



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στην Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων**

**Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
ΣΤΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΕΣ**

του Μπακοδήμου Περικλή

**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 Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη 2018

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Κριεμάδης Θάνος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

2ος Επιβλέπων: Δημητρόπουλος Παναγιώτης, Ε.Ε.Π.

3ος Επιβλέπων: Παπαλουκάς Μάριος, Αναπληρωτής Καθηγητής

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: 03/10/2018

Ο Δηλών

ΠΕΡΙΚΛΗΣ ΜΠΑΚΟΔΗΜΟΣ

Copyright © Περικλής Μπακοδήμος, 2018

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

Περικλής Μπακοδήμος: Η βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας
στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες
(με την επίβλεψη του κ. Θάνου Κριεμάδη, Καθηγητής)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχει μπει δυναμικά στο επίκεντρο της προσοχής μας τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, των τεχνολογικών εξελίξεων και των οικονομικών συνθηκών. Οι περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις προσπαθούν να υιοθετήσουν αρχές ή πρότυπα βάση των οποίων μπορούν να ικανοποιήσουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες τους, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στόχων που επιθυμούν να επιτύχουν. Σκοπός της εργασίας ήταν η διερεύνηση της αναγκαιότητας βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες, καθώς αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην Ελληνική και όχι μόνο κοινωνία, επηρεάζοντας μεγάλα πληθυσμιακά στρώματα πολιτών και κυρίως νέων. Παράλληλα η διαχείριση Δημόσιου χρήματος, καθιστά επιτακτική την ανάγκη ύπαρξης, τήρησης, και βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας τους. Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε πέντε μεγάλες Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες (Πετοσφαίρισης –ΕΟΠΕ-, Καλαθοσφαίρισης –ΕΟΚ-, Χειροσφαίρισης –ΟΧΕ-, Ατόμων με Αναπηρίες (ΕΑΟΜ-ΑμεΑ), - ΑΜΕΑ- και Παρά-Ολυμπιακής Επιτροπής). Μοιράστηκαν 120 ερωτηματολόγια και αφορούσαν Διοικούντες, Στελέχη, Προπονητές, Συνεργάτες (έμμισθους και εθελοντές). Όλοι ήταν συμμετέχοντες στην καθημερινή αλλά και διαχρονική λειτουργία των Ομοσπονδιών. Το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα ερωτηματολόγιο που εξέτασε όλες τις παραμέτρους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ηγεσία, στρατηγική, πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, ικανοποίηση, διαδικασίες και αλλαγές) προσαρμοσμένες κατάλληλα στη λειτουργία μιας αθλητικής Ομοσπονδίας. Για τη στατιστική ανάλυση των ευρημάτων χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως η μέση τιμή (M) και η τυπική απόκλιση (SD). Για την διερεύνηση των διαφορών των εννέα διαστάσεων των διαδικασιών λειτουργίας των ομοσπονδιών ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, ιδιότητα και επίπεδο σπουδών) χρησιμοποιήθηκε η πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης (MANOVA). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ποιότητα παροχής των υπηρεσιών και ο τρόπος διοίκησης βασισμένος σε διαδικασίες οι οποίες συνεχώς θα βελτιώνονται θα επηρεάσει θετικά του ενασχολούμενους με την διοίκηση της κάθε Ομοσπονδίας αλλά και το ευρύτερο φάσμα του κάθε αθλήματος στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Λέξεις κλειδιά: Ομοσπονδίες, διαδικασίες, διοίκηση, στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό

ABSTRACT

Periklis Bakodimos: The improvement of the operating procedures in the
National Sports Federations
(With the supervision of Dr. Thanos Kriemadis, Professor)

Total Quality Management has become the focus of our attention during the last few years because of increasing competition, technological developments and the economic environment. Most organizations and enterprises try to adopt a set of guidelines and/or standards that can guarantee customer satisfaction, whilst at the same time fulfilling the targets set. The study's aim was to investigate the necessity to improve the operating procedures of the National Athletics Federations, as they play an important social role, both in Greece and abroad, influencing a large sector of the population, and especially the young. At the same time, correct management of Public funds makes the existence, enforcement and improvement of the federations' operating procedures, imperative. The present survey was carried out with the participation of five large National Athletics Federations (Volleyball - HVF, Basketball - HBF, Handball – HHF, Federation for Persons with Disabilities, and Paralympics Committee). A total of 120 questionnaires was distributed, to Managers, Executives, Coaches, Colleagues (salaried and volunteers). All were part of the Federations' operation both on a daily basis and over the years. The measurement tool used was a questionnaire covering all the parameters of Total Quality Management (leadership, strategy, resources, human resources, satisfaction, procedures and changes), suitably adapted to the operation of an athletic Federation. Indicators of descriptive statistics, such as the Mean (M) and the Standard Deviation (SD) were used in the statistical analysis of the results. The multivariate analysis of variance (MANOVA) was used in examining the differences between the nine stages of the federations' operating procedures in regards to demographic factors (sex, age, position and level of education). Results showed that Quality in services offered and Management based on continuously improving procedures, are factors that will impact positively all those working in the management of each Federation, as well as the wider spectrum of each sport, both in Greece and abroad.

Key words: *Federations, procedures, management, strategy, human resources*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ήταν ένα μεγάλο θέλω και όνειρο.

Ευχαριστώ τους γονείς μου την κυρία Φρόσω και τον κύριο Δημήτρη που πάλεψαν και στερήθηκαν σε δύσκολες εποχές για να αποκτήσω εκπαίδευση και μόρφωση .

Την οικογένεια μου (Ευγενία, Δημήτρης, Γιάννης, Στέφανος) που πέρα από τις επαγγελματικές μου απουσίες με στερήθηκαν αλλά και με στήριξαν και για το μεταπτυχιακό.

Ιδιαίτερα μεγάλο ευχαριστώ στην σύζυγο μου Ευγενία που με την εμπειρία της με καθοδήγησε και με βοήθησε.

Την Μαρία Μάρκου που έδειξε άλλη μια φορά τι σημαίνει φίλος.

Το Ελληνικό Βόλεϊ και την Ομοσπονδία Πετοσφαίρισης που μου έδωσαν το δικαίωμα να εντρυφήσω τα οργανωτικά και διοικητικά του αθλητισμού σε υψηλό επίπεδο στην Ελλάδα και παγκόσμια .

Τον Θάνο Κριεμάδη και τους συνεργάτες του στο ΤΟΔΑ Σπάρτης που ήταν οι μόνοι που δέχθηκαν να εκπονήσω Μεταπτυχιακή Διατριβή και να μνηθώ στην Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητισμού , και όλους τους συμφοιτητές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα .

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Καθηγητή των ΤΕΦΑΑΑ Γιάννη Γκικόσο που τιμά την έννοια εκπαιδευτικός και μέντορας όσο λίγοι .

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IV
ABSTRACT.....	VI
I - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
<i>Θεωρητικό Υπόβαθρο</i>	1
<i>Σκοπός της έρευνας</i>	5
<i>Σημαντικότητα της έρευνας</i>	5
<i>Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος</i>	7
<i>Ερευνητικά ερωτήματα</i>	8
<i>Ερευνητικές υποθέσεις</i>	8
<i>Εννοιολογικοί και λειτουργικοί ορισμοί</i>	9
<i>Οριοθετήσεις - περιορισμοί</i>	10
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	11
<i>Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</i>	11
<i>Οι συγγραφείς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</i>	12
<i>W. Edwards Deming</i>	12
<i>Joseph Juran</i>	14
<i>Armang Feigenbaum</i>	15
<i>Philip Crosby</i>	155
<i>Η έννοια του πελάτη στη ΔΟΠ</i>	17
<i>Τα αξιώματα της ΔΟΠ</i>	17
<i>Στόχοι της ΔΟΠ</i>	17
<i>Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ΔΟΠ</i>	18
<i>Πλευρές της ΔΟΠ</i>	19
<i>Διαδικασίες λειτουργίας στη ΔΟΠ</i>	21
III-ΜΕΘΟΔΟΣ.....	23

<i>Στρατηγική</i>	23
<i>Δείγμα</i>	23
<i>Εργαλείο μέτρησης</i>	24
<i>Στατιστική ανάλυση</i>	28
<i>Δεοντολογικά ζητήματα</i>	28
IV - ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....	29
<i>Δημογραφικά Στοιχεία</i>	29
<i>Αξιοπιστία ερωτηματολογίου</i>	30
<i>Κύρια ευρήματα</i>	34
<i>Διαφορές ως προς το φύλο</i>	35
<i>Διαφορές ως προς την ηλικία</i>	37
<i>Διαφορές ως προς την ιδιότητα</i>	39
<i>Διαφορές ως προς τις σπουδές</i>	41
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	43
VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48
<i>Κύρια συμπεράσματα</i>	48
<i>Προτάσεις περαιτέρω έρευνας</i>	48
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	54

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Απόλυτη και σχετική συχνότητα συμμετεχόντων ανά φύλο.....	29
Πίνακας 2: Απόλυτη και σχετική συχνότητα συμμετεχόντων ανά ηλικία.....	29
Πίνακας 3: Απόλυτη και σχετική συχνότητα συμμετεχόντων ανά ιδιότητα	30
Πίνακας 4: Απόλυτη και σχετική συχνότητα συμμετεχόντων ανά επίπεδο σπουδών	30
Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της ηγεσίας αν αφαιρεθούν ερωτήματα.....	31
Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της στρατηγικής αν αφαιρεθούν ερωτήματα .	31
Πίνακας 7: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αν αφαιρεθούν ερωτήματα.....	32
Πίνακας 8: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση των εξωτερικών συνεργασιών αν αφαιρεθούν ερωτήματα.....	32
Πίνακας 9: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της διοίκησης διαδικασιών αν αφαιρεθούν ερωτήματα.....	33
Πίνακας 10: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της ικανοποίησης αν αφαιρεθούν ερωτήματα	33
Πίνακας 11: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση για το ανθρώπινο δυναμικό αν αφαιρεθούν ερωτήματα.....	34
Πίνακας 12: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για όλες τις διαστάσεις ανά φύλο	35
Πίνακας 13: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για όλες τις διαστάσεις ανά ηλικιακή κατηγορία .	38
Πίνακας 14: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για όλες τις διαστάσεις ανά ιδιότητα	39
Πίνακας 15: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για όλες τις διαστάσεις ανά εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Σπουδές).....	41

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Διαφορές στις μέσες τιμές για τα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό ως προς το φύλο	36
Εικόνα 2: Διαφορές στις μέσες τιμές για τα αποτελέσματα στην κοινωνία ως προς το φύλο.....	37
Εικόνα 3: Διαφορές στις μέσες τιμές για τα κύρια αποτελέσματα ως προς το φύλο.....	37
Εικόνα 4: Διαφορές στις μέσες τιμές για τη στρατηγική ως προς την ιδιότητα	41
Εικόνα 5: Διαφορές στις μέσες τιμές για το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την ιδιότητα.....	41

I - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δυναμική είσοδος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π. από τούδε) στο κέντρο της προσοχής μας οφείλεται στον αυξανόμενο ανταγωνισμό ,στις εξελίξεις της τεχνολογίας , και στις οικονομικές συνθήκες . Η διεθνοποίηση και το άνοιγμα των αγορών ο συνεχής ανταγωνισμός ,οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών και κυρίως η ανάγκη για διαφοροποίηση και καινοτομία είναι οι παράγοντες που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στο σύγχρονο γίνεσθαι έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα τους να προσαρμοστούν. Καταβάλλεται λοιπόν μεγάλη προσπάθεια να υιοθετηθούν πρότυπα και αρχές ώστε να ικανοποιηθούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες με σκοπό να υλοποιηθούν οι στόχοι .

Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ΔΟΠ κατά τον Δερβιτσιώτη (2005) πρέπει να τηρηθούν οι πέντε βασικές αρχές με προτεραιότητα στην υποστήριξη, την ενεργό συμμετοχή, την δέσμευση της Διοίκησης ως προς την βελτίωση της ποιότητας, την επικέντρωση στις ανάγκες των πελατών , στην βελτίωση των διαδικασιών αλλά και της ποιότητας και τέλος στην κατά σύστημα συμμετοχή των εργαζομένων με ανάληψη ευθυνών και λήψη αποφάσεων στηριζόμενοι σε αντικειμενικά στοιχεία .

Η παρούσα εργασία προσανατολίστηκε στη διερεύνηση της αναγκαιότητας βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες, βασιζόμενη στη θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας οι εννοιολογικοί και οι εξ αυτών πηγάζοντες λειτουργικοί ορισμοί της έννοιας της ποιότητας, η σημασία/χρησιμότητα της έρευνας καθώς επίσης και οι ερευνητικές υποθέσεις. Τέλος, παραθέτονται οι περιορισμοί και οι οριοθετήσεις της έρευνας.

Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η αναγνώριση της ποιότητας σαν μια από τις βασικότερες αρχές και στρατηγικές της οικονομικής ανάπτυξης (Xie et al. 1998), Η ποιότητα έχει ευρέως αναγνωρισθεί ως μία από τις σημαντικότερες αρχές και στρατηγικές για την οικονομική ανάπτυξη και οφείλεται στον αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό λόγω της παγκοσμιοποίησης (Tan Kay (2002).

Η ποιότητα είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τους καταναλωτές και για τον λόγο αυτό εξειδικευμένοι στα θέματα ποιότητας με την έννοια του όρου βλέπουμε ότι χρησιμοποιούν εκφράσεις όπως «η ικανοποίηση των απαιτήσεων» (Oakland,1989), «η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις» (Crosby,1979), «η ικανοποίηση του πελάτη» (Στεφανάτος, 2000).

Η σύγχυση που συχνά προκαλείται με τον όρο «ποιότητα» οφείλεται διότι συχνά ερμηνεύεται και αντιμετωπίζεται από διαφορετική σκοπιά και με διαφορετικό τρόπο (Δερβιτσιώτης, 1993).

Από τους αρχαίους χρόνους ο ορισμός της ποιότητας ήταν η «προσαρμογή με τις απαιτήσεις/προδιαγραφές» σύμφωνα με τον Crosby (1979), ή αλλιώς κατά πόσο ένα προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές ή όχι. Σύμφωνα με τη άποψη του, η ποιότητα είναι μια ιδιότητα που υπάρχει ή δεν υπάρχει σε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Η ποιότητα χαρακτηρίζεται σαν ένας από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών, αρχίζει από το πόσο αξιόπιστη και ακριβής είναι η μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα.

Βασικοί άξονες στους οποίους στηρίζονται οι επιχειρήσεις για να πετύχουν τους στόχους τους είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό . Σύμφωνα με το British Standards Institution (1983), η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητα της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες». Πιο αναλυτικοί ορισμοί αναφέρουν ότι «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτές από αυτούς» (Murdick et al., 1990).

Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις, αναγκάζονται να προσαρμόσουν την διαδικασία και λειτουργία της παροχής ποιότητας σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Πιο κοντά σε αυτό το συμπέρασμα είναι ο Stebbing (1993), ο οποίος ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει την ικανότητα να ικανοποιεί τόσο τις δηλωμένες όσο και τις αδήλωτες ανάγκες των ατόμων» (ISO 8402-1986, Quality Vocabulary, ορισμός ποιότητας).

Δύο είναι τα σημεία που επικεντρώνεται σύμφωνα με τη φιλοσοφία Kaizen (Λογοθέτης, 1993) η οποία περιγράφει την προσέγγιση της βαθμιαίας βελτίωσης της ποιότητας με τη συμμετοχή όλων:

- Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση και σταδιακή αλλαγή προς το καλύτερο χαρακτηρίζοντας την στασιμότητα ανασταλτικό παράγοντα για την πρόοδο.
- Δίνει μεγαλύτερη προσοχή στην παραγωγική διαδικασία παρά στο παραγόμενο προϊόν-υπηρεσία. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται κατά τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος-υπηρεσίας και όχι κατά τον έλεγχο του αποτελέσματος όπου πλέον δεν μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα.

Πολύ εμφαντικός ο ορισμός που έχει εφαρμογή είναι του Τσιότρα (1995), όπου ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας θα μπορούσε κάποιος να ονομάσει:

- Τον χαρακτηρισμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιεί πλήρως ή και ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη .
- Τον χαρακτηρισμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές .
- Όλο το φάσμα των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μία υπηρεσία βαδίζει σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Τον βαθμό στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Στη ΔΟΠ η ποιότητα δεν παραπέμπει μόνο στη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά σε όλες αυτές τις διαδικασίες, δραστηριότητες και λειτουργίες του οργανισμού που σκοπό έχουν την κάλυψη των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών, με παράλληλη εξασφάλιση τη δέσμευση όλων μέσα στον οργανισμό για ενεργητική συμμετοχή στην προσπάθεια βελτίωσης. Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής-εργασιακής φιλοσοφίας που συνεπάγεται την ενεργό στήριξη όλων σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί βασικό στοιχείο της ΔΟΠ (Μερτζεμεκίδης, 2007). Ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και η κατανόηση της ανάγκης για συνεχή βελτίωση είναι αναγκαίες προϋποθέσεις για επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ .

Η ταχύτητα και η δυνατότητα βελτίωσης, η ικανότητα προσαρμογής, εκμάθησης, διοίκησης, συνεργασίας και επικοινωνίας, καθώς και οι καινοτόμες προσεγγίσεις και η στροφή προς τους πελάτες, είναι στοιχεία που πρέπει να διακρίνουν έναν Οργανισμό . Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι αν εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ θα συμβάλλουν σημαντικά στην προσαρμογή στα νέα δεδομένα .

Ο τρόπος Διοίκησης μιας Αθλητικής Ομοσπονδίας ακολουθεί τον τρόπο διοίκησης ενός Οργανισμού καθώς παρέχει υπηρεσίες, καταστρώνει στρατηγική, ικανοποιεί πελάτες (σωματεία μέλη), αξιοποιεί πόρους και συνεργάζεται για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βρίσκει την πλήρη εφαρμογή της στον τρόπο λειτουργίας μιας Αθλητικής Ομοσπονδίας άρα η τήρηση και η βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ δημιουργείται μία κουλτούρα (εν προκειμένω στο κάθε άθλημα) την οποία πρέπει να ενστερνιστούν όλοι οι συμμετέχοντες σε αυτό (Διοίκηση- Σωματεία - Προπονητές - Διαιτητές - Αθλητές - Φίλαθλοι - Εργαζόμενοι).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, πρέπει να βασίζονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες λειτουργίας τόσο για την βελτίωση της εικόνας του κάθε αθλήματος, όσο και για την ικανοποίηση των ενασχολούμενων, μέσα από την υλοποίηση στρατηγικών, ανάπτυξη συνεργασιών, εύρεση πόρων έτσι ώστε να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Έτσι επιτυγχάνεται η βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους, που στην προκειμένη περίπτωση είναι η κοινωνία του αθλήματος όπως αυτή περιγράφηκε πιο πάνω. Δημιουργείται ένα ευχάριστο και υγιές κλίμα για την καλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς και στροφή των ενδιαφερόντων τους για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού και της παροχής υπηρεσιών ποιότητας.

Οι Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, Ν.Π.Ι.Δ., και υπόκεινται στις διατάξεις της αθλητικής Νομοθεσίας (Ν.2725/1999 και 3257/2002). Αποτελούν το ανώτερο Διοικητικό όργανο που εκπροσωπεί το σύνολο των αθλητικών σωματείων κάθε αθλήματος και βέβαια το ίδιο το άθλημα σε όλες τις εκφάνσεις του. Η Διοίκηση ασκείται από Διοικητικό Συμβούλιο εκλεγμένο ανά τετραετία. Επί μέρους όργανα Διοίκησης είναι α) η εκτελεστική επιτροπή (ευέλικτο όργανο με συμμετοχή του Προέδρου, των Αντιπροέδρων και του Ταμιά) και β) επιτροπές (εισηγητικός χαρακτήρας).

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της εργασίας ήταν η διερεύνηση της αναγκαιότητας βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες. Οι Αθλητικές Ομοσπονδίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην Ελληνική και όχι μόνο κοινωνία, επηρεάζοντας μεγάλα πληθυσμιακά στρώματα πολιτών και κυρίως νέων. Παράλληλα η διαχείριση Δημόσιου χρήματος, καθιστά επιτακτική την ανάγκη ύπαρξης, τήρησης, και βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας τους.

Μεθοδολογικά πρόκειται για μία έρευνα επισκόπησης (survey research) σε συνδυασμό με μια έρευνα εκ των υστέρων διαφορών (ex-posto). Ειδικότερα οι έρευνες εκ των υστέρων διαφορών προσανατολίζονται να διερευνήσουν διαφορές που υφίστανται χωρίς την επέμβαση του ερευνητή και είναι κατάλληλες για την μελέτη της πραγματικότητας όπως αυτή υπάρχει. Είναι δηλαδή κατάλληλες για έρευνες στο πεδίο, όπως η παρούσα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν τους ανθρώπους που ασχολούνται στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες και συγκεκριμένα Διοικούντες, Στελέχη, Προπονητές, Συνεργάτες (έμμισθους και εθελοντές). Όλοι ήταν συμμετέχοντες στην καθημερινή αλλά και διαχρονική λειτουργία των Ομοσπονδιών. Πρόκειται λοιπόν για ένα ερευνητικό πρόβλημα που αφορά το χώρο της διοίκησης, του μάνατζμεντ αλλά και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Σημαντικότητα της έρευνας

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η μεταρρύθμιση σε όλους τους τομείς της κοινωνικής ζωής είναι αναγκαία προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις αλλαγές της ίδιας της κοινωνίας και τις εξωγενείς επιδράσεις. Σε μια κοινωνία λοιπόν που μεταβάλλεται, θα πρέπει η δημόσια διοίκηση να επαναπροσδιορίσει τη σχέση της με τους πολίτες. Λόγω του ότι οι αθλητικές Ομοσπονδίες αποτελούν μέρος του ευρύτερου δημόσιου τομέα, πρέπει κι αυτές να επαναπροσδιορίσουν τη σχέση τους με τα σωματεία που εποπτεύουν. Η προσφορά ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών θα ενισχύσει το ρόλο των αθλητικών Ομοσπονδιών απέναντι στην κοινωνία γενικότερα.

Η σημαντικότητα μιας έρευνας τεκμηριώνεται πάνω σε τρία επιχειρήματα. Αν καλύπτει κάποιο ερευνητικό κενό, αν βοηθάει την ανάπτυξη της θεωρίας και τέλος το αν υλοποιείται στην πράξη. Σε ότι αφορά το πρώτο, η έρευνα αυτή δε διεκδικεί την μοναδικότητα αν εξετάσουμε τις

Ομοσπονδίες ως μέρος του ευρύτερου δημόσιου τομέα όπου η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσω διαδικασιών έχει ερευνηθεί και ερευνάται συνεχώς. Δεν έχει βρεθεί στην βιβλιογραφία όμως παρόμοια έρευνα σε σχέση με τις Αθλητικές Ομοσπονδίες. Διεκδικεί λοιπόν την μοναδικότητα σε σχέση με τις διαδικασίες και την βελτίωση αυτών (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) στο πεδίο εφαρμογής (Ομοσπονδίες). Συνεπώς καλύπτει ένα ερευνητικό κενό.

Σε ότι αφορά την πιθανή βοήθεια στην ανάπτυξη της θεωρίας θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι κάθε εμπειρική έρευνα αποτελεί ένα μέσο ανάπτυξης μιας θεωρίας. Η παρούσα έρευνα μπορεί να συμβάλει στο προβληματισμό σε σχέση με την ποιότητα εν γένει. Τέλος σε ότι αφορά την πράξη η έρευνα προσδοκά να συμβάλει στη μεταβολή της νοοτροπίας και της λειτουργίας των Αθλητικών Ομοσπονδιών. Εάν εφαρμοστεί ένας καινοτόμος, σύγχρονος τρόπος διαχείρισης των Ομοσπονδιών σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, το στοιχείο αυτό αναμφισβήτητα θα αποτελέσει ένα σημείο υπεροχής.

Η έρευνα στηρίζεται σε βιβλιογραφικές αναφορές της ΔΟΠ με στόχο το συγκεκριμένο πεδίο εφαρμογής (Αθλητικές Ομοσπονδίες). Ωφέλεια θα έχουν τόσο οι διοικούντες όσο και οι εργαζόμενοι ή συνεργαζόμενοι με τις Αθλητικές Ομοσπονδίες και βέβαια αυτό καθ' αυτό το άθλημα που εκπροσωπεί η κάθε μια. Μέσα από την βελτίωση των διαδικασιών θα επιτευχθεί καλύτερη διοίκηση, ικανοποίηση εργαζομένων, συνθήκες marketing – χορηγιών, καλύτερη εικόνα του αθλήματος, ψυχολογική ανάταση των ενασχολούμενων με το άθλημα (παράγοντες, σωματεία, αθλητές, προπονητές) και ικανοποίηση της κοινωνίας του αθλήματος μέσω των σωματείων (πελάτες με την ευρύτερη έννοια).

Το θέμα της παρούσας έρευνας κινείται στη φιλοσοφία μιας νέας μεθοδολογίας σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών στις αθλητικές Ομοσπονδίες. Η νέα αυτή φιλοσοφία θα έχει ως θεμελιώδη λίθο την ικανοποίηση όλων όσων εμπλέκονται στις λειτουργίες των αθλητικών Ομοσπονδιών.

Τα συμπεράσματα της έρευνας θα είναι στην διάθεση τόσο των αθλητικών Ομοσπονδιών όσο και στην υπερκείμενη αρχή Γ.Γ.Α., αλλά και στην Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή. Η θεωρητική συζήτηση που θα αναπτυχθεί θα μπορούσε να προσελκύσει και άλλες Ομοσπονδίες ή ακόμη και σωματεία μέλη των Ομοσπονδιών να σκεφθούν την εφαρμογή – βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας τους.

Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος

Το πρόβλημα που παρουσιάζεται στη λειτουργία των Ομοσπονδιών είναι ότι έχοντας τεράστια κοινωνική απήχηση μέσω της δυναμικής του κάθε αθλήματος υπήρχε επηρεασμός αμφίδρομος μεταξύ της ηγεσίας κάθε αθλήματος και της πολιτικής ηγεσίας κυρίως όμως της αθλητικής. Αυτό δημιουργούσε εξαρτήσεις και σε αρκετές περιπτώσεις έλλειψη ελεγκτικού μηχανισμού, απαρχαιωμένους τρόπους διοίκησης αλλά και προσλήψεις προσωπικού με μειωμένες δεξιότητες σε σχέση με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

Το κυριότερο όμως πρόβλημα το οποίο βαίνει μειούμενο, ήταν η έλλειψη διαδικασιών σωστής λειτουργίας. Λόγω των μεταβολών στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα αλλά και στο Ευρωπαϊκό γίνεσθαι όπου εντάχθηκαν και οι Ομοσπονδίες ήταν αδήριτη αναγκαιότητα η βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας τους κάτι που έρχεται να καταδείξει η έρευνα μου. Παρά την συνεχή επαφή με τις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές και Παγκόσμιες Ομοσπονδίες οι οποίες έχουν βελτιώσει σε ύψιστο βαθμό τις διαδικασίες τους, ελάχιστα έχουν αφομοιώσει οι εθνικές Ομοσπονδίες στον τρόπο λειτουργίας τους. Βέβαια πάντα κάθε προσπάθεια μεταρρυθμιστική συναντά αντίδραση - αντίσταση και εύκολη μετάθεση στο μέλλον (Χυτήρης & Άννινος 2015).

Στη βάση όλων των παραπάνω η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να ερευνήσει τον ρόλο όλων των παραμέτρων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ηγεσία, στρατηγική, πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, ικανοποίηση, διαδικασίες και αλλαγές) προσαρμοσμένων κατάλληλα μέσω ενός ερωτηματολογίου στη λειτουργία μιας αθλητικής Ομοσπονδίας και ειδικότερα στο πώς αυτές αποτιμώνται από τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία των Ομοσπονδιών. Πρόκειται για μια μελέτη που συνδυάζει την έρευνα επισκόπησης (survey research) με την έρευνα των εκ των υστέρων διαφορών.

Τέλος σε ότι αφορά την δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας χρειάζονται κάποιες διευκρινήσεις, καθότι για να ήταν δυνατή η γενίκευση θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί ένα δείγμα καθηγητών Φυσικής Αγωγής που εργάζονται σε διάφορους αντίστοιχους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης Πανελλαδικά. Παρόλα αυτά εκτιμάται ότι τα πορίσματα της έρευνας μπορούν να έχουν μια σχετική μεταφερσιμότητα (transferability) (Fick, 2002).

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας αφορούσαν

1. Πως αποτιμάται η παράμετρος της ηγεσίας, στη ΔΟΠ, από τους εμπλεκόμενους στις Ομοσπονδίες;
2. Πως αποτιμάται η παράμετρος της στρατηγικής, στη ΔΟΠ, από τους εμπλεκόμενους στις Ομοσπονδίες;
3. Πως αποτιμάται η παράμετρος των πόρων στη ΔΟΠ, από τους εμπλεκόμενους στις Ομοσπονδίες;
4. Πως αποτιμάται η παράμετρος του ανθρώπινου δυναμικού στη ΔΟΠ, από τους εμπλεκόμενους στις Ομοσπονδίες;
5. Πως αποτιμάται η παράμετρος της ικανοποίησης στη ΔΟΠ, από τους εμπλεκόμενους στις Ομοσπονδίες;
6. Πως αποτιμάται η παράμετρος των διαδικασιών στη ΔΟΠ, από τους εμπλεκόμενους στις Ομοσπονδίες;

Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα:

1. Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση της παραμέτρου ηγεσίας ως προς το φύλο, την ιδιότητα, ηλικία και επίπεδο σπουδών των εμπλεκομένων στις Ομοσπονδίες;
2. Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση της παραμέτρου στρατηγική ως προς το φύλο, την ιδιότητα, ηλικία και επίπεδο σπουδών των εμπλεκομένων στις Ομοσπονδίες;
3. Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση της παραμέτρου πόροι ως προς το φύλο, την ιδιότητα, ηλικία, και το επίπεδο σπουδών των εμπλεκομένων στις Ομοσπονδίες;
4. Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση της παραμέτρου ανθρώπινο δυναμικό ως προς το φύλο, την ιδιότητα, ηλικία και το επίπεδο σπουδών των εμπλεκομένων στις Ομοσπονδίες;
5. Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση της παραμέτρου ικανοποίηση πελατών ως προς το φύλο, την ιδιότητα, ηλικία και το επίπεδο σπουδών των εμπλεκομένων στις Ομοσπονδίες;
6. Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση της παραμέτρου διαδικασίες ως προς το φύλο, την ιδιότητα, ηλικία και το επίπεδο σπουδών των εμπλεκομένων στις Ομοσπονδίες;

Ερευνητικές υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις στηρίζονται στην εξής επιχειρηματολογία και είναι οι παρακάτω:

Στη βάση του σκεπτικού ότι άνδρες και γυναίκες αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τα πράγματα και ότι οι γυναίκες είναι πιθανώς πιο αυστηρές η ερευνητική υπόθεση ήταν:

- Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση όλων των παραμέτρων της ΔΟΠ ως προς το φύλο με τις γυναίκες να εμφανίζουν χαμηλότερες αποτιμήσεις σε όλες τις παραμέτρους.

Στη βάση του σκεπτικού ότι διαφορετικές ιδιότητες εμπλεκόμενων, δηλαδή μόνιμοι υπάλληλοι, μέλη διοίκησης, εθελοντές και έμμισθοι συνεργάτες έχουν διαφορετικού είδους εξάρτηση και σχέση με το κεντρικό σύστημα μιας Ομοσπονδίας αποτιμούν και διαφορετικά τις παραμέτρους και με βάση το γεγονός οι έχοντες μεγάλη εξάρτηση με σχέση εξαρτημένης εργασίας η ερευνητική υπόθεση ήταν:

- Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση όλων των παραμέτρων της ΔΟΠ μεταξύ των εμπλεκόμενων με διαφορετικές ιδιότητες με τους έχοντες μεγαλύτερη εξάρτηση εργασίας να εμφανίζουν χαμηλότερες αποτιμήσεις σε όλες τις παραμέτρους.

Στη βάση του σκεπτικού ότι το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε διαφορετικής ηλικίας συμμετέχοντες θα ήταν αναμενόμενο τα νεαρότερης ηλικίας άτομα να αποτιμούν πιο αυστηρά τις παραμέτρους.

- Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην αποτίμηση όλων των παραμέτρων της ΔΟΠ σε διαφορετικές ηλικίες με τους νεότερους να τις αποτιμούν πιο αυστηρά

Στη βάση του σκεπτικού ότι οι συμμετέχοντες ανήκαν σε διαφορετικά επίπεδα σπουδών θα ήταν αναμενόμενο και η διαφοροποίηση στην αποτίμηση των παραμέτρων που ερευνήθηκαν .

- Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην αποτίμηση όλων των παραμέτρων της ΔΟΠ σε διαφορετικά επίπεδα σπουδών με τους πλέον μορφωμένους να τις αποτιμούν αυστηρότερα.

Εννοιολογικοί και λειτουργικοί ορισμοί

Στην παρούσα έρευνα:

- Η έννοια «Μέλος Διοίκησης», στην ουσία χαρακτηρίζει την έννοια Ηγεσία η οποία καθορίζει τη στρατηγική, την εύρεση πόρων, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα μέλη των διοικήσεων εκλέγονται ανά τετραετία και αποτελούν την ηγεσία μιας Ομοσπονδίας.

- Η έννοια «έμμισθος συνεργάτης» αναφέρεται σε αυτόν που παρέχει έργο με κατά αποκοπή αμοιβή γι αυτό. Είναι αυτός /ή που θα υλοποιήσει τις αποφάσεις τη διοίκησης, τον στρατηγικό σχεδιασμό με απώτερο στόχο την επίτευξη των αποτελεσμάτων.
- Η έννοια «υπάλληλος» αναφέρεται σε αυτόν, του οποίου η επιβίωση εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο λειτουργίας της Διοίκησης (Μέλος Διοίκησης) αλλά και από τα αθλητικά αποτελέσματα (έμμισθος συνεργάτης) .
- Η έννοια «εθελοντής συνεργάτης» αναφέρεται σε αυτόν που για δικούς του λόγους προσφέρει τις γνώσεις και το χρόνο του για την επίτευξη του σκοπού του αθλήματος όπως αυτό εκπροσωπείται από την Ομοσπονδία και είναι άμισθος.
- Στην παρούσα έρευνα η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εμπεριέχει τα στοιχεία της ηγεσίας, στρατηγικής, πόρων, ανθρώπινου δυναμικού, ικανοποίησης πελατών και διαδικασιών. Λειτουργικά η έννοια αφορούσε τις αντιληπτές από μεριάς των διαφόρων εμπλεκομένων (Μέλος διοίκησης, υπάλληλος, συνεργάτης εθελοντής και συνεργάτης έμμισθος) διαδικασίες διοίκησης εκπεφρασμένες σε απαντήσεις συγκεκριμένων ερωτημάτων.

Οριοθετήσεις - περιορισμοί

Η βασική προϋπόθεση που τέθηκε για την καλή διεξαγωγή της έρευνας ήταν η ειλικρίνεια των ερωτώμενων. Για τον σκοπό αυτό ελήφθησαν μέτρα διασφάλισης της ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας των δεδομένων. Επίσης χρησιμοποιήθηκε ένα εργαλείο αυτό-αναφοράς και συνεπώς το ζήτημα της κοινωνικής συμμόρφωσης ήταν ανοικτό.

Ο εννοιολογικός ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν συγκεκριμένος και συνεπώς τα όποια ευρήματα αφορούν μόνο αυτόν. Τέλος υπήρξε και γεωγραφικός περιορισμός μιας και η έδρα των Ομοσπονδιών βρίσκεται στην Αθήνα .

II. ΑΝΑΣΚΟΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ιστορικά η ποιότητα στην Διοίκηση (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) εφαρμόστηκε στην πράξη από το 1949 στην Ιαπωνία με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας. Τριάντα χρόνια αργότερα εμφανίστηκε στην Αμερική και λίγο αργότερα στην Ευρώπη. Οι θεωρητικοί που ανέπτυξαν την ποιότητα στην Διοίκηση και επηρέασαν τον τρόπο σκέψης μιας Διοίκησης ήταν οι Shewhart,1931; Ishiwaka,1976; Crosby, 1979; Deming,1982; Juran,1988; Oakland,1989; Taylor,1992.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, αναφέρεται σε εργαζομένους κάθε επιπέδου (Αρβανιτογιάννης, 2002) και περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη καθώς και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού, με το λιγότερο δυνατό κόστος (Βελισσαρίου et al, 2000). Η ΔΟΠ μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως: «όλοι οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του, του προσωπικού του, των οικονομικών μετόχων του και της κοινωνίας γενικότερα» (Geraedts et.al, 2001).

Ο Λογοθέτης (1993) ορίζει ότι «η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα, που έχει ως κύριο συστατικό τη δέσμευση όλων ως προς την ποιότητα και την ανάμειξή τους στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτόμων επιστημονικών μεθόδων». Ολοένα και περισσότερο γίνεται αποδεκτό ότι η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση και την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης και οργανισμού. Αρκετά κρίσιμη κρίνεται και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπων, το βασικό πόρο, μέσα σε κάθε επιχείρηση (Chopin, 1991).

Στην πράξη η επιτυχία ή η αποτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται από τον τρόπο που εκτελείται η εργασία από τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα (Hill and Wilkinson, 1995). Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Οι συγγραφείς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι κυριότεροι συγγραφείς που έχουν ασκήσει μεγάλη επιρροή στον τομέα της Διοίκησης Ολικής ποιότητας είναι οι παρακάτω:

W. Edwards Deming

Ο W.Edwards Deming είναι γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι διδασκαλίες του θεωρείται ότι άσκησαν επιρροή στην αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά το 2ο παγκόσμιο πόλεμο. Κατά τη δεκαετία του 1980 μεγάλες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές του. Ο Deming ανέπτυξε μια θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας η οποία έδινε έμφαση στη «χαρά της εργασίας». Είχε πει ότι η ποιότητα θα πρέπει να τονίζεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας και όχι να περιορίζεται στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος / υπηρεσίας όταν έχει ολοκληρωθεί. Επιπλέον, ο Deming υποστήριξε ότι τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται κυρίως από λάθη της διοίκησης, παρά από λάθη των εργαζομένων.

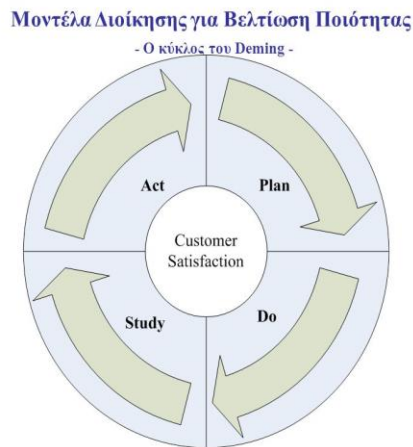
Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις (Λογοθέτης, 1993) για τη διοίκηση. Οι αρχές αυτές είναι:

1. *Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας (σκοπού)* όσον αφορά στη βελτίωση του προϊόντος, με στόχο η επιχείρηση να παραμείνει στην αγορά, να είναι ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας.
2. *Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.* Η διοίκηση θα πρέπει να αντιδράσει στην πρόκληση, να μάθει τις ευθύνες της και να αναλάβει ηγετικό ρόλο.

3. *Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.* Με την οικοδόμηση της ποιότητας του προϊόντος από την πρώτη στιγμή, ελαχιστοποιείται η ανάγκη για επιθεώρηση σε μαζική βάση.
4. *Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή.* Όταν η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με μόνο κριτήριο την τιμή, αυτό δείχνει μια κοντόφθαλμη προσέγγιση που το μόνο που θα αποφέρει στην επιχείρηση θα είναι παραγωγή μη συμμορφούμενων προϊόντων και κατά συνέπεια αύξηση κόστους παραγωγής και δυσαρεστημένους πελάτες.
5. *Συνεχής βελτίωσης του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.* Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς της ΔΟΠ. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας θα εξασφαλίσει όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που θα έχει ως απολαβή μια επιχείρηση από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
6. *Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.* Με τη συνεχή εκπαίδευση, το προσωπικό θα μπορέσει να αναπτύξει τα προσόντα του προς όφελος της επιχείρησης.
7. *Θεσμοθέτηση ηγεσίας.* Η αυτό-καθοδήγηση και η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας είναι βασικές απαιτήσεις της ποιότητας.
8. *Εκδίωξη του φόβου.* Η διοίκηση αντί να επιρρίπτει ευθύνες στους εργαζόμενους για λάθη τα οποία γίνονται, θα πρέπει να συζητάει μαζί τους για να βρίσκουν μαζί λύσεις.
9. *Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων.* Οι εργαζόμενοι όλων των τομέων μια επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζονται με ομαδικό πνεύμα για να προβλέπουν ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγή.
10. *Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων.* Οι εξωπραγματικοί και οι αριθμητικοί στόχοι αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.
11. *Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστάσεων.* Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία ,αποδεδειγμένα προκαλεί αμηχανία, ανασφάλεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων, αφού στα κριτήρια απόδοσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια.
12. *Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου.*
13. *Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση*

14. *Ανάληψη δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.* Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευθούν για αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα.

Ο κύκλος του Deming



9

Εικόνα 1.1 Ο κύκλος του Deming

Joseph Juran

Ο Joseph Juran θεωρήθηκε από πολλούς σημαντικότερος από τον Deming, λόγω της έμφασης που έδωσε στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας. Συμπεριέλαβε τις διαστάσεις της διοίκησης όπως το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα ορίστηκε ως καταλληλότητα για χρήση του προϊόντος στους τομείς του σχεδιασμού, της συμμόρφωσης, της διαθεσιμότητας και της ασφάλειας. Η εστίαση επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση και σε τεχνικές μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις, σε αντίθεση με τον Deming, που εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων. Ο Juran ανέπτυξε την τριλογία της ποιότητας, *σχεδιασμός*, *έλεγχος*, *βελτίωση* και όρισε τα τέσσερα στοιχεία της καταλληλότητας για χρήση (James,1998),

1. *ποιότητα σχεδίασης*

2. *ποιότητα συμμόρφωσης*

3. διαθεσιμότητα

4. εξυπηρέτηση

και τα έξι στάδια για την επίλυση των προβλημάτων

1. εντοπισμός του έργου

2. ορισμός του έργου

3. διάγνωση της αιτίας

4. θεραπεία της αιτίας

5. μονιμοποίηση των βελτιώσεων

6. αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση.

Armang Feigenbaum

Ο Armang Feigenbaum υπήρξε επικεφαλής του τμήματος παραγωγής της General Electric παγκοσμίως μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Θεωρούσε την ποιότητα ως ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού και υποστήριξε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση. Το σύστημα ΔΟΠ του Feigenbaum απαιτεί την κατανόηση των θεμάτων της ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή μέσω μιας καλής απόδοσης των επενδύσεων, του κόστους της ποιότητας, του κόστους της πρόληψης και του κόστους των αποτυχιών. Η προσέγγιση του συνοψίζεται σε τρία κριτήρια στα οποία πρέπει να δεσμευθούν τα στελέχη της επιχείρησης: ενδυνάμωση της διαδικασίας, διαβεβαίωση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια και διοίκησης του κόστους και της ποιότητας ως συμπληρωματικούς στόχους. Σε αυτόν οφείλεται η ανάπτυξη του όρου *επιχείρηση ευρέος ελέγχου ποιότητας*.

Philip Crosby

Ο Philip Crosby επέτυχε σημαντική εμπορική επιτυχία μέσω της προώθησης των ιδεών του, οι οποίες βασίστηκαν κυρίως στη θεωρία ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει χρήματα. Ο Crosby ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απαραίβατες αρχές της ποιότητας (James,1998). Αυτές είναι:

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις
2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας
3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας
4. Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας
5. Μόνη αρχή της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά

Ο Crosby επίσης ανέπτυξε τα 14 σημεία (James,1998) για τη βέλτιστη της ποιότητας και αφορούν κατά κύριο λόγο σε ζητήματα υλοποίησης. Αυτά είναι τα εξής:

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας
5. Συνείδηση της ποιότητας
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδέν ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των επιστατών
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Συνεχή βελτίωση

Η έννοια του πελάτη στη ΔΟΠ

Κατά τον Juran, 1974 οποιοσδήποτε επηρεάζεται από το προϊόν/ υπηρεσία ή τη διαδικασία είναι πελάτης/καταναλωτής. Αυτοί διακρίνονται σε: (Λογοθέτης 2003).

1. Εσωτερικός πελάτης: Είναι το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που με άμεσο ή έμμεσο τρόπο εμπλέκεται στη διαδικασία παραγωγής, εξυπηρέτησης, πώλησης αλλά και υποστήριξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
2. Εξωτερικός πελάτης: Είναι οι άμεσοι τελικοί καταναλωτές καθώς και οι έμμεσοι πελάτες που συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης του προϊόντος/ υπηρεσίας.

Τα αξιώματα της ΔΟΠ

Τρία είναι τα αξιώματα της ΔΟΠ (Λογοθέτης, 1993):

1. *Δέσμευση*: Με τη συμμετοχή της διοίκησης αλλά και όλου του δυναμικού της επιχείρησης ή του Οργανισμού- από τα ανώτερα στελέχη μέχρι και τους εργαζομένους- δεσμεύονται για τη συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.
2. *Γνώση*: Μέσα από κατάλληλα επιστημονικά εργαλεία, συνεχή έρευνα, ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων αλλά και γνώση, μπορούν να προληφθούν δυσλειτουργίες και έτσι η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και αποδοτική.
3. *Συμμετοχή*: Σημαντική είναι η συμμετοχή όλων και όχι ενός τμήματος της επιχείρησης, έτσι ώστε και με τη λειτουργία ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας να επιλυθούν γρηγορότερα προβλήματα που προκύπτουν και αναφέρεται στην κοινωνική πλευρά του θέματος.

Στόχοι της ΔΟΠ

Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκονται με τη ΔΟΠ είναι οι παρακάτω:

- *Ποιότητα*. Βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι η άριστη ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωσής τους, ξεκινώντας από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος μέχρι τη συνεχή εξυπηρέτηση του πελάτη, προκειμένου τα προϊόντα αυτά να ικανοποιούν ή ακόμη και να ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- *Ικανοποίηση του πελάτη*. Η σωστή έρευνα θα δώσει σαφείς απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα, όπως για το ποιες είναι οι ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, ποιες είναι οι

προσδοκίες του για το προϊόν έτσι ώστε αυτό να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του. Είναι δε απαραίτητο να γίνουν κατανοητές, τόσο οι ανάγκες του εξωτερικού πελάτη, όσο και του εσωτερικού, ώστε η εφαρμογή της ΔΟΠ να εξασφαλίζει, όχι μόνο τη βελτίωση του προϊόντος, αλλά και τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εξυπηρέτησης, διανομής.

- *Μηδέν ελαττωματικά.* Στόχος της ΔΟΠ είναι η πρόληψη ελαττωματικών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής από τη μια μεριά και από την ικανοποίηση των πελατών της από την άλλη.
- *Συμμετοχή προσωπικού.* Καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Αναμφίβολα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυρίαρχος συντελεστής στο σύστημα παραγωγής, διανομής, εξυπηρέτησης. Έτσι, η διοίκηση, με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και παρότρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους και να αξιοποιήσουν την πείρα τους, αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.
- *Τεχνολογία.* Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, με συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του πελάτη.

Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποβλέπει στη καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για να το πετύχει αυτό στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών που έχουν ως βασικά στοιχεία τη συνεχή εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη, τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αριστοποίηση διαδικασιών εσωτερικής λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι αλληλένδετα και συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

1. Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία.
2. Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της.

3. Αύξηση των πωλήσεων
4. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
5. Αύξηση των εσόδων / κερδών
6. Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών
7. Μείωση του κόστους παραγωγής
8. Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας
9. Αύξηση της παραγωγικότητας
10. Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων

Πλευρές της ΔΟΠ

Συχνά στη βιβλιογραφία παρατηρείται διαχωρισμός των προγραμμάτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε «σκληρά»(hard) και «απαλά» (soft). Η σκληρή πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναφέρεται σε ποσοτικά εργαλεία και τεχνικές ποιότητας ενώ η απαλή πλευρά αφορά έννοιες και αρχές όπως η ηγεσία και η εργασιακή κουλτούρα (Vouzas & Psychogios, 2007).

Η «απαλή» πλευρά περιλαμβάνει πολιτικές για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων στην ποιότητα αλλά και τη διάχυση της ιδεολογίας της διοίκησης που ενισχύει την αλλαγή κουλτούρας και τη συνεχή βελτίωση για την ικανοποίηση του πελάτη, ενώ χαρακτηρίζεται ως ποιοτική πλευρά του προγράμματος (Rees, 1995).

Επίσης σύμφωνα με τους Fotopoulos & Psomas (2009), τα απαλά στοιχεία της ΔΟΠ είναι η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας, ο προσανατολισμός στον πελάτη, η διοίκηση και συμμετοχή των εργαζομένων, η διαχείριση των προμηθευτών, η συνεχής βελτίωση, η διοίκηση διεργασιών, η πληροφόρηση και ανάλυση και η εκπαίδευση και γνώση. Οι Vouzas & Psychogios, (2007), προχώρησαν στον προσδιορισμό εννέα βασικών αρχών της απαλής πλευράς της ΔΟΠ που είναι η συνολική συμμετοχή των εργαζομένων, η συνεχής εκπαίδευση, η συνεχής βελτίωση, η ενθάρρυνση, η ομαδικότητα, η δέσμευση και υποστήριξη της διοίκησης, ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης, η ικανοποίηση του πελάτη και η αλλαγή κουλτούρας.

Όλα τα παραπάνω προσανατολίζονται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο υπ αριθμόν ένα προσδιοριστικός παράγοντας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Βασική προϋπόθεση της ΔΟΠ είναι τα σωστά εκπαιδευμένα και καταρτισμένα άτομα που ωθούνται από κίνητρα όπως η ελεύθερη έκφραση των απόψεων, ηθικές και υλικές απολαβές κ.α.(Κέφης, 2005).

Για να υπάρξει ποιότητα στο δυναμικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητη η επικοινωνία των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, η εκπαίδευση και η παροχή κινήτρων. Οι άνθρωποι χρειάζονται ενθάρρυνση για να βελτιώσουν τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται. Αποτελούν ένα ιδιαίτερα υψηλής αξίας στοιχείο που επηρεάζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα (Κέφης, 2005). Όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι μέρος της αλυσίδας, άρα εμπλέκονται στην εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη και έτσι η ποιότητα έχει σημασία σε όλα τα επίπεδα, ενώ η συνεργασία και η ομαδικότητα αποτελούν σημαντικά στοιχεία. Έτσι όλοι έχουν την ευθύνη της ποιότητας σύμφωνα με τον (Wilkinson, 1992).

Κοινός παρανομαστής των απαλών πλευρών της ΔΟΠ αποτελεί και η οργανωσιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα βρίσκεται στην καρδιά και φιλοσοφία της ΔΟΠ. Ορίζεται εξ ολοκλήρου από εγγενείς αξίες που υπόκεινται κάτω από κάθε ενέργεια, απόφαση και στάση και εκτίθεται σε κάθε μία από τις πολλές επιμέρους διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούν το εργασιακό περιβάλλον τη κάθε επιχείρησης (Chopin, 1991). Οι Corbett & Rastrick (2000) υποστηρίζουν ότι «η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει και μεταβάλλει τις ενέργειες και τις αντιλήψεις των ανθρώπων σε όλες τις πτυχές της εργασίας τους και επεκτείνεται για να συμπεριλάβει την ποιότητα» (Vouzaz & Psychogios, 2007).

Μια οργανωσιακή κουλτούρα που συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας με τη συμμετοχή όλων απαιτεί να είναι ολοκληρωμένη σε όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αυτό απαιτεί αλλαγή στη συμπεριφορά, τις στάσεις και τις εργασιακές πρακτικές των ανθρώπων με διάφορους τρόπους (Dale et al, 1997). Ο Στεφανάτος (2000) από τους καλύτερους Έλληνες που ασχολήθηκαν με την ΔΟΠ τονίζει πως σε ένα οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα μετουσιώνεται σε σύστημα αξιών ,σε τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Παράλληλα σημειώνει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει σε

μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού παρέχοντας οφέλη τόσο στον οργανισμό όσο και στο κοινωνικό σύνολο .

Η παροχή ποιοτικών εσωτερικών διαδικασιών είναι επίσης αρκετά χρήσιμη παράμετρος σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων αφού οι βελτιώσεις στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών αναμένεται να παράγουν βελτιωμένη ποιότητα εξωτερικών υπηρεσιών (Kang et al, 2002). Επίσης η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από τη στάση που έχουν οι άνθρωποι μεταξύ τους καθώς και από τον τρόπο που εξυπηρετούν ο ένας τον άλλο εντός της επιχείρησης (Heskett et al, 1994). Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών οδηγεί σε ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία οδηγεί σε διατήρηση των θέσεων εργασίας τους και αύξηση της παραγωγικότητας καταλήγοντας σε αύξηση εσόδων και κερδοφορία.

Διαδικασίες λειτουργίας στη ΔΟΠ

Αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι διαδικασίες. Διαδικασίες λειτουργίας είναι στην ουσία ένα σύνολο οδηγιών –κανόνων που ο στόχος τους είναι την επίτευξη ομοιομορφίας στην εφαρμογή συγκεκριμένης λειτουργίας η προτύπου . Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί εμπλοκή όλων, από την ανώτατη διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο, διαφορετικά αποτελεί μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει. Για την επίτευξη των στόχων της και την επίλυση προβλημάτων η Δ.Ο.Π., έχει να επιδείξει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. (Πετρίδου, 2006).

Λίγες είναι οι έρευνες που υπάρχουν στο χώρο του αθλητισμού σχετικά με τη ΔΟΠ και γεννάται το ερώτημα εάν έχουν σχέση και συνάφεια όλα τα παραπάνω και η γενική θεωρία ΔΟΠ με την διαχείριση του αθλητισμού.

Η Linda Van Leeuwen, (2002), (University of Deakin Australia), κάνει ιδιαίτερη αναφορά στην διάσταση της ικανοποίησης των πελατών στο τομέα του Αθλητισμού κάνοντας ειδικές συσχετίσεις με την ικανοποίηση των πελατών σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις. Επίσης ο Marvin Washington, (2010) (Εταιρία Διαχείρισης Αθλητισμού Αυστραλίας –Ν. Ζηλανδίας) φέρνει την γενική θεωρία της ΔΟΠ στη διαχείριση του αθλητισμού επισημαίνοντας τη χρήση της θεσμικής θεωρίας σε διάφορα είδη ερωτήσεων διαχείρισης του αθλητισμού.

Ο Trevor Slack (2002), Αμερικανός ερευνητής και συγγραφέας με εξειδίκευση στους Αθλητικούς Οργανισμούς στο βιβλίο του «Οι κοινωνικές και εμπορικές επιπτώσεις του αθλητισμού, και ο ρόλος της διαχείρισης του αθλητισμού», χαρακτηρίζει τον αθλητισμό σαν μια δομημένη οντότητα που έχει συγκεκριμένους στόχους που την υποκινούν και παρέχουν υπηρεσίες.

Τη δική τους θεωρία αναπτύσσουν και οι Κριεμάδης και άλλοι (2012) σε σχέση με την διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού και ιδιαίτερα την παράμετρο ανθρώπινο δυναμικό. Τονίζουν ότι η διοίκηση και οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους τρία στοιχεία που καθορίζουν την εξέλιξή τους: 1) τους συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτύχουν (στρατηγική), 2) τους περιορισμένους πόρους (πόροι) και 3) την συμβολή των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων (ανθρώπινο δυναμικό).

Τέλος οι Goetsch και Davis (2013) αναφέρονται εκτενώς σε όλες εκείνες τις διαστάσεις που ερευνήθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας και αφορά διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, ποιότητα, μακροχρόνιο σχεδιασμό και δέσμευση για την τήρηση του, εμμονή στην ποιότητα, ομαδική εργασία.

Η λειτουργία της ποιότητας σε ένα οργανισμό όπως είναι οι Αθλητικές Ομοσπονδίες είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, αξιολόγησης και διάχυσης αυτών, υλοποίησης στρατηγικού σχεδιασμού, συνεργασιών με στόχο την βελτίωση παροχής υπηρεσιών που στον αθλητισμό είναι η ευχαρίστηση της κοινωνίας του κάθε αθλήματος μέσω επιτυχών αποτελεσμάτων. Τρόποι για την επίτευξη αυτού είναι η δημιουργία φιλοσοφίας (κουλτούρας του αθλήματος), βελτίωση παροχής υπηρεσιών ως κεντρική Διοίκηση, αποτελέσματα σε αγώνες, δημιουργία σταθερής βάσης του αθλήματος που όλα τα παραπάνω οδηγούν στην ικανοποίηση της κοινωνίας του αθλήματος (πελάτες).

Η εμπειρία του ερευνητή επί πολλά χρόνια σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο διοίκησης μια Ομοσπονδίας τον οδήγησε στην διαπίστωση ότι υπήρχαν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός μεγάλου Οργανισμού με τεράστια διείσδυση στην κοινωνία με δυναμική απέναντι στην πολιτική ηγεσία (Κόμματα – Κυβέρνηση-Δήμοι) αλλά και με διαχείριση χρηματικών ποσών για την βελτίωση του αθλήματος. Η καθυστερημένη εφαρμογή της ΔΟΠ στην Ελλάδα λογικό είναι να έχει την ίδια καθυστέρηση εφαρμογής και στις Ομοσπονδίες. Η έναρξη εφαρμογής όμως σε

Ευρωπαϊκό επίπεδο και αργά αλλά σταθερά και στην Ελλάδα βρίσκει μεγάλο πεδίο εφαρμογής στις Αθλητικές Ομοσπονδίες. Η παρούσα έρευνα προσπάθησε λοιπόν να διερευνήσει το κατά πόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βρίσκει πεδίο εφαρμογής στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες.

III-ΜΕΘΟΔΟΣ

Στρατηγική

Η παρούσα έρευνα ήταν έρευνα πεδίου, καθότι διερεύνησε τις παραμέτρους/μεταβλητές (ηγεσία, στρατηγική, πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, ικανοποίηση, διαδικασίες και αλλαγές) όπως αυτές διαμορφώνονται στις πραγματικές συνθήκες της ζωής και όχι σε συνθήκες εργαστηρίου. Επειδή μάλιστα ο ερευνητικός σχεδιασμός εμπεριείχε την διερεύνηση πιθανών διαφορών των παραπάνω μεταβλητών με άλλες μεταβλητές (π.χ. φύλο), τις οποίες όμως δεν τις εισήγαγε ο ερευνητής αλλά υπάρχουν στο πεδίο, η έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί ως *έρευνα εκ των υστέρων διαφορών* (Παρασκευόπουλος, 1993). Παράλληλα επειδή ένας ακόμη σκοπός της έρευνας ήταν η καταγραφή των μεταβλητών σε συγκεκριμένους οργανισμούς, μπορεί να χαρακτηριστεί και ως έρευνα επισκόπησης (survey research).

Συνεπώς ο ερευνητικός σχεδιασμός ήταν μια μίξη έρευνας εκ των υστέρων και έρευνας επισκόπησης. Παράλληλα ο ερευνητικός σχεδιασμός της έρευνας εντάσσεται στο χώρο της ποσοτικού τύπου έρευνας (Thomas & Nelson, 2003).

Δείγμα

Ο πληθυσμός στόχος της παρούσας έρευνας ήταν οι εμπλεκόμενοι (μέλη διοίκησης, υπάλληλοι, εθελοντές συνεργάτες, έμμισθοι συνεργάτες) πέντε Ομοσπονδιών (ΕΟΠΕ, ΕΟΚ, ΟΧΕ, ΟΑμεΑ και Παρα-ολυμπιακή Επιτροπή). Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 120 εμπλεκόμενοι που στην ουσία ξεπερνά το 50% του πληθυσμού) και άρθηκε με την διαδικασία του προσφερόμενου δείγματος.

Εργαλείο μέτρησης

Το εργαλείο μέτρησης αποτελεί μίξη ενός ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών το 2008 με σκοπό την αποτίμηση του κοινού πλαισίου αξιολόγησης των Δημοσίων Υπηρεσιών (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, 2008) και ενός από την αξιολόγηση των Δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Common Assessment Framework [CAF]). Να ληφθεί υπόψη ότι οι Ομοσπονδίες καταστατικά και βάση Νόμου είναι μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί .

Το πρώτο ερωτηματολόγιο περιείχε τα εξής ερωτήματα σε εξαβάθμια κλίμακα Likert:

- Ηγεσία

Αν μπορεί να δώσει μια σαφή κατεύθυνση στη Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή ,το όραμα και τις αξίες της. Αν αναπτύσσει και εφαρμόζει ένα σύστημα Διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης της απόδοσης και της αλλαγής .Αν υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης και δρα ως πρότυπο ρόλου . Τέλος αν διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς η άλλους φορείς ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες .

- Στρατηγική

Αν συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των συμμετεχόντων .Αν αναπτύσσει αναθεωρεί και επικαιροποιεί την στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των συμμετεχόντων και τους διαθέσιμους πόρους. Αν εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση. Αν σχεδιάζει, εφαρμόζει και επικαιροποιεί το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία

- Ανθρώπινοι Πόροι

Αν προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Αν προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. Αν ενεργοποιεί το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

- Συνεργασίες και πόροι

Αν αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας. Αν αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες. Πως διαχειρίζεται τα οικονομικά. Πως διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση. Πως διαχειρίζεται την τεχνολογία. Πως διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της .

- Διαδικασίες

Πως προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση. Πως αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη. Πως αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών

- Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη / ικανοποίηση πελατών

Μελετά, ερευνά, μετρά, και αξιολογεί ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών:

- Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Μελετά, ερευνά, μετρά και αξιολογεί ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού της αλλά και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού .

- Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Μελετά ,ερευνά , μετρά και αξιολογεί ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με τους εμπλεκόμενους στην Δημόσια Οργάνωση

- Κύρια αποτελέσματα Μελετά, ερευνά και αξιολογεί την επίτευξη των καθορισμένων στόχων και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού .

Το ερωτηματολόγιο του Common Assessment Framework (CAF) περιείχε τα εξής ερωτήματα σε εξαβάθμια κλίμακα Likert τα οποία παραθέτουμε αυτούσια και αφορούν όλες τις παραμέτρους της ΔΟΠ:

1. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στην εφαρμογή καινούργιων ιδεών και πειραματισμών;

2. Ο οργανισμός αναθέτει σε μικρές ομάδες την επίλυση προβλημάτων;
3. Ο οργανισμός ζητά λεπτομερείς και αναλυτικές γραπτές αναφορές;
4. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως ναι μεν δουλεύουν για τον οργανισμό αλλά δεν τους επιτρέπεται να έχουν αυτονομία;
5. Ο οργανισμός διαθέτει πολύπλοκο οργανόγραμμα;
6. Ο οργανισμός επιτρέπει στα μέλη του να συμμετέχουν εθελοντικά στις ομάδες δράσης (task forces), με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων;
7. Ο οργανισμός αποκρίνεται άμεσα στις εισηγήσεις των εργαζομένων;
8. Ο οργανισμός διαθέτει δέκα ή λιγότερους ανθρώπους στις ομάδες δράσης (task forces);
9. Ο οργανισμός ανταποκρίνεται άμεσα στις ερωτήσεις των πελατών;
10. Ο οργανισμός δίνει πολύ μεγάλη σημασία σε θέματα ποιότητας;
11. Τα μέλη του οργανισμού είναι ενθουσιασμένα με τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρίας;
12. Ο οργανισμός δίνει σημασία στη γνώμη των πελατών της;
13. Ο οργανισμός δίνει μεγαλύτερη σημασία στο κόστος παρά στην ικανοποίηση των πελατών;
14. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη εμπλέκονται ενεργά στην ικανοποίηση των πελατών;
15. Ο οργανισμός είναι επικεντρωμένος περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό παρά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες;
16. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τις καινοτόμες ιδέες των εργαζομένων;
17. Ο οργανισμός αναλαμβάνει το ρίσκο υλοποίησης καινοτόμων ιδεών;
18. Ο συναγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων είναι συνηθισμένο φαινόμενο σε αυτό τον οργανισμό ;
19. Στον οργανισμό λειτουργούν άτυπα συστήματα επικοινωνίας;
20. Ο οργανισμός έχει υψηλό επίπεδο ανοχής σε λάθη που προέρχονται από τον πειραματισμό νέων ιδεών;
21. Ο οργανισμός σέβεται τον εργαζόμενο;
22. Ο οργανισμός επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη αποτελεσμάτων;
23. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγικότητα;
24. Η αξιολόγηση που γίνεται από τους συναδέλφους θεωρείται σημαντικό στοιχείο στον οργανισμό;

25. Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε προγράμματα σε χρόνο που συμμετέχουν οι ίδιοι;
26. Ο εργασιακός χώρος χαρακτηρίζεται από οικογενειακή ατμόσφαιρα;
27. Η αλυσίδα της ιεραρχίας γίνεται ευέλικτη όταν κρίνεται απαραίτητο;
28. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται επαρκώς προκειμένου να αναπτύξουν τις ικανότητες τους;
29. Στον οργανισμό υπάρχει ελεύθερη ροή σημαντικών πληροφοριών μεταξύ των ανώτερων στελεχών και του προσωπικού;
30. Οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι για τον οργανισμό και την εργασία τους;
31. Οι εργαζόμενοι θεωρούν συναρπαστικό το εργασιακό τους περιβάλλον;
32. Οι αξίες και τα πιστεύω των εργαζομένων είναι συμβατά με τους στόχους του οργανισμού;
33. Οι εργαζόμενοι συχνά θεωρούν την εργασία τους διασκεδαστική;
34. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αντιπροσωπεύει ο οργανισμός τους;
35. Η φιλοσοφία του οργανισμού είναι να επικεντρώνεται σε ότι μπορεί να κάνει πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά;
36. Είναι πιο σημαντικό να υιοθετούνται ήδη υπάρχουσες ιδέες παρά να αναπτύσσονται καινούριες;
37. Ο οργανισμός κινείται προσεκτικά σε θέματα που δεν έχει πρότερη εμπειρία;
38. Καινοτομία για τον οργανισμό σημαίνει να κινείται με μικρά διαδοχικά βήματα;
39. Σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας, ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να εγκαταλείψει το σχέδιο;
40. Ο οργανισμός έχει μεγάλο εύρος ελέγχου;
41. Ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από απλή οργανωτική δομή;
42. Ο οργανισμός προτιμά να απασχολεί λιγότερα μέλη στα κορυφαία ιεραρχικά επίπεδα;
43. Ο οργανισμός συχνά χρησιμοποιεί πολύπλοκα λειτουργικά συστήματα (όπως το matrix);
44. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά σε ποιον υπεύθυνο αναφέρονται για τις εργασίες που αναλαμβάνουν;
45. Ο οργανισμός θεωρεί ότι μπορεί να ασκεί έλεγχο στους εργαζόμενους και ταυτόχρονα να τους δίνει ελευθερία;
46. Δίνεται ελευθερία στους εργαζόμενους να διερευνήσουν καινούργιες ιδέες αλλά μέσα σε περιορισμένα πλαίσια;

47. Ο οργανισμός θεωρεί ότι οι ανάγκες αυτών που απευθύνει τις υπηρεσίες του (δηλαδή των πελατών του) είναι τόσο σημαντικές όσο και το κόστος;
48. Η οικογενειακή και ευχάριστη ατμόσφαιρα είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των καθηκόντων των εργαζομένων;
49. Ο οργανισμός λειτουργεί με ένα αποδοτικό λειτουργικό σύστημα;
50. Ο οργανισμός θεωρεί ότι η εμμονή στις βασικές αρχές του μάνατζμεντ είναι το ίδιο σημαντική με την ανάγκη για καινοτομία;

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιείχε ερωτήματα που προσαρμόσθηκαν σε ανάγκες της έρευνας και ειδικότερα στη βάση του γεγονότος ότι αφορούσαν Αθλητικές Ομοσπονδίες. Το ερωτηματολόγιο (Βλ. Παράρτημα) εμπεριέχει τέσσερις ερωτήσεις δημογραφικού τύπου και έξι ερωτήματα για την ηγεσία. Τα δημογραφικού τύπου ερωτήματα αφορούσαν την ηλικία, το επίπεδο σπουδών, το φύλλο και την ιδιότητα των συμμετεχόντων. Ως προς την ηγεσία αφορούσαν την ίδια την ηγεσία, την εξεύρεση πόρων, την ανάπτυξη στρατηγικής, την ικανοποίηση των σωματείων (πελάτες), την κοινωνία, και βεβαίως τα αποτελέσματα όλων των ανωτέρω.

Στατιστική ανάλυση

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως η μέση τιμή (M) και η τυπική απόκλιση (SD). Για την διερεύνηση των διαφορών των εννέα διαστάσεων των διαδικασιών ΔΟΠ των ομοσπονδιών ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες (φύλλο, ηλικία, ιδιότητα και επίπεδο σπουδών) χρησιμοποιήθηκαν η πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης (MANOVA). Το επίπεδο p καθορίστηκε στο .05 ενώ για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha. Τέλος χρησιμοποιήθηκε το SPSS 20.

Για τις ανάγκες της έρευνας πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με το πακέτο SPSS 20. Συγκεκριμένα:

Δεοντολογικά ζητήματα

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και τα δεδομένα της έρευνας εμπιστευτικά.

IV - ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Δημογραφικά Στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 120 άτομα εκ των οποίων 70 ή ποσοστό 58.3% ήταν άνδρες και 50 ή ποσοστό 41.7% ήταν γυναίκες (πίνακας 1).

Πίνακας 1: Απόλυτη και σχετική συχνότητα συμμετεχόντων ανά φύλο

	f	%f
Ανδρας	70	58.3
Γυναίκα	50	41.7
Σύνολο	120	100.0

Από αυτούς οι 29 ή ποσοστό 24.2% ήταν από 20 έως 40 ετών, οι 70 ή ποσοστό 58.3% ήταν από 41 έως 60 ετών και οι 21 ή ποσοστό 17.5% ήταν άνω των 60 ετών (πίνακας 1).

Πίνακας 2: Απόλυτη και σχετική συχνότητα συμμετεχόντων ανά ηλικία

	f	%f
20 έως 40 ετών	29	24.2
41 έως 60 ετών	70	58.3
Άνω των 60 ετών	21	17.5
Σύνολο	120	100.0

Οι 54 ή ποσοστό 45% ήταν μέλη διοίκησης, οι 48 ή ποσοστό 40% ήταν υπάλληλοι, 8 ή ποσοστό 6.7% ήταν συνεργάτες-εθελοντές και 10 ή ποσοστό 8.3% ήταν έμμισθοι συνεργάτες (πίνακας 3).

Πίνακας 3: Απόλυτη και σχετική συχνότητα συμμετεχόντων ανά ιδιότητα

	f	%f
Μέλος διοίκησης	54	45.0
Υπάλληλος	48	40.0
Συνεργάτης-εθελοντής	8	6.7
Έμμισθος συνεργάτης	10	8.3
Σύνολο	120	100.0

Οι 67 ή ποσοστό 55.8% ήταν πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, οι 16 ή ποσοστό 13.8% ήταν τεχνολογικής εκπαίδευσης και οι 37 ή ποσοστό 30.8% ήταν δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (πίνακας 4).

Πίνακας 4: Απόλυτη και σχετική συχνότητα συμμετεχόντων ανά επίπεδο σπουδών

	f	%f
Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης	67	55.8
Τεχνολογικής εκπαίδευσης	16	13.3
Δευτεροβάθμια	37	30.8
Σύνολο	120	100.0

Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa για την διάσταση της ηγεσίας ήταν .87 ενώ από τον πίνακα 5 φαίνεται ότι κανένα ερώτημα δεν χρειάζεται να αφαιρεθεί για να αυξηθεί ο συγκεκριμένος δείκτης.

Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της ηγεσίας αν αφαιρεθούν ερωτήματα

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1.	15,0833	9,640	,698	.835
1.2.	15,1333	9,612	,766	.817
1.3.	15,0750	10,087	,699	.834
1.4.	15,2167	9,297	,766	.816
1.5.	14,5583	11,492	,511	.876

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa για την διάσταση της στρατηγικής ήταν .87 ενώ από τον πίνακα 6 φαίνεται ότι κανένα ερώτημα δεν χρειάζεται να αφαιρεθεί για να αυξηθεί ο συγκεκριμένος δείκτης.

Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της στρατηγικής αν αφαιρεθούν ερωτήματα

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.1.	7,3167	3,832	,743	.825
2.2.	7,4083	3,891	,718	.846
2.3.	7,4417	3,341	,798	.774

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa για την διάσταση της ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ήταν .89 ενώ από τον πίνακα 7 φαίνεται ότι κανένα ερώτημα δεν χρειάζεται να αφαιρεθεί για να αυξηθεί ο συγκεκριμένος δείκτης.

Πίνακας 7: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αν αφαιρεθούν ερωτήματα

	Scale		Corrected Item-	
	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3.1.	10.1000	10.914	.782	.854
3.2.	10.0833	10.144	.792	.847
3.3.	10.1750	10.919	.755	.862
3.4.	10.3917	9.551	.734	.876

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa για την διάσταση των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων ήταν .77. Παρόλα αυτά στον πίνακα 8 φαίνεται ότι το ερώτημα 4.1 χρειάζεται να αφαιρεθεί για να αυξηθεί ο συγκεκριμένος δείκτης. Κάτι τέτοιο τελικά και έγινε για η ερώτηση ήταν πολύ γενική και μπορεί να καλυφτεί από τις επόμενες.

Πίνακας 8: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση των εξωτερικών συνεργασιών αν αφαιρεθούν ερωτήματα

	Scale		Corrected Item-	
	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.1.	17.8917	26.753	.383	.874
4.2.	18.1583	38.218	.621	.724
4.3.	18.1667	36.980	.676	.711
4.4.	18.0250	36.075	.613	.714
4.5.	18.0917	38.151	.711	.715
4.6.	18.3333	33.770	.660	.697

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa για την διάσταση της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών ήταν .90 ενώ από τον πίνακα 9 φαίνεται ότι κανένα ερώτημα δεν χρειάζεται να αφαιρεθεί για να αυξηθεί ο συγκεκριμένος δείκτης.

Πίνακας 9: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της διοίκησης διαδικασιών αν αφαιρεθούν ερωτήματα

	Scale			
	Scale Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5.1.	10.7333	9.122	.784	.868
5.2.	11.0333	8.133	.764	.879
5.3.	10.7750	8.814	.804	.860
5.4.	10.7333	9.290	.767	.874

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa για την διάσταση της ικανοποίησης ήταν .92 ενώ από τον πίνακα 10 φαίνεται ότι κανένα ερώτημα δεν χρειάζεται να αφαιρεθεί για να αυξηθεί ο συγκεκριμένος δείκτης.

Πίνακας 10: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση της ικανοποίησης αν αφαιρεθούν ερωτήματα

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6.1.	14.9000	13.536	.838	.898
6.2.	14.7333	14.752	.801	.906
6.3.	14.8667	13.915	.781	.909
6.4.	14.5333	14.032	.824	.901
6.5.	14.6333	14.184	.761	.913

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa για την διάσταση των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό ήταν .91 ενώ από τον πίνακα 11 φαίνεται ότι κανένα ερώτημα δεν χρειάζεται να αφαιρεθεί για να αυξηθεί ο συγκεκριμένος δείκτης.

Πίνακας 11: Δείκτης αξιοπιστίας για την διάσταση για το ανθρώπινο δυναμικό αν αφαιρεθούν ερωτήματα

	Scale Mean if Scale Item Deleted	Variance if Scale Item Deleted	Corrected Total Correlation	Item-Cronbach's Alpha if Item Deleted
7.1.	14.4750	15.646	.765	.897
7.2.	14.7333	15.004	.732	.903
7.3.	14.4167	14.817	.770	.895
7.4.	14.5500	13.981	.841	.880
7.5.	14.4917	13.714	.796	.891

Για την διάσταση των αποτελεσμάτων για την κοινωνία ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa ήταν .88 και για τα κύρια αποτελέσματα ήταν .87. Τέλος ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alfa για το σύνολο του ερωτηματολογίου ήταν .97.

Κύρια ευρήματα

Στο σύνολο των συμμετεχόντων η αποτίμηση της διάστασης της ηγεσίας ήταν ($M = 3.75$ $SD = .78$, $BCI [3.62 - 3.90]$) της διάστασης της στρατηγικής ήταν ($M = 3.69$ $SD = .93$, $BCI [3.52 - 3.86]$), της διάστασης του ανθρώπινου δυναμικού ήταν ($M = 3.40$ $SD = 1.05$, $BCI [3.22 - 3.60]$), της διάστασης των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων ήταν ($M = 3.62$ $SD = 1.15$, $BCI [3.42 - 3.84]$), της διάστασης των διαδικασιών ήταν ($M = 3.61$ $SD = .97$, $BCI [3.45 - 3.79]$), της διάστασης της ικανοποίησης ήταν ($M = 3.68$ $SD = .93$, $BCI [3.51 - 3.81]$), της διάστασης του ανθρώπινου δυναμικού ήταν ($M = 3.63$ $SD = .94$, $BCI [3.46 - 3.80]$), της διάστασης της κοινωνίας ήταν ($M = 4.03$ $SD = .93$, $BCI [3.93 - 4.20]$) και της διάστασης των κυρίων αποτελεσμάτων ήταν ($M = 4.12$ $SD = 1.02$, $BCI [3.92 - 4.30]$). Τα παραπάνω ευρήματα δείχνουν μια θετική αποτίμηση του έργου των ομοσπονδιών αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι η μέση τιμή σε όλες τις διαστάσεις ήταν άνω του 3 (πολύ). Θα πρέπει να επισημανθεί το εύρημα αυτό σε σχέση με την χρονική στιγμή της πραγματοποίησης της έρευνας. Συγκεκριμένα η έρευνα διεξήχθη σε ένα ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον που η οικονομική δυσανεξία και η κοινωνική απογοήτευση ήταν παρούσες και συνεπώς θα ήταν αναμενόμενες χαμηλότερες τιμές. Επίσης άξιο ανάδειξης είναι και το γεγονός ότι οι διαστάσεις των αποτελεσμάτων για την κοινωνία και

των κύριων αποτελεσμάτων ήταν ακόμη υψηλότερες και συγκεκριμένα άνω του 4 (πάρα πολύ). Ενδεχομένως σε ένα τέτοιο περιβάλλον το έργο των ομοσπονδιών έχει κοινωνική επίδραση και αυτό αποτυπώνεται και στα ευρήματα. Αυτό βεβαίως δεν αποτελεί τελική ερμηνεία αλλά ερώτημα προς διερεύνηση. Τέλος δεν υπήρχαν διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα αντίστοιχες έρευνες για να γίνει σύγκριση των ευρημάτων.

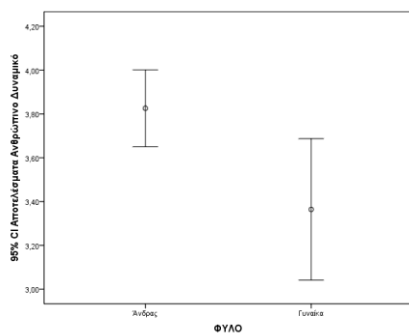
Διαφορές ως προς το φύλο

Στον πίνακα 12 εμφανίζονται οι μέσες τιμές και η τυπικές αποκλίσεις όλων των διαστάσεων ως προς το φύλο. Υπήρχε στατιστικώς σημαντική διαφορά στις αποτιμήσεις των εννέα διαστάσεων των διαδικασιών λειτουργίας των ομοσπονδιών ως προς το φύλο $F_{(9, 110)} = 2.93, p = .004$; Wilk's $\Lambda = 0.81$, partial $\eta^2 = .19$. Ειδικότερα διαπιστώθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές ανά φύλο για τα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό ($F_{(1, 118)} = 7.316; p = .008$; partial $\eta^2 = .06$) (βλ. εικόνα 1), για τα αποτελέσματα στην κοινωνία ($F_{(1, 118)} = 5.280; p = .023$; partial $\eta^2 = .04$) (βλ. εικόνα 2), και για τα κύρια αποτελέσματα ($F_{(1, 118)} = 6.600; p = .011$; partial $\eta^2 = .05$) (βλ. εικόνα 3). Σε ότι αφορά τις διαστάσεις που εμφανίζονται οι διαφορές αυτές, που οι άνδρες αποτιμούν υψηλότερα από τις γυναίκες, φαίνεται από το μέγεθος επίδρασης (partial η^2) ότι αυτές δεν είναι ουσιαστικές μιας και ο Cohen (1988) έχει καθορίσει ότι τιμές 0.01 = αφορούν μικρή επίδραση, 0.06 = μεσαία επίδραση, 0.13 = μεγάλη επίδραση. Δεν υπήρχαν διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα αντίστοιχες έρευνες για να γίνει σύγκριση των ευρημάτων αλλά το γεγονός του ότι οι γυναίκες φαίνονται πιο αυστηρές ή απαιτητικές από τους άνδρες είναι ένα ζήτημα άξιο προσοχής. Ενδεχομένως μια ποιοτικού τύπου έρευνα αποκαλύψει διαφορετικούς τρόπους αντίληψης-πρόσληψης της ποιότητας στους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες.

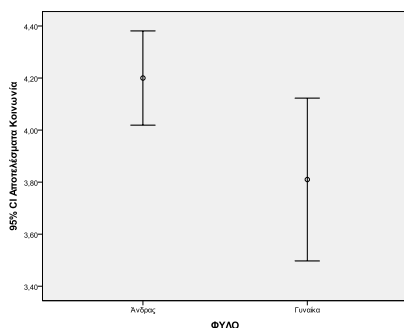
Πίνακας 12: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για όλες τις διαστάσεις ανά φύλο

	ΦΥΛΟ	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
Ηγεσία	Άνδρας	3,81	,71	70
	Γυναίκα	3,67	,87	50
Στρατηγική	Άνδρας	3,78	,85	70
	Γυναίκα	3,58	1,03	50
Ανθρώπινο δυναμικό	Άνδρας	3,51	,10	70
	Γυναίκα	3,24	1,12	50

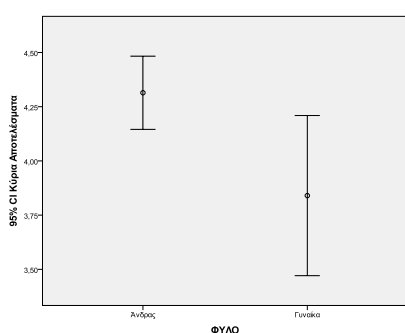
Πόροι	Άνδρας	3,54	,94	70
	Γυναίκα	3,74	1,41	50
Διαδικασίες	Άνδρας	3,64	,91	70
	Γυναίκα	3,55	1,06	50
Ικανοποίηση	Άνδρας	3,6629	,88	70
	Γυναίκα	3,7120	1,00623	50
Αποτελέσματα Ανθρώπινο Δυναμικό	Άνδρας	3,8257	,73340	70
	Γυναίκα	3,3640	1,13547	50
Αποτελέσματα Κοινωνία	Άνδρας	4,2000	,75853	70
	Γυναίκα	3,8100	1,10144	50
Κύρια Αποτελέσματα	Άνδρας	4,3143	,70798	70
	Γυναίκα	3,8400	1,29929	50



Εικόνα 1: Διαφορές στις μέσες τιμές για τα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό ως προς το φύλο



Εικόνα 2: Διαφορές στις μέσες τιμές για τα αποτελέσματα στην κοινωνία ως προς το φύλο



Εικόνα 3: Διαφορές στις μέσες τιμές για τα κύρια αποτελέσματα ως προς το φύλο

Διαφορές ως προς την ηλικία

Στον πίνακα 13 εμφανίζονται οι μέσες τιμές και η τυπικές αποκλίσεις όλων των διαστάσεων ως προς την ηλικία. Δεν υπήρχε στατιστικώς σημαντική διαφορά στις αποτιμήσεις των εννέα διαστάσεων των διαδικασιών λειτουργίας των ομοσπονδιών ως προς το ηλικία $F_{(18, 218)} = 1.74$, $p = .053$; Wilk's $\Lambda = 0.77$, partial $\eta^2 = .10$. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει μια επισήμανση. Διαισθητικά και εμπειρικά θα ήταν αναμενόμενο, στη βάση του γεγονότος ότι οι νέοι άνθρωποι είναι πιο αυστηροί κριτές στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, να υπάρχουν διαφορές. Η στατιστική ανάλυση δεν έδειξε τέτοιες διαφορές αλλά το γεγονός ότι η μέση τιμή όλων σε όλες τις διαστάσεις στις μεγάλες ηλικίες είναι υψηλότερη είναι μια ένδειξη ότι αξίζει η περαιτέρω διερεύνηση του ζητήματος. Άλλωστε μια έρευνα που θα χρησιμοποιούσε άλλες διαδικασίες συλλογής δεδομένων (π.χ. παρατήρηση) μπορεί να αποκαλύψει και διαφορετικά ευρήματα.

Πίνακας 13: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για όλες τις διαστάσεις ανά ηλικιακή κατηγορία

	ΗΛΙΚΙΑ	M	SD	N
Ηγεσία	20 έως 40 ετών	3,6828	,62	29
	41 έως 60 ετών	3,7114	,85	70
	Άνω των 60 ετών	3,9905	,73	21
Στρατηγική	20 έως 40 ετών	3,4598	,69	29
	41 έως 60 ετών	3,7381	1,02	70
	Άνω των 60 ετών	3,8730	,872	21
Ανθρώπινο δυναμικό	20 έως 40 ετών	3,2586	,88	29
	41 έως 60 ετών	3,4679	1,11	70
	Άνω των 60 ετών	3,3452	,94	21
Πόροι	20 έως 40 ετών	3,4598	,82	29
	41 έως 60 ετών	3,6500	1,32	70
	Άνω των 60 ετών	3,7540	,97	21
Διαδικασίες	20 έως 40 ετών	3,5000	,80	29
	41 έως 60 ετών	3,5821	1,05	70
	Άνω των 60 ετών	3,8333	,92	21
Ικανοποίηση	20 έως 40 ετών	3,6552	,51	29
	41 έως 60 ετών	3,6371	1,08	70
	Άνω των 60 ετών	3,8762	,81	21
Αποτελέσματα Ανθρώπινο Δυναμικό	20 έως 40 ετών	3,6690	,89	29
	41 έως 60 ετών	3,5971	,99	70
	Άνω των 60 ετών	3,7048	,89	21
Αποτελέσματα Κοινωνία	20 έως 40 ετών	3,8793	,70	29
	41 έως 60 ετών	4,0286	1,02	70
	Άνω των 60 ετών	4,2857	,86	21
Κύρια Αποτελέσματα	20 έως 40 ετών	4,0517	,93	29
	41 έως 60 ετών	4,0071	1,12	70
	Άνω των 60 ετών	4,5714	,64	21

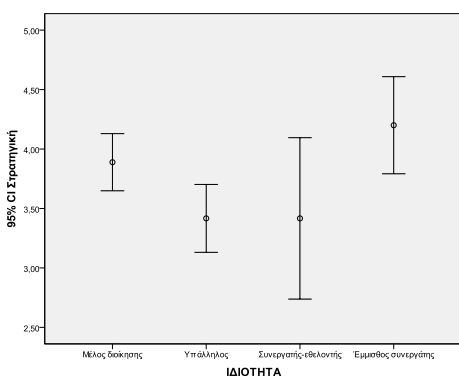
Διαφορές ως προς την ιδιότητα

Στον πίνακα 14 εμφανίζονται οι μέσες τιμές και η τυπικές αποκλίσεις όλων των διαστάσεων ως προς την ιδιότητα. Υπήρχε στατιστικώς σημαντική διαφορά στις αποτιμήσεις των εννέα διαστάσεων των διαδικασιών λειτουργίας των ομοσπονδιών ως την ιδιότητα $F_{(27, 316)} = 1.61, p < .031$; Wilk's $\Lambda = 0.69$, partial $\eta^2 = .12$. Ειδικότερα διαπιστώθηκε α) στατιστικώς σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές ανά ιδιότητα για τη στρατηγική ($F_{(3, 116)} = 3.665; p < .014$; partial $\eta^2 = .09$) (βλ. εικόνα 4) με τους υπαλλήλους να έχουν στατιστικώς σημαντική διαφορά από τους έμμισθους συνεργάτες και β) στατιστικώς σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές ανά ιδιότητα για το ανθρώπινο δυναμικό ($F_{(3, 116)} = 5.651; p < .001$; partial $\eta^2 = .13$) (βλ. εικόνα 5) με τα μέλη της διοίκησης να έχουν στατιστικώς σημαντική διαφορά από τους υπαλλήλους. Μια πιθανή ερμηνεία είναι η ακόλουθη. Ως προς την στρατηγική λόγω του ότι ο έμμισθος συνεργάτης υλοποιεί την στρατηγική που χαράσσει μια διοίκηση έχει μεγαλύτερη ευθύνη και θα καρπωθεί την οποιαδήποτε επιτυχία ή θα χρεωθεί την οποιαδήποτε αποτυχία. Με άλλα λόγια η στρατηγική είναι κάτι που επηρεάζει πολύ περισσότερο τον έμμισθο συνεργάτη από τον μόνιμο υπάλληλο. Συνεπώς είναι λογικώς αναμενόμενο να έχει υψηλότερες τιμές στην αποτίμηση της στρατηγικής. Σε ότι αφορά τη διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού τα μέλη της διοίκησης λογικώς αποτιμούν υψηλότερα λόγω του ότι στην ουσία αποτιμούν το έργο τους.

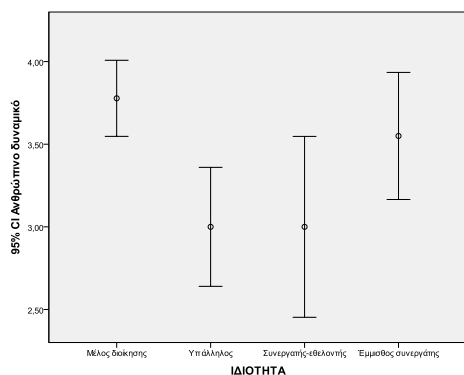
Πίνακας 14: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για όλες τις διαστάσεις ανά ιδιότητα

	ΙΔΙΟΤΗΤΑ	M	SD	N
Ηγεσία	Μέλος διοίκησης	3,9333	,76232	54
	Υπάλληλος	3,5750	,88546	48
	Συνεργάτης εθελοντής	3,5500	,17728	8
	Έμμισθος συνεργάτης	3,8000	,26667	10
Στρατηγική	Μέλος διοίκησης	3,8889	,88073	54
	Υπάλληλος	3,4167	,98331	48
	Συνεργάτης εθελοντής	3,4167	,81162	8
	Έμμισθος συνεργάτης	4,2000	,57090	10
Ανθρώπινο δυναμικό	Μέλος διοίκησης	3,7778	,84349	54
	Υπάλληλος	3,0000	1,2398	48
	Συνεργάτης εθελοντής	3,0000	,65465	8

	Εμμισθος συνεργάτης	3,5500	,53748	10
Πόροι	Μέλος διοίκησης	3,7593	,89177	54
	Υπάλληλος	3,3611	1,1625	48
	Συνεργάτης εθελοντής	3,5417	,85797	8
	Εμμισθος συνεργάτης	4,2000	2,1253	10
Διαδικασίες	Μέλος διοίκησης	3,7454	,85849	54
	Υπάλληλος	3,4063	1,0763	48
	Συνεργάτης εθελοντής	3,3750	1,1726	8
	Εμμισθος συνεργάτης	4,0000	,74536	10
Ικανοποίηση	Μέλος διοίκησης	3,6630	,88580	54
	Υπάλληλος	3,6708	,93489	48
	Συνεργάτης εθελοντής	3,3500	1,4451	8
	Εμμισθος συνεργάτης	4,1200	,54324	10
Αποτελέσματα Ανθρώπινο Δυναμικό	Μέλος διοίκησης	3,8222	,71603	54
	Υπάλληλος	3,4250	1,1408	48
	Συνεργάτης εθελοντής	3,1500	1,0941	8
	Εμμισθος συνεργάτης	4,0000	,53333	10
Αποτελέσματα Κοινωνία	Μέλος διοίκησης	4,0926	,80138	54
	Υπάλληλος	3,8958	1,0716	48
	Συνεργάτης εθελοντής	4,0000	1,0690	8
	Εμμισθος συνεργάτης	4,4500	,72457	10
Κύρια Αποτελέσματα	Μέλος διοίκησης	4,2222	,86147	54
	Υπάλληλος	4,0417	1,1661	48
	Συνεργάτης εθελοντής	3,6250	,69437	8
	Εμμισθος συνεργάτης	4,3000	1,2516	10



Εικόνα 4: Διαφορές στις μέσες τιμές για τη στρατηγική ως προς την ιδιότητα



Εικόνα 5: Διαφορές στις μέσες τιμές για το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την ιδιότητα

Διαφορές ως προς τις σπουδές

Στον πίνακα 15 εμφανίζονται οι μέσες τιμές και η τυπικές αποκλίσεις όλων των διαστάσεων ως προς τις σπουδές. Δεν υπήρχε στατιστικώς σημαντική διαφορά στις αποτιμήσεις των εννέα διαστάσεων των διαδικασιών λειτουργίας των ομοσπονδιών ως προς τις σπουδές $F_{(18, 218)} = 0.94$, $p = .533$; Wilk's $\Lambda = 0.86$, partial $\eta^2 = .07$. Παρόλα αυτά εμφανίζεται μια τάση (μη στατιστικώς σημαντική) με μεγαλύτερες μέσες τιμές να εμφανίζονται στους αποφοίτους ΤΕ και συνεπώς αξίζει περαιτέρω διερεύνησης. Άλλωστε θα ήταν αναμενόμενο οι ΠΕ να εμφανίζουν χαμηλότερες τιμές πιθανώς λόγω αυστηρότερων κριτηρίων.

Πίνακας 15: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για όλες τις διαστάσεις ανά εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Σπουδές)

		ΣΠΟΥΔΕΣ	M	SD	N
Ηγεσία	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης		3,6925	,65257	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης		4,1000	,50596	16
	Δευτεροβάθμια		3,7135	1,0269	37
Στρατηγική	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης		3,6716	,84386	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης		3,9583	,75890	16
	Δευτεροβάθμια		3,6216	1,1308	37
Ανθρώπινο δυναμικό	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης		3,4403	,91193	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης		3,8125	,54391	16
	Δευτεροβάθμια		3,1351	1,3713	37

Πόροι	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης	3,6294	1,1513	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης	3,9167	,60246	16
	Δευτεροβάθμια	3,4820	1,3343	37
Διαδικασίες	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης	3,6007	,89829	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης	3,9375	,69222	16
	Δευτεροβάθμια	3,4730	1,1811	37
Ικανοποίηση	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης	3,6537	,88392	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης	3,9250	,81281	16
	Δευτεροβάθμια	3,6324	1,0567	37
Αποτελέσματα Ανθρώπινο Δυναμικό	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης	3,6746	,83835	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης	4,1000	,43818	16
	Δευτεροβάθμια	3,3568	1,1880	37
Αποτελέσματα Κοινωνία	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης	4,0672	,77311	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης	4,4375	,54391	16
	Δευτεροβάθμια	3,8108	1,2380	37
Κύρια Αποτελέσματα	Πανεπιστημιακή εκπαίδευσης	4,1642	,95103	67
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης	4,3125	,68007	16
	Δευτεροβάθμια	3,9459	1,2404	37

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ο κύριος σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας προσανατολιζόταν στη διερεύνηση της αναγκαιότητας βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες καθώς αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην Ελληνική και όχι μόνο κοινωνία, επηρεάζοντας μεγάλα πληθυσμιακά στρώματα πολιτών και κυρίως νέων. Μέχρι πρόσφατα δεν υπήρξε μέρος αυτής της ερευνούμενης θεματολογίας στον ελληνικό και διεθνή χώρο. Η συγκεκριμένη λοιπόν έρευνα ήταν η πρώτη εμπειρική έρευνα στην αθλητική διοίκηση και ήρθε να διερευνήσει την αναγκαιότητα βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες.

Η έρευνα διεξήχθη κάτω από το θεωρητικό μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, αναφέρεται σε εργαζομένους κάθε επιπέδου (Αρβανιτογιάννης, 2002) και περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη καθώς και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού, με το λιγότερο δυνατό κόστος (Βελισσαρίου et al, 2000). Επιπλέον στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο μέτρησης ένα ερωτηματολόγιο που αποτέλεσε μίξη δύο ερωτηματολογίων. Ενός που χρησιμοποιήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών το 2008 με σκοπό την αποτίμηση του κοινού πλαισίου αξιολόγησης των Δημοσίων Υπηρεσιών (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, 2008) και ενός από την αξιολόγηση των Δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Common Assessment Framework [CAF]). Οι Goetsch και Davis (2013), αναφέρονται εκτενώς σε όλες εκείνες τις διαστάσεις που ερευνήθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας και αφορά διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, ποιότητα, μακροχρόνιο σχεδιασμό και δέσμευση για την τήρηση του, εμμονή στην ποιότητα, ομαδική εργασία.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, συμμετείχαν 120 άτομα εκ των οποίων 70 ή ποσοστό 58.3% ήταν άνδρες και 50 ή ποσοστό 41.7% ήταν γυναίκες. Από αυτούς οι 29 ή ποσοστό 24.2% ήταν από 20 έως 40 ετών, οι 70 ή ποσοστό 58.3% ήταν από 41 έως 60 ετών και οι 21 ή ποσοστό 17.5% ήταν άνω των 60 ετών. Οι 54 ή ποσοστό 45% ήταν μέλη διοίκησης, οι 48 ή ποσοστό 40% ήταν υπάλληλοι, 8 ή ποσοστό 6.7% ήταν συνεργάτες-εθελοντές και 10 ή ποσοστό 8.3% ήταν έμμισθοι συνεργάτες.

Οι 67 ή ποσοστό 55.8% ήταν πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, οι 16 ή ποσοστό 13.8% ήταν τεχνολογικής εκπαίδευσης και οι 37 ή ποσοστό 30.8% ήταν δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αρχικά εξετάστηκε ποια ήταν στο σύνολο των συμμετεχόντων της έρευνας η αποτίμηση της διάστασης της ηγεσίας, της στρατηγικής, του ανθρώπινου δυναμικού, των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων, των διαδικασιών, της ικανοποίησης, όλων δηλαδή των δεικτών που μετρήθηκαν. Τα ευρήματα έδειξαν θετική αποτίμηση στο σύνολο των δεικτών, σε πολλές δε περιπτώσεις πολύ πάνω του Μ.Ο., παρά την οικονομική κρίση που είχε σαν αποτέλεσμα την μετακύληση μεγάλου μέρους των εξόδων των σωματείων (μετακινήσεις –εφαρμογή παραβόλων συμμετοχών κλπ). Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την μεγάλη σημασία του ρόλου της ηγεσίας μιας Ομοσπονδίας κυρίως στους τομείς της χάραξης στρατηγικής αλλά και της δημιουργίας οράματος, κουλτούρας και φιλοσοφίας του αθλήματος. Στη ΔΟΠ η ποιότητα δεν αναφέρεται μόνο στη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά σε όλες τις διαδικασίες, δραστηριότητες και λειτουργίες του οργανισμού αποσκοπώντας στην κάλυψη των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα, τη δέσμευση όλων μέσα στον οργανισμό για ενεργητική συμμετοχή στην προσπάθεια βελτίωσης. Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής-εργασιακής κουλτούρας, που συνεπάγεται την ενεργό υποστήριξη όλων σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί βασικό στοιχείο της ΔΟΠ (Μερτζεμεκίδης, 2007).Επίσης οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν τη σημασία κυρίως όμως στην παράμετρο πόροι και συνεργασίες διότι το παλαιό κρατικοδίαιτο μοντέλο φθίνει ολοένα και περισσότερο και οι δύο αυτές (πόροι και συνεργασίες) παράμετροι θα αποτελέσουν την ατμομηχανή ανόδου και προόδου του κάθε αθλήματος. Εδώ θα μπορούσε να προταθεί μια περαιτέρω έρευνα αποκλειστικά και μόνο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μια Διοίκησης Ομοσπονδίας στον τομέα εξεύρεσης πόρων και συνεργασιών.

Οι Κριεμάδης και άλλοι (2012) σε σχέση με την διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού και ιδιαίτερα την παράμετρο ανθρώπινο δυναμικό, τονίζουν ότι η διοίκηση και οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους τρία στοιχεία που καθορίζουν την εξέλιξή τους: 1) τους συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτύχουν (στρατηγική), 2) τους περιορισμένους πόρους (πόροι) και 3) την συμβολή των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων (ανθρώπινο δυναμικό).

Επίσης η θετική αποτίμηση του έργου των Ομοσπονδιών είναι σημαντική ιδιαίτερα καθώς η έρευνα διεξήχθη σε ένα ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον που η οικονομική δυσανεξία και η κοινωνική απογοήτευση ήταν παρούσες και συνεπώς θα ήταν αναμενόμενες χαμηλότερες τιμές. Ενδεχομένως σε ένα τέτοιο περιβάλλον το έργο των ομοσπονδιών έχει κοινωνική επίδραση και αυτό αποτυπώνεται και στα ευρήματα. Άλλωστε ο Στεφανάτος (2000) από τους καλύτερους Έλληνες που ασχολήθηκαν με την ΔΟΠ τονίζει πως σε ένα οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα μετουσιώνεται σε σύστημα αξιών ,σε τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Παράλληλα σημειώνει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει σε μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού παρέχοντας οφέλη τόσο στον οργανισμό όσο και στο κοινωνικό σύνολο.

Οι σημαντικές διαφορές που παρατηρήθηκαν στην αποτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της επίδρασης στην κοινωνία με τις γυναίκες να εμφανίζονται πιο αυστηρές στην κριτική είναι ένα ζήτημα άξιο προσοχής και μας οδηγεί στην πρόταση διεξαγωγής μιας έρευνας με ποιοτικά χαρακτηριστικά για τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την ποιότητα τα δύο φύλα. Ενδεχομένως μια τέτοιου τύπου έρευνα να αποκαλύψει διαφορετικούς τρόπους αντίληψης-πρόσληψης της ποιότητας στους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες. Άλλωστε στην πράξη η επιτυχία ή η αποτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται από τον τρόπο που εκτελείται η εργασία από τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα (Hill and Wilkinson, 1995), χωρίς να δίνεται έμφαση στο φύλο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας «είναι μια κουλτούρα, που έχει ως κύριο συστατικό τη δέσμευση όλων ως προς την ποιότητα και την ανάμειξή τους στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτόμων επιστημονικών μεθόδων» (Λογοθέτης, 1993). Κρίσιμη επίσης κρίνεται και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπων, το βασικό πόρο, μέσα σε κάθε επιχείρηση (Chopin, 1991), χωρίς να γίνεται επίσης αναφορά στο φύλο.

Στην έρευνά μας η αποτίμηση της ποιότητας με τους δείκτες που μετρήθηκε έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο. Δεν υπάρχουν όμως τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα αντίστοιχες έρευνες για να γίνει σύγκριση των ευρημάτων αλλά το γεγονός του ότι οι γυναίκες φαίνονται πιο αυστηρές ή απαιτητικές ως προς την αποτίμηση της ποιότητας από

τους άνδρες αποτελεί ένα στοιχείο προβληματισμού. Καταρχήν τα στοιχεία δείχνουν ότι οι γυναίκες υπο-εκπροσωπούνται στο πεδίο της διοίκησης του αθλητισμού (Acosta & Carpenter, 2006; Claringbould, & Knoppers, 2008). Ενδεχομένως η αυστηρότητα των γυναικών να μπορεί να ερμηνευθεί μέσα σε αυτό το πλαίσιο. Αυτή η πιθανή ερμηνεία μπορεί να υποστηριχθεί και από το γεγονός ότι όχι μόνο υπο-εκπροσωπούνται στο πεδίο της διοίκησης του αθλητισμού αλλά η υπο-εκπροσώπηση συνδέεται από πολιτισμικούς και δομικούς περιορισμούς (Aitchison, Jordan & Brackenridge, 1999). Ενδεχομένως η αυστηρότητα των γυναικών να μπορεί να ερμηνευθεί ως απόκριση σε αυτούς τους από πολιτισμικούς και δομικούς περιορισμούς.

Η βελτίωση της ποιότητας συντελεί σε μια οργανωτική κουλτούρα με τη συμμετοχή όλων σε όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αυτό απαιτεί αλλαγή στη συμπεριφορά, τις στάσεις και τις εργασιακές πρακτικές των ανθρώπων με διάφορους τρόπους (Dale et al, 1997). Ο Στεφανάτος (2000) από τους καλύτερους Έλληνες που ασχολήθηκαν με την ΔΟΠ τονίζει πως σε ένα οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα μετουσιώνεται σε σύστημα αξιών, σε τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Αυτό επηρεάζει όλους στον οργανισμό με αποτέλεσμα πιθανώς η ηλικία να μην παίζει σημαντικό ρόλο κάτι που φαίνεται και από τα ευρήματα της έρευνάς μας, παρότι θα ήταν αναμενόμενο, οι νέοι άνθρωποι να είναι πιο αυστηροί κριτές στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού.

Η παροχή ποιοτικών εσωτερικών διαδικασιών είναι επίσης μια αρκετά χρήσιμη παράμετρος σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων αφού οι βελτιώσεις στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών αναμένεται να παράγουν βελτιωμένη ποιότητα εξωτερικών υπηρεσιών (Kang et al, 2002). Επίσης η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από τη στάση που έχουν οι άνθρωποι μεταξύ τους καθώς και από τον τρόπο που εξυπηρετούν ο ένας τον άλλο εντός της επιχείρησης (Heskett et al, 1994). Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών οδηγεί σε ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στην έρευνά μας υπάρχουν διαφορές ανάλογα με την ιδιότητα του ατόμου στον οργανισμό πιθανώς λόγω του ότι ο έμμισθος συνεργάτης έχει μεγαλύτερη ευθύνη και θα καρπωθεί την οποιαδήποτε επιτυχία. Με άλλα λόγια η στρατηγική και οι εσωτερικές διαδικασίες δείχνουν να επηρεάζουν πολύ περισσότερο τον έμμισθο συνεργάτη από τον μόνιμο υπάλληλο. Συνεπώς είναι αναμενόμενο να έχει υψηλότερες τιμές στην αποτίμηση της στρατηγικής. Εν

μέρει αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί καθώς ο δημόσιος τομέας σε μεγάλο βαθμό δεν ευνοεί την δημιουργικότητα αλλά απαιτεί συνέπεια και ακολουθία τυπικών κανόνων και διαδικασιών γραφειοκρατικού συνήθως χαρακτήρα. Σε ότι αφορά τη διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού τα μέλη της διοίκησης λογικώς αποτιμούν υψηλότερα λόγω του ότι στην ουσία αποτιμούν το έργο τους. Οι διαφορές ως προς την ιδιότητα κρίνονται απολύτως λογικές μιας και το βάρος ευθύνης στα μέλη Διοίκησης και τους έμμισθους συνεργάτες είναι σαφώς μεγαλύτερο από τους μόνιμους υπαλλήλους. Θα μπορούσε δε να εικάσει κάποιος πως η επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων εξαρτάται απόλυτα τόσο από τις αποφάσεις της Διοίκησης όσο και από την αποτελεσματικότητα των έμμισθων συνεργατών. Ιδιαίτερη έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί για την σχέση απόδοσης – αποτελεσματικότητα της Διοίκησης και των έμμισθων συνεργατών και της ποιότητα διαβίωσης των υπαλλήλων.

Συμπερασματικά και με δεδομένα τα ευρήματα παρατηρούμε ότι παρά την γενική θεωρητική εκτίμηση ότι η ΔΟΠ δεν έχει πλήρη εφαρμογή στην δημόσια διοίκηση οι αντίστοιχες παράμετροι στις Ομοσπονδίες έχουν θετική αποτίμηση. Αυτό μας δίνει το δικαίωμα να προσπαθήσουμε και για περαιτέρω έρευνα ειδικά ως προς τις Ομοσπονδίες και την πλήρη εφαρμογή των παραμέτρων της ΔΟΠ με στόχο την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας έτσι ώστε να γίνουν πρότυποι Οργανισμοί Διοίκησης. Περαιτέρω έρευνα τόσο σε συγκεκριμένες παραμέτρους αλλά και ειδικότερα για την εκτίμηση του έργου των ομοσπονδιών από την οπτική γωνία των μελών μιας ομοσπονδίας (σωματεία).

Οι διοικήσεις θα πρέπει να δώσουν μεγάλη βαρύτητα στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιοποίηση και εξεύρεση πόρων έτσι ώστε να μπορούν να υλοποιήσουν την στρατηγική που θα χαράξουν. Σημαντικό επίσης η δημιουργία της κουλτούρας του αθλήματος, ενός κοινωνικού προφίλ, και την ανάπτυξη οράματος με στόχο την ικανοποίηση των σωματείων μελών (πελάτες) και γενικότερα όλων των ενασχολούμενων με το άθλημα. Αυτό θα δημιουργούσε μια βάση ανθρώπων ευχαριστημένων με την ενασχόληση τους με το άθλημα, θα μπορούσαμε να πούμε και αφοσιωμένων έτσι ώστε να επιτευχθεί η ανάπτυξη του αθλήματος.

VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κύρια συμπεράσματα

Οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν ήταν:

- Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση όλων των παραμέτρων της ΔΟΠ ως προς το φύλο με τις γυναίκες να εμφανίζουν χαμηλότερες αποτιμήσεις σε όλες τις παραμέτρους.
- Υπάρχουν διαφορές στην αποτίμηση όλων των παραμέτρων της ΔΟΠ μεταξύ των εμπλεκομένων με διαφορετικές ιδιότητες με τους έχοντες μεγαλύτερη εξάρτηση εργασίας να εμφανίζουν χαμηλότερες αποτιμήσεις σε όλες τις παραμέτρους.
- Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην αποτίμηση όλων των παραμέτρων της ΔΟΠ σε διαφορετικές ηλικίες με τους νεότερους να τις αποτιμούν πιο αυστηρά
- Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην αποτίμηση όλων των παραμέτρων της ΔΟΠ σε διαφορετικά επίπεδα σπουδών με τους πλέον μορφωμένους να τις αποτιμούν αυστηρότερα.

Από αυτές επαληθεύτηκαν οι διαφορές αποτίμησης ως προς το φύλλο ,ως προς τις ιδιότητες , ως προς την ηλικία καθώς και ως προς το επίπεδο σπουδών .Τέλος η θετική αποτίμηση των παραμέτρων της ΔΟΠ αποδεικνύει την αναγκαιότητα τήρησης και βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας.

Προτάσεις περαιτέρω έρευνας

Η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις και οριοθετήσεις. Θεωρώ δε ότι ο χώρος των Ομοσπονδιών είναι ουσιαστικά ανεξερεύνητος Στη βάση όλων αυτών αλλά και της συζήτησης των ευρημάτων προέκυψαν οι παρακάτω πιθανές ερευνητικές προτάσεις:

- Επανάληψη της έρευνας με διαφορετικά εργαλεία συλλογής δεδομένων και πιθανώς με περισσότερα του ενός (triangulation).
- Επανάληψη της έρευνας με διαφορετική ερευνητική στρατηγική (ποιοτικού τύπου έρευνα).

- Επανάληψη της έρευνας με διαφορετικό θεωρητικό πλαίσιο.
- Συνέχιση της έρευνας σε μία διαχρονικού τύπου μελέτη.

VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aitchison, C., Jordan, F., & Brackenridge, C. (1999). Women in leisure management: A survey on gender equity. *Women in Management Review*, 14(4), 121–127
- Acosta, R. V., & Carpenter, L. J. (2006). Women in intercollegiate sport: A longitudinal study—twenty nine year update-1977–2006. Unpublished manuscript, Brooklyn College, Brooklyn, NY.
- Byers, T., Slack, T., Parent, M., (2012): Key concepts in sport management. *Books google.com*
- Chopin, J., (1991), *Quality through people: A blueprint for proactive Total Quality management*, IFS Publications
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance, *Sex Roles*, 58, 1-2
- Corbett, L.M. and Rastrick, K.N. (2000): *Quality Performance and Organizational Culture: A New Zealand Study*, *International Journal of Quality & Reliability Management* 17, 14-26
- Crosby, P. B. (1979): *Quality is free. The art of making quality certain*. McGraw-Hill
- Dale, B.G., Smith, M. (1997): Spectrum of quality management implementation grid: development and use. *Managing Service Quality*.
- Deming, W. E.(1982): *Quality, productivity and competitive position*.
- Fick, U. (2002): *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.
- Fotopoulos, C. & Psomas, E., (2009): The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.26, No.2, 150-1163
- Geraedts, HPA., Montenarie, R., Van Rijk, PP. (2001): The benefits of total quality management. *Computerized Medical Imaging*.

- Goetsch, DL., Davis, SB. (2013): Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Japan: *Pearson Education International*.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., Sclesinger, A., (1994): *Harvard Business Review*, March- April, 163-174
- Hill, S., Wilkinson, A. (1995): In search of TQM. *Employee Relations*.
- Ishikawa, (1976): *Guide to quality control*, Asian Productivity Organization
- James, P. (1998): Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Αθήνα: *Κλειδάριθμος*
- Juran, J.(1988): Juran's quality control handbook 4th ed. 1988
- Kang, G., James, J. and Alexandris, K. (2002): "Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality", *Managing Service Quality* Vol.12, No.5, 278-291
- Murdick, RG., Render B., Russell RS. (1990): Service operations management. *Allyn & Bacon*.
- Oakland, J.S. (1989): *Total Quality Management*, Heinemann, Oxford
- Rees, (1995): *A psychoanalytic perspective on organizational change*, Leadership & Organization Development Journal, Volume 16, Issue 5A
- Slack T., (2002): *Values and Organizational Change*, The Journal of Applied Behavioral Science
- Shewhart (1931): *Economic control of quality of manufactured product*
- Stebbing, L. (1993): Quality assurance: the route to efficiency and competitiveness. *Prentice Hall*.
- Stefanatos, S. (2000): Patra, Hellas: *Hellenic Open University*.
- Tan, KC. (2002): A comparative study of 16 national quality awards. *The TQM Magazine*.
- Thomas, N. & Nelson, J. (2003): *Μέθοδοι έρευνας στην φυσική δραστηριότητα*. (Επιμ. Καρτερολιώτης Κ.). Αθήνα: Εκδ. Πασχαλίδη.

- Van Leeuwen Linda (2002): *The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators*, Sport Management Review, Volume 5, Issue 2, 99-128
- Vouzas, F. and Psychogios, A., (2007): “Assessing managers” awareness of TQM”, The TQM Magazine, Vol.19, No.1, 62-75
- Washington M., (2010): *Journal of Management Inquiry*, vol. 19, 1, pp. 3
- Wilkinson, A. (1992): The other side of quality: “soft” issues and the human resource dimension”, Total Quality Management, Vol.3, No.3, 323-329
- Xie, M., Tan, KC., Puay, SH., Goh, TN. (1998): A comparative study of nine national quality awards. *The TQM Magazine*.
- Αρβανιτογιάννης, Ι.(2002): ISO 9000-2000 Παρουσίαση του νέου προτύπου. Αθήνα
- Βελισσαρίου, Ε., Καρχοντζίτης, Δ., Κομνηνάκης, Δ. (2000): Εισαγωγή στο management του Τουρισμού και των Τουριστικών Επιχειρήσεων. *ΕΑΠ*
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα: *Ελευθερουδάκης*
- Κέφης Β., (2005): *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ*, εκδόσεις Κριτική
- Κριεμάδης, Θ. & Χρηστάκης, Μ. (2010): Αρχές και Πρότυπα Μάνατζμεντ για την Δημόσια Διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς: *Διεθνείς Τάσεις και Ευρωπαϊκή Προσέγγιση*. Αθήνα
- Κριεμάδης, Θ., Παπαιωάννου, Α., Βρόντου, Ο., Αλεξόπουλος, Π. (2012): An analysis of human resource empowerment and organization performance in Greek sport Federations
- Λογοθέτης, Ν. (1993): Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, εκδόσεις “*Interbooks*” Αθήνα
- Μερτζεμεκίδης, Α. (2007): Management Ολικής Ποιότητας, η ανάγκη αναδιατύπωσης της «Δυτικής» επιχειρηματικής φιλοσοφίας ως προϋπόθεση εφαρμογής του TQM. *Διοικητική ενημέρωση*, 43, 35-46
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993): *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας: Έννοια χαρακτηριστικά είδη και στάδια της επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα.
- Πετρίδου, Ε. (2006): Διοίκηση-Μάνατζμεντ. Εκδόσεις «*Ζυγός*»

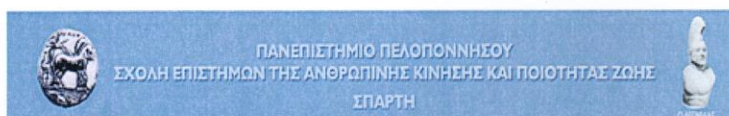
Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης (2008), «*Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*», Αθήνα

Τσιότρας Γ. (1995): *Η βελτίωση της ποιότητας*, Αθήνα

Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. (2015): *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Αθήνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ερωτηματολόγιο Έρευνας



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
Λεωφ. Ευσταθίου και Σταματικής Βαλιώτη & Πλαταιών
Τηλ: 01 27310-89665; 01 27310-89683

Αθήνα, 6 Ιουνίου 2017

Θέμα: Συμπλήρωση ερωτηματολογίου

Αγαπητή (έ) «Κύριε (α)»

Ονομάζομαι Περικλής Μπακοδήμος, κατέχω την θέση του Διευθυντή της Ελληνικής Ομοσπονδίας Πετοσφαίρισης και είμαι φοιτητής στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, στη Σπάρτη. Για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος, θα πραγματοποιήσω αυτή την περίοδο ερευνητική μελέτη με θέμα:

«ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΕΣ »

Επιβλέπων είναι ο Καθηγητής Θάνος Κριεμάδης.

Ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να δώσει τις πρώτες πληροφορίες που θα είναι χρήσιμες για την λειτουργία των Αθλητικών Ομοσπονδιών στην Ελλάδα και όχι μόνο.

Παρακαλώ να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, βαθμολογώντας ανάλογα τις ερωτήσεις.

Πρέπει να γνωρίζετε ότι δεν υπάρχουν κίνδυνοι που να συνδέονται με τη συμμετοχή σας σε αυτή τη μελέτη. Η συμμετοχή σας είναι απολύτως εκούσια και **ανώνυμη** και αν δεν επιθυμείτε, δεν είστε υποχρεωμένος (η) να απαντήσετε.

Για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο δεν θα χρειαστείτε περισσότερο από 15 λεπτά. Θέλουμε να σας βεβαιώσουμε ότι τα στοιχεία που θα δώσετε είναι εμπιστευτικά.

Δεν θα γίνει κάποια προφορική ή γραπτή αναφορά, που θα μπορούσε να συνδέσει κάποιο άτομο με τη μελέτη.

Θα εκτιμούσα πολύ αν συμπληρώνατε το ερωτηματολόγιο και το επιστρέφατε με τον επισυναπτόμενο φάκελο επιστροφής μέχρι 30 Ιουνίου 2017 .

Εάν έχετε απορίες ή ερωτήσεις για τη μελέτη ή τις διαδικασίες, παρακαλώ να επικοινωνήσετε οποιαδήποτε στιγμή ελεύθερα μαζί μου στο e mail bakodimos@yahoo.gr ή τηλεφωνικά 6946337813 .

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε και την πολύτιμη βοήθειά σας για την περαιτέρω καθιέρωση και οικοδόμηση του τομέα της οργάνωσης-διαχείρισης του αθλητισμού στη χώρα μας.

Περικλής Μπακοδήμος
Μεταπτυχιακός φοιτητής

(0) Καθόλου (1) Πολύ λίγο (2) Λίγο (3) Πολύ (4) Πάρα πολύ (5) Απόλυτα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Κριτήριο 1: Η ηγεσία

Η ηγεσία της Αθλητικής Ομοσπονδίας:

1.1 Δίνει μια σαφή κατεύθυνση ως προς την οργάνωσή της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.2 Γνωστοποιεί το όραμα, τις αξίες και την αποστολή της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.3 Έχει αναπτύξει και εφαρμόσει αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.4 Υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της και αποτελεί πρότυπο ρόλου ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.5 Συνεργάζεται με τους πολιτικούς και τους φορείς (αθλητικές ομοσπονδίες, Δήμους, Περιφέρειες κλπ) ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Μία αθλητική ομοσπονδία:

2.1 Αξιοποιεί τις πληροφορίες που συλλέγει για τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των σωματείων-μελών της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.2 Εξελίσσει-επικαιροποιεί την στρατηγική και τον σχεδιασμό της;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.3 Εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

(0) Καθόλου (1) Πολύ λίγο (2) Λίγο (3) Πολύ (4) Πάρα πολύ (5) Απόλυτα

Κριτήριο 3: Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

3.1	Βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό της σε σχέση με τη στρατηγική που ακολουθεί και τον προγραμματισμό της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.2	Προσδιορίζει-αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων της, εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες σύμφωνα με τους σκοπούς και τους στόχους της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.3	Ενεργοποιεί το προσωπικό μέσω ανάπτυξης διαλόγου και ενδυνάμωσής του ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.4	Οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Κριτήριο 4: Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι

Τα μέτρα που χρησιμοποιεί η αθλητική ομοσπονδία διασφαλίζουν:

4.1	Την ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.2	Την ανάπτυξη και την εφαρμογή συνεργασιών με τα σωματεία-μέλη της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.3	Τη διαχείριση της γνώσης για τη βελτίωσή της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.4	Διαχειρίζεται τα οικονομικά κατά τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η ανάπτυξή της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.5	Την διαχείριση της τεχνολογίας ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

(0) Καθόλου (1) Πολύ λίγο (2) Λίγο (3) Πολύ (4) Πάρα πολύ (5) Απόλυτα

4.6	Την διαχείριση των κτιρίων και των περιουσιακών της στοιχείων ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	---	--

Κριτήριο 5: Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών

Η αθλητική ομοσπονδία:

5.1	Προσδιορίζει, σχεδιάζει και εφαρμόζει τις διαδικασίες της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	---	--

5.2	Τα σωματεία-μέλη της συμμετέχουν στην ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	---	--

5.3	Σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	--	--

5.4	Υπάρχει συνεχής βελτίωση και προσαρμογή των διαδικασιών στις σύγχρονες απαιτήσεις ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	---	--

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα στην ικανοποίηση των σωματείων μελών και της κοινωνίας του αθλήματος

6.1	Έχουν σχέση με τις μετρήσεις ικανοποίησης των σωματείων-μελών της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	---	--

6.2	Έχουν σχέση με τη δημόσια εικόνα της ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	--	--

6.3	Έχουν σχέση με τη συμμετοχή των σωματείων-μελών στις αποφάσεις ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	--	--

6.4	Έχουν σχέση με την προσβασιμότητα στην πληροφόρηση ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
-----	--	--

(0) Καθόλου (1) Πολύ λίγο (2) Λίγο (3) Πολύ (4) Πάρα πολύ (5) Απόλυτα

6.5 Έχουν σχέση με τις παρεχόμενες προς αυτά υπηρεσίες ;

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Ικανοποίηση – Υποκίνηση:

7.1 Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της αθλητικής ομοσπονδίας, έχει σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του προς την κοινωνία του αθλήματος (σωματεία-μέλη, αθλητές, προπονητές κλπ) ;

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2 Έχει σχέση με τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης ;

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.3 Έχει σχέση με τις συνθήκες εργασίας ;

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.4 Έχει σχέση με τη σταδιοδρομία και την αξιολόγηση των δεξιοτήτων του ;

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.5 Έχει σχέση με τις διαδικασίες λήψης απόφασης στις δραστηριότητες βελτίωσης και στις συσκέψεις και τους μηχανισμούς διαλόγου ;

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σε σχέση με την κοινωνία

8.1 Η βελτίωση και εξέλιξη της αθλητικής ομοσπονδίας σχετίζεται με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για το παρεχόμενο έργο της ομοσπονδίας ;

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2 Συμβάλει στην βελτίωση της υγείας, του πολιτισμού και της κουλτούρας των μελών της κοινωνίας του αθλήματος ;

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(0) Καθόλου (1) Πολύ λίγο (2) Λίγο (3) Πολύ (4) Πάρα πολύ (5) Απόλυτα

Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της αθλητικής ομοσπονδίας

9.1 Έχουν σχέση με την επίτευξη των στόχων ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9.2 Έχουν σχέση με την χρηματοοικονομική απόδοση ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Φύλλο	Άνδρας	<input type="checkbox"/>
	Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
Ηλικία	20 - 40	<input type="checkbox"/>
	40 - 60	<input type="checkbox"/>
	60+	<input type="checkbox"/>
Μέλος Διοίκησης		<input type="checkbox"/>
Υπάλληλος		<input type="checkbox"/>
Συνεργάτης εθελοντής		<input type="checkbox"/>
Συνεργάτης έμμισθος		<input type="checkbox"/>
Σπουδές	Π.Ε.	<input type="checkbox"/>
	Τ.Ε.	<input type="checkbox"/>
	Δ.Ε.	<input type="checkbox"/>