

**ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ**

Παπαδοπούλου Δήμητρα

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Οργάνωση και Διαχείριση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

**Σπάρτη
2023**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Αυγερινού Βασιλική, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

3^ο Μέλος: Βρόντου Ουρανία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 17 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 12/02/2023

Η Δηλούσα

Παπαδοπούλου Δήμητρα

(Υπογραφή)

Copyright © Παπαδοπούλου Δήμητρα, 2023

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παπαδοπούλου Δήμητρα: Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε αθλητικούς οργανισμούς της Περιφερειακής Ενότητας Αργολίδας
(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η σημασία της ποιότητας για έναν οργανισμό/επιχείρηση έχει τονισθεί από πολλούς ερευνητές. Η κατανόηση τόσο της πολυδιάστατης έννοιας της ποιότητας, όσο και της σπουδαιότητας της κάθε διάστασής της για τα στελέχη θα βοηθήσει τους αθλητικούς οργανισμούς να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες ή/και να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες, με απώτερο σκοπό την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των καταναλωτών των αθλητικών υπηρεσιών. Η παρούσα μελέτη διερευνά το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι Αθλητικοί Οργανισμοί της Περιφερειακής Ενότητας Αργολίδας (ΠΕΑ). Στην έρευνα συμμετείχαν 133 μέλη και προσωπικό των αθλητικών οργανισμών της ΠΕΑ, από τους οποίους η πλειοψηφία ήταν γυναίκες (51.88%) και ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία 41-50 ετών (27.07%). Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της συμπλήρωσης δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο διερευνούσε την εφαρμογή των εννέα αρχών και αποτελεσμάτων του Κοινού Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι αθλητικοί οργανισμοί της ΠΕΑ σε επίπεδο εφαρμογής του ΚΠΑ έλαβαν την υψηλότερη βαθμολογία στο κριτήριο κύρια αποτελέσματα, ενώ αντίστοιχα υστερούσαν στο κριτήριο αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό. Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν ως προς το φύλο στα κριτήρια ηγεσίας, στρατηγικής και προγραμματισμού, συνεργασιών και πόρων, διαδικασιών και αποτελεσμάτων προσανατολισμών προς τον πολίτη/πελάτη. Επίσης, προέκυψαν στατιστικές διαφορές στο κριτήριο των αποτελεσμάτων σχετικά με την κοινωνία ως προς την ηλικία και στο κριτήριο της στρατηγικής και προγραμματισμού ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης. Συμπερασματικά, οι συγκεκριμένοι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό πρακτικές διαχείρισης ολικής ποιότητας εξετάζοντας τα κριτήρια-παράγοντες στα οποία είχαν χαμηλή αξιολόγηση, έτσι ώστε με τις κατάλληλες παρεμβάσεις σε επίπεδο διαδικασιών και στρατηγικής να προβούν σε συνολική βελτίωση των δομών τους, προσφέροντας παράλληλα υπηρεσίες υψηλού επιπέδου τόσο στο προσωπικό όσο και στους πολίτες.

Λέξεις κλειδιά: *Ποιότητα Υπηρεσιών, Αθλητικοί Οργανισμοί, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης*

ABSTRACT

Dimitra Papadopoulou: Quality of services provided by sports organizations of the Regional
Unit Argolis

(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

The importance of quality for an organization/business has been emphasized by many researchers. Understanding both the multidimensional concept of quality and the importance of each of its dimensions for executives will help sports organizations to provide quality services and/or improve existing ones, with the ultimate goal of increasing the level of satisfaction of sports consumers services. This essay investigates the level of quality of services provided by Sports Organizations of Argolis Regional Unit (ARU). 135 members and staff of ARU sports organizations participated in the survey, of which the majority were women (51.88%) between 41-50 years old (27.07%). Data collection was carried out through the completion of a structured questionnaire that explored the implementation of the nine principles and outcomes of CAF. Results showed that the sports organizations of ARU at the level of implementation of CAF received the highest score in the criterion main results, while correspondingly they lagged behind in the criterion results for human resources. Statistically significant differences were identified by gender in the criteria of leadership, strategy and planning, partnerships and resources, processes and results of citizen/client orientations. Also, statistical differences emerged in the outcome criterion regarding society in terms of age and in the criterion of strategy and planning in terms of education level. In conclusion, the specific sports organizations should adopt to a greater extent total quality management practices by examining the criteria-factors in which they had a low evaluation, so that with the appropriate interventions at the level of processes and strategy, they can make an overall improvement of their structures, while offering high level services high level to both employess and residents.

Keywords: *Service quality, Sports Organizations, Total Quality Management, Common Assessment Framework*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	VIII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Σκοπός της έρευνας.....	1
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	3
Διοίκηση Αθλητισμού.....	3
Ποιότητα υπηρεσιών	4
Διοίκηση ολικής ποιότητας στους αθλητικούς οργανισμούς.....	6
Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως πρότυπο της ΔΟΠ.....	9
Δομή του ΚΠΑ.....	9
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	13
Σχεδιασμός.....	13
Δείγμα.....	13
Μέσα συλλογής δεδομένων.....	14
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	15
Στατιστική ανάλυση.....	16
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	17
Αξιοπιστία κλιμάκων.....	17
Προφίλ συμμετεχόντων.....	18
Συνολική απόδοση των αθλητικών οργανισμών.....	20
Αντιλαμβανόμενη απόδοση αθλητικών οργανισμών ανα κριτήριο και υποκριτήριο.....	20

Διερεύνηση διαφορών ως προς τα δημογραφικά στοιχεία.....	23
Συσχέτιση κριτηρίων.....	27
ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	28
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	31
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	34
Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	34

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Κριτήρια και Υποκριτήρια του ΚΠΑ.....	12
Πίνακας 2. Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής.....	17
Πίνακας 3. T-test ως προς το φύλο.....	23
Πίνακας 4. One- Way ANOVA ως προς την ηλικία.....	24
Πίνακας 5. One-Way ANOVA ως προς την εκπαίδευση.....	25
Πίνακας 6. One-Way ANOVA ως προς την θέση.....	26
Πίνακας 7. Συσχέτιση μεταξύ των εννέα κριτηρίων.....	27

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Το μοντέλο ΚΠΑ.....	10
-------------------------------	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο.....	19
Γράφημα 2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος	19
Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος ως προς την εκπαίδευση	20
Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση	20
Γράφημα 5. Συνολική απόδοση των Αθλητικών Οργανισμών ανά Κριτήριο.....	20
Γράφημα 6. Απόδοση των Αθλητικών Οργανισμών ανά Υποκριτήριο	23

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο αθλητισμός είναι δείγμα πολιτισμού για μία κοινωνία και αντανακλά γενικότερα το βιοτικό της επίπεδο. Οι μεταβολές στις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που παρατηρήθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, αναφορικά με την αύξηση του βιοτικού και μορφωτικού επιπέδου, αύξησαν τις απαιτήσεις για συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες. Η ίδρυση αθλητικών οργανισμών οι οποίοι προωθούν την ιδέα της άσκησης ως κοινωνικού αγαθού και προασπίζουν το δικαίωμα όλων των ανθρώπων σε αυτήν, αντικατοπτρίζει τη σημαντικότητά του.

Στη χώρα μας ο αθλητισμός εκφράζεται κυρίως με την παροχή υπηρεσιών αθλητικών δραστηριοτήτων, μέσω προγραμμάτων για διάφορα αθλήματα, την υλοποίηση των οποίων αναλαμβάνουν οι αθλητικές υπηρεσίες/οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Ο νομός Αργολίδας παρουσιάζει μεγάλη αθλητική αλλά και γενικότερα συλλογική δραστηριότητα σε όλους τους τομείς του κοινωνικού ενδιαφέροντος. Αθλητικές δραστηριότητες ασκούν πάρα πολλοί σύλλογοι καλύπτοντας ένα μεγάλο φάσμα αθλημάτων για τα οποία υπάρχουν υποδομές στο νομό, με παρουσία σε πρωταθλήματα και με επαγγελματίες και ερασιτέχνες αθλητές όλων των ηλικιών. Όλοι αυτοί οι σύλλογοι δεν καλύπτουν μόνο δραστηριότητες που άπτονται του άμεσου ενδιαφέροντός τους, αλλά αναπτύσσουν μέσω συνεργασιών που προκύπτουν μεταξύ τους, διαφορετικές συνδυαζόμενες δράσεις.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η αξιολόγηση της ποιότητας των διοικητικών διαδικασιών στις υπηρεσίες των αθλητικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδας (ΠΕΑ). Ειδικότερα, επιδιώκεται η αποτύπωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των αθλητικών οργανισμών μέσω των εννέα επιμέρους κριτηρίων ποιότητας του Κοινού Πλαίσιου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επισημαίνεται, πως στην συγκεκριμένη έρευνα αξιολογήθηκαν αθλητικοί οργανισμοί από ένα μεγάλο φάσμα αθλημάτων, εξαιρουμένων των Ποδοσφαιρικών Σωματείων, τα οποία αποτελούν κομμάτι ξεχωριστής έρευνας.

Μέσω μιας αναλυτικής παρουσίασης των αντιλαμβανόμενων παραγόντων ποιότητας, αναμένεται να επιτευχθεί μια σαφής εικόνα για το βαθμό υιοθέτησης διοικητικής αριστείας των αθλητικών οργανισμών της Αργολίδας.

Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν αναμένεται να παρέχουν στις διευθύνσεις των οργανισμών ένα ισχυρό πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης των δομών αλλά και των διαδικασιών τους, αποσκοπώντας στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών-πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Διοίκηση Αθλητισμού

Ιστορικά τα πρώτα δείγματα οργάνωσης των αθλητικών οργανώσεων εμφανίζονται στην αρχαία Ελλάδα, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Ο τρόπος διοργάνωσης και προγραμματισμού των Ολυμπιακών Αγώνων θα μπορούσαν να θεωρηθούν η απαρχή του αθλητικού μάνατζμεντ (Νικολαΐδης, 1991).

Στη σύγχρονη εποχή η οργάνωση και διοίκηση αθλητισμού συναντάται από το 1960, την εποχή που αρχίζει να αναπτύσσεται γενικότερα ο αθλητισμός σε παγκόσμιο επίπεδο. Το πανεπιστήμιο του Οχάιο το 1966, είναι το πρώτο πανεπιστήμιο που είχε ως αντικείμενο το αθλητικό μάνατζμεντ. Μετέπειτα και άλλα πανεπιστήμια συμπεριέλαβαν τη διοίκηση του αθλητισμού στα μεταπτυχιακά τους προγράμματα (Parkhouse, 1980).

Ο Chelladurai (1994) αναφέρεται στη διοίκηση αθλητισμού ως τον τομέα που συνδυάζει τον συντονισμό ανθρώπινων και φυσικών πόρων, την τεχνολογία και τις διαδικασίες, για την αποτελεσματική παραγωγή και ανταλλαγή αθλητικών υπηρεσιών, ενώ ο Mullin (1980), με τους όρους «οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού» αναφέρεται στον κλάδο εκείνο που ασχολείται με την παροχή κάθε είδους αθλητικών δραστηριοτήτων, υπηρεσιών ή προϊόντων. Κατά τον Pal (2014), ορίζεται ως «μια κοινωνική διαδικασία που θέτει πραγματικούς οργανωσιακούς στόχους και πραγματοποιεί την επίτευξη τους, επιλέγοντας την κατάλληλη στρατηγική και τις προσφορότερες τεχνικές». Αυτά τα στοιχεία αποτελούν την ολοκληρωμένη διαχείριση ενός οργανισμού, που περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, την οργάνωση στρατηγικής, τη διοίκηση και τον έλεγχο ποιότητας του συνόλου των διαδικασιών και λειτουργιών του (Jones & George, 2003).

Σύμφωνα με τους Bucher & Krotee (1993), η διοίκηση επηρεάζει τη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών σε καθοριστικούς για την αποτελεσματική λειτουργία τους τομείς. Αναλυτικότερα υποστηρίζουν ότι τα στελέχη ενός οργανισμού που γνωρίζουν τις αρχές του μάνατζμεντ μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα την αποτελεσματικότητά του. Επίσης, ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού καθορίζει τον τρόπο ζωής των εργαζομένων του και παράλληλα μπορεί κάποιος να αξιολογήσει και τις δικές του ικανότητες σε σχέση «με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του».

Η αθλητική διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία σύνθετη επιστήμη, σκοπός της οποίας είναι να κατευθύνει σε αποτελεσματική διαχείριση έναν αθλητικό οργανισμό-υπηρεσία χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους. Επίσης, ο τρόπος διοίκησης μιας αθλητικής υπηρεσίας περιλαμβάνει τη δέσμευση με τις αρχές διοίκησης, στην πορεία για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει, έτσι ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική (Jamieson, 1987).

Η μεγάλη ενασχόληση πολλών ανθρώπων με τον αθλητισμό που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, έχει ως συνέπεια την δημιουργία σωματείων, συλλόγων και γενικά αθλητικών οργανισμών οι οποίοι προωθούν το λεγόμενο αθλητικό προϊόν. Αυτό δημιουργεί αυτόματα την ανάγκη για μεγαλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με ταυτόχρονη προσαρμογή στις εκαστοτε συνθήκες.

Ο Scott (2021) επισημαίνει πως με την πάροδο των χρόνων και των δεκαετιών, ο κόσμος βιώνει βαθιές και απότομες αλλαγές και μεταβολές των γενικότερων συνθηκών, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη την αθλητική βιομηχανία και τους αθλητικούς οργανισμούς. Με την είσοδο της τρίτης δεκαετίας του 21^{ου} αιώνα ο κόσμος βρέθηκε μπροστά σε μία παγκόσμια πανδημία η οποία επηρέασε άτομα, οικογένειες, κοινότητες και βιομηχανίες με τρόπο πρωτόγνωρο που ακόμη επιδρά στην καθημερινότητα όλων. Επίσης, συνεχίζει να βλέπει τεχνολογικά επιτεύγματα που ξεπερνούν κάθε φαντασία και δημιουργούν ευκαιρίες και προκλήσεις για τις ηγεσίες των αθλητικών οργανισμών, αλλά και να παρακολουθεί την συνεχώς αυξανόμενη ποικιλία σε κουλτούρες και ιδεολογίες, δημιουργώντας ένα ακόμη πιο πολύπλοκο περιβάλλον τόσο στην αθλητική βιομηχανία, όσο και σε όλους τους κλάδους.

Ποιότητα υπηρεσιών

Διεθνώς, η λέξη «ποιότητα» αναφέρεται ως μία ακαθόριστη και μη χειροπιαστή ιδιότητα που συχνά συγχέεται με την πολυτέλεια, καθώς οι παράγοντες που την ορίζουν δεν μπορούν να εκφραστούν με σαφήνεια από τους καταναλωτές (Carman, 1990). Η έννοια της ποιότητας στη βιβλιογραφία και την πρακτική του μάρκετινγκ εισήχθη πρώτα στον τομέα παραγωγής προϊόντων. Αρχικά, η ποιότητα αξιολογούνταν απευθείας στο τελικό προϊόν, στη συνέχεια άρχισε να μελετάται στα διάφορα στάδια της παραγωγικής του διαδικασίας και, τελικά, πέρασε στην ανάγκη κατανόησης και περιγραφής της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Φυσικά,

στην περίπτωση των υπηρεσιών, έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη πολύ σοβαρά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών γενικά και των αθλητικών υπηρεσιών πιο συγκεκριμένα.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι δύσκολο να οριστεί ή να αξιολογηθεί, παρόλο που οι περισσότεροι έχουμε κάποια εμπειρία από κατανάλωση και κατ' επέκταση από την αξιολόγηση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Ζαβλανός, 2002). Συνήθως, η ποιότητα υπηρεσιών αντιμετωπίζεται ως η αντίληψη του καταναλωτή για την υπεροχή/τελειότητα σε σχέση με τα επίπεδα ποιότητας που του παρέχονται (Berry & Parasuraman, 1991). Σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), η ποιότητα είναι ο βαθμός και η κατεύθυνση της διαφοράς μεταξύ της αρχικής προσδοκίας του καταναλωτή σε σχέση με την τελική αντίληψη για την ποιότητα της υπηρεσίας που του παρασχέθηκε. Στο πλαίσιο αυτό, η ποιότητα ορίστηκε ως μία αξιολόγηση που αναφέρεται στην υπεροχή ή την ανωτερότητα της υπηρεσίας που παρέχεται. Σύμφωνα με τον Zeithaml (1988), η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των καταναλωτών, ανάλογα με τη χρησιμότητα μιας υπηρεσίας. Έχει, επίσης, οριστεί ως το μέγεθος της ικανοποίησης των αναγκών ενός πελάτη, αλλά και κατά πόσο καλά επιδιώκει η υπηρεσία να συναντά και να αντιμετωπίζει τις ανάγκες και επιθυμίες του (Lewis, 1993). Συνεπώς η ποιότητα υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα μιας υποκειμενικής αντιληπτικότητας. Η αντιληπτικότητα δύο καταναλωτών είναι δυνατόν να διαμορφώσουν διαφορετική αντίληψη για την παρεχόμενη ποιότητα μιας υπηρεσίας αν και καταναλώνουν ταυτόχρονα την ίδια υπηρεσία (π.χ. ένα πρόγραμμα αεροβικής). Άλλωστε, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα του ίδιου ατόμου για την ποιότητα μιας υπηρεσίας (π.χ. το μάθημα στη γιόγκα) διαφοροποιείται από τη μία χρήση στην άλλη, εξαιτίας διαφορετικών παραμέτρων που δεν μπορούν να ελεγχθούν ούτε από τον ίδιο τον φορέα παραγωγής (Shilbury, Westerbeek, Quick, Funk & Karg, 2014). Στην περίπτωση των αθλητικών υπηρεσιών χρησιμοποιείται πάντα ο όρος «αντιλαμβανόμενη ποιότητα», καθώς το υποκειμενικό των εκτιμήσεων είναι έντονο και οι εκτιμήσεις βασίζονται στις αντιλήψεις των πελατών (Αλεξανδρή, 2011).

Καθώς, λοιπόν, ο αθλητισμός σε όλες τις εκφάνσεις του αποτελεί πλέον ένα από τα πιο εμπορεύσιμα προϊόντα, έχει αυξηθεί και η ανάγκη για σωστή και ποιοτική διοίκηση των αθλητικών οργανισμών.

Την μεγάλη σημασία που θα πρέπει να δώσει ένας αθλητικός οργανισμός στην διοίκησή του, μας παρουσιάζει ο Hernandez (2002) προσδιορίζοντας πως « ο μεγαλύτερος εχθρός ενός αθλητικού οργανισμού δεν είναι ούτε ένας άλλος αθλητικός οργανισμός, ούτε ένα άλλο άθλημα,

ούτε το κοινωνικό περιβάλλον, ούτε οι αθλητές, ούτε οι κριτικοί τους, ούτε οι αντίπαλοι. Ο νούμερο ένα εχθρός είναι η τοπική οργανωτική δομή και ο ίδιος ο αθλητικός οργανισμός».

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, πως η σωστή λειτουργία, δομή και διαχείριση ενός οργανισμού είναι τα στοιχεία που θα συμβάλουν θετικά στην βιωσιμότητα και την ευημερία του.

Με την σωστή λειτουργία οργάνωσης και διοίκησης ένας αθλητικός οργανισμός θέτει στόχους και αναπτύσσει όλους τους τρόπους δράσης και τις κατάλληλες στρατηγικές που απαιτούνται για την επίτευξή τους.

Υπεύθυνη για την αποτελεσματική οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι η ηγεσία, η οποία αναπτύσσει και προωθεί τον σκοπό, το όραμα, την αποστολή και τις αξίες που έχουν τεθεί στον οργανισμό και αποτελεί τον βασικό πυλώνα στήριξης και ευημερίας του.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Αθλητικούς Οργανισμούς

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management – TQM) ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Τσιότρας, 2002). Πρόκειται για μια φιλοσοφία διοίκησης που πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκομένων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό. Υποστηρίζει επίσης ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και ο καθένας με τον τρόπο του συμβάλλει στη συνολική βελτίωση της ποιότητας.

Οι βασικές αρχές που διέπουν την ΔΟΠ είναι οι εξής:

- Εστίαση στον πελάτη. Ο πολίτης-πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας, γι' αυτό οι μέτοχοι του οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες του και να σχεδιάζουν και να παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα που τις ικανοποιούν (Dale, Dewhurst & Martinez-Lorentel, 2001).
- Συμμετοχή και ομαδική εργασία. Αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα των εργαζομένων στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, γι' αυτό και επιδιώκεται η

συστηματική εκπαίδευση και ενδυνάμωσή τους, καθώς και η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους (Dale & Boaden, 1994).

- Συνεχής βελτίωση. Τονίζεται η σπουδαιότητα της αέναης βελτίωσης των διαδικασιών με σκοπό τη μείωση των αδυναμιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού και της ικανοποίησης του πολίτη-πελάτη μέσα από την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Evans & Lindsay, 1996).

Ο Δερβιτσιώτης (2005), εκτός από τα παραπάνω δίνει έμφαση στην υποστήριξη και την ενεργητική συμμετοχή της διοίκησης ενός οργανισμού, αλλά και στην λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων βασισμένες σε μετρήσιμα και αντικειμενικά δεδομένα.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Μπέσιλα & Νανόπουλος (2000), «Αν και η ΔΟΠ αναπτύχθηκε προκειμένου να υποστηρίξει την εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας κυρίως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιες οργανώσεις αντιλήφθηκαν τη σημασία της και προχώρησαν στην υλοποίηση δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών τους. Κι αυτό διότι η ΔΟΠ δείχνει την διεύθυνση του εκσυγχρονισμού, θέτοντας σε συνεργασία τους φορείς με το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον, ευνοώντας την αποδοχή του εκσυγχρονισμού αυτού με την κατανόηση της χρησιμότητάς του».

Ο χώρος των αθλητικών οργανισμών και των αθλητικών επιχειρήσεων έχει ανάγκη από διοίκηση ολικής ποιότητας καθώς στο σύνολό του αντιμετωπίζει πολύ σημαντικές προκλήσεις όπως είναι τα οικονομικά προβλήματα, τα σοβαρά προβλήματα υποδομής, την ανεπάρκεια εξειδικευμένων στελεχών, με αποτέλεσμα όλο αυτό να καταλήγει σε εγκατάλειψη μελών.

Είναι επιβεβλημένο λοιπόν να υπάρχει ένα σύστημα το οποίο θα λειτουργεί ως φόρμα με υψηλές απαιτήσεις για την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, το οποίο θα ακολουθούν όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί που έχουν στόχο την επιτυχή λειτουργία τους. Αυτή η διαδικασία θα απαιτεί δέσμευση από κάθε στέλεχος του οργανισμού, διαθεσιμότητα υλικών και ανθρώπινων πόρων, καλό σύστημα καταγραφής δεδομένων, έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού και τη χρήση αποτελεσματικών συστημάτων για την επίτευξη στόχων (Hegazy, 2012).

Συνοπτικά, τα καίρια σημεία που θα πρέπει να προσέξει ένας οργανισμός, ο οποίος θέλει να λειτουργήσει σύμφωνα με τα πρότυπα της ΔΟΠ είναι τα ακόλουθα:

- Ο οργανισμός θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο κομμάτι του σχεδιασμού. Το σύνολο του οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης και ποιες ακριβώς είναι οι ανάγκες των πελατών.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει ένα πολύ ισχυρό εσωτερικό επικοινωνιακό σύστημα το οποίο θα εξασφαλίζει πληροφόρηση και άμεση ανατροφοδότηση (feedback).
- Ο οργανισμός θα πρέπει να χτίσει ένα πολύ ισχυρό προφίλ επενδύοντας στην εικόνα του. Αυτό συνήθως τα τελευταία χρόνια επιτυγχάνεται με τη χρήση των social media.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να διακατέχεται από πνεύμα οργανωσιακής κουλτούρας. Θα πρέπει δηλαδή να χτίσει ένα οικογενειακό κλίμα τόσο με τους πελάτες του όσο και με το προσωπικό. Αυτή η διαδικασία έχει ιδιαίτερη απήχηση στις νεαρότερες ηλικίες.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο κομμάτι της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Η επιχείρηση πρέπει να διακατέχεται από τη λογική ότι ένα μέρος του budget της εκτός από τις μισθοδοσίες του προσωπικού της, πρέπει να πηγαίνει και για την εκπαίδευσή του (De Knop, Van Hoecke & De Bosscher, 2004).
- Ο οργανισμός πρέπει να έχει μία συγκεκριμένη δομή, όπου όλοι θα γνωρίζουν το ρόλο τους και τις υποχρεώσεις της εργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλιστεί ότι κανένας δεν θα έχει μειωμένη απόδοση.

Η ΔΟΠ αναγνωρίζοντας τη σημασία σχεδιασμού και υλοποίησης της αξιολόγησης από τους ίδιους τους οργανισμούς, προχώρησε στην υιοθέτηση της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους φορείς να «γνωρίσουν» καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας τους. Η αυτοαξιολόγηση παρακινεί τους υπαλλήλους των οργανισμών να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αποτύπωσης της υφιστάμενης επιχειρησιακής και λειτουργικής κατάστασης του φορέα και να αποφασίσουν από κοινού με την ανώτατη διοίκηση για τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης των οργανωτικών μονάδων. Αυτός υπήρξε λοιπόν ένας σημαντικός λόγος, ο οποίος οδήγησε στην ανάπτυξη και υιοθέτηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως πρότυπο της ΔΟΠ

Το ΚΠΑ είναι ένα πλαίσιο αρχών, κριτηρίων και μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης μιας δημόσιας υπηρεσίας που στοχεύει μέσω της εφαρμογής του στην ενίσχυση της διοικητικής επάρκειας και στην εξεύρεση του κατάλληλου τύπου διοίκησης. Αποτελεί ένα πρακτικό διοικητικό εργαλείο το οποίο μετρά τη διοικητική ικανότητα της οποίας η δράση οφείλει να είναι προσανατολισμένη στην τελειότητα (Βακαλοπούλου, 2011). Επιπλέον είναι ένα από τα πρότυπα της ΔΟΠ το οποίο γεννήθηκε από την Ομάδα Διοικητικών Καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) (IPSG) και έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer.

Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες-πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί κυρίως σε δημόσιες οργανώσεις, ενώ ακολουθεί μια ολιστική προσέγγιση αξιολόγησης, η οποία συνδυάζεται με χαρακτηριστικά ευχρησίας και απλότητας. Η εφαρμογή του είναι εφικτή από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, ανεξαρτήτως είδους και αντικειμένου ενασχόλησης, ανεξαρτήτως μεγέθους και σύνθεσης. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν αποκλείει τη χρήση των υπόλοιπων μοντέλων ποιότητας (Λαγούδας, 2011).

Δομή του ΚΠΑ

Η δομή του ΚΠΑ περιλαμβάνει εννέα (9) κριτήρια (*Εικόνα 1*), καθένα εκ των οποίων υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων (σύνολο 28), τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία προς εξέταση κατά τη διάρκεια της αυτοαξιολόγησης, ενώ κάθε υποκριτήριο υποδιαιρείται σε δέσμη παραδειγμάτων (σύνολο 212) τα οποία επεξηγούν το κάθε υποκριτήριο και βαθμολογούνται ξεχωριστά.



Εικόνα 1. Το Μοντέλο ΚΠΑ

Τα κριτήρια χωρίζονται σε προϋποθέσεις και αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων αναπτύσσεται μία σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Τα κριτήρια των προϋποθέσεων αφορούν τους τομείς στους οποίους μπορεί ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί προκειμένου να επιτύχει τη στοχοθεσία του, ενώ τα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετρούν τις συνέπειες από την ολοκλήρωση των ανωτέρω ενεργειών στην απόδοση του οργανισμού. Αναπτύσσεται δηλαδή μια σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων (Κριεμάδης, 2014).

Τα κριτήρια των προϋποθέσεων του ΚΠΑ αναφέρονται στην καταγραφή και αξιολόγηση των δράσεων, οι οποίες έχουν αναληφθεί από τους οργανισμούς, για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Αυτά δηλαδή καθορίζουν το τι κάνει ο οργανισμός και πώς προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το περιεχόμενό τους σχετίζεται με θέματα τα οποία άπτονται της ηγεσίας, της στρατηγικής και προγραμματισμού, του ανθρώπινου δυναμικού, των συνεργασιών και πόρων, καθώς και των διαδικασιών που αναπτύσσουν οι οργανισμοί.

Αντίστοιχα, τα κριτήρια των αποτελεσμάτων αναφέρονται στην έκβαση των δράσεων και ενεργειών των δρώντων των οργανισμών, με γνώμονα την επίτευξη των τιθέμενων στόχων σε στρατηγικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο. Συνδέονται με σχέση αιτίου-αιτιατού με τα κριτήρια των προϋποθέσεων, αφού ουσιαστικά αξιολογούνται οι συνέπειες των πρακτικών και πολιτικών, οι οποίες υιοθετούνται από τους φορείς, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία. Τα εν λόγω κριτήρια μετρούν το βαθμό ικανοποίησης του υπηρετούντος προσωπικού στον οργανισμό, των πολιτών/πελατών και της κοινωνίας γενικότερα

από τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης τα συνολικά, κύρια αποτελέσματα, τα οποία επιτυγχάνονται από τους οργανισμούς και αφορούν την αποτελεσματική ή μη εκπλήρωση των πτυχών της αποστολής τους (Κριεμάδης, 2014).

Στον *Πίνακα 1* παρουσιάζονται συνοπτικά το σύνολο κριτηρίων και υποκριτηρίων του ΚΠΑ.

Πίνακας 1. Κριτήρια και Υποκριτήρια του ΚΠΑ

Τύπος κριτηρίου	Κριτήρια	Υποκριτήρια
Προϋποθέσεις	Ηγεσία	Παροχή σαφούς κατευθύνσεως στην οργάνωση και ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών.
		Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.
		Υποκίνηση και υποστήριξη των υπαλλήλων.
		Διαχείριση των σχέσεων με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων
	Στρατηγική και προγραμματισμός	Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.
		Ανάπτυξη, αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και του προγραμματισμού.
		Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση.
		Σχεδιασμός, εφαρμογή και επικαιροποίηση του προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.
	Ανθρώπινο δυναμικό	Προγραμματισμός, διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό.
		Προσδιορισμός, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, εναρμονισμός ατόμων και ομάδων με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης.
		Ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.
	Συνεργασίες και πόροι	Ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας.
		Ανάπτυξη και εφαρμογή συνεργασιών με τους πολίτες.
		Διαχείριση των οικονομικών.
		Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης.
		Διαχείριση της τεχνολογίας.
Διαδικασίες	Διαχείριση των εγκαταστάσεων.	
	Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών σε συνεχόμενη βάση.	
	Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσαρμοσμένα προς τον πολίτη.	
	Καινοτομία ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών.	
Αποτελέσματα	Αποτελέσματα προσαρμοσμένα στον πολίτη	Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών.
		Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη.
	Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	Αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.
		Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.
	Αποτελέσματα για την κοινωνία	Αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα ανταλλάσσονται τα ενδιαφερόμενα μέρη.
Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την οργάνωση.		
Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών.	
	Δείκτες οικονομικής και μη οικονομικής φύσης	

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα εμπίπτει στην κατηγορία της περιγραφικής έρευνας καθώς γίνεται για να διαπιστωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους αθλητικούς οργανισμούς. Η πιο ενδεδειγμένη μέθοδος συλλογής δεδομένων κρίθηκε ότι είναι η δημοσκόπηση (survey) με βάση ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι η εύκολη εφαρμογή του και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Η προσέγγιση συνίσταται στην επιλογή από τον ερευνώμενο πληθυσμό ενός δείγματος μικρού σχετικά μεγέθους, το οποίο στη συνέχεια χρησιμοποιείται ως βάση για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού (Κιντής, 2000).

Μια δημοσκόπηση με συμπλήρωση ερωτηματολογίων αποτελεί μια πηγή πληροφόρησης σχετικά με το θέμα που πραγματεύεται η έρευνα. Αυτός ο τρόπος βοηθά τον μελετητή να κωδικοποιήσει με μεγαλύτερη ευκολία τις πληροφορίες που συλλέγει για την έρευνά του και να παράγει καλύτερα αποτελέσματα. Ένα σωστά διαρθρωμένο ερωτηματολόγιο αποσκοπεί περισσότερο στις πληροφορίες που αποτελούν τον πυρήνα της έρευνας, συντελώντας με αποτελεσματικό τρόπο στη δημιουργία γενικών δεδομένων και συμπερασμάτων. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής συγκαταλέγονται το χαμηλό κόστος, η αναλυτική περιγραφή και ο καλύτερος έλεγχος της ροής των πληροφοριών. Μειονεκτήματα που μπορούν να εντοπιστούν είναι ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων και οι απαντήσεις, οι οποίες ενδεχομένως να μην είναι πάντα αντικειμενικές (Εμβαλωτής, Κατσίης & Σιδερίδης, 2006).

Δείγμα

Πληθυσμό-στόχο της έρευνας αποτέλεσαν τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων και το προσωπικό των αθλητικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδας(ΠΕΑ).

Ο αφετηριακός προσανατολισμός της μελέτης στόχευε να αποτυπώσει τις συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποτελεσματική, αποδοτική και ποιοτική λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της σκόπιμης ή κατά

κρίση δειγματοληψίας, η οποία είναι μια μέθοδος χωρίς πιθανότητες και αποτελεί την καλύτερη τεχνική ως προς την αντιστοίχιση του δείγματος με την εκπλήρωση του στόχου και των σκοπών της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Kelly, Bourgeault & Dingwall, (2010) οι συμμετέχοντες επιλέγονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι πιο πιθανό να συγκεντρωθούν πληροφορίες, οι οποίες θα είναι πιο κατάλληλες. Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιείται και σύμφωνα με τη γνώση τους αναφορικά με τους στόχους της έρευνας. Επιπλέον, η εν λόγω δειγματοληψία ενσωματώνεται σε μεγάλη γκάμα πλαισίων ανάλογα με τον σχεδιασμό της μελέτης (Etikan & Babtope, 2019) .

Το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε τους συλλόγους που ασκούν αθλητικές δραστηριότητες καλύπτοντας το σύνολο σχεδόν των αθλημάτων για τα οποία υπάρχουν υποδομές στο νομό Αργολίδας, με παρουσία σε όλα τα πρωταθλήματα και με πολίτες όλων των ηλικιών. Τα κριτήρια επιλογής του δείγματος αφορούσαν το σύνολο των ενεργών μελών και του προσωπικού των αθλητικών οργανισμών του νομού, τα οποία δηλώνουν την πληροφορημένη τους συναίνεση για συμμετοχή στην έρευνα και μπορούν να επικοινωνήσουν. Από τα 150 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, συλλέχθηκαν 133 ως τελικό δείγμα της έρευνας, το οποίο αποτέλεσαν μέλη και εργαζόμενοι αθλητικών οργανισμών της Περιφερειακής Ενότητας Αργολίδας.

Οι αθλητικοί οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα μέσω των μελών της διοίκησης και των εργαζομένων τους, αποτελούνταν από 5 συλλόγους κολύμβησης, 3 συλλόγους στίβου, 3 συλλόγους καλαθοσφαίρισης, 2 συλλόγους πετοσφαίρισης, 2 συλλόγους αντισφαίρισης, 1 σύλλογο χειροσφαίρισης, 1 σύλλογο Tae κβο ντο, 1 σκοπευτικό σύλλογο, 1 σύλλογο μαραθωνοδρόμων και 1 σύλλογο ομαδικού αθλητικού χορού (cheerleading), που δραστηριοποιούνται στο νομό Αργολίδας.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο βασίστηκε στο ΚΠΑ έκδοση 2013. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε αφενός ως μέσο διερεύνησης της υφιστάμενης επιχειρησιακής λειτουργίας και πρακτικής και αφετέρου ως μέσο καταγραφής του

τρόπου αντίληψης της λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών από τα μέλη της διοίκησης αλλά και το προσωπικό τους, δηλαδή από τον πλέον σημαντικό πυλώνα τους. Το ερωτηματολόγιο επιτρέπει τη διάκριση των συμμετεχόντων σε κατηγορίες (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, θέση) και αποτελεί εργαλείο εφαρμογής του ΚΠΑ, βασισμένο στη θεωρία του ΚΠΑ και προσαρμοσμένο στις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το νόημα και το περιεχόμενο των παραδειγμάτων κάθε υποκριτηρίου του ΚΠΑ, χωρίς να υπάρχει πλήρης αντιστοιχία των παραδειγμάτων με τον αριθμό των ερωτήσεων, εφόσον αρκεί η κάλυψη όλων των ουσιαστικών θεμάτων. Ακολουθείται μια λογική δομή, δηλαδή η σειρά των ερωτήσεων είναι από τις γενικότερες στις ειδικότερες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η διευκόλυνση των ερωτώμενων και να εξαχθούν αβίαστες απαντήσεις. Στην κατεύθυνση της ανεμπόδιστης ροής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, έχουν διατυπωθεί με εξαιρετική προσοχή (λεξιλογικά και νοηματικά) ερωτήσεις που πιθανώς θα προβλημάτιζαν τους συμμετέχοντες και έχουν διασπαρθεί στο ερωτηματολόγιο συσχετιζόμενες ή αλληλοσυμπληρωνόμενες ερωτήσεις.

Συνολικά, το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 58 ερωτήσεις σχετικά με το ΚΠΑ, καλύπτοντας όλα τα κριτήρια και τα σημαντικότερα υποκριτήρια αξιολόγησης του ΚΠΑ. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να αξιολογήσουν την αντιλαμβανόμενη απόδοση του αθλητικού οργανισμού, επιλέγοντας μέσω 5-βάθμιας κλίμακας Likert από το 0=καθόλου έως το 5=απόλυτα, ανάλογα με την ένταση συμφωνίας ή διαφωνίας με τη διατύπωση.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα προσεγγίστηκαν στα γραφεία των αθλητικών οργανισμών. Όλοι τους ενημερώθηκαν για το σκοπό της ερευνητικής μελέτης και το φορέα στα πλαίσια του οποίου λάμβανε χώρα. Η ερευνήτρια τόνιζε εκ των προτέρων στους συμμετέχοντες την τήρηση των αρχών της εμπιστευτικότητας, της ανωνυμίας και του απορρήτου των προσωπικών τους δεδομένων σύμφωνα με τη δεοντολογία διεξαγωγής ερευνών, με ευγενή διάθεση του χρόνου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ο οποίος δεν ξεπερνούσε τα 20 λεπτά.

Η διαδικασία διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων διήρκεσε τριάντα (30) ημέρες, από τις 10 Νοεμβρίου 2022 έως και τις 10 Δεκεμβρίου 2022. Στη συνέχεια, κάθε ερωτηματολόγιο κωδικοποιήθηκε και έγινε η καταγραφή και η επεξεργασία των στοιχείων.

Στατιστική ανάλυση

Στην πρώτη φάση της στατιστικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκε έλεγχος των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων-κριτηρίων αξιολόγησης με τη χρήση του δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach. Συνοπτικά, ο συντελεστής άλφα προσδιορίζει το βαθμό όπου το τεστ μετρά ένα μόνο παράγοντα και η πηγή του σφάλματος είναι οι διαφορές μεταξύ των ερωτημάτων του τεστ. Κατηγοριοποιείται ως εξής: 0.00-0.25=ελάχιστη έως καθόλου, 0.26-0.49=χαμηλή, 0.50-0.69=μέτρια, 0.70-0.89=υψηλή και 0.90-1.00= εξαιρετική. Συνήθως, οι ενδεδειγμένες τιμές του συντελεστή είναι 0.7 και πάνω, ωστόσο αυτό δεν είναι απόλυτο και, πολλές φορές, μπορούν να είναι αποδεκτές και τιμές κάτω από 0.7, ειδικά όταν πρόκειται για έρευνα διερευνητικής φύσεως.

Για την ανάλυση όλων των μεταβλητών του ερωτηματολογίου εφαρμόστηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Για την περιγραφή των ποσοτικών μεταβλητών (συνεχείς ή διακριτές), εξετάστηκαν οι δείκτες κεντρικής τάσης μέσου όρου (mean), μέσης τιμής (mode), μεταβλητότητας τυπικής απόκλισης (σ) και τυπικού σφάλματος (stddev). Για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών (διάταξης ή ονομαστικές), χρησιμοποιήθηκαν πίνακες κατανομής συχνοτήτων με χρήση απόλυτων (N) και σχετικών (%) συχνοτήτων, καθώς και ιστογράμματα ή ραβδογράμματα και διαγράμματα πίτας. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ δύο ομάδων εφαρμόστηκε το t στατιστικό τεστ ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent-Samples T-test). Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ περισσότερων από δύο ομάδων χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος ανάλυσης διασποράς ANOVA με ένα παράγοντα (One-way Anova Test). Για τη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών εφαρμόστηκε παραμετρική ανάλυση συσχετίσεων Pearson (Pearson's correlation coefficient) με τιμές από -1 (απόλυτη αρνητική συσχέτιση) έως +1 (απόλυτη θετική συσχέτιση). Οι συσχετίσεις θεωρούνται χαμηλές όταν ο συντελεστής συσχέτισης (r) κυμαίνεται από $(r)=0.1-0.3$, μέτριες όταν κυμαίνεται από $(r)=0.31-0.5$ και υψηλές όταν ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος από $(r)=0.5$. Για όλους τους ελέγχους υποθέσεων ορίστηκε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0.05$. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αξιοπιστία κλιμάκων

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha για τις κλίμακες-κριτήρια αξιολόγησης του ερωτηματολογίου, όπως υπολογίστηκαν από αναλύσεις που βασίστηκαν στο υπό μελέτη δείγμα.

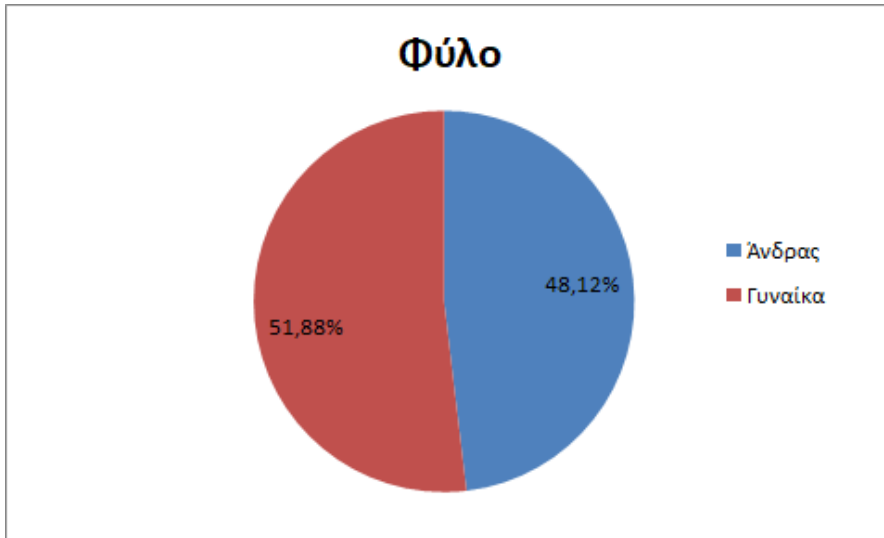
Πίνακας 2. Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής

Κλίμακα/Κριτήριο	Cronbach's alpha
Κριτήριο 1: Ηγεσία	0.920
Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός	0.857
Κριτήριο 3: Ανθρώπινοι πόροι	0.822
Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι	0.938
Κριτήριο 5: Διαδικασίες	0.922
Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	0.848
Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	0.768
Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	0.823
Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα	0.913

Από την επισκόπηση του πίνακα φαίνεται ότι όλες οι κλίμακες/παράγοντες είχαν ικανοποιητικό συντελεστή εσωτερικής συνοχής (0.768-0.938), ικανοποιώντας σε κάθε περίπτωση το κριτήριο >0.70 . Στις ερωτήσεις και στις κλίμακές τους δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές, ανεξαρτήτως της ίδιας της τιμής του συντελεστή συσχέτισης, καταδεικνύοντας ότι οι απαντήσεις προέρχονται από το ίδιο δείγμα.

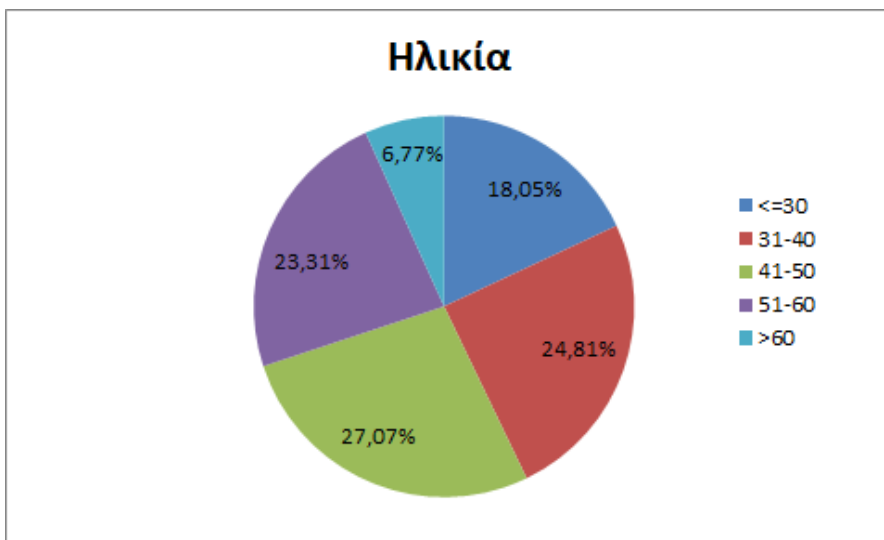
Προφίλ συμμετεχόντων

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν στην πλειοψηφία γυναίκες (51.88%) και το υπόλοιπο (48.12%) άνδρες. Η αναλογία ανδρών και γυναικών δεν αντιτίθεται στην αναλογία του γενικού πληθυσμού και συνεπώς θεωρείται αξιόπιστο.



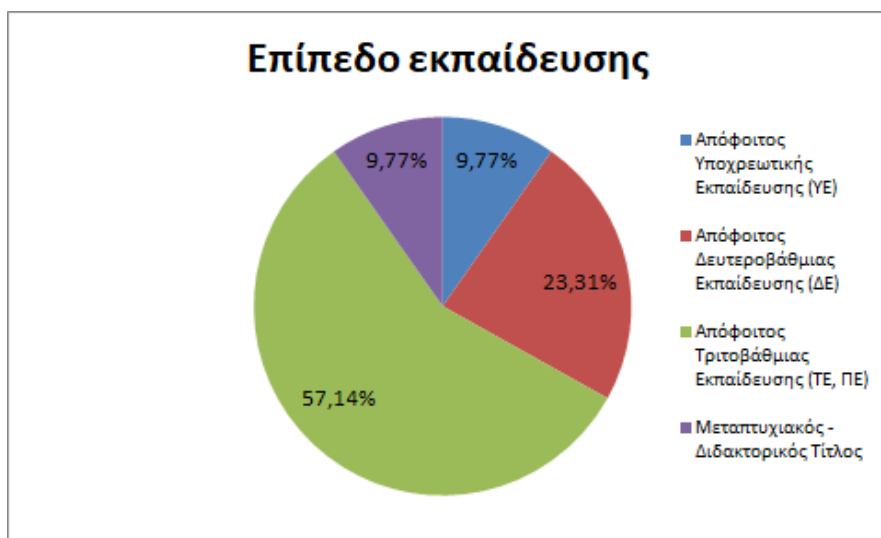
Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο

Η κατανομή των συμμετεχόντων σε ηλικιακές ομάδες πιστοποιεί την ύπαρξη ενός σχετικά νέου σε ηλικία ανθρώπινου δυναμικού, με την πλειοψηφία του δείγματος να ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 41-50 (27.07%) και 31-40 ετών (24.81%) αντίστοιχα.



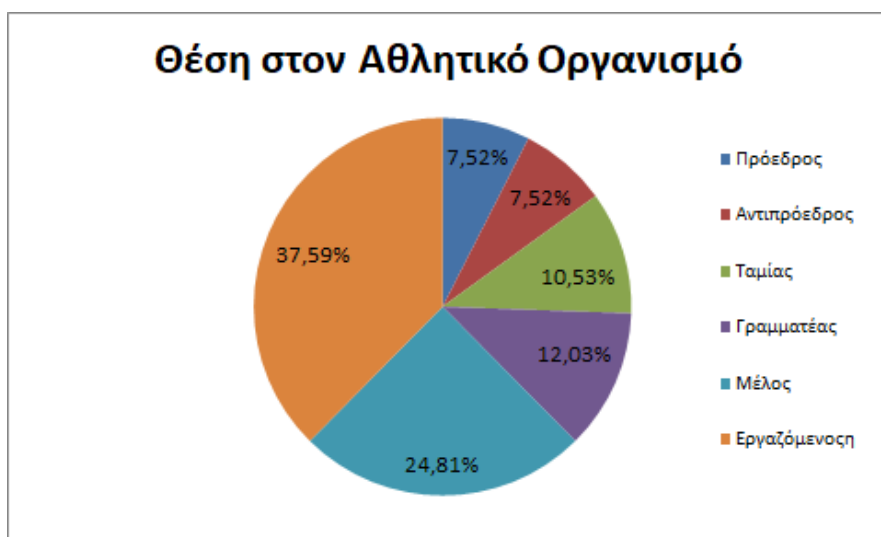
Γράφημα 2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος

Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά επίπεδο εκπαίδευσης δείχνει πως έχουν λάβει στην συντριπτική τους πλειοψηφία πανεπιστημιακή εκπαίδευση προπτυχιακού και μεταπτυχιακού-διδακτορικού επιπέδου (66,91%), εύρημα το οποίο πιστοποιεί το αξιόλογο μορφωτικό επίπεδο μελών και εργαζόμενων στους αθλητικούς οργανισμούς.



Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος ως προς την εκπαίδευση

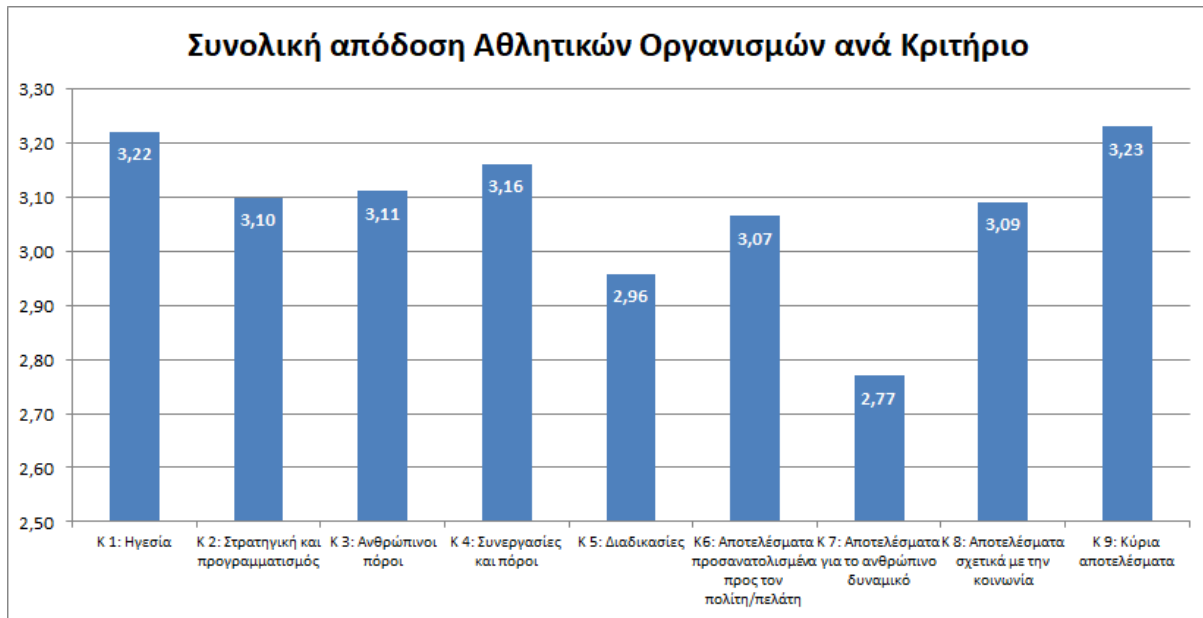
Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά θέση την οποία κατέχουν υποδεικνύει πως 2 στους 3 ερωτώμενους είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου (πρόεδρος, αντιπρόεδρος, ταμίας, γραμματέας) και αντίστοιχα 1 στους 3 είναι εργαζόμενος.



Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση

Συνολική απόδοση των αθλητικών οργανισμών

Οι αθλητικοί οργανισμοί στο σύνολο των αξιολογούμενων κριτηρίων/παραγόντων δείχνουν να λαμβάνουν την υψηλότερη βαθμολογία στα κύρια αποτελέσματα (MT=3.23, TA=0.86) και στην ηγεσία (MT=3.22, TA=0.83), ενώ αντίστοιχα λαμβάνουν τη χαμηλότερη βαθμολογία στα κριτήρια/παράγοντες αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό (MT=2.77, TA=0.94) και στις διαδικασίες (MT=2.96, TA=0.95).



Γράφημα 5. Συνολική απόδοση των Αθλητικών Οργανισμών ανά Κριτήριο

Αντιλαμβανόμενη απόδοση αθλητικών οργανισμών ανά κριτήριο και υποκριτήριο

Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία των αθλητικών οργανισμών έχει το όραμα να διοικήσει και να οργανώσει, λειτουργώντας και ως πρότυπο, και αυτό διότι έχει δοθεί μια σαφής κατεύθυνση. Επίσης, στο κριτήριο που αφορά στην στρατηγική και τον προγραμματισμό, η ηγεσία φαίνεται να έχει τη διάθεση να συλλέξει πληροφορίες, προκειμένου να επικαιροποιεί την στρατηγική της αναθεωρώντας κάθε τόσο τις πληροφορίες προς όφελός της. Στο τρίτο κριτήριο για τους ανθρώπινους πόρους παρατηρείται ότι αναζητά τη διαφάνεια σε μεγάλο βαθμό εκμεταλλευόμενη τις ικανότητες δυναμικού της, μέσω του διαλόγου και της επικοινωνίας.

Στο κριτήριο που αφορά εξωτερικές συνεργασίες και πόρους φαίνεται και εδώ ξεκάθαρα ότι υπάρχει πληροφόρηση για την ανάπτυξη βασικών συνεργασιών, με δυνατότητες διαχείρισης των εγκαταστάσεων αλλά όχι της τεχνολογίας προς όφελός τους. Ένα καλό ποσοστό υπάρχει με την συνεργασία των πολιτών και ένα ακόμη καλύτερο με την οικονομική διαχείριση γιατί προφανώς οι αθλητικοί οργανισμοί δεν έχουν δώσει ανάλογη βαρύτητα στην εκμετάλλευση άλλων πόρων προς όφελός τους. Από την άλλη πλευρά στο κριτήριο των διαδικασιών οι αθλητικοί οργανισμοί φαίνεται ότι δεν έχουν αναλογιστεί την σημασία όλων των εσωτερικών μηχανισμών, λειτουργώντας με παρωπίδες για βελτίωση. Οι προσπάθειες σωστής λειτουργίας των οργανισμών είναι κατά βάση προσανατολισμένες μόνο προς τον πολίτη και όχι προς τις εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίες χρειάζονται έλεγχο, συντονισμό και συνεχείς βελτιώσεις.

Επίσης αναφορικά με τα κριτήρια των αποτελεσμάτων, η χαμηλότερη βαθμολογία έχει συγκεντρωθεί στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς δεν φαίνεται ικανοποιημένο από την στάση της ηγεσίας, σε αντίθεση με την κοινωνία που δείχνει μια θετική στάση προς την αντίληψη της απόδοσης της ηγεσίας για την οργάνωση.

Στο σύνολο των κριτηρίων αξιολόγησης οι αθλητικοί οργανισμοί όπως διαφαίνεται και από το *Γράφημα 6*, λαμβάνουν την υψηλότερη βαθμολογία στα υποκριτήρια διαχείριση των εγκαταστάσεων (MT=3.35, TA=1.13), στην παροχή σαφούς κατεύθυνσης με επίκεντρο την αποστολή, το όραμα και τις αξίες τους (MT=3.34, TA=0.97) και στα αποτελέσματα μετρήσεων ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (MT=κοινωνικής αντίληψης (M =3.32, TA=1.15). Αντίστοιχα, τα μέλη και το προσωπικό των αθλητικών οργανισμών εκλαμβάνουν ότι οι οργανισμοί υστερούν στους δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού (MT=2.58, TA=1.02), στον προσδιορισμό, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, καθώς και στον εναρμονισμό ατόμων και ομάδων με τους σκοπούς και τους στόχους των οργανισμών (MT=2.82, TA=0.99) και στις καινοτομίες ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών-πελατών (MT=2.88, TA=1.15).



Γράφημα 6. Απόδοση των Αθλητικών Οργανισμών ανά Υποκριτήριο

Διερεύνηση διαφορών ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Για τον έλεγχο τυχόν στατιστικά σημαντικών διαφορών των κριτηρίων αξιολόγησης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις μονοπαραγοντικές αναλύσεις T-test και ANOVA.

Οι αναλύσεις κατέδειξαν σημαντικά στατιστικές διαφορές στα κριτήρια ηγεσίας [t(131)=2.00, p<0.05)], στρατηγικής και προγραμματισμού [t(131)=2.21, p<0.05)], συνεργασιών και πόρων [t(131)=2.23, p<0.05)], διαδικασιών [t(131)=3.09, p<0.05)] και αποτελεσμάτων προσανατολισμών προς τον πολίτη/πελάτη [t(131)=2.21, p<0.05)] ως προς το φύλο των ερωτηθέντων όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. T-test ως προς το φύλο

		Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Κ 1: Ηγεσία	Equal variances assumed	1,511	,221	2,003	131	,047	,28378	,14169
	Equal variances not assumed			2,011	130,832	,046	,28378	,14109
Κ 2: Στρατηγική και προγραμματισμός	Equal variances assumed	,582	,447	2,211	131	,029	,34618	,15657
	Equal variances not assumed			2,220	130,911	,028	,34618	,15597
Κ 3: Ανθρώπινοι πόροι	Equal variances assumed	1,758	,187	1,488	131	,139	,20426	,13729
	Equal variances not assumed			1,492	130,993	,138	,20426	,13686
Κ 4: Συνεργασίες και πόροι	Equal variances assumed	,034	,855	2,228	131	,028	,34458	,15464
	Equal variances not assumed			2,228	130,142	,028	,34458	,15467
Κ 5: Διαδικασίες	Equal variances assumed	,071	,790	3,092	131	,002	,49188	,15909
	Equal variances not assumed			3,094	130,545	,002	,49188	,15899
Κ 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	Equal variances assumed	2,326	,130	2,213	131	,029	,33620	,15189
	Equal variances not assumed			2,225	130,574	,028	,33620	,15113
Κ 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	Equal variances assumed	,866	,354	,261	131	,794	,04269	,16328
	Equal variances not assumed			,261	127,401	,795	,04269	,16386
Κ 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	Equal variances assumed	2,413	,123	1,851	131	,066	,31578	,17063
	Equal variances not assumed			1,837	122,218	,069	,31578	,17189
Κ 9: Κύρια αποτελέσματα	Equal variances assumed	,003	,956	1,762	131	,080	,26110	,14815
	Equal variances not assumed			1,760	129,378	,081	,26110	,14835

Σημαντικά στατιστικές διαφορές προέκυψαν μόνο στο κριτήριο των αποτελεσμάτων σχετικά με την κοινωνία [$F(4,128)=3.25$, $p<0.05$] ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4. One-Way ANOVA ως προς την ηλικία

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Κ 1: Ηγεσία	Between Groups	2,721	4	,680	,998	,411
	Within Groups	87,271	128	,682		
	Total	89,992	132			
Κ 2: Στρατηγική και προγραμματισμός	Between Groups	4,149	4	1,037	1,247	,294
	Within Groups	106,456	128	,832		
	Total	110,604	132			
Κ 3: Ανθρώπινοι πόροι	Between Groups	1,464	4	,366	,572	,683
	Within Groups	81,900	128	,640		
	Total	83,364	132			
Κ 4: Συνεργασίες και πόροι	Between Groups	4,334	4	1,083	1,338	,259
	Within Groups	103,625	128	,810		
	Total	107,959	132			
Κ 5: Διαδικασίες	Between Groups	5,671	4	1,418	1,614	,175
	Within Groups	112,450	128	,879		
	Total	118,121	132			
Κ6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	Between Groups	1,993	4	,498	,625	,646
	Within Groups	102,109	128	,798		
	Total	104,102	132			
Κ 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	Between Groups	2,796	4	,699	,790	,534
	Within Groups	113,228	128	,885		
	Total	116,024	132			
Κ 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	Between Groups	11,964	4	2,991	3,245	,014
	Within Groups	117,986	128	,922		
	Total	129,950	132			
Κ 9: Κύρια αποτελέσματα	Between Groups	2,881	4	,720	,972	,425
	Within Groups	94,844	128	,741		
	Total	97,724	132			

Επίσης, προέκυψαν σημαντικά στατιστικές διαφορές μόνο στο κριτήριο της στρατηγικής και προγραμματισμού [$F(3,129)=3.68$, $p<0.05$] ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. One-Way ANOVA ως προς την εκπαίδευση

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Κ 1: Ηγεσία	Between Groups	3,671	3	1,224	1,829	,145
	Within Groups	86,321	129	,669		
	Total	89,992	132			
Κ 2: Στρατηγική και προγραμματισμός	Between Groups	8,720	3	2,907	3,680	,014
	Within Groups	101,885	129	,790		
	Total	110,604	132			
Κ 3: Ανθρώπινοι πόροι	Between Groups	4,363	3	1,454	2,375	,073
	Within Groups	79,001	129	,612		
	Total	83,364	132			
Κ 4: Συνεργασίες και πόροι	Between Groups	5,250	3	1,750	2,198	,091
	Within Groups	102,709	129	,796		
	Total	107,959	132			
Κ 5: Διαδικασίες	Between Groups	4,208	3	1,403	1,588	,195
	Within Groups	113,914	129	,883		
	Total	118,121	132			
Κ6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	Between Groups	2,515	3	,838	1,065	,367
	Within Groups	101,587	129	,787		
	Total	104,102	132			
Κ 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	Between Groups	4,306	3	1,435	1,657	,179
	Within Groups	111,718	129	,866		
	Total	116,024	132			
Κ 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	Between Groups	7,167	3	2,389	2,510	,062
	Within Groups	122,783	129	,952		
	Total	129,950	132			
Κ 9: Κύρια αποτελέσματα	Between Groups	4,523	3	1,508	2,087	,105
	Within Groups	93,202	129	,722		
	Total	97,724	132			

Τέλος, δεν προέκυψαν σημαντικά στατιστικές διαφορές στα κριτήρια αξιολόγησης ως προς τη θέση των ερωτηθέντων στον οργανισμό ($p>0.05$) όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6. One-Way ANOVA ως προς τη θέση

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Κ 1: Ηγεσία	Between Groups	,814	2	,407	,593	,554
	Within Groups	89,178	130	,686		
	Total	89,992	132			
Κ 2: Στρατηγική και προγραμματισμός	Between Groups	1,261	2	,630	,749	,475
	Within Groups	109,344	130	,841		
	Total	110,604	132			
Κ 3: Ανθρώπινοι πόροι	Between Groups	,381	2	,190	,298	,742
	Within Groups	82,983	130	,638		
	Total	83,364	132			
Κ 4: Συνεργασίες και πόροι	Between Groups	1,041	2	,521	,633	,533
	Within Groups	106,918	130	,822		
	Total	107,959	132			
Κ 5: Διαδικασίες	Between Groups	,854	2	,427	,473	,624
	Within Groups	117,268	130	,902		
	Total	118,121	132			
Κ6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	Between Groups	1,211	2	,606	,765	,467
	Within Groups	102,891	130	,791		
	Total	104,102	132			
Κ 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	Between Groups	,339	2	,170	,191	,827
	Within Groups	115,685	130	,890		
	Total	116,024	132			
Κ 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	Between Groups	3,429	2	1,715	1,762	,176
	Within Groups	126,521	130	,973		
	Total	129,950	132			
Κ 9: Κύρια αποτελέσματα	Between Groups	,787	2	,393	,528	,591
	Within Groups	96,938	130	,746		
	Total	97,724	132			

Συσχέτιση Κριτηρίων

Διερευνήθηκε η ύπαρξη κάποιας συσχέτισης μεταξύ των εννέα κριτηρίων, χρησιμοποιώντας τον συντελεστή Pearson. Οι τιμές με θετικό πρόσημο δηλώνουν ανάλογη σχέση, δηλαδή όσο αυξάνεται η μία μεταβλητή αντίστοιχα αυξάνεται και η άλλη. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.

Πίνακας 7. Συσχέτιση μεταξύ των εννέα κριτηρίων

		Correlations								
		Κ 1: Ηγεσία	Κ 2: Στρατηγική και προγραμματισμός	Κ 3: Ανθρώπινοι πόροι	Κ 4: Στεκνουργίες και πόροι	Κ 5: Διαδικασίες	Κ 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	Κ 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	Κ 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινότητα	Κ 9: Κύρια αποτελέσματα
Κ 1: Ηγεσία	Pearson Correlation	1	,836**	,755**	,877**	,818**	,755**	,691**	,719**	,810**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Κ 2: Στρατηγική και προγραμματισμός	Pearson Correlation	,836**	1	,751**	,845**	,807**	,889**	,856**	,724**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Κ 3: Ανθρώπινοι πόροι	Pearson Correlation	,755**	,751**	1	,805**	,748**	,721**	,642**	,662**	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Κ 4: Στεκνουργίες και πόροι	Pearson Correlation	,877**	,845**	,805**	1	,913**	,795**	,764**	,806**	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Κ 5: Διαδικασίες	Pearson Correlation	,818**	,807**	,748**	,913**	1	,778**	,739**	,780**	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Κ 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	Pearson Correlation	,755**	,889**	,721**	,795**	,778**	1	,886**	,664**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Κ 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	Pearson Correlation	,691**	,856**	,642**	,764**	,739**	,886**	1	,776**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Κ 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινότητα	Pearson Correlation	,719**	,724**	,662**	,806**	,780**	,664**	,776**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Κ 9: Κύρια αποτελέσματα	Pearson Correlation	,810**	,755**	,760**	,882**	,851**	,731**	,741**	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133

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

Με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson παρατηρούνται ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των κριτηρίων, γεγονός που εκφράζει και τη σχέση των κριτηρίων αξιολόγησης στην απόδοση των οργανισμών. Όλες οι συνάφειες (r) είναι στατιστικώς σημαντικές. Αυτό παρατηρείται και από την τιμή του συντελεστή Pearson, η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις βρίσκεται σχεδόν κοντά στην μονάδα για όλες τις συσχετίσεις ξεχωριστά.

Ξεχωρίζουν με τη μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ τους τα κριτήρια των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων με τις διαδικασίες ($r=0.913$) και τα κριτήρια των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων με τα κύρια αποτελέσματα ($r=0.882$).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Συνοψίζοντας, αυτό που αποτυπώνεται στην παρούσα έρευνα με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα μέλη και το προσωπικό των αθλητικών οργανισμών, είναι πως η γενική μέση βαθμολογία των οργανισμών που εξετάστηκαν ως προς την ενσωμάτωση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη λειτουργία τους είναι 3.1. Ουσιαστικά προκύπτει πως οι αθλητικοί οργανισμοί προσπαθούν να αναβαθμίσουν τις λειτουργίες τους και εμφανίζουν καλές επιδόσεις τόσο στις προϋποθέσεις όσο και στα αποτελέσματα, έχοντας σημειώσει μια πολύ ουσιαστική πρόοδο. Ωστόσο θα πρέπει να διερευνηθούν από πλευράς των οργανισμών, οι τρόποι για ποιοτική βελτίωση, προκειμένου να γίνουν πρότυποι και ανταγωνιστικοί έναντι των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων, των πολιτών και των εργαζόμενων και συμβατοί με τα πλαίσια των σύγχρονων αναγκών, κατά τα οποία απαιτείται ταχύτητα και ευκολία στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι αθλητικοί οργανισμοί παρουσιάζουν τον καλύτερο βαθμό ενσωμάτωσης σε δύο κριτήρια του ΚΠΑ: στο κριτήριο που αφορά στην συνειδητοποίηση και συμμετοχή της διοίκησης (ηγεσία) στην παρακολούθηση, ενσωμάτωση και ενθάρρυνση ουσιαστικά για αλλαγές και στο κριτήριο που αναφέρεται στη σπουδαιότητα που έχουν για κάθε οργανισμοί οι εξωτερικές συνεργασίες και πόροι με την έννοια της συνειδητοποιημένης επιλογής των οργανισμών να αφογκράζονται και να ενεργοποιούν προς όφελός τους την τοπική κοινωνία, αλλά και να προσπαθούν να αξιοποιήσουν πλήρως τη γνώση που διαθέτουν με συνετή και συνεπή βέβαια διαχείριση των οικονομικών τους.

Αναφορικά με τον κύριο «πελάτη» κάθε αθλητικού οργανισμού, δηλαδή τους πολίτες, διαφαίνεται εκ μέρους τους η γενική παραδοχή πως τα αποτελέσματα μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών, όπως και οι εσωτερικές μετρήσεις σχετικά με το πόσο οι ίδιες είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες των πολιτών, δείχνουν μια μέση εικόνα. Ειδικότερα, η έρευνα έδειξε ότι οι αθλητικοί οργανισμοί, ενώ σχεδιάζουν και προσπαθούν να εφαρμόσουν τις νέες αρχές και πρακτικές σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Ηγεσίας, Πόρων και Συνεργασιών, δεν αξιολογούν, δεν βελτιώνουν, δεν προσαρμόζουν τις διαδικασίες τους και δεν χρησιμοποιούν δεδομένα συγκριτικής επίδοσης από άλλους οργανισμούς για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα

και αποτελεσματικότητά τους. Στην σημερινή εποχή η αθλητική βιομηχανία αναπτύσσεται με ραγδαία μορφή σε όλες τις εκφάνσεις της. Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι αναγκασμένοι λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού πλέον να εξελίσσονται συνεχώς και να έχουν πολύ υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εφόσον θέλουν να διατηρούν τους πελάτες τους.

Σημείο κλειδί για τους αθλητικούς οργανισμούς είναι η απόκτηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα. Δηλαδή οι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν με προσοχή τις ανάγκες των πελατών τους και να επενδύουν πάνω σε αυτές τις ανάγκες. Μία πρόταση θα ήταν ο οργανισμός να δημιουργήσει μία γραπτή και ηλεκτρονική φόρμα που να απευθύνεται στους πελάτες (πιθανούς και νυν), η οποία να τους ρωτά πως ακριβώς θα φαντάζονταν τον ιδανικό αθλητικό οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα γνωρίζει ποιες είναι οι ελλείψεις και ποιες οι ανάγκες των πελατών.

Οι αθλητικοί οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο κριτήριο για την επιτυχία τους από κάθε άποψη. Το πιο σημαντικό όπλο που διαθέτουν σε όλη αυτή τη διαδικασία με στόχο να επιτύχουν είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους. Μόνο μέσω του ανθρώπινου δυναμικού τους θα μπορέσουν να εξωτερικεύσουν τη φιλοσοφία τους προς τους πελάτες. Η πρόταση είναι ξεκάθαρη και προτρέπει τους αθλητικούς οργανισμούς να επενδύουν στο προσωπικό τους. Δεν πρέπει να υπάρχει δισταγμός στην επένδυση κεφαλαίων για την εκπαίδευση και εξειδίκευση των υπαλλήλων. Παράλληλα πρέπει να δημιουργούνται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες του χώρου εργασίας τους.

Στη σημερινή εποχή ένα από τα σημαντικότερα project για τους οργανισμούς θεωρείται η απόκτηση ισχυρού brand name. Το ισχυρό brand name μπορεί να εξασφαλίσει στους οργανισμούς οικονομικούς πόρους, ελκυστικότητα και το πλεονέκτημα να καθορίζουν τις τάσεις της αγοράς. Ωστόσο για να μπορέσει ένας οργανισμός να αποκτήσει ισχυρό brand name πρέπει να αποτελεί ένα πολύ καλά οργανωμένο σύνολο, στο οποίο όλοι θα γνωρίζουν τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες τους. Ο οργανισμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από τις αρχές της ΔΟΠ.

Σίγουρα αποτελεί δύσκολο κομμάτι όλοι οι οργανισμοί να λειτουργήσουν με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ. Άλλες γιατί έχουν έλλειψη πόρων, άλλες λόγω συνθηκών και άλλες διότι ο στόχος τους δεν απαιτεί τόσο υψηλά πρότυπα. Αυτό που προωθείται ως πρόταση είναι η ύπαρξη μιας γενικότερης τάσης από τους αθλητικούς οργανισμούς να λειτουργούν ως ένα ενιαίο σύνολο. Να υπάρχει δηλαδή ένας προγραμματισμός με συγκεκριμένο πλάνο τριετίας, πενταετίας κ.λπ. το

οποίο να στηρίζεται σε ένα ανθρώπινο δυναμικό πάνω στο οποίο θα επενδύει ο οργανισμός και δεν θα αλλάζει διαρκώς.

Το κομμάτι της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σίγουρα ένα κομμάτι καθοριστικό για τους αθλητικούς οργανισμούς. Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να προχωρήσουν σε μία πολύ προσεκτική επιλογή των ατόμων που θα εργαστούν στο εσωτερικό τους, καθώς είναι δεδομένο ότι αυτό θα καθορίσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη λειτουργία τους και κατ' επέκταση την επιτυχία τους.

Αυτό που προτείνεται ως βασική αρχή στους αθλητικούς οργανισμούς, άσχετα με το μέγεθός τους, είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να είναι ένα ξεχωριστό κομμάτι σε σχέση με το οικονομικό κομμάτι του οργανισμού. Αυτό θα εξασφαλίσει την αντικειμενικότητα των κριτηρίων για την απόδοση των υπαλλήλων. Επιπλέον ο υπεύθυνος προσωπικού πρέπει να δημιουργεί ένα οργανωμένο σύστημα ένταξης-εκπαίδευσης-εργασίας-ελέγχου για τον κάθε υπάλληλό του, το οποίο να εξασφαλίζει ότι η λειτουργία του οργανισμού δεν θα επηρεάζεται από κανένα μέλος του.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York.
- Butcher, C., & Krotee, M. (1993). *Management of Physical Education and Sport*. Mosby – Year book Inc.: St. Luis, MI.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of T. *Journal of retailing*, 66(1), 33.
- Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the field. *European Journal of Sport Management*, 1, 7-21.
- Dale, B. G., & Boaden, R. J. (1994). The use of team in quality improvement. In Dale B.G. (Ed.). *Managing quality*. Prentice-Hall, N.Y., pp.514-530.
- Dale, B.G., Dewhurst, F., & Martinez-Lorentel A.R. (2001). TQM in public organisations: an examination of the issues. *Managing Service Quality*, Vol 9, No 4.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7, 55-57.
- Etikan, I., & Babtpe, O. (2019). A basic approach in sampling methodology and sample size calculation. *Med Life Clin*, 1(2), 1006.
- Evans, J. R., & Lindsay, W.M. (1996), *The Management and Control of Quality*. West Publishing Company.
- Hegazy, A. (2012). Obstacles to Applying Total Quality Management to Sports Clubs in Al-Jouf, Saudi Arabia, *World Journal of Sport Sciences*, 6(1): 1-5.
- Hernandez, R. A. (2002). *Managing sport organizations*. Human Kinetics.
- Jamieson, L. M. (1987). Competency- based approaches to sport management, *J. Sport Manage*, 1, 48-56.

- Jones, G., & George, G. (2003). *Contemporary management*. Boston: Mc Graw Hill.
- Kelly, S. E., Bourgeault, I., & Dingwall, R. (2010). *Qualitative interviewing techniques and styles*. The SAGE handbook of qualitative methods in health research, 307-326.
- Lewis, B. R. (1993). Service quality measurement. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(4), 4-12.
- Mullin, B. (1980). Sport Management: the nature and utility of the concept. *Arena Review*, 4 (3): 1- 11, USA.
- Pal, S. (2014). Sport Management. *International Journal of Research in engineering & social sciences*, 4(4), 7-10.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Parkhouse, B. (1980). Analysis of graduate professional preparation in sport management. *Athletic Administration*, 14 (2): 11-14.
- Scott, D. (2021). *Contemporary leadership in sport organizations*. Human Kinetics.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., & Karg, A. (2014). *Strategic Sport Marketing*. 4th Edition. Allen & Unwin, C.N.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Αλεξανδρής, Κ. (2011). *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ Οργανισμών & Επιχειρήσεων Αθλητισμού & Αναψυχής*. 2η Έκδοση. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη: Θεσσαλονίκη.
- Βακαλοπούλου, Μ. (2011). Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στη Δημόσια Διοίκηση: Καλές Πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εμπόδια και Προοπτικές.

- Δερβιτσιώτης, Κ. Β' έκδοση (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα : Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Εμβλωτής, Α., Κατσης, Α., & Σιδερίδης, Γ. (2006). *Στατιστική Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Ιωάννινα.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. In Μ. Ζαβλανός, *Μάνατζμεντ* (σσ. 479-490). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Κιντής, Α. (2000). *Σύγχρονη Στατιστική Ανάλυση. Συμβολή στην Επιστημονική Έρευνα αι στη Λήψη Αποφάσεων*. Τόμος Α'. Αθήνα: Gutenberg.
- Κριεμάδης, Θ., & Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και πρότυπα μάνατζμεντ για τη δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς*. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Κριεμάδης, Θ. (2014). *Η Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στις Δημόσιες Υπηρεσίες της Περιφερειακής Ενότητας Αργολίδας (ΠΕΑ)*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Ναύπλιο.
- Λαγούδας, Χ. (2011). *Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης*. Διπλωματική εργασία.
- Μπέσιλα, Ε., & Νανόπουλος, Κ. (2000). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα*. Αθήνα.
- Νικολαΐδης, Δ. (1991). *Εισαγωγή στην Επιστήμη του Σπόρτ Μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη. SALTO.
- Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Δεύτερη έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ (ΠΕΑ)

Αγαπητέ συμμετέχοντα

Η παρούσα έρευνα μελετά μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποτελεσματική, αποδοτική και ποιοτική λειτουργία ενός οργανισμού, χρησιμοποιώντας ως μοντέλο αυτοαξιολόγησης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σας παρακαλούμε να διαβάσετε προσεκτικά την κάθε πρόταση και να αποφασίσετε σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και διοικείται ο Αθλητικός Οργανισμός στον οποίο συμμετέχετε.

Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει πιο πολύ, διαγράφοντας με X μία από τις προτεινόμενες επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω.

Σας ενημερώνουμε ότι οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και χρησιμοποιούνται μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

1) Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2) Ηλικία α) < 30
β) 31-40
γ) 41-50
δ) 51-60
ε) > 60

3) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;

α) Αλόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)
β) Αλόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)
γ) Αλόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΤΕ, ΠΕ)
δ) Μεταπτυχιακός Τίτλος ε) Διδακτορικός Τίτλος

4) Τι θέση κατέχετε στον Αθλητικό Οργανισμό;

- α) Πρόεδρος
- β) Αντιπρόεδρος
- γ) Ταμίας
- δ) Γραμματέας
- ε) Μέλος
- στ) εργαζόμενος/η

A/A	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Αθλητικού Οργανισμού έχει προσδιορίσει: (α) την αποστολή του (ποιοι είναι οι στόχοι μας) , (β) το όραμά του (που θέλουμε να πάμε), (γ) τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή των υπαλλήλων του και των άλλων εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία του;	
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Αθλητικού Οργανισμού έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό του Αθλητικού Οργανισμού καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκομένων στη λειτουργία του;	
4	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα του Αθλητικού Οργανισμού είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων που εξυπηρετούνται από αυτόν;	
5	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία του Αθλητικού Οργανισμού ;	
6	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τον Αθλητικό Οργανισμό;	
7	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται, τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των στόχων του Αθλητικού Οργανισμού;	

8	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Αθλητικού Οργανισμού ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	
9	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Αθλητικού Οργανισμού δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας;	
10	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Αθλητικού Οργανισμού;	
11	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία του Αθλητικού Οργανισμού οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	
12	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του Αθλητικού Οργανισμού;	
13	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του Αθλητικού Οργανισμού;	
14	Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους;	
15	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις;	
A/A	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
16	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στον Αθλητικό Οργανισμό ;	
17	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων του Αθλητικού Οργανισμού βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	
18	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;	
19	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στον Αθλητικό Οργανισμό κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	
20	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών , προτάσεων των υπαλλήλων;	
21	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Αθλητικού Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;	

22	Πρωθέεται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους φορείς;	
23	Σε ποιο βαθμό ο Αθλητικός Οργανισμός είναι ανοικτός σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή του;	
24	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πολιτών;	
25	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα του Αθλητισμού Οργανισμού (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία του, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ) ;	
26	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας του Αθλητικού Οργανισμού;	
27	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων του Αθλητικού Οργανισμού;	
28	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	
29	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	
30	Σε ποιο βαθμό λειτουργεί αποτελεσματικά εσωτερικός μηχανισμός επικοινωνίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;	
A/A	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
31	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	
32	Σε ποιο βαθμό ο Αθλητικός Οργανισμός επικοινωνεί με άλλους φορείς με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)	
33	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων του Αθλητικού οργανισμού είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων του και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων του;	
34	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών του Αθλητικού Οργανισμού;	
35	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;	
36	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;	

37	Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία του Αθλητικού Οργανισμού είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτόν;
38	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;
39	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας του Αθλητικού Οργανισμού με τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτόν;
40	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες του Αθλητικού Οργανισμού;
41	Σε ποιο βαθμό ο Αθλητικός Οργανισμός αξιοποιεί καλές πρακτικές (μεθόδους, διαδικασίες) άλλων φορέων (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών του;
42	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με την συνολική δραστηριότητα του Αθλητικού Οργανισμού;
43	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει ο Αθλητικός Οργανισμός (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις του;
44	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική του Αθλητικού Οργανισμού;
45	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις του Αθλητικού Οργανισμού με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;
A/A	Ερώτηση
	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
46	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;
47	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης;
48	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;
49	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα του Αθλητικού Οργανισμού ως θετική;
50	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία του Αθλητικού Οργανισμού για την προστασία του περιβάλλοντος; (ανακύκλωση, προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).

51	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων του Αθλητικού Οργανισμού από τα Μ.Μ.Ε.;
52	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει ο Αθλητικός Οργανισμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;
53	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία του Αθλητικού Οργανισμού, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;
54	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;
55	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία του Αθλητικού Οργανισμού; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).
56	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών του Αθλητικού Οργανισμού με τρίτους (άλλους οργανισμούς, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);
57	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός του Αθλητικού Οργανισμού;
58	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων του Αθλητικού Οργανισμού;