

# ΕΝΟΤΗΤΑ 1

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MANAGEMENT



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

1.2 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.6 ΗΓΕΣΙΑ

1.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1.8 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (Motivation)

1.8.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

1.8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

1.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

# 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ- - ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

# 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)

- Ο προγραμματισμός είναι η διεργασία με την οποία οι διοικούντες καθορίζουν στόχους και προσδιορίζουν το πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

«Το διοικείν εστί  
προβλέπειν.»  
Αλκιβιάδης  
Αθηναίος πολιτικός &  
στρατηγός (450-404 π.Χ.)

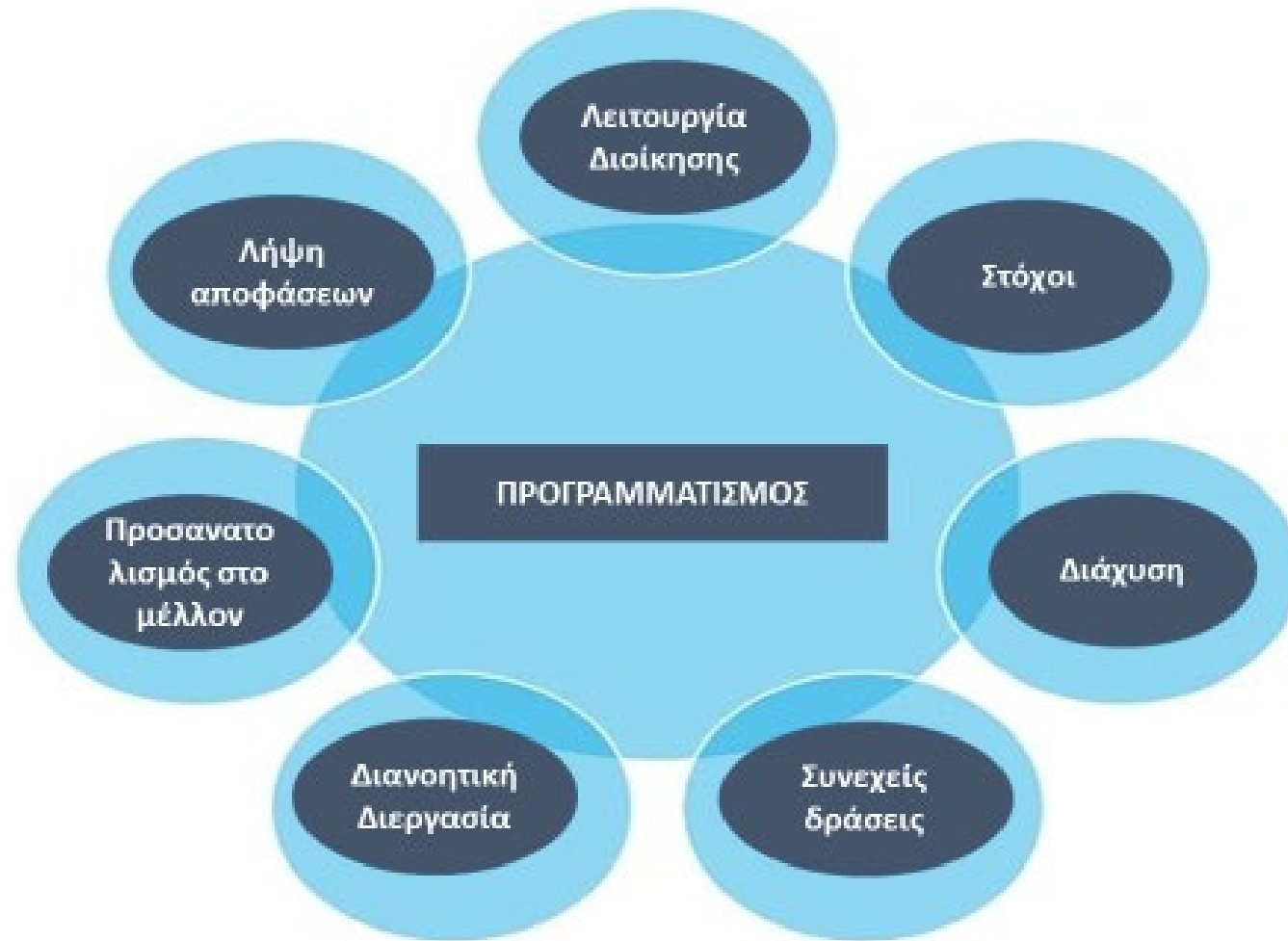


## 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)



Ο προγραμματισμός (πλάνο ενεργειών) είναι η **θεμελιώδης λειτουργία Διοίκησης**, η οποία περιλαμβάνει την εκ των προτέρων απόφαση για το **τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει, πώς θα γίνει και ποιος θα το κάνει**. Είναι μια διανοητική διεργασία που καθορίζει τους **στόχους ενός οργανισμού** και αναπτύσσει διάφορους τρόπους δράσης, μέσω των οποίων ο οργανισμός μπορεί **να επιτύχει αυτούς τους στόχους**. Εξηγεί ακριβώς **με ποιο τρόπο** μπορεί να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος

## 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)



**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

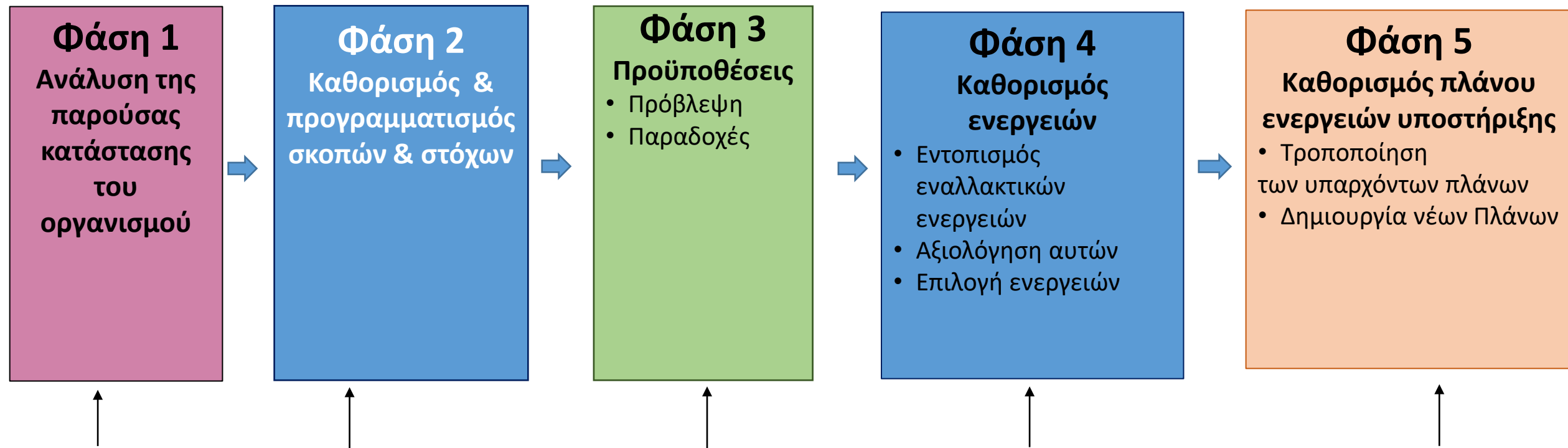
## 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)

|                                                   |
|---------------------------------------------------|
| Γιατί είναι σημαντικός; Διότι:                    |
| Βοηθά στον καθορισμό στόχων                       |
| Δίνει σωστή κατεύθυνση                            |
| Μειώνει τις μελλοντικές αβεβαιότητες              |
| Συμβάλλει στην Αποτελεσματική Αξιοποίηση Πόρων    |
| Συντελεί στην αποδοτικότητα                       |
| Ενισχύει το συντονισμό                            |
| Ενθαρρύνει καινοτόμες ιδέες                       |
| Εξασφαλίζει αποτελεσματικό έλεγχο                 |
| Μειώνει τις πιθανότητες επιχειρηματικής αποτυχίας |
| Βελτιώνει τις επιδόσεις                           |
| Συντελεί στην Επίτευξη των Στόχων                 |

### Importance of Planning Function of Management

- Helps To Set Goals
- Gives Right Direction
- Reduce Future Uncertainties
- Effective Utilization of Resources
- Brings Efficiency
- Brings Coordination
- Encourage Innovative Ideas
- Ensures Effective Control
- Reduces Business Failure
- Improved Performance
- Achievement of Organizational Goals or Objectives

## 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)



**Ο προγραμματισμός είναι διεργασία**

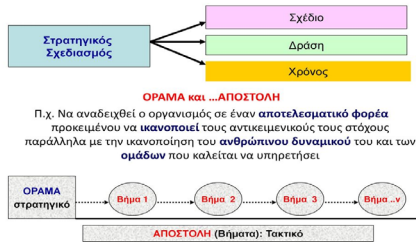
**Διεργασία:** σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, οι οποίες αξιοποιούν τους πόρους, για να παράγουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα

**Διαδικασία:** προδιαγεγραμμένος τρόπος για τη διενέργεια δραστηριότητας ή διεργασίας ΠΗΓΗ: ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2015

Διεργασία σχεδιασμού –Βασισμένη στο ‘The Planning Process Source: Adapted from H. Koontz and C. O’Donnell, 1972 Principles of management: An analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill, 113.’ <https://openstax.org/books/principles-management/pages/17-2-the-planning-process>

# 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)

9. Αναζητήστε την Αποτελεσματική Διαχείριση με πυξίδα τον...Στρατηγικό Σχεδιασμό



**Στρατηγικός προγραμματισμός/σχεδιασμός:** καθορίζει το μακροπρόθεσμο όραμα του οργανισμού· εμπεριέχει την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού· ορίζει το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και την ενσωμάτωση του οργανισμού στο περιβάλλον του πλαισίου

## Administration Plan guidelines for public enterprises

| Clients Perspective                                                                                                                                                                  | Shareholders Perspective                                                                                                                                                                                           | Managers Perspective                                                                                                                                                                                    | Employees Perspective                                                                                                                                                                                                | Other stakeholders Perspective                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>•Better quality of services</li><li>•Feedback collection</li><li>•Improved company's image</li><li>•Customer Relationship Management</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Permanent informations</li><li>•Direct access to information</li><li>•Better transparency</li><li>•Involvement in decision making at strategic and tactical level</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Motivation</li><li>•Successor planning</li><li>•Participative management</li><li>•Performance-based management</li><li>•Avoiding conflict of interests</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Involvement in decision making</li><li>•Motivation</li><li>•Performance</li><li>•Teamwork</li><li>•Security</li><li>•Lifelong learning</li><li>•Feedback collection</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Better transparency</li><li>•Direct access to information</li><li>•Involvement in decision making and strategic level</li><li>•Improved company's image</li></ul> |

**Διοικητικός προγραμματισμός/σχεδιασμός:** καθορίζει την κατανομή των πόρων σε εσωτερικές μονάδες του οργανισμού· εμπεριέχει την ενοποίηση του θεσμικού επιπέδου του οργανισμού (για παράδειγμα, διαμόρφωση οράματος) με τον τεχνικό πυρήνα (υλοποίηση οράματος) καθώς και την ενοποίηση των διαφορετικών μονάδων του οργανισμού.

How to write  
**Operations Plan  
Section**

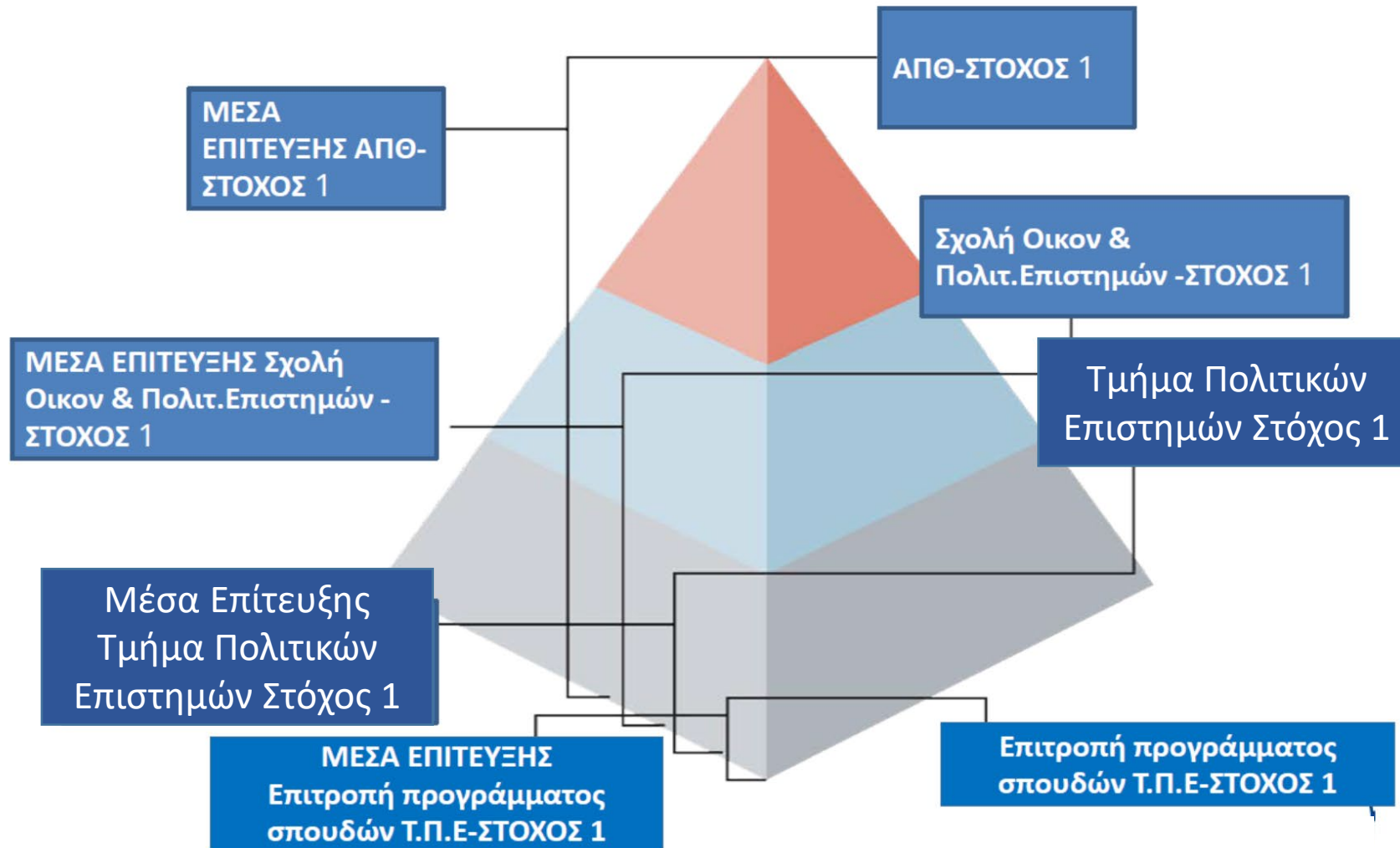


**Λειτουργικός προγραμματισμός/σχεδιασμός:** καλύπτει τις καθημερινές λειτουργίες του Οργανισμού

## 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)

Τα πλάνα που καθορίζονται από την επιτροπή προγράμματος σπουδών του τμήματος Πολιτικών Επιστημών του ΑΠΘ **πρέπει να ταιριάζουν και να υποστηρίζουν** τα πλάνα του τμήματος Πολιτικών Επιστημών, τα οποία **συμβάλλουν στους στόχους της Σχολής Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών**, τα πλάνα της οποίας πρέπει με τη σειρά τους να υποστηρίζουν τους στόχους του ΑΠΘ. Ως εκ τούτου, **οι επικεφαλής αναπτύσσουν ένα περίπλοκο δίκτυο οργανωτικών σχεδίων**, όπως αυτό που φαίνεται στο επόμενο σχήμα, για να επιτύχουν τους γενικούς στόχους του οργανισμού τους.

## 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)



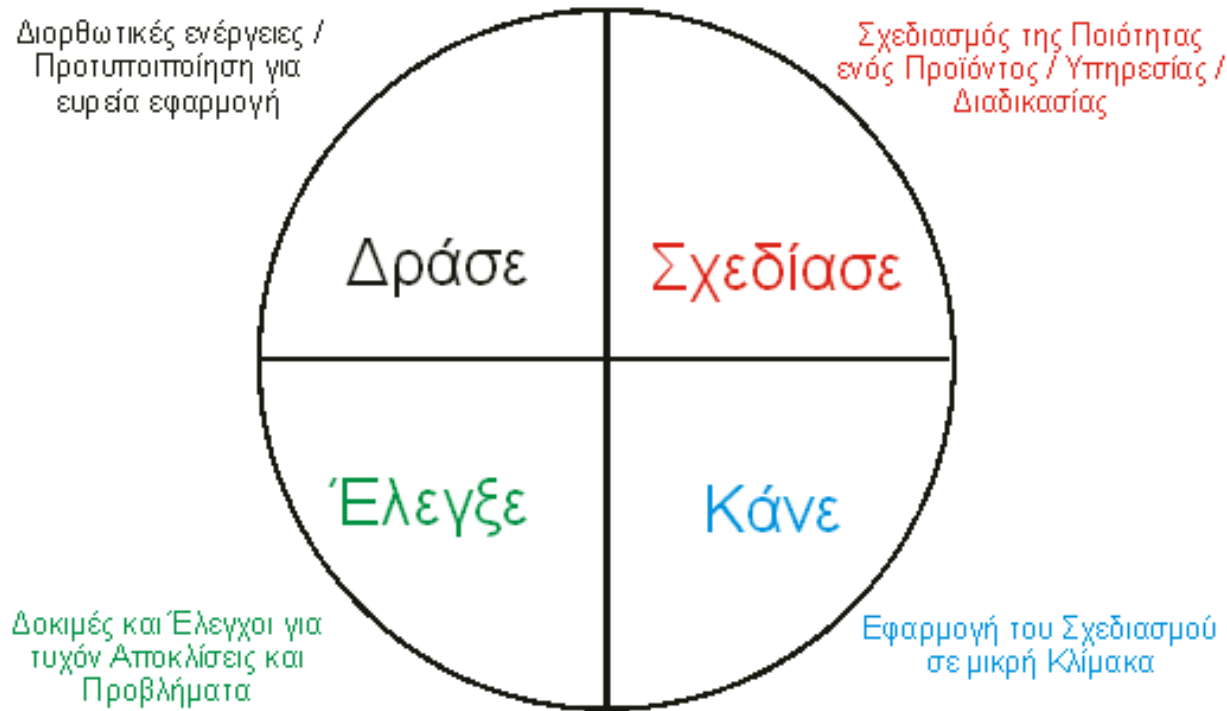
3

# 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)

| ΟΝΟΜΑ: |            |           |                | Οργανισμός: |        |            |            |                   |                 | Ημερομηνία:              |                   |                    |
|--------|------------|-----------|----------------|-------------|--------|------------|------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|--------------------|
| Στόχοι | Στρατηγική | Ενέργειες | Χρονοδιάγραμμα |             | Ομάδες | Συνεργάτες |            | Πόροι             |                 | Ποσο-<br>τικοί<br>στόχοι | Άμεση<br>επίδραση | Πηγές<br>δεδομένων |
|        |            |           | Αρχή           | Τέλος       |        | Εσωτερικοί | Εξωτερικοί | Απαιτούμε-<br>νοι | Υπάρχ-<br>οντες |                          |                   |                    |
|        |            |           |                |             |        |            |            |                   |                 |                          |                   |                    |
|        |            |           |                |             |        |            |            |                   |                 |                          |                   |                    |
|        |            |           |                |             |        |            |            |                   |                 |                          |                   |                    |
|        |            |           |                |             |        |            |            |                   |                 |                          |                   |                    |
|        |            |           |                |             |        |            |            |                   |                 |                          |                   |                    |

# 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)

Στον προγραμματισμό ακολουθείται, ως καλή πρακτική η λογική του κύκλου του Deming [Williams Edwards Deming (Οκτώβριος 1900 - Δεκέμβριος 1993)]\*



**\*Θα αναπτυχθεί αναλυτικά στη Δεύτερη Ενότητα**

**Plan-σχεδιάζω**-θέτω στόχους-σχεδιάζω τις ενέργειες επίτευξης  
**DO-εκτελώ**-εφαρμόζω το πλάνο και τις ενέργειες  
**Check**-παρακολουθώ και ελέγχω την εφαρμογή-αξιολογώ την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των ενεργειών  
**Act-ενεργώ** με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου, τροποποιώ το σχέδιο και επιστρέφω στο πρώτο στάδιο του κύκλου και ο κύκλος ξεκινά ξανά καθώς ο οργανισμός προσπαθεί για συνεχή μάθηση και βελτίωση.  
Σημαντικό στοιχείο στην όλη διεργασία είναι η αξιοποίηση των “ **lessons learned**” ή κατά το ελληνικότερο «τα παθήματα γίνονται μαθήματα»

## 1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (PLANNING)

- Τροποποίηση Στρατηγικού Σχεδίου Α.Π.Θ.
- 2019-2022 6.1. Μείωση του ενεργειακού περιβαλλοντικού αποτυπώματος του ΑΠΘ
- Η μείωση του ενεργειακού περιβαλλοντικού αποτυπώματος του ΑΠΘ θα επιδιωχθεί με τις παρακάτω δράσεις:
- Δ.6.1.1. Ενεργειακή αναβάθμιση των κτιριακών υποδομών (π.χ. θερμομονώσεις, φυτεμένα δώματα, ηλιοπροστασία)

| ΚΤΙΡΙΑ         | ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | ΘΕΡΜΟΜΟΝΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗ | ΚΟΣΤΟΣ | ΑΠΟΦΑΣΗ |
|----------------|------------------------------|--------------------|--------|---------|
| ΚΤΙΡΙΟ Α.....Χ | Χ                            | Χ                  | Χ      | ΝΑΙ     |

| ΚΤΙΡΙΟ Α                     | ΧΡΟΝΟΔΙΑ-ΓΡΑΜΜΑ       | ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ               | ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ        | ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 10/06/2023-20/09/2023 | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ | ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ Χ.ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ | ΕΠΙΤΡΟΠΗ...         |

## 1.2 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## 1.2 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

### Λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων

Οι αποφάσεις που βασίζονται στην ανάλυση και την αποτίμηση των δεδομένων και των πληροφοριών είναι πιο πιθανό να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διεργασία και πάντοτε ενέχει κάποια αβεβαιότητα. Συχνά σχετίζεται με διαφορετικά είδη και πηγές εισερχομένων δεδομένων, όπως επίσης και ερμηνειών τους, που μπορεί να είναι υποκειμενικές.

Είναι σημαντικό να γίνονται κατανοητές οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος και οι πιθανές ακούσιες συνέπειες. Η ανάλυση των γεγονότων, των τεκμηρίων και των δεδομένων οδηγεί σε μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων.

## 1.2 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

**Οι απαιτούμενες ενέργειες περιλαμβάνουν:**

- α) τον καθορισμό, τη μέτρηση και την παρακολούθηση βασικών δεικτών που αποδεικνύουν τις επιδόσεις του Οργανισμού,**
- β) τη διαθεσιμότητα όλων των απαραίτητων εισερχόμενων δεδομένων στο αρμόδιο προσωπικό,**
- γ) τη διασφάλιση ότι όλα τα δεδομένα και οι πληροφορίες είναι επαρκώς ακριβή, αξιόπιστα και ασφαλή,**
- δ) την ανάλυση και την αποτίμηση δεδομένων και πληροφοριών με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων,**
- ε) τη διασφάλιση ότι το προσωπικό είναι σε θέση να αναλύει και να αποτιμά τα δεδομένα, όπως απαιτείται, και**
- στ) τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη ενεργειών που βασίζονται σε τεκμήρια, λαμβάνοντας υπόψη την επιχειρηματική εμπειρία και διαίσθηση.**

## 1.2 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



**Ορθολογική μέθοδος.** Η ορθολογική λήψη αποφάσεων είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος. Στηρίζεται στη λογική και στην ανάλυση και επικεντρώνεται στην απαρίθμηση όσο το δυνατόν περισσότερων εναλλακτικών τρόπων δράσης. Αφού τεθούν όλες οι επιλογές, μπορούν να αξιολογηθούν για να καθοριστεί ποια είναι η καλύτερη. Αυτές οι μέθοδοι συχνά περιλαμβάνουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για κάθε επιλογή, με τις επιλογές να αναφέρονται με τη σειρά της σπουδαιότητάς τους.



**Μέθοδος που βασίζεται στη Διαίσθηση.** Συνήθως η διεργασία λήψης αποφάσεων δεν στηρίζεται στη λογική. Αντίθετα υπαγορεύεται από μια εσωτερική γνώση -- ή διαίσθηση -- σχετικά με το ποια είναι η σωστή επιλογή. Ωστόσο, τα διαισθητικά μοντέλα δεν βασίζονται αποκλειστικά στο ένστικτο. Εξετάζουν επίσης την αναγνώριση μοτίβων, την αναγνώριση ομοιότητας και τη σημασία ή την εξέχουσα θέση της επιλογής.

<https://www.techtarget.com/network/>

## 1.2 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



**Μέθοδος με προεπιλογή αναγνώρισης.** Αποτελούν συνδυασμό ορθολογικής και διαισθητικής λήψης αποφάσεων. Το καθοριστικό στοιχείο τους είναι ότι ο λήπτης αποφάσεων εξετάζει μόνο μία επιλογή αντί να τις ζυγίζει όλες.



**Δημιουργικές μέθοδοι.** Οι χρήστες συλλέγουν πληροφορίες και ιδέες για το πρόβλημα και δημιουργούν κάποιες αρχικές ιδέες για λύσεις. Στη συνέχεια, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων εισέρχεται σε μια περίοδο επώασης όπου δεν σκέφτεται ενεργά τις επιλογές. Αντίθετα, επιτρέπει στο ασυνείδητό του να αναλάβει τη διεργασία και τελικά οδηγείται σε μια συνειδητοποίηση και απάντηση την οποία στη συνέχεια μπορεί να δοκιμάσει και να οριστικοποιήσει.

<https://www.techtarget.com/network/>

## 1.2 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

### Πολυπλοκότητα λήψης αποφάσεων στα δημόσια Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας

- ΣΥΖΗΤΗΣΗ
- ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΠΟΛΛΑΠΛΟΙ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ
- ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
- ΕΘΑΕΕ

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

# 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

## ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Στη βιβλιογραφία θα εντοπίσει κανείς διαφοροποιημένους ορισμούς για τους όρους Οργάνωση και Οργανισμός όπως :

- **Οργάνωση:**\*

- a. **ομάδα ατόμων με ιεραρχική δομή και επίσημο χαρακτήρα** η οποία έχει συσταθεί για την προώθηση κοινών στόχων από τα μέλη της: δημοτική/διεθνής/παγκόσμια/τοπική
- b. **συστηματοποίηση διαφορετικών στοιχείων με βάση συγκεκριμένες μεθόδους και αρχές**, ώστε να αποτελέσουν ενιαίο και λειτουργικό σύνολο: βιομηχανική/γενική/διοικητική/κοινωνική/οικονομική

### Οργανισμός:

- a. **δομημένη οργάνωση που ακολουθεί ορισμένες διαδικασίες** για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών: δημοτικός/ διεθνής/εθνικός / (ημι)κρατικός/κυβερνητικός\*
- b. **άτομο ή ομάδα ανθρώπων** που έχει τις δικές του λειτουργίες με υπευθυνότητες, αρμοδιότητες και σχέσεις για την επίτευξη των στόχων του \*\*

*Σημείωση 1: Η έννοια του οργανισμού, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει την ατομική επιχείρηση, την εταιρία, το νομικό πρόσωπο, τον εμπορικό οίκο, την επιχείρηση, την Αρχή, την συνεταιρική σχέση, την κοινοπραξία ,τον κοινωφελή οργανισμό ή ίδρυμα, ή μέρος ή συνδυασμό αυτών, είτε έχουν νομική υπόσταση είτε όχι, είτε είναι δημόσια είτε είναι ιδιωτικά.*

\*Χρηστικό λεξικό νεοελληνικής Γλώσσας –Ακαδημία Αθηνών

\*\*ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2015

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

### ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

**Οργανόγραμμα:** γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής και της ιεραρχίας της επιχείρησης ή άλλου οργανισμού

**Περιγραφή θέσεως εργασίας:** διαδικασία προσδιορισμού και καταγραφής τόσο των καθηκόντων όσο και των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση συμβάλλει στην αποτελεσματική διαίρεση του συνολικού απαιτούμενου για την ολοκλήρωση των στόχων έργου. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να γίνει:

- i. **ανάθεση καθηκόντων** (καταμερισμός εργασίας, διαμόρφωση θέσεων εργασίας)
- ii. **στελέχωση** και
- iii. **διαμόρφωση σχέσεων** μεταξύ των ατόμων (τμηματοποίηση, ιεραρχικά επίπεδα, εύρος ελέγχου)

### **Μορφές οργάνωσης.**

Συνήθως αναφερόμαστε σε δύο: την τυπική οργάνωση και την άτυπη οργάνωση.

#### **i. Τυπική οργάνωση:**

Επιδιώκει συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς και χαρακτηρίζεται από την προσχεδιασμένη απόδοση ρόλων. Διαθέτει περιορισμένα περιθώρια ευελιξίας. Συνήθως αποτυπώνεται στο Οργανόγραμμα

#### **ii. Άτυπη οργάνωση:**

Περιλαμβάνει τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και τις ομάδες που έχουν άτυπο χαρακτήρα. Χαρακτηρίζεται και ως «κλήμα», αφού διακλαδίζεται με ανάλογο τρόπο. Δηλαδή είναι αποτέλεσμα ενός δικτύου διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων ή κοινωνική οργανωτική δομή (ομάδες, σχέσεις, δίκτυα επικοινωνίας) που δημιουργείται αυθόρμητα μεταξύ των μελών ενός οργανισμού.

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Μέσα σε ένα Οργανισμό **μπορεί να συνυπάρχουν και οι δύο μορφές** δηλ. να υπάρχει τυπικό οργανόγραμμα αλλά να δημιουργούνται και adhoc ομάδες όπως π.χ. για τη διαχείριση έργων όπου απαιτούνται διατμηματικές και διεπιστημονικές συνεργασίες.

Συχνά οι μορφές της **άτυπης Οργάνωσης** δημιουργούνται για να καλύψουν τις ανάγκες επίτευξης στόχων, όπου δεν μπορούν να καλυφθούν από την τυπική Οργάνωση.

Στη σημερινή εποχή επίσης χρησιμοποιείται για υποστήριξη , προσωπικό που δεν ανήκει στον Οργανισμό, αλλά εργάζεται ως **εξωτερικός πάροχος**, οπότε πρέπει να βρεθούν τρόποι για να καθοριστούν οι αρμοδιότητές του π.χ. με την ανάθεση συγκεκριμένου έργου.

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ



ΕΠΙΠΕΔΗ ΔΟΜΗ

**ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:** Τα λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα οδηγούν σε καλύτερη επικοινωνία και περισσότερη αυτονομία και υπευθυνότητα για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν περισσότερα κίνητρα, επομένως να είναι πιο παραγωγικοί

**ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:** Επειδή η επίπεδη οργανωτική δομή είναι ουσιαστικά ένας τύπος ιεραρχίας "από κάτω προς τα πάνω", υπάρχει τεράστια εξάρτηση από την τεχνογνωσία του προσωπικού της πρώτης γραμμής. Εάν κάποιος δεν έχει το επίπεδο της τεχνογνωσίας που απαιτούν οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας του, μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε λάθος δρόμο πολύ γρήγορα. Επιπλέον δεν υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Καθορίζονται από την εκάστοτε ισχύουσα Νομοθεσία, όπως :

- **Νόμος 4485/2017:** “Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις”.
- **Νόμος 4957/2022:** “Νέοι Ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις”.

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

### ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Υφιστάμενο Οργανόγραμμα

Σύγκλητος

Πρυτανικό Συμβούλιο

Πρύτανης

Αντιπρύτανης  
Ακαδημαϊκών  
Υποθέσεων και  
Φοιτητικής Μέριμνας

Αντιπρύτανης  
Οικονομικών,  
Προγραμματισμού και  
Ανάπτυξης

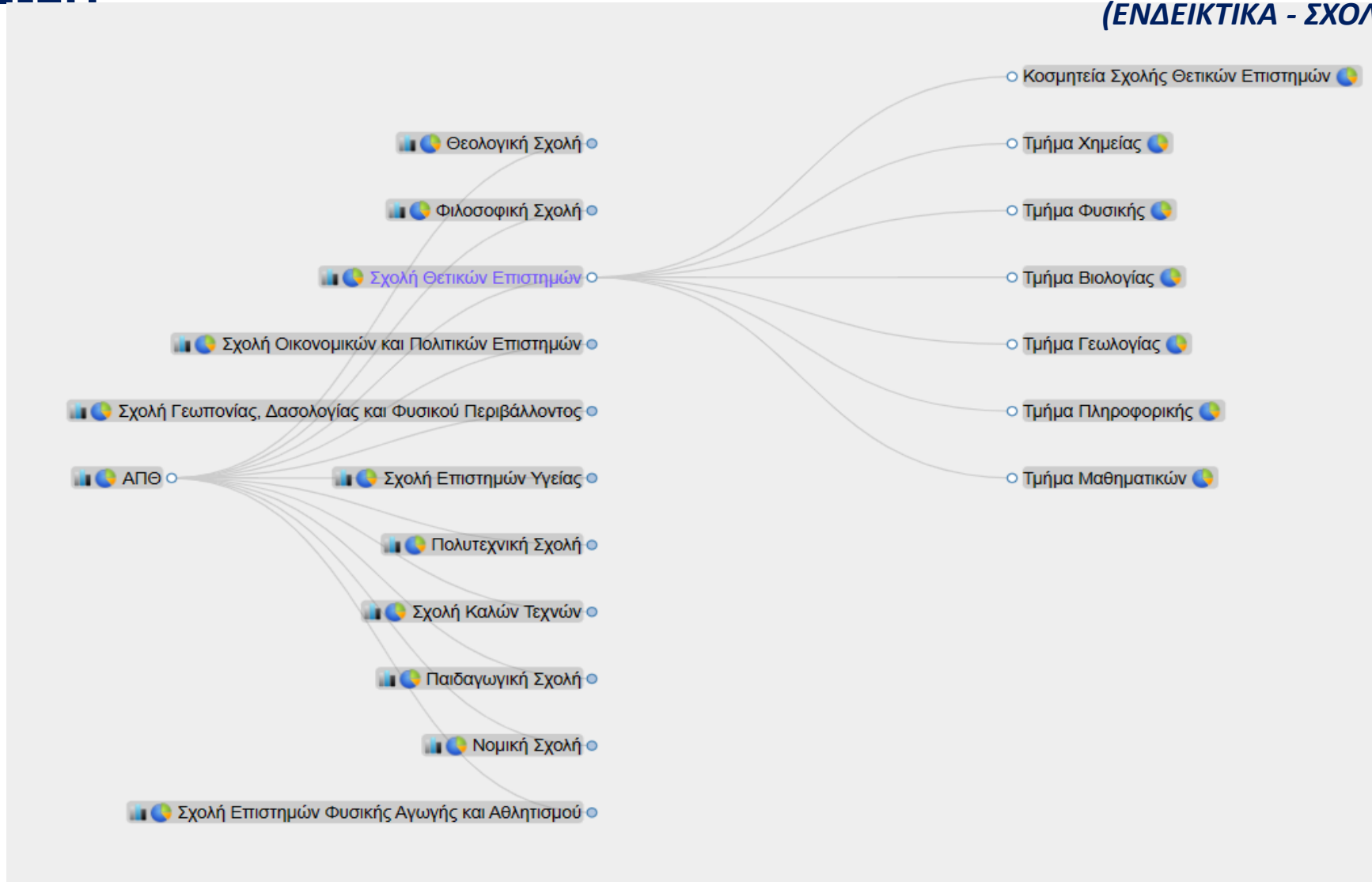
Αντιπρύτανης  
Διοικητικών  
Υποθέσεων

Αντιπρύτανης  
Έρευνας και Δια Βίου  
Εκπαίδευσης

<https://www.auth.gr/structure-2/>

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

### ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ - ΣΧΟΛΕΣ)



[Οργανόγραμμα \(auth.gr\)](http://auth.gr)

# 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

## ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ)

### Διοικητικές Υπηρεσίες

Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

+

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

+

Γενική Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Μηχανοργάνωσης

+

Γραμματεία Κέντρου Βυζαντινών Ερευνών

+

Γραμματεία Νομικής Επιτροπής

+

Γραμματεία Πρυτανικού Συμβουλίου

+

Γραμματεία Συγκλήτου

+

Γραμματεία Σχολείου Νέας Ελληνικής Γλώσσας

+

Γραφείο Διοικητικής και Γραμματειακής Υποστήριξης Πρυτανικών Αρχών

+

Γραφείο Πρυτανείας

+

Γραφείο Τύπου

+

Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου

+

Δικαστικό Γραφείο

+

Μονάδα Ασφάλειας και Προστασίας

+

Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού

+

Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

—

Πληροφορίες για Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

1. Διεύθυνση Προσωπικού

1. Τμήμα Διδακτικού Προσωπικού

2. Τμήμα Λοιπού Προσωπικού

3. Τμήμα Διοικητικού Προσωπικού

2. Διεύθυνση Διοικητικού

1. Τμήμα Διοίκησης

2. Τμήμα Εκδόσεων

3. Τμήμα Πρωτοκόλλου και Διεκπεραίωσης

4. Τμήμα Γενικού Αρχείου

3. Διεύθυνση Συντονισμού Ακαδημαϊκών Μονάδων

1. Τμήμα Σπουδών

2. Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

3. Τμήμα Διεθνών Σχέσεων

4. Τμήμα Ευρωπαϊκών Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

5. Γραφείο Διασύνδεσης Σπουδών και Σταδιοδρομίας

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

—

Πληροφορίες για Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

1. Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης

1. Τμήμα Προϋπολογισμού-Απολογισμού

2. Τμήμα Μισθοδοσίας

3. Τμήμα Δαπανών

4. Τμήμα Δημοσίων Επενδύσεων

5. Τμήμα Διαχείρισης

2. Διεύθυνση Περιουσίας και Προμηθειών

1. Τμήμα Περιουσίας

2. Τμήμα Προμηθειών

3. Τμήμα Κληροδοτημάτων

Γενική Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Μηχανοργάνωσης

—

Πληροφορίες για Γενική Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Μηχανοργάνωσης

1. Διεύθυνση Προγραμματισμού Μελετών και Εκτέλεσης Έργων

1. Τμήμα Προγραμματισμού και Μελετών

2. Τμήμα Εκτέλεσης Έργων

2. Διεύθυνση Συντήρησης και Λειτουργίας Εγκαταστάσεων

1. Τμήμα Συντήρησης και Εκτέλεσης Μικροέργων

1. Τεχνικό Συνεργείο

2. Τμήμα Λειτουργίας Εγκαταστάσεων

1. Γραφείο Κίνησης

3. Διεύθυνση Μηχανοργάνωσης

1. Τμήμα Οργάνωσης-Μηχανοργάνωσης

2. Τμήμα Στατιστικής Τακμίσιας

4. Τμήμα Γραμματείας Επιτροπής Δικτύων και Επικοινωνιών

1. Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

5. Τμήμα Γραμματείας Τεχνικού Συμβουλίου

6. Τμήμα Γραμματείας Γεν. Δίσης Τεχνικών Υπηρεσιών και Μηχανοργάνωσης

7. Αυτοτελές Γραφείο Προσβασιμότητας ΑμεΑ

8. Αυτοτελές Γραφείο Πολιτικής Προστασίας

9. Γραφείο Περιβάλλοντος

10. Γραφείο Εποπτείας Εργολαβιών Καθαριότητας, Φύλαξης και Συντήρησης

1. Γραφείο Σημάτων Οχημάτων

2. Θυρωρεία

# 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

## ΑΕΙ Νόμος 4957/2022

### Άρθρο 8

Συμβούλιο Διοίκησης

### Άρθρο 11

Διαδικασία ανάδειξης Πρύτανη

### Άρθρο 12

Αντιπρυτάνεις

### Άρθρο 16

Σύγκλητος

### Άρθρο 17

Εκτελεστικός Διευθυντής

### Άρθρο 22

Όργανα Σχολής

### Άρθρο 23

Κοσμητεία

### Άρθρο 24

Διαδικασία ανάδειξης Κοσμήτορα

### Άρθρο 28

Όργανα Τμήματος

### Άρθρο 29

Συνέλευση Τμήματος - Συγκρότηση

### Άρθρο 32

Πρόεδρος και Αντιπρόεδρος Τμήματος - Διαδικασία εκλογής

### Άρθρο 31

Διοικητικό Συμβούλιο

### Άρθρο 34

Όργανα Τομέα

### Άρθρο 35

Αρμοδιότητες Γενικής Συνέλευσης Τομέα

### Άρθρο 36

Διαδικασία εκλογής Διευθυντή Τομέα

# 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

## Νόμος 4957/2022

### Άρθρο 43

Συμβούλιο Φοιτητών

### Άρθρο 46

Πανεπιστημιακά εργαστήρια - Διαδικασία ίδρυσης – Σκοπός

### Άρθρο 48

Διευθυντής εργαστηρίου - Διαδικασία εκλογής – Αρμοδιότητες

### Άρθρο 54

Πανεπιστημιακές κλινικές - Διαδικασία ίδρυσης - Σκοπός

### Άρθρο 55

Διευθυντής Κλινικής - Διαδικασία εκλογής – Αρμοδιότητες

### Άρθρο 60

Πανεπιστημιακά μουσεία - Διαδικασία ίδρυσης - Σκοπός

### Άρθρο 61

Διευθυντής Πανεπιστημιακού Μουσείου

### Άρθρο 79

Επιτροπή μεταπτυχιακών σπουδών

### Άρθρο 80

Διαδικασία ίδρυσης Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών

### Άρθρο 81

Όργανα διοίκησης Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών – Σύνοψη

### Άρθρο 101

Ίδρυση Ξενόγλωσσων Προγραμμάτων Σπουδών

### Άρθρο 102

Όργανα διοίκησης

### Άρθρο 112

Κέντρο Επιμόρφωσης & Διά Βίου Μάθησης

### Άρθρο 113

Σκοπός του Κέντρου Επιμόρφωσης & Διά Βίου Μάθησης

### Άρθρο 114

Όργανα διοίκησης του Κέντρου Επιμόρφωσης & Διά Βίου Μάθησης

### Άρθρο 115

Συμβούλιο του ΚΕΔΙΒΗΜ

### Άρθρο 116

Πρόεδρος του Συμβουλίου

### Άρθρο 117

Διευθυντής Επιμόρφωσης - Λοιπό προσωπικό

### Άρθρο 118

Επιστημονικός Υπεύθυνος - Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος

### Άρθρο 124

Βιβλιοθήκες

# 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

## Νόμος 4957/2022

### Άρθρο 128

Κέντρο Ψυχολογικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης

### Άρθρο 129

Κέντρο υποστήριξης διδασκαλίας και μάθησης

### Άρθρο 130

Συνήγορος του Φοιτητή

### Άρθρο 131

Πανεπιστημιακά Κέντρα Έρευνας και Καινοτομίας - Διαδικασία ίδρυσης – Αποστολή

### Άρθρο 132

Όργανα διοίκησης του Πανεπιστημιακού Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας

### Άρθρο 133

Όργανα διοίκησης των Ερευνητικών Ινστιτούτων

### Άρθρο 206

Οργανισμός

### Άρθρο 207

Μονάδα Ασφάλειας και Προστασίας

### Άρθρο 208

Μονάδα Υποστήριξης Φοιτητών

### Άρθρο 209

Μονάδα Ισότιμης Πρόσβασης ατόμων με αναπηρία και ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες

### Άρθρο 210

Μονάδα Ψηφιακής Διακυβέρνησης

### Άρθρο 211

Μονάδα Μεταφοράς Τεχνολογίας και Καινοτομίας

### Άρθρο 212

Μονάδα Υποστήριξης Αλλοδαπών Φοιτητών

### Άρθρο 213

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

### Άρθρο 215

Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας

### Άρθρο 216

Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού

# 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

## Νόμος 4957/2022

### Άρθρο 217

Επιτροπή Δεοντολογίας

### Άρθρο 218

Επιτροπή Ισότητας των Φύλων και Καταπολέμησης των Διακρίσεων

### Άρθρο 219

Επιτροπή Ασφάλειας και Προστασίας του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος

### Άρθρο 220

Επιτροπή Ισότιμης Πρόσβασης Ατόμων με Αναπηρία και ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες

### Άρθρο 221

Επιτροπή Ψηφιακής Διακυβέρνησης

### Άρθρο 222

Επιτροπή Μεταφοράς Τεχνολογίας, Καινοτομίας και Νεοφυούς Επιχειρηματικότητας

### Άρθρο 229

Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας - Σκοπός

### Άρθρο 231

Επιτροπή Ερευνών

### Άρθρο 260

Εταιρείες Αξιοποίησης και Διαχείρισης Περιουσίας των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

### Άρθρο 263

- Διοικητικό Συμβούλιο
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΘ΄
- Ίδρυση, Οργάνωση, Λειτουργία & Αξιολόγηση των Ερευνητικών Παν/κων Ινστιτούτων

### Άρθρο 269

Όργανα διοίκησης

# 1.3 Οργάνωση

## Άλλα Παραδείγματα

### Διοικητικό Προσωπικό

Ενδεικτικά αναφέρονται:

**N. 3528/2007:** (όπως έχει τροποποιηθεί & ισχύει) Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

**N. 4057/2012:** Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

**N. 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

**N. 4674/2020:** Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.

**N. 4940/2022:** Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.

**N. 5043/2023:** Ρυθμίσεις σχετικά με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού - Διατάξεις για την ευζωία των ζώων συντροφιάς - Διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα - Λοιπές ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών

### Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο

Εποπτεία Υπ. Υγείας

Ενδεικτικά αναφέρονται:

**A.N. 1828/1951:** Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων

**N. 2071/1992:** Εκσυγχρονισμός και Οργάνωση Συστήματος Υγείας

**Υ4α/οικ.6321/2013:** «Οργανισμός του Π.Γ.Ν.Θ. «ΑΧΕΠΑ»

**Γ2α/54403/23.11.2020:** Τροποποίηση - συμπλήρωση του Οργανισμού του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης «ΑΧΕΠΑ».

<https://www.ypes.gr/epikairopoiimenos-kodikas-ypallilon-dimosioy-n-p-d-d/>

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

- ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΘΟΥΝ ΟΙ ΚΕΝΤΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ;
- ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΙ ΕΙΝΑΙ ΕΦΙΚΤΕΣ ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ;
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΠΑΡΚΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ;
- ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΓΚΥΛΩΣΕΙΣ;
- ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΦΟΡΤΟΣ;
- ΑΛΛΑ

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ=Προγραμματισμός της δράσης, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος ενός οργανωμένου συνόλου ανθρώπων που εργάζονται για την επίτευξη κοινού σκοπού (λεξικό Ακαδημίας Αθηνών 2014)

Ο όρος «Διοίκηση» συναντάται στην Ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και σήμαινε αρχικά την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης («Επειδάν δε τι περί της πόλεως διοικήσεως δέη βουλεύεσθαι...», Πλάτωνος--Πρωταγόρας «κάθε φορά που το θέμα της συνεδρίασης έχει σχέση με τη διοίκηση των συμφερόντων της πολιτείας, παίρνει το λόγο και δίνει τη συμβουλή του»...).

Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται με αναφορές που υπάρχουν τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους του 1300 π.Χ., όσο και σε αντίστοιχες της αρχαίας Κίνας.

Στην αρχαία Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην Αθηναϊκή Δημοκρατία η **ύπαρξη συμβουλίων, λαϊκών δικαστηρίων και συμβουλίου στρατηγών, υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας.**

**Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.**

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:** Διοίκηση, ευθύνη διαχείρισης έργου, λειτουργίας υπηρεσίας ή συνεκδοχικά αυτός που έχει αναλάβει τη διοίκηση\*

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

α) προγραμματισμός της δράσης, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος ενός οργανωμένου συνόλου ανθρώπων που εργάζονται για την επίτευξη κοινού σκοπού\*

β) συντονισμένες δραστηριότητες για τη διεύθυνση και τον έλεγχο του οργανισμού\*\*

\*Χρηστικό λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας, Ακαδημία Αθηνών

\*\*ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2015 Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο

**Σημείωση ελληνικής έκδοσης:** Ο όρος «διοίκηση» μπορεί να χρησιμοποιείται όταν εστιάζουμε στις δραστηριότητες καθιέρωσης στρατηγικής, πολιτικής και στόχων και ο όρος «διαχείριση» όταν εστιάζουμε στις δραστηριότητες επίτευξης των στόχων\*\*

# 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

## Διαχείριση:

Διεύθυνση, διοίκηση· ειδικότ. διευθέτηση θέματος, υπόθεσης, προβλήματος: αστική/δημόσια/ιδιωτική/ανθρώπινου δυναμικού/προγράμματος/προσωπικών δεδομένων.\*

## Ηγεσία:

α) πρόσωπο ή το σύνολο προσώπων που είναι επικεφαλής σε κάποιον τομέα ή χώρο δράσης: ανώτατη /εκπαιδευτική/ θρησκευτική /κρατική / πολιτειακή/ πολιτική/ στρατιωτική / μιας χώρας. \*

β) είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος και μίας σειράς στόχων \*\*

\*Χρηστικό λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας, Ακαδημία Αθηνών

\*\*(Robbins & Judge, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ)



## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

---

Σύμφωνα με τον Peter Drucker\*, πριν από πενήντα χρόνια ο όρος «management» δεν ήταν **ελκυστικός για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς** γιατί ήταν συνυφασμένος με την «επιχείρηση» και ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός δεν ήταν επιχείρηση.

---

Σήμερα οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί κατανοούν ότι χρειάζονται **την αποτελεσματική διοίκηση** όλο και περισσότερο για να επικεντρωθούν στην αποστολή τους και να πετύχουν τους στόχους τους, τόσο τους επιβαλλόμενους από τα ενδιαφερόμενα μέρη όσο και τους εσωτερικούς.

---

Είναι σημαντικό να μπορούν να διοικήσουν **τους συχνά περιορισμένους ανθρώπινους πόρους, αλλά και τους οικονομικούς για να πετύχουν τη μέγιστη απόδοση.**

---

*\*Peter Drucker (1909-2005) ήταν ένας από τους ευρέως γνωστούς και με μεγαλύτερη επιρροή στοχαστές στη Διοίκηση, του οποίου το έργο συνεχίζει να χρησιμοποιείται από διευθυντικά στελέχη σε όλο τον κόσμο.*

---

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Ο Frederick Winslow Taylor (1856-1915) είναι γνωστός ως ο πατέρας της Επιστημονικής Διοίκησης
- Ο Taylorism (Τειλορισμός) βασίστηκε σε τέσσερις αρχές διοίκησης:

### Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης

Μελέτη του τρόπου σύμφωνα με τον οποίο γίνεται η εργασία και προσδιορισμός νέων τρόπων εκτέλεσης της.

Επισταμένη επιλογή του προσωπικού, εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού.

Συνεργασία της Διοίκησης με το προσωπικό για να διασφαλιστεί ότι η εργασία εκτελείται σύμφωνα με τους καθορισμένους νέους τρόπους-κανόνες.

Σχεδόν ισομερής καταμερισμός της εργασίας και της ευθύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Η διοίκηση αναλαμβάνει όλες τις εργασίες για τις οποίες είναι πιο κατάλληλη από τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

---

Οι Henri Fayol (1841–1925) and Max Weber (1864–1920) έκαναν **συμπληρωματικές συνεισφορές στις τέσσερις αρχές του πλαισίου επιστημονικής διαχείρισης του Taylor.**

---

Ο Fayol **επικεντρώθηκε στα ανώτατα στελέχη**, που καθορίζουν τη στρατηγική, ενώ ο Weber στα μεσαία στελέχη, που εφαρμόζουν τη στρατηγική.

---

Αν και ο Taylor, ο Fayol και ο Weber έβλεπαν τη διοίκηση από διαφορετικές οπτικές γωνίες, ο καθένας τόνισε την **ανάγκη για λογικά, ορθολογικά συστήματα για το συντονισμό και τον έλεγχο** των διαφόρων τύπων οργανισμών.

---

Η πιο αξιοσημείωτη συμβολή που παρείχε ο Weber στη σύγχρονη διοίκηση ήταν η **δημιουργία της σύγχρονης γραφειοκρατίας.\***

---

*\*Max Weber, “Ιδανική γραφειοκρατία” Στη Θεωρία των Κοινωνικών και Οικονομικών Οργανισμών (έκδοση και μετάφραση Talcott Parsons & Alexander H. Henderson). (New York: Oxford University Press, 1922/1947)*

<https://www.worldcat.org/title/339004>

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

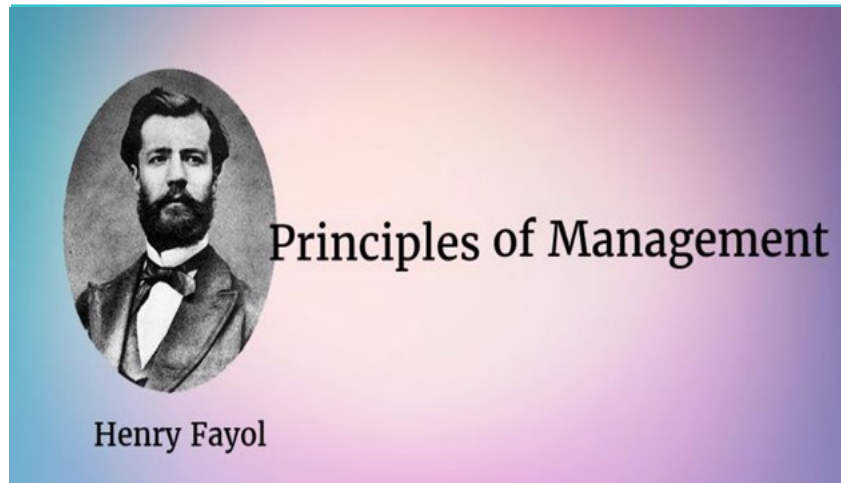
Ο Henri Fayol (1841–1925) έδωσε έμφαση **στη γνώση και εμπειρία** σε σχέση με την παράδοση. Σε αντίθεση με τον Taylor, ωστόσο, ο Fayol επικεντρώθηκε **στη συνολική Διοίκηση του Οργανισμού και όχι σε μεμονωμένα καθήκοντα** που εμπλέκονται στην εκτέλεση των εργασιών του. Ο Fayol επικεντρώθηκε επίσης στις συνολικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις του Οργανισμού. **Οι 14 Αρχές του Fayol είναι:**

- 1.Division of Work-Καταμερισμός Εργασίας
- 2.Authority-Εξουσία/Εξουσιοδότηση
- 3.Discipline-Πειθαρχία
- 4.Unity of Command-Ενότητα Διοίκησης
- 5.Unity of Direction-Ενιαία Κατεύθυνση
- 6.Subordination of Individual Interest - Ατομική Υπακοή
- 7.Remuneration-Ανταμοιβή

- 8.Centralization-Συγκεντρωτισμός
- 9.Scalar Chain-Διοικητική Κλίμακα
- 10.Order-Τάξη
- 11.Equity -Ισότητα
- 12.Stability of Tenure of Personnel-Σταθερότητα Προσωπικού
- 13.Initiative-Πρωτοβουλία
- 14.Esprit de Corps-Ομαδικό Πνεύμα

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι πέντε λειτουργίες της Διοίκησης σύμφωνα με τον Fayol :



1. Προγραμματισμός

2. Οργάνωση

3. Διεύθυνση

4. Συντονισμός

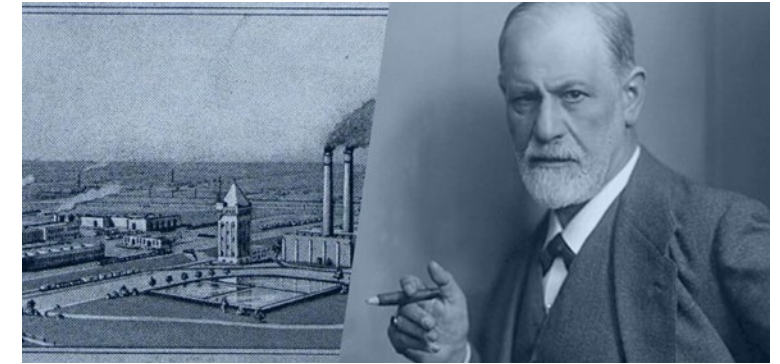
5. Έλεγχος



## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Elton Mayo:

Η Θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων  
(Συμπεριφορική)



**Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων ενίσχυσε** τη θεωρία της επιστημονικής Διοίκησης, επειδή αναγνώρισε ότι **οι στάσεις, οι αντιλήψεις και οι επιθυμίες των ανθρώπων** παίζουν ρόλο στην απόδοση τους στο χώρο εργασίας.

Με αυτήν την αναγνώριση, για παράδειγμα, οι διευθυντές άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι η **επίλυση διαφορών ήταν πιο δύσκολη** από όσο διαγραφόταν στη θεωρία της επιστημονικής προσέγγισης για τη διοίκηση

Η **κύρια διαφορά μεταξύ της θεωρίας** της επιστημονικής διοίκησης και της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων ήταν ότι η δεύτερη αναγνώριζε **ότι οι κοινωνικοί παράγοντες αποτελούν πηγή δύναμης στο χώρο εργασίας**

<https://nanoglobals.com/glossary/elton-mayo-management-theories/>

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ



F Taylor

Θεωρία Επιστημονικής  
Διοίκησης

Μελέτη Χρόνου και  
Κίνησης  
Αμοιβή ανάλογα με την  
παραγωγικότητα



Henri Fayol

Διαχειριστική Διοίκηση

14 ΑΡΧΕΣ  
Προγραμματισμός  
Οργάνωση Διεύθυνση  
Συντονισμός  
Έλεγχος



Max Weber

Γραφειοκρατική Θεωρία

Καταμερισμός εργασίας  
Τυπική Δομή  
Διοίκηση με βάση κανόνες



Elton Mayo

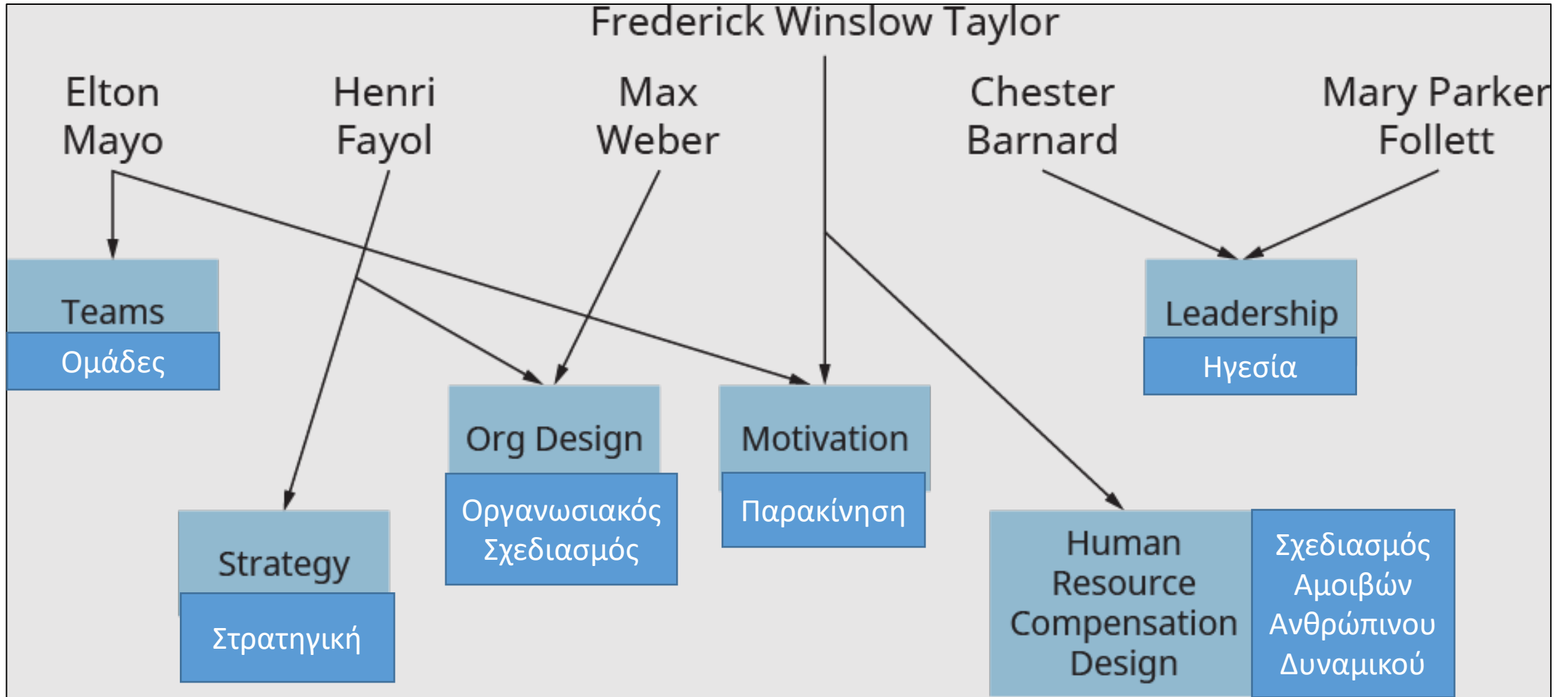
Συμπεριφορική Θεωρία  
Διοίκησης

Ψυχολογική Παρακίνηση  
Καλύτερο περιβάλλον  
εργασίας

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### The Development of Management Thought

(Attribution: Copyright Rice University, OpenStax, under CC-BY 4.0 license)



[https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP\\_mGBMvoU.pdf](https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_mGBMvoU.pdf)

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- <https://article1000.com/chester-barnard-social-systems-theory/>  
**CHESTER BERNARD VIDEO**

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η Διοίκηση Συστήματος (Kenneth Boulding, Daniel Katz, Robert Kahn, and Ludwig von Bertalanffy) βασίζεται στην άποψη ότι **οι οργανισμοί είναι ένα ανοιχτό σύστημα, δηλαδή ένα σύστημα που αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον του**. Σε αυτή την περίπτωση, **το περιβάλλον αλληλοεπιδρά με τον οργανισμό** διότι παρέχει και αποδέχεται πολύτιμους πόρους από αυτόν .

Η Συγκυριακή θεωρία βασίζεται στην παραδοχή ότι δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για τη Διοίκηση. Οι Εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες δημιουργούν μοναδικές καταστάσεις και κάθε κατάσταση απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση. Ο σωστός τρόπος αντιμετώπισης για μια κατάσταση μπορεί να μην λειτουργεί για μια άλλη. Η βασική αντιμετώπιση της θεωρίας αυτής είναι του «εξαρτάται».(Joan Woodward)

[https://assets.openstax.org/oscms-prodcmps/media/documents/PrinciplesofManagement-OP\\_mGBMvoU.pdf](https://assets.openstax.org/oscms-prodcmps/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_mGBMvoU.pdf)

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### Παραδοσιακή Vs Σύγχρονη Διοίκηση

Ο παραδοσιακός τρόπος Διοίκησης βασίζεται στην αντίληψη της αυστηρής ιεραρχίας, οργάνωσης, πειθαρχίας και ακολουθεί αυστηρά την ιεραρχική αλυσίδα των εντολών.

Η ικανότητα της διοίκησης πηγάζει από την **εξουσία της θέσης** (δεν μιλάμε στην πραγματικότητα για διοίκηση). Δεν απαιτούνται, αν υπάρχουν, διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills)

Το μεγαλύτερο μέρος του δυτικού κόσμου **έχει απομακρυνθεί** από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης λόγω **των μακροχρόνιων προβλημάτων** που έχει επιφέρει στους οργανισμούς, όπως στους τομείς που αφορούν στο ηθικό του εργατικού δυναμικού κ.λπ.

## 1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ο σύγχρονος τρόπος Διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις **διαπροσωπικές δεξιότητες – την οικοδόμηση συναίνεσης, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ικανότητα να ακούει κανείς και να κατανοεί.**

Σημαντικό είναι επίσης να ακολουθεί με προθυμία η ομάδα τον επικεφαλής και όχι να «σέρνεται» από αυτόν.

Ο «Διευθυντής» (Manager) σε αυτή την περίπτωση μπορεί ή μπορεί να μην έχει καμία **πραγματική δύναμη να επηρεάσει την ομάδα του**, αν αυτή δεν θέλει να ακολουθήσει.

# 1.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## 1.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Η εκπαίδευση είναι η παροχή μιας σειράς **μαθησιακών εμπειριών στους εκπαιδευόμενους** με σκοπό τη μετάδοση **γνώσεων, αξιών, συμπεριφορών και δεξιοτήτων** με απώτερο σκοπό να γίνουν παραγωγικά μέλη της κοινωνίας.

Η Διοίκηση Ιδρύματος Ανώτατης Εκπαίδευσης είναι η διεργασία σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των δραστηριοτήτων του μέσω της αξιοποίησης **ανθρώπινων και υλικών πόρων**, ώστε να εκτελούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά οι **λειτουργίες της διδασκαλίας και έρευνας** καθώς και **κι εκείνες των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων**

[https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA\\_Education/Paper\\_8.pdf](https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA_Education/Paper_8.pdf)

## 1.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### Η Διοίκηση στα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης επικεντρώνεται

Στη μελέτη των θεωριών της επιστήμης της Διοίκησης που καθορίζουν και περιγράφουν τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών της Διοίκησης και την ανάπτυξη των διοικητικών τους δεξιοτήτων.

Στη μελέτη του σχεδιασμού για την εκπαίδευση σε μακροεπίπεδα, των στόχων, των αρχών, των προσεγγίσεων και των διεργασιών του καθώς και στη μελέτη του σχεδιασμού σε επίπεδο ιδρύματος και της διοίκησης σε μικροεπίπεδο.

Στη λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων, επικοινωνία, διαχείριση πληροφοριών και αποτελεσματική δημιουργία ομάδας.

Στο Σχεδιασμό πανεπιστημιακών και συν-διδακτικών δραστηριοτήτων, προγράμματος σπουδών.

Στην Τήρηση αρχείων, αξιολόγηση των επιδόσεων των φοιτητών .

Στην Αποτελεσματική κατανομή οικονομικών πόρων και προγραμματισμό του προϋπολογισμού του ιδρύματος.

[https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA\\_Education/Paper\\_8.pdf](https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA_Education/Paper_8.pdf)

## 1.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η Διοίκηση στα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης σκοπεύει σε:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Επίτευξη των στόχων.</li><li>• Βελτίωση των διεργασιών σχεδιασμού, οργάνωσης και υλοποίησης.</li><li>• Δημιουργία, ενίσχυση και διατήρηση θετικής δημόσιας εικόνας του ιδρύματος.</li><li>• Βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (διοικούντες, μη διδακτικό προσωπικό, διδακτικό προσωπικό και φοιτητές).</li><li>• Ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υποδομών.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Διασφάλιση της ικανοποίησης από την εργασία.</li><li>• Δημιουργία και διατήρηση μιας ευχάριστης και συνεκτικής ατμόσφαιρας.</li><li>• Διαχείριση διαπροσωπικών συγκρούσεων, άγχους</li><li>• Βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας.</li><li>• Οικοδόμηση σχέσεων με την κοινότητα.</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

[https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA\\_Education/Paper\\_8.pd](https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA_Education/Paper_8.pd)

## 1.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι λειτουργίες της Διοίκησης στα ΑΕΙ βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις 14 αρχές του Henry Fayol, οι οποίες μπορούν να συμπεριληφθούν σε πέντε κατηγορίες:

- Προγραμματισμό
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Συντονισμό
- Έλεγχο

[https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA\\_Education/Paper\\_8.pdf](https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA_Education/Paper_8.pdf)

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

Πλούταρχος (περ. 45 - περ. 120 μ.Χ.) «Μαθήματα Ηγεσίας»-Jeffrey Beneker

Οι αναφορές αφορούν κυρίως στους πολιτικούς ηγέτες αλλά οι αρχές παραμένουν οι ίδιες για το ρόλο των ηγετών γενικότερα.

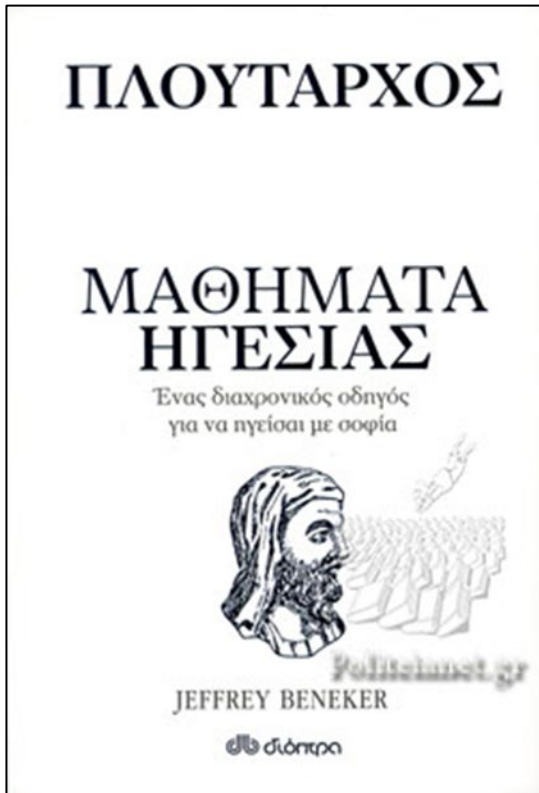
**Παρατίθενται ορισμένα χαρακτηριστικά αποσπάσματα:**

**«Οι ηγέτες θα πρέπει να φοβούνται περισσότερο το να προκαλέσουν βλάβη παρά να την υποστούν οι ίδιοι. Αυτό τους καθιστά αξιοσέβαστους» .**

**«Αυτός είναι ο καλοπροαίρετος και ευγενής φόβος που πρέπει να έχουν οι ηγέτες-να φοβούνται για λογαριασμό εκείνων που οι ίδιοι κυβερνούν κι έτσι να παραμένουν σε επαγρύπνηση και να τους προστατεύουν από το κακό. Δεν ενεργούν προς ίδιο όφελος, αλλά για λογαριασμό όσων προστατεύουν»**

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

«Στην πραγματικότητα **οι βασιλείς** (ηγέτες) φοβούνται για λογαριασμό των υπηκόων τους, ενώ **οι τύραννοι** (αυταρχικοί διευθυντές) φοβούνται τους Υπηκόους τους»



«Ἄρχεσθαι μαθὼν ἀρχειν ἐπιστήσει.»  
Ὅταν μάθεις να διοικεῖσαι, τότε θα μάθεις να διοικεῖς.  
Σόλων  
Αρχαῖος Αθηναῖος νομοθέτης & φιλόσοφος (630-560 π.χ.)

«Τον ἀρχοντα τριῶν δεῖ μεμνήσθαι:  
Πρῶτον ὅτι ἀνθρώπων ἀρχει.  
Δεύτερον ὅτι κατὰ νόμους ἀρχει.  
Τρίτον ὅτι οὐκ αἰεὶ ἀρχει.»  
Αγάθων  
Αρχαῖος τραγικός (450-400 π.Χ.)

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΣΔΠ)

#### Ηγεσία και δέσμευση

Η ανώτατη Διοίκηση πρέπει να αποδεικνύει τον ηγετικό ρόλο και τη δέσμευση σε σχέση με το σύστημα διοίκησης της ποιότητας:

α) αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα του ΣΔΠ,

β) διασφαλίζοντας ότι καθιερώνονται η πολιτική ποιότητας και οι στόχοι ποιότητας για το ΣΔΠ και είναι συμβατοί με το πλαίσιο λειτουργίας και τη στρατηγική του Οργανισμού,

γ) διασφαλίζοντας την ενσωμάτωση των απαιτήσεων του ΣΔΠ στις επιχειρησιακές διεργασίες του Οργανισμού,

δ) προάγοντας την εφαρμογή της διεργασιακής προσέγγισης και της θεώρησης βάσει της διακινδύνευσης

ΠΗΓΗ:ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2015- ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### Ηγεσία και δέσμευση

- ε) διασφαλίζοντας τη **διαθεσιμότητα των πόρων** που απαιτούνται για το σύστημα διοίκησης της ποιότητας,
- στ) επικοινωνώντας τη **σημαντικότητα της αποτελεσματικής διοίκησης της ποιότητας και της συμμόρφωσης** με τις απαιτήσεις του ΣΔΠ,
- ζ) διασφαλίζοντας ότι το σύστημα διαχείρισης της **ποιότητας επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα**,
- η) εμπλέκοντας, καθοδηγώντας και **υποστηρίζοντας το προσωπικό**, ώστε να συμβάλλει στην **αποτελεσματικότητα του ΣΔΠ**,
- θ) προωθώντας τη **βελτίωση** και
- ι) υποστηρίζοντας τα στελέχη του Οργανισμού να **αναλάβουν ηγετικό ρόλο στους τομείς αρμοδιότητάς τους**.

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

### Αρχές διοίκησης της ποιότητας

- **Ηγεσία**
- **Περιγραφή**
  - Οι επικεφαλής όλων των βαθμίδων εξασφαλίζουν τη συμβατότητα και την εναρμόνιση των στόχων και την καθοδήγηση και δημιουργούν τις συνθήκες στις οποίες το προσωπικό συμμετέχει ενεργά στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού.

Η εναρμόνιση των στόχων, η καθοδήγηση και η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού επιτρέπουν στον Οργανισμό να αξιοποιεί συντεταγμένα τη στρατηγική, τις πολιτικές, τις διεργασίες και τους πόρους του, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του.

ΠΗΓΗ:ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2015- ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

### Οφέλη

- α) βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού,
- β) καλύτερος συντονισμός των διεργασιών του Οργανισμού,
- γ) βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ βαθμίδων και λειτουργιών του Οργανισμού, και
- δ) επίτευξη και βελτίωση της ικανότητας του Οργανισμού και του προσωπικού του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

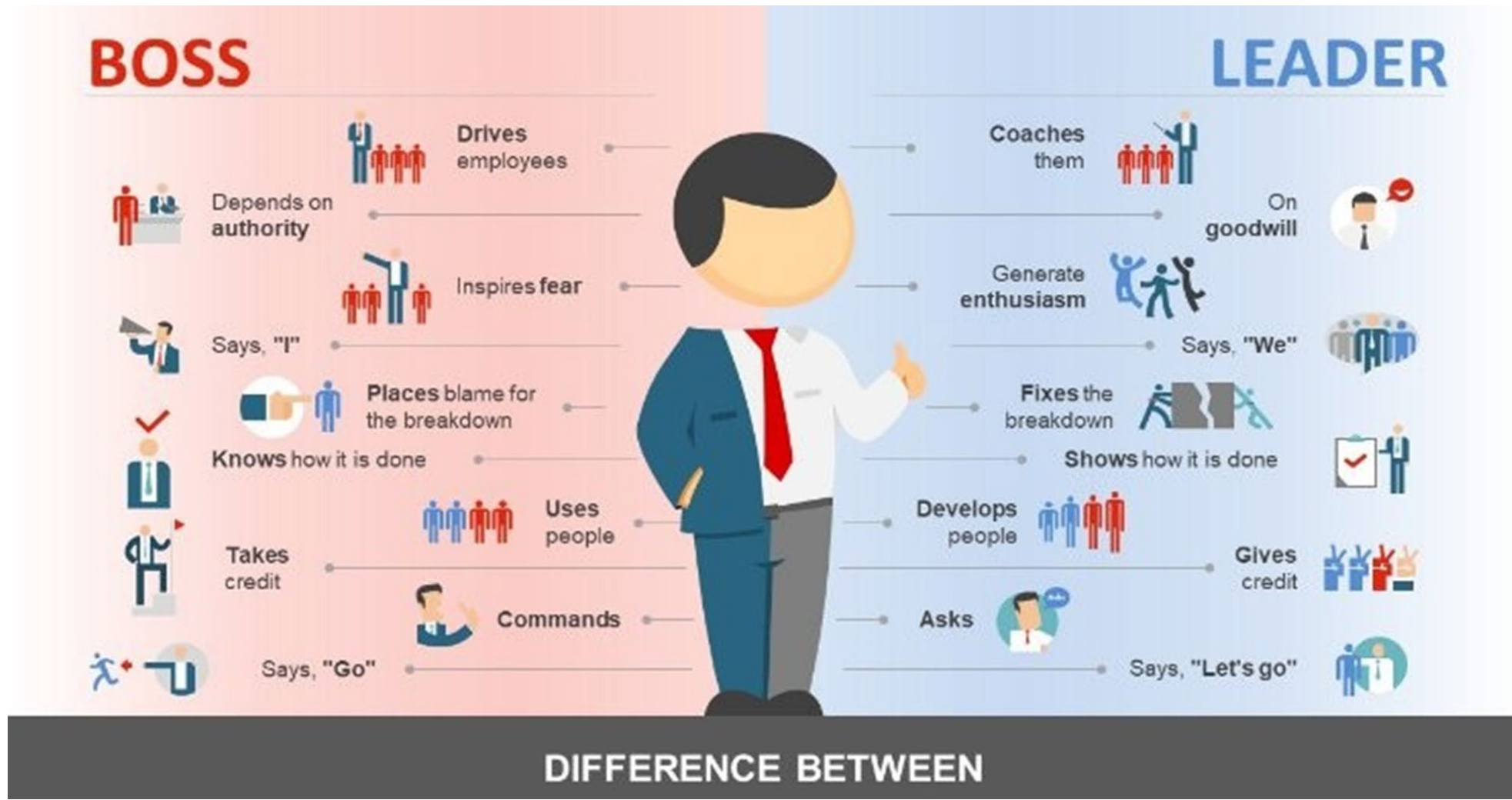
**Η Διοίκηση έχει ως ευθύνη:**

- α) την επικοινωνία της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής, των πολιτικών και των διεργασιών σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού,**
- β) την καθιέρωση και διατήρηση κοινών αξιών, προτύπων αμεροληψίας και ηθικής συμπεριφοράς σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού,**
- γ) την καθιέρωση κουλτούρας εμπιστοσύνης και ηθικής ακεραιότητας,**
- δ) την ενθάρρυνση της δέσμευσης του συνόλου του προσωπικού του Οργανισμού στην ποιότητα,**
- ε) τη διασφάλιση, ότι οι προϊστάμενοι σε όλες τις βαθμίδες αποτελούν θετικά παραδείγματα για τον Οργανισμό,**
- στ) την εξασφάλιση στο προσωπικό των απαιτούμενων πόρων, κατάρτισης και εξουσιοδότησης, ώστε να ενεργεί με ευθύνη και**
- ζ) την έμπνευση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευση της συμβολής του προσωπικού.**

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ

| ΗΓΕΤΗΣ                                                                               | ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Δημιουργεί το όραμα                                                                  | Ακολουθεί το όραμα                                                                          |
| Δημιουργεί τις αλλαγές                                                               | Αντιμετωπίζει τις αλλαγές                                                                   |
| Εστιάζει στους ανθρώπους                                                             | Εστιάζει στις δομές                                                                         |
| Επιδιώκει την ανατροφοδότηση                                                         | Ελαχιστοποιεί τις αδυναμίες                                                                 |
| Είναι πρόθυμος να μάθει και να αναπτυχθεί προσωπικά                                  | Τελειοποιεί τις υπάρχουσες, αποδεδειγμένες δεξιότητες                                       |
| Ηγείται ανθρώπων                                                                     | Διευθύνει την εργασία                                                                       |
| Αναλαμβάνει ρίσκο                                                                    | Αποφεύγει τα ρίσκα                                                                          |
| Εμπνέει, παρακινεί , επηρεάζει και οδηγεί τους ανθρώπους για την επίτευξη των στόχων | Εστιάζει στον προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό των πόρων για την επίτευξη αποτελεσμάτων |
| Ο ηγέτης έχει οπαδούς                                                                | Ο διευθυντής έχει υπαλλήλους                                                                |

## 1.6 ΗΓΕΣΙΑ



## 1.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

## 1.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

*Το αντίξουν συμφέρον και εκ των διαφερόντων καλλίστην αρμονίαν και πάντα κατ' έριν γίνεσθαι (Ηράκλειτος)*

*Το αντίθετο συγκλίνει, και απ' τις διαφορές (γεννιέται) η πιο όμορφη αρμονία, και τα πάντα γίνονται με τη διχόνοια.*

Οι συγκρούσεις λοιπόν μπορεί να έχουν και **θετικά αποτελέσματα** γιατί μέσα από αυτές μπορεί να γεννηθούν αλλαγές με αποτέλεσμα την εξέλιξη.

Οι περισσότερες συγκρούσεις έχουν να κάνουν με προβλήματα **επικοινωνίας και με τις σχέσεις εξουσίας**

Ένα άτομο μπορεί να συνδέεται με μία σύγκρουση είτε **ως εμπλεκόμενο μέρος, είτε ως διαμεσολαβητής, είτε ως παρατηρητής.**



## 1.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

**Η αλήθεια είναι ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν δυσκολία στη διαχείριση των συγκρούσεων, βασική ικανότητα που πρέπει να διαθέτουν και να ασκούν οι διοικούντες**

**Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στις οργανώσεις**

- Στην πραγματικότητα **κάθε ομάδα αποτελεί ένα «συνασπισμό συμφερόντων»**
- **Οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, μπορεί να έχουν είτε αρνητικές είτε θετικές συνέπειες**
- Το ζητούμενο είναι η **αναγνώριση των διαφορετικών στόχων και επιδιώξεων και η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα τους**

## 1.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Συγκρουόμενοι στόχοι : η επίτευξη του ενός συνεπάγεται τη μη επίτευξη του άλλου



Διαφορές απόψεων



Διαφορετικές αντιλήψεις / αξίες



Οργανωτικές αδυναμίες, π.χ. έλλειψη διαδικασιών



Περιορισμένοι πόροι



Κακή επικοινωνία



Εισαγωγή αλλαγών στην οργάνωση



Προσωπικά συμφέροντα

## 1.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ



## 1.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Εντοπίστε τη φάση που βρίσκεται η σύγκρουση
- Μιλήστε για τη σύγκρουση, φέρτε την στην επιφάνεια
- Χρησιμοποιείτε την τεχνική της συζήτησης
- Να είστε αποφασιστικός/η
- Να σέβεστε τα συναισθήματα των άλλων



## 1.7.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

**Ζημία – Ζημία :\***

**Και τα δύο μέρη δεν μετακινούνται από τις θέσεις τους**

- **Συμβιβασμός:** τα συγκρουόμενα μέρη διατηρούν τις διαφορές τους, όμως υποχρεώνονται σε μια μέση λύση
- **Διαιτησία**
- **Κανονισμοί:** με σκοπό να επιλύσουν αυτόματα τις συγκρούσεις
- **Αποφυγή:** φυσικός διαχωρισμός συγκρουόμενων μελών
- **Δωροδοκία:** αμοιβή ενός από τα συγκρουόμενα μέλη

*\*Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ - Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές-Εκδότης ΜΠΕΝΟΥ*

## 1.7.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

**Κέρδος – Ζημία:\***

**Ανταγωνισμός**

Επικρατεί ο ισχυρότερος

**Ζημία – Κέρδος:**

**Προσαρμογή**

Το ένα από τα συγκρουόμενα μέρη, υποχωρεί συνειδητά

*\* Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ - Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές-Εκδότης ΜΠΕΝΟΥ*

## 1.7.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Κέρδος – Κέρδος :\*

Εξάλειψη των αιτιών της σύγκρουσης και μέγιστη δυνατή ικανοποίηση και των δύο μερών

Ουσιαστική αντιπαράθεση μεταξύ συγκρουόμενων

Ανάπτυξη επικοινωνίας, ώστε να:

- γίνεται αντιληπτός ο κοινός στόχος
- γίνεται σαφής η αλληλεξάρτηση μεταξύ μερών
- να εξαιρεθούν οι παρεξηγήσεις
- εντοπιστούν οι δυνατότητες ταυτόχρονης ικανοποίησης

\*Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ - Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές-Εκδότης ΜΠΕΝΟΥ

## 1.7.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ -ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

• Προτεραιότητα των κοινών στόχων



• Κατανόηση της αλληλεξάρτησης



• Ανοικτή επικοινωνία – διάλογος



• Ευελιξία μεν, αλλά και προβλεψιμότητα



• Αμοιβαία εμπιστοσύνη & σεβασμός



• Επιχειρήματα προς υποστήριξη των ιδεών και προτάσεων



• Κατάργηση των στερεότυπων & πάγιων αντιλήψεων (cliches)



• Θετικά συναισθήματα προς τους άλλους

## 1.7.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ –ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

• Προτεραιότητα προσωπικών στόχων και αναγκών (agenda)



• Μυστικότητα – απόκρυψη πληροφοριών



• Πόλωση – αίσθημα χαμένου / κερδισμένου, ανώτερου / κατώτερου, σωστού / λάθους



• Απρόβλεπτη συμπεριφορά



• Απειλές, μπλόφες, έλλειψη εμπιστοσύνης



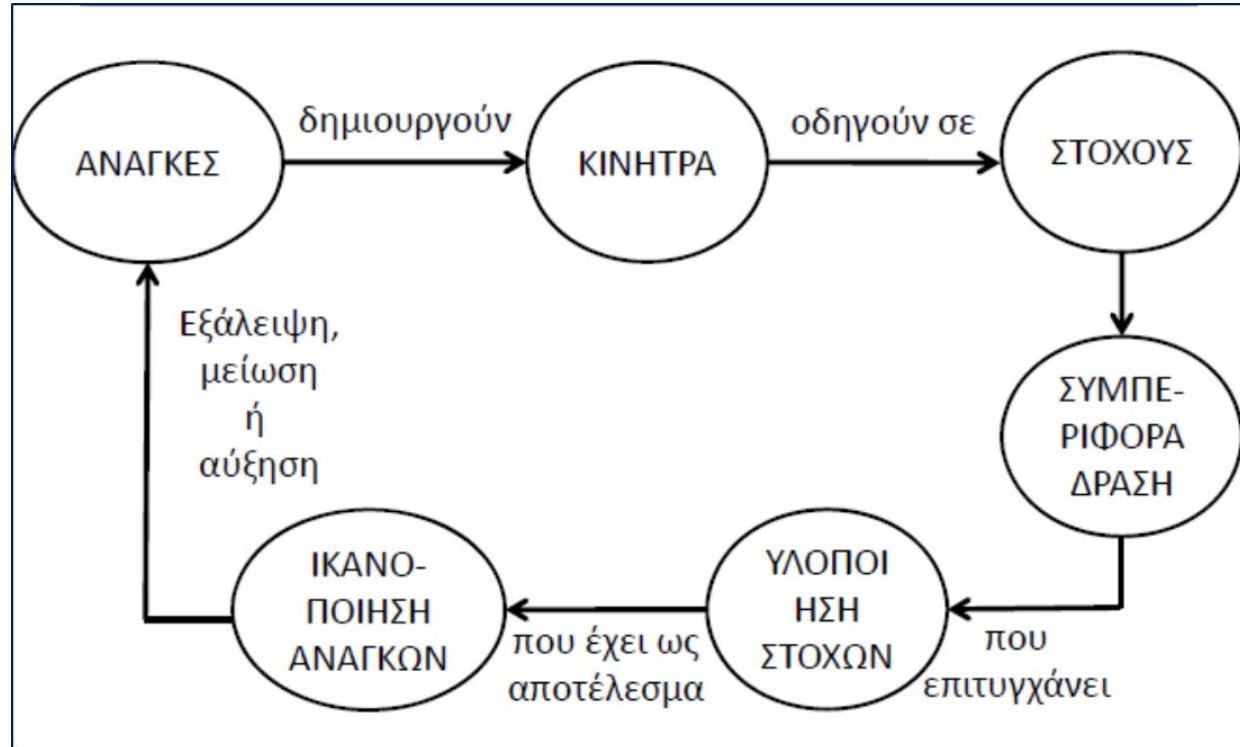
• Προβολή των κακών πλευρών των άλλων, χλευασμός των κινήτρων τους



• Αίσθημα αντιπαλότητας και εχθρικότητας

## 1.8 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (Motivation)

## 1.8.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ



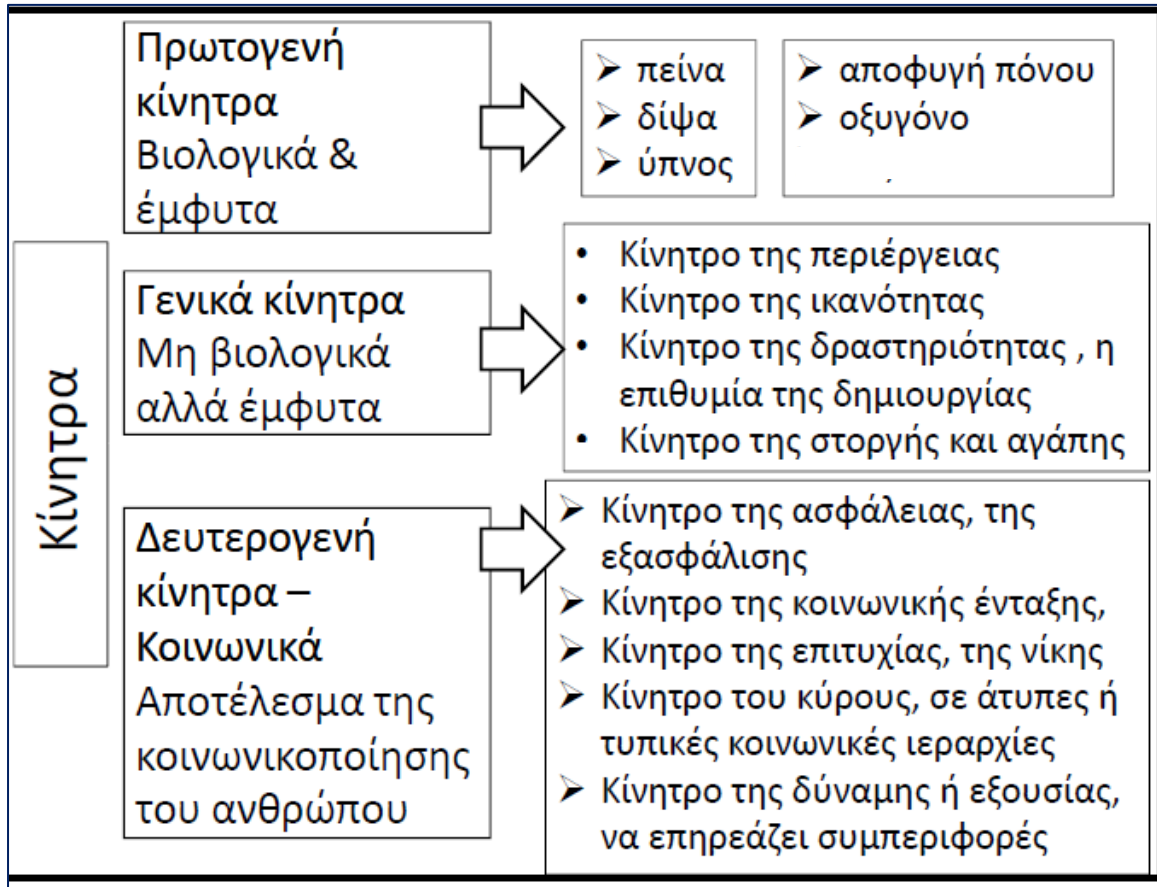
Η «καρδιά» της παρακίνησης

Κίνητρα

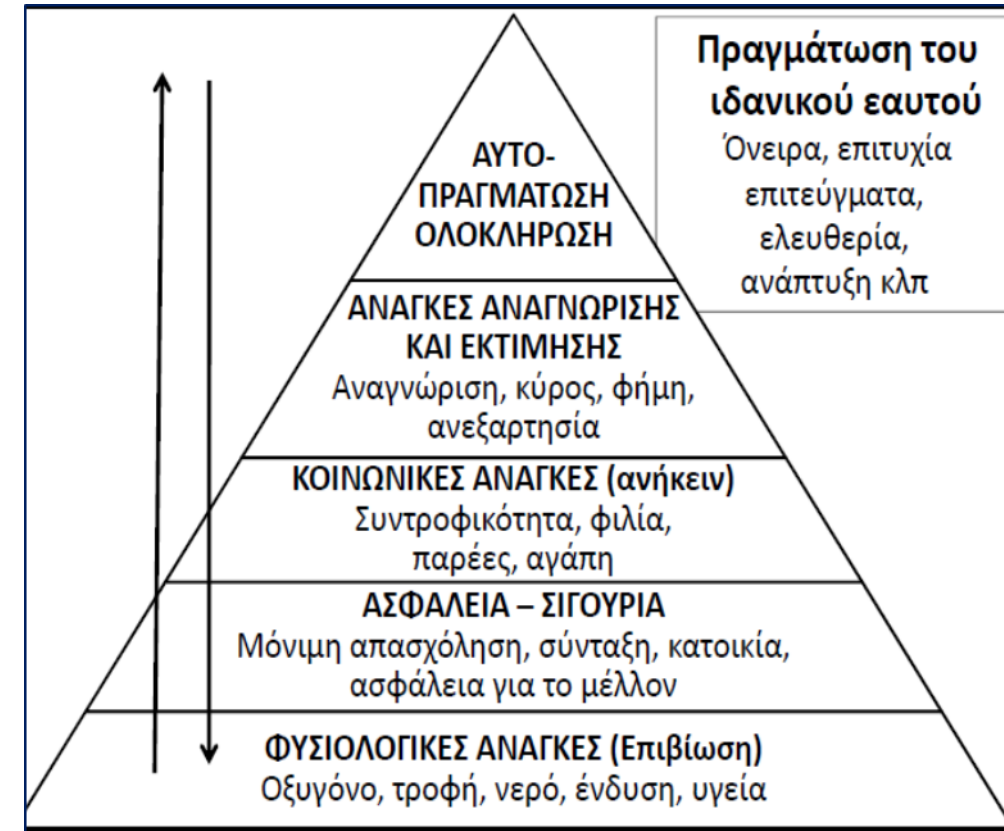
Διαμορφώνουν :

- Ένταση: πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο...
- Κατεύθυνση: ...προς ποιο επικερδή στόχο
- Επιμονή: ...για πόσο χρονικό διάστημα

## 1.8.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ



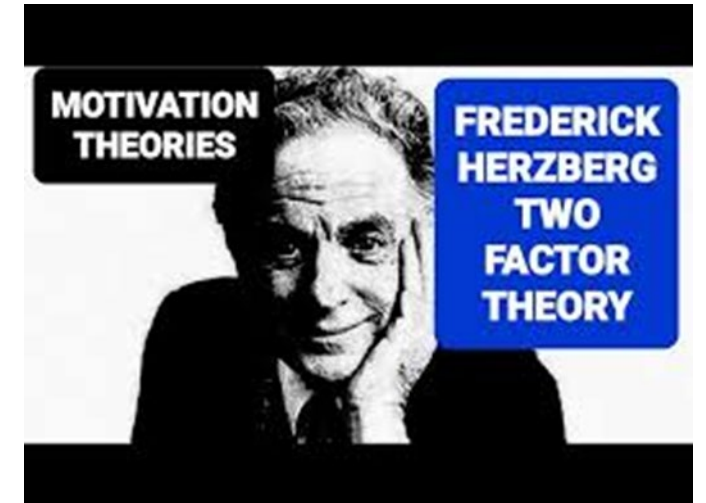
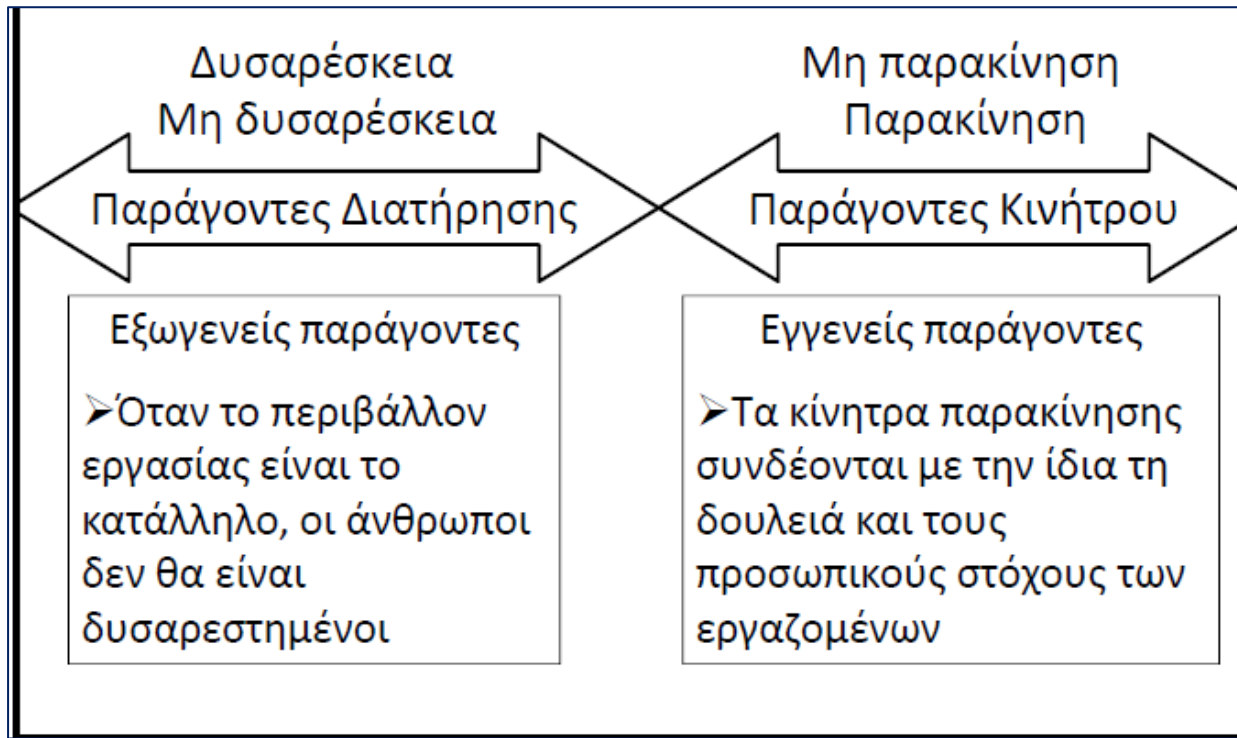
## Η ιεράρχηση των αναγκών (Maslow)



ΠΗΓΗ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΚΟΤΣΟΛΑΚΗ

## 1.8.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

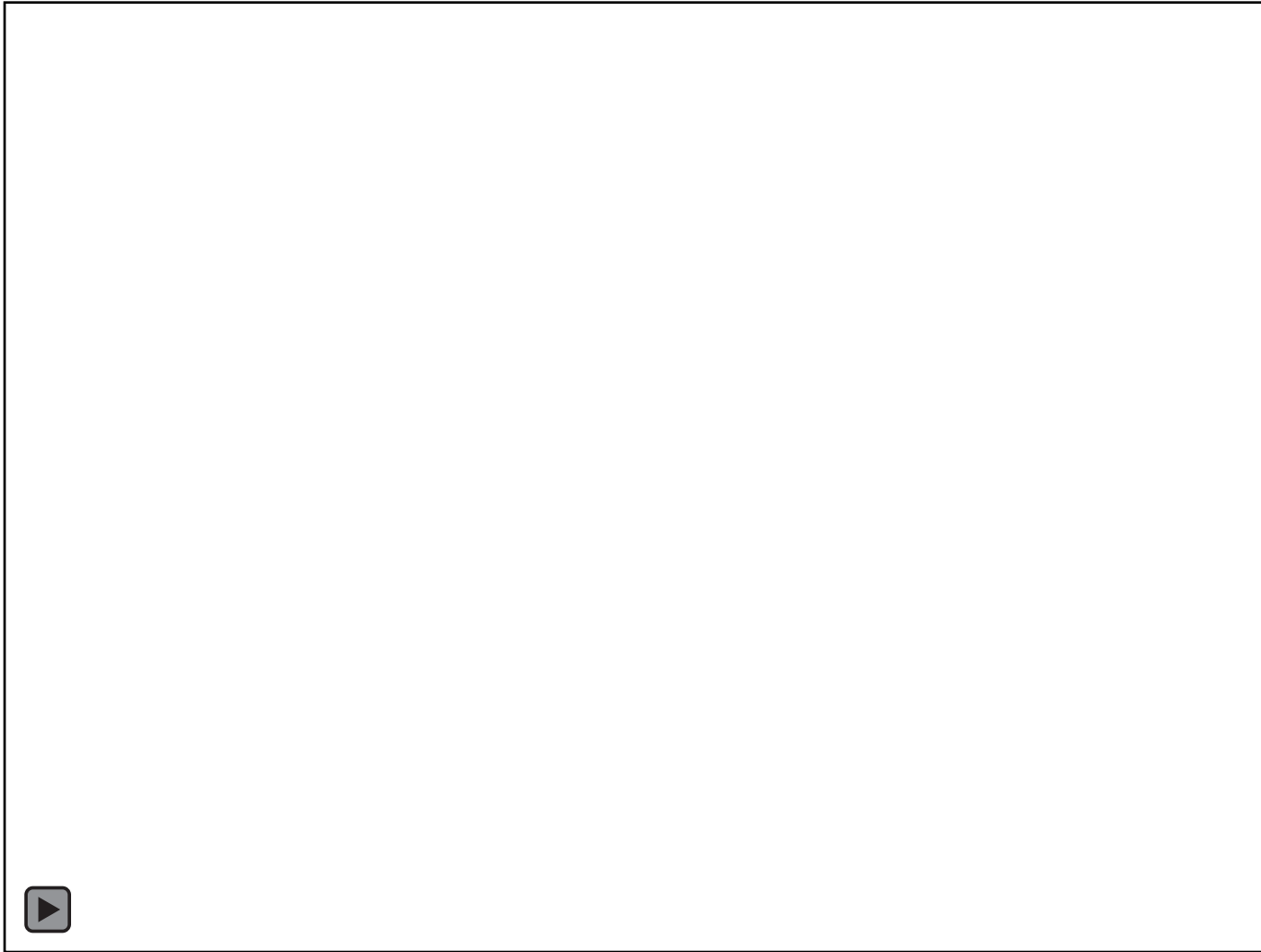
- Όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί
- Όταν ικανοποιηθεί πλήρως τότε δεν παράγει καμία παρακίνηση
- Κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της
- **Η θεωρία των δύο παραγόντων (Διατήρησης & Παρακίνησης) του F. Herzberg**



<https://eclass.ekdd.gr/esdda/modules/document/file.php/KSTA103/4%CE%B7%20%CE%97%CE%BC%CE%AD%CF%81%CE%B1.pptx>

ΠΗΓΗ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΚΟΤΣΟΛΑΚΗ

## 1.8.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ



PLEASE  
PRESS



## 1.8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

- **Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (ACHIEVEMENT MOTIVATION THEORY) D. McCLELLAND**  
Στηρίζεται στην παραδοχή ότι το άτομο ενεργοποιείται όταν έχει έντονη την επιθυμία για επιτυχία

### **Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων, το κοινωνικό κίνητρο (The needs for achievement )**

Η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις και ένταξη σε κοινωνικές ομάδες  
Το άτομο επιζητά επιβεβαίωση του έργου του από τους άλλους και συμμορφώνεται στα πρότυπα της ομάδας

### **Ανάγκη για δύναμη & εξουσία (Power)**

Η ανάγκη να ασκεί επιρροή σε άλλους  
Να έχει υφισταμένους, να τους διευθύνει και να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους  
Όσοι διοικούν, έχουν λίγο ή πολύ την ανάγκη της δύναμης

### **Ανάγκη για επιτεύγματα (Achievements)**

Η επιδίωξη της υπεροχής, του κατορθώματος  
Η επιθυμία του ατόμου να έχει υψηλή απόδοση, να είναι ο «νικητής»  
Να έχει επιτυχία στα πλαίσια ανταγωνισμού με άλλους

<https://psychology.fas.harvard.edu/people/david-mcclelland>

## 1.8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

- Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (EQUITY THEORY) JOHN STACEY ADAMS

Βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της



Ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τους παρακάτω δείκτες

|                        |   |                          |
|------------------------|---|--------------------------|
| Συνεισφορές του ατόμου | ↔ | Συνεισφορές άλλων ατόμων |
| Απολαβές του ατόμου    |   | Απολαβές άλλων ατόμων    |

Όταν οι δείκτες είναι άνισοι, το άτομο αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη στην οργάνωση και προσπαθεί να τους εξισώσει

ΠΗΓΗ: TheoryHub Book: Equity Theory Dinara Davlembayeva (Business School, University of Kent, UK) & Eleftherios Alamanos (Business School, Newcastle University, UK)  
<http://open.ncl.ac.uk/>

## 1.8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

- Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (EXPECTANCY THEORY)

Η συμπεριφορά του κάθε ατόμου εξαρτάται από:

- τη δύναμη της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα επιφέρει ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα
- την ελκυστικότητα αυτού του αποτελέσματος για το άτομο

ΠΗΓΗ: Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 15, NUMBER 1, 2012



## 1.8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

- Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (EXPECTANCY THEORY)
  - Προσδοκία απόδοσης – ανταμοιβής

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν και πώς μπορούν να φθάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης

Πιστεύουν πως αν έχουν μία συγκεκριμένη απόδοση θα λάβουν την αντίστοιχη ανταμοιβή

Εσωτερικές ανταμοιβές  
(π.χ. αίσθημα επιτυχίας,  
ανάπτυξη, ολοκλήρωση)

Εξωτερικές ανταμοιβές  
(π.χ. χρήματα, προαγωγή)

**Ελκυστικότητα της ανταμοιβής**

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν η ανταμοιβές από τον εργοδότη έχουν αξία για τους ίδιους

## 1.8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

### Η παρακίνηση βάσει της Θεωρίας Χ και Υ

#### Θεωρία Χ

- Τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα, bonus και με την απειλή τιμωρίας
- Οι μάνατζερ πρέπει να ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφισταμένους τους
- Χωρίς αυτήν την ενεργητική παρέμβαση από τη διοίκηση τα άτομα θα ήταν παθητικά

#### Θεωρία Υ

- Η παρακίνηση και η υπευθυνότητα υπάρχουν μέσα σε κάθε άτομο .
- Δεν τα παρέχει η διοίκηση.
- Οι εργαζόμενοι παρακινούνται με
- την πειθώ, μεγαλύτερη ανεξαρτησία, λιγότερο έλεγχο, αναγνώριση, σεβασμό & καλές εργασιακές σχέσεις

### Theory X and Theory Y

#### McGregor and Leadership

Motivation | Human Resource Management

Critical Perspective | Analysis |  
Report | Theories | Models



IBM/ibm.com | Invest4Masters | MindyToday.com | TheTimesBusiness.com

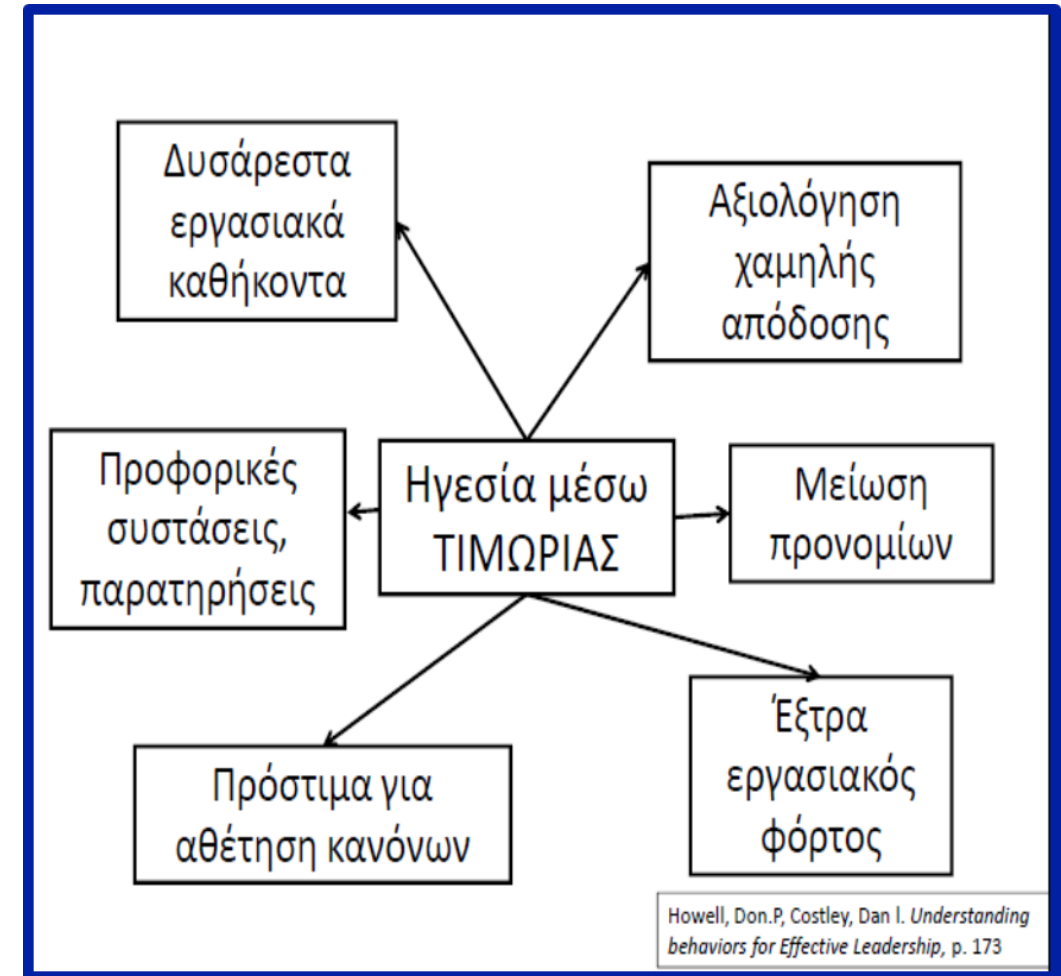
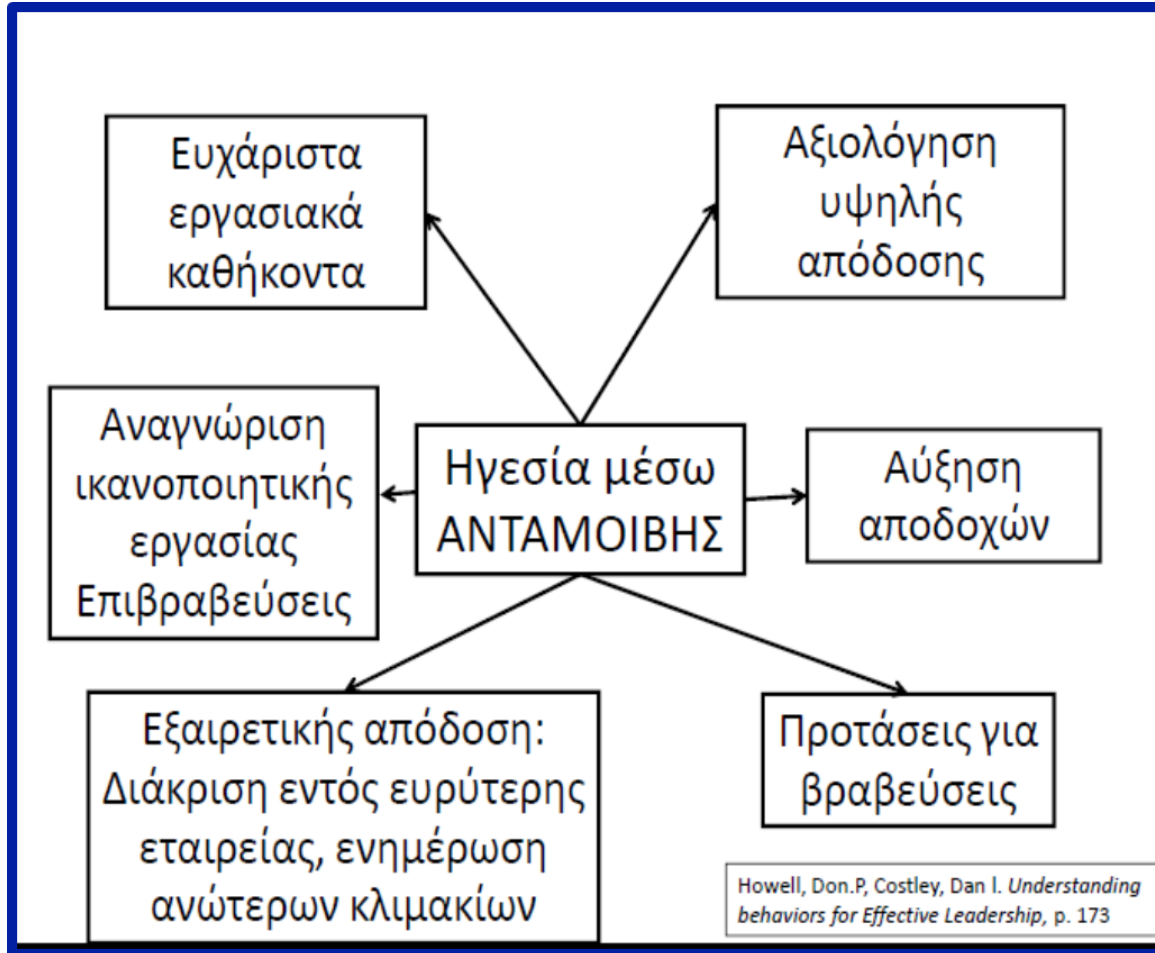
### Theory X and Y



<https://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>

## 1.8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

### • ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΤΙΜΩΡΙΑ



ΠΗΓΗ: Understanding Behaviors for Effective Leadership 1st Edition by Jon P. Howell (Author), Dan L. Costley (Author)

## 1.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. EDUCATIONAL MANAGEMENT, [HTTPS://DDCEUTKAL.AC.IN/SYLLABUS/MA\\_EDUCATION/PAPER\\_8.PDF](https://ddceutkal.ac.in/syllabus/ma_education/paper_8.pdf)
2. EXAMINING MOTIVATION THEORY IN HIGHER EDUCATION: AN EXPECTANCY THEORY ANALYSIS OF TENURED FACULTY
3. PRODUCTIVITY INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION, VOLUME 15, NUMBER 1, 2012
4. FIVE MORE IMPORTANT QUESTIONS, PETER DRUCKER, 2015
5. ISO 9000:2015
6. ISO 9001:2015
7. PRINCIPLES OF MANAGEMENT, OPENSTAX, RICE UNIVERSITY, 2019
8. PRINCIPLES OF MANAGEMENT, UNIVERSITY OF MINNESOTA LIBRARIES PUBLISHING EDITION, 2015
9. ROBBINS & JUDGE, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ
10. THE LITTLE BLACK BOOK OF LEADERSHIP, TODD DEWETT, PH.D., 2018
11. UNDERSTANDING BEHAVIORS FOR EFFECTIVE LEADERSHIP, 1st Ed. by J. P. HOWELL, D. L. COSTLEY
12. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ, ΔΡ. ΙΩΑΝΝΗΣ Γ. ΚΙΝΙΑΣ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝ/ΜΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ
13. Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΣΤΑΥΡΟΣ ΠΑΥΛΙΔΗΣ-ΑΓΡΟΤΟΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ PHD

## 1.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

14. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, Τ. ΛΕΟΝΑΡΔΟΥ – Ε.Σ.Δ.Δ. - ΙΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
15. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΑΓΓ. ΚΟΤΣΟΛΑΚΗ, MSC UNIVERSITY OF WARWICK - WARWICK BUSINESS SCHOOL, LECTURER, METROPOLITAN COLLEGE, TUV HELLAS
16. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ, ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EXECUTIVE MBA) & ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ (MSC) ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
17. ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ, Ι. ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΜΠ, ΑΓΓ. ΤΣΑΚΑΝΙΚΑΣ ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΜΠ, Ε. ΣΙΩΚΑΣ ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΕΜΠ, Π. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΥΠ. ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΕΜΠ, Α. ΠΡΩΤΟΓΕΡΟΥ ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΕΜΠ, Γ. ΜΑΥΡΩΤΑΣ ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΜΠ
18. ΠΛΟΥΤΑΡΧΟΣ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ, J. BENEKER ,2020
19. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ, Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, 2018

## 1.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. [https://assets.openstax.org/oscms-prodcmps/media/documents/PrinciplesofManagement-OP\\_mGBMvoU.pdf](https://assets.openstax.org/oscms-prodcmps/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_mGBMvoU.pdf)
2. [https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA\\_Education/Paper\\_8.pdf](https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA_Education/Paper_8.pdf)
3. <https://nanoglobals.com/glossary/elton-mayo-management-theories/>
4. <http://open.ncl.ac.uk/>
5. <https://psychology.fas.harvard.edu/people/david-mcclelland>
6. <https://qa.auth.gr/el/node/7278>
7. <https://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>
8. <https://www.auth.gr/structure/?id=3246>
9. <https://www.auth.gr/structure-2/>
10. <https://eclass.ekdd.gr/esdda/modules/document/file.php/KSTA103/4%CE%B7%20%CE%97%CE%BC%CE%AD%CF%81%CE%B1.pptx>
11. <https://www.techtarget.com/network/>
12. <https://www.worldcat.org/title/339004>

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ

