

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ
ΔΗΜΟΤΙΚΟΥΣ(ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ) ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

Του Δημητρίου Κερερέ

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του
Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην
κατεύθυνση
« Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2016

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

2ος Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

3ος Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Επ. Καθηγήτρια Τ.Ο.Δ.Α.

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) 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: 28 /09/2016

Ο Δηλών

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΕΡΕΡΕΣ

(Υπογραφή)

Copyright © Δημητρίου Κερερέ, 2016

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

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΕΡΕΡΕΣ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥΣ (ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ) ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

(ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΚΡΙΕΜΑΔΗ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ)

Στην παρούσα μελέτη προσεγγίζεται το ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με εστίαση σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην περιφέρεια Αττικής. Η μελέτη αυτή είναι σημαντική ως προς τα προσδοκώμενα αποτελέσματά της, καθώς είναι περιορισμένες οι μελέτες στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας του αθλητισμού και ειδικότερα στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων. Μάλιστα, δεν υπάρχει παρόμοια μελέτη στον κλάδο που αφορά την περιφέρεια Αττικής. Συνάμα, τόσο οι αδυναμίες στην οργάνωση του δημόσιου τομέα αθλητισμού στη χώρα μας όσο και οι ελλείψεις στην ποιότητα του αθλητικού προϊόντος θέτουν σημαντική μια τέτοια διερεύνηση. Αξιοποιώντας τα δευτερογενή δεδομένα ως προς την οριοθέτηση της ΔΟΠ, τις αρχές και τους σκοπούς της, τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της, το πλαίσιο της όσον αφορά τους οργανισμούς, τα συστήματα & πρότυπα διαχείρισης ποιότητας, το μοντέλο EFQM και το ΚΠΑ, καθώς και μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω σε μελέτες και έρευνες που σχετίζονται με τη ΔΟΠ σε αθλητικούς οργανισμούς, διαπιστώθηκε πως η ΔΟΠ έχει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική σημασία, με τις διάφορες προσεγγίσεις να δείχνουν ότι η εφαρμογή της βελτιώνει την ποιότητα των επιδόσεων μιας εταιρείας. Συνάμα, αποδεικνύεται ένα αναγκαίο και χρήσιμο εργαλείο για τους οργανισμούς με στόχο τη συστηματική και μόνιμη βελτιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας, κατά τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται η βέλτιστη (αναμενόμενη) ποιότητα για τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Όσον αφορά το εμπειρικό μέρος, η ποσοτική έρευνα στους 58 δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην περιφέρεια Αττικής, με τη χρήση ερωτηματολογίου βασιζόμενου στα κριτήρια του ΚΠΑ έδειξε πως όλες οι κλίμακες μέτρησης της έρευνας συσχετίζονται θετικά και ικανοποιητικά μεταξύ τους. Πιο ειδικά, υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας μέτρησης «Στρατηγική και Προγραμματισμός» και της κλίμακας μέτρησης «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» και αντιθέτως, ελάχιστη, αλλά ικανοποιητικά θετική συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας μέτρησης «Ικανοποίηση Πελάτη/Πολίτη» και της κλίμακας μέτρησης «Κοινωνική Περιβαλλοντική Απόδοση» σε επίπεδο

εμπιστοσύνης 95%. Μέσα από τις εκτιμήσεις του μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% διαπιστώθηκε πως οι μεταβλητές «Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης» και «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» επιδρούν θετικά στην Ικανοποίηση των Πελατών /Πολιτών της Δημόσιας Οργάνωσης. Ακόμη, οι μεταβλητές «Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών από την Δημόσια Οργάνωση» και «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» επιδρούν θετικά στην Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης. Επιπρόσθετα, οι μεταβλητές «Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης» και «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» επιδρούν θετικά στην Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης. Τέλος, οι μεταβλητές «Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών της Δημόσιας Οργάνωσης» και «Στρατηγική και Προγραμματισμός» επιδρούν θετικά στην Χρηματοοικονομική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης.

Λέξεις κλειδιά: ποιότητα, διοίκηση ολικής ποιότητας, δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί

ABSTRACT

DIMITRIOS KERERES. TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN MUNICIPAL (PUBLIC) SPORTS ORGANISATIONS IN ATTICA PREFECTURE

(WITH THE SUPERVISION OF ATHANASIOS KRIEMADIS, PROFESSOR)

In the present thesis the issue of total quality management is analysed, with focus on municipal sports organizations in Attica. This study is significant in relation to the expected results, as studies in the field of quality management in sport and particularly in the field of municipal sports centres is limited. Indeed, there is no similar study in the sector concerning the region of Attica. Yet, as there are shortcomings in the public sector organisation sport in our country and deficiencies in the quality of athletic pose exist, such an investigation is an important matter to investigate. Using secondary data with regard to the delimitation of the quality, its principles and purposes, the basic theoretical approaches, the context of quality in organizations, the systems of quality management standards and the relevant models, as well as through the existing literature review on studies and researches related to TQM in sports organizations, it is found that TQM has both theoretical and practical significance, with various approaches showing that its application improves a company's performance. Yet, TQM turns out a necessary and useful tool for organizations concerning the optimization of value-added, in such a way so as to ensure the optimal (expected) value for customers, employees and other stakeholders. Regarding the empirical part, the quantitative research to 58 municipal sports organizations in Attica, using a questionnaire, showed that all measuring scales of the research are related positively to each other. More specifically, there is a high correlation between the scale measure 'Strategy and planning' and 'External Partnerships and resources' and on the other hand, there is a minimal, but satisfactory correlation between the scale measure "Customer/ citizen Satisfaction" and 'Social environmental performance" at the 95% confidence level. Through the linear regression model at 95% confidence level it is found that the variables ' Leadership of the public organisation" and " External Partnerships and resources “ are positively affecting customer/ citizen satisfaction. Still, the variables ' Administration processes and Changes of the Public Organization " and " External Partnerships and resources” have a positive impact on “Satisfaction of human resource”. In addition, the

variables 'Leadership of the public organisation" and "External Partnerships and resources" positively influence "social and environmental performance of the public organization". Finally, the variable ' Management processes and Changes of public Organization ' and ' Strategy and planning ' have a positive impact on the "financial performance of the public organization".

Keywords: *quality, total quality management, municipal sports organizations*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Οφείλω να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε όλους όσοι συνετέλεσαν, άμεσα, ή έμμεσα στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Πρώτα στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αθανάσιο Κριεμάδη, για την καθοριστική συμβολή του όχι μόνο στην ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, αλλά και όλου του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

Στους επιβλέποντες κ.Δουβή, κα.Βρόντου καθώς και στους υπόλοιπους διδάσκοντες στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Σε συναδέλφους και στελέχη δομών της δημόσιας διοίκησης για τη συνεργασία και έμπνευση τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 Γενικά για το θέμα	7
1.2 Σκοπός εργασίας	8
1.3 Σημαντικότητα	9
1.4 Δομή.....	10
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	11
2.1 Οριοθέτηση της ποιότητας, της διοίκησης ποιότητας και της διοίκησης ολικής ποιότητας.....	11
2.1.1 Ποιότητα.....	11
2.1.2 Διοίκηση ποιότητας.....	14
2.1.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας	15
2.2 Αρχές και σκοποί της ΔΟΠ.....	16
2.3 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις	19
2.3.1 Deming.....	19
2.3.2 Crosby.....	22
2.3.3 Juran.....	24
2.3.4 Ishikawa	25
2.3.5 EFQM	27
2.3.6 Six Sigma	30
2.4 Το πλαίσιο της ΔΟΠ στους οργανισμούς	31
2.5 Συστήματα & πρότυπα διαχείρισης ποιότητας	35

2.6	ΚΠΑ	37
2.7	Βιβλιογραφική ανασκόπηση: ΔΟΠ σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς 40	
3.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	45
3.1	Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	45
3.2	Μέθοδος έρευνας	45
3.3	Πληθυσμός και δείγμα έρευνας	46
3.4	Εργαλείο έρευνας – Αξιοπιστία	46
4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	48
4.1	Ηγεσία Δημόσιας Οργάνωσης	48
4.2	Στρατηγική Και Προγραμματισμός Δημόσιας Οργάνωσης	52
4.3	Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημόσιας Οργάνωσης.....	54
4.4	Εξωτερικές Συνεργασίες Και Πόροι Δημόσιας Οργάνωσης	57
4.5	Διοίκηση Διαδικασιών Και Αλλαγών Δημόσιας Οργάνωσης	62
4.6	Ικανοποίηση Πελάτη/Πολίτη προς τη Δημόσια Οργάνωση	64
4.7	Ικανοποίηση ανθρωπίνου Δυναμικού Προς τη Δημόσια Οργάνωση	66
4.8	Περιβαλλοντική Και Κοινωνική Απόδοση Δημόσιας Οργάνωσης	68
4.9	Χρηματοοικονομική Απόδοση Δημόσιας Οργάνωσης.....	70
4.10	Συσχέτιση Παραγόντων Μελέτης της Δημόσιας Οργάνωσης.....	72
4.10.1	Επίδραση Ηγεσίας, Στρατηγικής Και Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εξωτερικών Συνεργασιών Και Πόρων, Διοίκησης Διαδικασιών Και Αλλαγών της Δημόσιας Οργάνωσης Στην Ικανοποίηση Πελατών/Πολιτών.....	74
4.10.2	Επίδραση Ηγεσίας, Στρατηγικής Και Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εξωτερικών Συνεργασιών Και Πόρων, Διοίκησης Διαδικασιών Και Αλλαγών Της Δημόσιας Οργάνωσης Στην Ικανοποίηση Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	75
4.10.3	Επίδραση Ηγεσίας, Στρατηγικής Και Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εξωτερικών Συνεργασιών Και Πόρων, Διοίκησης	

Διαδικασιών Και Αλλαγών Της Δημόσιας Οργάνωσης Στην Κοινωνική Και Περιβαλλοντική Απόδοση Της Δημόσιας Οργάνωσης	77
4.10.4 Επίδραση Ηγεσίας, Στρατηγικής Και Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικών Συνεργασιών Και Πόρων, Διοίκησης Διαδικασιών Και Αλλαγών Της Δημόσιας Οργάνωσης Στην Χρηματοοικονομική Απόδοση Της Δημόσιας Οργάνωσης.....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	80
ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	84
Ξενόγλωσσες.....	84
Ελληνικές	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ).....	95

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς την ανάπτυξη και γνωστοποίηση του οράματος, αποστολής και αξιών της.....	48
Γράφημα 2. Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς την ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης	49
Γράφημα 3. Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς την υποκίνηση, υποστήριξη υπαλλήλων και δράση ως πρότυπο ρόλου	50
Γράφημα 4. Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς την διαχείριση της με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων	51
Γράφημα 5. Συλλογή πληροφοριών από την Δημόσια Οργάνωση που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων	52
Γράφημα 6. Ανάπτυξη, αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και σχεδιασμού από την Δημόσια Οργάνωση	53
Γράφημα 7. Εφαρμογή στρατηγικής και προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση από την Δημόσια Οργάνωση.....	54
Γράφημα 8. Προγραμματισμός, διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό από την Δημόσια Οργάνωση.....	55
Γράφημα 9. Προσδιορισμός, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων από την Δημόσια Οργάνωση.....	56
Γράφημα 10. Ενεργοποίηση του προσωπικού από την Δημόσια Οργάνωση μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου κα της ενδυνάμωσής του	56
Γράφημα 11. Ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης.....	58
Γράφημα 12. Ανάπτυξη και εφαρμογή των συνεργασιών με τους πελάτες/πολίτες από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης	58
Γράφημα 13. Λήψη μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση της γνώσης από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης.....	59
Γράφημα 14. Λήψη μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση των οικονομικών από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης	60

Γράφημα 15. Λήψη μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση της τεχνολογίας από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης	60
Γράφημα 16. Λήψη μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση των κτιρίων και των περιουσιακών της στοιχείων από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης.....	61
Γράφημα 17. Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών από την Δημόσια Οργάνωση	62
Γράφημα 18. Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων με τη συμμετοχή των πελατών/πολιτών από την Δημόσια Οργάνωση	63
Γράφημα 19. Σχεδιασμός και διαχείριση του εκσυγχρονισμού και της καινοτομίας από την Δημόσια Οργάνωση	64
Γράφημα 20. Ικανοποίηση πελατών/πολιτών ως προς την Δημόσια Οργάνωση λόγω της συνολικής εικόνας της δημόσιας οργάνωσης, τη συμμετοχή, κλπ.....	65
Γράφημα 21. Ικανοποίηση πελατών/πολιτών ως προς την Δημόσια Οργάνωση λόγω των δεικτών που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη....	66
Γράφημα 22. Επίπεδο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Μέτρηση Υποκίνησης των.....	67
Γράφημα 23. Δείκτης Αποτελεσματικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού	68
Γράφημα 24. Βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης εξαιτίας της επίδρασης της Δημόσιας Οργάνωσης στην κοινωνία.....	69
Γράφημα 25. Βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης εξαιτίας της επίδρασης της Δημόσιας Οργάνωσης στην κοινωνία.....	70
Γράφημα 26. Επίτευξη στόχων ως προς τα κύρια αποτελέσματα από την Δημόσια Οργάνωση.....	71
Γράφημα 27. Επίτευξη στόχων ως προς της χρηματοοικονομική απόδοση από την Δημόσια Οργάνωση	72

Πίνακας 1. Τα 7 βήματα στο σχέδιο δράσης του Deming.....	22
Πίνακας 2. Οι «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις» του Crosby	23
Πίνακας 3. Ανάλυση Συσχέτισης κατά Pearson μεταξύ των παραγόντων μελέτης της Δημόσιας Οργάνωσης των Δήμων του Ν. Αττικής (N=58Δήμοι του Ν. Αττικής)	73
Πίνακας 4. Επίδραση της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και	

της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Ικανοποίηση Πελατών/Πολιτών(N=58Δήμοι του Ν. Αττικής).....	74
Πίνακας 5. Επίδραση της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού(N=58Δήμοι του Ν. Αττικής).....	76
Πίνακας 6.Επίδραση της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης(N=58Δήμοι του Ν. Αττικής) .	77
Πίνακας 7. Επίδραση της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Χρηματοοικονομική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης (N=58Δήμοι του Ν. Αττικής)	79

Σχήμα 1. Οι πέντε βασικές πτυχές της ποιότητας στο πλαίσιο της επιχείρησης	14
Σχήμα 2. Οι τρεις βασικές συνιστώσες της διοίκησης ποιότητας	15
Σχήμα 3. Οι βασικοί σκοποί της ΔΟΠ.....	18
Σχήμα 4. Ο «κύκλος του Deming»	21
Σχήμα 5. Η τριλογία της ποιότητας του Juran (1989)	24
Σχήμα 6. Το διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος («διάγραμμα Ishikawa» ή «Fishbone Diagram»)	26
Σχήμα 7. Η επέκταση του κύκλου του Deming από τον Ishikawa.....	27
Σχήμα 8. EFQM Excellence Model	28
Σχήμα 9. Six Sigma.....	31
Σχήμα 10. Οι οκτώ αρχές της διοίκησης ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001:2000 .	36
Σχήμα 11. Η δομή του ΚΠΑ.....	38

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά για το θέμα

Στην παρούσα μελέτη προσεγγίζεται το ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με εστίαση σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην περιφέρεια Αττικής.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (εφεξής, ΔΟΠ) παρέχει σε έναν οργανισμό την δυνατότητα να εστιάζει τους στόχους του μέσα από ένα σύστημα ποιότητας και να πετυχαίνει τη βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Συνιστά μια προσέγγιση ενός οργανισμού για να βελτιωθεί η ποιότητα και να πληρούνται οι απαιτήσεις του πελάτη με τον έλεγχο των διαδικασιών (Hoyle, 2006; Nwabueze, 2011).

Η ΔΟΠ έχει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική σημασία. Σημαντικός όγκος εμπειρικών δεδομένων δείχνουν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ βελτιώνει την ποιότητα των επιδόσεων μιας εταιρείας (Adam et al, 1997; Prajogo & Sohal, 2004; Arumugam et al, 2008). Η διαδικασία σχεδιασμού των προϊόντων, η διαχείριση της ροής της διαδικασίας, και η υποστήριξη ανώτερων διευθυντικών στελεχών έχουν σημαντική συσχέτιση με την ποιότητα των επιδόσεων (Flynn et al., 1995). Ουσιαστικά η ΔΟΠ πρέπει να εφαρμόζεται από τους οργανισμούς, ως στοιχείο το οποίο και βελτιώνει τόσο την απόδοση, όσο και την ποιότητα.

Ειδικά στον τομέα του αθλητισμού, οι έρευνες δείχνουν πως στο ευρύτερο πεδίο της αθλητικής διαχείρισης η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών είναι οι δύο σημαντικότερες συνιστώσες μέσω των οποίων μπορεί να ερμηνευθεί η έννοια της εμπιστοσύνης των πελατών (Clemes, Brush, & Collins, 2011; Ferrand, Robinson, Valette-Florence, 2010; Kyle, Theodorakis, Karageorgiou, & Lafazani, 2010; Theodorakis, Alexandris, Tsiggilis & Karvounis, 2013; Yoshida & James, 2010). Επιπλέον, τα διάφορα ερευνητικά συμπεράσματα προτείνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ της ποιότητας, την ικανοποίησης και της αφοσίωση ποικίλλουν ανάλογα με το στάδιο της κατανάλωσης, καθώς οι ανάγκες πελατών και οι αντιλήψεις τους εκδηλώνονται

σε βάθος χρόνου (Bolton & Lemon, 1999; Dagger & Sweeny, 2007; Mittal, Kumar & Tsiros, 1999).

Στον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού και ειδικότερα στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων, είναι περιορισμένες οι μελέτες για την εξέταση πάνω στο ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στο πώς είναι εφικτό να βελτιωθεί η απόδοση, αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται κατά τη διάρκεια της συμμετοχής των ατόμων στα προγράμματα του αθλητισμού, καθώς και πώς να αυξηθεί η πιστότητα τους. Συνάμα, και όσον αφορά την Ελληνική πραγματικότητα, θέματα όπως οι κρατικές αθλητικές εγκαταστάσεις, οι κρατικές επιχορηγήσεις στο πλαίσιο χρηματοδότησης, η απουσία αυτόνομου μανάτζμεντ των κρατικών εγκαταστάσεων, τα δημοτικά αθλητικά προγράμματα στα οποία λείπει η ανανέωση και ο επανασχεδιασμός, οριοθετούν μια κατάσταση με εμφανείς τις αδυναμίες στην οργάνωση του δημόσιου τομέα αθλητισμού στη χώρα και με περιορισμούς στην ποιότητα του αθλητικού προϊόντος.

Καθώς ο αθλητισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο το οποίο επηρεάζει πολλούς παράγοντες της καθημερινής ζωής, και με βάση τα παραπάνω, κρίνεται ενδιαφέρον να μελετηθεί το παρόν ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με εστίαση σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην μεγαλύτερη περιφέρεια της χώρας, την Αττική.

1.2 Σκοπός εργασίας

Στην παρούσα εργασία προσεγγίζεται το ζήτημα της ΔΟΠ, με εστίαση σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην περιφέρεια Αττικής. Ο σκοπός είναι να γίνει κριτική αξιολόγηση των πρακτικών ΔΟΠ στην περίπτωση που αφορά τους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην εν λόγω περιφέρεια.

Για την εκπλήρωση του σκοπού της διπλωματικής, έχουν αναπτυχθεί τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

Οι παράγοντες α) ηγεσία, β) στρατηγική και προγραμματισμός, γ) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δ) εξωτερικές συνεργασίες και πόροι και ε) διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών:

1. συσχετίζονται μεταξύ τους και συμβάλλουν στην επίτευξη της επιτυχημένης οργάνωσης.
2. επιδρούν στα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη
3. επιδρούν στα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
4. επιδρούν στα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
5. επιδρούν στα κύρια αποτελέσματα (την επίτευξη των στόχων, την χρηματοοικονομική απόδοση) του οργανισμού

1.3 Σημαντικότητα

Η μελέτη αυτή είναι σημαντική ως προς τα προσδοκώμενα αποτελέσματά της, καθώς είναι περιορισμένες οι μελέτες στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας του αθλητισμού και ειδικότερα στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων. Συνάμα, τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την Ελληνική πραγματικότητα οδηγούν στη διαπίστωση πως είναι εμφανείς οι αδυναμίες στην οργάνωση του δημόσιου τομέα αθλητισμού στη χώρα και υφίστανται περιορισμοί στην ποιότητα του αθλητικού προϊόντος. Καθώς παρόμοια μελέτη δεν έχει διεξαχθεί στον κλάδο, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα θα συμπληρώσουν ένα ακαδημαϊκό κενό και θα αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για μελλοντική έρευνα και πρακτική.

Η επιλογή του συγκεκριμένου αντικειμένου μελέτης, έγινε με κριτήριο την προϋπηρεσία μου και επί σειράς ετών ενασχόλησή μου στο χώρο του αθλητισμού τόσο ως καθηγητής/προπονητής, όσο και ως διοικητικό στέλεχος αθλητικών δομών.

1.4 Δομή

Η εργασία δομείται στα παρακάτω κεφάλαια:

Στο κεφάλαιο 1, της εισαγωγής δίνεται μια γενική εικόνα για το θέμα, παρουσιάζεται ο σκοπός και η σημαντικότητα της παρούσας εργασίας, καθώς και η δομή στα κεφάλαια που ακολουθούν.

Στο κεφάλαιο 2 δίνεται το θεωρητικό πλαίσιο, με αναφορά στην οριοθέτηση της ΔΟΠ, στις αρχές και τους σκοπούς της, στις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της, στο πλαίσιο της όσον αφορά τους οργανισμούς, τα συστήματα & πρότυπα διαχείρισης ποιότητας, το μοντέλο EFQM και το ΚΠΑ. Συνάμα, δίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, με αναφορά και κριτική ανάλυση σε μελέτες και έρευνες που σχετίζονται με τη ΔΟΠ σε αθλητικούς οργανισμούς.

Το κεφάλαιο 3 είναι αυτό της μεθοδολογίας, όπου δίνονται τα στοιχεία για την έρευνα της παρούσης διπλωματικής μέσα από την αξιοποίηση της ποσοτικής έρευνας για τους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην περιφέρεια Αττικής, με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Στο κεφάλαιο 4 δίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων από την παρούσα έρευνα.

Τέλος, το κεφάλαιο 5 συνιστά τα συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 Οριοθέτηση της ποιότητας, της διοίκησης ποιότητας και της διοίκησης ολικής ποιότητας

2.1.1 Ποιότητα

Η ποιότητα αποτελεί μία έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα και επηρεάζει τόσο την καταναλωτική όσο και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον ισχυρισμό των Juran και Gryna (1993), η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη, αλλά πρέπει να προσχεδιαστεί. Ξεκινώντας λοιπόν από την έννοια της ποιότητας και σύμφωνα με την American Society of Quality (2008), η ποιότητα ορίζεται ως "ένας συνδυασμός των ποσοτικών και ποιοτικών προοπτικών για τις οποίες κάθε άνθρωπος έχει τη δικιά του αντίληψη για τη ποιότητα και συνεπώς πρόκειται για μια υποκειμενική κρίση. Παραδείγματα σε αυτή τη περίπτωση περιλαμβάνουν «την ανταπόκριση στις απαιτήσεις και προσδοκίες σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγεται» και «επίδιωξη των βέλτιστων λύσεων που συμβάλλουν στην επιτυχία και την ορθή εκτέλεση των ευθυνών και των καθηκόντων». Με την τεχνική χρήση του όρου, η ποιότητα μπορεί να έχει δύο έννοιες:

α) τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχουν την δυνατότητα να ικανοποιούν εκφρασθείσες ή μη ανάγκες και

β) ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χωρίς ελλείψεις.

Επιπλέον, σύμφωνα με έναν ορισμό που δίνει ο Crosby (1979), ποιότητα είναι «η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που θέτουν οι διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες προς ικανοποίηση των πελατών τους. Οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν πλήρως τις προσδοκίες των πελατών, γι' αυτό και στον ορισμό αυτό αντιμετωπίζονται ως ένα ξεχωριστό πρόβλημα»

Ο Deming (1986) επικεντρώνεται στην «αποτελεσματική παραγωγή της ποιότητας που η αγορά προσδοκά ότι θα έχει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια

υπηρεσία», και ο ίδιος συνέδεσε την ποιότητα με τη διαχείριση ως εξής: «Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με την καλύτερη διαχείριση του σχεδιασμού, της μηχανικής, των ελέγχων και βελτιώσεων των διαδικασιών, που οδηγούν στην μείωση του κόστους και στην αύξηση της παραγωγικότητας».

Επίσης, σύμφωνα με τον Drucker (1985), «ποιότητα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν είναι ένα χαρακτηριστικό που προσδιορίζεται από τη μεριά του επιχειρηματία-προμηθευτή του προϊόντος αυτού ή της υπηρεσίας. Αντίθετα, είναι ένα χαρακτηριστικό έτσι όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης και είναι πρόθυμος να πληρώσει για αυτή.»

Ένας άλλος ορισμός της ποιότητας διατυπώθηκε από τον Noriaki Kano (1984), ο οποίος παρουσιάζει ένα δισδιάστατο μοντέλο της ποιότητας: την "ελκυστική ποιότητα" (attractive quality) και την "καθώς πρέπει ποιότητα" (must-be quality). Η πρώτη συνιστώσα του μοντέλου αναφέρεται στη ποιότητα που ο πελάτης θα ήθελε να είχε το προϊόν ή η υπηρεσία που αγοράζει αλλά δεν έχει ακόμη αποφασίσει για την αγορά του, ενώ η δεύτερη συνιστώσα αναφέρεται στην «καταλληλότητα της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας» (fitness for use). Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας χαρακτηρίζουν αυτό το μοντέλο πιο συνοπτικά ως «τα προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών».

Τέλος, δύο πιο πρόσφατοι ορισμοί δόθηκαν από το πρότυπο ποιότητας ISO 9000:2005 και τον Elias (2015). Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, η ποιότητα ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί κάποιες συγκεκριμένες απαιτήσεις». Το πρότυπο αυτό ορίζει επίσης τις απαιτήσεις αυτές ως «μία ανάγκη ή προσδοκία». Με βάση τον ορισμό του Elias, «η ποιότητα είναι η ικανότητα της απόδοσης, σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, να εκτελεί μια συγκεκριμένη στρατηγική.»

Το κοινό στοιχείο πάντως των πιο πάνω ορισμών που δόθηκαν είναι ότι η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αναφέρεται στην αντίληψη του βαθμού στον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη. Η ποιότητα δεν έχει καμία συγκεκριμένη σημασία, εκτός αν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη λειτουργία ή/και αντικείμενο.

Στον επιχειρηματικό τομέα η ποιότητα έχει μια πραγματιστική ερμηνεία και ορίζεται ως μία καταλληλότητα για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Η ποιότητα είναι ένα διανοητικό και, υπό όρους, κάπως υποκειμενικό χαρακτηριστικό που μπορεί να γίνει αντιληπτό με διαφορετικό τρόπο από διαφορετικούς ανθρώπους. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές μπορούν να επικεντρωθούν στην ποιότητα με βάση τις προδιαγραφές ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης, ή η σύγκριση αυτής με την αντίστοιχη ποιότητα άλλων προϊόντων/υπηρεσιών των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Οι παραγωγοί θα μπορούσαν να μετρήσουν την ποιότητα συμμόρφωσης του προϊόντος με τις προσδοκίες των πελατών, ή, διαφορετικά, τον βαθμό στον οποίο το προϊόν/υπηρεσία παρήχθη σωστά. (Crosby, 1979; Kano, 1984; Drucker, 1985; Deming, 1986; Reeves & Bednar, 1994). Το προσωπικό υποστήριξης μιας επιχείρησης μπορεί να μετρήσει την ποιότητα στο βαθμό που το προϊόν είναι αξιόπιστο, διατηρήσιμο, ή βιώσιμο. Ένα στοιχείο της ποιότητας έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί ικανοποιητικά και είναι κατάλληλο για τον προορισμό του.

Γενικότερα, υπάρχουν πέντε βασικές πτυχές της ποιότητας στο πλαίσιο της επιχείρησης (Beasley, 2014):

- Παραγωγή (Producing), όπου παράγεται ένα επιθυμητό αποτέλεσμα,
- Έλεγχος (Checking), όπου επιβεβαιώνεται ότι κάτι έχει γίνει σωστά,
- Ποιοτικός έλεγχος (Quality Control), ο οποίος ελέγχει μία διαδικασία για να εξασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα είναι προβλέψιμα,
- Διαχείριση Ποιότητας (Quality Management), η οποία είναι η κατεύθυνση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, έτσι ώστε να βελτιστοποιήσει την απόδοση της/του μέσω της ανάλυσης και της βελτίωσης των διαδικασιών και
- Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance), η οποία συμβάλλει στην απόκτηση της εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα είναι ικανοποιητικό/ή ως προς τις προδιαγραφές του/της.

Σχήμα 1. Οι πέντε βασικές πτυχές της ποιότητας στο πλαίσιο της επιχείρησης



(Beasley, 2014)

2.1.2 Διοίκηση ποιότητας

Η Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management) είναι θεμελιώδης για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και, έχοντας μία σαφή αντίληψη για τις πέντε παραπάνω πτυχές, τη μέτρηση των επιδόσεων και την ανάληψη δράσης για τη βελτίωση της είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η Διοίκηση Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως μια μέθοδος διαχείρισης για την παροχή προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών με χαρακτηριστικά σύμφωνα με τα πρότυπα και τις προσδοκίες των πελατών, ενώ τα ποιοτικά χαρακτηριστικά βελτιώνονται συνεχώς (Κέφης, 2005). Η διοίκηση ποιότητας έχει τρεις βασικές συνιστώσες:

- Ποιοτικός έλεγχος (Quality Control), όπου επανεξετάζεται η ποιότητα όλων των συντελεστών κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας,

- Διασφάλιση ποιότητας (Quality Assurance), όπου η ποιότητα παρακολουθείται και αξιολογείται για να εξασφαλιστεί ότι πληρούνται τα πρότυπα ποιότητας και
- Βελτίωση της ποιότητας (Quality Improvement), που συμβάλλει στην επίτευξη καλύτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών.

Σχήμα 2. Οι τρεις βασικές συνιστώσες της διοίκησης ποιότητας



(Κέφης, 2005)

2.1.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας

Περνώντας στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management, TQM), αυτή μπορεί να οριστεί ως «η ολιστική φιλοσοφία διαχείρισης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού» (Καυνακ, 2003:406). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από τρεις όρους (Wilkinson, Witcher, 1991):

- Διοίκηση σημαίνει ότι όλα τα ανώτερα στελέχη δεσμεύονται πλήρως.
- Ολική σημαίνει ότι εμπλέκεται κάθε πρόσωπο, συμπεριλαμβανομένων των πελατών και των προμηθευτών.
- Ποιότητα σημαίνει ότι οι απαιτήσεις των stakeholders εκπληρούνται στο έπακρο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι λοιπόν κάτι περισσότερο από μια φιλοσοφία διαχείρισης. Μπορεί να θεωρηθεί ένα αναγκαίο και χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς με σκοπό να εγγυηθεί η εταιρία μια συστηματική και μόνιμη βελτιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση των πόρων τους. Ως απόρροια αυτής της ενεργητικής προσέγγισης, όλες οι πρωταρχικές, υποστηρικτικές και διαχειριστικές διαδικασίες πρέπει να σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζει τη βέλτιστη (αναμενόμενη) ποιότητα για τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

2.2 Αρχές και σκοποί της ΔΟΠ

Ως φιλοσοφία διοίκησης η ΔΟΠ περιλαμβάνει κατά τον Δερβιτσιώτη (2001) τις κάτωθι βασικές αρχές:

- συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking),
- σχεδιασμό προϊόντων,
- σχεδιασμό διαδικασιών,
- διαδικασίες προμηθειών,
- υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων,
- ικανοποίηση των πελατών,
- ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων,
- συνεχή προσπάθεια στην κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων.

Μια αντίστοιχη προσέγγιση δίνεται από τον Κέφη (2005), σύμφωνα με τον οποίο η ΔΟΠ βασίζεται στις ακόλουθες αρχές:

- Πελατοκεντρική προσέγγιση (Customer Focus),
- Συμμετοχή Εργαζομένων (Employee Involvement),
- Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement),
- Στρατηγική προσέγγιση για τη βελτίωση (Strategic Approach to Improvement),
- Ολοκληρωμένο Σύστημα (Integrated System),
- Λήψη Αποφάσεων (Decision Making) και
- Επικοινωνία (Communication).

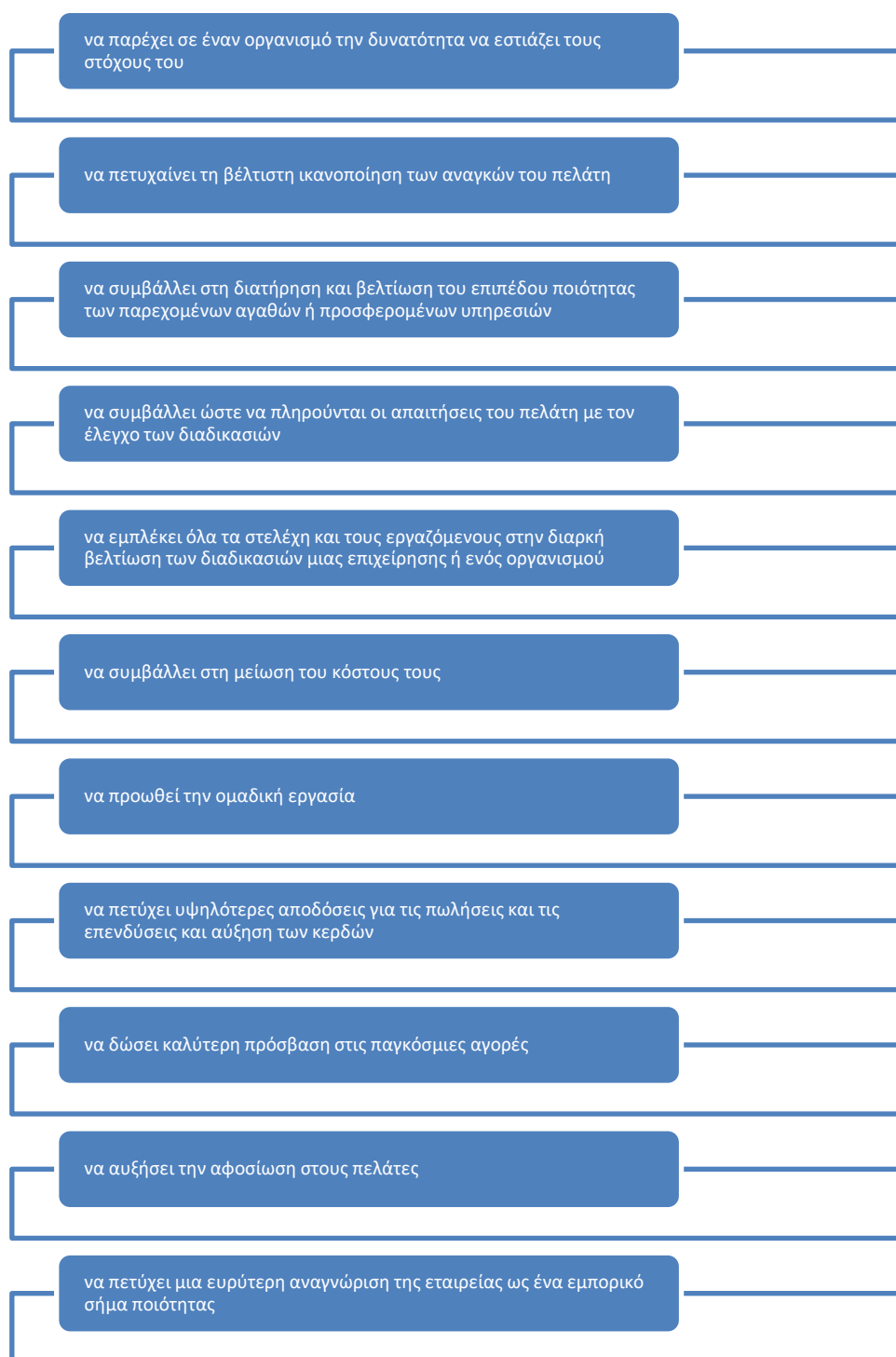
Σε κάθε περίπτωση, σκοπός της ΔΟΠ είναι να παρέχει σε έναν οργανισμό την δυνατότητα να εστιάζει τους στόχους του μέσα από ένα σύστημα ποιότητας και να πετυχαίνει τη βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Συνιστά μια προσέγγιση ενός οργανισμού για να βελτιωθεί η ποιότητα και να πληρούνται οι απαιτήσεις του πελάτη με τον έλεγχο των διαδικασιών (Hoyle, 2006; Nwabueze, 2011).

Η έννοια της ΔΟΠ είναι πιο συγκεκριμένη και συνυφασμένη με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε μία αλυσίδα διαδικασιών και ατόμων (πελάτες και προμηθευτές) με βασικό στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παρεχομένων αγαθών ή προσφερομένων υπηρεσιών. Έτσι, σκοπός της είναι να συνιστά ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι και στο οποίο θα χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους για την διαρκή βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών (Κέφης, 2005). Ως εξωτερικοί πελάτες νοούνται οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων ενώ, ως εσωτερικοί πελάτες νοούνται τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2001).

Μέσω της ΔΟΠ, οι επιχειρήσεις αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους, μειώνουν το κόστος τους και προωθούν την ομαδική εργασία. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να επιτύχουν υψηλότερες αποδόσεις για τις πωλήσεις και τις επενδύσεις τους. Η ικανότητα να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες δίνουν τη δυνατότητα για την χρέωση υψηλότερων τιμών στα προϊόντα τους και άρα και στην

αύξηση των κερδών τους. ΔΟΠ σημαίνει καλύτερη πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές, μεγαλύτερη αφοσίωση στους πελάτες, ευρύτερη αναγνώριση της εταιρείας ως ένα εμπορικό σήμα ποιότητας, κλπ (Κέφης, 2005).

Σχήμα 3. Οι βασικοί σκοποί της ΔΟΠ



2.3 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις

2.3.1 Deming

Ο W. Edwards Deming αποτελεί έναν από τους κορυφαίους ειδικούς στη ΔΟΠ, δίδοντας έμφαση στην ανάγκη αλλαγής του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων. Ο W. Edwards Deming (1986) ανέδειξε 14 βασικές αρχές για τη διαχείριση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας σε μια επιχείρηση / οργανισμό, στο βιβλίο του *Out of the Crisis*:

- 1) Σταθερότητα του σκοπού προς βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, με στόχο να γίνουν ανταγωνιστικά και να παραμείνουν στην επιχείρηση, δημιουργώντας θέσεις εργασίας.
- 2) Έγκριση προς μια νέα φιλοσοφία ποιότητας, σε μια εποχή με προκλήσεις των οικονομικών, όπου η ηγεσία πρέπει να αναγνωρίζει τις ευθύνες διαχείρισης και να αφουγκράζεται την ανάγκη για αλλαγή
- 3) Παύση της ανάγκης για εξάρτηση από την επιθεώρηση σε μαζική βάση όσον αφορά την επίτευξη ποιότητας και οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν από την αρχή.
- 4) Αποφυγή της πρακτικής πολλαπλών προμηθευτών για το ίδιο αγαθό με βάση την οικονομικότερη λύση και αντ' αυτού, ελαχιστοποίηση στο συνολικό κόστος και κίνηση προς έναν μόνο προμηθευτή για κάθε ένα προϊόν, με στόχο μια μακροπρόθεσμη σχέση πίστης και εμπιστοσύνης.
- 5) Συνεχής βελτίωση στο σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, και άρα τη μείωση στις δαπάνες.
- 6) Ύπαρξη Ινστιτούτου κατάρτισης σχετικά με την εργασία.
- 7) Ύπαρξη Ινστιτούτου Ηγεσίας με στόχο να βοηθήσει ανθρώπους, μηχανήματα και συσκευές να κάνουν αποτελεσματικότερη τη δουλειά τους, μέσα από εποπτεία της διαχείρισης και επίβλεψη των εργαζομένων στην παραγωγή.
- 8) Αποβολή του φόβου, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για την εταιρεία

- 9) Κατάργηση εμποδίων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, όπου οι άνθρωποι στην έρευνα, στο σχεδιασμό, στις πωλήσεις και στην παραγωγή πρέπει να εργάζονται ομαδικά και να προβλέπουν που μπορεί να προκύψουν με το προϊόν ή την υπηρεσία.
- 10) Εξάλειψη σε συνθήματα, προτροπές και στόχους για το εργατικό δυναμικό που ζητούν μηδενικά ελαττώματα και νέα επίπεδα παραγωγικότητας, καθώς τέτοιες προτροπές οδηγούν σε συγκρουσιακές σχέσεις, χαμηλή ποιότητα και χαμηλή παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού.
- 11) Εξάλειψη των προτύπων εργασίας (ποσοτώσεις) και της διαχείρισης με στόχους αριθμητικούς.
- 12) Εξάλειψη φραγμών που στερούν από τον εργαζόμενο το δικαίωμά του να υπερηφανεύεται για την εργασία του και οριοθέτηση της ευθύνης των εποπτικών αρχών προς την ποιότητα και όχι στους καθαρούς αριθμούς. Κατάργηση της ετήσιας αξιολόγησης βασισμένη σε στόχους των εργαζομένων στη διοίκηση
- 13) Δημιουργία Ινστιτούτου προγράμματος εκπαίδευσης και αυτο-βελτίωσης.
- 14) Κοινή προσπάθεια όλων στην εταιρία προς το μετασχηματισμό/ αλλαγή.

Όπως διαφαίνεται, «τα 14 σημεία του Deming» εφόσον κατανοηθούν πλήρως και τεθούν σε εφαρμογή μπορεί να οδηγήσουν τόσο σε ατομικά οφέλη για βελτίωση όσο και σε τεράστια οφέλη για τον οργανισμό (Λογοθέτης, 1992:50). Η εφαρμογή των 14 σημείων του Deming από τη διοίκηση δεν αποτελεί απλώς τήρηση της θεωρίας του Deming, αλλά τον μακροχρόνιο στόχο και κατεύθυνση της διοίκησης (Ακριβός, Ψαρόπουλος, 2008:7).

Σύμφωνα με τη θεωρία των «θανάσιμων νοσημάτων του Deming», όπως αυτά δίνονται παρακάτω, η θεραπεία αυτών απαιτεί ολική ανακατασκευή του δυτικού τρόπου διοίκησης και είναι αναγκαίο να γίνει όταν θέλουμε να έχει αποτέλεσμα οποιαδήποτε πρωτοβουλία για την ποιότητα. Η θεραπεία αυτή θα πρέπει να έρθει από την πλευρά των ανώτερων στελεχών (Ακριβός, Ψαρόπουλος, 2008:8). Τα θανάσιμα νοσήματα οριοθετούνται ως εξής:

1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού
2. Έμφαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη

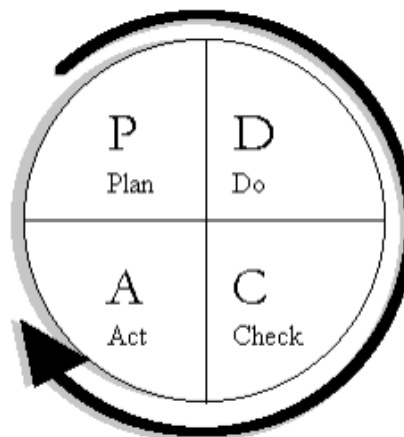
3. Αξιολόγηση απόδοσης
4. Κινητικότητα ανώτατων διευθυντικών στελεχών
5. Λειτουργία της επιχείρησης βάσει ορατών μόνο μεγεθών

Μια άλλη θεωρία του Deming είναι ο «κύκλος του Deming» (ή «κύκλος του Shewhart») ο οποίος περιγράφει μια κυκλική διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, βασισμένη σε τέσσερα στάδια (Στεφανάτος, 2000:102):

1. σχεδιασμός (plan)
2. εφαρμογή του σχεδίου (do)
3. έλεγχοι και δοκιμές (check)
4. διαρθρωτικές ενέργειες (act)

Η πορεία του κύκλου του Deming είναι συνεχής καθώς βασίζεται στη θεμελιώδη αρχή της ΔΟΠ, αυτή της διαρκούς βελτίωσης. Ο συνεχής αυτός κύκλος ενισχύει την εδραίωση και την μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας οργάνωσης (Λογοθέτης, 1992: 89).

Σχήμα 4. Ο «κύκλος του Deming»



(Ακριβός, Ψαρόπουλος, 2008:9)

Τέλος, στα επτά βήματα του σχεδίου δράσης του ο Deming περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω θεωρίες του για τα «14 σημεία», «τα θανάσιμα νοσήματα» και τον «κύκλο του Deming», ενώ ταυτόχρονα αντιπροσωπεύει τα τρία βασικά αξιώματα της ΔΟΠ:

- τη δέσμευση της διοίκησης για βελτίωση,
- την εφαρμογή της στατιστικής μεθοδολογίας και
- τη βελτίωση σχέσεων (Λογοθέτης, 1992:85-89).

Πίνακας 1. Τα 7 βήματα στο σχέδιο δράσης του Deming

Βήμα 1ο	Τήρηση 14 σημείων
Βήμα 2ο	Ύπαρξη αισθήματος υπερηφάνειας της Διοίκησης και μετάδοσή του στους εργαζόμενους της επιχείρησης
Βήμα 3ο	Αιτιολόγηση αλλαγών στους εργαζομένους. Κατανόηση και εκτίμηση 14 σημείων θανάσιμων νοσημάτων και εμποδίων από όλους
Βήμα 4ο	Διαχωρισμός δραστηριοτήτων σε στάδια
Βήμα 5ο	Υιοθέτηση οργάνωσης η οποία διασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση μέσω της χρήσης του «κύκλου του Deming»
Βήμα 6ο	Συμμετοχή όλων των εργαζομένων
Βήμα 7ο	Ύπαρξη οργανωτικής δομής προσανατολισμένη στην ποιότητα

(Στεφανάτος, 2000: 103)

2.3.2 Crosby

Σύμφωνα με τον Crosby (1984), η διοίκηση ποιότητας είναι η συστηματική μέθοδος η οποία εγγυάται ότι οι οργανωμένες δραστηριότητες θα συμβούν κατά τον τρόπο με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί. Η θεωρία του εκφράζεται μέσα από τις

«Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις» με κύριο σημείο αναφοράς να «φτιάχνεται το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά» (Δερβιτσιώτης, 1993: 64-65).

Πίνακας 2. Οι «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις» του Crosby

Απόλυτο 1ο	Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές
Απόλυτο 2ο	Το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόληψη
Απόλυτο 3ο	Το πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα (zero defects)
Απόλυτο 4ο	Το μέτρο της ποιότητας είναι το κόστος της μη-συμμόρφωσης

(Λογοθέτης, 1992:126-127)

Η θεωρία του Crosby είναι αυστηρά οριοθετημένη και στοχεύει στην απόλυτη επιτυχία, διαπίστωση που δε συμβαδίζει πάντα στον τομέα των υπηρεσιών (Βελισσαρίου, 2000: 166). Η διαφορά του με τον Deming είναι ότι τα 14 σημεία κατά Crosby έχουν να κάνουν ιδίως με ζητήματα υλοποίησης για τη βελτίωση της ποιότητας, σε αντίθεση με τα 14 σημεία κατά Deming, τα οποία αφορούν τη φιλοσοφία που πρέπει να διαπνέει τα στελέχη. Η θεωρία του Crosby για τη διοίκηση ποιότητας είναι μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω», με κύριο σημείο την εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην ποιότητα, ανεξάρτητα από τη θέση του στην επιχείρηση (James, 1996: 100-103). Τα 14 σημεία του Crosby είναι τα κάτωθι (Ακριβός, Ψαρόπουλος, 2008:12):

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας
5. Ενημέρωση για την ποιότητα

6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Έναρξη όλων από την αρχή

2.3.3 Juran

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο Juran αναγνωρίζει ότι σε όλες τις δυτικές βιομηχανίες μεταδίδεται μία κρίση ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα διατυπώνει ότι η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη, αλλά πρέπει να προσχεδιαστεί (Λογοθέτης, 1992: 97-100). Μία από τις πλέον γνωστές θεωρίες του είναι «η τριλογία της ποιότητας του Juran», στην οποία ο σχεδιασμός της ποιότητας, η βελτίωση και ο έλεγχος αυτής συνιστούν βασικά, αλληλένδετα και αμοιβαία ενισχυόμενα στοιχεία για τη διασφάλιση της ποιότητας (Στεφανάτος, 2000:104).

Σχήμα 5. Η τριλογία της ποιότητας του Juran (1989)



(Γιαννοπούλου, 2004:20)

Σύμφωνα με τη Γιαννοπούλου (2004:20-21), οι τρεις κορυφές του τριγώνου του παραπάνω σχήματος συνδέονται όπως αναφέρθηκε άμεσα μεταξύ τους, με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας, η οποία με τη σειρά της συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια του πελάτη από την υπηρεσία ή το προϊόν το οποίο καταναλώνει αλλά και από την αποτελεσματική παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΔΟΠ. Όπως θεωρεί ο Juran, για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα, η πιο πρόσφορη μέθοδος είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 1993: 64)

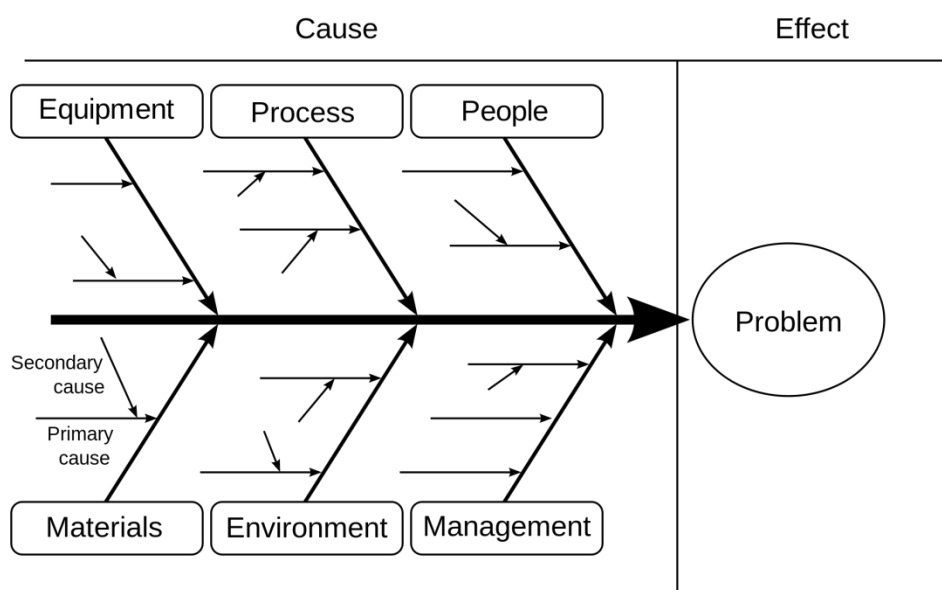
2.3.4 Ishikawa

Ο Ishikawa (1985) ήθελε να αλλάξει τον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται σχετικά με την εργασία, προτρέποντας τους διευθυντές προς τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, επιμένοντας ότι η βελτίωση της ποιότητας πάντα μπορεί να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα. Η έννοια του ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο εταιρείας ταυτίζεται με τη συνεχή εξυπηρέτηση, που σημαίνει ότι ένας πελάτης θα συνεχίζει να λαμβάνει υπηρεσίες ακόμη και μετά την παραλαβή του προϊόντος. Αυτό θα επεκταθεί σε ολόκληρη την εταιρεία σε όλα τα επίπεδα της διαχείρισης, και ακόμη και πέρα από την εταιρεία στην καθημερινή ζωή των εμπλεκομένων. Σύμφωνα με τον Ishikawa, η βελτίωση της ποιότητας είναι μια συνεχής διαδικασία, και μπορεί πάντα να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα.

Με το διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος (ονομάζεται επίσης «διάγραμμα Ishikawa» ή «Fishbone Diagram») ο ηγέτης διαχείρισης επιδρά σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας. Με τη χρήση αυτού του διαγράμματος, μπορεί να εμφανιστούν όλες οι πιθανές αιτίες για ένα αποτέλεσμα και η αιτία των ατελειών στη διαδικασία. Το εν λόγω διάγραμμα παρέχει τη βελτίωση ποιότητας σε μια προσέγγιση από «κάτω προς τα πάνω». Αξίζει να αναφερθεί πως ο Deming - ένας από τους συναδέλφους του Isikawa - ενέκρινε αυτό το διάγραμμα και το χρησιμοποίησε για να διδάξει τον έλεγχο ποιότητας στην Ιαπωνία ήδη από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Τόσο

ο Ishikawa όσο και ο Deming χρησιμοποιούν το διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος ως ένα τα πρώτα εργαλεία στη διαδικασία διαχείρισης ποιότητας.

Σχήμα 6. Το διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος («διάγραμμα Ishikawa» ή «Fishbone Diagram»)



(Ishikawa, 1985)

Ο Ishikawa έδειξε επίσης τη σημασία των επτά εργαλείων ποιότητας:

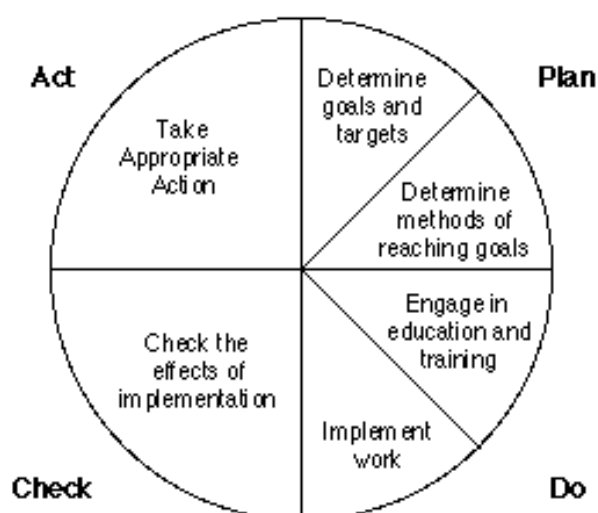
- διάγραμμα ελέγχου,
- διάγραμμα εκτέλεσης,
- ιστόγραμμα,
- διάγραμμα διασποράς,
- γράφημα Pareto και
- διαγράμματα ροής.

Επιπλέον, ο Ishikawa ανέλυσε την έννοια των κύκλων ποιότητας και τόνιζε πόσο σημαντικό ήταν τα κορυφαίου επιπέδου στελέχη να αποκτούν γνώσεις ποιοτικού ελέγχου, αλλά και να υπάρχει άρρηκτη δέσμευση σε ολόκληρη την ιεραρχία των εργαζομένων προς τη βελτίωση της ποιότητας. Ο Ishikawa τόνισε τη

σημασία της ποιότητας καθ' όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος και όχι μόνο κατά τη διάρκεια της παραγωγής. Μάλιστα, επέκτεινε τον κύκλο του Deming σε έξι συνιστώσες:

- Προσδιορισμός στόχων.
- Καθορισμός τρόπων επίτευξης στόχων.
- Συμμετοχή στην εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Υλοποίηση εργασιών.
- Έλεγχος στα αποτελέσματα της εφαρμογής.
- Κατάλληλη δράση.

Σχήμα 7. Η επέκταση του κύκλου του Deming από τον Ishikawa



(Ishikawa, 1985)

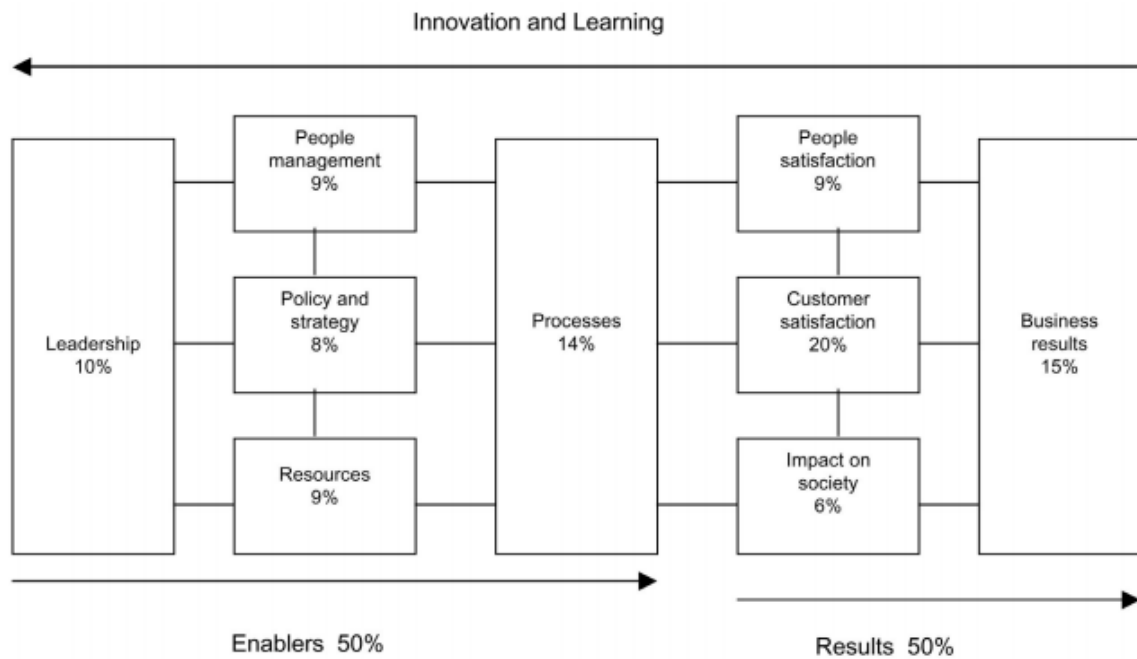
2.3.5 EFQM

Το EFQM (European Foundation for Quality) δημιουργήθηκε το 1988 από τους CEOs 14 κορυφαίων Ευρωπαϊκών οργανισμών, φτάνοντας σήμερα περισσότερα από 800 μέλη επιχειρήσεις. Το EFQM αναγνωρίζει ότι οι διαδικασίες είναι το μέσο με το οποίο ένας οργανισμός / εταιρεία αξιοποιεί και απελευθερώνει το ταλέντο των ανθρώπων να παράγουν τα αποτελέσματα. Επίσης, η ικανοποίηση του πελάτη, η

ικανοποίηση των εργαζομένων και οι επιπτώσεις στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, οδηγώντας στην επιχειρηματική αριστεία. Η επιχειρηματική αριστεία είναι η συστηματική χρήση των αρχών διαχείρισης της ποιότητας και των εργαλείων διαχείρισης των επιχειρήσεων, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης με βάση τις αρχές της εστίασης στον πελάτη, της αξίας των ενδιαφερόμενων μερών, και της διαχείριση των διαδικασιών. Βασικές πρακτικές στην επιχειρηματική αριστεία που εφαρμόζονται μεταξύ των λειτουργικών περιοχών σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη, την προληπτική διαχείριση και τη διαχείριση από τα γεγονότα (Evans, Dean, 1999). Το EFQM Excellence Model βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές ή τα χαρακτηριστικά της αριστείας, τα οποίες είναι (EFQM, 2013):

- προσανατολισμός αποτελεσμάτων
- εστίαση στον πελάτη
- ηγεσία και σταθερότητα σκοπού
- διοίκηση μέσω διαδικασιών και στοιχείων
- ανάπτυξη και συμμετοχή ατόμων
- συνεχή μάθησης, καινοτομία και βελτίωση
- ανάπτυξη συνεργασιών
- δημόσια ευθύνη

Σχήμα 8. EFQM Excellence Model



(Wongrassamee et al., 2003:16)

Ο στόχος του EFQM είναι να παράσχει ένα ολιστικό πλαίσιο που επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιολογούν πόσο καλά διαχειρίζονται το πολύπλοκο περιβάλλον λειτουργίας τους (Shang, Seddon, 2007). Το εν λόγω πλαίσιο EFQM Excellence Model αποτελείται από εννέα στοιχεία που ομαδοποιούνται κάτω από πέντε παράγοντες προϋποθέσεων (EFQM, 2013):

- 1) ηγεσία,
- 2) πολιτική και στρατηγική,
- 3) άνθρωποι,
- 4) πόροι,
- 5) διαδικασίες

και τέσσερα κριτήρια παραγόντων αποτελεσμάτων (EFQM, 2013):

- ικανοποίηση ανθρώπων
- ικανοποίηση πελατών
- επίδραση στην κοινωνία και
- βασικοί δείκτες απόδοσης

Οι παράγοντες προϋποθέσεων αντιπροσωπεύουν τον τρόπο που ο οργανισμός δραστηριοποιείται, ενώ τα αποτελέσματα επικεντρώνονται στα επιτεύγματα που αφορούν τους οργανωσιακούς φορείς (EFQM, 2013). Κάθε κριτήριο αναλύεται σε πολλά επιμέρους κριτήρια και κάθε υπο - κριτήριο παρουσιάζεται με διάφορους «πόντους» καθοδήγησης, υποδεικνύοντας το πρέπει να κάνει ο οργανισμός, προκειμένου να αναπτύξει τα κριτήρια. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το EFQM ExcellenceModel θεωρείται ότι συνιστά έγκυρη εκπροσώπηση της ΔΟΠ (Ghobadian, Woo, 1996; Eskildsen, 1998; VanderWiele et al, 2000; Westlund, 2001).

Το μοντέλο EFQM έχει χρησιμοποιηθεί από μια σειρά επιχειρήσεων, οι οποίες κι έχουν δείξει ότι αποκομίζουν οφέλη από τη χρήση του, ιδιαίτερα σε επίπεδο οργανωτικής απόδοσης. Οι μελέτες περίπτωσης είναι διαθέσιμες από τον οργανισμό EFQM και ανάμεσα στα παραδείγματα συγκαταλέγονται η TNT Express, η LaPoste της Γαλλίας που δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο με την TNT κ.α. (EFQM, 2012).

2.3.6 Six Sigma

Η μεθοδολογία Six Sigma έχει ως απώτερο στόχο την απόκτηση γνώσης στο πώς θα βελτιωθούν οι διαδικασίες έτσι ώστε όλα να γίνονται καλύτερα, γρηγορότερα και οικονομικότερα. Η μέθοδος αυτή δύναται να χρησιμοποιηθεί για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης στην οποία τα στοιχεία του κόστους, χρόνου και ποιότητας αποτελέσματος είναι παρόντα, δίνοντας πραγματικά ποσοτικά αποτελέσματα εμφανή στην κερδοφορία της επιχείρησης. Η επιτυχής εφαρμογή του Six Sigma προϋποθέτει ότι σε κάθε μια διαδικασία το ελαττωματικό αποτέλεσμα της δεν πρέπει να ξεπερνά τα 3.4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο. Το ελαττωματικό «προϊόν» βάσει του Six Sigma είναι οτιδήποτε που δεν συνάδει με τις απαιτήσεις των πελατών (DOOR Greece Training & Consulting, 2015).

Η εν λόγω μέθοδος είναι μια προσέγγιση με γνώμονα το σχέδιο διαχείρισης για τη βελτίωση της ποιότητας σε προϊόντα, υπηρεσίες και διεργασίες μειώνοντας συνεχώς τα ελαττώματα στον οργανισμό. Είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που επικεντρώνεται στη βελτίωση των απαιτήσεων του πελάτη και έχει χαρακτήρα προληπτικό. Ουσιαστικά, περιλαμβάνει μετρήσεις και οικονομικά αποτελέσματα,

χρησιμοποιεί εργαλεία ανάλυσης δεδομένων, επικεντρώνεται στις ανησυχίες του πελάτη και χρησιμοποιεί εργαλεία διαχείρισης έργου. Σύμφωνα με τον Anbari (2002), η μεθοδολογία Six Sigma είναι πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση από τη διαχείριση ολικής ποιότητας και τη συνεχή βελτίωση ποιότητας (Kwak, Anbari, 2004).

Παράλληλα συνδυάζεται και με την χρήση της μεθοδολογίας DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control – ορισμός, μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση και έλεγχος) ή με την χρήση της μεθοδολογίας DMADV (Define, Measure, Analyse, Design, Verify - ορισμός, μέτρηση, ανάλυση, σχεδιασμός, επαλήθευση) για την ανάπτυξη και σχεδιασμό νέων διαδικασιών ή προϊόντων βάσει του Six Sigma (DOOR Greece Training & Consulting, 2015)

Η Motorola αποτελεί τον πρώτο οργανισμό που εφάρμοσε τη μεθοδολογία Six Sigma τη δεκαετία του 1980 ως τμήμα του προγράμματος μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας απόδοσης (Kwak, Anbari, 2004).

Σχήμα 9. Six Sigma



(DOOR Greece Training & Consulting, 2015)

2.4 Το πλαίσιο της ΔΟΠ στους οργανισμούς

Οι πρακτικές ΔΟΠ έχουν τεκμηριωθεί εκτενώς σε ποικίλες μελέτες μετρήσεων της ποιότητας, όπως και σε μελέτες που έχουν διερευνήσει τη σχέση που έχουν οι πρακτικές ΔΟΠ με διάφορες εξαρτημένες μεταβλητές σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως αναφέρουν οι Saraph et al (1989:818):

- Διαχείριση ηγεσίας
- Ρόλος του τμήματος ποιότητας
- Εκπαίδευση
- Εργασιακές σχέσεις
- Ποιότητα δεδομένων και υποβολή εκθέσεων
- Διαχείριση ποιότητας προμηθευτή
- Σχεδιασμός προϊόντων/υπηρεσιών
- Διαχείριση της διαδικασίας

Στο πλαίσιο της ΔΟΠ στους οργανισμούς, έρευνες μελετούν τη διοίκηση ολικής ποιότητας μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης της ποιότητας και διερευνούν τα διάφορα επίπεδα της εταιρικής απόδοσης των οργανισμών. Οι μελέτες δηλώνουν ανάμεικτα αποτελέσματα, πιθανώς λόγω της φύσης που έχουν τα σχέδια έρευνας που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ΔΟΠ και της απόδοσης ως μια ενιαία διαδικασία. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των ερευνών, το σύνολο των πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας επιφέρει άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις σε διάφορα επίπεδα επιδόσεων του οργανισμού.

Ενδεικτικά, όπως ορίζουν οι Anderson et al (1995), η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει σημαντικές και άμεσες συνέπειες στην ικανοποίηση του πελάτη. Ωστόσο, η συνεχής βελτίωση των πρακτικών στο εργασιακό περιβάλλον δεν έχει πάντα άμεσο αποτέλεσμα στην αύξηση της εταιρικής απόδοσης.

Κατά τους Mohrman et al (1995) υπάρχει μια σημαντική και θετική σχέση μεταξύ της έκτασης της υιοθέτησης της ΔΟΠ και της αποδοτικότητας των εργαζομένων καθώς και της αξιοποίησης του κεφαλαίου. Η σχέση της διοίκησης ολικής ποιότητας με το κόστος παραγωγής και τις πωλήσεις των αποθεμάτων δεν φαίνεται να είναι σημαντική. Αν και οι πρακτικές της ΔΟΠ σχετίζονται σημαντικά με το μερίδιο αγοράς, οι σχέσεις ανάμεσα στην υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας και της οικονομικής επίδοσης δεν είναι πάντα σημαντικές.

Οι Powell (1995) ανέδειξαν στη μελέτη τους πως μια ανοικτή οργάνωση και η χειραφέτηση των εργαζομένων παράγουν σημαντικές συσχετίσεις ως προς τη ΔΟΠ και την συνολική εταιρική απόδοση. Η εγγύτητα προς τους προμηθευτές συσχετίζεται

κατά τους ερευνητές αυτούς σημαντικά με την απόδοση της ΔΟΠ, αλλά η συσχέτιση με τη συνολική απόδοση φαίνεται να βρίσκεται σε οριακά επίπεδα συσχέτισης.

Κατά τους Hendricks and Singhal (1996, 1997), η εφαρμογή του κατάλληλου, αποτελεσματικού προγράμματος ΔΟΠ μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Όπως δηλώνουν στη μελέτη τους οι Adam et al. (1997), παράγοντες όπως η γνώση των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας, ο τρόπος που λαμβάνουν και αντιλαμβάνονται οι πελάτες την ποιότητα, το επίπεδο των αμοιβών των εργαζομένων και η αναγνώριση και διαχείριση συμμετοχής τους σε σημαντικά ζητήματα συσχετίζονται θετικά με το συνολικό κόστος της ποιότητας.

Οι οικονομικές επιδόσεις σύμφωνα με τη μελέτη των Adam et al. (1997) συσχετίζονται θετικά με συμμετοχή του εργαζομένου και την αναγνώριση από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Ειδικά, όπως αναφέρει ο Chenhall (1997), η σχέση διοίκησης ολικής ποιότητας και επιδόσεων μιας επιχείρησης είναι ισχυρότερη όταν οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της αξιολόγησης επιδόσεων από τη διευθυντική ομάδα.

Σύμφωνα με την έρευνα των Grandzol and Gershon (1997), οι οικονομικές επιδόσεις είναι συνάρτηση των λειτουργικών επιδόσεων, ενώ η λειτουργική απόδοση συνιστά μια λειτουργία συνεχούς βελτίωσης. Η εστίαση στον πελάτη έχει σημαντικές συνέπειες για την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας, ενώ η εκπλήρωση των αναγκών και η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων επιδρά στη συνεργασία με τον πελάτη οδηγώντας σε θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών.

Όπως συγκεκριμένα διαπιστώνουν οι Ahire and O'Shaughnessy (1998), οι επιχειρήσεις με υψηλή δέσμευση στην ανώτατη διοίκηση παράγουν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας από εκείνες τις εταιρίες που χαρακτηρίζονται από χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης στην ανώτατη διοίκηση. Η εστίαση στον πελάτη, η διαχείριση ποιότητας στους προμηθευτές και η ενδυνάμωση αναδεικνύονται κατά τους ερευνητές ως σημαντικές συνιστώσες πρόβλεψης της ποιότητας των προϊόντων.

Για τις επιχειρήσεις που υιοθετούν τις ορθές τακτικές ΔΟΠ, οι Easton and Jarrell (1998) υποστηρίζουν πως οι οικονομικές επιδόσεις αυξάνονται. Όπως δείχνουν οι Dow et al. (1999) και οι Samson and Terziovski (1999), η δέσμευση των εργαζομένων, η εστίαση στο κοινό όραμα και η εστίαση στον πελάτη έχει θετικό

αντίκτυπο στα αποτελέσματα ποιότητας. Η ηγεσία, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η εστίαση στον πελάτη σχετίζονται σημαντικά και θετικά με τη λειτουργική απόδοση. Η υψηλή συμμετοχή στις πρακτικές ΔΟΠ συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της ποιότητας σύμφωνα με τους Das et al. (2000). Συγκεκριμένα, οι πρακτικές ποιότητας συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με τη σταθερή απόδοση. Η διαχείριση της διαδικασίας και ανάλυσης πληροφοριών έχουν σημαντική και θετική άμεση επίπτωση στην οικονομική απόδοση, όπως διατυπώνουν οι Wilson and Collier (2000). Ομοίως, οι Douglas and Judge (2001) υποστηρίζουν πως οι ορθές πρακτικές ΔΟΠ σχετίζονται θετικά και σημαντικά με την αντιληπτή οικονομική επίδοση.

Σε άλλη έρευνα, αυτή των Flynn et al (1995), διαπιστώνεται πως η διαδικασία ανατροφοδότησης/ ελέγχου στο πλαίσιο σχεδιασμού των προϊόντων έχει θετικές επιδράσεις στην αντιληπτή ποιότητα των αποτελεσμάτων στην αγορά, οδηγώντας σε σημαντικές επιπτώσεις όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Σε όμοια αποτελέσματα καταλήγει και η έρευνα των Forza and Flippini (1998), σύμφωνα με τους οποίους η διαδικασία ελέγχου έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ποιότητα και στην ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και στους δεσμούς της εταιρίας με τους πελάτες.

Διαφαίνεται λοιπόν πως το πλαίσιο ΔΟΠ στους οργανισμούς μελετάται μέσα από μια ευρύτητα ερευνών και με τη διαπίστωση πως οι πρακτικές ΔΟΠ επιδρούν στο επιχειρησιακό περιβάλλον, προβάλλοντας ανάμεικτα αποτελέσματα ως προς τη μέτρηση της ΔΟΠ και της εταιρικής απόδοσης ως μια ενιαία διαδικασία. Γενικά, ένας σημαντικός όγκος εμπειρικών δεδομένων δείχνουν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ βελτιώνει την ποιότητα των επιδόσεων μιας εταιρείας (Adam et al, 1997; Prajogo & Sohal, 2004; Arumugam et al, 2008). Η διαδικασία σχεδιασμού των προϊόντων, η διαχείριση της ροής της διαδικασίας και η υποστήριξη ανώτερων διευθυντικών στελεχών έχουν σημαντική συσχέτιση με την ποιότητα των επιδόσεων (Flynn et al., 1995). Ουσιαστικά η ΔΟΠ πρέπει να εφαρμόζεται από τους οργανισμούς, ως στοιχείο το οποίο και βελτιώνει τόσο την απόδοση, όσο και την ποιότητα.

2.5 Συστήματα & πρότυπα διαχείρισης ποιότητας

Η ποιότητα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης, στη βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών/ προϊόντων της και στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της. Μέσα από τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας κάθε οργανισμός μπορεί να μετρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή του και τον τρόπο λειτουργίας του.

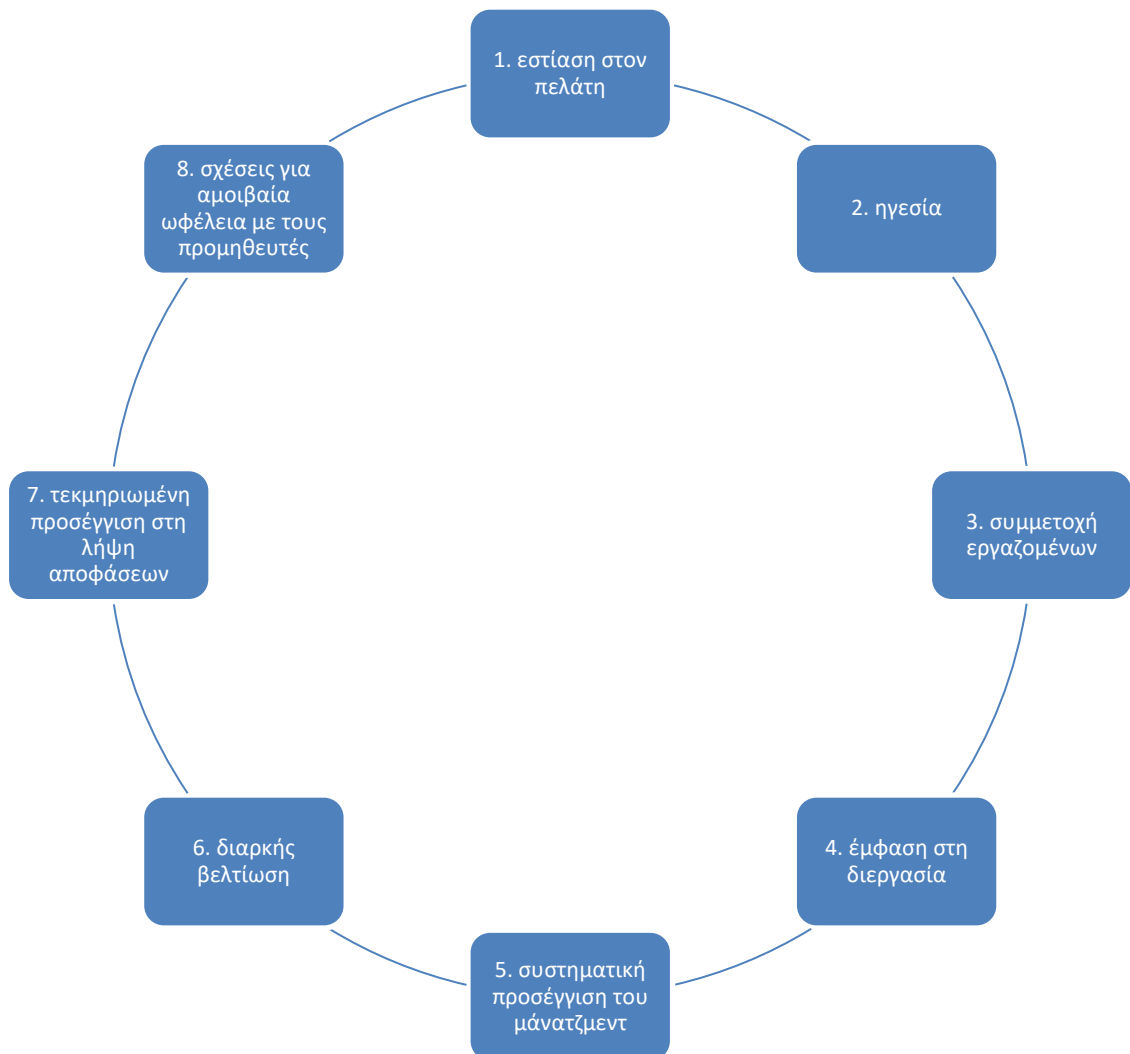
Το ISO 9001 είναι το διεθνές πρότυπο για την Ποιότητα. Η προηγούμενη έκδοση του προτύπου (ISO 9001:2000) αντικαταστάθηκε το 2008 με το πρότυπο ISO 9001:2008. Το εν λόγω πρότυπο ορίζει τις απαιτήσεις, σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να λειτουργεί ένας οργανισμός ώστε το τελικό προϊόν ή/και υπηρεσία να κρίνεται ικανοποιητικό τόσο από τους πελάτες της όσο και από τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (EQA, 2016).

Όπως ορίζουν και οι Heras-Saizarbitoria & Boiral (2013), το πρότυπο ISO 9001 προτείνει κατευθυντήριες γραμμές και τυποποιεί διαδικασίες, καθήκοντα και ρόλους σχετικά με τις βασικές διεργασίες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αποκτά ο πελάτης. Το Πρότυπο ISO 9001 είναι ένα εργαλείο διαχείρισης με βάση την συστηματοποίηση και την επισημοποίηση των καθηκόντων προκειμένου να επιτευχθεί η ομοιογένεια του προϊόντος και να συμμορφώνονται οι επιχειρήσεις με τις προδιαγραφές που καθορίζονται από τον πελάτη.

Ο διεθνής οργανισμός τυποποίησης ISO όχι μόνο καθιερώνει πρότυπα απόδοσης, αλλά επίσης, καθορίζει τις διαδικασίες, μέσα από τις οποίες τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας είναι δυνατόν να εκπληρώνονται, και η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας να βελτιώνονται (Walker και Johnson, 2009).

Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας είναι αναπόσπαστο μέρος του προτύπου ISO και ορίζουν τα απαιτούμενα κριτήρια για τη διαχείριση ποιότητας και την προληπτική δράση, παρέχοντας μια πλατφόρμα για την ανάπτυξη ορθής πρακτικής διαχείρισης σε ολόκληρο τον οργανισμό (Hele, 2003).

Σχήμα 10. Οι οκτώ αρχές της διοίκησης ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001:2000



(Hele, 2003:36)

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι αναμενόμενοι στόχοι επιτεύχθηκαν (ISO 9001: 2000, 2000). Κατά τους Van der Spiegel et al (2007), οι στόχοι του προτύπου είναι η πρόληψη ενδεχομένου, η συνεχής βελτίωση και η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται συγκεκριμένα όχι μόνο από το ίδιο το πρότυπο, αλλά και από πολλούς ακαδημαϊκούς και ειδικούς σε όλο τον κόσμο (van der Spiegel et al.,

2004; Gotzamani et al., 2007; Psomas et al, 2013), οι οποίοι παρέχουν εμπειρικά στοιχεία για την υποστήριξη της αποτελεσματικότητας του ISO 9001. Λόγου χάρη, οι Psomas et al (2013), χρησιμοποιώντας ένα δείγμα μικρών και μεσαίου μεγέθους μεταποιητικών επιχειρήσεων τροφίμων, επιβεβαιώνουν τους τρεις στόχοι του ISO 9001 (πρόληψη ενδεχομένου, συνεχής βελτίωση και εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη).

Σε άλλη έρευνα, οι Psomas et al (2012) τονίζουν την αποτελεσματικότητα του ISO 9001, αναδεικνύοντας μέσα από την έρευνα τους τη σημαντική συμβολή του ISO 9001 στην απόδοση των εταιριών υπηρεσιών. Όπως ανέδειξε η μελέτη τους, η ποιότητα στο προϊόν/υπηρεσία και η λειτουργική απόδοση στις εταιρείες υπηρεσιών επηρεάζονται άμεσα και σημαντικά από την εφαρμογή του ISO 9001. Ωστόσο, οι οικονομικές επιδόσεις είναι άμεση απόρροια μόνο της λειτουργικής απόδοσης, ενώ οι επιπτώσεις της αποτελεσματικότητας του ISO 9001 είναι έμμεσα και σημαντικά συσχετιζόμενη με την επιχειρησιακή απόδοση.

Σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ (2008), το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001 είναι το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο δύναται να εφαρμοστεί από οποιονδήποτε οργανισμό και έχει το πλεονέκτημα ότι είναι συμβατό με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης, όπως ΕΛΟΤ EN ISO 22000, και ΕΛΟΤ EN ISO 14001. Τα οφέλη του περιλαμβάνουν την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και διαχείρισης του ρίσκου, την προσέλκυση των επενδύσεων, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την εξοικονόμηση πόρων, καθώς και την ενδυνάμωση της εσωτερικής επικοινωνίας.

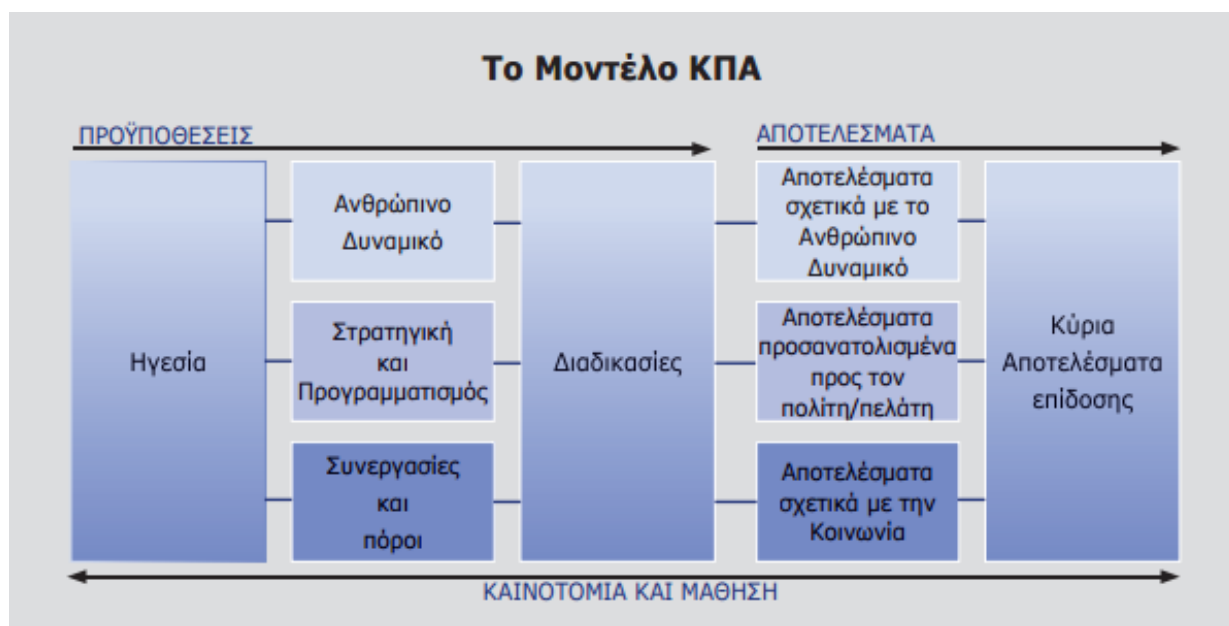
2.6 ΚΠΑ

Το Κοινο Πλαίσιο Αξιολογήσης (ΚΠΑ) (Common Assessment Framework, CAF) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας με επιρροές από το EFQM και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Speyer. Το ΚΠΑ ορίζει πως 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. Ουσιαστικά, είναι μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Το ΚΠΑ θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM και η χρήση του παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκεντρωσης, 2007).

Το ΚΠΑ προέκυψε από τη συνεργασία των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση, διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (IPSG) και η πρώτη πιλοτική του έκδοση παρουσιάστηκε το Μάιο 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002. Μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργανώσεων και σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών. Καθώς είναι ένα γενικό εργαλείο, κατά την εφαρμογή του μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα, δίχως όμως να τροποποιούνται τα 9 κριτήρια, τα 28 υποκριτήρια και το σύστημα βαθμολογίας του. Η δομή του ΚΠΑ δίνεται παρακάτω (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκεντρωσης, 2007):

Σχήμα 11. Η δομή του ΚΠΑ



(Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκεντρωσης, 2007:8)

Σύμφωνα με τη δομή των εννέα κριτηρίων, αυτή προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκεντρωσης, 2007):

- κριτήρια 1 έως 5: προϋποθέσεις μιας οργάνωσης
- κριτήρια 6 έως 9: αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης.

Κάθε κριτήριο χωρίζεται 28 υποκριτήρια, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση. Στο εμπειρικό μέρος της παρούσας εργασίας η ποσοτική έρευνα για τους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην περιφέρεια Αττικής θα γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίου που βασίζεται στα 9 κριτήρια του ΚΠΑ:

κριτήριο 1 - ηγεσία

κριτήριο 2 – στρατηγική και προγραμματισμός

κριτήριο 3 – διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

κριτήριο 4 - εξωτερικές συνεργασίες και πόροι

κριτήριο 5 – διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών

κριτήριο 6 – αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη

κριτήριο 7 – αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

κριτήριο 8 – αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

κριτήριο 9 – κύρια αποτελέσματα

2.7 Βιβλιογραφική ανασκόπηση: ΔΟΠ σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς

Στον τομέα του αθλητισμού, οι έρευνες δείχνουν πως στο ευρύτερο πεδίο της αθλητικής διαχείρισης η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών είναι οι δύο σημαντικότερες συνιστώσες μέσω των οποίων μπορεί να ερμηνευθεί η έννοια της εμπιστοσύνης των πελατών (Clemes, Brush, & Collins, 2011; Ferrand, Robinson, Valette-Florence, 2010; Kyle, Theodorakis, Karageorgiou, & Lafazani, 2010; Theodorakis, Alexandris, Tsiggilis & Karvounis, 2013; Yoshida & James, 2010). Επιπλέον, τα διάφορα ερευνητικά συμπεράσματα προτείνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ της ποιότητας, την ικανοποίησης και της αφοσίωσης ποικίλλουν ανάλογα με το στάδιο της κατανάλωσης, καθώς οι ανάγκες πελατών και οι αντιλήψεις τους εκδηλώνονται σε βάθος χρόνου (Bolton & Lemon, 1999; Dagger & Sweeny, 2007; Mittal, Kumar & Tsiros, 1999).

Ειδικότερα στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων, είναι περιορισμένες οι μελέτες για την εξέταση πάνω στο ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στο πώς είναι εφικτό να βελτιωθεί η απόδοση, αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται κατά τη διάρκεια της συμμετοχής των ατόμων στα προγράμματα του αθλητισμού, καθώς και πώς να αυξηθεί η πιστότητα τους. Οι υπάρχουσες μελέτες δηλώνουν πως η διασφάλιση ολικής ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, ορίζοντας πως η ΔΟΠ συνιστά μια βιώσιμη επιλογή που πρέπει να υιοθετήσουν οι δημοτικές αθλητικές οργανώσεις.

Ανάμεσα στις υπάρχουσες μελέτες είναι αυτή των Medina et al (2008) στο Μεξικό, στην οποία αναδείχθηκε πως η επικοινωνία αποτελεί κριτήριο αποτελεσματικής πρακτικής ΔΟΠ στα τμήματα αθλητισμού της πόλης του Monterrey, έχοντας ποσοστό 55% σε ένα σύνολο έξι κριτηρίων.

Σε άλλη έρευνα, των Perck et al (2016) εξετάστηκαν οι επιπτώσεις του συστήματος διασφάλισης ποιότητας IKGym (σύστημα διαχείρισης ποιότητας για Club Γυμναστικής) και η οργανωτική απόδοση σε ένα δείγμα 55 συλλόγων γυμναστικής συμβεβλημένων με τη Φλαμανδική Ομοσπονδία Γυμναστικής. Όπως φάνηκε στο δείγμα των 55 τοπικών σωματείων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, και μέσα από μια διαχρονική ανάλυση ποσοτικών δεδομένων για τη μέτρηση του

αντίκτυπου του συστήματος IKGym στο δείγμα των συλλόγων γυμναστικής, το σύστημα IKGym φαίνεται να έχει επηρεάσει θετικά τους τοπικούς αθλητικούς συλλόγους ως προς καλύτερες επιδόσεις.

Αντίστοιχα αποτελέσματα διαφαίνονται και στην περίπτωση της Ισπανίας, όπου τα αθλητικά περιφερειακά τμήματα, σε συνεργασία με την εθνική κυβέρνηση, έχουν ως ρόλο τη διαχείριση και εποπτεία του αθλητισμού των δήμων, ιδιαίτερα στα ανταγωνιστικά αθλήματα, ενώ είναι και υπεύθυνα για τη δημιουργία αθλητικών δημοτικών εγκαταστάσεων. Οι τοπικές αθλητικές υπηρεσίες είναι υπεύθυνες για την κατάρτιση και την εκτέλεση όλων των πλάνων προγραμματισμού του αθλητισμού και των υπηρεσιών που λαμβάνουν χώρα στις αθλητικές δημοτικές εγκαταστάσεις και η πρόθεσή τους είναι η προώθηση του αθλητισμού και η πρόσβαση όλων των πολιτών στις καλύτερες δυνατές συνθήκες που επιθυμούν να συμμετέχουν ανεξαρτήτως φύλου ή κοινωνικοοικονομικού επιπέδου. Συνεπώς, η διαχείριση ποιότητας των αθλητικών δημοτικών οργανισμών είναι μια μεγάλη πρόκληση για τη χώρα (Burillo et al., 2011).

Οι μελέτες γύρω από την ποιότητα και τις προσδοκίες των πελατών, καθώς και της ικανοποίησης τους αναφέρονται σε όλους τους τύπους των υπηρεσιών και πτυχών, συμπεριλαμβανομένων των σπορ (Afthinos et al., 2005; Alexandris et al., 2004; Alexandris and Palialia, 1999; Bodet, 2006; Kim and Kim, 1998; Lentell, 2000), με τη βιβλιογραφική έρευνα να δείχνει ότι η ικανοποίηση είναι αντιληπτή από τους πελάτες με βάση την ποιότητα της αθλητικής υπηρεσίας και συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για να ενισχυθεί η πίστη των πελατών (Alexandris et al., 2002; 2004; Homburg et al., 2005; Murray and Howat, 2002; Oliver, 1999). Οι μεταβλητές που φαίνεται να έχουν μια ισχυρή επιρροή στις προθέσεις της μελλοντικής συμπεριφοράς των πελατών που χρησιμοποιούν μια αθλητική υπηρεσία, σύμφωνα με τις έρευνες των Johnson and Gustavson (2000) και Oliver (1999), είναι η ποιότητας της υπηρεσίας όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και η ικανοποίηση από την αθλητική υπηρεσία. Στην έρευνα των Martínez-Tur et al. (2001) αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ διαχείρισης αθλητικών εγκαταστάσεων και ικανοποίησης των πελατών, με αναφορά σε εγκαταστάσεις δημόσιες και ιδιωτικές, καταλήγοντας πως η διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων επηρεάζει και προβλέπει την ικανοποίηση από τη χρήση των αθλητικών εγκαταστάσεων. Αυτά τα ευρήματα είναι σύμφωνα και με

άλλες έρευνες, όπως των Rodríguez and Barriopedro, (2003) και Hightower et al., (2002).

Ωστόσο, η βιβλιογραφία αναφέρει πως η ικανοποίηση από τη χρήση μιας αθλητικής υπηρεσίας συνδέεται σημαντικά και με την υπάρχουσα εμπειρία γύρω από την αθλητική δραστηριότητα. Υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ ικανοποίησης του ατόμου και συναισθηματικής κατάστασης που το χαρακτηρίζει (Schoefer and Enew, 2005), ενώ η αντίληψη της ποιότητας φαίνεται να έχει συνήθως μια ισχυρότερη σχέση με τις γνωστικές πτυχές, όπως η απόφαση για μια αθλητική υπηρεσία να γίνεται με τρόπο πιο «ολιστικό» (Babin and Griffin, 1998; Spreng and Mackoy, 1996). Οι Jiang and Wang (2006) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών είναι κάτι που θα πρέπει προσεκτικά και συνεχώς να παρακολουθείται, επειδή η ποιότητα δεν είναι απλά μια ιδέα, αλλά «είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης των πραγμάτων και καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων του αθλητικού οργανισμού». Συνεπώς, η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να είναι σαφώς ο κύριος στόχος μιας αθλητικής οργάνωσης που προσπαθεί να προσελκύσει και να κρατήσει ικανοποιημένους πελάτες προσφέροντας τους ποιοτικές αθλητικές υπηρεσίες (Johnson and Gustavson, 2000).

Στο σημείο αυτό είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί πως αρκετοί συγγραφείς (Johnson and Gustavson, 2000; Oliver, 1999) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι κατανοητή ως απόφαση του πελάτη σχετικά με την τελειότητα ή την ανωτερότητα της αθλητικής υπηρεσίας με βάση το τι αναμένεται να λάβει ο πελάτης. Με βάση αυτό, το επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την ποιότητα μιας υπηρεσίας αθλητισμού δεν μπορεί να γνωστοποιηθεί μέχρι ο χρήστης να σταματήσει να χρησιμοποιεί την υπηρεσία και στη συνέχεια να συγκρίνει με τις προσδοκίες που αυτός/αυτή είχε προηγουμένως.

Σε κάθε περίπτωση, και εξαιτίας του ότι η ΔΟΠ εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, οι φορείς του αθλητισμού πρέπει να στοχεύουν στην επίτευξη ποιοτικών προτύπων στον αθλητικό οργανισμό, που σημαίνει να πετύχουν ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών όχι μόνο την πρώτη φορά αλλά και κάθε φορά, απόδοση των υπηρεσιών, αξιοπιστία της αθλητικής υπηρεσίας, διαθεσιμότητα αυτής, και όλα αυτά σύμφωνα με τους όρους των προσδοκιών του πελάτη (Mawson, 1993). Αυτό

είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την Ελληνική πραγματικότητα, όπου θέματα όπως οι κρατικές αθλητικές εγκαταστάσεις, οι κρατικές επιχορηγήσεις στο πλαίσιο χρηματοδότησης, η απουσία αυτόνομου μανάτζμεντ των κρατικών εγκαταστάσεων, τα δημοτικά αθλητικά προγράμματα στα οποία λείπει η ανανέωση και ο επανασχεδιασμός, οριοθετούν μια κατάσταση με εμφανείς τις αδυναμίες στην οργάνωση του δημόσιου τομέα αθλητισμού στη χώρα και με περιορισμούς στην ποιότητα του αθλητικού προϊόντος (Τραυλός κ.α, 2012).

Αξίζει να αναφερθεί, στα πλαίσια της ελληνικής βιβλιογραφικής έρευνας, η μελέτη περίπτωσης των ερευνητών Κορωνιός κ.α (2012), οι οποίοι διερεύνησαν τη διασφάλιση ποιότητας στον Οργανισμό Νεολαίας και Άθλησης (Ο.Ν.Α.) στη Ν. Σμύρνη. Το πλαίσιο ποιότητας υπηρεσιών του εν λόγω οργανισμού σχετίζεται με την οργάνωση, λειτουργία, διαχείριση και συντήρηση των αθλητικών εγκαταστάσεων, καθώς και την καλλιέργεια και ανάπτυξη των σωματικών, πνευματικών και αθλητικών ικανοτήτων των αθλούμενων. Οι ερευνητές τονίζουν πως έχουν γίνει προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας με στόχους την κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, τον στρατηγικό σχεδιασμό, το όραμα, την αποστολή και γενικά την ικανοποίηση των πολιτών με την παράλληλη διατήρηση της αποδοτικότητας σε υψηλά επίπεδα. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο Ο.Ν.Α λειτουργεί με προσωπικό εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου, άρτια οργάνωση, εξοπλισμό προηγμένης τεχνολογίας και σύγχρονη τεχνογνωσία για την «Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών». Η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας κρίνεται από τους ερευνητές ότι επιταχύνει και διασφαλίζει την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Μέσα από τις κατάλληλες στατιστικές τεχνικές μέτρησης και ανάλυσης δεδομένων, δύναται ο Ο.Ν.Α να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για τη βελτίωση της μελλοντικής πορείας του και τον έλεγχο των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών καθώς και τις τυχόν διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται. Όλα τα Διευθυντικά στελέχη του Ο.Ν.Α. είναι υπεύθυνα για την τήρηση της δέσμευσης του οργανισμού σχετικά με την ποιότητα, κάνοντας παράλληλα μία συνεχή προσπάθεια για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού εξασφαλίζει ότι ασκείται ο απαραίτητος και συνεχής έλεγχος επί όλων των δραστηριοτήτων προς τη διασφάλιση ποιότητας. Η διασφάλιση και η συνεχή βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης του ΟΝΑ είναι δεδομένη, αφού

σήμερα είναι ένας από τους πιο πετυχημένους δήμους στον τομέα του αθλητισμού και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους.

Μια ακόμη πρόσφατη έρευνα, αυτή των Anourdiadou et al (2014), διερεύνησε τον τομέα της διαχείρισης αθλητισμού σε δείγμα από 1.179 συμμετέχοντες σε μαζικά προγράμματα αθλητισμού σε δήμους του Νομού Θεσσαλονίκης. Τα ευρήματα της εν λόγω μελέτης δείχνουν ότι η εφαρμογή ενός προγράμματος παρέμβασης σε μια περίοδο έξι μηνών βελτιώνει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων όσον αφορά τις διαστάσεις της ποιότητας της προσφερόμενης αθλητικής υπηρεσίας, και αυξάνει την ικανοποίηση τους και τα επίπεδα της πίστης τους στα εν λόγω μαζικά προγράμματα αθλητισμού. Η μελέτη των Anourdiadou et al (2014) τονίζει την αναγκαιότητα ανάπτυξης και βελτίωσης των αθλητικών προγραμμάτων που προσφέρονται από τους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην Ελλάδα, προωθώντας ως απώτερο σκοπό τη δια βίου άσκηση.

Καθώς ο αθλητισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο το οποίο επηρεάζει πολλούς παράγοντες της καθημερινής ζωής, και με βάση τα παραπάνω ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, κρίνεται ενδιαφέρον να μελετηθεί το παρόν ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με εστίαση σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην μεγαλύτερη περιφέρεια της χώρας, την Αττική, μέσα από το εμπειρικό μέρος που ακολουθεί.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να γίνει κριτική αξιολόγηση των πρακτικών ΔΟΠ στην περίπτωση που αφορά τους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην εν λόγω περιφέρεια. Για την εκπλήρωση του σκοπού της διπλωματικής, έχουν αναπτυχθεί τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

Οι παράγοντες α) ηγεσία, β) στρατηγική και προγραμματισμός, γ) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δ) εξωτερικές συνεργασίες και πόροι και ε) διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών:

1. συσχετίζονται μεταξύ τους και συμβάλλουν στην επίτευξη της επιτυχημένης οργάνωσης.
2. επιδρούν στα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη
3. επιδρούν στα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
4. επιδρούν στα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
5. επιδρούν στα κύρια αποτελέσματα (την επίτευξη των στόχων, την χρηματοοικονομική απόδοση) του οργανισμού

3.2 Μέθοδος έρευνας

Αναφορικά με το εμπειρικό μέρος, διεξάγεται ποσοτική έρευνα για τους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην περιφέρεια Αττικής, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν και κωδικοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS ώστε η επεξεργασία τους να οδηγήσει στη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων, με χρήση περιγραφικών και επαγωγικών εργαλείων στατιστικής.

3.3 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι πρόεδροι που διοικούν τους αθλητικούς οργανισμούς, και σε περιπτώσεις απουσίας τους άλλα στέλεχη του οργανισμού, στην Ελλάδα με μακροχρόνια δράση βάσει του Καλλικράτη σύμφωνα με τη τελευταία διάρθρωση του. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 58 προέδρους αθλητικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Αττική και είναι απόλυτα ενεργή ως προς την πλειονότητα των μελών όσο και τη διοικητική λειτουργία. Η επίδοση του ερωτηματολογίου έγινε στους προέδρους των αθλητικών οργανισμών των Δήμων της περιφέρειας Αττικής τον Ιούνιο-Ιούλιο 2016 σε σύνολο 58 Δήμων.

3.4 Εργαλείο έρευνας – Αξιοπιστία

Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στα κάτωθι κριτήρια του ΚΠΑ έτσι ώστε να εξασφαλίζουν όσο γίνεται πληρέστερα τη κάλυψη των παραμέτρων του αντικειμένου της έρευνας. Οι ερωτήσεις έχουν την ίδια μορφή, κλειστού τύπου.

κριτήριο 1 - ηγεσία

κριτήριο 2 – στρατηγική και προγραμματισμός

κριτήριο 3 – διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

κριτήριο 4 - εξωτερικές συνεργασίες και πόροι

κριτήριο 5 – διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών

κριτήριο 6 – αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη

κριτήριο 7 – αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

κριτήριο 8 – αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

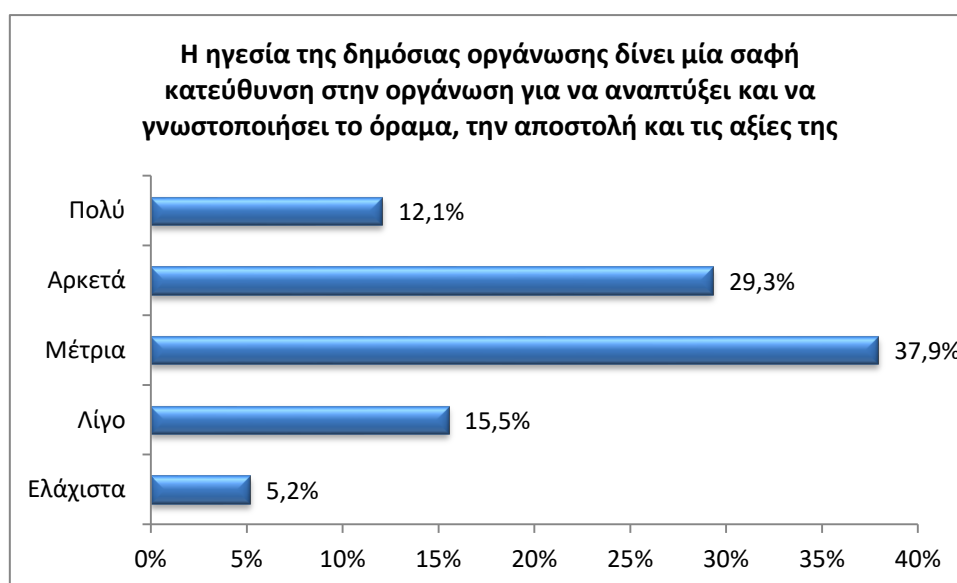
κριτήριο 9 – κύρια αποτελέσματα

Το επίπεδο αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου κατά Cronbach είναι .998. Ως αποτέλεσμα, το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε ορθά και μελετά το παρών θέμα της διπλωματικής εργασίας.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Ηγεσία Δημόσιας Οργάνωσης

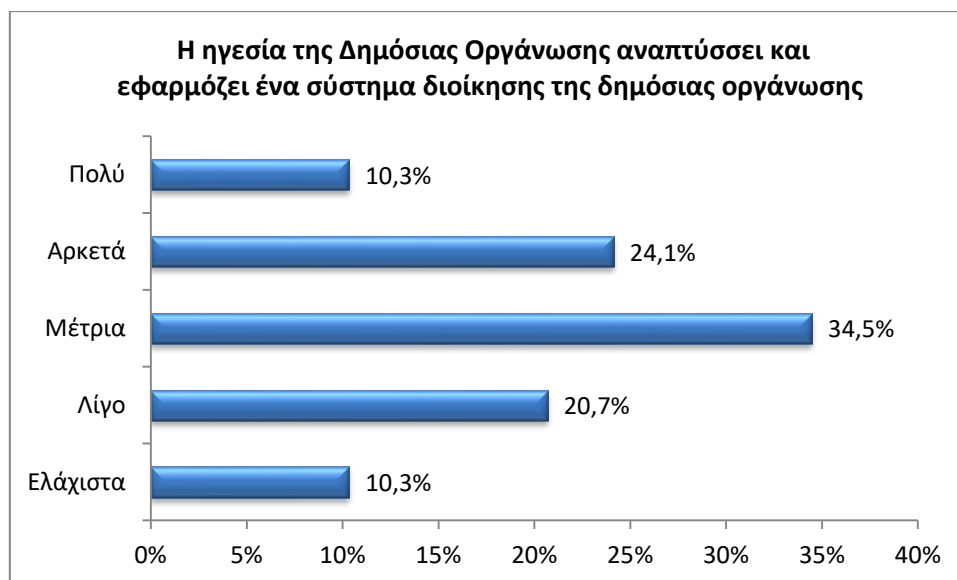
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, υπεύθυνοι των Δημόσιων Οργανώσεων, εξέφρασαν την άποψη τους ως προς την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης και τους στόχους της και τις ενέργειές της, καθώς και για το αντίκτυπο που έχει στην κοινωνία. Έτσι λοιπόν, το 41,4% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης δίνει μία αρκετά έως πολύ σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση για να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της, το 37,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία δίνει μία μέτρια κατεύθυνση, ενώ το 20,7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης δίνει ελάχιστα σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση για να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της.



Γράφημα 1. Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς την ανάπτυξη και γνωστοποίηση του οράματος, αποστολής και αξιών της

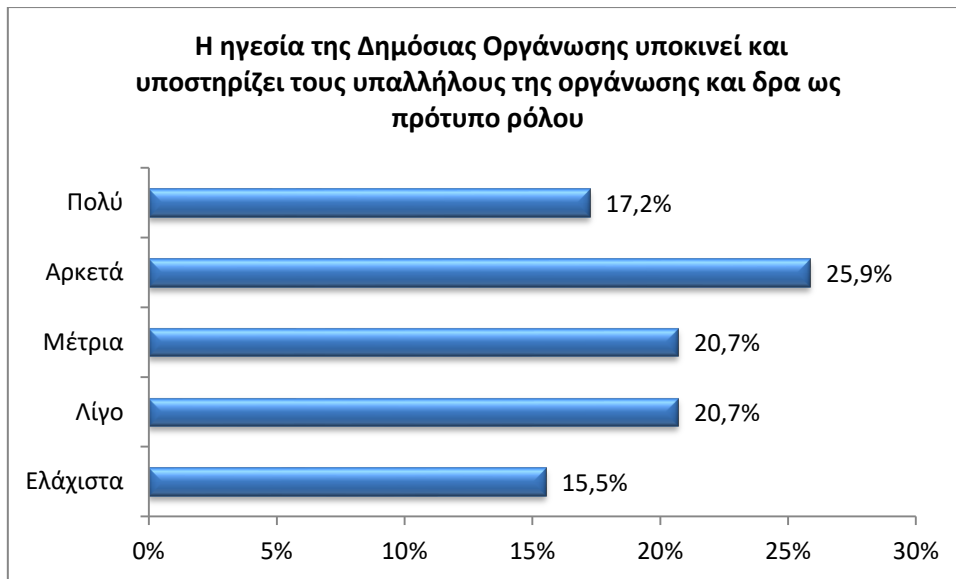
Το 34,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης αναπτύσσει και εφαρμόζει ένα αρκετά έως πολύ ικανοποιητικό σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης, ενώ αντιστοίχως και εξίσου το 34,5% των συμμετεχόντων

δήλωσε ότι η ηγεσία μέτρια αναπτύσσει και εφαρμόζει ένα ικανοποιητικό σύστημα διοίκησης. Από την άλλη πλευρά, το 31,0% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι το σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης είναι ελάχιστα ικανοποιητικό που αναπτύσσεται από την ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης.



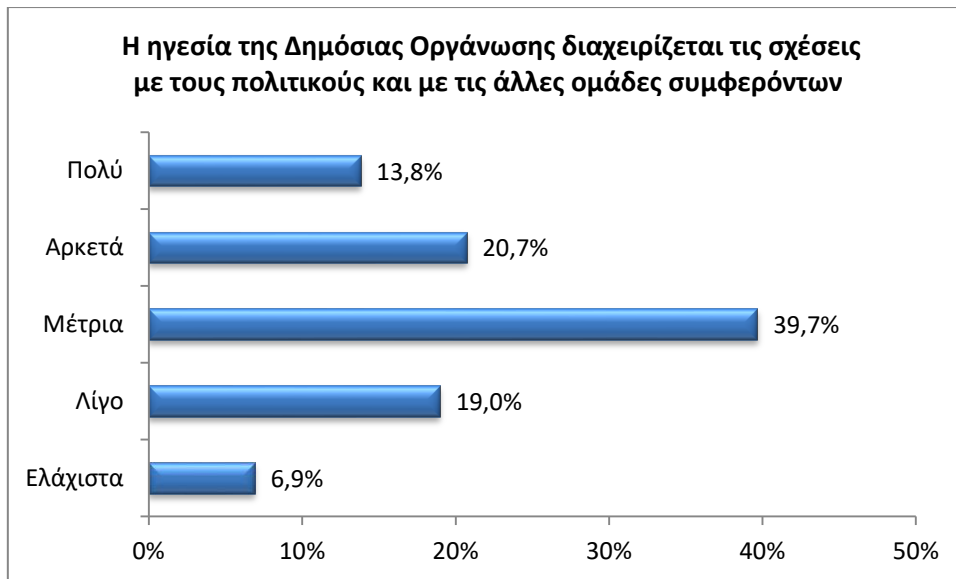
Γράφημα 2. Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς την ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης

Το 43,1% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και δρα ως πρότυπο ρόλου, το 20,7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία μέτρια υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και δρα ως πρότυπο ρόλου και μετρίως δρα ως πρότυπο ρόλου, ενώ το 36,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης ελαχίστως υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και δρα ως πρότυπο ρόλου.



Γράφημα 3. Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς την υποκίνηση, υποστήριξη υπαλλήλων και δράση ως πρότυπο ρόλου

Το 34,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης διαχειρίζεται άριστα τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων, ενώ η πλειοψηφία (39,7%) των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία διαχειρίζεται μετρίως τις συγκεκριμένες σχέσεις. Επιπλέον, το 25,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η διαχείριση της Δημόσιας Οργάνωσης με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων της είναι ελάχιστα ικανοποιητικά ανεπτυγμένη.



Γράφημα 4. Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς την διαχείριση της με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων

Εφαρμόζοντας ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach, αποδεικνύεται ότι οι τρεις ερωτήσεις που μελετούν την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης ορθά ορίζουν την συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης «Ηγεσία Δημόσιας Οργάνωσης» καθότι ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με $.818$ και παρουσιάζεται άριστο επίπεδο αξιοπιστίας.

Κατά συνέπεια, η κλίμακα μέτρησης «Ηγεσία Δημόσιας Οργάνωσης» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των τριών ερωτήσεων που παρουσιάστηκαν άνωθεν. Κατά μέσο όρο σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης» ($M=3,14$, $T.A. =,934$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα ($Ελάχ. = 1,25$) έως και πολύ υψηλά ($Μεγ. = 4,75$) επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

4.2 Στρατηγική Και Προγραμματισμός Δημόσιας Οργάνωσης

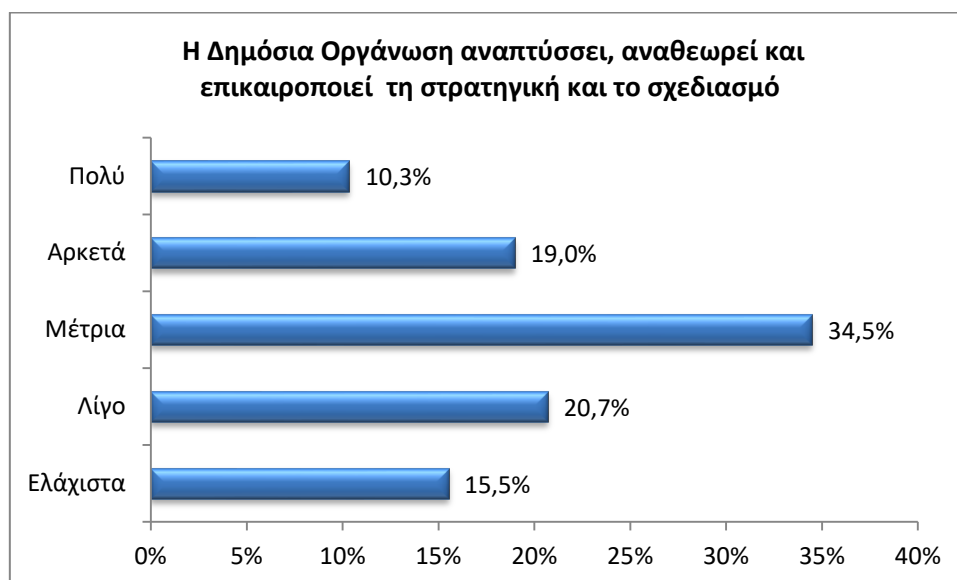
Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων ως προς την στρατηγική και το προγραμματισμό της Δημόσιας Οργάνωσης. Αρχικά, το 32,7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων σε άριστα ικανοποιητικό επίπεδο, το 34,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία μετρίως ενδιαφέρεται και συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες ως προς τις ανάγκες των μετόχων της, ενώ το 32,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση συλλέγει σε ελάχιστο επίπεδο τις απαραίτητες πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων σε άριστα ικανοποιητικό επίπεδο.



Γράφημα 5. Συλλογή πληροφοριών από την Δημόσια Οργάνωση που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων

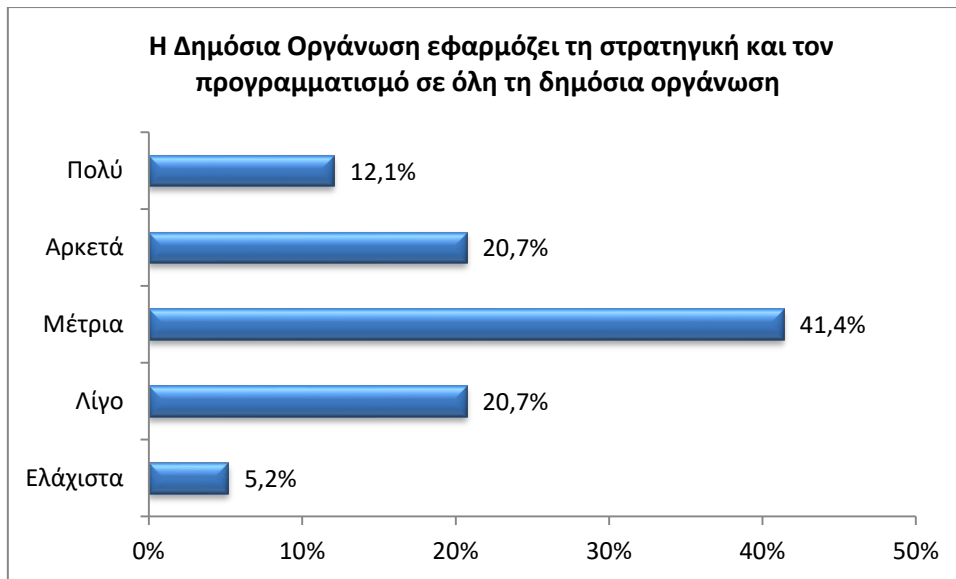
Το 29,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσει, αναθεωρεί και επικαιροποιεί πλήρως τη στρατηγική και το σχεδιασμό της, ενώ η πλειοψηφία (34,5%) των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσει, αναθεωρεί και επικαιροποιεί μετρίως τη στρατηγική και το σχεδιασμό

της, καθώς το 36,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ανάπτυξη, αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και σχεδιασμού από την Δημόσια Οργάνωση είναι ελάχιστη.



Γράφημα 6. Ανάπτυξη, αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και σχεδιασμού από την Δημόσια Οργάνωση

Το 32,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση εφαρμόζει μία άριστη στρατηγική και προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση, ενώ το 41,4% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η στρατηγική και ο προγραμματισμός της Δημόσιας Οργάνωσης είναι μέτρια. Από την άλλη πλευρά, το 25,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση εφαρμόζει μία ελάχιστα ικανοποιητική στρατηγική και προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση.



Γράφημα 7. Εφαρμογή στρατηγικής και προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση από την Δημόσια Οργάνωση

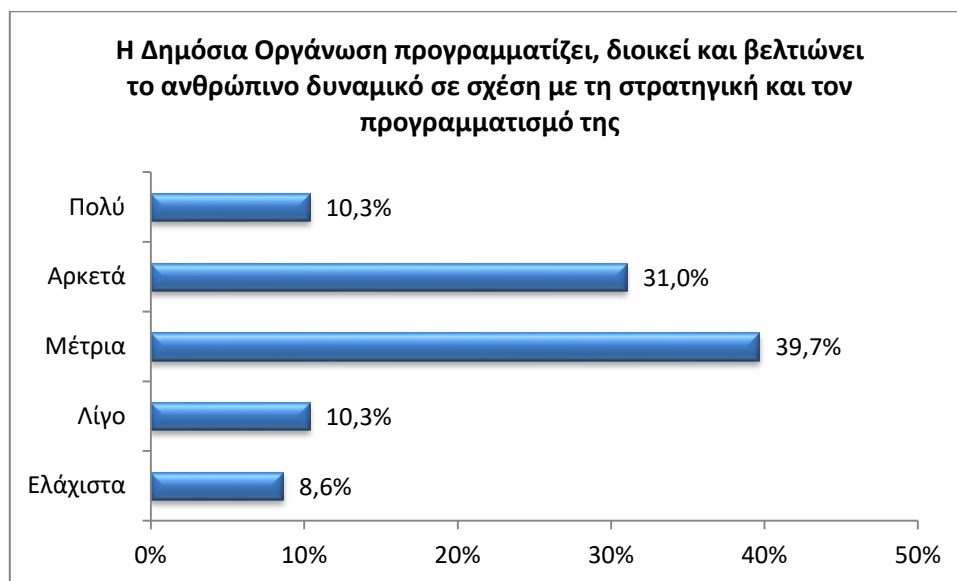
Σύμφωνα με την ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach, σημειώνεται ότι οι τρεις ερωτήσεις που ορίζουν την Στρατηγική και τον Προγραμματισμό της Δημόσιας Οργάνωσης ορθά οριοθετούν την κλίμακα μέτρησης «Στρατηγική και Προγραμματισμός Δημόσιας Οργάνωσης» εφόσον ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με .728 και παρουσιάζει αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Συνεπώς, η κλίμακα μέτρησης «Στρατηγική και Προγραμματισμός Δημόσιας Οργάνωσης» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των τριών παραπάνω ερωτήσεων. Κατά μέσο όρο σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Στρατηγική και Προγραμματισμός Δημόσιας Οργάνωσης» ($M=2,99$, $T.A. = ,923$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα ($Ελάχ. = 1,33$) έως και πολύ υψηλά ($Μεγ. = 4,67$) επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

4.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Οργάνωσης

Απαντήσεις καταγράφηκαν από τη συλλογή δεδομένων και ως προς την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης από την Ηγεσία. Καταρχήν, το 41,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση

προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της σε αρκετό έως πολύ ικανοποιητικό επίπεδο, το 39,7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ηγεσία μετρίως προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της, ενώ το 18,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είναι ελάχιστα ικανοποιημένος από την συγκεκριμένη κατάσταση.



Γράφημα 8. Προγραμματισμός, διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό από την Δημόσια Οργάνωση

Εν συνεχεία, το 32,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης σε άριστα επίπεδα, ενώ η πλειοψηφία (37,9%) των συμμετεχόντων εξέφρασε μέτρια επίπεδα επίτευξης των άνωθεν στόχων της. Το 29,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι Δημόσια Οργάνωση ελάχιστα προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης.



Γράφημα 9. Προσδιορισμός, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων από την Δημόσια Οργάνωση

Το 39,6% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση ενεργοποιεί πάρα πολύ το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου κα της ενδυνάμωσής του, το 36,2% των συμμετεχόντων εξέφρασε τη μέτρια ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου κα της ενδυνάμωσής του από την Δημόσια Οργάνωση, και το 24,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου κα της ενδυνάμωσής του από την Δημόσια Οργάνωση είναι αρκετά ελάχιστη.



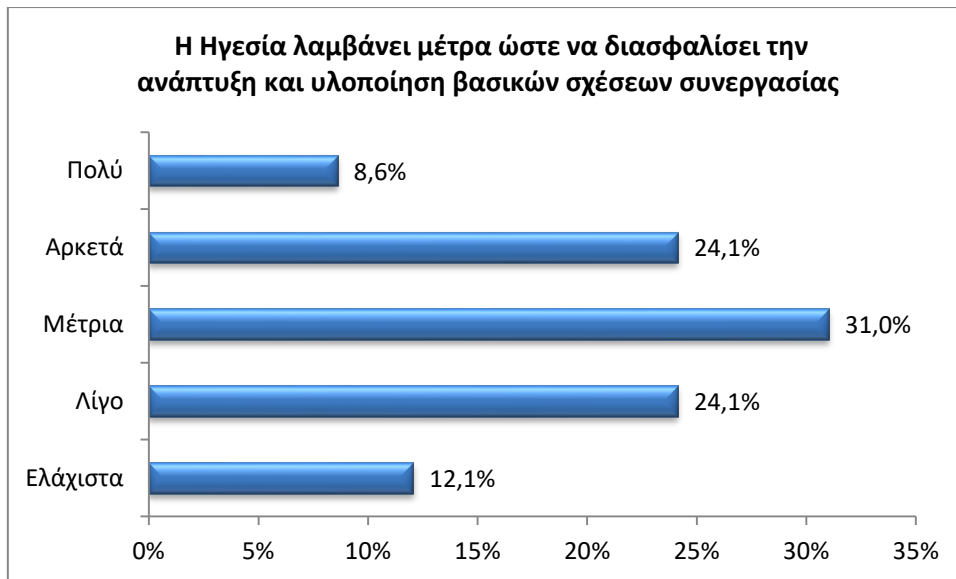
Γράφημα 10. Ενεργοποίηση του προσωπικού από την Δημόσια Οργάνωση μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου κα της ενδυνάμωσής του

Η ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach υποδεικνύει ότι οι τρεις ερωτήσεις που μελετούν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης ορθά οριοθετούν την κλίμακα μέτρησης «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» εφόσον ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με .768 και παρουσιάζει αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Έτσι λοιπόν, η κλίμακα μέτρησης «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των τριών παραπάνω ερωτήσεων. Κατά μέσο όρο, σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» ($M=3,18$, $T.A. =,892$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα (Ελάχ. = 1,00) έως και πολύ υψηλά (Μεγ. = 5,00) επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

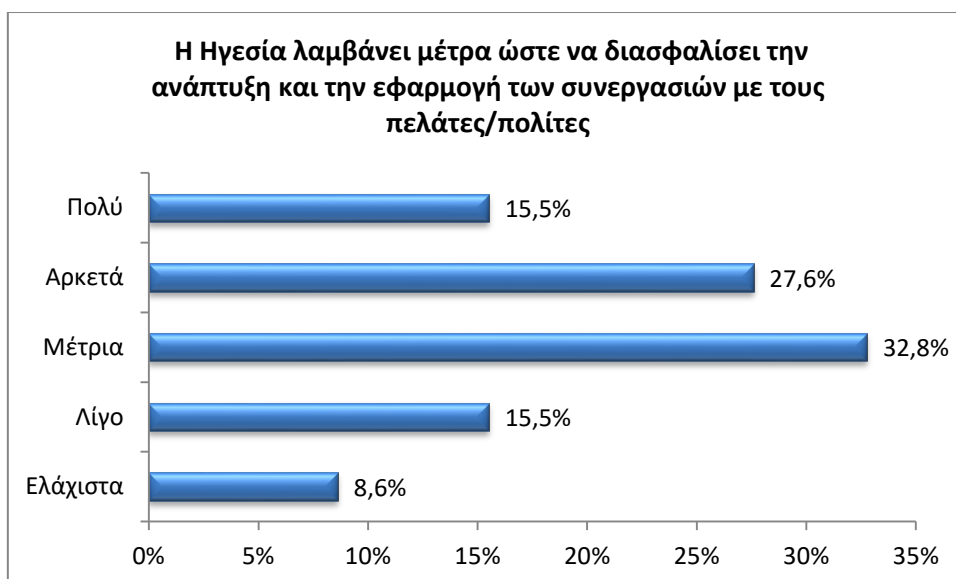
4.4 Εξωτερικές Συνεργασίες Και Πόροι Δημόσιας Οργάνωσης

Η Δημόσια Οργάνωση προκειμένου να πετύχει τις εξωτερικές συνεργασίες που θα ευδοκιμήσουν στην επίτευξη πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα και οι κινήσεις της αξιολογούνται από τους συμμετέχοντες. Το 32,7% των υπεύθυνων των Δήμων Αττικής που απάντησαν στην έρευνα δήλωσε ότι Ηγεσία λαμβάνει άριστα μέτρα ώστε να διασφαλίσει την ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας, το 31,0% δήλωσε ότι τα μέτρα που λαμβάνει ως προς τον συγκεκριμένο τομέα είναι μέτρια και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (36,2%) δήλωσε ότι λαμβάνει ελάχιστα μέτρα.



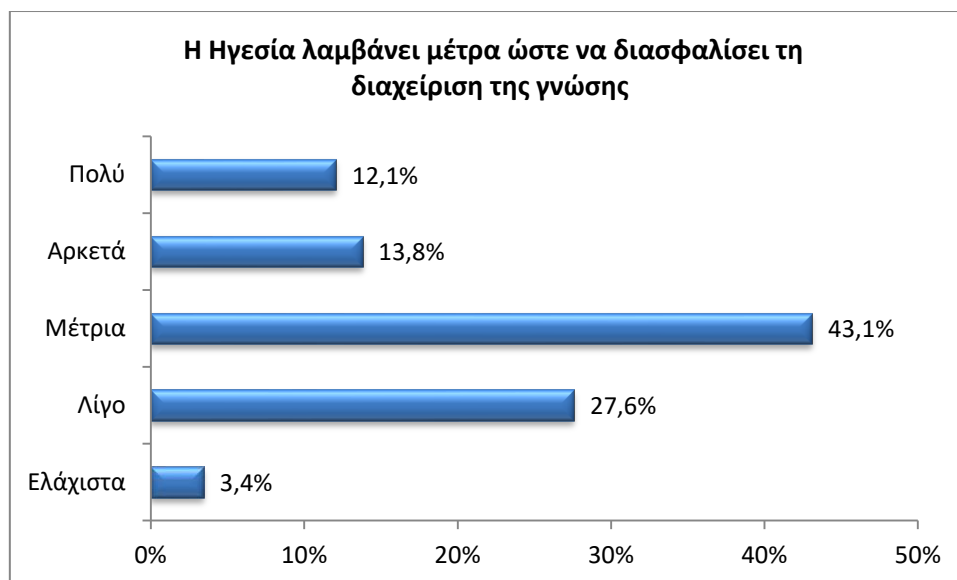
Γράφημα 11. Ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης

Το 43,1% των υπεύθυνων των Δήμων Αττικής δήλωσε ότι Ηγεσία λαμβάνει άριστα μέτρα ώστε να διασφαλίσει την ανάπτυξη και την εφαρμογή των συνεργασιών με τους πελάτες/πολίτες, το 32,8% δήλωσε ότι τα μέτρα που λαμβάνει ως προς τον συγκεκριμένο τομέα είναι μέτρια και το 24,1% δήλωσε ότι λαμβάνει ελάχιστα μέτρα.



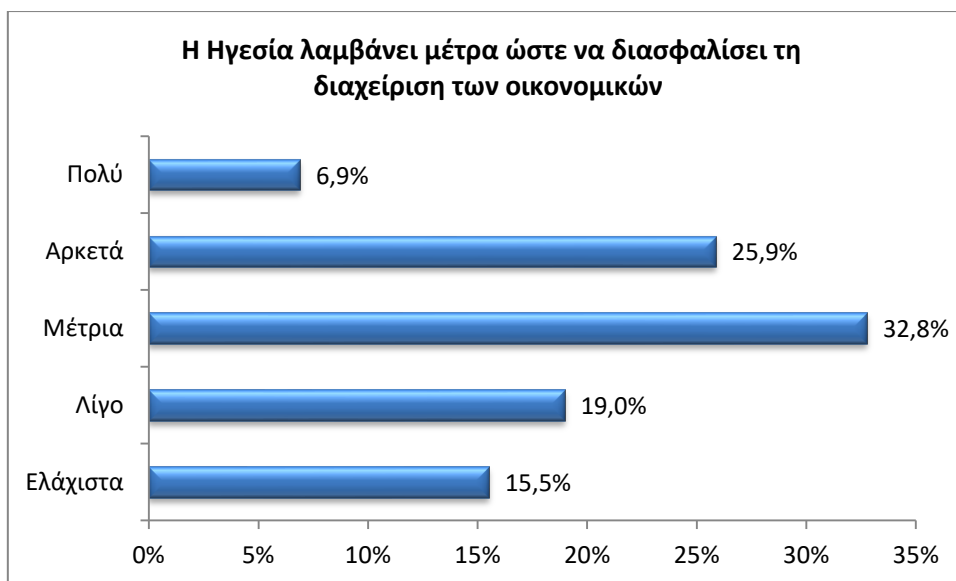
Γράφημα 12. Ανάπτυξη και εφαρμογή των συνεργασιών με τους πελάτες/πολίτες από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης

Επιπροσθέτως, το 25,9% των υπεύθυνων δήλωσε ότι Ηγεσία λαμβάνει άριστα μέτρα ώστε να διασφαλίσει τη διαχείριση της γνώσης, το 43,1% δήλωσε ότι τα μέτρα που λαμβάνει είναι μέτρια και το 31,0% δήλωσε ότι λαμβάνει ελάχιστα μέτρα για τη διαχείριση της γνώσης.



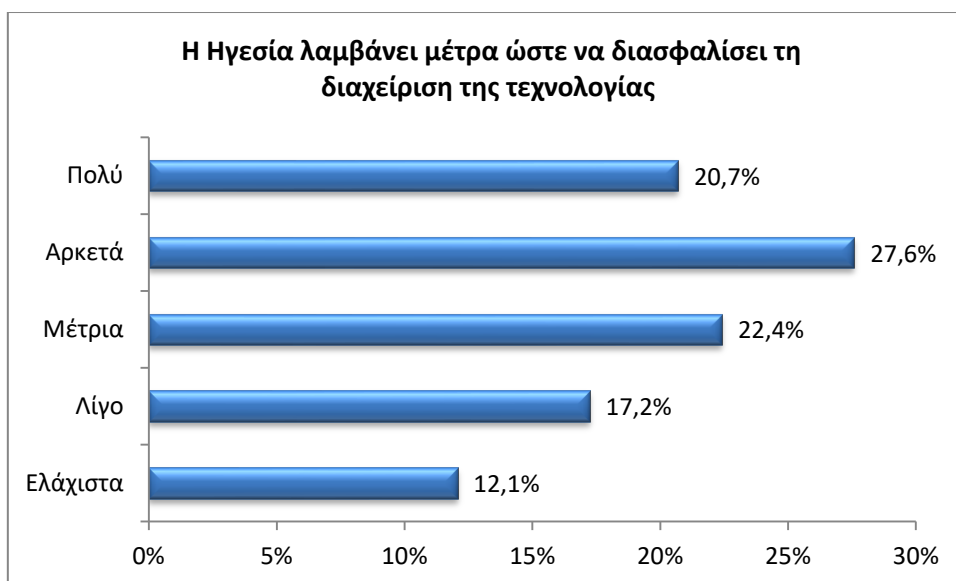
Γράφημα 13. Λήψη μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση της γνώσης από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης

Το 32,8% των υπεύθυνων των Δήμων Αττικής που απάντησαν στην έρευνα δήλωσε ότι Ηγεσία λαμβάνει άριστα μέτρα ώστε να διασφαλίσει τη διαχείριση των οικονομικών της, εξίσου το 32,8% δήλωσε ότι τα μέτρα που λαμβάνει ως προς τον συγκεκριμένο τομέα είναι μέτρια και αντίστοιχα περίπου ένας στους τρεις (34,8%) δήλωσε ότι λαμβάνει ελάχιστα μέτρα.



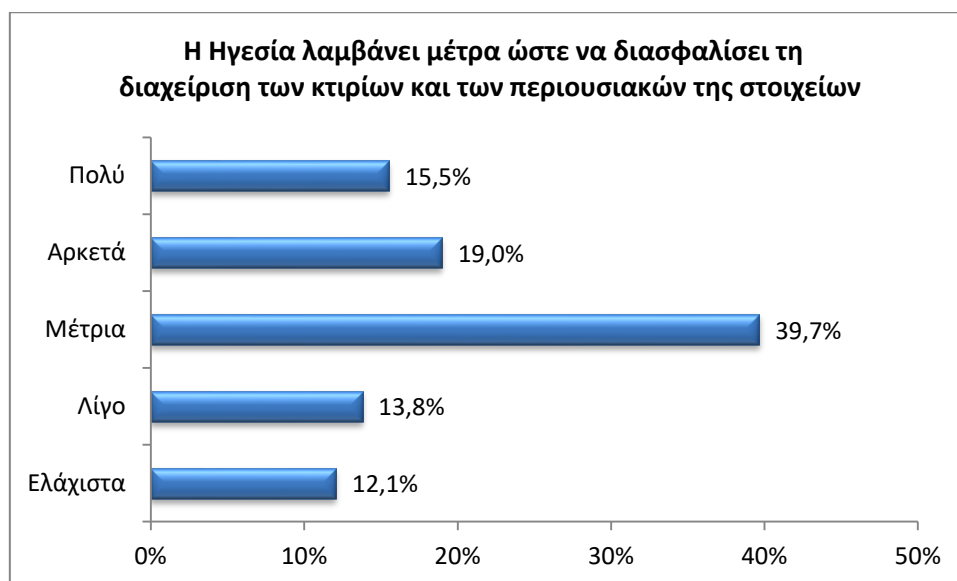
Γράφημα 14. Λήψη μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση των οικονομικών από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης

Η συντριπτική πλειοψηφία (58,3%) των υπεύθυνων των Δήμων Αττικής δήλωσε ότι Ηγεσία λαμβάνει άριστα μέτρα ώστε να διασφαλίσει τη διαχείριση της τεχνολογίας, το 22,4% δήλωσε ότι τα μέτρα που λαμβάνει ως προς τον συγκεκριμένο τομέα είναι μέτρια και το 29,3% δήλωσε ότι λαμβάνει ελάχιστα μέτρα.



Γράφημα 15. Λήψη μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση της τεχνολογίας από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης

Τέλος, το 34,5% των υπεύθυνων των Δήμων Αττικής δήλωσε ότι Ηγεσία λαμβάνει άριστα μέτρα ώστε να διασφαλίσει τη διαχείριση των κτιρίων και των περιουσιακών της στοιχείων, το 39,7% δήλωσε ότι τα μέτρα που λαμβάνει ως προς τον συγκεκριμένο τομέα είναι μέτρια και το 25,9% δήλωσε ότι λαμβάνει ελάχιστα μέτρα.



Γράφημα 16. Λήψη μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση των κτιρίων και των περιουσιακών της στοιχείων από την Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης

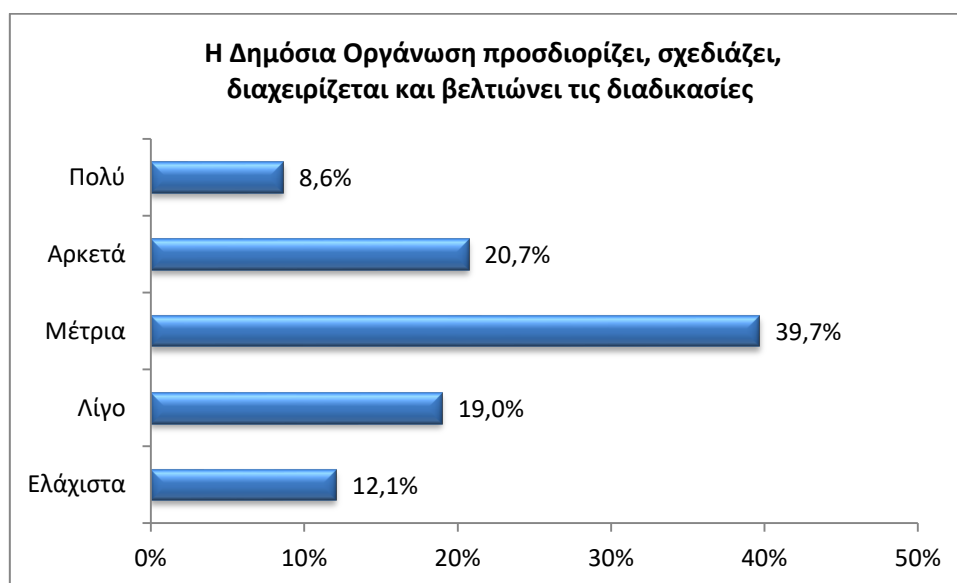
Εφαρμόζοντας ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach, αποδεικνύεται ότι οι έξι παράμετροι που μελετούν τη διοίκηση της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς τα μέτρα που λαμβάνουν για τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους ορθά ορίζουν την συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» καθότι ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με $.852$ και παρουσιάζεται άριστο επίπεδο αξιοπιστίας.

Κατά συνέπεια, η κλίμακα μέτρησης «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των έξι παραμέτρων που παρουσιάστηκαν άνωθεν. Κατά μέσο όρο σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» ($M=3,09$, $T.A. =,889$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα ($Ελάχ. = 1,33$) έως και πολύ υψηλά ($Μεγ. = 4,50$)

επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

4.5 Διοίκηση Διαδικασιών Και Αλλαγών Δημόσιας Οργάνωσης

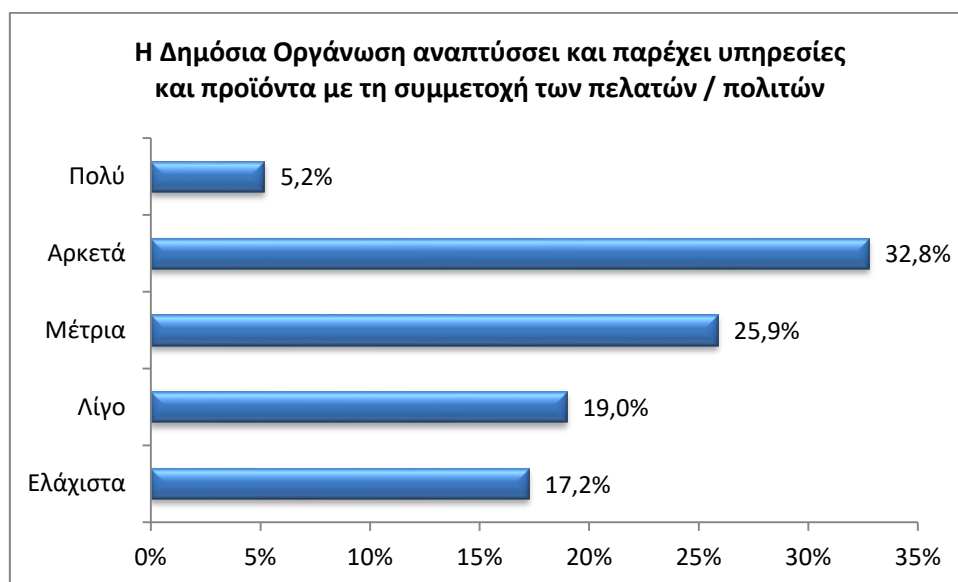
Η Δημόσια Οργάνωση διοικεί και αναλαμβάνει τις απαραίτητες διαδικασίες λειτουργίας της και οριοθετεί και διεκπεραιώνει τις αλλαγές αντιστοίχως. Πιο συγκεκριμένα, το 29,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε άριστο επίπεδο, το 39,7% υποστηρίζει ότι οι ενέργειες αυτές επιτυγχάνονται σε μέτριο επίπεδο, ενώ το 31,1% θεωρεί ότι ο προσδιορισμός και σχεδιασμός, καθώς και η διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών από την Δημόσια Οργάνωση είναι ελάχιστα ικανοποιητικός.



Γράφημα 17. Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών από την Δημόσια Οργάνωση

Το 38,0% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών σε άριστο επίπεδο, το 25,9% των συμμετεχόντων εξέφρασε μέτρια επίπεδα ανάπτυξης

και παροχής υπηρεσιών και προϊόντων με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών, ενώ το 36,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών σε ελάχιστο επίπεδο.



Γράφημα 18. Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων με τη συμμετοχή των πελατών/πολιτών από την Δημόσια Οργάνωση

Ολοκληρώνοντας, το 31,0% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία άριστα, και εξίσου το 31,0% των συμμετεχόντων εξέφρασε μέτρια επίπεδα επίτευξης των άνωθεν στόχων της. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (37,9%) δήλωσε ότι Δημόσια Οργάνωση ελάχιστα σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.



Γράφημα 19. Σχεδιασμός και διαχείριση του εκσυγχρονισμού και της καινοτομίας από την Δημόσια Οργάνωση

Σύμφωνα με την ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach, σημειώνεται ότι οι τρεις ερωτήσεις που ορίζουν την Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών από την Δημόσια Οργάνωση ορθά οριοθετούν την κλίμακα μέτρησης «Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών» εφόσον ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με $.741$ και παρουσιάζει αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Συνεπώς, η κλίμακα μέτρησης «Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των τριών παραπάνω ερωτήσεων. Κατά μέσο όρο σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών» ($M=2,91$, $T.A. =,942$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα (Ελάχ. = $1,00$) έως και πολύ υψηλά ($Mεγ. = 5,00$) επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

4.6 Ικανοποίηση Πελάτη/Πολίτη προς τη Δημόσια Οργάνωση

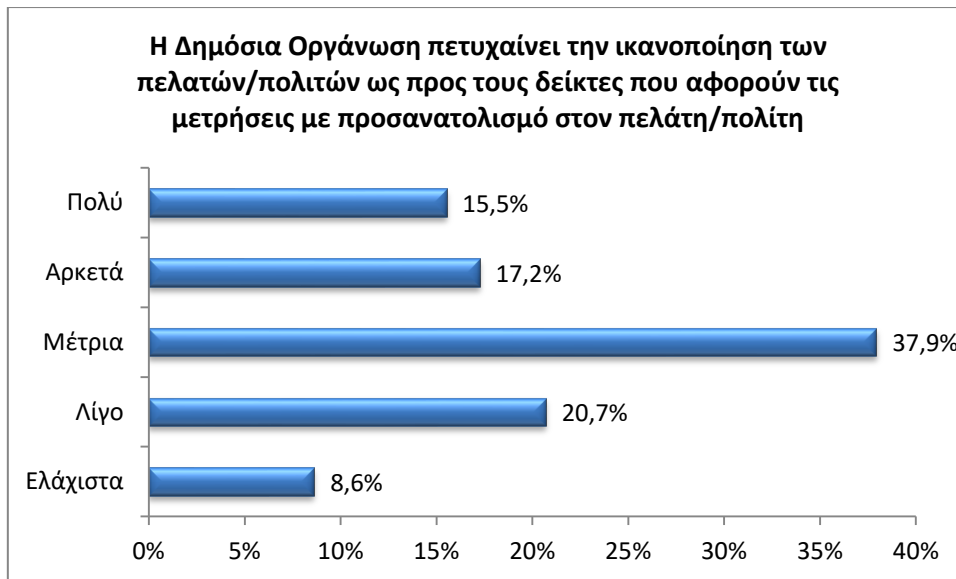
Όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη προς τη Δημόσια Οργάνωση, οι υπεύθυνοι ερωτώμενοι των Δήμων του Ν. Αττικής δήλωσαν ότι κατά το $41,4\%$ η Δημόσια Οργάνωση πετυχαίνει την αρκετή έως και άριστη ικανοποίηση

των πελατών/πολιτών ως προς τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης, τη συμμετοχή, την πρόσβαση, κλπ., το 32,8% υποστηρίζει μέτρια επίπεδα ικανοποίησης και το 25,9% αυτών πιστεύει ότι είναι ελάχιστα τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών/πολιτών ως προς τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης.



Γράφημα 20. Ικανοποίηση πελατών/πολιτών ως προς την Δημόσια Οργάνωση λόγω της συνολικής εικόνας της δημόσιας οργάνωσης, τη συμμετοχή, κλπ.

Το 32,7% των υπεύθυνων ερωτώμενων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση πετυχαίνει την αρκετή έως και άριστη ικανοποίηση των πελατών/πολιτών ως προς τους δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη, το 37,9% υποστηρίζει μέτρια επίπεδα ικανοποίησης και το 29,3% αυτών πιστεύει ότι είναι ελάχιστα τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών/πολιτών ως προς το συγκεκριμένο τομέα.



Γράφημα 21. Ικανοποίηση πελατών/πολιτών ως προς την Δημόσια Οργάνωση λόγω των δεικτών που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη

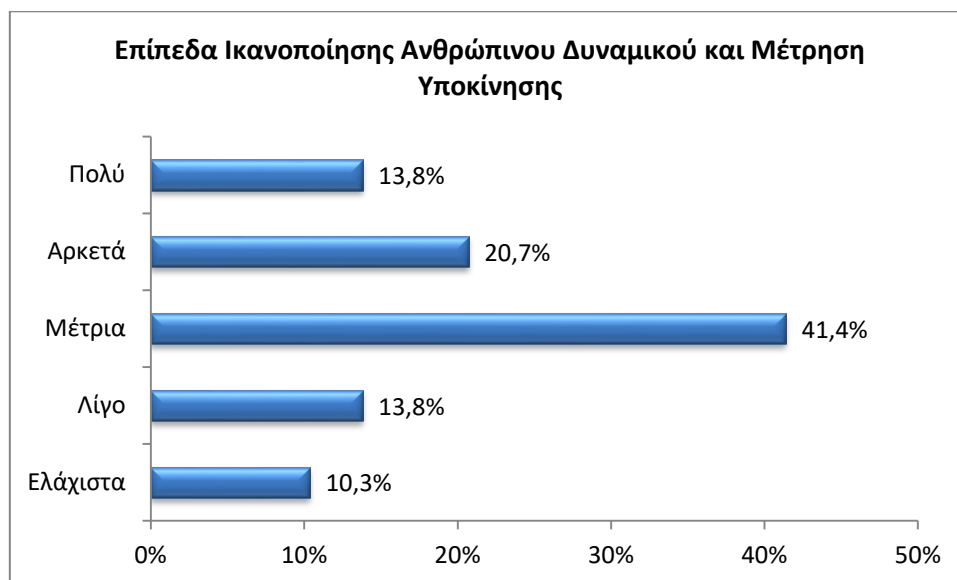
Η ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach υποδεικνύει ότι οι δύο ερωτήσεις που μελετούν τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και πολιτών ως προς την Δημόσια Οργάνωση ορθά οριοθετούν την κλίμακα μέτρησης «Ικανοποίηση Πελάτη/Πολίτη» εφόσον ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με $.686$ και παρουσιάζει ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Συνεπώς, η κλίμακα μέτρησης «Ικανοποίηση Πελάτη/Πολίτη» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των δύο παραπάνω ερωτήσεων. Κατά μέσο όρο, σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Ικανοποίηση Πελάτη/Πολίτη» ($M=3,10$, $T.A. = 1,016$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα ($Ελάχ. = 1,00$) έως και πολύ υψηλά ($Μεγ. = 5,00$) επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

4.7 Ικανοποίηση ανθρώπινου Δυναμικού Προς τη Δημόσια Οργάνωση

Σχετικά με την ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού προς τη Δημόσια Οργάνωση, οι υπεύθυνοι ερωτώμενοι των Δήμων του Ν. Αττικής δήλωσαν ότι σύμφωνα με το $34,5\%$ η Δημόσια Οργάνωση πετυχαίνει την αρκετή έως και άριστη ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, το $41,4\%$ υποστηρίζει μέτρια επίπεδα

ικανοποίησης και το 24,1% αυτών πιστεύει ότι είναι ελάχιστα τα επίπεδα ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς τη Δημόσια Οργάνωση και τα μέτρα υποκίνησης των.



Γράφημα 22. Επίπεδο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Μέτρηση Υποκίνησης των

Το 34,5% των υπεύθυνων των Δήμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει υψηλές τιμές στο δείκτη αποτελεσματικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού, το 25,9% υποστηρίζει μέτρια επίπεδα επίτευξης επιπέδων του συγκεκριμένου δείκτη και το 39,6% αυτών υποστηρίζει λιγιστά έως και ελάχιστα επίπεδα επίτευξης.



Γράφημα 23. Δείκτης Αποτελεσματικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού

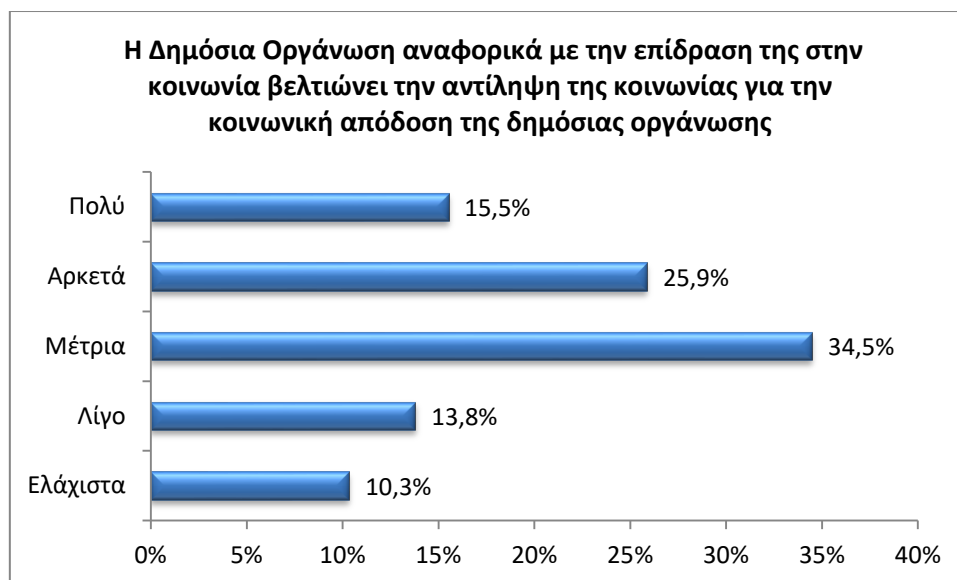
Η ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach υποδεικνύει ότι οι δύο ερωτήσεις που μελετούν τα επίπεδα ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την Δημόσια Οργάνωση ορθά οριοθετούν την κλίμακα μέτρησης «Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού» εφόσον ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με .643 και παρουσιάζει ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Συνεπώς, η κλίμακα μέτρησης «Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των δύο παραπάνω ερωτήσεων. Κατά μέσο όρο, σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού» ($M=3,02$, $T.A. =1,043$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα (Ελάχ. = 1,00) έως και πολύ υψηλά (Μεγ. = 5,00) επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

4.8 Περιβαλλοντική Και Κοινωνική Απόδοση Δημόσιας Οργάνωσης

Ακολούθως, παρουσιάζεται το επίπεδο περιβαλλοντικής και κοινωνικής απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης όπως αυτή καταγράφεται από τους συμμετέχοντες της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Το 41,4% των υπευθύνων των Δήμων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση αναφορικά με την επίδραση της στην

κοινωνία βελτιώνει αρκετά έως πολύ την αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης, το 34,5% υποστηρίζει μέτρια επίπεδα κοινωνικής βελτίωσης για τις αντιλήψεις της ως προς την δημόσια οργάνωση και το 24,1% αυτών υποστηρίζει λιγιστά έως και ελάχιστα επίπεδα επίτευξης.



Γράφημα 24. Βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης εξαιτίας της επίδρασης της Δημόσιας Οργάνωσης στην κοινωνία

Το 37,9% των υπεύθυνων των Δήμων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση αναφορικά με την επίδραση της στην κοινωνία βελτιώνει την περιβαλλοντική απόδοση σε άριστα ικανοποιητικά επίπεδα, το 31,0% υποστηρίζει μέτρια επίπεδα κοινωνικής βελτίωσης για την περιβαλλοντική απόδοση και το 31,1% αυτών υποστηρίζει λιγιστά έως και ελάχιστα επίπεδα επίτευξης.



Γράφημα 25. Βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης εξαιτίας της επίδρασης της Δημόσιας Οργάνωσης στην κοινωνία

Η ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach υποδεικνύει ότι οι δύο ερωτήσεις που μελετούν την περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης ορθά οριοθετούν την κλίμακα μέτρησης «Περιβαλλοντική και Κοινωνική Απόδοση» εφόσον ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με .662 και παρουσιάζει ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Συνεπώς, η κλίμακα μέτρησης «Περιβαλλοντική και Κοινωνική Απόδοση» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των δύο παραπάνω ερωτήσεων. Κατά μέσο όρο, σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Περιβαλλοντική και Κοινωνική Απόδοση» ($M=3,14$, $T.A. =1,059$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα ($Ελάχ. = 1,00$) έως και πολύ υψηλά ($Μεγ. = 5,00$) επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

4.9 Χρηματοοικονομική Απόδοση Δημόσιας Οργάνωσης

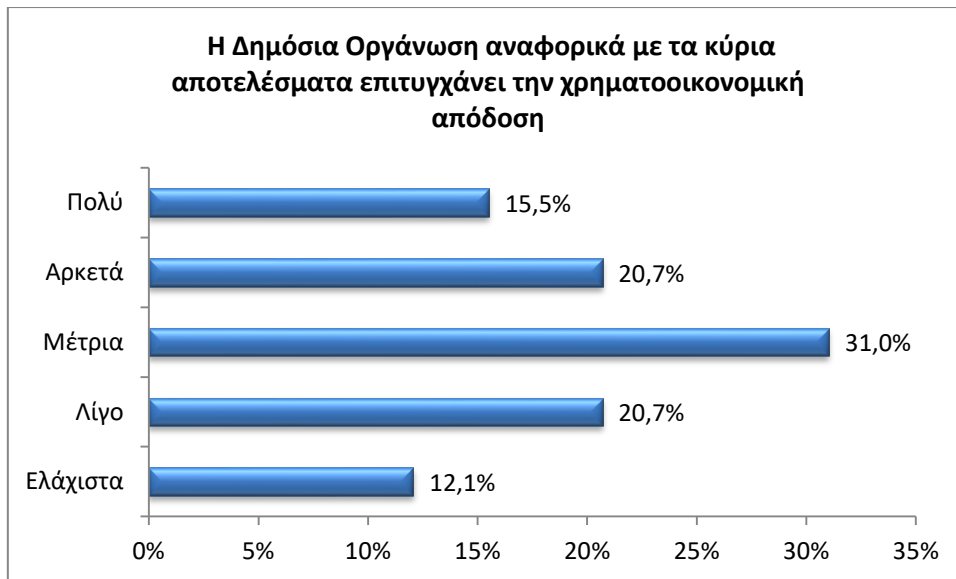
Ολοκληρώνοντας, παρουσιάζεται το επίπεδο χρηματοοικονομικής απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης. Το 29,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η Δημόσια

Οργάνωση αναφορικά με τα κύρια αποτελέσματα επιτυγχάνει πλήρως τους στόχους της, το 34,5% υποστηρίζει μέτρια επίπεδα επίτευξης των κύριων αποτελεσμάτων από την δημόσια οργάνωση και το 36,2% αυτών υποστηρίζει λιγιστά έως και ελάχιστα επίπεδα επίτευξης.



Γράφημα 26. Επίτευξη στόχων ως προς τα κύρια αποτελέσματα από την Δημόσια Οργάνωση

Το 36,2% των υπεύθυνων των Δήμων δήλωσε ότι η Δημόσια Οργάνωση αναφορικά με τα κύρια αποτελέσματα επιτυγχάνει την χρηματοοικονομική απόδοση σε άριστα ικανοποιητικά επίπεδα, το 31,0% υποστηρίζει μέτρια επίπεδα επίτευξης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και το 32,8% αυτών υποστηρίζει λιγιστά έως και ελάχιστα επίπεδα επίτευξης.



Γράφημα 27. Επίτευξη στόχων ως προς της χρηματοοικονομική απόδοση από την Δημόσια Οργάνωση

Η ανάλυση αξιοπιστίας κατά Cronbach υποδεικνύει ότι οι δύο ερωτήσεις που μελετούν την χρηματοοικονομική απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης ορθά οριοθετούν την κλίμακα μέτρησης «Χρηματοοικονομική Απόδοση» εφόσον ο δείκτης α κατά Cronbach ισούται με .710 και παρουσιάζει αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Συνεπώς, η κλίμακα μέτρησης «Χρηματοοικονομική Απόδοση» κατασκευάστηκε ορθά από το μέσο όρο των δύο παραπάνω ερωτήσεων. Κατά μέσο όρο, σημειώνεται μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την «Χρηματοοικονομική Απόδοση» ($M=3,02$, $T.A. =1,068$). Ακόμα, καταγράφηκαν από ελάχιστα ($Ελάχ. = 1,00$) έως και πολύ υψηλά ($Μεγ. = 5,00$) επίπεδα ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες υπευθύνους των Δήμων του Ν. Αττικής.

4.10 Συσχέτιση Παραγόντων Μελέτης της Δημόσιας Οργάνωσης

Εφαρμόστηκε ανάλυση συσχέτισης κατά Pearson σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% μεταξύ των κλιμάκων μέτρησης της παρούσας μελέτης. Στον ακόλουθο Πίνακα παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των εννέα κλιμάκων μέτρησης.

Πίνακας 3. Ανάλυση Συσχέτισης κατά Pearson μεταξύ των παραγόντων μελέτης της Δημόσιας Οργάνωσης των Δήμων του Ν. Αττικής (N=58 Δήμοι του Ν. Αττικής)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ΗΓΕΣΙΑ	-	,786***	,801***	,803***	,843***	,763****	,772****	,807****	,762****
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ		-	,763***	,854***	,804***	,677***	,766***	,767***	,786***
3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ			-	,771***	,732***	,724***	,704***	,769***	,660***
4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ				-	,803***	,770***	,798***	,804***	,786***
5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ					-	,666***	,823***	,748***	,798***
6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ/ ΠΟΛΙΤΗ						-	,656***	,651***	,677***
7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ							-	,701***	,732***
8. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ								-	,716***
9. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ									-

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Παρατηρείται σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ότι όλες οι κλίμακες μέτρησης της έρευνας συσχετίζονται θετικά και ικανοποιητικά (τείνουν στην μονάδα) μεταξύ τους. Η υψηλότερη συσχέτιση καταγράφεται μεταξύ της κλίμακας μέτρησης «Στρατηγική και Προγραμματισμός» και της κλίμακας μέτρησης «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($r=,854, p<.001$). Από την άλλη πλευρά, η ελάχιστη, αλλά ικανοποιητικά θετική συσχέτιση καταγράφεται μεταξύ της κλίμακας μέτρησης «Ικανοποίηση Πελάτη/Πολίτη» και της κλίμακας μέτρησης «Κοινωνική Περιβαλλοντική Απόδοση» σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($r=,651, p<.001$) (βλ Πίνακα 3).

4.10.1 Επίδραση Ηγεσίας, Στρατηγικής Και Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικών Συνεργασιών Και Πόρων, Διοίκησης Διαδικασιών Και Αλλαγών της Δημόσιας Οργάνωσης Στην Ικανοποίηση Πελατών/Πολιτών

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση των κλιμάκων μέτρησης της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Ικανοποίηση Πελατών/Πολιτών ως προς την Δημόσια Οργάνωση των Δήμων του Ν. Αττικής εφαρμόστηκε μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με βηματική μέθοδο σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι ακόλουθες: Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι και Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών και η εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται η κλίμακα μέτρησης Ικανοποίηση Πελατών/Πολιτών.

Εκτιμήθηκε στατιστικά μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($F(2,55)=51,48$, $p<,001$) με τις ανεξάρτητες μεταβλητές να ερμηνεύουν το 63.9% της μεταβλητότητας του μοντέλου.

Πίνακας 4. Επίδραση της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Ικανοποίηση Πελατών/Πολιτών(N=58Δήμοι του Ν. Αττικής)

Μεταβλητές	β	SE(β)	t
Ηγεσία	,41	,145	3,044**
Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι	,44	,153	3,321**
R2	63,9%		

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

Σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, η Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης επιδρά θετικά στην Ικανοποίηση των Πελατών /Πολιτών της Δημόσιας Οργάνωσης ($t=3,044$, $p=,004$). Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα το επίπεδο δυνατοτήτων της Ηγεσίας της

Δημόσιας Οργάνωσης και παραμένει σταθερό το επίπεδο διαχείρισης των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων από την Δημόσια Οργάνωση, τότε το επίπεδο Ικανοποίησης των πελατών/πολιτών αυξάνεται κατά ,41 μονάδες.

Σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, η κλίμακα μέτρησης Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι επιδρά θετικά στην Ικανοποίηση των Πελατών /Πολιτών της Δημόσιας Οργάνωσης ($t=3,321$, $p=,002$). Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα το επίπεδο δυνατοτήτων διαχείρισης των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων από την Δημόσια Οργάνωση και παραμένει σταθερό το επίπεδο Ηγεσίας της Δημόσιας Οργάνωσης, τότε το επίπεδο Ικανοποίησης των πελατών/πολιτών αυξάνεται κατά ,44 μονάδες.

4.10.2 Επίδραση Ηγεσίας, Στρατηγικής Και Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικών Συνεργασιών Και Πόρων, Διοίκησης Διαδικασιών Και Αλλαγών Της Δημόσιας Οργάνωσης Στην Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση των κλιμάκων μέτρησης της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης των Δήμων του Ν. Αττικής εφαρμόστηκε μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με βηματική μέθοδο σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι ακόλουθες: Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι και Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών και η εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται η κλίμακα μέτρησης Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Εκτιμήθηκε στατιστικά μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($F(2,55)=74,42$, $p<,001$) με τις ανεξάρτητες μεταβλητές να ερμηνεύουν το 72,0% της μεταβλητότητας του μοντέλου.

Πίνακας 5. Επίδραση της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού(N=58Δήμοι του Ν. Αττικής)

Μεταβλητές	β	SE(β)	t
Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών	,51	,130	4,353***
Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι	,39	,138	3,289**
R2	72,0%		

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, η Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών από την Δημόσια Οργάνωση επιδρά θετικά στην Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης ($t=4,353$, $p < .001$). Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα το επίπεδο δυνατοτήτων της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς τη Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών και παραμείνει σταθερό το επίπεδο διαχείρισης των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων από την Δημόσια Οργάνωση, τότε το επίπεδο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού αυξάνεται κατά ,51 μονάδες.

Σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, η κλίμακα μέτρησης Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι επιδρά θετικά στην Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης ($t=3,289$, $p = ,002$). Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα το επίπεδο δυνατοτήτων διαχείρισης των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων από την Δημόσια Οργάνωση και παραμείνει σταθερό το επίπεδο δυνατοτήτων της Δημόσιας Οργάνωσης ως προς τη Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών, τότε το επίπεδο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού αυξάνεται κατά ,39 μονάδες.

4.10.3 Επίδραση Ηγεσίας, Στρατηγικής Και Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικών Συνεργασιών Και Πόρων, Διοίκησης Διαδικασιών Και Αλλαγών Της Δημόσιας Οργάνωσης Στην Κοινωνική Και Περιβαλλοντική Απόδοση Της Δημόσιας Οργάνωσης

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση των κλιμάκων μέτρησης της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης των Δήμων του Ν. Αττικής εφαρμόστηκε μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με βηματική μέθοδο σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι ακόλουθες: Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι και Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών και η εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται η κλίμακα μέτρησης Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση.

Εκτιμήθηκε στατιστικά μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($F(2,55)=70,81$, $p<.001$) με τις ανεξάρτητες μεταβλητές να ερμηνεύουν το 71,0% της μεταβλητότητας του μοντέλου

Πίνακας 6. Επίδραση της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης (N=58 Δήμοι του Ν. Αττικής)

Μεταβλητές	β	SE(β)	t
Ηγεσία	,45	,136	3,791***
Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι	,44	,143	3,674***
R ²	71,0%		

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

Σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, η Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης επιδρά θετικά στην Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης ($t=3,791$, $p<,001$). Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα το επίπεδο δυνατοτήτων της Ηγεσίας της Δημόσιας Οργάνωσης και παραμείνει σταθερό το επίπεδο διαχείρισης των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων από την Δημόσια Οργάνωση, τότε το επίπεδο Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης αυξάνεται κατά ,45 μονάδες.

Σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, η κλίμακα μέτρησης Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι επιδρά θετικά στην Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης ($t=3,674$, $p<,001$). Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα το επίπεδο δυνατοτήτων διαχείρισης των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων από την Δημόσια Οργάνωση και παραμείνει σταθερό το επίπεδο Ηγεσίας της Δημόσιας Οργάνωσης, τότε το επίπεδο Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης αυξάνεται κατά ,44 μονάδες.

4.10.4 Επίδραση Ηγεσίας, Στρατηγικής Και Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικών Συνεργασιών Και Πόρων, Διοίκησης Διαδικασιών Και Αλλαγών Της Δημόσιας Οργάνωσης Στην Χρηματοοικονομική Απόδοση Της Δημόσιας Οργάνωσης

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση των κλιμάκων μέτρησης της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Χρηματοοικονομική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης των Δήμων του Ν. Αττικής εφαρμόστηκε μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με βηματική μέθοδο σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι ακόλουθες: Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι και Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών και η εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται η κλίμακα μέτρησης Χρηματοοικονομική Απόδοση.

Εκτιμήθηκε στατιστικά μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($F(2,55)=62,95$, $p<,001$) με τις ανεξάρτητες μεταβλητές να ερμηνεύουν το 68,5% της μεταβλητότητας του μοντέλου.

Πίνακας 7. Επίδραση της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Προγραμματισμού, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών στην κλίμακα μέτρησης Χρηματοοικονομική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης (N=58Δήμοι του Ν. Αττικής)

Μεταβλητές	β	SE(β)	t
Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών	,47	,142	3,745***
Στρατηγική και Προγραμματισμός	,41	,145	3,279**
R2	71,0%		

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

Σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, η Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών της Δημόσιας Οργάνωσης επιδρά θετικά στην Χρηματοοικονομική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης ($t=3,745$, $p<,001$). Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα το επίπεδο δυνατοτήτων της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών της Δημόσιας Οργάνωσης και παραμείνει σταθερό το επίπεδο Στρατηγικής και Προγραμματισμού από την Δημόσια Οργάνωση, τότε το επίπεδο Χρηματοοικονομικής Απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης αυξάνεται κατά ,47 μονάδες.

Σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, η κλίμακα μέτρησης Στρατηγική και Προγραμματισμός επιδρά θετικά στην Χρηματοοικονομική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης ($t=3,279$, $p=,002$). Αν αυξηθεί κατά μία μονάδα το επίπεδο δυνατοτήτων Στρατηγικής και Προγραμματισμού από την Δημόσια Οργάνωση και παραμείνει σταθερό το επίπεδο Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών από τη Δημόσια Οργάνωση, τότε το επίπεδο Χρηματοοικονομικής Απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης αυξάνεται κατά ,41 μονάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η ποιότητα αποτελεί μία έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα και επηρεάζει τόσο την καταναλωτική όσο και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Η Διοίκηση Ποιότητας είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών, όντας μια μέθοδος διαχείρισης για την παροχή προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών με χαρακτηριστικά σύμφωνα με τα πρότυπα και τις προσδοκίες των πελατών και με βασικές συνιστώσες τον ποιοτικό έλεγχο, τη διασφάλιση ποιότητας και τη βελτίωση της ποιότητας. Περνώντας στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) συνιστά μια ολιστική φιλοσοφία διαχείρισης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού, και αποδεικνύεται πως είναι ένα αναγκαίο και χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς με σκοπό να εγγυηθεί η εταιρία μια συστηματική και μόνιμη βελτιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση των πόρων τους.

Ως απόρροια των παραπάνω, όλες οι πρωταρχικές, υποστηρικτικές και διαχειριστικές διαδικασίες πρέπει να σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζει τη βέλτιστη (αναμενόμενη) ποιότητα για τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Μέσα από τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ (Deming, Crosby, Juran, Ishikawa) και τα πλαίσια EFQM και Six Sigma που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος, διαφαίνεται η αναγκαιότητα να υιοθετούνται οι πρακτικές ΔΟΠ στο επιχειρησιακό περιβάλλον, με απώτερο σκοπό να διερευνηθούν τα διάφορα επίπεδα της εταιρικής απόδοσης των οργανισμών, μέσα από την επίτευξη υψηλών επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων και του πελάτη καθώς και μέσα από τη βέλτιστη αξιοποίηση του κεφαλαίου.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας ανέδειξε πως το πλαίσιο ΔΟΠ στους οργανισμούς μελετάται μέσα από μια ευρύτητα ερευνών και με τη διαπίστωση πως οι πρακτικές ΔΟΠ επιδρούν στο επιχειρησιακό περιβάλλον, προβάλλοντας ανάμεικτα αποτελέσματα ως προς τη μέτρηση της ΔΟΠ και της εταιρικής απόδοσης ως μια ενιαία διαδικασία. Γενικά, ένας σημαντικός όγκος εμπειρικών δεδομένων δείχνουν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ βελτιώνει την ποιότητα

των επιδόσεων μιας εταιρείας. Συνάμα, η διαδικασία σχεδιασμού των προϊόντων, η διαχείριση της ροής της διαδικασίας και η υποστήριξη ανώτερων διευθυντικών στελεχών φαίνεται να έχουν σημαντική συσχέτιση με την ποιότητα των επιδόσεων. Ουσιαστικά η ΔΟΠ πρέπει να εφαρμόζεται από τους οργανισμούς, ως στοιχείο το οποίο και βελτιώνει τόσο την απόδοση, όσο και την ποιότητα. Μέσα από τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, όπως τα ISO 9001 και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) κάθε οργανισμός μπορεί να μετρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή του και τον τρόπο λειτουργίας του, μέσα από μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα και συμβάλλοντας στη συνεχή διοικητική βελτίωση.

Εστιάζοντας στον τομέα του αθλητισμού, που αποτελεί και πεδίο διερεύνησης στην παρούσα εργασία, η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε πως στο ευρύτερο πεδίο της αθλητικής διαχείρισης η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών είναι οι δύο σημαντικότερες συνιστώσες μέσω των οποίων μπορεί να ερμηνευθεί η έννοια της εμπιστοσύνης των πελατών. Επιπλέον, τα διάφορα ερευνητικά συμπεράσματα προτείνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ της ποιότητας, την ικανοποίησης και της αφοσίωσης ποικίλλουν ανάλογα με το στάδιο της κατανάλωσης, καθώς οι ανάγκες πελατών και οι αντιλήψεις τους εκδηλώνονται σε βάθος χρόνου. Ωστόσο, ειδικότερα στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων, είναι περιορισμένες οι μελέτες για την εξέταση πάνω στο ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στο πώς είναι εφικτό να βελτιωθεί η απόδοση, αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται κατά τη διάρκεια της συμμετοχής των ατόμων στα προγράμματα του αθλητισμού, καθώς και πώς να αυξηθεί η πιστότητα τους. Οι υπάρχουσες μελέτες δηλώνουν πως η διασφάλιση ολικής ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, ορίζοντας πως η ΔΟΠ συνιστά μια βιώσιμη επιλογή που πρέπει να υιοθετήσουν οι δημοτικές αθλητικές οργανώσεις.

Σε κάθε περίπτωση, και εξαιτίας του ότι η ΔΟΠ εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, οι φορείς του αθλητισμού πρέπει να στοχεύουν στην επίτευξη ποιοτικών προτύπων στον αθλητικό οργανισμό, που σημαίνει να πετύχουν ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών όχι μόνο την πρώτη φορά αλλά και κάθε φορά, απόδοση των υπηρεσιών, αξιοπιστία της αθλητικής υπηρεσίας, διαθεσιμότητα αυτής, και όλα αυτά σύμφωνα με τους όρους των προσδοκιών του πελάτη. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την Ελληνική πραγματικότητα, όπου είναι εμφανείς οι αδυναμίες στην

οργάνωση του δημόσιου τομέα αθλητισμού στη χώρα και με περιορισμούς στην ποιότητα του αθλητικού προϊόντος.

Περνώντας στο εμπειρικό μέρος της ανάλυσης του ερωτηματολογίου στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην περιφέρεια Αττικής, η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε πως όλες οι κλίμακες μέτρησης της έρευνας συσχετίζονται θετικά και ικανοποιητικά μεταξύ τους. Υψηλή συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας μέτρησης «Στρατηγική και Προγραμματισμός» και της κλίμακας μέτρησης «Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι» σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($r=,854, p<.001$). Από την άλλη πλευρά, η ελάχιστη, αλλά ικανοποιητικά θετική συσχέτιση καταγράφεται μεταξύ της κλίμακας μέτρησης «Ικανοποίηση Πελάτη/Πολίτη» και της κλίμακας μέτρησης «Κοινωνική Περιβαλλοντική Απόδοση» σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($r=,651, p<.001$).

Μέσα από τις εκτιμήσεις του μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% διαπιστώθηκε πως:

η Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης επιδρά θετικά στην Ικανοποίηση των Πελατών /Πολιτών της Δημόσιας Οργάνωσης

οι Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι επιδρούν θετικά στην Ικανοποίηση των Πελατών /Πολιτών της Δημόσιας Οργάνωσης

η Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών από την Δημόσια Οργάνωση επιδρά θετικά στην Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης

οι Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι επιδρούν θετικά στην Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης

η Ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης επιδρά θετικά στην Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης

οι Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι επιδρούν θετικά στην Κοινωνική και Περιβαλλοντική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης

η Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών της Δημόσιας Οργάνωσης επιδρά θετικά στην Χρηματοοικονομική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης

η Στρατηγική και Προγραμματισμός επιδρούν θετικά στην Χρηματοοικονομική Απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης

Ολοκληρώνοντας, και αναφορικά με τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, προτείνεται τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας να αποτελέσουν σημείο έναρξης διεξαγωγής περισσότερων ερευνών στην Ελληνική πραγματικότητα, καθώς είναι περιορισμένες οι μελέτες στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας του αθλητισμού και ειδικότερα στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων. Συνάμα, καθώς υπάρχουν εμφανείς αδυναμίες στην οργάνωση του δημόσιου τομέα αθλητισμού στη χώρα μας και ελλείψεις στην ποιότητα του αθλητικού προϊόντος, σε συνδυασμό πως δεν υπάρχει παρόμοια μελέτη στον κλάδο, γίνεται αντιληπτό πως η παρούσα έρευνα μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο τόσο για την ηγεσία των οργανισμών και των προϊστάμενων δημοτικών αρχών, όσο και για τις κεντρικές δομές διοίκησης (Υπουργεία και Γενικές Γραμματείες) με σκοπό τον έλεγχο και την ενσωμάτωση βέλτιστων πρακτικών ΔΟΠ σε όλα τα επίπεδα.

Καθώς ο αθλητισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο το οποίο επηρεάζει πολλούς παράγοντες της καθημερινής ζωής, και με βάση τα παρόντα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της εμπειρικής έρευνας, κρίνεται ενδιαφέρον να μελετηθεί περαιτέρω το παρόν ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με εστίαση σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς και σε άλλες περιφέρειες της χώρας, σε μεγαλύτερο δείγμα από το παρόν και σε συγκριτική έρευνα μεταξύ των περιφερειών της Ελλάδας.

Είναι σημαντικό στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων να βελτιωθεί η απόδοση, αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται κατά τη διάρκεια της συμμετοχής των ατόμων στα προγράμματα του αθλητισμού, καθώς και να αναζητηθούν τρόποι ώστε να αυξηθεί η πιστότητα τους. Η διασφάλιση ολικής ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις δημοτικές αθλητικές οργανώσεις και μέλημα των αρμόδιων φορέων πρέπει να είναι η ΔΟΠ να συνιστά μια βιώσιμη επιλογή.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσσες

- Adam, E.E., Corbett, M.L., Flores, E.B., Harrison, J.N., Lee, T.S., Rho, B.H., Ribera, J., Samson, D. and Westbrook, R. (1997). An international study of quality management approach and firm performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(9), 842-873.
- Afthinos, Y., Theodorakis N.D. & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Ahire, S.L., O'Shaughnessy, K.C., (1998). The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. *International Journal of Quality Science* 3 (1), 5–37.
- Alexandris, K. & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: An exploratory study. *Managing Leisure*, 4, 218-228
- Alexandris, K., Dimitriadis, N. & Markata, D. (2002). Can perceptions of service quality predict behavioural intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece. *Managing Service Quality*, 12(14), 224-231.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis C. & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36-52.
- American Society of Quality (2008), <http://asq.org/glossary/q.html>
- Anbari, F.T., (2002). *Six Sigma Method and Its Applications in Project Management*, Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium [CD], San Antonio, Texas. Oct 3–10. Project Management Institute, Newtown Square, PA
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., Devaraj, S., (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming Management Method: preliminary empirical findings. *Decision Sciences* 26, 637–658.

- Arumugam, V., Chang, H.W., Ooi, K.-B. and Teh, P.-L. (2009). Self-assessment of TQM practices: a case analysis. *The TQM Journal*, 21(1), 46-58.
- Avourdiadou S., Laios A., George K (2014), Service Quality in Municipal Sport Programs How the Implementation of an Intervention Program Shapes Participants' Loyalty, *Sports Management*, Volume 3, Issue 1, pp.3-6
- Babin, B.J. & Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, 41(2), 127-136.
- Beasley, R. (2014). *The Definitive Guide to Becoming a World Class Global Buyer*.
XLIBRIS
- Bodet, G. (2006), Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclass model, *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 171-186.
- Burillo, P., Barajas, Á., Gallardo, L. & García-Tascón, M. (2011). The influence of economic factors in urban sports facility planning: a study on Spanish regions, *European Planning Studies*, 19(10), 1755-1773.
- Chenhall, R.H., (1997). Reliance on manufacturing performance, total quality management and organizational performance. *Management Accounting Research* 8, 187–206.
- Clemes, M. D., Brush, G. J., & Collins, M. J. (2011). Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14 (4), 370- 388.
- Crosby, P (1984), *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*. Milwaukee, WI: Quality Press.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill
- Dagger, T. S., & Sweeney J. C. (2007). Service quality attribute weights. How do novice and longer-term customers construct service quality perceptions? *Journal of Service Research*, 10 (1), 22-42.

- Das, A., Handfield, R.B., Calantone, R.J., Ghosh, S., (2000). A contingent view of quality management—the impact of international competition on quality. *Decision Sciences* 31, 649–690.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology
- Douglas, T.J., Judge Jr., W.Q., (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal* 44, 158–169.
- Dow, D., Samson, D., Ford, S., (1999). Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management* 8, 1–27.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row
- Easton, G.S., Jarrell, S.L., (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *Journal of Business* 71 (2), 253–307.
- EFQM. (2012). *EFQM Case Studies: Benefits of Implementing the Model*. Ανάκτηση από <http://www2.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Case%20Studies%202012%20Benefits.pdf>, 10-7-2016
- EFQM. (2013). *EFQM Excellence Model*. Ανάκτηση από <http://www2.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Excellence%20Model%202013%20EN%20extract.pdf>, 10-7-2016
- Elias V. (2015). *The Quest for Ascendant Quality: An Introduction to Contemporary Philosophy and Methods for Strategically Orchestrating the Transformation Towards & Beyond Quality Excellence in Everything you do*. Sparta, NJ U.S.A. p. 51
- Eskildsen, J.K., 1998. Identifying the vital few using the European Foundation for Quality Management Model. *Total Quality Management* 9 (4/5), S92–S95
- Evans R. J., Dean J.W. (1999). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. South-Western Educational Publishing.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: a case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24 (1), 83-105

- Flynn, B.B., Schroeder, R. and Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-692.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences* 26, 659–691.
- Forza, C., Flippini, R., (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *International Journal of Production Economics* 55, 1–20.
- Ghobadian, A., Woo, H.S., 1996. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management* 13 (2), 10–44
- Gotzamani, Tsiotras, G., Nicolaou, M., Nicolaidis, A. and Hadjiadamou, V. (2007), “The contribution to excellence of ISO 9001: the case of certified organisations in Cyprus”, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 5, pp. 388-402
- Grandzol, J.R., Gershon, M., (1997). Which TQM practices really matter: an empirical investigation. *Quality Management Journal* 4 (4), 43–59.
- Hele J (2003), *The eight Quality Management Principles – a practical approach*, *ISO Management Systems*, March-April, 36-40
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., (1996). Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation. *Management Science* 42, 415–436.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science* 43, 1258–1274.
- Heras-Saizarbitoria I., Boiral O., (2013), ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 47–65.
- Heras-Saizarbitoria, I. and Boiral, O. (2013), ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards. *International Journal of Management Reviews*, 15: 47–65
- Hightower, R., Brady, M.K. & Baker, T.L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), 697-707.

- Homburg, C., Koschate, N. & Hoyer, W., D. (2005). Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, 69, 84-96.
- Hoyle, D. (2006). *Quality Management Essentials*. A Butterworth-Heinemann Title
- Ishikawa. K., (Lu. D. J. trans.), (1985), *What is Total Quality Control?*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- ISO 9000. (2005). *ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*. Ανάκτηση από http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf, 6-7-2016
- ISO 9001:2000 (2000), Quality Management Systems – Requirements, Hellenic Body for Standardisation (ELOT), Athens
- James P. (1996). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Μια Εισαγωγή*. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Jiang, Y. & Wang, C.L. (2006). The impact of affect on service quality and satisfaction: the moderation of service contexts. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 211- 218.
- Johnson, J.W. & Gustavson, E. (2000). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction, *Personnel Psychology*, 49, 831-851.
- Juran, J (1989), *Juran on Planning for Quality*. New York: Free Press.
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use* (3η εκδ.). New York: McGraw- Hill
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control* , σσ. 39-48.
- Kaynak H (2003), The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management* 21: 405–435
- Kim, C. & Kim, S.Y. (1998). Segmentation of sport center members in Seoul based on attitudes toward service quality. *Journal of Sport Management*, 12, 273-287.
- Kwak Y. H, Anbari F.T (2004), Benefits, obstacles, and future of six sigma approach, *Technovation* xx, 1–8

- Kyle, G. T., Theodorakis, N. D., Karageorgiou, A., & Lafazani, M. (2010) The effect of service quality on customer loyalty within the context of ski resorts. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(1), 1-15.
- Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: Physical evidence and customer satisfaction in local authority leisure centres. *Managing Leisure*, 2, 1-16
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. & Ramos, J. (2001). Living service structural complexity to customer satisfaction. The moderating role of type of ownership. *International Journal of Service Industry Management*, 3(12), 295-306
- Mawson M. (1993), Total Quality Management: Perspectives for Sport Managers, *Journal of Sport Management*, 7, pp. 101-106, Human Kinetics Publishers, Inc.
- Medina, R., Rodríguez O., Gurrola, J (2008), *Self-evaluation of total quality management in a municipal sports organization*, *International Convention on Science, Education and Medicine in Sports*, Proceedings Volume III, Ανάκτηση από http://eprints.uanl.mx/6481/1/Ponencias_Physical_education_China.pdf, 6-7-2016
- Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999) Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 63(4), 88-101.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler III, E.E., Ledford Jr., G.G., (1995). Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. *Employee Relations* 17 (3), 26-41
- Murray, D. & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43
- Nwabueze, U. (2011). Implementing TQM in healthcare: The critical leadership traits. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(3), pp. 331-343.
- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44
- Perck J , Van Hoecke J. , Westerbeek H, Breesch D, (2016) "Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs", *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 6 Iss: 2, pp.158 - 181

- Powell, T.C., (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal* 16, 15–37.
- Prajogo, D.I. and Hong, S.W. (2008). The effect of TQM on performance in R & D environment: a perspective from South Korean firms. *Technovation*, 28, 855-863.
- Psomas E., Pantouvakis A., Kafetzopoulos D., (2012), The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies, *Managing Service Quality* Vol. 23 No. 2, pp. 149-164
- Psomas, E., Kafetzopoulos, D. and Fotopoulos, C. (2013), “Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing SMEs”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 52-77
- Reeves, C., & Bednar, D. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review* , 19 (3), σσ. 419-455
- Rodríguez, G. & Barriopedro, M.I. (2003). Niveles de satisfacción en usuario de piscinas cubiertas con la profundización del vaso utilizado. *Revista de Psicología del Deporte*, 12(2), 147-164
- Samson, D., Terziovski, M., (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management* 17, 393–409
- Saraph, J.V., Benson, G.P., Schroeder, R.G., (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences* 20, 810–829
- Schoefer, K. & Ennew, C. (2005). The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 261-270.
- Shang S.and Seddon, P. B. (2007).Managing Process Deficiencies with Enterprise Systems, *Business Process Management Journal*, 13 (3), 405-416
- Spreng, R.A. & Mackoy, R.D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.

The W. Edwards Deming Institute, The Fourteen Points For The Transformation Of Management, Ανάκτηση από <https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints>, 10-7-2016

Theodorakis, N. D., Alexandris, K., Tsigilis, N., & Karvounis, S. (2013) Predicting Spectators' Behavioural Intentions in Professional Football: The Role of Satisfaction and Service Quality. *Sport Management Review*, 16(1), 85-96.

van der Spiegel, Luning, P., Ziggers, G. and Jongen, W. (2004), "Evaluation of performance measurement instruments on their use for food quality systems", *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, Vol. 44 No. 6, pp. 501-12

van der Spiegel, M., de Boer, W.J., Luning, P.A., Ziggers, G.W. and Jongen, W.M.F. (2007), "Validation of the instrument IMAQE-Food to measure effectiveness of food quality management", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 386-403.

Van der Wiele, A., Williams, A.R.T., Dale, B.G., 2000. ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path. *Business Process Management* 6 (5), 417–427.

Walker, R.H. and Johnson, L.W. (2009), "Signaling intrinsic service quality and value via accreditation and certification", *Managing Service Quality*, Vol. 19 No. 1, pp. 85-105.

Westlund, A.H., 2001. Measuring environmental impact on society in the EFQM system. *Total Quality Management* 12 (1), 125–135

Wilkinson, A. & Witcher, B., (1991), Fitness For Use? Barriers to Full TQM in the UK, *Management Decision*, 29, 8, pp. 46-51.

Wilson, D.D., Collier, D.A., (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality award causal model. *Decision Sciences* 31, 361–390.

Wongrassamee S, Simmons J.E.L., Gardiner P.D., (2003) "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 Iss: 1, pp.14 - 29

Yoshida, M., & James, J. D. (2010) Customer satisfaction with game and service experience: Antecedents and consequences, *Journal of Sport Management*, 24, 338-361.

Ελληνικές

Ακριβός Χ, Ψαρόπουλος Χ (2008), Εκπαιδευτική Ενοτητα: «Διοικηση Ολικης Ποιοτητας στις Δημοσιες Υπηρεσιες και στο Χωρο της Εκπαιδευσης», Υποέργο 3 «Προγραμματα Επιμορφωσης Στελεχων Διοικησης της Εκπαιδευσης» της Πράξης «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης» του Μέτρου 2.1 του ΕΠΕΑΕΚ II

Βελισσαρίου Ε. (2000), *Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων «Μάνατζμεντ Ειδικών και Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού*, Τόμος Δ, Ε.Α.Π, Πάτρα.

Γιαννοπουλου Γ. (2004), *Η Ολική Ποιότητα στον Τουρισμό*, Ελλην, Αθήνα.

Δερβιτσιωτης Κ.Ν. (1993), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Δερβιτσιωτης Κ.Ν. (2001). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

DOOR Greece Training & Consulting, (2015), *Six Sigma.gr: Τι είναι η μεθοδολογία Six Sigma*, Ανάκτηση από <http://www.six-sigma.gr/Default.aspx?tabid=93>, 11-7-2016

ΕΛΟΤ (2008), *Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας*, Ανάκτηση από http://www.elot.gr/457_ELL_HTML.aspx, 11-7-2016

ΕQA (2016), *Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001*, Ανάκτηση από <http://www.eqa.gr/el/pistopoiisi-systimatwn/systima-diaxeirisis-poiotitas-iso-9001/>, 11-7-2016

Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.

Κορωνιός, Ν., Παπαχριστοφόρου, Χ., Λεοντίου, Ε., Φραγκούλης, Γ., Ταμπάκη, Μ. (2012), *Αναλυση του Εγχειριδιου Διασφαλισης Ποιοτητας του Ο.Ν.Α. Ν. Σμυρνης*, " σελ 36-38, στους Τραυλός Α., Κριεμάδης Α, Γαργαλιάνος Δ., *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Αθλητισμό: Η Απάντηση στις Προκλήσεις του Σήμερα και του*

Αύριο, Πανελλήνιο Συνέδριο Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής, Σπαρτη, 7-9 Δεκεμβρίου 2012

Λογοθέτης Ν. (1992). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Interbooks, Αθήνα

Στεφανάτος Σ. (2000). *Προγραμματισμός για την ποιότητα: Ολική Ποιότητα*. Ε.Α.Π, Πάτρα.

Τραυλός Α., Κριεμάδης Α, Γαργαλιάνος Δ., (2012), *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Αθλητισμό: Η Απάντηση στις Προκλήσεις του Σήμερα και του Αύριο*, Πανελλήνιο Συνέδριο Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής, Σπαρτη, 7-9 Δεκεμβρίου 2012

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκεντρωσης (2007), ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.), Αθήνα, Ανάκτηση από https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf, 12-7-2016

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού Σπάρτης

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Οργάνωσης και Διοίκησης Αθλητικών
Οργανισμών και Επιχειρήσεων**

ΘΕΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ»**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΑΝΟΣ ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ(Κ.Π.Α.)

ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 - ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΝΑ:

1.1 Δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
1.2 Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
1.3 Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
1.4 Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΝΑ:

2.1 Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
2.2 Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
2.3 Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΤΙ ΚΑΝΕΙ ΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΝΑ:

3.1 Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
3.2 Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
3.3 Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 - ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

ΤΙ ΜΕΤΡΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΘΕΙ ΟΤΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ:

4.1. Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας:	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
4.2. Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες:	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
4.3. Διαχειρίζεται τη γνώση	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
4.4. Διαχειρίζεται τα οικονομικά	
αιτιολογία:	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
4.5. Διαχειρίζεται την τεχνολογία:	
αιτιολογία:	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
4.6. Διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία:	
αιτιολογία:	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΠΩΣ Η (ΔΗΜΟΣΙΑ) ΟΡΓΑΝΩΣΗ:

5.1. Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες:	βαθμολογίες (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
5.2. Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
5.3. Σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία:	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ / ΠΟΛΙΤΗ

ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΤΥΧΑΙΝΕΙ Η (ΔΗΜΟΣΙΑ) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ:

6.1. Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών /πολιτών:	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία: π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή π.χ.. Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες	
6. 2. Δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη / πολίτη	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία: π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης π.χ.. Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ:

7.1. Την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία: π.χ. Τα αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση σχετικά με την εικόνα, την απόδοση, τη συνεισφορά, τις σχέσεις της με τους πολίτες και την κοινωνία και το βαθμό συμμετοχής στη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης π.χ. Τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού από τη σταδιοδρομία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σχετικά με τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στις δραστηριότητες βελτίωσης και τις συσκέψεις και τους μηχανισμούς διαλόγου	
7. 2. Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία: π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση	

π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση	
π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων	
π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και συμμετοχή	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΤΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Η(ΔΗΜΟΣΙΑ) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ:

8.1. Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνία για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
8. 2. Τα αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9 – ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΤΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Η(ΔΗΜΟΣΙΑ)ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ:

9.1. Την επίτευξη των στόχων	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	
9. 2. Την χρηματοοικονομική απόδοση	βαθμολογία (0 μέχρι 5)
αιτιολογία:	

Ομάδες αξιολόγησης:

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ

- 0. Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.
- 1. Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης
- 2. Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης
- 3. Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης
- 4. Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης και προσαρμόζεται αναλόγως
- 5. Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης, προσαρμόζεται και πλήρως ενσωματώνεται στην οργάνωση

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

- 0. Δεν μετριοούνται τα αποτελέσματα.
- 1. Τα βασικά αποτελέσματα μετριοούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.
- 2. Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο
- 3. Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο
- 4. Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων
- 5. Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΕΤΥΧΕ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

N.º	Κριτήριο	Βαθμός
1	<i>Ηγεσία</i>	
2	<i>Στρατηγική και Προγραμματισμός</i>	
3	<i>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	
4	<i>Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι</i>	
5	<i>Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών</i>	
6	<i>Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τον Πελάτη / Πολίτη</i>	
7	<i>Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό</i>	
8	<i>Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία</i>	
9	<i>Κύρια Αποτελέσματα</i>	
ΣΥΝΟΛΟ		

Ο ΒΑΘΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΙΝΑΙ:

.....