ότι αφορά τη διαχείριση της γνώσης και την καλλιέργεια ενός κλίματος συνεργασίας, τόσο φτωχότερη αναμένεται η συμπεριφορά των συναδέλφων. (Σ1)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Η ωριμότητα μεταφέρεται αλλά καλλιεργείται και βιωματικά. Η ύπαρξη της επομένως αλλά και η διατήρηση της, ως κληρονομιά, προφανώς και έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά της υπηρεσίας. Παρ' όλα αυτά και η συμπεριφορά της υπηρεσίας κρίνεται στη βάση της προσπάθειας της για τη καλλιέργεια ενός επιπέδου ωριμότητας. (Σ1)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2 (Σ2)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Βεβαίως, θα έλεγα μάλιστα ότι πρόκειται για μια αμφίδρομη σχέση καθώς η καινοτομία αποτελεί ταυτόχρονα προϋπόθεση και αποτέλεσμα της αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης.(Σ2)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Πολλές καταστάσεις ξεκινούν από εμάς τους ίδιους! Συνεπώς αν εμείς οι ίδιοι υιοθετούμε θετική στάση στον εργασιακό χώρο αυτό δημιουργεί τις προϋποθέσεις για ομαλή και αποτελεσματική συνεργασία με τους συναδέλφους που οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα.(Σ2)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Το ίδιο συμβαίνει και με την συμπεριφορά της υπηρεσίας. Μια υπηρεσία που αποδεικνύει εμπράκτως και προσπαθεί για ένα εργασιακό κλίμα σεβασμού, αναγνώρισης και ανταμοιβής μόνο θετική επίδραση μπορεί να έχει. (Σ2)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Εννοείται εφόσον η Υπηρεσία διευκολύνει την πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα, αναζητά και επιδιώκει τη γνώμη των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. (Σ2)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Σίγουρα, η θετική συμπεριφορά της υπηρεσίας δημιουργεί ένα πολύ ευχάριστο εργασιακό κλίμα και δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για θετική προσωπική συμπεριφορά. (Σ2)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Σίγουρα, η θετική συμπεριφορά της υπηρεσίας δημιουργεί ένα πολύ ευχάριστο εργασιακό κλίμα και δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για θετική προσωπική συμπεριφορά. (Σ2)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Η απάντηση συσχετίζεται και με αυτό που ανέφερα προηγουμένως. Ναι, η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης μπορεί να αποτελέσει και πρακτική παρακίνησης των εργαζομένων και έχει άμεση επίδραση στην προσωπική τους συμπεριφορά διότι θεωρούν ενδιαφέρον το περιεχόμενο της εργασίας και ότι η εργασία τους είναι σημαντική. (Σ2)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Σίγουρα!!! Η απρόσκοπτη πρόσβαση σε πληροφορίες αποτελεί και ερέθισμα για περαιτέρω έρευνα και μάθηση. Σε αντίθετη περίπτωση, αν υπάρχουν στεγανά και η πληροφορία είναι "είδος πολυτελείας" οι εργαζόμενοι απογοητεύονται και το ενδιαφέρον τους όχι μόνο για μάθηση αλλά και για εργασία σιγά σιγά μειώνεται. (Σ2)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Εννοείται και αυτό διότι η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών στρατηγικών στόχων. Η θετική επίδραση αποτυπώνεται αρχικά στην μονάδα, κατόπιν στην ομάδα και στο τέλος στην υπηρεσία αφού αποκομίζει όλα τα οφέλη τα οποία λειτουργούν αθροιστικά και πολλαπλασιαστικά. (Σ2)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Βέβαια, ισχύει ότι και στην επίδραση της διαχείρισης της γνώσης στην προσωπική συμπεριφορά αλλά σε πιο διευρυμένο επίπεδο, σε συναδελφικό. Ότι σπείρεις θα θερίσεις (Σ2)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Βεβαίως μια Υπηρεσία που ενδιαφέρεται τόσο για τους ανθρώπους τους όσο και για το μέλλον της επιδιώκει να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τη θέση της και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της οργανωσιακής καινοτομίας που αφορούν πχ στις διαδικασίες ή στη διαχείριση του προσωπικού της. (Σ2)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Θεωρώ ότι δεν είναι ασθενής η άμεση επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. Ο συνάδελφος που επενδύει χρόνο στην μάθηση, στην προσωπική του εξέλιξη αντιλαμβάνεται και συμφωνεί με τους στόχους και οι ενέργειές του είναι προς αυτήν την κατεύθυνση πιστεύω ότι επηρεάζει ισχυρά την οργανωσιακή καινοτομία. (Σ2)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Δεν είμαι σίγουρη, θεωρώ ότι για να έχει θετική επίδραση θα πρέπει να έχει προηγηθεί διερεύνηση των αναγκών των εργαζομένων ώστε η μάθηση να ανταποκρίνεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Αν αυτά τα δύο δεν συσχετιστούν δεν θα έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Σ2)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Το ίδιο ισχύει και σε αυτή την περίπτωση. Πρέπει να έχουν διερευνηθεί τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των συναδέλφων, να έχει καλλιεργηθεί ένα κλίμα ομαδικής μάθησης έτσι ώστε η οργανωσιακή μάθηση να μπορεί να υποστηρίξει τον στρατηγικός της προσανατολισμό. (Σ2)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι, αν η συμπεριφορά της υπηρεσίας διακρίνεται από ευλικρίνεια και πραγματικά θέλει να μετασχηματιστεί, η αντίληψη των εργαζομένων για τις πρακτικές μάθησης που εφαρμόζονται παίζουν σημαντικό ρόλο. (Σ2)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Έχει επίδραση μόνο όταν οι συνάδελφοι μπορούν να αντιληφθούν τα θετικά που απορρέουν από αυτές τις πρακτικές και είναι διατεθειμένοι να αναγνωρίσουν τα οφέλη των καλών πρακτικών. (Σ2)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας; (Σ2)

Το ίδιο ισχύει και εδώ! Ένας κούκος δεν φέρνει την άνοιξη! Οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα skills έτσι ώστε οι προτεινόμενες από τους εργαζόμενους πρακτικές που δύνανται να συνεισφέρουν μόνο θετικά, να τύχουν της αναγνώρισής που τους αξίζει. (Σ2)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3 (Σ3)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Ναι. Η οργανωσιακή καινοτομία (όπως και κάθε επιτυχής καινοτομία) αποτελεί από μόνη της Γνώση η οποία θα πρέπει να διατηρηθεί και ως αυτόνομη αλλά και ως διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής. (Σ3)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Ναι. Η θετική διάθεση, η προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση και η συμμετοχή στην υπηρεσιακή κουλτούρα, αποτελούν κεφαλαιώδους σημασίας παράγοντες διαχείρισης και διατήρησης της Γνώσης. (Σ3)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Ναι. Η κουλτούρα που δημιουργείται στην υπηρεσία σχετικά με τη διαχείριση της γνώσης, αποτελεί την εγγύηση για την εφαρμογή και συνέχεια σε ένα σύστημα διαχείρισης της Γνώσης. (Σ3)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Ναι. Η λειτουργική Συμπεριφορά της Υπηρεσίας, οδηγεί σε κίνητρα συμμετοχής και συνθήκες εφαρμογής Ολικής Ποιότητας στην κουλτούρα της υπηρεσίας, που οδηγεί και σε οργανωσιακή καινοτομία. (Σ3)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι. Η συμπεριφορά της υπηρεσίας προέρχεται σε ένα σημαντικό βαθμό από τη συμπεριφορά των μελών της, ως feedback στο σχεδιασμό και κατευθύνσεις της ηγεσίας, αλλά ως κύκλος ανατροφοδότησης με τις κατάλληλες παρεμβάσεις και ορθή εργασιακή κουλτούρα, μπορεί να βαίνει ως συνεχώς βελτιούμενος κύκλος. (Σ3)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Ναι. Από ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης, δημιουργούνται συνθήκες συνεχούς βελτίωσης των πρακτικών μάθησης. (Σ3)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι. Δημιουργεί ασφάλεια στην υπηρεσία και τον εργαζόμενο για την επιτυχή διεκπεραίωση του καθημερινού όγκου εργασίας, κίνητρα για καινοτομία και οργανωσιακή κουλτούρα. (Σ3)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Ναι. Ένα ανοιχτό σύστημα διαχείρισης γνώσης, δίνει στους εργαζομένους ικανούς βαθμούς ελευθερίας στον λειτουργικό τρόπο διαχείρισης και διατήρησης της γνώσης, ώστε η διαδικασίες της μάθησης και μεταλαμπάδευσης γνώσης να προσαρμόζονται στις εκάστοτε ανάγκες και χαρακτήρες των εργαζομένων. (Σ3)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι. Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης οδηγεί σε αρτιότερη διεκπεραίωση του αντικειμένου της υπηρεσίας, ισορροπεί τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, εξασφαλίζει ηρεμία, αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση στην υπηρεσία, δημιουργεί κίνητρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας. (Σ3)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Ναι. Δίνει κίνητρο και επιθυμία μάθησης και μεταλαμπάδευσης της υπάρχουσας γνώσης και λόγω της διευκόλυνσης της καθημερινότητας, και λόγω κινήτρου για συμμετοχή στο σύστημα διαχείρισης γνώσης αλλά και λόγω της δυνατότητας θεμιτής εκμετάλλευσης του συστήματος για προσωπική ανέλιξη και ανταμοιβές. (Σ3)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Ναι. Η συμπεριφορά της υπηρεσίας μπορεί να δώσει τα κίνητρα και την ώθηση στο σχεδιασμό και εφαρμογή οργανωτικών καινοτομιών στην υπηρεσία. (Σ3)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Όχι. Η οργανωτική καινοτομία προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή. Από όποιο στάδιο της ιεραρχίας και εάν σχεδιασθεί η οργανωτική καινοτομία, θα πρέπει να εφαρμοσθεί από όλη τη δομή της υπηρεσίας. Οπότε η προσωπική συμπεριφορά έχει άμεση επίδραση, γιατί συμμετέχει δομικά στη διαμόρφωση της κουλτούρας της υπηρεσίας. (Σ3)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι. Δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας στον εργαζόμενο λόγω της ύπαρξης δομής υποστήριξης γνώσης, τόσο σε προσωπικό όσο και σε συστημικό επίπεδο (λειτουργία της υπηρεσίας), ηρεμίας και έλλειψης εργασιακού άγχους λόγω της δυνατότητας διαχείρισης άγνωστων καταστάσεων και πιθανόν και κρίσεων, που οδηγούν σε ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων και ταλέντων και προσαρμογή τους στα αντικείμενα της υπηρεσίας και της θετικής οπτικής της εργασιακής καθημερινότητας, με προσφορά στο κοινό σύστημα διαχείρισης γνώσης και στη δημιουργική βελτίωση των δομών του συστήματος. (Σ3)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Ναι. Οι εργαζόμενοι εργάζονται με κοινές δομές γνώσης, συνεργάζονται και μοιράζονται εμπειρίες με κοινή βάση, συμμετέχουν στη βελτίωση διαδικασιών και συμπλήρωση της γνώσης, λειτουργούν με ηρεμία και αυτοπεποίθηση, χαρακτηριστικά που βελτιώνουν τις

δημιουργικές δυνατότητες κάθε ατόμου, διαμορφώνοντας μια δυναμική και δημιουργική κουλτούρα στο εργασιακό περιβάλλον της υπηρεσίας. (Σ3)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι. Δεν δημιουργούνται απορίες και δυσλειτουργίες στη διαδικασία της οργανωτικής μάθησης και επίσης, υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή και διάθεση από τους συμμετέχοντες, πομπούς και δέκτες της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης γνώσης. (Σ3)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Ναι. Η εργασιακή κουλτούρα της υπηρεσίας και ο τρόπος με τον οποίο αυτή εκφράζεται, επηρεάζεται από το επίπεδο εργασιακή ωριμότητας, η οποία ωριμότητα δεν είναι απαραίτητο το ότι συνδέεται με την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων, μπορεί όμως κάλλιστα να παίξει θετικό ρόλο ως προς την άνοδο του επιπέδου ωριμότητας ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης. (Σ3)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι. Το επίπεδο εργασιακής ωριμότητας επηρεάζει την εργασιακή κουλτούρα της υπηρεσίας, αλλά και την αποδοχή καινοτόμων δομών (όπως ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης για παράδειγμα), το υψηλό επίπεδο της οποίας έχει σαφώς θετική επίδραση στη συνολική συμπεριφορά της υπηρεσίας. (Σ3)

ΣΥΝΗΤΕΥΞΗ 4 (Σ4)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Θεωρώ ότι έχει σημαντική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης καθώς αποτελεί ένα βασικό παράγοντα εξέλιξης των υπηρεσιών με μοναδικό σκοπό αυτή η γνώση η οποία έχουμε να διαχειριστούμε, να μπορεί διαχυθεί και να είναι άμεσα αξιοποιήσιμη από όλα τα στελέχη της υπηρεσίας.(Σ4)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Θεωρώ ότι η προσωπική συμπεριφορά έχει σημαντικό θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη διαχείριση γνώσης, καθώς όταν οι συνάδελφοι μπορούν προσωπικά και νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργά σε μία διαδικασία απόκτησης νέων γνώσεων και διαχείρισης της γνώσης αυτό έχει συνολικά ένα θετικό αποτέλεσμα στο σύνολο της υπηρεσίας. (Σ4)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Θεωρώ πως έχει σημαντική θετική επίδραση στη διαχείριση γνώσης καθώς όταν τα μέλη της ομάδας εργασίας σε μία υπηρεσία ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους αλλά και για τις πρωτοβουλίες τις οποίες αναλαμβάνουν αυτό έχει φυσικά και μία άμεσα θετική επίδραση στο πως αυτή η γνώση θα διαχειριστεί. (Σ4)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία καθώς μέσα από την συμπεριφορά της υπηρεσίας Οι εργαζόμενοι αποκτούν όραμα και μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών, καινοτόμων μεθόδων επεξεργασίας ανάλογα με την περίπτωση της κάθε υπηρεσίας. (Σ4)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Σαφώς κι έχει καθώς το κάθε στέλεχος μιας υπηρεσίας, η προσωπική του συμπεριφορά είναι άμεσα συνδεδεμένη με το πως υπηρεσία τον αξιοποιεί, τον σέβεται, τον εκτιμά και τον ανταμείβει δίνοντάς του ανάλογες πρωτοβουλίες. (Σ4)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Η διαχείριση της γνώσης σαφώς και έχει θετική επίδραση στην αντίληψη των πρακτικών της μάθησης καθώς μία σωστή διαχείριση της γνώσης βοηθάει τον προϊστάμενο της κάθε υπηρεσίας να δώσει στο προσωπικό του και να γίνει καλύτερα κατανοητός χρησιμοποιώντας διάφορες πρακτικές μάθησης ως προς αυτά τα οποία θέλει να τους περάσει. (Σ4)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Σαφώς, καθώς καταδεικνύει προς το κάθε στέλεχος της κάθε υπηρεσίας το κατά πόσο η άποψη του πάνω στη διαχείριση της γνώσης είναι σημαντική και τον υποκινεί ως ένα

βαθμό να συμβάλλει και αυτός από την δική του πλευρά στην βελτίωση αυτής της κατάστασης. (Σ4)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Σαφώς και την επηρεάζει καθώς εάν χρησιμοποιηθούν διάφοροι τρόποι της διαχείρισης γνώσης υποκινούνται και τα στελέχη της εκάστοτε υπηρεσίας με το να αναζητήσουν και αυτοί με τη σειρά τους την μάθηση για το καλό τους αλλά και για το καλό της υπηρεσίας με πολλούς τρόπους. (Σ4)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Συνολικά από τη στιγμή που έχει στον κάθε υπάλληλο σαφώς και έχει και θετική επίδραση θεωρώ ότι έχει και στη συμπεριφορά και της υπηρεσίας. (Σ4)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Σαφώς γιατί ένα συγκεντρωτικό σύστημα θα αποθάρρυνε τους συναδέλφους τα στελέχη από το να επιδιώξουν να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους ως προς τη μάθηση πάνω στα θέματα της αρμοδιότητάς τους, ενώ μία ορθολογική διαχείριση της γνώσης με διάφορους τρόπους διάχυσης της μάθησης σαφώς και τον επηρεάζει θετικά τον κάθε συναδέλφο και τον υποκινεί να μπορέσει να προχωρήσει στην προσωπική του μάθηση. (Σ4)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Πιστεύω πως έχει σημαντική επίδραση καθώς όταν σε μία υπηρεσία μέλη ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ή τους δίνονται χρόνος για να αξιοποιήσουν αυτό το πράγμα σίγουρα από αυτή τη διαδικασία προκύπτουν καινοτόμα πράγματα τα οποία τελικά οργανωμένα σωστά μπορούν να βοηθήσουν στην οργάνωση της υπηρεσίας μας. (Σ4)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Πιστεύω πως ναι καθώς θεωρώ πως μεγαλύτερη σημασία έχει τελικά η συμπεριφορά της υπηρεσίας. (Σ4)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Η οργανωτική μάθηση θεωρώ πως έχει θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά καθώς είναι πολύ σημαντικό Μέσα από μία διαδικασία ατομικής μάθησης οι υπάλληλοι να μάθουν, να καταλάβουν ότι συμμετέχουν ενεργά σε ότι έχει να κάνει με την υπηρεσία. Επίσης στους στόχους τους οποίους θέτει η υπηρεσία βοηθάν και αυτοίως ένα βαθμό να τους εκπληρώσουν.(Σ4)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Σαφώς και έχει θετική καθώς όταν υπάρχει μία διαδικασία οργανωτικής μάθησης μέσα σε μία υπηρεσία οι συνάδελφοι αποκτούν νέες γνώσεις, βοηθάνε ο ένας τον άλλον, διορθώνουν λάθη ο ένας του άλλου ή καθέναν τα προσωπικά του λάθη. (Σ4)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Σαφώς και έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά της υπηρεσίας η αντίληψη των εκπαιδευτικών μάθησης καθώς κάθε μία από αυτές ενισχύει με διαφορετικό τρόπο τις πρωτοβουλίες του κάθε υπαλλήλου το κατά πόσο κάθε υπάλληλος μπορεί να συνεισφέρει στο όραμα της υπηρεσίας άρα είναι σημαντικό να υπάρχει αντίληψη των πρακτικών μάθησης. (Σ4)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Σαφώς και έχει γιατί αν υπάρχουν συνάδελφοι οι οποίοι έχουν σημαντική εμπειρία άρα έχουν αποκτήσει ωριμότητα στις πρακτικές μάθησης αυτό το πράγμα σαφώς και επιδρά θετικά στη συμπεριφορά συναδέλφων καθώς οι νεότεροι συνάδελφοι εντρυφούν στους στόχους της υπηρεσίας και μπορούν και αυτοί με τη σειρά τους να συμβάλουν και αυτοί όσο μπορούν στο επίπεδο αυτό. (Σ4)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι θεωρώ ότι το επίπεδο ωριμότητας έχει μόνο θετική επίδραση στην συμπεριφορά της υπηρεσίας καθώς όσο πιο ανεβασμένο είναι αυτό το επίπεδο τόσο οι πρακτικές μάθησης διαχειρίζονται πιο εύκολα φυσικά με αποτέλεσμα πιο εύκολα η συμπεριφορά της υπηρεσίας να βελτιώνεται συνεχώς. (Σ4)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5 (Σ5)

1° ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Η Οργανωσιακή Καινοτομία και ο βαθμός εμπέδωσης και ανάπτυξης αυτής εντός του φορέα επιδρά αναλογικά θετικά στο βαθμό ανάπτυξης και εφαρμογής Συστημάτων και πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης. Τα δύο αυτά στοιχεία, τα οποία αποτελούν θεμελιώδη ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού, είναι αλληλένδετα και «τροφοδοτούν» το ένα το άλλο. Με αφετηρία τη Γνώση και την αξιοποίησή της, ως του πολυτιμότερου άυλου κεφαλαίου, ένας οργανισμός οδηγείται πιο εύκολα -νομοτελειακά θα λέγαμε- στην παραγωγή νέων ιδεών και στην εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων στις επιχειρησιακές πρακτικές οργάνωσης και λειτουργίας του. Η συστηματική ανατροφοδότηση ενός οργανισμού με νέα γνώση τον οδηγεί σε αναθεώρηση της υφιστάμενης κατάστασης και εξέλιξη του τρόπου ανταπόκρισής του στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Με τη σειρά της, η Οργανωσιακή Καινοτομία συμπεριλαμβάνει και προωθεί τη συλλογή και διάχυση της Γνώσης και τη μετατροπή της σε συλλογικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. (Σ5)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Ναι, καθώς η εμπέδωση του συναισθήματος και του τρόπου συνεισφοράς του ατόμου στην ομάδα -ενός υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος και, κατ' επέκταση, στην εκπλήρωση του οράματος του φορέα του- μέσα από την προσωπική του εργασία το παρακινεί να εντείνει την προσπάθεια και να επεκτείνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, προκειμένου να συνεισφέρει ακόμη περισσότερο. Με αυτόν τον τρόπο, η ατομική γνώση - που μπορεί να είναι και άρρητη μετατρέπεται σε συλλογική ή/και ρητή γνώση. Πολλές μονάδες μαζί, όταν επιτελούν έργο με κοινή κατεύθυνση, δημιουργούν ένα δυναμικό σύνολο που συνεργάζεται και ανταλλάσσει τεχνογνωσία, εμπειρίες, ιδέες, επιτυγχάνοντας τους τιθέμενους στόχους και, ταυτόχρονα, συνεχή βελτίωση και παραγωγή νέας γνώσης. (Σ5)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Ναι, ένας οργανισμός Γνώσης, που αναγνωρίζει την αξία του άυλου κεφαλαίου που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό του, ως μοναδικό ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, προωθεί διαδικασίες συλλογής, οργάνωσης και διάδοσης της Γνώσης, προκειμένου να αξιοποιηθεί, να μεταλαμπαδευτεί σε ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο και να μετουσιωθεί σε νέα Γνώση και καινοτόμες ιδέες. (Σ5)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Σε συνέχεια της προηγούμενης απάντησης, ένας οργανισμός που προωθεί και ανταμείβει τη συνεχή μάθηση και την ανάληψη πρωτοβουλιών, προς την κατεύθυνση επίτευξης ενός κοινού οράματος, αξιοποιεί και παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό του να μοιραστεί ιδέες, σκέψεις και γνώσεις και να συνδιαμορφώσει νέες μεθόδους επιχειρησιακής οργάνωσης και λειτουργίας. (Σ5)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι, το άτομο μέσα σε ένα περιβάλλον που προωθεί τη μάθηση και την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την απρόσκοπτη διάχυση της πληροφορίας, αισθάνεται ενεργό και χρήσιμο μέλος, ικανό να συνεισφέρει στην ομάδα, με αποτέλεσμα να παρακινείται και να βελτιώνεται συνεχώς, ως προς τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. (Σ5)

2° ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Ναι, όταν ένας φορέας αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, συγκεντρώνοντας, καταγράφοντας και διαμοιράζοντάς την, χρησιμοποιεί κάθε πρόσφορο μέσο, ανάλογα με τους πόρους που διαθέτει, τις συνθήκες, τις ιδιαιτερότητές του, τους στόχους του. Ανάλογα με τις δυνατότητες και το βαθμό ωριμότητάς του, μπορεί να αναπτύξει τόσο άτυπους όσο και τυπικούς τρόπους αποτύπωσης και διάδοσης της πληροφορίας. Μπορεί, για παράδειγμα, να αναπτύξει Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης με τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών ή να συγκροτήσει Ομάδες Έργου και να καθιερώσει τακτικές συναντήσεις εργασίας, παρουσιάσεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις, να συμμετέχει σε Δίκτυα-Forum, να οργανώσει εσωτερικά ή εξωτερικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα, να πιστοποιήσει στοχευμένες ομάδες εργαζομένων ή να τις εκπαιδεύσει κατά τη διάρκεια της εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, ο εργαζόμενος γίνεται κοινωνός της φιλοσοφίας και των πρακτικών προώθησης της Μάθησης που υιοθετεί ο φορέας του. (Σ5)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι, καθώς ο εργαζόμενος νιώθει ότι ο φορέας του μεριμνά για τη συνεχή αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων του, επενδύει σε αυτόν και τον διευκολύνει να αναπτύξει τους ορίζοντές του. Με αυτόν τον τρόπο, παρακινείται να ανταποδώσει την προσφορά, μέσα από την παραγωγή έργου πιο αποτελεσματικά, την συνεχή του προσπάθεια για βελτίωση, τη μεταφορά και μετουσίωση της Γνώσης που έλαβε σε αυτό έργο. (Σ5)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Σε συνέχεια της προηγούμενης απάντησης, ο εργαζόμενος, έχοντας ως σκοπό τη συνεχή βελτίωση και προσφορά, ωθείται να ακολουθήσει όλους τους διαθέσιμους τρόπους μάθησης που του προτείνει ο φορέας του στο πλαίσιο του Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης που εφαρμόζει. Φυσικά, το κάθε άτομο έχει διαφορετικές κλίσεις και χαρακτηριστικά και μπορεί να προτιμά συγκεκριμένες μεθόδους εκπαίδευσης / επιμόρφωσης, οι οποίες και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης. (Σ5)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ένας φορέας που έχει αναπτύξει πρακτικές διάχυσης και αξιοποίησης της Γνώσης αναγνωρίζει ότι για την επίτευξη των στόχων του είναι απαραίτητη η συνεργασία και συνεισφορά όλων. Είναι περισσότερο πιθανό να εφαρμόσει πρακτικές ανατροφοδότησης, συλλογικής λήψης αποφάσεων, παρακίνησης και ανταμοιβής και να καθιερώσει και να παρακολουθεί συστήματα μέτρησης της απόδοσής του, προκειμένου να διορθώνει τις αστοχίες και να ανατροφοδοτεί τους υπεύθυνους με τα απαραίτητα μέτρα βελτίωσης. (Σ5)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Οι πρακτικές και τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης που εφαρμόζει ένας φορέας δημιουργούν ένα ιδιαίτερο οργανωσιακό κλίμα και μία εργασιακή κουλτούρα που εμπλέκει το ανθρώπινο δυναμικό σε συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς όσον αφορά τη Μάθηση. Οι σχέσεις και το είδος συνεργασίας μεταξύ των ατόμων εξαρτάται από το βαθμό και τον τρόπο που το εργασιακό περιβάλλον διαχειρίζεται τη Γνώση και προωθεί συστηματικά και οργανωμένα τη Μάθηση. Εργασιακά περιβάλλοντα που υιοθετούν Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης προβάλλουν και καλλιεργούν ένα εργασιακό κλίμα που προωθεί την ομαδική εργασία, την απρόσκοπτη ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνογνωσίας και την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών τους. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα άτομα

ενθαρρύνονται να μοιραστούν και να προσφέρουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους, με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων. (Σ5)

3° ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Όπως παρατέθηκε και προηγουμένως, ένας οργανισμός που έχει ενσωματώσει διαδικασίες και πρακτικές συλλογικής λήψης αποφάσεων, απρόσκοπτης διάχυσης της πληροφορίας, προώθησης και ανταμοιβής της συνεχούς μάθησης και της ανάληψης πρωτοβουλιών, προς την κατεύθυνση επίτευξης ενός κοινού οράματος, αξιοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό και παρακινεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του να μοιραστεί ιδέες, σκέψεις, γνώσεις και εμπειρίες και να συνδιαμορφώσει νέες μεθόδους στις επιχειρησιακές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένης της Διαχείρισης Γνώσης, στην οργάνωση της εργασίας ή και στις εξωτερικές σχέσεις με το περιβάλλον. Οι αξίες ενός οργανισμού και η αντίληψή του για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου και του κεφαλαίου της Γνώσης που ενυπάρχει σε αυτό ασκούν σημαντική επίδραση στο βαθμό ανάπτυξης και εφαρμογής Καινοτομίας στη διοικητική του δράση, διαμορφώνοντας το αντίστοιχο οργανωσιακό κλίμα και υιοθετώντας τις αντίστοιχες επιχειρησιακές πρακτικές. (Σ5)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Αντίστοιχα, η συναίσθηση της συνεισφοράς του ατόμου στην ομάδα μέσω της εργασίας του το παρακινεί να εντείνει την προσπάθεια και να επεκτείνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, προκειμένου να συνεισφέρει κατά το μέγιστο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των κοινών στόχων. Αυτό επιδρά θετικά στη μετατροπή της ατομικής ή άρρητης γνώσης σε συλλογική ή ρητή γνώση, μέσα σε ένα πλαίσιο συνεργασίας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας, εμπειριών, ιδεών, οδηγώντας σε συνεχή βελτίωση και παραγωγή νέας γνώσης και Καινοτομίας. Ωστόσο, προϋπόθεση αποτελεί το περιβάλλον και το οργανωσιακό κλίμα. Μεμονωμένες προσπάθειες συχνά «πνίγονται» μέσα σε εργασιακά περιβάλλοντα που δεν ενστερνίζονται τις αρχές της συνεχούς βελτίωσης και της συμμετοχικής διοίκησης. (Σ5)

4° ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ένας οργανισμός που προωθεί τη Μάθηση μέσω συλλογής και διαμοιρασμού της εμπειρίας και της γνώσης που συγκεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό του από τις καθημερινές δραστηριότητες και τη διαχείριση ποικίλων επιχειρησιακών καταστάσεων επιδρά θετικά σε επίπεδο ατομικής συνεισφοράς. Οι εργαζόμενοι καλούνται να διαμοιραστούν την εμπειρία και τη γνώση που συλλέγουν καθημερινά, επικεντρωνόμενοι στα αποτελέσματα και τα επιτεύγματα της εργασίας τους, βοηθώντας την ομάδα στην επίλυση προβλημάτων και στην εξεύρεση των βέλτιστων λύσεων. Ωστόσο, το άτομο δεν παρακινείται άμεσα μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναβαθμίσει τις τυπικές του γνώσεις και δεξιότητες. (Σ5)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Ομοίως, ο διαμοιρασμός εμπειρικής γνώσης και η ανταλλαγή ατομικών απόψεων, προκειμένου να αποκτηθεί συλλογική γνώση, έχει ακόμη μεγαλύτερη θετική επίδραση στη συμπεριφορά των μελών στο πλαίσιο μιας ομάδας, καθώς αυτά παρακινούνται μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναπτύξουν βαθύτερες σχέσεις που βασίζονται στον αλληλοσεβασμό, την εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια, τη συναδελφική αλληλεγγύη, προς αποφυγή αστοχιών και βελτίωση του τρόπου λειτουργίας τους. (Σ5)

5° ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Η αντίληψη των πρακτικών και Συστημάτων που έχει ή θα μπορούσε να έχει στη διάθεσή του ένας φορέας για να συλλέξει, να αποτυπώσει, να οργανώσει και να διαδώσει την πληροφορία στο εσωτερικό του, τον βοηθά να επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους και τα πιο πρόσφορα μέσα για την εκπαίδευση / επιμόρφωση / πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού του. Η επιλογή αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του φορέα και των ανθρώπων του, τους διαθέσιμους πόρους, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και τους προς επίτευξη στόχους. Με αυτόν τον τρόπο, ο φορέας διασφαλίζει την πιο θετική ανταπόκριση των εργαζομένων στις εργασιακές πρακτικές και μεθόδους λειτουργίας που υιοθετεί -μικρότερη ενδεχόμενη αντίσταση- και τη μεγαλύτερη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες Μάθησης. (Σ5)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Ο βαθμός που ο φορέας αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο τη συσσωρευμένη Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, χρησιμοποιώντας μεθόδους και Συστήματα συγκέντρωσης, καταγραφής και διάχυσής της, ανάλογα με τις δυνατότητες και το βαθμό ωριμότητάς του, έχει άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στο εργασιακό κλίμα που έχει καλλιεργηθεί στο εσωτερικό του. Κατ' επέκταση, επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και τη δράση τους ως μέλη μιας ευρύτερης ομάδας. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης και προωθεί οργανωμένα τη Μάθηση στο εσωτερικό του ωθεί τους ανθρώπους του να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υποστήριξης. (Σ5)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Εντούτοις, χρειάζεται προσοχή στις πρακτικές και τα Συστήματα που υιοθετεί ο φορέας για τη Διαχείριση της Γνώσης και στα προσδοκώμενα αποτελέσματα που τίθενται στο ανθρώπινο δυναμικό ως στόχοι βελτίωσης. Οι ανάγκες επιμόρφωσης και εκπαίδευσης θα πρέπει κάθε φορά να αξιολογούνται και να προκύπτουν βάσει καλά σταθμισμένων αναγκών των Υπηρεσιών. Διαφορετικά, θα αποτελέσουν ένα σημείο δημιουργίας πρόσθετου βάρους στην καθημερινή τους εργασία, χωρίς ξεκάθαρα αντιληπτό αποτέλεσμα. Οι στόχοι των Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης θα πρέπει να αναθεωρούνται συστηματικά και στη βάση συμμετοχικών διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται η χρησιμότητα και η αποδοχή τους. (Σ5)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6 (Σ6)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Σαφώς και έχει. Θεωρώ ότι υπάρχει και μάλιστα στενή σχέση μεταξύ της οργανωσιακής καινοτομίας και της διαχείρισης γνώσης. Ένας οργανισμός που διαχειρίζεται τη γνώση, αναπτύσσει και εφαρμόζει δηλαδή συστήματα διαχείρισης γνώσης, την αποθηκεύει συνήθως, σε μια βάση δεδομένων, και μπορεί να εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητά της κάθε φορά όταν τη χρειάζεται. Η οργανωσιακή Καινοτομία τι σημαίνει; Στον σημερινό

επιχειρηματικό κόσμο σημαίνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, μέσα από νέες διαδικασίες, πρακτικές, νέες δομές, νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση ή/και την οργάνωση του ίδιου του οργανισμού. Συνεπώς, δημιουργείται νέα γνώση και πληροφόρηση και αυξάνονται τις επιδόσεις του, χωρίς μάλιστα να αυξάνεται το κόστος διοίκησης και συναλλαγής, διότι παρέχει πρόσβαση σε άυλα μη εμπορεύσιμα περιουσιακά στοιχεία. Μειώνει κατά κάποιον τρόπο το κόστος προμηθειών. Οργανωσιακή καινοτομία, μπορούμε να πούμε ότι, είναι η εφαρμογή νέων πρακτικών που θα βελτιώσουν τη μάθηση στο εσωτερικό του οργανισμού.(Σ6)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Η γνώση που κατέχουν τα άτομα είναι η βάση της γνώσης της Υπηρεσίας και για αυτό πρέπει να αξιοποιείται πλήρως. Ιδιαίτερα η σιωπηρή. Εάν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μάθουν να διαμοιράζονται τις γνώσεις τις οποίες κατέχουν, θα νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργητικά σε αυτόν και ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του. Θα αισθάνονται κομμάτι του οργανισμού. Αυτό θεωρώ ότι είναι ζωτικής σημασίας για την ορθή λειτουργία του οργανισμού και συνάδει με την αρχή της διαχείρισης γνώσης. (Σ6)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Η ερώτηση αυτή έχει σχέση με την προηγούμενη. Η γνώση των ατόμων είπαμε ότι αποτελεί τη βάση της γνώσης της Υπηρεσίας. Η Υπηρεσία οφείλει να εντοπίσει και να κινητοποιήσει τη γνώση αυτή και να τη διαμοιράσει στην ομάδα. Οι προσπάθειές της μπορούν να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν κατάλληλα τις γνώσεις τους καθημερινά στην εργασία τους. Δεν αρκεί οι εργαζόμενοι να κατέχουν τη γνώση. Πρέπει και να το αντιλαμβάνονται και να είναι σε θέση μόλις τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα από την Υπηρεσία να τη χρησιμοποιήσουν. (Σ6)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Η διαχείριση γνώσης ευνοεί και διευκολύνει την καινοτομία στους οργανισμούς. Η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα δράσεων, προϊόντων και διαδικασιών, όπως η βελτίωση των διοικητικών συστημάτων, του σχεδιασμού και του προγραμματισμού, των διαδικασιών παραγωγής και της ανάπτυξης νέων προϊόντων/ υπηρεσιών ή της βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων. Επιπλέον, η οργανωσιακή καινοτομία συνδέεται με αυξημένη παραγωγικότητα, δηλαδή με μείωση της ποσότητας φυσικής εργασίας, που απαιτείται για την παραγωγή αγαθών/υπηρεσιών. Απαιτεί δε από τα άτομα να έχουν αποκτήσει την υπάρχουσα γνώση, την οποία στη συνέχεια, μοιράζονται μέσα στον

οργανισμό. Στην αρχή επίσης, αναφέραμε ότι, οργανωσιακή καινοτομία μπορεί να είναι και η εφαρμογή νέων πρακτικών που θα βελτιώσουν τη μάθηση στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Όλα αυτά τα θετικά αποτελέσματα προκύπτουν από τη συμπεριφορά της υπηρεσίας. (Σ6)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς είναι ένας από τους σημαντικότερους αν όχι ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να κινητοποιήσει τα άτομα. Οι εργαζόμενοι μιας Υπηρεσίας, δεν είναι ούτε αδιάφοροι, ούτε και αρνητικοί απέναντι στις ανάγκες της. Μπορεί όμως να γίνουν αδιάφοροι και αρνητικοί κάθε φορά που οι εμπειρίες από το εργασιακό περιβάλλον (εκ των έσω δηλ.) τους αναγκάζουν, ή όταν η Υπηρεσία με τη συμπεριφορά της αδυνατεί να τους κατευθύνει, ή όταν δεν υπάρχουν ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας. Μια Υπηρεσία που βασίζεται στις ικανότητες των εργαζομένων και τους αναθέτει ευθύνες, τους εμπιστεύεται και μοιράζεται πληροφορίες, όλα τα δεδομένα που χρειάζονται για να επιτύχουν τους στόχους της, που τους σέβεται, σαφώς και θα έχει αφοσιωμένους εργαζόμενους, και σίγουρα θα τους εμπλέξει και θα τους ενεργοποιήσει. (Σ6)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Χωρίς τη διαχείριση γνώσης, οι οργανισμοί δεν μπορούν να λειτουργούν βέλτιστα. Τι είναι η διαχείριση γνώσης; Η διαχείριση γνώσης είναι μια διαδικασία που μετατρέπει την ατομική γνώση σε οργανωσιακή και βοηθά τον οργανισμό να μοιράζεται την πολύτιμη οργανωσιακή του γνώση παρέχοντας ουσιαστικά νέα γνώση στους εμπλεκόμενους. Αυτό είναι απαραίτητο για να μειώσει την περιττή εργασία για την «επανεφεύρεση του τροχού» ή τη σπατάλη χρόνου για εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων του. Είναι απαραίτητο επίσης, για την προσαρμογή του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις αγορές. Με άλλα λόγια, η διαχείριση γνώσης υποστηρίζει την ανάπτυξη περιβαλλόντων μάθησης και εμπλέκοντας το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού στη μάθηση έχει θετική επίδραση στην αντίληψη των πρακτικών μάθησης. (Σ6)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Η διαχείριση της γνώσης παρέχει στους εργαζομένους του οργανισμού ευκαιρίες προκειμένου να ενισχύσουν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους μέσω της συνεργασίας και

της ανταλλαγής γνώσης με τους συναδέλφους τους και να μάθουν ο ένας από τον άλλο. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να βελτιωθούν ως άτομα και να εξελιχθούν, να αυξήσουν την απόδοσή τους και να έχουν καλύτερη επαγγελματική εξέλιξη. Η διαχείριση γνώσης επίσης, επιδρά θετικά και στην ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς τους βοηθά να επικεντρωθούν σε ό,τι είναι σημαντικό, εξαλείφοντας τον υπερβολικό φόρτο πληροφοριών που δέχονται καθημερινά και μειώνοντας το άγχος τους. (Σ6)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Η διαχείριση γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να μεταδίδουν τη γνώση την οποία κατέχουν μέσα από τη δημιουργία εργασιακών περιβαλλόντων μάθησης και συστημάτων κατάλληλων για τον εντοπισμό, την οργάνωση και τη διακίνησή της εντός του οργανισμού όπου οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνήσουν με επιτυχία μεταξύ τους. Σε ένα τέτοιο αλληλεπιδραστικό περιβάλλον όπου η γνώση «διακινείται» σαφώς και επηρεάζει την προσωπική συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους. (Σ6)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι, έχει θετική επίδραση. Μια Υπηρεσία που διαχειρίζεται τη γνώση βελτιώνει τις επιδόσεις της και αυξάνει την παραγωγικότητά της. Με το να έχει μεγαλύτερη πρόσβαση στη γνώση των ανθρώπων της, η Υπηρεσία λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις, βελτιώνει τις λειτουργίες, την οργάνωση και τον προγραμματισμό, εξορθολογίζει τις διαδικασίες, μειώνει τις αστοχίες κατά την εκτέλεση της εργασίας και καινοτομεί. Μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές στο περιβάλλον, καθώς και σε ζητήματα και προκλήσεις που αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα της συνεχούς ανανέωσης της γνώσης. Η διαχείριση γνώσης μπορεί επίσης, να βοηθήσει την υπηρεσία να βελτιώσει την ικανότητά της να συνεργάζεται με άλλες υπηρεσίες. (Σ6)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Με την ανάπτυξη εργασιακού περιβάλλοντος μάθησης αλλά και συστημάτων κατάλληλων για τον εντοπισμό, την οργάνωση και τη διακίνησή της γνώσης εντός του οργανισμού, που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της στο πλαίσιο της ομάδας, να διαμοιράζονται με τους συναδέλφους τους τη γνώση την οποία κατέχουν και να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον. Εκτός από τις νέες γνώσεις που αποκτούν σε ένα τέτοιο περιβάλλον μάθησης, οι εργαζόμενοι μπορούν να συζητούν ελεύθερα και να διορθώνουν

τυχόν αστοχίες και λάθη τους λαμβάνοντας ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους τους.
(Σ6)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Ναι, συμφωνώ. Για να αναπτυχθούν καινοτόμα προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες, η Υπηρεσία πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της να σκέφτονται πιο δημιουργικά. Μέσω της χρήσης, για παράδειγμα, τεχνικών δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, όπως π.χ. το brainstorming, οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνήσουν τις ιδέες τους στην ομάδα. Οι καινοτομίες, γνωρίζουμε ότι, ξεκινούν από αυτές τις δημιουργικές ιδέες, οι οποίες εφόσον αναπτυχθούν και εφαρμοστούν στη συνέχεια, μετατρέπονται σε επιτεύγματα για τον οργανισμό. (Σ6)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Η προσωπική συμπεριφορά των εργαζομένων όταν αφορά στην παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών μπορεί να αποτελέσει σημείο εκκίνησης της οργανωσιακής καινοτομίας. Η δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να γίνει πιο αποτελεσματικός και να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Υπάρχει δηλαδή μια κάποια θετική επίδραση στην οργανωσιακή καινοτομία. (Σ6)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Οργανωσιακή μάθηση είναι η αλλαγή που συμβαίνει στη γνώση του οργανισμού προκειμένου να μπορέσει να προσαρμοστεί στις μεταβολές του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Μέσω αυτής, κάθε οργανισμός –ανεξάρτητα από τον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται- έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει και να ενισχύσει τις ικανότητές του και να μπορέσει να επιλύσει αποτελεσματικά ζητήματα που τον απασχολούν επενδύοντας στους ανθρώπους του. Υπό το πρίσμα αυτό, διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον με ευκαιρίες για συνεχή μάθηση, όπου προωθείται ο διάλογος, ενθαρρύνονται οι συνεργασίες και η συλλογική μάθηση, δημιουργούνται βάσεις δεδομένων συλλογής και διάχυσης γνώσης και ενθαρρύνονται τα άτομα να συμμετέχουν ενεργά και να συμβάλλουν στην

επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας. Επιπλέον, σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους ακόμη και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Συνεπώς, η οργανωτική μάθηση έχει θετική επίδραση και στις γνώσεις αλλά κυρίως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. (Σ6)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Όπως ανέφερα και προηγουμένως, η οργανωσιακή μάθηση είναι η αλλαγή που συμβαίνει στη γνώση και τη συμπεριφορά του οργανισμού, εξασφαλίζοντας ένα περιβάλλον, όπου τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν και να εξελίσσουν διαρκώς τις ικανότητές τους, να διαμοιράζονται τη γνώση τους, να βοηθούν ο ένας τον άλλον, να καλλιεργούν νέες ιδέες τις οποίες μπορούν να συζητούν ελεύθερα και γενικά προωθείται η συλλογική μάθηση. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο αναδιαμορφώνονται /μετασχηματίζονται στάσεις, αξίες και συμπεριφορές στο σύνολο των εργαζομένων μέσα από τη νέα γνώση που αποκτάται, αλλά και μέσα από την εμπειρία. (Σ6)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Στο σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι ρόλοι των εργαζομένων πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς αποκτώντας έναν όλο και πιο σύνθετο και δυναμικό χαρακτήρα, η μάθηση αποτελεί σημαντική ανάγκη και προτεραιότητα για τον οργανισμό. Υπό αυτές τις συνθήκες, απαιτείται οι οργανισμοί να εξελίσσουν και να προσαρμόζουν τις πρακτικές μάθησης που εφαρμόζουν. Οι πρακτικές αυτές, καλό είναι, να καθοδηγούνται, σε ό,τι αφορά τη μορφή και το περιεχόμενό τους, από τους ίδιους τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους και με γνώμονα πάντα την ανάγκη να μπορούν να επιτελέσουν το δυνατόν αποτελεσματικότερα το έργο του οργανισμού τους. Η αντίληψη των πρακτικών μάθησης συνεπώς, και η ενσωμάτωσή τους στον οργανισμό έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά της Υπηρεσίας. (Σ6)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Το επίπεδο ωριμότητας των πρακτικών διαχείρισης γνώσης του οργανισμού απεικονίζει τα στάδια ανάπτυξης των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης που έχει ήδη επιτύχει ο οργανισμός και πρέπει να αξιολογείται προκειμένου να προσδιορίζονται τα στοιχεία

απαιτούν περισσότερη προσοχή ή επένδυση. Για να αναπτυχθεί ο οργανισμός, ο εργαζόμενος χρειάζεται άμεση πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και στη γνώση. Στο πλαίσιο αυτό, ο οργανισμός είναι ανάγκη να καταβάλει προσπάθειες για να παρέχει στους ανθρώπους του συνεχή ανάπτυξη ικανοτήτων, προώθηση και ανταλλαγή γνώσεων και βελτίωση της επικοινωνίας (μέσω της οποίας οι άνθρωποι μοιράζονται κοινά πλαίσια και κανόνες εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας και συνεργασίας για να ανταλλάξουν τη γνώση και να δημιουργήσουν νέα), οι οποίες πρέπει να ενσωματωθούν στην οργανωτική κουλτούρα για να ενισχύσουν την απόδοσή τους. Στη διαδικασία απορρόφησης της γνώσης ο εργαζόμενος έχει τον κεντρικό ρόλο, αφού οι ιδέες διαμορφώνονται στο μυαλό του, η αλληλεπίδραση όμως με τους συναδέλφους του παίζει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και τη βελτίωση αυτών των ιδεών, καθώς ο ένας βοηθά τον άλλον. Η ανάπτυξη ομάδων εργασίας στον εργασιακό χώρο μπορεί να συμβάλει στην αλληλεπίδραση αυτή και στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας. (Σ6)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ωριμότητα διαχείρισης γνώσης είναι η ικανότητα του οργανισμού να ασκήσει τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση της γνώσης και ως επίπεδο ωριμότητας των πρακτικών διαχείρισης γνώσης του οργανισμού καθορίζεται το σημείο όπου η οργανωσιακή γνώση διαμοιράζεται και διαχέεται τόσο εντός του οργανισμού αλλά και εκτός αυτού. Σε προηγούμενα στάδια, κάθε σύγχρονος οργανισμός που αντιλαμβάνεται ότι μια ορθή στρατηγική διαχείρισης γνώσης όχι μόνο έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την επάρκεια και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και να μειώσει το οργανωσιακό κόστος, επενδύει σε υποδομές, όπως τη στρατηγική του, τις πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων σχέσεων και την οργανωσιακή του κουλτούρα, καθώς και σε υποδομές του τμήματος πληροφορικής, οι οποίες θα υποστηρίξουν τη διαχείριση γνώσης. Η αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας χρησιμεύει ως οδηγός για τη συνεχή βελτίωση και καθώς η συνεχής βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης γνώσης καθίσταται πλέον κατεξοχήν στόχος της Υπηρεσίας, το επίπεδο ωριμότητας των πρακτικών διαχείρισης γνώσης φαίνεται να έχει μόνο θετική επίδραση στη συμπεριφορά της. (Σ6)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7 (Σ7)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Ναι καθώς η οργανωσιακή καινοτομία είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές του οργανισμού, που συμπεριλαμβάνει και τη διαχείριση της γνώσης.(Σ7)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Ναι επειδή η ενεργή συμμετοχή του στελέχους στην εφαρμογή της υπηρεσιακής στοχοθεσίας λειτουργεί θετικά και στη διαχείριση της γνώσης. (Σ7)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Ναι φυσικά καθώς η υπηρεσία λειτουργεί καταλυτικά στη διαχείριση της γνώσης. (Σ7)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία; (Σ7)

Ναι επειδή η υπηρεσία λειτουργεί καταλυτικά στη διαχείριση της γνώσης και κατ' επέκταση στην οργανωσιακή καινοτομία. (Σ7)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Φυσικά καθώς η συμπεριφορά της υπηρεσίας επιδρά στη συμπεριφορά του στελέχους σε σχέση με την εν γένει υπηρεσιακή συμμετοχή του. (Σ7)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Έχει επειδή η διαχείριση της γνώσης διευκολύνει την αντίληψη των πρακτικών μάθησης. (Σ7)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι μέσω της ενδυνάμωσης της συμπεριφοράς του στελέχους. (Σ7)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Ναι εννοείται ότι επηρεάζει. (Σ7)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι και κατ' επέκταση στη βελτίωση των λειτουργιών της. (Σ7)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Ναι ενισχυτικά ως προς τις διαδικασίες μάθησης. (Σ7)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Ναι έχει θετική επίδραση. (Σ7)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Ανάλογα με το εφαρμοζόμενο μοντέλο άσκησης ηγεσίας. (Σ7)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι έχει θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά. (Σ7)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Ναι έχει θετική επίδραση στην συμπεριφορά των συναδέλφων. (Σ7)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι βελτιώνοντας την υπηρεσιακή συμπεριφορά. (Σ7)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Ναι έχει καταλυτικό ρόλο. (Σ7)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Κατά βάση, με κάποιες προϋποθέσεις. (Σ7)

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ 8 (Σ8)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Ναι, διότι διευκολύνει την εμπέδωση της γνώσης, τη διάχυσή της και τελικά προάγει όλη την Υπηρεσία και το παραγόμενο έργο της.(Σ8)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Αναμφισβήτητα, καθώς ο άνθρωπος συμμετέχει στο σύνολο ως μονάδα και με τη συμπεριφορά του καθορίζει εξελίξεις στο περιβάλλον του.(Σ8)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Θα έπρεπε να έχει. Φοβάμαι όμως ότι δεν έχει καιπιο καταλυτική και θετική επίδραση έχει η προσωπική συμπεριφορά, ενώ θα έπρεπε να επιδρά εξίσου θετικά και αυτή. (Σ8)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Θα έπρεπε να έχει. Από την προσωπική μου εμπειρία όμως, δεν έχει στο φορέα μου. (Σ8)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Σαφώς. Όσο πιο ενθαρρυντικό, υποστηρικτικό και δίκαιο είναι το περιβάλλον της Υπηρεσίας τόσο πιο πολύ επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά.(Σ8)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Έχει πραγματικά, αφού μπορεί να διευκολύνει τη μάθηση, να την οργανώσει και να την καταστήσει κτήμα όλων των υπαλλήλων, μέχρι ενός σημείου. Ωστόσο όσο καλή και να είναι η διαχείριση της γνώσης δεν μπορεί να υποκαταστήσει τις προσωπικές γνώσεις και δεξιότητες του ατόμου. (Σ8)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι, μπορεί να έχει καταλυτική επίδραση και να βελτιώσει την απόδοση του ατόμου. (Σ8)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Αναμφισβήτητα. Μπορεί όπως προείπα είτε να τη διευκολύνει και να την απογειώσει, είτε να την αποθαρρύνει ή ακόμα και να αδιαφορήσει για αυτήν. (Σ8)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Μόνο θετική επίδραση μπορεί να έχει όταν η διαχείριση της γνώσης βοηθά και ενθαρρύνει την μάθηση, την τυποποίηση διαδικασιών, την επικαιροποίηση γνώσεων και άλλα. (Σ8)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Η κουλτούρα μίας Υπηρεσίας, επηρεάζει βαθύτατα τη συμπεριφορά των συναδέλφων, αφού θεωρώ ότι οι άνθρωποι τείνουν να προσαρμόζονται και να αφομοιώνουν το περιβάλλον στο οποίο ανήκουν κατά κανόνα. (Σ8)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Έχει πραγματικά, γιατί από τη συμπεριφορά της Υπηρεσίας εκπορεύεται ή τουλάχιστον πρέπει να εκπορεύεται η καινοτομία και η γνώση και μάλιστα από τα ανώτερα στελέχη του κάθε φορέα. Δηλαδή κυρίως από πάνω προς τα κάτω πρέπει να γίνεται η διάχυση. (Σ8)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Ισχύει το ρητό «ένας κούκος δεν φέρνει την άνοιξη». (Σ8)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Σίγουρα μπορεί να επιδράσει πολύ θετικά και να βοηθήσει στην αυτοβελτίωση αλλά και στην τόνωση της υπηρεσιακής αυτοπεποίθησης του ατόμου. «Το να ξέρεις τι να κάνεις» είναι μεγάλη υπόθεση σε μία Υπηρεσία. (Σ8)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Σε μία ομάδα, όπως είναι οι συνάδερφοι μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά. Αρκεί να ενθαρρύνεται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και να υπάρχει δικαιοσύνη στο φορέα. (Σ8)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Θα έπρεπε να έχει. Δεν είμαι σίγουρη αν συμβαίνει στην πραγματικότητα.(Σ8)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Εννοείται. Όταν η γνώμη του καθενός μετράει ή τουλάχιστον ακούγεται, είναι σημαντικό για τη λειτουργία της Υπηρεσίας. Οι αλαζονικές και αυταρχικές συμπεριφορές είναι μη επιθυμητές. (Σ8)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Συμφωνώ, ο διάλογος, η ενεργητική ακρόαση, η λήψη υπόψη απόψεων, γνώμων, προτάσεων κ.λ.π. μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει. (Σ8)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9 (Σ9)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Η εφαρμογή νέων οργανωσιακών μεθόδων στις επιχειρηματικές πρακτικές ενός οργανισμού έχει θετική επίδραση και στη διαχείριση της γνώσης με την προϋπόθεση οι νέες αυτές μέθοδοι να επικοινωνούνται με τους κατάλληλους διαύλους στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αυτού.(Σ9)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα, καθώς διευκολύνει τον υπάλληλο στην ταχύτερη και εγκυρότερη διεκπεραίωση των εργασιακών του καθηκόντων, συμμετέχοντας ο ίδιος ενεργά στην επίτευξη τόσο των προσωπικών του στόχων όσο και αυτών του οργανισμού, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας μεταξύ των συναδέλφων, ενώ ο οργανισμός ως ολότητα αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι πιο αποτελεσματικός. (Σ9)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Η διαμόρφωση και η υιοθέτηση μιας κοινής κουλτούρας ως προς τη διάχυση της οργανωσιακής γνώσης από και σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς ενός οργανισμού συμβάλει στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, στη δημιουργία ενός πιο ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος με συνέπεια την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων του οργανισμού, πετυχαίνοντας περισσότερα με λιγότερο κόστος. (Σ9)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εκ μέρους της Υπηρεσίας ενός κοινού πλαισίου μάθησης και διαμοιρασμού κρίσιμων πληροφοριών και γνώσεων ως προς τις διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές και η δέσμευση όλων των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού για την τήρηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση του πλαισίου αυτού έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία. (Σ9)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Σαφώς και έχει θετική επίδραση, διότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να νιώθουν πιο ενεργοί τόσο στη λήψη αποφάσεων, όσο και στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, ενώ παράλληλα αποτελεί και ένα κίνητρο για συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, τόσο ως μεμονωμένα άτομα όσο και ως μέλη μιας ομάδας εργασίας. (Σ9)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Έχει αφού μπορεί να διευκολύνει τη μάθηση και να την καταστήσει κτήμα όλων των υπαλλήλων πιο εύκολα και πιο γρήγορα. (Σ9)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι, καθώς ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να γίνεται ολοένα και πιο ενεργός και αποτελεσματικός, τον παρακινεί να συνεργάζεται με άλλους συναδέλφους και από κοινού να συμβάλουν τα μέγιστα για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού μέσα από ένα ενιαίο πλαίσιο γνωστικής δράσης. (Σ9)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Σαφώς και την επηρεάζει είτε θετικά είτε αρνητικά αναλόγως με το εάν την ενθαρρύνει και τη διευκολύνει ή τη σαμποτάρει και αδιαφορεί για αυτή αντίστοιχα. (Σ9)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Αναμφισβήτητα και έχει, καθώς με την εφαρμογή συγκεκριμένων τυπολογικών διαδικασιών και την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης αυτών αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συνόλου ενός οργανισμού. (Σ9)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Μέσα από ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο διαμοιρασμού γνώσεων και πληροφοριών σαφώς και επηρεάζεται θετικά η συμπεριφορά των συναδέλφων ως προς τη μάθηση και την απόκτηση νέων γνωστικών μεθόδων, συμβάλλοντας παράλληλα στη δημιουργία ενός ομαδικού κλίματος συνεργασίας και συνεχούς γνωστικής αλληλεπίδρασης με γνώμονα την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας. (Σ9)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Σαφώς και έχει, καθώς η λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την υιοθέτηση και υλοποίηση καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών έχει ως αφετηρία τα ανώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας και έπειτα ακολουθεί η διάχυση αυτών των μεθόδων προς τα κάτω. (Σ9)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Δεν θα την χαρακτηρίζα ασθενή, ίσα ίσα από τον κάθε εργαζόμενο χωριστά ως μεμονωμένο άτομο μπορεί να προκύψουν καινοτόμες ιδέες και πρωτότυπες προτάσεις που μπορεί να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό, απλά απαραίτητη προϋπόθεση

στην περίπτωση αυτή είναι η στήριξη και η ενθάρρυνση από την ανώτερη διοικητική ηγεσία του οργανισμού. (Σ9)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Μόνο θετική μπορεί να έχει, καθώς απλουστεύει και διευκολύνει τον τρόπο εργασίας, ενώ παράλληλα το άτομο αναπτύσσει συνεχώς το γνωστικό πεδίο του και αναβαθμίζει τις δεξιότητες και ικανότητές του. (Σ9)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Ναι, διότι δημιουργεί ένα σταθερό και αξιόπιστο περιβάλλον εργασίας, όπου όλοι οι ενδιαφερόμενοι λειτουργούν ως ένα ενιαίο σύνολο με κοινούς σκοπούς, ως μία κοινωνική ομάδα με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών. (Σ9)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Έχει, διότι βελτιώνει την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της στο σύνολο. (Σ9)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Αναμφίβολα και έχει καθώς βοηθά στη λειτουργία μιας υπηρεσίας ως μιας κοινωνικής ομάδας που εργάζεται για το κοινό καλό και για την επίτευξη του μέγιστου βαθμού των στόχων της. (Σ9)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Και μόνο θετική επίδραση διότι την κάνει περισσότερη αποτελεσματική και αποδοτική, ενώ η υιοθέτηση καλών πρακτικών και κοινών αξιών την κάνει και περισσότερο ανταγωνιστική και ανθεκτική στις κρίσεις και την αντιμετώπιση των όποιων αλλαγών. (Σ9)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10 (Σ10)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Θεωρώ πως έχει θετική επίδραση καθώς οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές ενισχύουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται η γνώση στις υπηρεσίες του δημοσίου.(Σ10)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Σίγουρα έχει θετική επίδραση καθώς 'όταν νιώθω ότι συμμετέχω ενεργά στην υπηρεσία μου και στους στόχους της τότε ενισχύεται και η διαχείριση της γνώσης. (Σ10)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Νομίζω πως έχει θετική επίδραση. Αρχικά όταν η υπηρεσία μου με ανταμείβει για αυτά που κάνω αλλά και όταν μου δίνετε η δυνατότητα και αναλαμβάνω πρωτοβουλίες τότε λειτουργεί καλύτερα η διαχείριση της γνώσης. Επίσης είναι σημαντικό η υπηρεσία να προωθεί την διαδικασία της μάθησης με διάφορους τρόπους. (Σ10)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Έχει θετική επίδραση καθώς όταν οι υπάλληλοι διευκολύνονται από την υπηρεσία τους στον διαμοιρασμό των γνώσεων τότε προωθούνται καινοτόμες πρακτικές. (Σ10)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση.Όταν υπάρχει μία θετική κουλτούρα και ένα καλό κλίμα τότε αυτό επιδρά και στην προσωπική συμπεριφορά. (Σ10)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Θεωρώ πως έχει θετική επίδραση διαχείριση της γνώσης στον τρόπο με τον οποίο κατανοούν οι υπάλληλοι τις πρακτικές μάθησης.(Σ10)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Σίγουρα έχει θετική επίδραση καθώς όταν γίνεται με σωστό τρόπο η διαχείριση της γνώσης στην υπηρεσία τότε οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν καλύτερα τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. (Σ10)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Νομίζω ότι επηρεάζει καθώς δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να μαθαίνουν με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους και παράλληλα να μαθαίνουν αποτελεσματικότερα. (Σ10)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Σίγουρα έχει θετική επίδραση. Η διαχείριση της γνώσης δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση στην γνώση και να συμμετέχουν ενεργά στους στόχους της υπηρεσίας. (Σ10)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Νομίζω ότι επηρεάζει την συμπεριφορά των συναδέλφων καθώς η συνεργασία και η συζήτηση μεταξύ τους δίνει τη δυνατότητα να μαθαίνουν με καλύτερο τρόπο και να αποκτούν νέες γνώσεις. (Σ10)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Σίγουρα έχει θετική επίδραση επειδή όταν η υπηρεσία ακούει και μαθαίνει από όλους τους υπαλλήλους τότε βγαίνουν νέοι τρόποι και νέες ιδέες που βοηθούν στηνεργασία τους. (Σ10)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Νομίζω ότι έχει μικρή επίδραση. Θα μπορούσε να έχει μεγαλύτερη εάν ενισχύονταν και από την πλευρά της ηγεσίας. (Σ10)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Σίγουρα έχει θετική επίδραση γιατί όταν δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να μαθαίνουν εντός της υπηρεσίας τότε οι υπάλληλοι αισθάνονται σημαντικοί και ενεργοί. (Σ10)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Έχει θετική επίδραση επειδή οι υπάλληλοι μέσω της μάθησης συζητούν τα επιτεύγματα και τα λάθη τους και βελτιώνονται τόσο οι ίδιοι όσο και η υπηρεσία. (Σ10)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι τις πρακτικές μάθησης έχει θετική επίδραση καθώς μοιράζονται γνώσεις και πληροφορίες και διευκολύνεται η διαδικασία της μάθησης. (Σ10)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Σίγουρα έχει επίδραση. Όσο πιο ώριμοι είναι η υπηρεσία στην διαχείριση της γνώσης τόσο περισσότερο οι υπάλληλοι βοηθούνται μεταξύ τους και βελτιώνονται. (Σ10)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Έχει θετική επίδραση καθώς το επίπεδο ωριμότητας βοηθά την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας και η μάθηση γίνεται με καλύτερο τρόπο. (Σ10)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 11 (Σ11)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Ναι εφόσον υποστηρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με ανάλογη υλικοτεχνική υποδομή, με ενθάρρυνση και εμπύχωση και αξιοκρατικά κίνητρα ανέλιξης.(Σ11)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Ναι υπό προϋποθέσεις. Αν δηλαδή η προσωπική συμπεριφορά έχει στοιχεία στοχευμένης προσέγγισης και ενσυναίσθησης. (Σ11)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Ναι υπό προϋποθέσεις. Αν δηλαδή είναι υποστηρικτική δίνει δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό την ανάλογη υλικοτεχνική υποδομή, ενθαρρύνει, εμπυχώνει, επιβραβεύει και δίνει αξιοκρατικά κίνητρα ανέλιξης. (Σ11)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Ναι υπό την προϋπόθεση όμως ότι επικρατεί η ανάλογη υπηρεσιακή κουλτούρα. (Σ11)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Πάντα και είναι ανάλογα θετική ή αρνητική με την μορφή της υπηρεσιακής συμπεριφοράς. (Σ11)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Ναι αν και δεν είναι ο αποκλειστικός παράγοντας. Η επίδραση είναι πολυπαραμετρικός παράγοντας. (Σ11)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι υπό προϋποθέσεις. Εφόσον δηλαδή αυτή αναπτύσσεται σε ένα ολιστικό σύστημα προαγωγής της προσωπικότητας του εργαζόμενου μέσω της Διαχείρισης της Γνώσης. (Σ11)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Εφόσον αυτή αναπτύσσεται σε ένα ολιστικό σύστημα προαγωγής της προσωπικότητας του εργαζόμενου μέσω της Διαχείρισης της Γνώσης τότε η προσωπική συμπεριφορά αναπτύσσεται θετικά ως προς τη μάθηση. (Σ11)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι υπό προϋποθέσεις. Εφόσον δηλαδή η υπηρεσιακή κουλτούρα που επικρατεί είναι θετική στην ενσωμάτωση της γνώσης και της καινοτομίας. (Σ11)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Ναι εφόσον η επικρατούσα κουλτούρα στο υπηρεσιακό περιβάλλον ενθαρρύνει την μάθηση. (Σ11)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Ναι εφόσον η υπηρεσιακή κουλτούρα είναι θετική στην προαγωγή της γνώσης και της καινοτομίας. (Σ11)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Ναι υπό προϋποθέσεις. Εφόσον δηλαδή βρίσκει υποστήριξη, ενθάρρυνση και κίνητρα και λειτουργεί σε ένα περιβάλλον αξιοκρατίας. (Σ11)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι υπό προϋποθέσεις. Εφόσον δηλαδή η οργανωτική μάθηση έχει έναν ολιστικό χαρακτήρα τέτοιο που εκτός από την γνώση να προάγει την προσωπικότητα και την υπηρεσιακή κουλτούρα του ατόμου. (Σ11)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Ναι εφόσον δηλαδή η οργανωτική μάθηση έχει έναν ολιστικό χαρακτήρα τέτοιο που εκτός από την γνώση να προάγει την προσωπικότητα, την ομαδική εργασία, την συνεργασία και συνολικά την υπηρεσιακή κουλτούρα του ατόμου. (Σ11)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι υπό προϋποθέσεις. Εφόσον δηλαδή η υπηρεσιακή κουλτούρα είναι φιλική και δεκτική στην Μάθηση και στην καινοτόμο λειτουργία. (Σ11)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Ναι εφόσον είναι επαρκώς ώριμο και ενσωματώνει τα απαραίτητα στοιχεία προσέγγισης και διαμόρφωσης συμπεριφοράς. (Σ11)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι εφόσον είναι δεκτική στην Μάθηση και στην καινοτόμο λειτουργία. (Σ11)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 12 (Σ12)

1^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης ;

Η οργανωσιακή καινοτομία σε μια υπηρεσία έχει θετική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης, διότι συμβάλλει στη σωστή αξιοποίηση του δυναμικού της και στον εντοπισμό των κατάλληλων εργαλείων που θα χρησιμοποιήσει για την ορθότερη διαχείριση αυτής της γνώσης.(Σ12)

Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;

Η προσωπική συμπεριφορά των υπαλλήλων σε μια υπηρεσία, συμβάλλει θετικά στη διαχείριση της γνώσης όταν είναι πρόθυμοι να υιοθετήσουν νέες μεθόδους και πρακτικές, αλλά και να μοιραστούν τις δικές τους με άλλους. (Σ12)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;

Η συμπεριφορά της υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης, εντοπίζοντάς την και διοχετεύοντας την κατάλληλα. Παράδειγμα: όντας νεοδιόριστη υπάλληλος μου είχε ανατεθεί η συγκέντρωση των μορίων για τις κρίσεις των προϊσταμένων. Δεν υπήρχε κάποια εφαρμογή τότε και για δική μου διευκόλυνση χρησιμοποίησα την Access, δημιουργώντας καρτέλα για τον κάθε υπάλληλο με τη δυνατότητα να έχω συγκεντρωτικά και συγκρίσιμα τα δεδομένα μου. Ένα υψηλόβαθμο

στέλεχος της υπηρεσίας εντυπωσιάστηκε από αυτή την πρωτοβουλία και μου πρόσφερε μια από τις καλύτερες θέσεις του οργανισμού εκείνη την περίοδο. (Σ12)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;

Θα απαντήσω με ένα παράδειγμα: Για χ λόγους είχε αλλάξει όλο το προσωπικό σε ένα τμήμα μιας υπηρεσίας. Νέοι υπάλληλοι όλοι, με όρεξη για δουλειά και θέληση για μάθηση. Δυστυχώς όμως δεν υπήρχε κανένας για μεταλαμπάδευση των γνώσεων του και για τις πρακτικές που ακολουθούσε η υπηρεσία έως τότε. Νέα υπάλληλος κι εγώ, θα πήγαινα για την εισαγωγική μου εκπαίδευση σε άλλη περιοχή, στον χώρο όπου στεγάζονταν η αντίστοιχη υπηρεσία εκείνης της περιοχής. Μετά από προσωπική πρόταση και τις ενέργειες του Διευθυντή, παράλληλα με την εισαγωγική εκπαίδευση έγινε και η εκπαίδευση στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας από τους συναδέλφους της αντίστοιχης υπηρεσίας. Επιστρέφοντας στη βάση μου, όλη αυτή τη νέα γνώση τη μετέδωσα στους συναδέλφους μου, οι οποίοι έδειξαν ιδιαίτερο ζήλο και προθυμία. Η υπηρεσία μετά απο αυτό λειτουργούσε καλύτερα από ποτέ! (Σ12)

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Φυσικά και έχει θετική επίδραση διότι μας παρακινεί και μας παροτρύνει να εξελισσόμαστε καθημερινά (Σ12)

2^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Η Διαχείριση της γνώσης συμβάλλει θετικά στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε και υιοθετούμε τις νέες πρακτικές μάθησης. (Σ12)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Φυσικά και έχει θετική επίδραση στην προσωπική συμπεριφορά διότι γνωρίζοντας πως να διαχειριστούμε τη γνώση που είτε έχουμε, είτε αποκτούμε στην πορεία, ενισχύουμε την υπευθυνότητα και τον έλεγχο της προσωπικής μας επίδοσης. (Σ12)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Η κάθε υπηρεσία μπορεί να επηρεάσει την προσωπική συμπεριφορά των υπαλλήλων της ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους. Κάποιοι από αυτούς είναι παρακινώντας τους να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια και σε ενημερωτικές ημερίδες, να

παρακολουθούν συνέδρια και εργαστήρια δεξιοτήτων, να συμμετέχουν σε συναντήσεις ανταλλαγής εμπειριών καθώς και με το να έχουν πιο ενεργό ρόλο στις διάφορες υπηρεσιακές συναντήσεις. (Σ12)

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Οι υπάλληλοι που μπορούν να διαχειριστούν σωστά τη γνώση τους, επιδρούν θετικά και στη συμπεριφορά της υπηρεσίας τους γενικότερα, διότι μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους που διαθέτουν με τον καλύτερο τρόπο και στον ταχύτερο χρόνο. Αυτό μπορεί να έχει μόνο θετικό αντίκτυπο στην υπηρεσία. (Σ12)

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Φυσικά και επηρεάζει τη συμπεριφορά των συναδέλφων, διότι όταν γίνεται εμφανές πως η υπάρχουσα γνώση μπορεί να διαχειριστεί και να αξιοποιηθεί κατάλληλα, λειτουργεί ως κινητήριο δύναμη και ωθεί τους συναδέλφους σε καλύτερες συμπεριφορές. (Σ12)

3^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;

Στην Οργανωτική Καινοτομία θεωρώ πως η συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση γιατί από αυτή εξαρτάται σε ποιο βαθμό θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί η καινοτομία. (Σ12)

Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία ;

Στην εφαρμογή της οργανωτικής καινοτομίας, η προσωπική συμπεριφορά θεωρώ πως έχει δευτερεύοντα ρόλο, καθώς τον πρωταρχικό τον έχει η συμπεριφορά της υπηρεσίας. (Σ12)

4^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Θα έλεγα πως επιδρά θετικά στην προσωπική συμπεριφορά η οργανωτική μάθηση, διότι επιταχύνει τον χρόνο που απαιτείται για την εκμάθηση της γνώσης και συμβάλλει στην αποδοτικότερη κατανόηση της. (Σ12)

Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;

Επίσης επιδρά θετικά στην συμπεριφορά των συναδέλφων η οργανωτική μάθηση, διότι και σε αυτή την περίπτωση επιταχύνει τον χρόνο που απαιτείται για την εκμάθηση της γνώσης και συμβάλλει στην αποδοτικότερη κατανόηση της. (Σ12)

5^ο ΜΟΝΤΕΛΟ

Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε τις πρακτικές μάθησης επιδρούν θετικά στη συμπεριφορά της υπηρεσίας γιατί διευκολύνουν την κατανόηση τους και οδηγούν στην επιτυχημένη εφαρμογή τους. (Σ12)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ;

Το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης σε μια υπηρεσία οδηγεί σε εντάσεις μεταξύ συναδέλφων και σε μείωση της αποδοτικότητας τους. Επομένως θα μπορούσαμε να πούμε πως το επίπεδο της ωριμότητας σε μια υπηρεσία επηρεάζει και την παραγωγικότητά τους. (Σ12)

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Το επίπεδο της ωριμότητας έχει μόνο θετική επίδραση στην συμπεριφορά της υπηρεσίας και οδηγεί στην αποτελεσματικότητά της και κατά συνέπεια στην επιτυχία της. (Σ12)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8 : Συγκεντρωτικοί πίνακες αποτελεσμάτων συνεντεύξεων

Μοντέλο 1	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ερώτηση 1		
Η Οργανωσιακή Καινοτομία έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;		
Ναι	11	91,7
Εξαρτάται	1	8,3
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0
Ερώτηση 2		
Η Προσωπική συμπεριφορά έχει θετικό συνολικό αποτέλεσμα στη Διαχείριση της Γνώσης;		
Ναι	11	91,7
Εξαρτάται	1	8,3
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0
Ερώτηση 3		
Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στη Διαχείριση της Γνώσης;		
Ναι	10	83,3
Εξαρτάται	2	16,7
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0
Ερώτηση 4		
Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Καινοτομία;		
Ναι	10	83,3
Εξαρτάται	2	16,7
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Ερώτηση 5

Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι	11	91,7
Εξαρτάται	1	8,3
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Μοντέλο 2	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
------------------	------------------	--------------------

Ερώτηση 1

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης;

Ναι	11	91,7
Εξαρτάται	1	8,3
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Ερώτηση 2

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;

Ναι	11	91,7
Εξαρτάται	1	8,3
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Ερώτηση 3

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει την Προσωπική Συμπεριφορά ως προς τη μάθηση με πολλούς τρόπους;

Ναι	11	91,7
Εξαρτάται	1	8,3
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Ερώτηση 4

Η Διαχείριση της Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι	11	91,7
Εξαρτάται	1	8,3
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Ερώτηση 5

Η Διαχείριση της Γνώσης που εφαρμόζει η εκάστοτε υπηρεσία επηρεάζει τη Συμπεριφορά των Συναδέλφων ως προς τη μάθηση;

Ναι	11	91,7
Εξαρτάται	1	8,3
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Μοντέλο 3	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ερώτηση 1		
Η Συμπεριφορά της Υπηρεσίας έχει σημαντική άμεση θετική επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;		
Ναι	9	75,0
Εξαρτάται	3	25,0
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0
Ερώτηση 2		
Η Προσωπική Συμπεριφορά έχει ασθενή θετική άμεση επίδραση στην Οργανωτική Καινοτομία;		
Ναι	4	33,3
Εξαρτάται	3	25,0
Όχι	5	41,7
Σύνολο	12	100,0

Μοντέλο 4	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
<u>Ερώτηση 1</u>		
Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στην Προσωπική Συμπεριφορά;		
Ναι	10	83,3
Εξαρτάται	2	16,7
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0
<u>Ερώτηση 2</u>		
Η Οργανωτική Μάθηση έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;		
Ναι	9	75,0
Εξαρτάται	3	25,0
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Μοντέλο 5	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
<u>Ερώτηση 1</u>		
Η Αντίληψη των Πρακτικών Μάθησης έχει θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;		
Ναι	9	75,0
Εξαρτάται	3	25,0
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0
<u>Ερώτηση 2</u>		
Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει επίδραση στη Συμπεριφορά των Συναδέλφων;		
Ναι	10	83,3
Εξαρτάται	2	16,7
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Ερώτηση 3

Το Επίπεδο Ωριμότητας στις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης στην υπηρεσία σας έχει μόνο θετική επίδραση στη Συμπεριφορά της Υπηρεσίας;

Ναι	9	75,0
Εξαρτάται	3	25,0
Όχι	0	0,0
Σύνολο	12	100,0

Ταύτιση μοντέλων	Ποσοστό (%)
Μοντέλο 1	
Απόλυτη	88,3
Μερική	11,7
Καμία	0,0
Μοντέλο 2	
Απόλυτη	91,7
Μερική	8,3
Καμία	0,0
Μοντέλο 3	
Απόλυτη	54,2
Μερική	25,0
Καμία	20,8
Μοντέλο 4	
Απόλυτη	79,2
Μερική	20,8
Καμία	0,0
Μοντέλο 5	
Απόλυτη	77,8
Μερική	22,2
Καμία	0,0

