

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ  
ΤΟΥ ΝΠΔΔ. ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ "ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΙΚΕΛΑΣ"  
ΔΗΜΟΥ ΚΗΦΙΣΙΑΣ**

**Μπερέτσου Ανδριανή**

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

**Σπάρτη**

**2019**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

---

2ος Επιβλέπων: Δημητρόπουλος Παναγιώτης, ΕΕΠ

---

3ος Επιβλέπων: Παπαδόπουλος Ανδρέας, ΕΕΠ

## 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: 13/04/2019

Η Δηλούσα

Μπερέτσου Ανδριανή

(Υπογραφή)

**Copyright © Μπερέτσου Ανδριανή, 2019**

**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

Μπερέτσου Ανδριανή : Διερεύνηση και αξιολόγηση των αθλητικών προγραμμάτων του ΝΠΔΔ Πολιτισμού & Αθλητισμού "Δημήτριος Βικέλας" Δήμου Κηφισιάς.

(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Τα αθλητικά προγράμματα στα πλαίσια της λειτουργίας των δήμων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτιστικής τους δραστηριότητας. Σκοπός της σχεδιαζόμενης έρευνας ήταν η διερεύνηση και αξιολόγηση των αθλητικών προγραμμάτων του Δήμου Κηφισιάς βάσει του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το δείγμα συμπεριελάμβανε 120 ενεργά μέλη του Αθλητικού Οργανισμού. Τα προγράμματα αξιολογήθηκαν βάσει των εννέα κριτηρίων του ΚΠΑ εκ των οποίων τα πέντε θεωρούνται ενεργοποιητές και τα τέσσερα αποτελέσματα της απόδοσης του οργανισμού. Από τα κύρια αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται ένα μέτριο επίπεδο απόδοσης του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα αναγνωρίζουν την υπεροχή του οργανισμού σε επίπεδο ηγεσίας, ενώ εντοπίζουν αδυναμίες σε επίπεδο στρατηγικής και προγραμματισμού ως προς τις εξωτερικές συνεργασίες και τον βαθμό παρακίνησης των πολιτών. Συμπερασματικά, η βιωσιμότητα του ΝΠΔΔ Πολιτισμού & Αθλητισμού «Δημήτριος Βικέλας» του Δήμου Κηφισιάς, έγκειται στην κατάρτιση και την δια βίου μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας, με την συλλογική οργανωτική δέσμευση (ηγεσίας και προσωπικού) για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών που συναντούν και υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πολιτών.

Λέξεις κλειδιά: αξιολόγηση, ποιότητα, αθλητικοί οργανισμοί, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, μελέτη περίπτωσης

## **ABSTRACT**

Beretsou Andriani: Investigation And Evaluation Of Sport Programs. Case Study Of "Dimitrios Vikelas" In Municipality Of Kifissia

(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

Sport programs in the context of municipal operations are an integral part of their cultural activity. The purpose of the planned research was to investigate and evaluate the sports programs of the Municipality of Kifissia under the Common Assessment Framework (CAF). The sample included 120 active members of the Athletic Organization. The programs were evaluated on the basis of the nine criteria of the CAF, of which five are considered as actuators and the four results of the Organization's performance. The main results of the survey found that the participants perceived a modest level of performance of the organization. In particular, they acknowledge the organization's leadership, while identifying strategic and programming weaknesses in terms of external co-operation and the degree of motivation of citizens. In conclusion, the viability of the "Dimitrios Vikelas" of the Municipality of Kifissia consists in the training and lifelong learning of human resources according to the quality standards, with the collective organizational commitment (leadership and personnel) for the implementation of a management system quality, in order to provide services that meet and exceed the expectations of citizens.

Key words: *evaluation, quality, sports organizations, Common Assessment Framework, case study*

*Ευχαριστώ πολύ τους γονείς μου για την έμπνευση  
που μου έδιναν σε κάθε απόφαση της ζωής*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος .....	10
1.2 Σκοπός της έρευνας .....	11
1.3 Ερευνητικές υποθέσεις.....	11
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	13
2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	13
2.2. Διοίκηση ολικής ποιότητας στους δημοσίους οργανισμούς.....	14
2.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συστήματα Πιστοποίησης ISO 9000:2000.....	22
2.5. Ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας.....	26
2.6. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης .....	28
2.7. Η ιδιαίτερη φύση των αθλητικών οργανισμών.....	30
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	34
3.1 Δείγμα.....	34
3.2 Συλλογή Δεδομένων.....	35
3.3. Διαδικασία συλλογή δεδομένων.....	36
3.4 Στατιστική ανάλυση .....	36
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	37
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων.....	37
4.2 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας ηγεσίας.....	39
4.3 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας στρατηγικού προγραμματισμού.....	42
4.4 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού .....	43
4.5 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας συνεργασιών και πόρων.....	45
4.6 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας διαδικασιών και αλλαγών .....	48
4.7 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ποιότητας .....	50
4.7 Διερεύνηση συσχέτισης παραγόντων.....	53
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	68

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΠΙΚΑΚΩΝ

Σχήμα 1. Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο.....	37
Σχήμα 2. Ηλικιακή κατανομή δείγματος .....	37
Σχήμα 3. Εισοδηματική κατανομή δείγματος.....	38
Σχήμα 4: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων στην έρευνα .....	38
Σχήμα 5: Μόρφωση συμμετεχόντων στην έρευνα .....	39
Σχήμα 6: Αξιολόγηση πρώτου κριτηρίου ηγεσίας.....	40
Σχήμα 7: Δεύτερο κριτήριο ηγεσίας .....	40
Σχήμα 8: Τρίτο κριτήριο ηγεσίας.....	41
Σχήμα 9: Τέταρτο κριτήριο ηγεσίας .....	41
Σχήμα 10: Πρώτο κριτήριο στρατηγικής και προγραμματισμού .....	42
Σχήμα 11: Δεύτερο κριτήριο στρατηγικής και προγραμματισμού .....	42
Σχήμα 12: Τρίτο κριτήριο στρατηγικής και προγραμματισμού.....	43
Σχήμα 13: Πρώτο κριτήριο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.....	44
Σχήμα 14: Δεύτερο κριτήριο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού .....	44
Σχήμα 15: Τρίτο κριτήριο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.....	45
Σχήμα 16: Πρώτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων .....	45
Σχήμα 17: Δεύτερο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων .....	46
Σχήμα 18: Τρίτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων .....	46
Σχήμα 19: Τέταρτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων .....	47
Σχήμα 20: Πέμπτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων .....	47
Σχήμα 21: Έκτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων .....	48
Σχήμα 22: Πρώτο κριτήριο διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών.....	48
Σχήμα 23: Δεύτερο κριτήριο διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών .....	49
Σχήμα 24: Τρίτο κριτήριο διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών.....	49
Σχήμα 25: Πρώτο κριτήριο αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πολίτες.....	50
Σχήμα 26: Δεύτερο κριτήριο αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πολίτες.....	50
Σχήμα 27: Κριτήριο αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό .....	51
Σχήμα 28: Πρώτο κριτήριο αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.....	51
Σχήμα 29: Δεύτερο κριτήριο αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία .....	52
Σχήμα 30: Πρώτο κριτήριο βασικών αποτελεσμάτων.....	52
Σχήμα 31: Δεύτερο κριτήριο βασικών αποτελεσμάτων .....	53
Πίνακας 1:Περιγραφική ανάλυση κριτηρίων.....	39
Πίνακας 2:Συσχετίσεις μεταβλητών Correlations.....	58



## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Frank et al. (1999) ορίζουν τους δημόσιους οργανισμούς ως όλες τις οργανώσεις που δεν επιδιώκουν αυξημένα κέρδη στο στόχο τους. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να χωριστούν σε κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς. Και οι δύο είναι συχνά μεμονωμένοι πάροχοι ή μονοπώλια, άλλοι μπορούν να έχουν συναγωνιστές. Ο κύριος στόχος των δημόσιων οργανισμών είναι η ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας στο πλαίσιο των περιορισμών των διαθέσιμων προϋπολογισμών. Η διαχείριση της Ολικής Ποιότητας (TQM) έχει αποδειχθεί ότι εφαρμόζεται καλά σε ιδιωτικές υπηρεσίες. Ισχύει και στις δημόσιες υπηρεσίες. Ωστόσο, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο κοινό υπηρεσιών έχει πολλές προκλήσεις λόγω των διαφορών τους με τις ιδιωτικές υπηρεσίες. Οι Parker et al., (2013) εξήγησαν ότι οι μεγάλες διαφορές μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών υπηρεσιών είναι ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι που λειτουργούν με γραφειοκρατία, ενώ οι ιδιωτικές υπηρεσίες καθοδηγούνται από τις δυνάμεις της αγοράς. Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι λιγότερες καινοτόμες από τις ιδιωτικές υπηρεσίες και πιο τυποποιημένες. Οι ιδιωτικές υπηρεσίες τείνουν να κινούνται γρήγορα και δυναμικά επειδή πρέπει να αντιδρούν στο εξωτερικό περιβάλλον και τους ανταγωνιστές. Συνήθως, υπάρχει μόνο μια ενιαία κυβέρνηση που παρέχει δημόσιες υπηρεσίες, ενώ υπάρχουν πολλές ιδιωτικές εταιρείες που ανταγωνίζονται για τους πελάτες.

Η ενιαία αρχή θέτει τις δημόσιες υπηρεσίες σε μονοπωλιακές θέσεις, επιτρέποντάς τους να αντιμετωπίζουν τους πελάτες όπως αιτούντες και όχι πελάτες. Τα μέλη του προσωπικού σε ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες εξακολουθούν να καλούν τους πολίτες μόνο ως πελάτες. Σε ιδιωτικές υπηρεσίες, ακόμη και τα μέλη του προσωπικού θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες. Η ποιότητα των υπηρεσιών στις ιδιωτικές υπηρεσίες αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης, οι εταιρείες είναι προσεκτικές επιλέγοντας προσωπικό για να θέσουν σε θέση που αντιμετωπίζει τον πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει συγκεκριμένες προσλήψεις καθώς και εσωτερική εκπαίδευση. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει για τις δημόσιες υπηρεσίες, μερικές φορές είναι δύσκολο να διασφαλιστεί ότι όλο το προσωπικό σε θέση που αντιμετωπίζει ο πελάτης έχει τα σωστά χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και την κατάρτιση. Οι πελάτες στις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι πιθανό να επιβάλλουν με πολλές μελέτες εκστρατείας μάρκετινγκ και τμηματοποίησης, κάτι που οι ιδιωτικές υπηρεσίες πληρούν(Parker, 2012).

Ο Jon (1994) προσδιορίζει πέντε φίλτρα σκέψης ή βασικές ιδέες που διαφέρουν τις δημόσιες υπηρεσίες από τις ιδιωτικές οι υπηρεσίες και αυτές οι ιδέες είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη του πλαισίου που απαιτείται για την επιτυχή ολοκλήρωση της διοίκησης ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες:

- Φίλτρο σκέψης 1: Οι δημόσιες υπηρεσίες δεν έχουν σαφείς στόχους και καθορισμένους πελάτες. Πρέπει να καταλάβουν τις σχέσεις πελατών και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους επειδή η διοίκηση ολικής ποιότητας χρειάζεται σαφή αναγνώριση των αλυσίδων των πελατών μέσω του εσωτερικού πελάτη για να εξυπηρετήσει καλά. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν αποτελεσματικά όταν έχουν σαφή κατανόηση του στόχου και του δυναμικού του οργανισμού και της συνεισφοράς του.
- Φίλτρο σκέψης 2: Οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούνται από διαφορετικές λειτουργίες, ευθύνες και δομή εξουσίας. Αυτές γίνονται πιο περίπλοκες με τους εργαζόμενους να βρίσκουν προσωπική ικανοποίηση όταν ασχολούνται με το κοινό. Υπάρχει πιθανή σύγκρουση μεταξύ προσωπικών και οργανωτικών στόχων.
- Φίλτρο σκέψης 3: Οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ευρύ φάσμα πολιτισμού. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διαμορφώσει την κουλτούρα που θέτει την εξυπηρέτηση των πελατών με την υψηλότερη προτεραιότητα. Είναι δυνατή μόνο όταν οι οργανωτικές δραστηριότητες ελέγχονται αυστηρά και η πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά.
- Φίλτρο σκέψης 4: Οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες είναι πλούσιες σε πόρους. Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να δώσει καλύτερη αξία για τον πόρο που χρησιμοποιείται.
- Φίλτρο σκέψης 5: Οι δημόσιες υπηρεσίες εξαρτώνται από τους ανθρώπους, όχι από τις διαδικασίες. Κάθε διαδικασία συνδέεται μεταξύ τους για να παράγει ικανοποιημένους πελάτες. Εάν οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να ελέγξουν κάθε διαδικασία, τα αποτελέσματα καθίστανται προβλέψιμα.

### ***1.1 Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος***

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό την μέτρηση της ποιότητας των αθλητικών οργανισμών. Στις μέχρι τώρα έρευνες έχει φανεί ότι υπάρχει σημαντική έλλειψη στοιχείων για την ποιότητα των αθλητικών οργανισμών. Η παρούσα εργασία λοιπόν

προσπαθεί να δώσει έμφαση στους τρόπους διασφάλισης της ποιότητας των αθλητικών οργανισμών.

### **1.2 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού ενσωμάτωσης των σύγχρονων εργαλείων που σχετίζονται με την διοίκηση ολικής ποιότητας στους αθλητικούς οργανισμούς και πιο συγκεκριμένα στο ΝΠΔΔ. Πολιτισμού & Αθλητισμού «Δημήτριος Βικέλας» του Δήμου Κηφισιάς. Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα των υπηρεσιών του αθλητικού αυτού οργανισμού μετράται από τα εννέα κριτήρια ποιότητας του κοινού πλαισίου αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### **1.3 Ερευνητικές υποθέσεις**

Οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας είναι οι εξής:

H1: Έστω ότι η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης δεν σχετίζεται με την στρατηγική και τον προγραμματισμό της

H2: Έστω ότι η στρατηγική και ο προγραμματισμός της δημόσιας οργάνωσης δεν σχετίζεται με την ηγεσία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

H3: Έστω ότι οι εξωτερικές συνεργασίες και οι πόροι δεν σχετίζονται με την ηγεσία της οργάνωσης, την στρατηγική και τον προγραμματισμό της και με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

H4: Έστω ότι η διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών δεν σχετίζονται με την ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης, με την στρατηγική και τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους.

H5: Έστω ότι τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη δεν σχετίζονται με την ηγεσία της οργάνωσης, την στρατηγική και τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους και την διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών.

H6: Έστω ότι τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης δεν σχετίζονται με την ηγεσία της οργάνωσης, την στρατηγική και τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους, την

διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών και τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πελάτες.

H6: Έστω ότι τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία δεν σχετίζονται με την ηγεσία της οργάνωσης, την στρατηγική και τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους, την διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πελάτες και τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό.

H7: Έστω ότι τα κύρια αποτελέσματα δεν σχετίζονται με την ηγεσία της οργάνωσης, την στρατηγική και τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους, την διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πελάτες, τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό και τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.

## 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ποιότητα αναφέρεται στον βαθμό αριστείας. Η Ποιότητα επίσης συνδέεται στενά με την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα. Οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν την ικανοποίηση και κερδοφορία των πελατών, αυξάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM=Total Quality Management) έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε πολλούς οργανισμούς, είτε ιδιωτικούς είτε δημόσιες υπηρεσίες για την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών. Στις ιδιωτικές υπηρεσίες, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τις επιχειρήσεις και την επιτυχία τους, επομένως η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί ουσιαστικό μέρος των δραστηριοτήτων τους. Στις δημόσιες υπηρεσίες, η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας δεν είναι αναγκαστικά μέρος των δραστηριοτήτων. Η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού έχει ασκήσει πιέσεις στις δημόσιες υπηρεσίες να είναι τόσο παραγωγικές όσο και αποδοτικές από τις ιδιωτικές υπηρεσίες (Hsieh et al., 2002). Οι κυβερνήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν τη διαχείριση της ποιότητας ως τρόπος παροχής καλών υπηρεσιών σε περιόδους μείωσης των εσόδων τους. Οι απαιτητικοί προϋπολογισμοί καθώς και η αυξανόμενη ζήτηση του πολίτη ανάγκασαν τις κυβερνήσεις πολλών χωρών να υιοθετήσουν τη διαχείριση της ποιότητας ως θεραπεία για τα προβλήματά τους (Rosenhoover και Kuhn, 1996). Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες είναι προβληματική. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν μπορεί να εφαρμοστεί σωστά στις δημόσιες υπηρεσίες. Ωστόσο, οι έρευνες έδειξαν ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας προσφέρει πλεονεκτήματα στις δημόσιες υπηρεσίες.

Κάθε λέξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τους Cohen και Brand (1990), έχει τη δική της έννοια. Το σύνολο, δηλαδή η λέξη ολική, επιδιώκει την ποιότητα σε κάθε πτυχή της εργασίας. Η ποιότητα συναντά και υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Η διοίκηση αναπτύσσει και διατηρεί την ικανότητα βελτίωσης της ικανότητας. Οι Hsieh et al. (2002) ορίζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) ως δέσμευση ενός εμπορικού οργανισμού να αυξήσει την ποιότητα για την ικανοποίηση των πελατών του (Hsieh et al., 2002). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια οργανωτική φιλοσοφία με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών για να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών (Kevin et al., 2011). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προωθεί την κουλτούρα με γνώμονα τον πελάτη με σκοπό τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας ως σκοπού (Younis et al., 1996). Ο Jan Partain ορίζει την

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφία διαχείρισης με γνώμονα τον πελάτη που επιδιώκει να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας ομάδες εργαζομένων, στατιστικές και μεθόδους απόδοσης. Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνουν υποστήριξη και δέσμευση κορυφαίας διαχείρισης, αποφάσεις που λαμβάνονται από υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα, την κατάρτιση των εργαζομένων, την οργανωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Rosenhoover και Kuhn, 1996).

Ο Swiss (1992) εξήγησε τις επτά βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πρώτον, οι πελάτες είναι κύριοι προσδιοριστές της ποιότητας. Δεύτερον, η ποιότητα πρέπει να εισαχθεί στο προϊόν από το αρχικό στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και όχι στο τέλος της. Τρίτον, θα πρέπει να αποτρέπεται η παραλλαγή των προϊόντων προκειμένου να παράγεται υψηλή ποιότητα. Τέταρτον, η ποιότητα παράγεται όχι από την ατομική προσπάθεια αλλά από τους ανθρώπους που εργάζονται στα συστήματα. Πέμπτο, η ποιότητα χρειάζεται βελτίωση από τις εισροές και τις διαδικασίες συνεχώς. Έκτο, η βελτίωση της ποιότητας χρειάζεται ισχυρή συμμετοχή των εργαζομένων. Έβδομο, η ποιότητα χρειάζεται συνολική οργανωτική δέσμευση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται στην ανθρώπινη, λογική και τεχνολογική διάσταση. Υπάρχουν μερικές προϋποθέσεις που πρέπει να γίνουν για να πετύχει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αρχικά, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να έχει πρόθεση να λάβει στρατηγικές αποφάσεις για την εφαρμογή της διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια, η ανώτατη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια μακροπρόθεσμη στρατηγική, και να βεβαιώνουν ότι όλοι λαμβάνουν εκπαίδευση και διαθέτουν τεχνολογία διοίκησης ολικής ποιότητας. Τέλος, η ανώτατη διοίκηση πρέπει θέτουν την διοίκηση ολικής ποιότητας ως προτεραιότητα, αναλαμβάνοντας πόρους στην διοίκηση ολικής ποιότητας και βελτιώνοντας τις υποδομές (Padhy, 2013).

## **2.2. Διοίκηση ολικής ποιότητας στους δημοσίους οργανισμούς**

Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί στις δημόσιες υπηρεσίες. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν ταιριάζει με τις δημόσιες υπηρεσίες για διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένης της φύσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των ιδίων των δημόσιων υπηρεσιών, των εργασιακών πολιτισμών στις δημόσιες υπηρεσίες και της αντίληψης των πελατών στις δημόσιες υπηρεσίες (Hsieh et al., 2002). Στις ιδιωτικές υπηρεσίες, η αναποτελεσματική διαχείριση οφείλεται σε μειονεκτούντα στελέχη,

επιδιώκοντας βραχυπρόθεσμα κέρδη και οικονομικούς χειρισμούς. Στις δημόσιες υπηρεσίες, οι διαχειριστές παγιδεύονται σε αυστηρούς κανόνες, γραφειοκρατικές διαδικασίες, πολιτική και αρνητικά στερεότυπα. Πριν οι διαχειριστές να μπορέσουν να εφαρμόσουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, θα πρέπει πρώτα να εξουσιοδοτήσουν την οργάνωση και να ξεφύγουν από τα γραφειοκρατικά πρότυπα (Cohen και Brand, 1990).

Οι Hsieh et al. (2002) και Swiss (1992) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν μερικά σημαντικά προβλήματα που αμφισβητούν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες:

1. Η περιορισμένη δέσμευση κορυφαίων διευθυντικών στελεχών στις δημόσιες υπηρεσίες λόγω του γρήγορου κύκλου εργασιών, συνεπώς δεν μπορούν να συμμετέχουν συνεχώς στη βελτίωση της ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρειάζεται μια ενιαία δέσμευση για την ποιότητα.
2. Οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες παράγουν υπηρεσίες και όχι αγαθά. Είναι δύσκολο να ορίσουμε την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών και να ομοιόμορφη την παραγωγή. Οι υπηρεσίες ενδέχεται να εκτίθενται από την υψηλή υποκειμενικότητα από τους πελάτες. Οι πελάτες ενδέχεται να αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τη συμπεριφορά και την εμφάνιση του προσώπου που παραδίδει την υπηρεσία.
3. Οι δημόσιες υπηρεσίες επικεντρώνονται στις εξόδους παρά στις εισροές και τις διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες έχουν λιγότερα κίνητρα από ό, τι σε ιδιωτικές υπηρεσίες, όπου τα κίνητρα συνδέονται με τη βελτίωση των επιδόσεων. Τα κυβερνητικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη δεικτών απόδοσης επειδή εστιάζουν μόνο στα αποτελέσματα παρά στη διαδικασία.
4. Οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν λιγότερα κίνητρα για να οδηγήσουν τους εργαζομένους ώστε να γίνουν προσανατολισμένοι στον πελάτη.
5. Οι άκαμπτοι κανόνες και τα συστήματα γραφειοκρατίας δείχνουν το χαμηλότερο επίπεδο αποδεκτών.
6. Στις εμπορικές επιχειρήσεις, οι εταιρείες επιλέγουν τους δικούς τους πελάτες στόχους. Από την άλλη πλευρά, είναι δύσκολο να ορίσουμε τον πελάτη των κυβερνητικών θεσμών χωρίς να προκαλέσουμε πολιτικά αμφιλεγόμενο ζήτημα.

Οι Frank et al. (1999) αξιολογεί τα θέματα εφαρμογής σε σχέση με κάθε μία από τις δέκα διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

- Υποστήριξη κορυφαίας διαχείρισης: Η υποστήριξη της κορυφαίας διαχείρισης είναι ένας από τους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχή υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η κορυφαία υπεύθυνη διοίκηση για να διασφαλίσει ότι οι οργανωτικοί στόχοι και στόχοι επιτυγχάνονται με τη δημιουργία οράματος, αξιών και κινήτρων. Στις δημόσιες υπηρεσίες, υπάρχει η τάση των υπαλλήλων να μην θεωρούν τους εαυτούς τους ως διαχειριστές αλλά ως επαγγελματίες. Η κατάσταση αυτή περιπλέκει τη λήψη αποφάσεων. Οι δημόσιες υπηρεσίες ανησυχούν περισσότερο για τη μείωση του κόστους από την ποιότητα. Η ποιότητα είναι πιθανότερο να καθορίζεται από τεχνικές απαιτήσεις και κανονισμούς.
- Πελατειακή σχέση: Ο ορισμός των πελατών σε ιδιωτικές εταιρείες είναι το πρόσωπο που αγοράζει το προϊόν ή τις υπηρεσίες τους. Σε κυβερνητικές οργανώσεις, οι πελάτες είναι ολόκληρη η κοινωνία. Σε κάποιο σημείο, η ατομική ανάγκη δεν ταιριάζει με την κοινωνική ανάγκη.
- Σχέση προμηθευτή: Στις δημόσιες υπηρεσίες, οι προμηθευτές επιλέγονται και εξετάζονται σε σχέση με τις νομικές απαιτήσεις. Έτσι, οι διαχειριστές πρέπει να περιορίζουν την αίτηση βάσει νομικών διαδικασιών.
- Διαχείριση του εργατικού δυναμικού: Σε κυβερνητικές οργανώσεις, οι εργαζόμενοι αναμένεται να κάνουν μόνο τις εργασίες που βασίζονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας, επομένως η ευελιξία της εργασίας είναι περιορισμένη. Αυτό θα δημιουργήσει πρόβλημα, ιδίως για όσους επιχειρούν να εφαρμόσουν την διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επειδή ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί να μην θέλουν να κάνουν συγκεκριμένα έργα.
- Συμπεριφορές και συμπεριφορές των εργαζομένων: Οι δημόσιοι οργανισμοί δυσκολεύονται να εφαρμόσουν συστήματα κινήτρων, όπως ανταμοιβές και κίνητρα. Οι λόγοι περιλαμβάνουν την ασαφή μέτρηση της ατομικής ή ομαδικής απόδοσης, των σταθερών προϋπολογισμών και της αντίθεσης των συνδικάτων. Η προαγωγή βασίζεται στην αρχαιότητα και όχι στην απόδοση.
- Διαδικασία σχεδιασμού προϊόντων ή / και υπηρεσιών: Η άκαμπτη δομή σε κυβερνητικές οργανώσεις καθιστά δύσκολο τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων που εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού.



- Διαχείριση ροής διαδικασιών: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προτείνει την εφαρμογή στατιστικών και μη στατιστικών μέσων βελτίωσης. Τα συστήματα, τα εργαλεία και οι τεχνικές χρησιμοποιούνται μόνο για να συμμορφώνονται με τις νομικές απαιτήσεις.
- Δεδομένα ποιότητας και αναφορά: Η διαθεσιμότητα πληροφοριών σε κυβερνητικούς οργανισμούς πρέπει να έχει βασική λειτουργία, για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαφάνεια.
- Ο ρόλος του τμήματος ποιότητας: Σε δημόσιους οργανισμούς, η ποιότητα που πρέπει να επιτευχθεί καθορίζεται από το νόμο και τις ρυθμιστικές αρχές και όχι από τους καταναλωτές.
- Συγκριτική αξιολόγηση: Οι κυβερνητικές οργανώσεις έχουν υποχρεώσεις να βελτιώνουν συνεχώς. Οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τη συγκριτική αξιολόγηση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες που μελετούν τη σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Μερικές έρευνες πρότειναν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως στρατηγικό πόρο που παρέχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παράγει οικονομική αξία. Οι μελέτες πλειοψηφίας υποδηλώνουν άμεση συσχέτιση μεταξύ πρακτικών διαχείρισης της ποιότητας και απόδοσης. Δύο πιο συνηθισμένοι τύποι ανταγωνιστικής επιχειρηματικής στρατηγικής στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η διαφοροποίηση και η ηγεσία του κόστους (Manal et al., 2013). Οι ιδιωτικές υπηρεσίες δεν είναι πλέον ο μόνος τομέας που χρησιμοποιεί την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην οργανωτική τους πρακτική. Οι Younis et al. (1996) υποστηρίζουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες προσαρμόζουν επί του παρόντος η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις δραστηριότητές τους για ορισμένους λόγους. Πρώτον, οι δημόσιες υπηρεσίες καθίστανται πιο περίπλοκες όσον αφορά τις διοικητικές και διοικητικές δομές. Δεύτερον, συγκρίσιμη προσέγγιση διαχείρισης μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών υπηρεσιών. Τρίτον, η διαφορά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα καθίσταται ασαφής με την ύπαρξη υπηρεσιών που παρέχουν υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Τέταρτον, ο σκοπός και οι λειτουργίες των δημόσιων υπηρεσιών εξετάζονται από τους πολιτικούς και τους καταναλωτές. Πέμπτο, οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να μάθουν πρακτική διαχείρισης από ιδιωτικές υπηρεσίες για να βελτιώσουν την εικόνα τους. Έκτο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να διευκολύνει τις αναδυόμενες κυβερνητικές στρατηγικές. Έβδομο, διευθυντές υπεύθυνους για την εκτέλεση στρατηγικών με περιορισμένους πόρους.

Οι Charles και Gary (1990) υποδεικνύουν ότι οι διαχειριστές πρέπει να επικεντρωθούν στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα. Είναι προτιμότερο να διεξάγονται εντατικές έρευνες σχετικά με τη διαδικασία και όχι μαζική επιθεώρηση των αποτελεσμάτων. Η μαζική επιθεώρηση είναι ένας παλιός και ακριβός τρόπος ελέγχου ποιότητας για την ανίχνευση ελαττωμάτων. Αυτό συνεπάγεται πρόσθετο κόστος, ιδίως κόστος επανατίμησης. Κάθε βήμα της διαδικασίας πρέπει να επανεξεταστεί και κάθε άτομο στον οργανισμό πρέπει να συμμετέχει ενεργά στη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών. Η ανώτατη διοίκηση είναι κυρίως υπεύθυνη για την υποστήριξη και την αλλαγή της δραστηριότητας που θα εμποδίσει τη βελτίωση. Στις δημόσιες υπηρεσίες, η μείωση του κόστους είναι πιο σημαντική από τη βελτίωση της ποιότητας. Η ποιότητα ορίζεται ως η ελάχιστη απαίτηση που έχει παραγγείλει η κυβέρνηση ή η ρυθμιστική αρχή (Frank et al., 1999). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σημαίνει να επιτευχθεί εξοικονόμηση κόστους και να βελτιωθούν οι υπηρεσίες των πελατών. Η μη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα προκαλέσει πρόσθετες δαπάνες στις δημόσιες υπηρεσίες. Τα έξοδα που προκύπτουν από την αποτυχία ποιότητας περιλαμβάνουν επισκευές, παράπονα πελατών, αξιώσεις εγγύησης, χαμηλή απόδοση του προσωπικού, υψηλό κύκλο εργασιών και κόστος πρόσληψης. Το TQM μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την ενίσχυση του ελέγχου της εφαρμογής των κυβερνητικών στρατηγικών (Younis et al., 1996). Τα αποτελέσματα από την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, η αποτελεσματική διαδικασία, η μείωση των αποβλήτων και η αύξηση της παραγωγικότητας (Manal et al., 2013).

Οι Sanjay et al. (1996) μελετούν τις επιδόσεις των εταιρειών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις συγκρίνουν με τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Προσδιόρισαν και ανέπτυξαν δέκα στοιχεία ως κλίμακες σύγκρισης. Τα δέκα στοιχεία είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, της εστίασης των πελατών, της διαχείρισης της ποιότητας των προμηθευτών, της διαχείρισης της ποιότητας του σχεδιασμού, της συγκριτικής αξιολόγησης, της χρήσης του στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών, της χρήσης της εσωτερικής ποιότητας πληροφοριών, της συμμετοχής των εργαζομένων, της κατάρτισης των εργαζομένων και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Μελέτη δείχνει ότι οι επιχειρήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν υψηλότερη βαθμολογία σε όλα αυτά τα στοιχεία από τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,

οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να εφαρμόζουν τα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις επιπτώσεις τους στην ποιότητα των προϊόντων. Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μια νέα προσέγγιση στις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι εύκολη. Απαιτεί δέσμευση από όλα τα επίπεδα διοίκησης. Για να διασφαλιστεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να αναγνωριστεί από τους διευθυντές και τους εργαζόμενους χαμηλότερου επιπέδου, θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική για την υλοποίησή τους. Η στρατηγική πρέπει να είναι εκτελέσιμη με συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και κάθε άτομο στην οργάνωση θα πρέπει να συμμετέχει (Charles και Gary, 1990). Η βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού απαιτεί βαθιά δέσμευση για ποιότητα, κατάρτιση και τοποθέτηση θέσεων εργασίας με βάση τις επιδόσεις και διεξαγωγή κριτικής ανάλυσης για κάθε βήμα εργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση των απορριπτικών αγαθών. (Cohen και Brand, 1990).

Ένας από τους λιγότερο δαπανηρούς τρόπους για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες είναι η διαχείριση από στόμα σε στόμα. Τα κορυφαία στελέχη βγαίνουν από το γραφείο, συναντούν τους ανθρώπους και ανακαλύπτουν τι πραγματικά συμβαίνει, ώστε η διαδικασία να μπορεί να εκτελεστεί αποτελεσματικά (Charles και Gary, 1990). Ένα πάθος για την ποιότητα θα πρέπει να γίνει το θεμέλιο της φιλοσοφίας της διαχείρισης. Ένας τρόπος για να υλοποιηθεί αυτό είναι μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Η συνεχής βελτίωση προσπαθεί να οικοδομήσει την ποιότητα στη διαδικασία παραγωγής με την εξάλειψη των σφαλμάτων παραγωγής ή παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο η οργάνωση μπορεί να μειώσει το κόστος και να μάθει πώς να κάνει το προϊόν πιο αποτελεσματικό (Cohen και Brand, 1990). Το αποτέλεσμα των φτωχών υπηρεσιών μπορεί να είναι τόσο δαπανηρό όσο τα φτωχά προϊόντα. Επομένως, η μέτρηση του κόστους και η βελτίωση της ποιότητας είναι σημαντικές για την εφαρμογή, ιδίως στις δημόσιες υπηρεσίες. Μπορεί να είναι δύσκολο αλλά αξίζει τον κόπο. (Rosenhoover και Kuhn, 1996).

### ***2.3. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας***

Η διαχείριση της ποιότητας αποτέλεσε σημαντικό στοιχείο του συνόλου του οργανωτικού κινήματος για τα τελευταία είκοσι χρόνια (Lee et.al. 2003). Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (QMS) ορίζεται σε πολλές μορφές (Gryna 2001; Juran 1995) και καθορίζεται ως ένα σύστημα για την επίσημη διαχείριση και τον έλεγχο των καθηκόντων και τις δραστηριότητες που πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να διασφαλιστεί η

τήρηση των απαιτήσεων με συνέπεια και με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Ορίζει την ποιότητα του περιβάλλοντος εντός μιας επιχείρησης. Οι πελάτες γίνονται πιο εξελιγμένοι, καλύτερα ενημερωμένοι και οι προσδοκίες τους αυξάνονται. Για κάθε επιχείρηση, ο μόνος δρόμος που πρέπει να συμβαδίσει είναι να προσφέρει μια δέσμευση για την ποιότητα. Οι Saunders και Preston (1995) δήλωσαν στην πραγματικότητα κάθε οργάνωση ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα της βιομηχανίας τους να αποκτήσουν ένα ασφαλές μέλλον με την εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας όπως η συνολική διαχείριση ποιότητας (TQM). Οι David και Murat (1997) δήλωσαν ότι οι κατασκευαστικές εταιρείες για διάφορους λόγους επιδιώκουν τη συνολική διαχείριση της ποιότητας (TQM) ιδανικά, ενώ το κύριο κίνητρο για την συνολική ποιότητα θα πρέπει να είναι η επίτευξη της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών μιας επιχείρησης, προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι πόροι και οι υπηρεσίες να ικανοποιούν καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών. Πολλές οργανώσεις επιδιώκουν την πιστοποίηση προκειμένου να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες απαιτήσεις από έναν ή περισσότερους οι πελάτες. Ο Arnold (1994) δήλωσε ότι αυτό ισχύει για τις τοπικές και τις διεθνείς επιχειρήσεις που εργάζονται στις ασιατικές αγορές, όπου η διαχείριση ολικής ποιότητας καθίσταται ολοένα και πιο υποχρεωτική απαίτηση για την υποβολή προσφορών σε δημόσια έργα. Άλλες επιχειρήσεις επωφελούνται από την διοίκηση ολικής ποιότητας ως αποτελεσματικό εργαλείο μάρκετινγκ μέσω μιας βελτιωμένης φήμης της εταιρείας. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην κατασκευή έχει τους υποστηρικτές και τους αντιπάλους του. Οι υποστηρικτές πιστεύουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς στην κατασκευή και μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη. Πιστεύεται ότι οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να βελτιωθούν με τη δημιουργία ενός συστήματος ποιότητας σχεδιασμένου για την τυποποίηση των εταιρικών διαδικασιών (Chung 1999). Οι Lee και Quazi (2001) και ο Stebbing (1993) ανέφερε όλοι ότι το σύστημα διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί βασικό παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η κατανόηση των πρακτικών συστημάτων ποιότητας άλλων χωρών είναι πολύ μεγάλη και σημαντική για τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων.

Τα συστήματα ποιότητας έχουν κερδίσει την προσοχή των κορυφαίων διαχειριστών για την ποιότητα και των επαγγελματιών παγκοσμίως, οι οποίοι με τη σειρά τους ενθάρρυναν τα άτομα στην εφαρμογή της πρακτικής βελτίωσης της ποιότητας (Kanji, 1998). Οποιαδήποτε οργάνωση πρέπει να χρησιμοποιεί το διαθέσιμο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ως έγγραφο καθοδήγησης. Επίσης, ο Oakland (2000) δήλωσε ότι ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης ποιότητας μπορεί να κάνει ένα τους στόχους της

οργάνωσης που αναφέρονται στην πολιτική ποιότητας που πρόκειται να ληφθεί. Ο Hamali (1999) επεσήμανε ότι το σύστημα διαχείρισης ποιότητας σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα δεν είναι εύκολο εφαρμογή λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού για την προώθηση των αρχών του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, την έλλειψη αποτελεσματικής ανώτατης διαχείρισης, τον κεντρικό κυβερνητικό έλεγχο που περιορίζει την ευελιξία και την αποδοχή της αλλαγής, τις περιβαλλοντικές διαφορές των πελατών τους που δυσκολεύουν τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα να ευχαριστήσουν ή να το κάνουν ευχαριστούν τους πελάτες τους.

Το μοντέλο PDCA (Plan-Do-Check-Act) εισήχθη για πρώτη φορά από τον Walter Shewhart το 1929 και δημοφιλήθηκε από τον W. Edwards Deming στη δεκαετία του 1950 ως «ένα διάγραμμα ροής για τη μάθηση και για τη βελτίωση ενός προϊόντος και μιας διαδικασίας». Η χρήση του PDCA συνίσταται στην δημιουργία ως συνεχούς βρόχου ανατροφοδότησης για την ανάλυση, τη μέτρηση και τον εντοπισμό των πηγών παραλλαγών από τις απαιτήσεις των πελατών και τη λήψη διορθωτικών μέτρων (Song et al., 2012).

Η εφαρμογή του PDCA ως εργαλείου για την εφαρμογή της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας και έχει καταστήσει το PDCA θεμελιώδες για την αρχή της διαχείρισης της ποιότητας. Το PDCA είναι μία προσέγγιση για την Ολική Διαχείριση Ποιότητας και η βάση πάνω στην οποία βασίζεται το μοντέλο DMAIC της Six Sigma. Ο κύκλος PDCA παρέχει έναν μηχανισμό ανάδρασης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Song et al., 2012).

- ΣΧΕΔΙΟ: Η φάση "Plan" του PDCA για τη διαχείριση της ποιότητας καλύπτει:
  - καθορίζοντας το πρόβλημα ή το ζήτημα που απαιτεί αποκατάσταση
  - καθορίζοντας την ιδανική ή επιθυμητή κατάσταση
  - συλλογή δεδομένων για τον προσδιορισμό του προβλήματος από την άποψη της απόκλισης από την ιδανική κατάσταση
  - διαπιστώνοντας τη βασική αιτία του προβλήματος ή του προβλήματος
  - αξιολογώντας τις διάφορες πιθανές παρεμβάσεις για την επίλυση του προβλήματος και τα πιθανά αποτελέσματά τους
  - επιλέγοντας την καλύτερη δυνατή παρέμβαση
  - προγραμματίζοντας τη διορθωτική διαδικασία, σχεδιάζοντας τους πόρους, προσδιορίζοντας τους υπεύθυνους για τη διορθωτική ενέργεια

- χαρτογράφηση της διορθωτικής διαδικασίας μέσω διαγραμμάτων ροής, διαγράμματα ελέγχου και άλλων εργαλείων
- ΠΡΑΞΗ: Η φάση "Do" του PDCA αφορά την εφαρμογή της επιλεγμένης λύσης για τη μείωση της απόκλισης ή την επίλυση του θέματος. Η εφαρμογή της επιλεγμένης λύσης αρχικά γίνεται σε μικρή κλίμακα για να ελέγξει την αποτελεσματικότητά της. Αυτή η φάση καλύπτει επίσης την εκπαίδευση των εργαζομένων για την υιοθετηθείσα παρέμβαση ποιότητας.
- ΕΛΕΓΧΟΣ: Η φάση "Check" στα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης ποιότητας, ο «έλεγχος» του PDCA έγινε συνώνυμος με την επιθεώρηση ποιότητας. Η μεθοδολογία απαιτεί τον καθορισμό προδιαγραφών κατασκευής όπως ανώτατο όριο προδιαγραφών (USL) και χαμηλότερο όριο προδιαγραφών (LSL) και στη συνέχεια σύγκριση των προδιαγραφών του προϊόντος με αυτά τα πρότυπα. Η επιθεώρηση θα εξαλείψει τα απαράδεκτα προϊόντα. Ο Deming αντικατέστησε το στάδιο "Έλεγχος" με το στάδιο "Μελέτη", το οποίο απαιτεί τη χρήση στατιστικών εργαλείων για την κατανόηση της φύσης της διακύμανσης της παραγωγικής διαδικασίας όσον αφορά το τι λειτούργησε, τι δεν λειτούργησε και τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την εμπειρία.
- ΔΡΑΣΗ – ΒΕΛΤΙΩΣΗ - ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ: Η φάση "Act" του PDCA για τη διαχείριση της ποιότητας, αποτελεί το τελικό στάδιο σταθεροποίησης και βελτίωσης της διαδικασίας και καλύπτει:
  - την διασφάλιση ωφελειών / τυποποίηση διαδικασιών
  - την επανάληψη της διαδικασίας για εναπομείναντα προβλήματα
  - τις ευκαιρίες βελτίωσης
  - την επαναξιολόγηση του κινδύνου
  - τις διορθωτικές ενέργειες εάν απαιτούνται
  - την ευρεία εφαρμογή
  - την εκτίμηση των εμπειριών
  - την καθιέρωση νέων μεθόδων εργασίας

#### **2.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συστήματα Πιστοποίησης ISO 9000:2000**

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας και των επιδόσεων σε όλες τις λειτουργίες, τα τμήματα και τις διαδικασίες σε όλη την εταιρεία για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας επεκτείνει το

εύρος της ποιότητας κάθε τμήματος από ανώτατα στελέχη σε υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου. Παρέχει τη δυνατότητα στη διοίκηση να υιοθετήσει μια στρατηγική προσέγγιση της ποιότητας και να καταβάλει περισσότερες προσπάθειες για την πρόληψη παρά για την επιθεώρηση. Μέσω της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται με επαγγελματικό τρόπο και ενθαρρύνονται να λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους για να βελτιώσουν τη συνολική ποιότητα και να επιτύχουν υψηλότερα πρότυπα (Omachonu και Ross, 1994).

Μέσω της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, οι εταιρείες αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών, μειώνουν το κόστος και προωθούν την ομαδική εργασία. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να κερδίσουν υψηλότερες αποδόσεις στις πωλήσεις και τις επενδύσεις. Η δυνατότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών επιτρέπει την επιβολή υψηλότερων τιμών. Η συνολική ποιότητα σημαίνει καλύτερη πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη των πελατών, ευρύτερη αναγνώριση ως σήμα ποιότητας κ.λπ (Omachonu και Ross, 1994). Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας βασίζεται σε γενικές γραμμές στις ακόλουθες αρχές (Li et al., 2003; Kuei και Lu, 2013):

- Πελατοκεντρική προσέγγιση - Οι καταναλωτές είναι ο τελικός δικαστής για να διαπιστώσει εάν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι υψηλής ποιότητας ή όχι. Ανεξάρτητα από το πόσο πολλοί πόροι συγκεντρώνονται για την κατάρτιση των εργαζομένων, την αναβάθμιση των μηχανών και των υπολογιστών, την ενσωμάτωση της ποιοτικής διαδικασίας σχεδιασμού και των προτύπων, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών κ.λπ. στο τέλος της ημέρας, είναι οι πελάτες που έχουν τον τελευταίο λόγο στην κρίση της εταιρείας σας. Οι εταιρείες πρέπει να θυμούνται την εφαρμογή Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας σε όλα τα μέτωπα, έχοντας κατά νου τους πελάτες.
- Συμμετοχή των εργαζομένων - Η διασφάλιση της πλήρους συμμετοχής των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και των επιχειρηματικών στόχων θα οδηγήσει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην αντιμετώπιση προβλημάτων σχετικών με την ποιότητα. Η ενδυνάμωση και εμπλοκή των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί κάνοντας το χώρο εργασίας πιο ανοικτό και χωρίς φόβο.
- Συνεχής Βελτίωση - Μια σημαντική συνιστώσα της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση. Η συνεχής βελτίωση θα οδηγήσει σε βελτιωμένες και υψηλότερης ποιότητας διαδικασίες. Η συνεχής βελτίωση θα εξασφαλίσει ότι οι

εταιρείες θα βρουν νέους τρόπους και τεχνικές για την παραγωγή προϊόντων καλύτερης ποιότητας, την παραγωγή, θα είναι πιο ανταγωνιστικές, καθώς και θα ξεπεράσουν τις προσδοκίες των πελατών.

- Στρατηγική προσέγγιση για τη βελτίωση - Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν μια στρατηγική προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας για να επιτύχουν τους στόχους, το όραμα και την αποστολή τους. Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι πολύ απαραίτητο για να εξασφαλιστεί ότι η ποιότητα θα αποτελέσει βασική πτυχή όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Ολοκληρωμένο σύστημα - Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από διάφορα τμήματα με διαφορετικούς λειτουργικούς σκοπούς. Αυτές οι λειτουργίες διασυνδέονται με διάφορες οριζόντιες διαδικασίες στις οποίες επικεντρώνεται η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Όλοι στην εταιρεία θα πρέπει να έχουν πλήρη γνώση των πολιτικών ποιότητας, των προτύπων, των στόχων και των σημαντικών διαδικασιών. Είναι πολύ σημαντικό να προωθήσουμε μια ποιοτική κουλτούρα εργασίας, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη της αριστείας και ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα εξασφαλίζει συνεχή βελτίωση και βοηθά τις εταιρείες να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Λήψη αποφάσης - Τα δεδομένα από τη μέτρηση της απόδοσης των διαδικασιών δείχνουν την τρέχουσα υγεία της εταιρείας. Για αποτελεσματική Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, οι εταιρείες πρέπει να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα για τη βελτίωση της ποιότητας, της ακρίβειας λήψης αποφάσεων και των προβλέψεων. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να βασίζεται στατιστικά και σε επίπεδο κατάστασης, προκειμένου να αποφευχθεί κάθε χώρος για συναισθηματικές αποφάσεις.
- Επικοινωνίες - Η επικοινωνία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, καθώς βοηθάει να παρακινήσει τους εργαζόμενους και να βελτιώσει το ηθικό τους κατά τις καθημερινές συνήθειες πράξεις. Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότερο στις καθημερινές διαδικασίες και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε να τους δίνουν πραγματικά την αίσθηση της ενδυνάμωσης. Αυτό δημιουργεί το περιβάλλον της επιτυχίας και της ενότητας και συμβάλλει στην προώθηση των αποτελεσμάτων που μπορεί να επιτύχει η διαδικασία Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.

Απαιτεί τεράστιες προσπάθειες, χρόνο, θάρρος και υπομονή για την επιτυχή εφαρμογή του TQM. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν με επιτυχία το TQM μπορούν να



παρακολουθήσουν βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις μεγάλες διαδικασίες και τμήματα, μεγαλύτερη διατήρηση πελατών, υψηλότερα έσοδα λόγω βελτιωμένων πωλήσεων και παγκόσμια αναγνώριση μάρκας (Omachonu και Ross, 1994).

Ένα από τα σημαντικότερα πρότυπα ποιότητας είναι αυτό του ISO 9000:2000. Σκοπός του παραπάνω προτύπου είναι η σωστή διαχείριση της ποιότητας με τη σωστή χρήση της παραγωγικής διαδικασίας, η ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των καταναλωτών, καθώς και η συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του συστήματος (ΕΛΟΤ, 2015).

Έτσι, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:2000, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης είναι ένα αποτέλεσμα ενός συστήματος διεργασιών. Με βάση τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθορίσουν τις διεργασίες αυτές ώστε να επιτυγχάνεται όσο το δυνατό η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών μέσω της ποιότητας. Τα αποτελέσματα των παραπάνω διεργασιών θα πρέπει να ελέγχονται και να προγραμματίζονται σύμφωνα με τον πλάνο ποιότητα Plan-Do-Check-Act που παρουσιάστηκε παραπάνω (ΕΛΟΤ, 2015).

Ωστόσο, για να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί ένα σύστημα διαχείριση ποιότητας που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του ISO 9000:2000, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη (ΕΛΟΤ, 2015):

- Η δημιουργία και κατάρτιση μιας ομάδας που διαθέτουν καθορισμένες αρμοδιότητες για την ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας,
- Την εκπαίδευση της ομάδας για την συμμόρφωση στα πρότυπα,
- Διατύπωση του σκοπού της πολιτικής ποιότητας, ώστε να αναδειχθεί η δέσμευση της διοίκησης για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με την ανάλογη ποιότητα,
- Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας από την ομάδα είτε εντός είτε εκτός της επιχείρησης.
- Εκπόνηση μιας μελέτης ώστε να προσδιοριστούν οι διεργασίες που πραγματοποιεί η επιχείρηση για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ώστε να διαφανούν δυσλειτουργίες του συστήματος στην επιχείρηση και να υπάρξουν διορθώσεις, αν κρίνεται απαραίτητο.

- Αποστολή αίτηση στον εκάστοτε φορέα πιστοποίησης ώστε να επιθεωρήσει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και να χορηγήσει το αντίστοιχο πιστοποιητικό στην επιχείρηση.

### **2.5. Ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας**

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας (EFQM) ιδρύθηκε επίσημα το 1989, και το μοντέλο αριστείας EFQM ξεκίνησε το 1991 (Conti, 2007). Κατά τη διάρκεια αυτού του ερευνητικού έργου εξετάστηκαν τρεις διαφορετικές εκδοχές του EFQM: EFQM 2003 (EFQM, 2003b), EFQM 2010 (που κυκλοφόρησε στα τέλη του 2009) και EFQM 2013 (κυκλοφόρησε τέλος του 2012). Το EFQM προάγει και αναγνωρίζει τη βιώσιμη επιτυχία σε οργανισμούς (EFQM, 2009c). Το EFQM προωθεί ότι μέσω τριών στοιχείων:

- Οι θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας
- Το μοντέλο αριστείας EFQM 3
- Η λογική RADAR, η οποία αποτελεί τη βάση του εργαλείου αξιολόγησης.

Οι αναθεωρημένες θεμελιώδεις έννοιες ή αρχές του μοντέλου EFQM έχουν ως εξής, σύμφωνα με το EFQM (2009c):

- Επίτευξη αποτελεσμάτων ισορροπίας
- Προσθέτοντας αξία για τους πελάτες
- Ηγετικό Όραμα, Έμπνευση και Ακεραιότητα
- Διαχείριση με διαδικασίες
- Επιτυχία μέσω των ανθρώπων
- Ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
- Δημιουργία εταιρικών σχέσεων
- Ανάλυση ευθύνης για ένα βιώσιμο μέλλον

Το EFQM ορίζει την ποιότητα με μια ευρύτερη έννοια, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα θέματα που σχετίζονται με τις οργανωτικές δραστηριότητες (Van der Wiele et al., 1996). Το EFQM (2009c) εισάγει το μοντέλο αριστείας του EFQM 2010 και αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλά ποιοτικά χαρακτηριστικά διαθέσιμων εργαλείων και τεχνικών. Υποστηρίζει ότι το μοντέλο EFQM αντιπροσωπεύει ένα γενικό πλαίσιο που παρέχει "μια ολιστική άποψη της οργάνωσης". Σε συνδυασμό με τις βασικές έννοιες της αριστείας, το

μοντέλο EFQM κατευθύνει τις οργανώσεις μεταφράζοντας αυτές τις έννοιες σε πρακτικές που μπορούν να αξιολογηθούν ή να μετρηθούν μέσω της λογικής RADAR. Το μοντέλο ομαδοποιείται στα εννέα κριτήρια. Το EFQM (2009c) περιγράφει το εννέα κριτήρια του μοντέλου, που εξηγεί πόσο εξαιρετικές είναι οι οργανώσεις σε κάθε κριτήριο. Το μοντέλο χρησιμοποιείται ως κριτήριο αναφοράς για την αξιολόγηση των επιδόσεων των οργανώσεων. Τα κριτήρια χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: πέντε "Ενεργοποιητές" και τέσσερα "Αποτελέσματα". Στους ενεργοποιητές περιλαμβάνονται η ηγεσία, οι άνθρωποι, η στρατηγική, οι εταιρικές σχέσεις και οι πόροι και οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Από την άλλη πλευρά, στα αποτελέσματα περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα των ανθρώπων, τα αποτελέσματα των πελατών, τα κοινωνικά αποτελέσματα και τα βασικά αποτελέσματα (EFQM, 2012).

Οι "Ενεργοποιητές" περιγράφουν τις δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν από τον οργανισμό για την επίτευξη των "Αποτελεσμάτων". Το EFQM 2010 διακρίνει τις προσωρινές επιτυχίες που μπορούν να γίνουν και που έχουν επιτευχθεί από ορισμένους οργανισμούς προτού εξασθενίσουν και τη βιώσιμη επιτυχία που αποτελεί βασική πτυχή του ορισμού της αριστείας για το EFQM 2010. Μια άλλη αξιοσημείωτη αλλαγή στο μοντέλο είναι η εστίαση στην "οργανώσεις" και όχι ένα σύνολο παραδειγμάτων αποτελεσμάτων στο προηγούμενο μοντέλο (EFQM, 2012).

Η λογική RADAR είναι ο μηχανισμός βαθμολόγησης για το μοντέλο EFQM. Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση σε σχέση με τα διαφορετικά κριτήρια του μοντέλου, βάσει των απαιτούμενων αποτελεσμάτων, οι προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, η ανάπτυξη των προσεγγίσεων και, τέλος, την αξιολόγηση και την τελειοποίηση των προσεγγίσεων και της ανάπτυξης της προσέγγισής. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το μοντέλο θεωρείται ως φιλοσοφία διαχείρισης, ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης ή ως αξιολόγηση των βραβείων. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο για διαφορετικούς λόγους και με διαφορετικά κίνητρα. Αυτό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται το μοντέλο στην πράξη (Ghobadian και Woo, 1996; BalbastreBenavent και Canet-Giner, 2011).

Οι λόγοι και τα κίνητρα για την εφαρμογή ενός ολιστικού μοντέλου όπως το EFQM είναι καθοριστικοί παράγοντες σχετικά με την προσέγγιση της ανάπτυξης. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο για συνεχείς βελτιώσεις απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση απ' ό,τι εάν το μοντέλο χρησιμοποιείται μόνο για το σκοπό της αίτησης για ένα

βραβείο. Ο καθορισμός του στόχου και οι λόγοι για την εφαρμογή του EFQM θα βοηθήσουν την οργάνωση να σχεδιάσει και να χρησιμοποιήσει την πιο κατάλληλη προσέγγιση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι λόγοι μπορεί να είναι εσωτερικοί, όπως μια πρωτοβουλία του οργανισμού για τη βελτίωση της απόδοσης, ή θα μπορούσε να είναι μια εσωτερική απόφαση, αλλά οδηγείται από ένα εξωτερικό παράγοντα, όπως απειλές από τον ανταγωνισμό. Στο άκρο, ο λόγος μπορεί να είναι εντελώς όπως οι κανονισμοί από την κυβέρνηση για την υποβολή των κανονικών οντοτήτων (π.χ. ετήσια ή κάθε δύο χρόνια) αιτήσεις για την κατακύρωση με βάση το μοντέλο αριστείας. Η παρουσίαση του μοντέλου μέσω ενός συστήματος απονομής βραβείων φέρει ορισμένους κινδύνους. Αυτό μπορεί να κατευθύνει τις οντότητες να επικεντρωθούν στην απονομή και την ανίχνευση (Ghobadian και Woo, 1996; BalbastreBenavent και Canet-Giner, 2011).

Αρκετά ερευνητικά άρθρα ασχολήθηκαν με την αύξηση της χρήσης μοντέλων αριστείας, ιδίως στις τελευταίες δύο δεκαετίες. Έγινε κάποια προσοχή στους λόγους και τα κίνητρα που προσελκύουν τους οργανισμούς να αγκαλιάσουν αυτά τα μοντέλα. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα είναι σε μεγάλο βαθμό ποσοτική (Heras et al., 2006). Ομοίως, οι Kim et al. (2010) διεξήγαγαν μια μελέτη βιβλιογραφικής ανασκόπησης για τις ερευνητικές κατευθύνσεις σχετικά με το EFQM που καλύπτουν την περίοδο από το 1994 έως το 2007 και να το αναφέρουν "Μόνο λίγες εργασίες χρησιμοποίησαν ποιοτικές τεχνικές". Οι Heras et al. (2006) διερεύνησε τους λόγους για την υιοθέτηση του μοντέλου ISO9001 και EFQM. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι η εφαρμογή του ISO9001 οφείλεται κυρίως σε εξωτερικούς παράγοντες. Σε αντίθεση, η εφαρμογή του EFQM δικαιολογείται γενικά από την ανάγκη βελτίωσης της επιχείρησης της διαχείρισης ή της εικόνας της εταιρείας. Στην έρευνά τους, οι Van der Wiele et al. (1996) ζήτησαν από τις ευρωπαϊκές εταιρείες να αναφέρουν σε κλίμακα πέντε σημείων τον βαθμό σπουδαιότητας στον κατάλογο πιθανών λόγων για τη χρήση της αυτοαξιολόγησης. Αργότερα, οι Van der Wiele και Brown (1999) ζήτησαν από την Αυστραλιανή εταιρεία την ίδια ερώτηση και τα αποτελέσματα συγκρίθηκαν.

## **2.6. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF) είναι το κοινό ευρωπαϊκό μέσο διαχείρισης της ποιότητας για τον δημόσιο τομέα. Βοηθάει τους οργανισμούς να εκτελούν μια αυτοαξιολόγηση με τη συμμετοχή του συνόλου του προσωπικού, για την ανάπτυξη ενός σχεδίου βελτίωσης με βάση τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης και την εφαρμογή της

βελτίωσης. Το μοντέλο "βασίζεται στην αρχή ότι τα άριστα αποτελέσματα στην οργανωτική απόδοση, οι πολίτες / πελάτες, οι άνθρωποι και η κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω στρατηγικής καθοδήγησης και του σχεδιασμού, τους ανθρώπους, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διαδικασίες. Εξετάζει την οργάνωση από το διαφορετικές γωνίες ταυτόχρονα, την ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης των επιδόσεων της οργάνωσης. Σήμερα, πάνω από 2000 οργανώσεις του δημόσιου τομέα από 43 διαφορετικές εθνικότητες ή από τα θεσμικά όργανα της ΕΕ καταχωρούνται ως χρήστες CAF (Europra, 2013).

Μετά από χρόνια άτυπων διαβουλεύσεων, υπήρξε ένα αυξανόμενη ανάγκη εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για περισσότερη εντατική και επίσημη ανταπόκριση προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η συνεργασία στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών της κυβέρνησης. Το 1997, η ανάγκη αυτή δόθηκε ουσιαστικά από τη δημιουργία μιας διευθύνουσας επιτροπής σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η οποία στη συνέχεια έγινε το IPSG - το Καινοτόμο Κοινή Ομάδα υπηρεσιών (Europra, 2013). Επιπλέον, οι προπαρασκευαστικές εργασίες που είχαν διήρκεσε επί σειρά ετών σε ανεπίσημο επίπεδο από την επικεφαλής των δημοσίων υπηρεσιών των διαφόρων κρατών μελών της ΕΕ τον Νοέμβριο του 1998 σε υπουργική δήλωση που περιείχε "Τις γενικές αρχές που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες ». Η λειτουργία του IPSG ομάδα ανέπτυξε έπειτα ένα ποιοτικό εργαλείο ειδικά σχεδιασμένο και προσαρμοσμένο στον δημόσιο τομέα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το 2000 στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης που βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προέρχεται από το μοντέλο EFQM και το γερμανικό μοντέλο Spreyer. Το 2002, το μοντέλο απλοποιήθηκε και βελτιώθηκε. Το CAF έχει τέσσερις κύριους σκοπούς (Europra, 2013):

1. Να αντικατοπτρίζει τα μοναδικά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα και τις οργανώσεις αυτού.
2. Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τους δημόσιους διαχειριστές που θέλουν βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσής τους.
3. Να λειτουργήσει ως γέφυρα μεταξύ των διαφόρων μοντέλων που χρησιμοποιούνται στο διαχείρισης της ποιότητας.
4. Να διευκολυνθεί η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ του δημόσιου τομέα οργανώσεις.

Το CAF έχει σχεδιαστεί για χρήση σε όλα τα μέρη του δημόσιου τομέα, που εφαρμόζεται σε δημόσιους οργανισμούς σε ένα εθνικό / ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να είναι χρησιμοποιείται υπό μια ευρεία ποικιλία

περιστάσεων, π.χ. ως μέρος του ένα συστηματικό πρόγραμμα μεταρρύθμισης ή ως βάση για με στόχο τις προσπάθειες βελτίωσης σε οργανισμούς παροχής δημόσιας υπηρεσίας (Europra, 2013). Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ιδιαίτερα σε πολύ μεγάλους οργανισμούς, μια αυτοαξιολόγηση μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί σε μέρος ενός οργάνωση, π.χ. ένα επιλεγμένο τμήμα ή τμήμα. Το CAF αποτελεί ένα σχέδιο της οργάνωσης και είναι μια αναπαραστάση όλων των πτυχών που πρέπει να υπάρχουν στην κατάλληλη διαχείριση ενός οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Όλα αυτά τα στοιχεία μεταφράζονται μέσω της βοήθειας εννέα κριτηρίων και περαιτέρω συγκεκριμένη μορφή σε υποκριτήρια (Europra, 2013).

Ως εργαλείο Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας, η CAF προσυπογράφει στις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας όπως αρχικά που ορίζονται από το EFQM, τις μεταφράζει στον δημόσιο τομέα / CAF και στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιων οργανισμών με βάση αυτές τις έννοιες. Αυτές οι αρχές κάνουν τη διαφορά μεταξύ του παραδοσιακή γραφειοκρατική δημόσια οργάνωση και το ένα προσανατολισμένο προς την Ολική Ποιότητα (Europra, 2013).

### ***2.7. Η ιδιαίτερη φύση των αθλητικών οργανισμών***

Ο αθλητισμός απασχολεί πολλά εκατομμύρια ανθρώπων σε όλο τον κόσμο, παίζεται ή παρακολουθείται από την πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού και, σε ελίτ ή επαγγελματικό επίπεδο, έχει μετακινηθεί να είναι ένα ερασιτεχνικό χόμπι σε μια σημαντική βιομηχανία (Hoye et al., 2012). Η ανάπτυξη και η εξειδίκευση του αθλητισμού οδήγησε σε αλλαγές στην κατανάλωση, την παραγωγή και τη διαχείριση των αθλητικών εκδηλώσεων και οργανώσεων σε όλα τα επίπεδα του αθλητισμού. Χώρες με αναδύμενες οικονομίες όπως η Βραζιλία, φιλοξένησε το Παγκόσμιο Κύπελλο του 2014 για το ποδόσφαιρο και τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2016, βλέπουν όλο και περισσότερο τον αθλητισμό ως μέσο για την προώθηση επενδύσεων σε υποδομές, για προώθηση τη χώρα τους στον κόσμο για την τόνωση του εμπορίου, του τουρισμού και των επενδύσεων, καθώς και για την τόνωση εθνική υπερηφάνεια των πολιτών τους (Hoye et al., 2012).

Οι Smith και Stewart (2010) παρέχουν μια λίστα με δέκα μοναδικά χαρακτηριστικά του αθλητισμού που μπορούν να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε γιατί η διαχείριση των αθλητικών οργανώσεων απαιτεί την εφαρμογή ειδικών τεχνικών διαχείρισης. Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό του αθλήματος είναι το φαινόμενο των ανθρώπων που

αναπτύσσουν παράλογα πάθη για αθλητικές ομάδες, διαγωνισμούς, ή αθλητές. Ο αθλητισμός έχει συμβολική σημασία σε σχέση με τα αποτελέσματα της απόδοσης, την επιτυχία και τον εορτασμό των επιτευγμάτων που δεν συμβαίνουν σε άλλους τομείς της οικονομίας και κοινωνική δραστηριότητα. Οι διαχειριστές του αθλητισμού πρέπει να μάθουν να εκμεταλλεύονται αυτά τα πάθη, προσελκύνοντας στην επιθυμία των ανθρώπων να αγοράσουν εισιτήρια για εκδηλώσεις, να γίνουν μέλη ενός συλλόγου, να δώσουν χρόνο σε να βοηθήσετε να οργανώσετε μια εθελοντική ένωση ή να αγοράσετε αθλητικά προϊόντα. Πρέπει επίσης να μάθουν να εφαρμόζουν σαφή επιχειρηματική λογική και τεχνικές διαχείρισης για τη συντήρηση του τις παραδόσεις και τις συνδέσεις με τις νοσταλγικές πτυχές της κατανάλωσης και του αθλητισμού. Υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές μεταξύ των αθλητικών οργανώσεων και άλλων επιχειρήσεων στο πώς αξιολογούν την απόδοση (Hoye et al., 2012). Υπάρχουν ιδιωτικές ή εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες τα κέρδη και την αύξηση του πλούτου των μετόχων ή των ιδιοκτητών, ενώ στον αθλητισμό, άλλοι επιτακτικές απαιτήσεις, όπως η απόκτηση πρωταθλημάτων, η παροχή υπηρεσιών σε ενδιαφερόμενους και μέλη ή η εκπλήρωση υποχρεώσεων κοινής ωφέλειας μπορούν να υπερισχύσουν έναντι των οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι διαχειριστές του αθλητισμού πρέπει να γνωρίζουν αυτά τα πολλαπλά οργανωτικά αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα είναι υπεύθυνοι οικονομικοί διαχειριστές για να εξασφαλίσουν ότι είναι διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους για να υποστηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού τους (Hoye et al., 2012).

Ο αθλητισμός απολαμβάνει επίσης υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στο προϊόν ή το σήμα, ενώ οι οπαδοί είναι απίθανο να αλλάξουν την ομάδα ή τη λέσχη που υποστηρίζουν ή να αλλάξουν αθλητικούς κωδικούς εξαιτίας ενός φτωχού αποτελέσματος του αγώνα ή το πρότυπο της επίσημης διοργάνωσης (Hoye et al., 2012). Οι καταναλωτές οικιακών προϊόντων έχουν μια τεράστια γκάμα για να διαλέξουν και να αλλάξουν εύκολα τα εμπορικά σήματα για λόγους τιμής ή ποιότητας, ενώ οι αθλητικοί αγώνες είναι δύσκολο να υποκατασταθούν. Το πλεονέκτημα αυτό είναι επίσης αρνητικό, καθώς οι αθλητικοί κώδικες που επιθυμούν να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους δυσκολεύονται να προσελκύσουν νέους οπαδούς από άλλους κώδικες λόγω της εξοικειώσής τους με τα έθιμα και τις παραδόσεις των υπαρχόντων (Hoye et al., 2012).

Για να κατανοήσουμε τις πολλές οργανώσεις που εμπλέκονται στη διαχείριση του αθλητισμού, και πώς οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να δημιουργούν εταιρικές σχέσεις, να επηρεάζουν τις λειτουργίες των άλλων και τη διεξαγωγή επιχειρηματικών

δραστηριοτήτων, είναι χρήσιμο να θεωρηθεί ότι ο αθλητισμός περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστούς τομείς. Πρώτον, ο κρατικός ή δημόσιος τομέας, ο οποίος περιλαμβάνει εθνικά, κρατικά / επαρχιακά, περιφερειακά και περιφερειακά τμήματα ή τοπικές κυβερνήσεις και οι εξειδικευμένες υπηρεσίες που αναπτύσσουν την αθλητική πολιτική, παρέχουν χρηματοδότηση από άλλους τομείς και υποστηρίζουν ειδικούς ρόλους, όπως η ανάπτυξη της ελίτ ενός αθλητή ή έλεγχο ναρκωτικών (Hoye et al., 2012). Ο δεύτερος είναι ο μη κερδοσκοπικός ή εθελοντικός τομέας, που αποτελείται από την κοινότητα κλαμπ, κυβερνητικές ενώσεις και διεθνείς αθλητικές οργανώσεις που παρέχουν τον ανταγωνισμό και τις ευκαιρίες συμμετοχής, τη ρύθμιση και τη διαχείριση των αθλητικών κωδίκων και διοργανώνουν σημαντικά πρωταθλήματα (Hoye et al., 2012). Ο τρίτος τομέας είναι επαγγελματικές ή εμπορικές αθλητικές οργανώσεις, που περιλαμβάνουν επαγγελματικά πρωταθλήματα και τις ομάδες μελών τους, καθώς και οι συμμαχικές οργανώσεις όπως οι αθλητικοί κατασκευαστές ενδυμάτων και εξοπλισμού, τα μέσα ενημέρωσης εταιρείες, μεγάλους χειριστές σταδίων και διοργανωτές εκδηλώσεων (Hoye et al., 2012).

Αυτοί οι τρεις τομείς δεν λειτουργούν μεμονωμένα και σε πολλές περιπτώσεις είναι σημαντικά επικαλυπτόμενοι. Για παράδειγμα, το κράτος συμμετέχει στενά στην παροχή χρηματοδότησης σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και σε αθλητικές οργανώσεις για την ανάπτυξη του αθλητισμού και των ελίτ αθλητικών προγραμμάτων και σε αντάλλαγμα οι μη κερδοσκοπικές αθλητικές οργανώσεις παρέχουν στη γενική κοινότητα αθλητικές ευκαιρίες καθώς και την ανάπτυξη αθλητών, προπονητών, αξιωματούχων και διαχειριστών αθλητικής συμμετοχής (Hoye et al., 2012). Το κράτος συμμετέχει επίσης στον εμπορικό αθλητισμό, υποστηρίζοντας την κατασκευή μεγάλων σταδίων και άλλων αθλητικών χώρων για την παροχή χώρων για επαγγελματίες του αθλητισμού, παρέχοντας ένα ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο για τον επαγγελματικό αθλητισμό να πραγματοποιηθούν και να υποστηριχθούν οι οργανώσεις παραγωγής και εκδηλώσεων για την επιχειρηματική τους δραστηριότητα (Hoye et al., 2012). Ο μη κερδοσκοπικός αθλητικός τομέας υποστηρίζει τον επαγγελματικό αθλητισμό παρέχοντας ταλέντα για πρωταθλήματα, καθώς και την ανάπτυξη των προπονητών, αξιωματούχων και διαχειριστών για τη διευκόλυνση των διαγωνισμών. Πράγματι, σε ορισμένες περιπτώσεις το αθλητικό πρωτάθλημα θα αποτελείται από ομάδες μελών οι οποίες είναι τεχνικά μη κερδοσκοπικές οντότητες, παρόλο που υποστηρίζουν μια ομάδα επαγγελματιών. Σε αντάλλαγμα, ο επαγγελματικός αθλητικός κλάδος προωθεί το άθλημα για τους θεατές και οι συμμετέχοντες και σε



ορισμένες περιπτώσεις παρέχουν σημαντικούς πόρους από δικαιώματα τηλεοπτικής μετάδοσης (Hoye et al., 2012).

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση και η αξιολόγηση των αθλητικών προγραμμάτων Ν.Π.Δ.Δ. "Δημήτριος Βικέλας" του Δήμου Κηφισιάς. Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα του Δήμου Κηφισιάς, σκοπός του Ν.Π.Δ.Δ. Δημήτριος Βικέλας (<http://www.kifissia.gr/el/BikelasGenika>):

- Η εφαρμογή πολιτικών για την ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού, η προβολή των πολιτιστικών αγαθών και των σύγχρονων πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο, με την δημιουργία πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων, μουσείων, πινακοθηκών, κινηματογράφων και θεάτρων, φιλαρμονικών και σχολών διδασκαλίας μουσικής, σχολών χορού, ζωγραφικής, γλυπτικής κλπ καθώς και η μελέτη και εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων.
- Η προστασία μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, καθώς και αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής και των εγκαταστάσεων αυτών.
- Η διοργάνωση συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων ή η συμμετοχή τους σε αυτά.
- Η προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών, σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- Η ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού.
- Η διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων όπως δημοτικών και κοινοτικών γυμναστηρίων, αθλητικών κέντρων και δημοτικών και κοινοτικών χώρων άθλησης, σε συνεργασία με το Δήμο Κηφισιάς.
- Η προώθηση και εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης μαζικού αθλητισμού και διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων.

#### 3.1 Δείγμα

Η επιλογή του δείγματος ακολούθησε την τυχαία δειγματοληψία. Από το σύνολο των 140 ερωτηματολογίων που διαμοιράστηκαν συγκεντρώθηκαν πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από 120 ενεργά μέλη των αθλητικών προγραμμάτων του δήμου Κηφισιάς. Το ποσοστό αυτό του δείγματος αντιστοιχεί σε βαθμό ανταπόκρισης 86%.

### 3.2 Συλλογή Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω της συμπλήρωσης έντυπου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιλαμβάνει ερωτήματα, τα οποία αντιπροσωπεύουν όσο το δυνατόν πληρέστερα τα εννέα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Οι παράγοντες που εξετάζονται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, χωρίζονται σε δυο κατηγορίες (1) αυτοί που αναφέρονται στα δυναμικά κριτήρια, όπως είναι για παράδειγμα, η ηγεσία, η πολιτική και η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πόροι, οι συνεργασίες και οι διαδικασίες και (2) αυτοί που αναφέρονται στα αποτελέσματα, όπως τα αποτελέσματα πελατών, τα αποτελέσματα προσωπικού, τα αποτελέσματα στο κοινωνικό σύνολο και τα βασικά αποτελέσματα απόδοσης του οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει εννέα ομάδες ερωτήσεων που αντιστοιχίζονται με τα εννέα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, με σκοπό την μέγιστη δυνατή καταγραφή των απόψεων των ερωτώμενων ως προς το θέμα της έρευνας. Αναφορικά με την μορφή των ερωτήσεων, όλες οι ερωτήσεις ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου, στις οποίες οι ερωτώμενοι κατέγραψαν τις απόψεις τους σχετικά με την ποιότητα. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου επιλέχθηκαν για αυτή την έρευνα, διότι προσφέρουν μεγαλύτερη ευκολία της παράθεσης των αποτελεσμάτων και βοηθούν σημαντικά στην στατιστική ανάλυση. Μεταβλητές: Οι αξιολογούμενοι παράγοντες ήταν οι ακόλουθοι: κριτήριο 1 που αναφέρεται στην ηγεσία, το κριτήριο 2 αναφέρεται στην στρατηγική και στον προγραμματισμό, το κριτήριο 3 αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό, το κριτήριο 4 αναφέρεται στις συνεργασίες και στους πόρους, το κριτήριο 5 αναφέρεται στις διαδικασίες, το κριτήριο 6 αναφέρεται στα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη, το κριτήριο 7 αναφέρεται στα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, το κριτήριο 8 αναφέρεται στα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και το κριτήριο 9 αναφέρεται στα κύρια αποτελέσματα επίδοσης.

Για την διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η εξα-βάθμια κλίμακα τύπου Likert σύμφωνα με την παρακάτω ταξινόμηση:

- ✓ 0: Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης
- ✓ 1: Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης
- ✓ 2: Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης
- ✓ 3: Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης

- ✓ 4: Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης και προσαρμόζεται αναλόγως.
- ✓ 5: Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης, προσαρμόζεται και πλήρως ενσωματώνεται στην οργάνωση.

### ***3.3. Διαδικασία συλλογή δεδομένων***

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις του αθλητικού κέντρου Άνω Κηφισιάς, του αθλητικού κέντρου Κάτω Κηφισιάς και του δημοτικού σταδίου Ιωάννης Ζηρίνης. Οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, η συμμετοχή τους στην έρευνα ήταν εθελοντική και εξασφαλίστηκε η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων τους.

### ***3.4 Στατιστική ανάλυση***

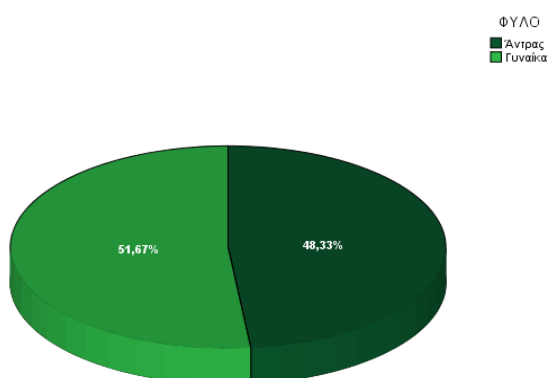
Η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας που λήφθηκαν από το ερωτηματολόγιο της έρευνας, πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια των διαγραμμάτων για κάθε ερώτηση, στα οποία παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτώμενων σε κάθε υποερώτημα, τα οποία συνεισφέρουν σημαντικά στην κατανόηση των ερωτημάτων.

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να διευρυνηθεί η άποψη των ερωτώμενων σχετικά με την αξιολόγηση των αθλητικών προγραμμάτων του ΝΠΔΔ Πολιτισμού και Αθλητισμού «Δημήτριος Βικέλας» του Δήμου Κηφισιάς.

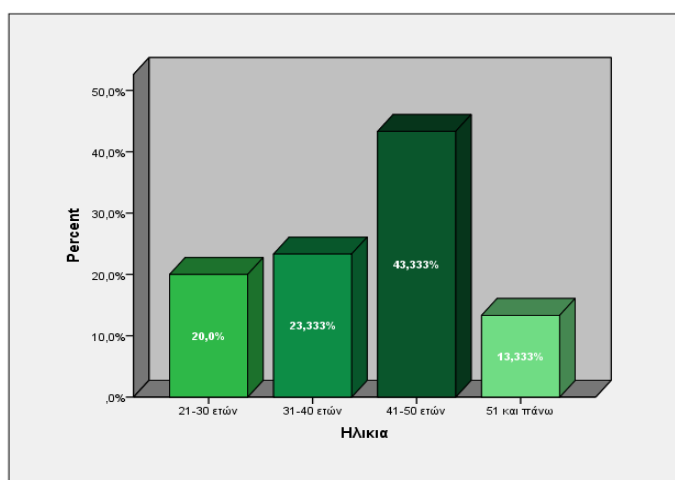
### 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων

Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα η πλειοψηφία ήταν γυναίκες (51,67%) και ένα 48,33% ήταν άνδρες. Στο Σχήμα 1 φαίνεται η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο.



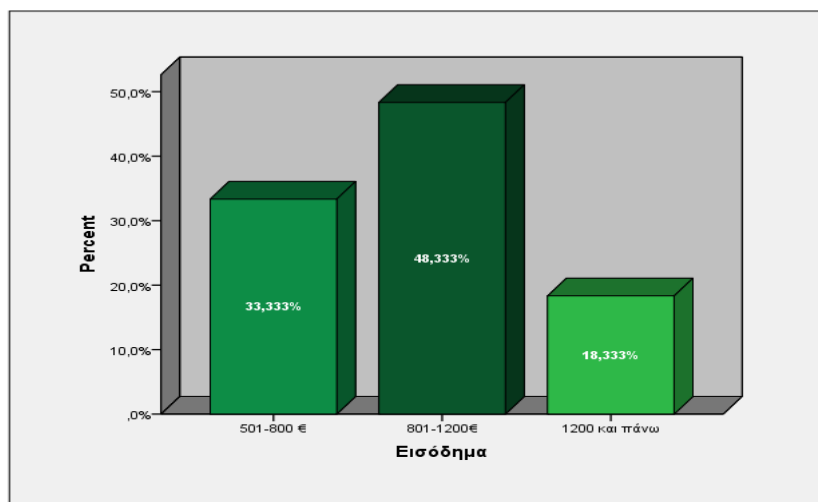
**Σχήμα 1. Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο**

Επιπλέον, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2, το 43,33% των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 41 έως 50 ετών, το 23,33% ήταν ηλικίας 31 έως 40 ετών, το 20% ήταν ηλικίας από 21 έως 30 ετών και το 13,33% ήταν ηλικίας από 51 ετών και άνω.



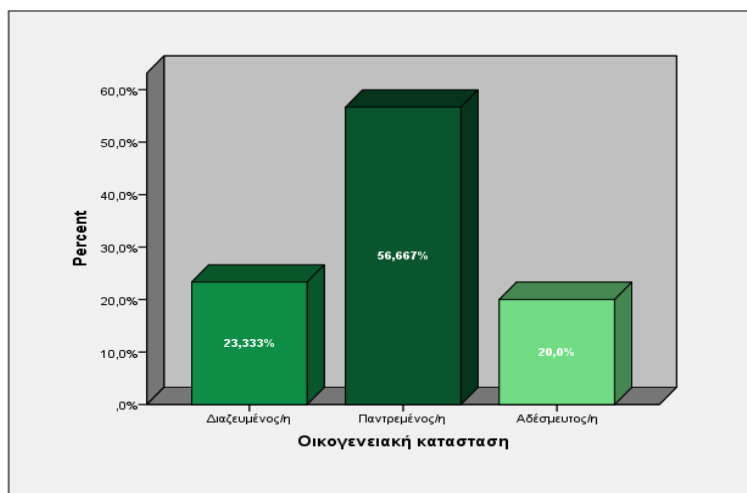
**Σχήμα 2. Ηλικιακή κατανομή δείγματος**

Από την άλλη πλευρά, όπως φαίνεται στο σχήμα 3, το 48,33% των συμμετεχόντων έχουν εισόδημα από 801 έως 1200 ευρώ, το 33,33% έχουν εισόδημα από 501 έως 800 ευρώ και το 18,33% έχουν εισόδημα από 1200 ευρώ και πάνω.



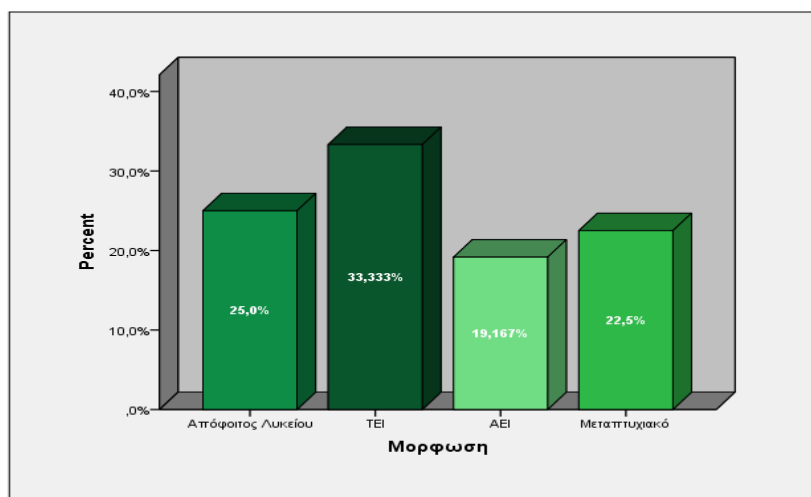
**Σχήμα 3. Εισοδηματική κατανομή δείγματος**

Όπως φαίνεται στο σχήμα 4, το 56,66% των ερωτώμενων είναι παντρεμένοι, το 23,33% είναι διαζευμένοι και το 20% είναι αδέσμευτοι.



**Σχήμα 4: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων στην έρευνα**

Επιπλέον, όπως φαίνεται στο σχήμα 5, το 33,33% των ερωτώμενων είναι κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ, το 25% είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 22,50% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και το 19,16% είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ.



**Σχήμα 5: Μόρφωση συμμετεχόντων στην έρευνα**

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, τα αποτελέσματα των κριτηρίων είναι πολύ κοντά, με κάποια να έχουν ακριβώς τις ίδιες τιμές και με κάποια άλλα να έχουν μικρές αποκλίσεις. Ένα άλλο συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε ότι η διασπορά των απαντήσεων είναι πολύ μικρή.

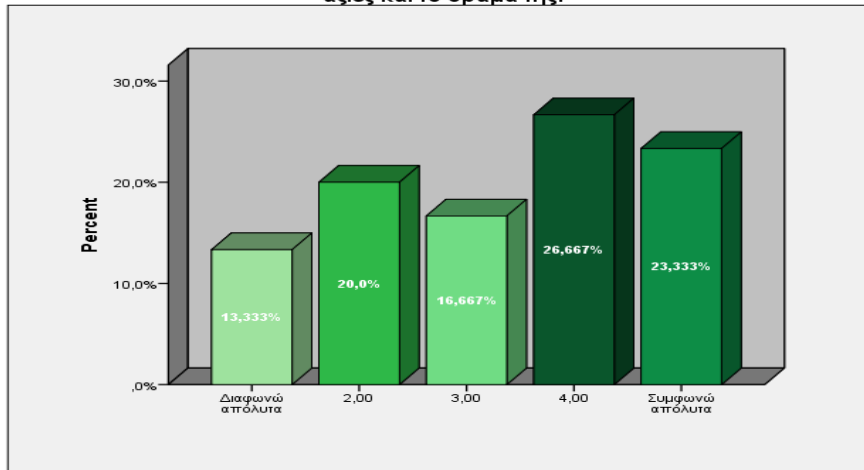
**Πίνακας 1: Περιγραφική ανάλυση κριτηρίων**

	N	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
<b>Κριτήριο 1</b>	120	3,1833	,95911
<b>Κριτήριο 2</b>	120	3,1556	,94965
<b>Κριτήριο 3</b>	120	3,1556	,94965
<b>Κριτήριο 4</b>	120	3,1556	,94965
<b>Κριτήριο 5</b>	120	2,9778	1,21286
<b>Κριτήριο 6</b>	120	3,0500	1,11785
<b>Κριτήριο 7</b>	120	3,2667	1,37035
<b>Κριτήριο 8</b>	120	3,1000	1,14789
<b>Κριτήριο 9</b>	120	3,3167	1,09608

#### **4.2 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας ηγεσίας**

Εν συνεχεία, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τα κριτήρια σχετικά με την οργάνωση και την διοίκηση του αθλητικού οργανισμού του Ν.Π.Δ.Δ. Δημήτριος Βικέλας. Όπως φαίνεται λοιπόν στο Σχήμα 6, το 49,99% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι η ηγεσία του οργανισμού προσδίδει μια σαφή κατεύθυνση σχετικά με τον προσανατολισμό ως προς τις αξίες και το όραμα της και το 33,30% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι η ηγεσία του οργανισμού δεν διαθέτει μια κατεύθυνση ως προς τις αξίες και το όρο που έχει.

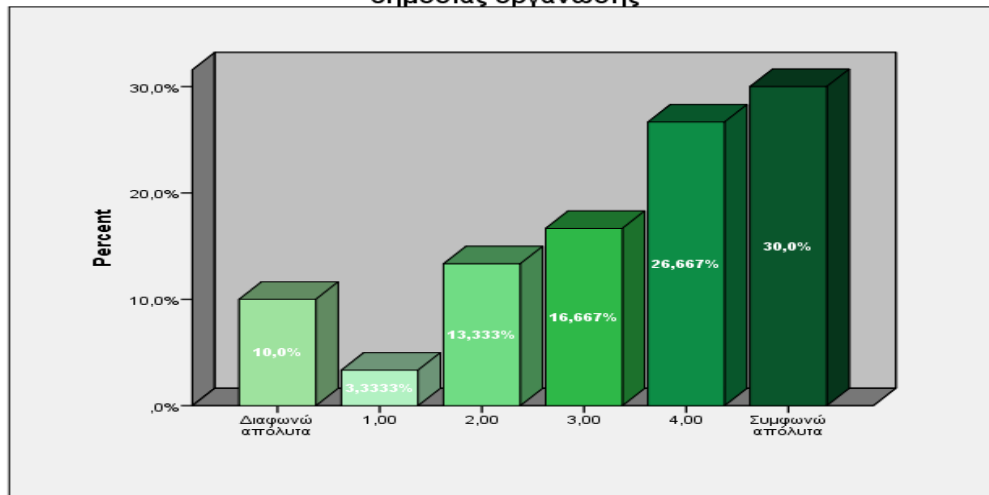
Προσδίδει μια σαφή κατεύθυνση σχετικά με τον προσανατολισμό ως προς τις αξίες και το όραμά της.



**Σχήμα 6: Αξιολόγηση πρώτου κριτηρίου ηγεσίας**

Επίσης, όπως φαίνεται στο σχήμα 7, το 56,66% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι η ηγεσία του οργανισμού προσπαθεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης με το 26,66% να υποστηρίζουν ότι δεν αναπτύσσεται ένα σύστημα διοίκησης και οργάνωσης από την πλευρά του οργανισμού.

Προσπαθεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης

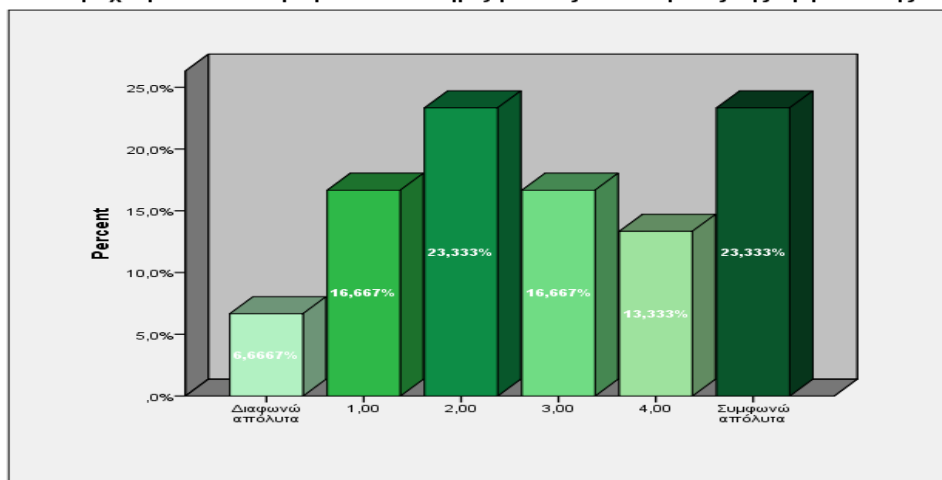


**Σχήμα 7: Δεύτερο κριτήριο ηγεσίας**

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 8, το 36,66% των ερωτώμενων υποστήριξαν ότι η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού παρέχει μια υποκίνηση και υποστήριξη στους υπαλλήλους της οργάνωσης και το 46,65% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι δεν παρακινούνται και δεν υποστηρίζονται ανάλογα από την ηγεσία του οργανισμού. Επομένως, φαίνεται ότι η ηγεσία θα πρέπει να πραγματοποιήσει επιπλέον προσπάθειες για την υποκίνηση και την υποστήριξη των εργαζομένων της.



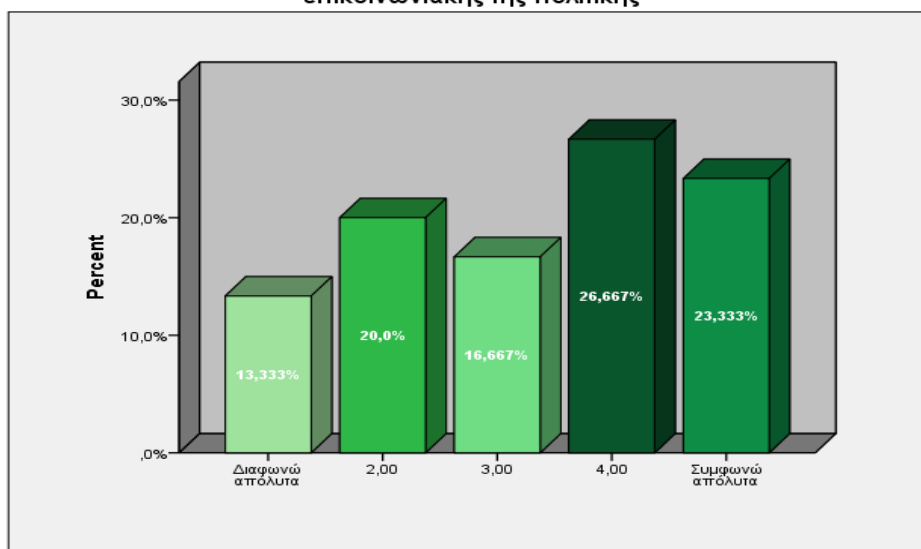
Παρέχει μια υποκίνηση και υποστήριξη στους υπαλλήλους της οργάνωσης



**Σχήμα 8: Τρίτο κριτήριο ηγεσίας**

Τέλος, όπως φαίνεται στο **Σχήμα 9**, το 50% υποστηρίζει ότι η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού μπορεί να διαχειριστεί τις όποιες πολιτικές σχέσεις με τις άλλες ομάδες μέσω της επικοινωνιακής της πολιτικής, ενώ το 33,33% υποστηρίζει ότι από την πλευρά του οργανισμού δεν πραγματοποιείται σωστή διαχείριση των πολιτικών σχέσεων με άλλες ομάδες με την επικοινωνιακή πολιτική. Επομένως, από τα παραπάνω, μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η ηγεσία έχει θετικές κριτικές από τους ερωτώμενους ως προς τον τρόπο άσκησης της διοίκησης σε γενικές γραμμές.

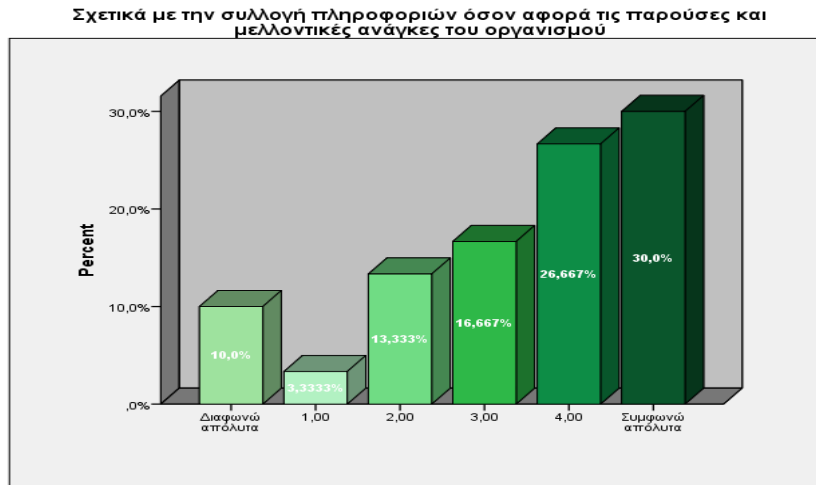
Διαχειριστεί τις όποιες πολιτικές σχέσεις με τις άλλες ομάδες μέσω της επικοινωνιακής της πολιτικής



**Σχήμα 9: Τέταρτο κριτήριο ηγεσίας**

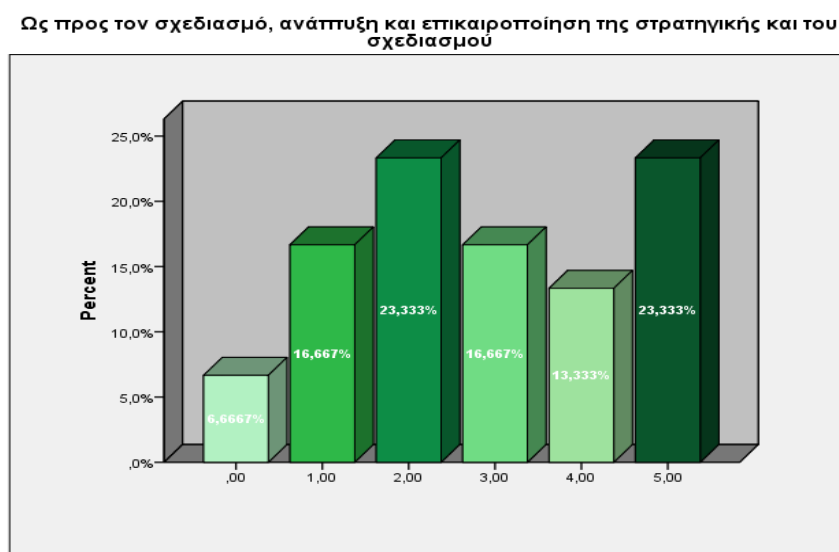
### 4.3 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας στρατηγικού προγραμματισμού

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων αφορούσε την ποιότητα της στρατηγικής και του προγραμματισμού του αθλητικού οργανισμού. Όπως φαίνεται λοιπόν στο **Σχήμα 10**, το 56,66% των ερωτώμενων υποστήριξαν ότι υπάρχει στρατηγική και προγραμματισμός σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, ενώ το 26,66% υποστηρίζουν δεν υπάρχει ολοκληρωμένη στρατηγική ως προς τον προγραμματισμό των αναγκών του οργανισμού.



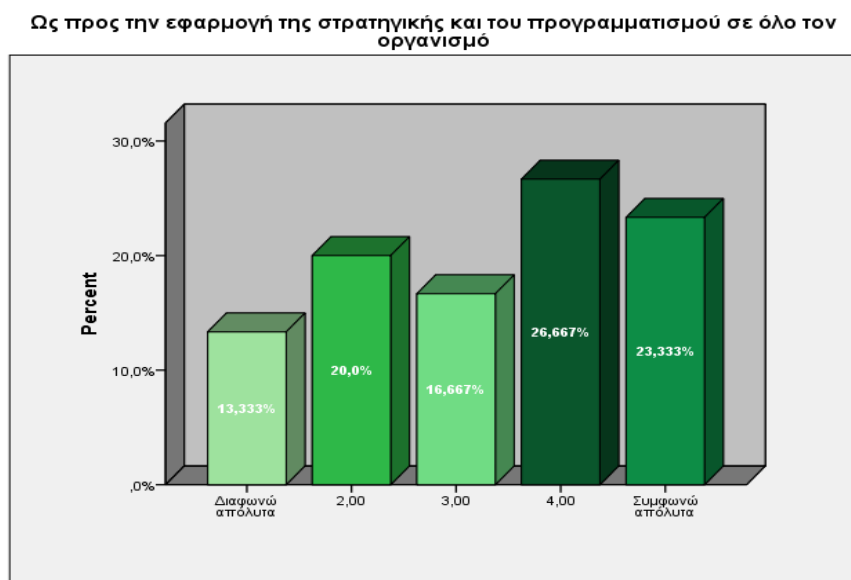
**Σχήμα 10: Πρώτο κριτήριο στρατηγικής και προγραμματισμού**

Επιπλέον, όπως φαίνεται στο Σχήμα 11, το 36,66% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι ως προς τον σχεδιασμό, ο αθλητικός οργανισμός έχει αναπτύξει στρατηγική και την επικαιροποιεί, με το 46,65% να υποστηρίζει ότι ο αθλητικός οργανισμός δεν αναπτύσσει στρατηγική για τον σχεδιασμό του. Φαίνεται λοιπόν ότι θα πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στον σχεδιασμό της στρατηγικής του αθλητικού οργανισμού.



**Σχήμα 11: Δεύτερο κριτήριο στρατηγικής και προγραμματισμού**

Τέλος, όπως φαίνεται στο Σχήμα 12, το 50% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι η ηγεσία εφαρμόζει την στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό με το 33,33% να υποστηρίζει ότι δεν εφαρμόζεται καθολική στρατηγική και προγραμματισμός από την πλευρά της ηγεσίας.

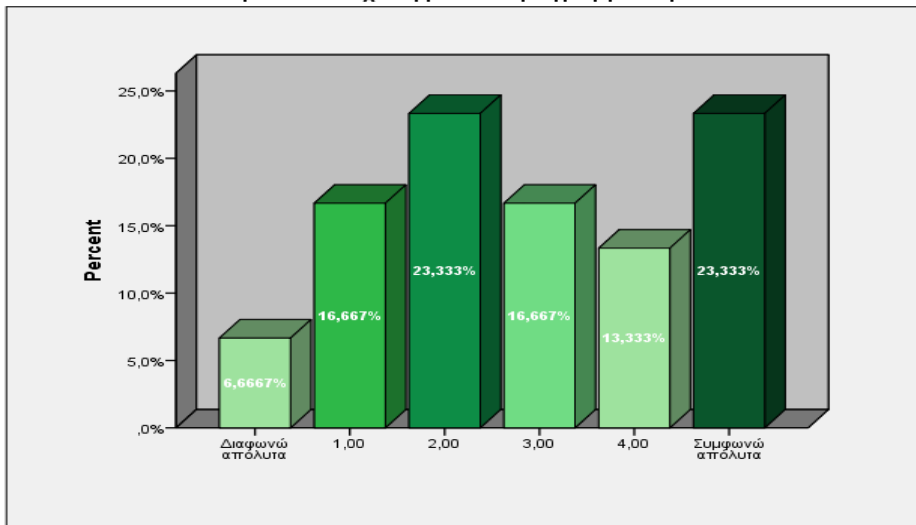


Σχήμα 12: Τρίτο κριτήριο στρατηγικής και προγραμματισμού

#### 4.4 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού

Στην τρίτη ομάδα ερωτήσεων, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας του αθλητικού οργανισμού στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως φαίνεται λοιπόν στο Σχήμα 13, το 26,66% των ερωτώμενων υποστήριξαν ότι η ηγεσία επενδύει στον προγραμματισμό για την βελτίωση και την διοίκηση του δυναμικού σε σχέση με τον προγραμματισμό του, ενώ το 46,65% υποστηρίζει ότι η βασική μέριμνα της ηγεσίας του οργανισμού δεν είναι η επένδυση στον προγραμματισμό για την βελτίωση και της διοίκηση του δυναμικού.

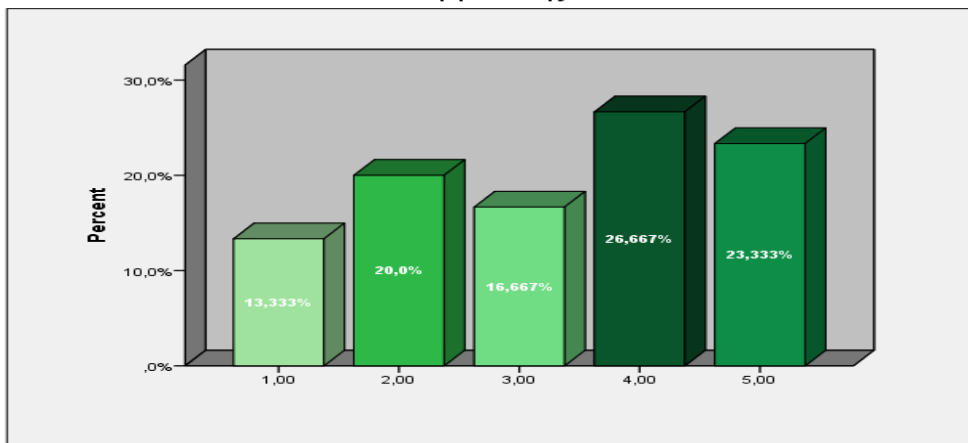
Σχετικά με τον προγραμματισμό, την βελτίωση και την διοίκηση του δυναμικού σε σχέση με τον προγραμματισμό του.



**Σχήμα 13: Πρώτο κριτήριο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**

Επιπλέον, στο Σχήμα 14, φαίνεται ότι το 50% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι η ηγεσία προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τα άτομα και τις ομάδες με σκοπό τους στόχους της οργάνωσης, ενώ το 33,33% υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν μεριμνά στην εναρμόνιση των ατόμων και των ομάδων με τους στόχους της οργάνωσης

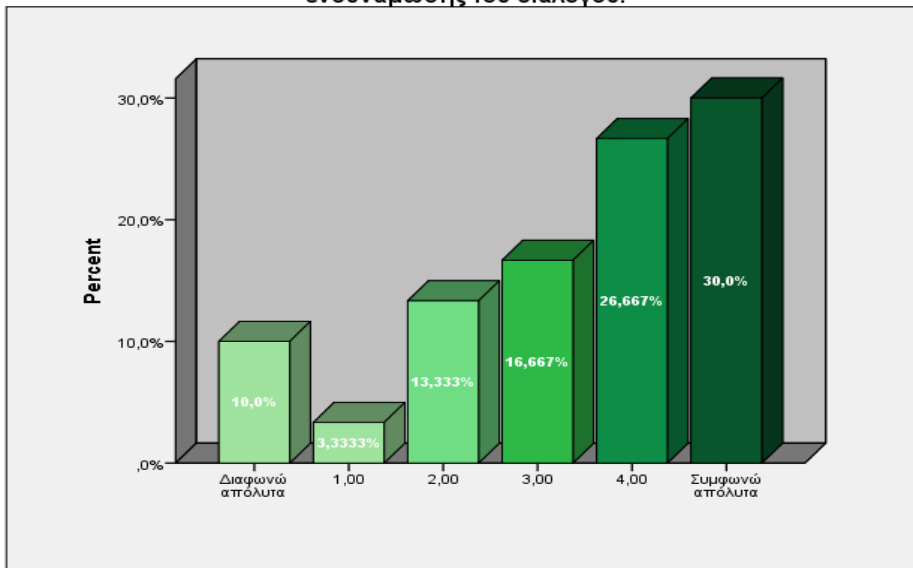
Ως προς τον προσδιορισμό, την ανάπτυξη και χρήση των ικανοτήτων των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με σκοπό τους στόχους της οργάνωσης



**Σχήμα 14: Δεύτερο κριτήριο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**

Τέλος, όπως φαίνεται στο Σχήμα 15, οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία στοχεύει στην ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης διαλόγου και της ενδυνάμωσης του διαλόγου με ποσοστό 56,66% ενώ το 26,66% υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν προωθεί την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση διαλόγου.

Ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης διαλόγου και ενδυνάμωσης του διαλόγου.

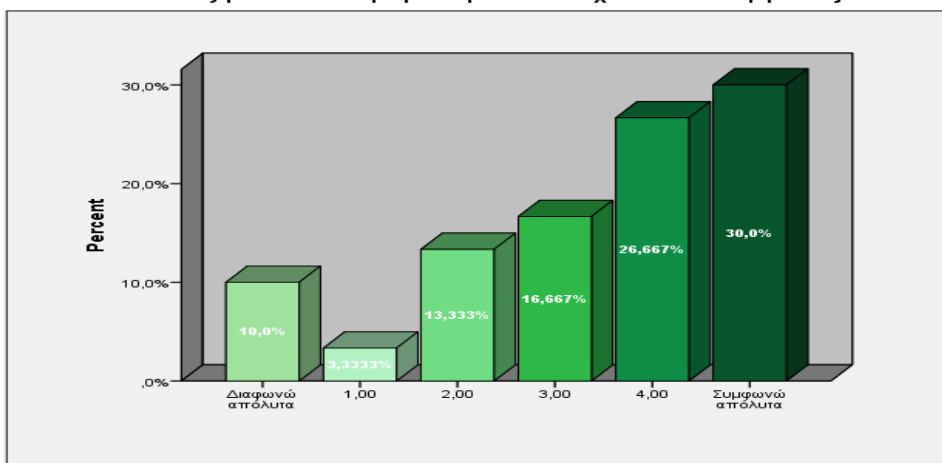


Σχήμα 15: Τρίτο κριτήριο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

#### 4.5 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας συνεργασιών και πόρων

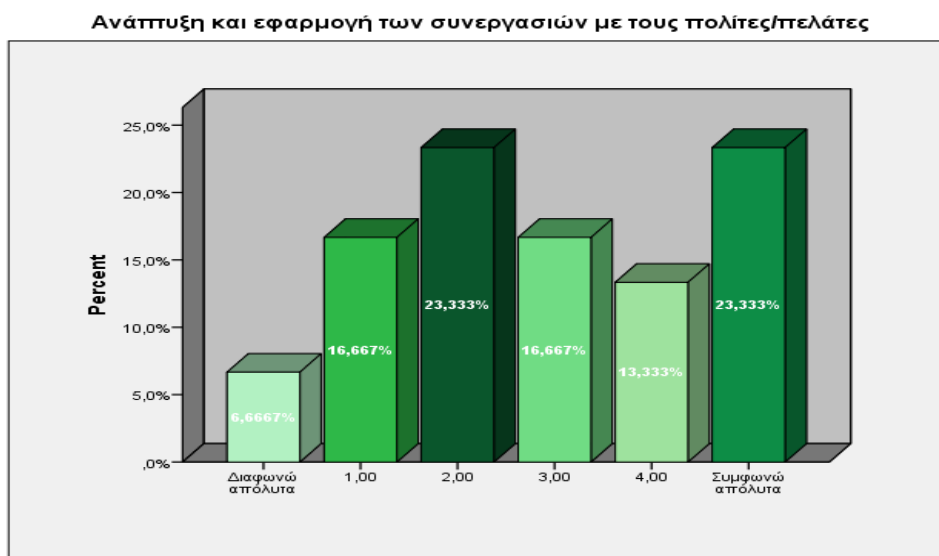
Στην επόμενη ομάδα ερωτήσεων οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να παρουσιάσουν την άποψη τους για την ηγεσία του αθλητικού οργανισμού ως προς τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 16, το 56,66% των ερωτώμενων υποστήριξαν ότι η ηγεσία επενδύει στην ανάπτυξη και υλοποίηση των βασικών σχέσεων συνεργασίας με το 26,66% των ερωτώμενων να υποστηρίζουν ότι δεν πραγματοποιείται κάποια επένδυση στην ανάλυση και υλοποίηση σχέσεων συνεργασίας από την πλευρά της ηγεσίας του οργανισμού.

Ανάπτυξη και υλοποίηση των βασικών σχέσεων συνεργασίας



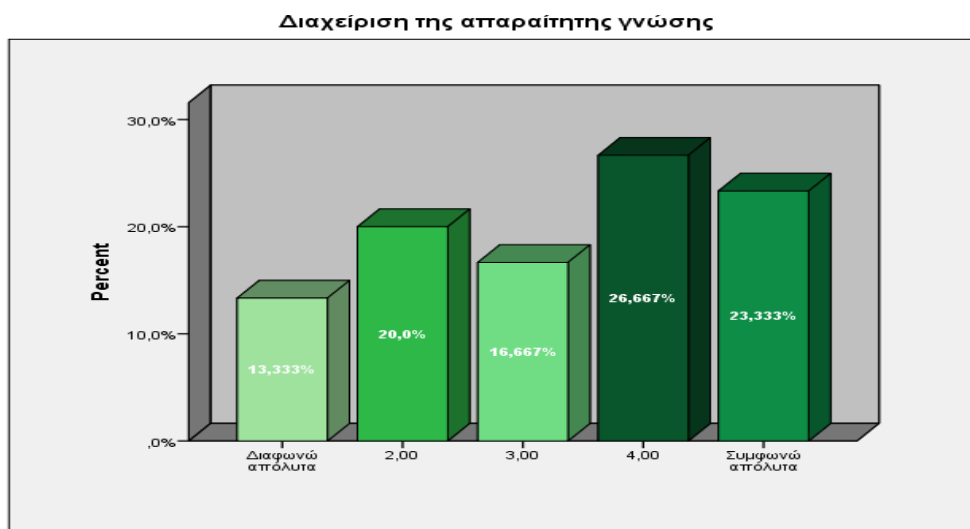
Σχήμα 16: Πρώτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων

Επίσης, όπως φαίνεται στο Σχήμα 17, το 36,66% των ερωτώμενων υποστήριξαν ότι η ηγεσία επενδύει στην ανάπτυξη και εφαρμογή των συνεργασιών με τους πολίτες και πελάτες και το 46,65% υποστηρίζει ότι δεν πραγματοποιείται κάποια επένδυση στην συνεργασία πολιτών και πελατών από την ηγεσία.



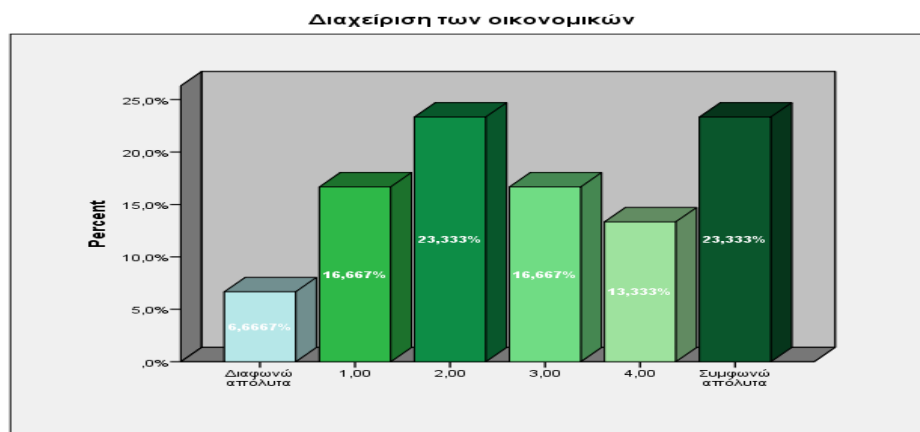
**Σχήμα 17: Δεύτερο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων**

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 18, το 50% των ερωτώμενων υποστήριξε ότι η ηγεσία διαχειρίζεται αποτελεσματικά την απαραίτητη γνώση και το 33,33% διαφωνεί, υποστηρίζοντας ότι η απαραίτητη γνώση δεν διαχειρίζεται αποτελεσματικά από την ηγεσία.



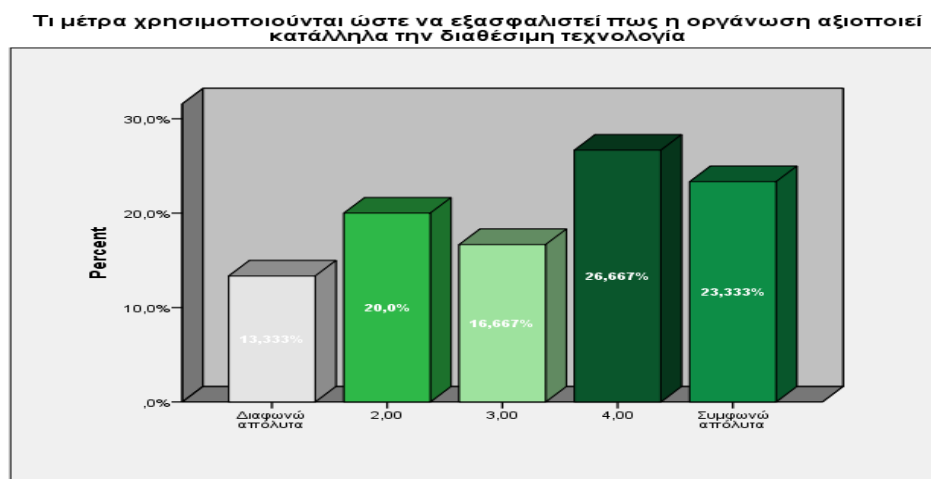
**Σχήμα 18: Τρίτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων**

Στο Σχήμα 19, το 36,66% των ερωτώμενων υποστήριξε ότι η ηγεσία διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα οικονομικά με το 36,66% να υποστηρίζει ότι δεν πραγματοποιείται αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών από την ηγεσία.



**Σχήμα 19: Τέταρτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων**

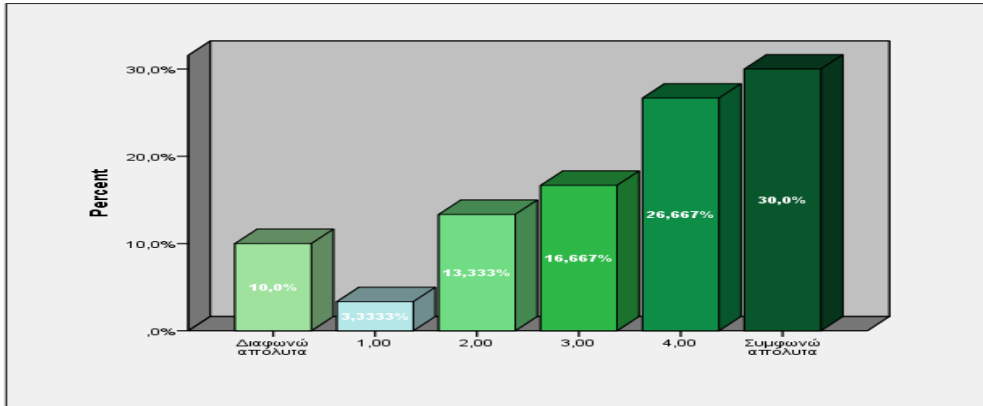
Συνεχίζοντας, όπως φαίνεται στο Σχήμα 20, το 50% των ερωτώμενων υποστήριξαν ότι η ηγεσία χρησιμοποιεί τα κατάλληλα μέτρα ώστε να εξασφαλιστεί ότι η οργάνωση αξιοποιεί κατάλληλα την διαθέσιμη τεχνολογία, ενώ το 33,33% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν αξιοποιεί κατάλληλα την διαθέσιμη τεχνολογία.



**Σχήμα 20: Πέμπτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων**

Επιπλέον, όπως φαίνεται στο Σχήμα 21, το 56,66% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού χρησιμοποιεί μέτρα για να εξασφαλίσει ότι η οργάνωση αξιοποιεί κατάλληλα τα κτήρια και τα περιουσιακά της στοιχεία με το 26,66% υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν εφαρμόζει τα κατάλληλα μέτρα για την αξιοποίηση των κτηρίων και των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού.

Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να εξασφαλιστεί πως η οργάνωση αξιοποιεί κατάλληλα τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία

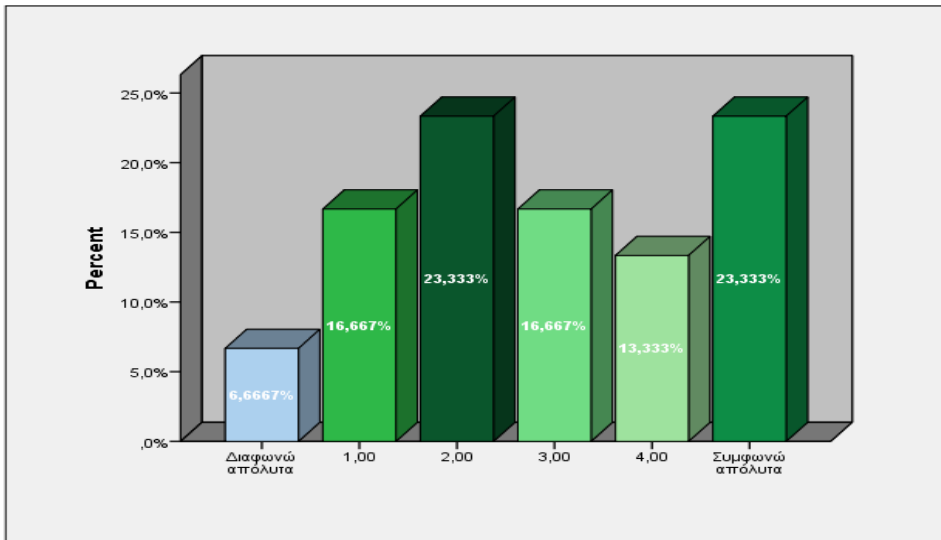


Σχήμα 21: Έκτο κριτήριο εξωτερικών συνεργασιών και πόρων

#### 4.6 Αξιολόγηση κριτηρίων ποιότητας διαδικασιών και αλλαγών

Στην συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας στην διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών. Όπως φαίνεται λοιπόν στο Σχήμα 22, το 36,66% των ερωτώμενων υποστήριξε ότι η ηγεσία εστιάζει στον προγραμματισμό, στην σχεδίαση και στην διαχείριση των διαδικασιών ενώ το 46,65% υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει προγραμματισμός και διαχείριση των διαδικασιών από την πλευρά του οργανισμού.

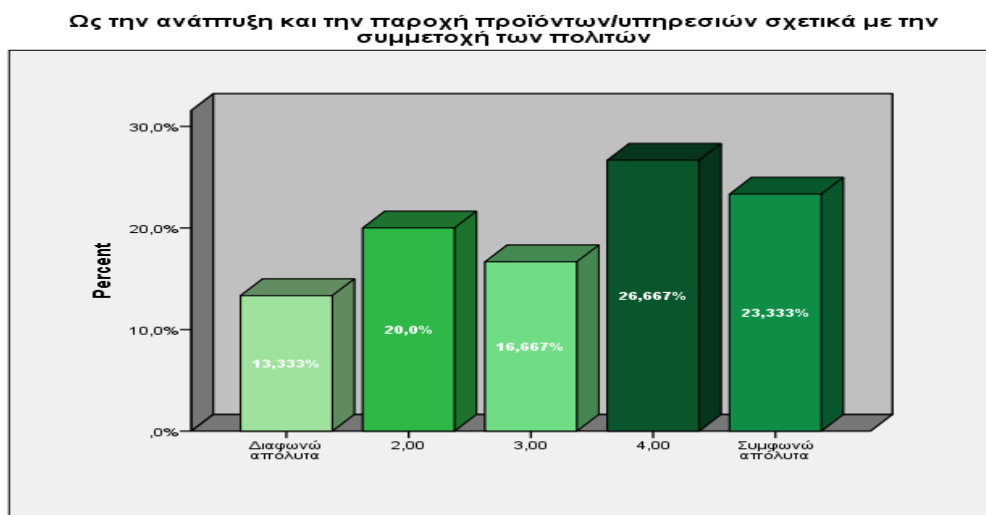
Σχετικά με τον προγραμματισμό, σχεδίαση και διαχείριση των διαδικασιών.



Σχήμα 22: Πρώτο κριτήριο διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών

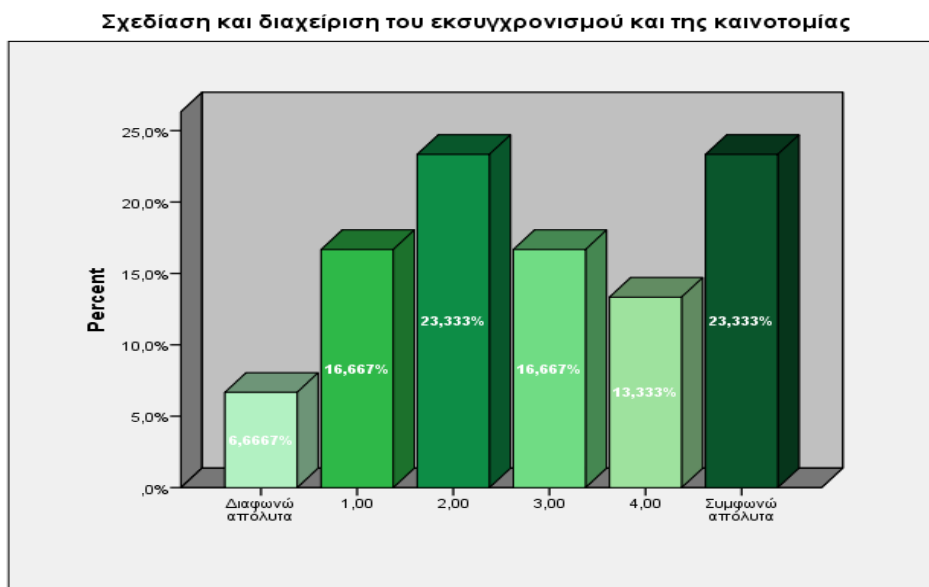


Επιπλέον, το 50% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι η ηγεσία μεριμνά για την ανάπτυξη και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σχετικά με την συμμετοχή των πολιτών και το 33,33% υποστηρίζει ότι δεν πραγματοποιείται μέριμνα για ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών ως προς την συμμετοχή των πολιτών (Σχήμα 23).



**Σχήμα 23: Δεύτερο κριτήριο διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών**

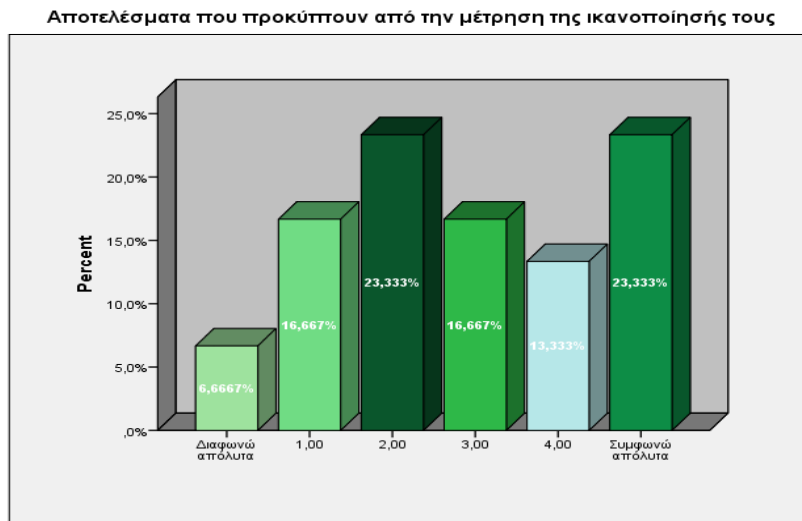
Τέλος, όπως φαίνεται στο Σχήμα 24, το 36,66% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι η ηγεσία μεριμνά για την σχεδίαση και την διαχείριση του εκσυγχρονισμού και της καινοτομίας και το 46,65% υποστηρίζει ότι η ηγεσία του οργανισμού δεν διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.



**Σχήμα 24: Τρίτο κριτήριο διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών**

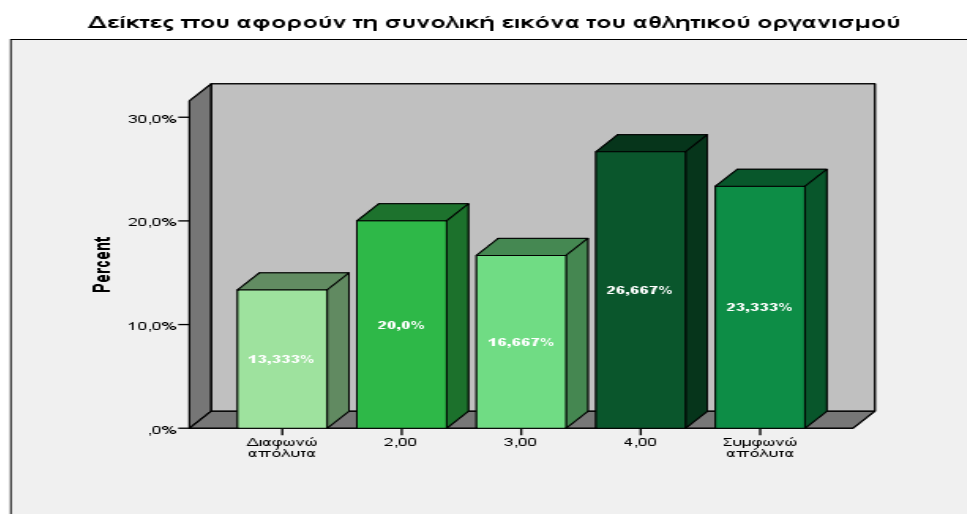
#### 4.7 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ποιότητας

Επιπροσθέτως, όπως φαίνεται στο Σχήμα 25, οι ερωτώμενοι υποστήριξαν πως ο αθλητικός οργανισμός πετυχαίνει αποτελέσματα που προκύπτουν από την μέτρηση της ικανοποίησής τους, όπως αποτελέσματα σχετικά με την συμμετοχή σε ποσοστό 36,66%, ενώ το 46,66% υποστηρίζει ότι ο αθλητικός οργανισμός δεν πετυχαίνει αποτελέσματα σχετικά με την συμμετοχή.



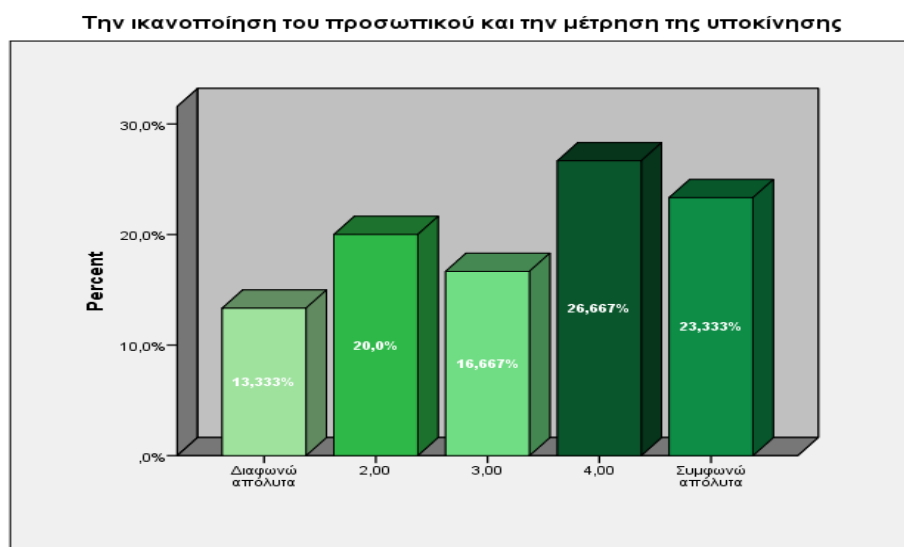
Σχήμα 25: Πρώτο κριτήριο αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πολίτες

Επιπλέον, στο Σχήμα 26, φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι το 50% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι ο αθλητικός οργανισμός χρησιμοποιεί δείκτες που αφορούν την συνολική εικόνα του αθλητικού οργανισμού ενώ το 33,33% υποστηρίζει ότι δεν χρησιμοποιούνται δείκτες που αφορούν την συνολική εικόνα του αθλητικού οργανισμού.



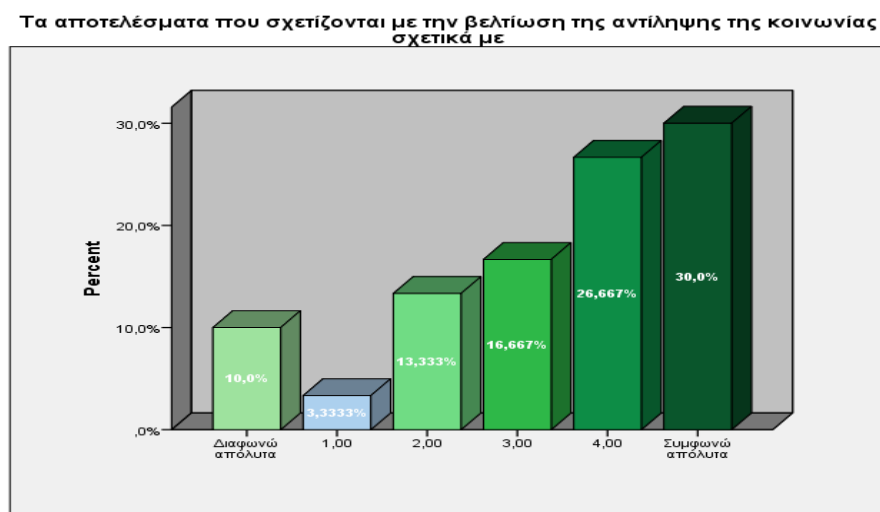
Σχήμα 26: Δεύτερο κριτήριο αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πολίτες

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 27, το 50% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι η ηγεσία μεριμνά για την ικανοποίηση του προσωπικού και την υποκίνηση ενώ το 33,33% υποστήριξε ότι δεν υπάρχει μέριμνα από την πλευρά του οργανισμού για την ικανοποίηση και υποκίνηση του οργανισμού.



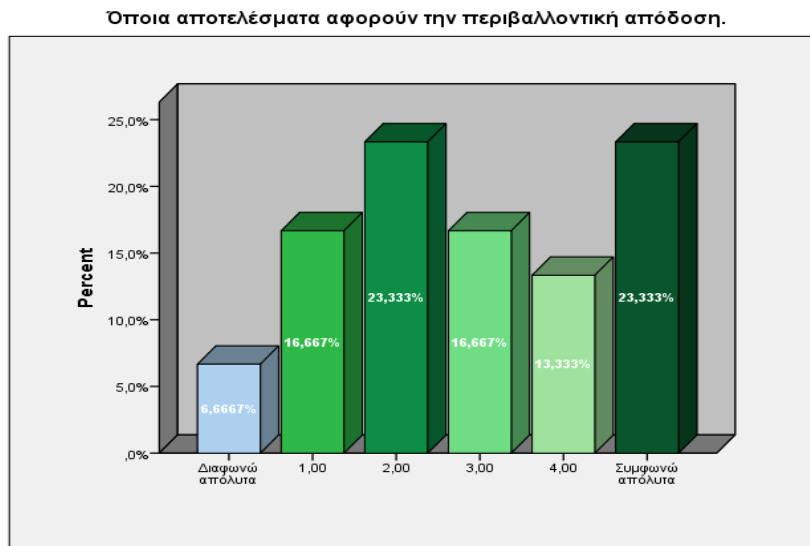
**Σχήμα 27: Κριτήριο αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό**

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 28, το 46,66% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού μεριμνά για τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας σχετικά με τον σκοπό και την βιώσιμη ανάπτυξη του αθλητικού οργανισμού ενώ το 26,66% υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μέριμνα για την βελτίωση της πεποίθησης της κοινής γνώσης για την βιωσιμότητα του αθλητικού οργανισμού.



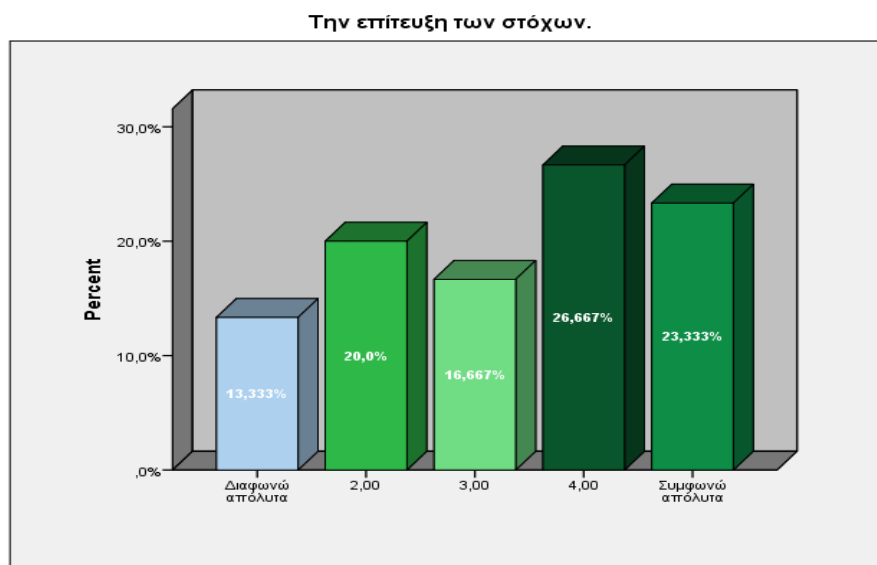
**Σχήμα 28: Πρώτο κριτήριο αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία**

Τέλος, όπως φαίνεται στο Σχήμα 29, το 36,66% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι η ηγεσία μεριμνά για τα αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική εκπαίδευση ενώ το 46,66% υποστηρίζει ότι η ηγεσία του οργανισμού δεν μεριμνά για τα αποτελέσματα του στην περιβαλλοντική εκπαίδευση.

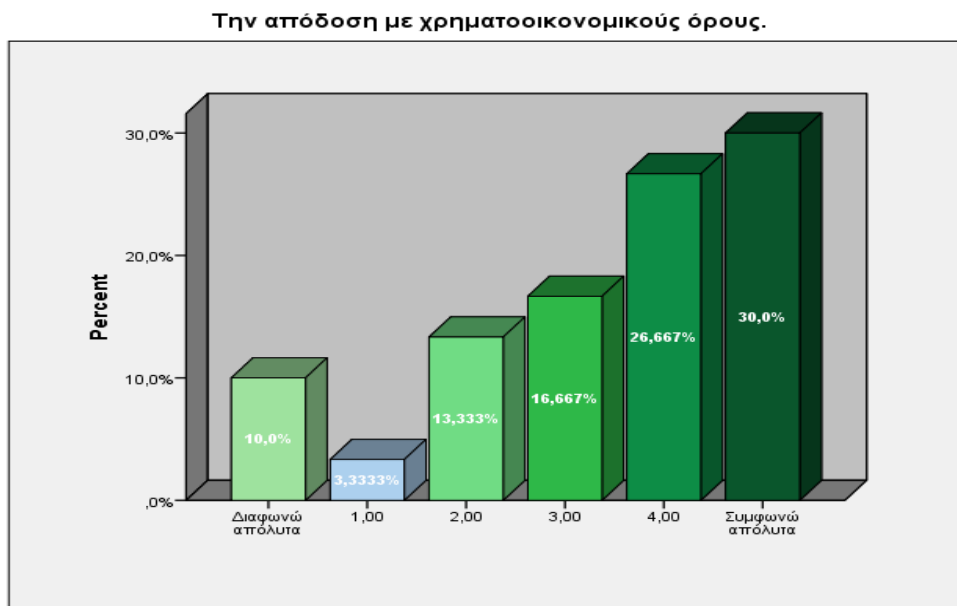


**Σχήμα 29: Δεύτερο κριτήριο αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία**

Τέλος, όπως φαίνεται στο Σχήμα 30, το 50% υποστήριξαν ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του, ενώ το 33,33% υποστήριξε ότι ο αθλητικός οργανισμός δεν καταφέρνει να επιτύχει τους στόχους του, ενώ στο διάγραμμα 31, φαίνεται ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει την απόδοση με χρηματοοικονομικούς όρους με ποσοστό 56,66%, ενώ το 26,66% υποστηρίζει ότι ο οργανισμός δεν μπορεί να επιτύχει την απαιτούμενη απόδοση με χρηματοοικονομικούς όρους.



**Σχήμα 30: Πρώτο κριτήριο βασικών αποτελεσμάτων**



**Σχήμα 31: Δεύτερο κριτήριο βασικών αποτελεσμάτων**

#### **4.7 Διερεύνηση συσχέτισης παραγόντων**

Στην συνέχεια, επιχειρήθηκε να φανεί εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών. Για αυτό το λόγο, πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων Pearson, τα αποτελέσματα του οποίου φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2). Όπως φαίνεται λοιπόν από τον παρακάτω πίνακα, το κριτήριο της ηγεσίας σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της στρατηγικής και του προγραμματισμού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,959$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

Επίσης, το κριτήριο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ηγεσίας, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,959$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επίσης, το κριτήριο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της στρατηγικής και του προγραμματισμού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=1,00$ . Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

Το κριτήριο των εξωτερικών συνεργασιών και των πόρων σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ηγεσίας, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,959$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επίσης, το κριτήριο των εξωτερικών

συνεργασιών και των πόρων σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της στρατηγικής και του προγραμματισμού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=1,00$ . Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επίσης, το κριτήριο των εξωτερικών συνεργασιών και των πόρων σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=1,00$ . Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

Το κριτήριο της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ηγεσίας, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,764$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επίσης, το κριτήριο της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της στρατηγικής και του προγραμματισμού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,764$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,764$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Τέλος, το κριτήριο της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,764$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

Το κριτήριο των αποτελεσμάτων προσανατολισμένα προς τους πολίτες σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ηγεσίας, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,869$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επίσης, το κριτήριο των αποτελεσμάτων προσανατολισμένα προς τους πολίτες σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της στρατηγικής και του προγραμματισμού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,832$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων προσανατολισμένα προς τους πολίτες σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,832$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των

αποτελεσμάτων προσανατολισμένα προς τους πολίτες σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,832$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων προσανατολισμένα προς τους πολίτες σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,869$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ηγεσίας, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,806$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επίσης, το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται μέτρια θετικά με το κριτήριο της στρατηγικής και του προγραμματισμού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,605$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται θετικά με το κριτήριο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,605$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται θετικά με το κριτήριο των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,605$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό θετικά με το κριτήριο της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,605$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Τέλος, το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό θετικά με το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,605$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για την κοινωνία σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ηγεσίας, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,708$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επίσης, το κριτήριο των αποτελεσμάτων για την κοινωνία

σχετίζεται μέτρια θετικά με το κριτήριο της στρατηγικής και του προγραμματισμού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,880$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για την κοινωνία σχετίζεται θετικά με το κριτήριο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,880$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για την κοινωνία σχετίζεται θετικά με το κριτήριο των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,880$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για την κοινωνία σχετίζεται θετικά με το κριτήριο της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,880$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων για την κοινωνία σχετίζεται θετικά με το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,605$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

Τέλος, το κριτήριο των βασικών αποτελεσμάτων σχετίζεται ισχυρά θετικά με το κριτήριο της ηγεσίας, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,864$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επίσης, το κριτήριο των βασικών αποτελεσμάτων σχετίζεται μέτρια θετικά με το κριτήριο της στρατηγικής και του προγραμματισμού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,830$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των βασικών αποτελεσμάτων σχετίζεται θετικά με το κριτήριο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,830$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των βασικών αποτελεσμάτων σχετίζεται θετικά με το κριτήριο των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,830$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο των βασικών αποτελεσμάτων σχετίζεται θετικά με το κριτήριο της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,830$ , δηλαδή πολύ κοντά στο 1. Επιπλέον, το  $p$  value ισούται με  $0,00<0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Το κριτήριο



των βασικών αποτελεσμάτων σχετίζεται θετικά με το κριτήριο των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,830$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Τέλος, φαίνεται ότι το κριτήριο των βασικών αποτελεσμάτων σχετίζεται θετικά με το κριτήριο των αποτελεσμάτων σχετικά με την κοινωνία, με τον συντελεστή Pearson να ισούται με  $r=0,830$ , δηλαδή κοντά στο 1. Επιπλέον, το p value ισούται με  $0,00 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

**Πίνακας 2. Συσχετίσεις μεταβλητών Correlations**

	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9
KPITHPIO_1 Pearson Correlation	1	,959**	,959**	,959**	,764**	,869**	,806**	,708**	,864**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KPITHPIO_2 Pearson Correlation	,959**	1	1,000**	1,000**	,794**	,832**	,605**	,880**	,830**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KPITHPIO_3 Pearson Correlation	,959**	1,000**	1	1,000**	,794**	,832**	,605**	,880**	,830**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KPITHPIO_4 Pearson Correlation	,959**	1,000**	1,000**	1	,794**	,832**	,605**	,880**	,830**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KPITHPIO_5 Pearson Correlation	,764**	,794**	,794**	,794**	1	,964**	,489**	,694**	,355**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KPITHPIO_6 Pearson Correlation	,869**	,832**	,832**	,832**	,964**	1	,704**	,612**	,501**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KPITHPIO_7 Pearson Correlation	,806**	,605**	,605**	,605**	,489**	,704**	1	,154	,693**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,093	,000
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KPITHPIO_8 Pearson Correlation	,708**	,880**	,880**	,880**	,694**	,612**	,154	1	,616**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,093		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KPITHPIO_9	Pearson Correlation	,864**	,830**	,830**	,830**	,355**	,501**	,693**	,616**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120

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

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
κ1.1																											
κ1.2	,094																										
κ1.3	,128	,037																									
κ1.4**	1,000	,094	,128																								
κ2.1	,094	1,000**	,037	,094																							
κ2.2	,128	,037	1,000**	,128	,037																						
κ2.3**	1,000	,094	,128	1,000**	,094	,128																					
κ3.1	,128	,037	1,000**	,128	,037	1,000**	,128																				
κ3.2**	1,000	,094	,128	1,000**	,094	,128	1,000**	,128																			
κ3.3	,094	1,000**	,037	,094	1,000**	,037	,094	,037	,094																		
κ4.1	,094	1,000**	,037	,094	1,000**	,037	,094	,037	,094	1,000**																	
κ4.2	,128	,037	1,000**	,128	,037	1,000**	,128	1,000**	,128	,037	,037																
κ4.3**	1,000	,094	,128	1,000**	,094	,128	1,000**	,128	1,000**	,094	,09	,12															
κ4.4	,128	,037	1,000**	,128	,037	1,000**	,128	1,000**	,128	,037	,03	,12	,12														
κ4.5	,128	,094	,128	,128	,094	,128	,128	,128	,128	,094	,09	,12	,12	,12													
κ4.6	,094	,128	,037	,094	,128	,037	,094	,037	,094	,128	,12	,03	,09	,03	,09												
κ5.1	,128	,037	1,000**	,128	,037	1,000**	,128	1,000**	,128	,037	,03	,03	,12	,03	,12	,03											
κ5.2	,128	,094	,128	1,000**	,094	,128	,128	,128	1,000**	,094	,09	,12	,03	,12	,03	,09	,12										
κ5.3	,128	,037	,128	,128	,037	,037	,128	,037	,128	,037	,03	,03	,12	,03	,12	,03	,03	,12									



## 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Τα τελευταία χρόνια, έχει διερευνηθεί η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα, με τη χρήση τέτοιων εξωτερικών μεθόδων, όπως ο καθορισμός στόχων, η λήψη αποφάσεων, η αξιολόγηση μεμονωμένων επιδόσεων και η αξιολόγηση του προγράμματος για την επίτευξη δημόσιων προτεραιοτήτων. Για να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων στο παρελθόν οι κυβερνητικές προσπάθειες είχαν δώσει έμφαση σε τέτοιες τεχνικές, όπως η κατάταξη των εργαζομένων για τη σωστή και δίκαιη κατανομή των αποδοχών τους, καθώς και τους σκοπούς για την αύξηση της αξίας τους και των μόνους που τους παρέχονται. Αλλά αυτές οι μέθοδοι δεν οδήγησαν τελικά ούτε στην αύξηση της παραγωγικότητας ούτε στην εξάλειψη των καταγγελιών των πολιτών σχετικά με ανεπαρκείς ή αναποτελεσματικές υπηρεσίες, σπατάλη πόρων ή έλλειψη ανταπόκρισης από το κοινό και τους υπαλλήλους. Παρά τις επίμονες προσκλήσεις για μεταρρύθμιση, λίγες κυβερνήσεις έχουν καταφέρει να πετύχουν και έτσι απέτυχαν να βελτιώσουν ταυτόχρονα την ποιότητα των υπηρεσιών, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και τη μείωση του κόστους.

Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών χωρίς την αύξηση του κόστους, είναι πιο δύσκολη στο δημόσιο τομέα από ότι στον ιδιωτικό τομέα, επειδή οι υπάλληλοι πρέπει συνεχώς να προσπαθούν να εξισορροπήσουν τους πολλαπλούς, ασαφείς και αντικρουόμενους στόχους διαφόρων ομάδων συμφερόντων. Οι ετήσιες μάχες στον προϋπολογισμό, ωθούν τους πολιτικούς να επικεντρωθούν στις βραχυπρόθεσμες ανταμοιβές, μάλλον από την πίεση των μακροπρόθεσμων επαγγελματικών αξιών, όπως η αυξημένη παραγωγικότητα, η υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών και η αποτελεσματικότερη χρήση των περιορισμένων δημόσιων πόρων. Επιπλέον, οι διορισμένοι δημόσιοι διευθυντές λειτουργούν συνήθως σε μη ανταγωνιστικό περιβάλλον με πολύ λιγότερο έλεγχο από τους αντίστοιχους ιδιωτικούς φορείς για τον καθορισμό και τον έλεγχο των αγορών. Έτσι, η ιδιωτικοποίηση του δημόσιου τομέα είναι πιθανό να επιτευχθεί με την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε μια έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση της ποιότητας του ΝΠΔΔ. Πολιτισμού & Αθλητισμού Δημήτριος Βικέλας Δήμου Κηφισιάς. Ο σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση των πεποιθήσεων των ερωτώμενων σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες από τον οργανισμό καθώς και η

ποιότητα αυτών. Αυτό που φάνηκε είναι ότι οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους αναγνωρίζουν την προσπάθεια του αθλητικού οργανισμού για θέματα ηγεσίας, ωστόσο περιμένουν περισσότερες ενέργειες από την πλευρά της διοίκησης για τον προγραμματισμό και σχεδιασμό, ως προς την διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών και ως προς τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους.

Η ηγεσία σε έναν αθλητικό οργανισμό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας ενός τέτοιου οργανισμού. Η ηγεσία λοιπόν του συγκεκριμένου αθλητικού οργανισμού φάνηκε ότι θα πρέπει να επενδύσει περισσότερο σε στρατηγικές κινήσεις που θα τον βοηθήσουν να αναπτυχθεί, ενισχύοντας την σχέση με τους πολίτες και την κοινωνία γενικότερα, με την ταυτόχρονη δέσμευση για περαιτέρω συναναστροφή με άλλα αθλητικά κέντρα.

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών κάθε αθλητικού οργανισμού είναι καθοριστικός παράγοντας για την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά του. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι μέτρια, κάτι που υποδεικνύει την σωστή παροχή κινήτρων στην κοινωνία και στους σχετιζόμενους οργανισμούς για την συμμετοχή και την συνεργασία αντίστοιχα, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται (Hoye et al., 2012).

Αυτό που προτείνεται λοιπόν για την διασφάλιση της ποιότητας του οργανισμού είναι η εστίαση στην κατάλληλη εκπαίδευση και στη δια βίου μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να δεσμεύεται στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στα μέλη του αθλητικού οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας όπως το ISO 9000:2000, με την ταυτόχρονη δέσμευση τόσο της ηγεσίας όσο και του ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή του. Η σημασία της δέσμευσης της ηγεσίας αναδεικνύεται από την θετική συσχέτισή της με όλα τα κριτήρια του ΚΠΑ.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arnold, K.L. (1994) *the Manager's Guide to ISO9000*, The Free Press, Macmillan,
- Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 727-742.
- Charles, H., & Gary, A. M. (1990). Total Quality Management in the Public Sector. *Management Decision*, 28(4).
- Chung, C. H. (1999). It is the process: A philosophical foundation for quality management. *Total Quality Management*, 10(2), 187-197.
- Cohen, S., & Brand, R. (1990). Total Quality Management in the U.S. Environmental Protection Agency. *Public Productivity & Management Review*, 14(1), 99-114.
- David. A, & Mural, G. (1997) Total quality management in the Construction process, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 234-242.
- EFQM (2009c). *EFQM Excellence Model - EFQM 2010*, Brussels, EFQM Publications.
- EFQM (2012). *EFQM Excellence Model - EFQM 2013*, kindle edition, EFQM Publications.
- Europa. (2013). *Improving Public Organisations through Self-Assessment*, Caf, 2013. Διαθέσιμο στο [https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF\\_2013.pdf](https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF_2013.pdf)
- Frank, D., Angel, R. M. L., & Barrie, G. D. (1999). TQM in public organisations: an examination of the issues. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(4), 265-274.
- Ghobadian, A., & Seng Woo, H. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(2), 10-44.
- Gryna, F. M., & Juran, J. M. (2001). *Quality planning and analysis: from product development through use* (pp. 120-138). New York: McGraw-Hill.



- Heras, S. I., German, A. L. & Casadesús, M. F. (2006). A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 23, 807.
- Hoye, R., Nicholson, M., Westerbeek, H., Smith, A., & Stewart, B. (2012). *Sport management*. Routledge.
- Hsieh, A.-T., Chou, C.-H., & Chen, C.-M. (2002). Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality management to the public sector. *Total Quality Management*, 13(7), 899-912.
- Jon, C. (1994). Total Quality in Public Service. *Management Development Review*, 7(3), 37-40.
- Kevin, B., Kristal Jia, H., & Robert, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.
- Kim, D., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
- Kuei, C. H., & Lu, M. H. (2013). Integrating quality management principles into sustainability management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 62-78.
- Lee, P. M., & Quazi, H. A. (2001). A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(2), 118-141.
- Lee, S. M., Rho, B. H., & Lee, S. G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. *International journal of production research*, 41(9), 2003-2020.
- Li, J. H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050.
- Manal, Y., Joo, J., & Shouming, C. (2013). TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690-714.

New York, NY.

Oakland, J. S. (2000). Best practice customer service. *Total Quality Management*, 6(2), 135-148.

Omachonu, V. K., & Ross, J. E. (1994). Principles of total quality. *Journal for Healthcare Quality*, 16(6), 36-38.

Padhy, K. (2013). Total Quality Management: An Overview. *Srusti Management Review*, 6(1), 119-124.

Parker, D., Waller, K., & Xu, H. (2013). Private and public services: productivity and performance migration. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 652-664.

Rosenhoover, D. E., & Kuhn, H. W. (1996). Total Quality Management And The Public Sector. *Public Administration Quarterly*, 19(4), 435-455.

Sanjay, L. A., Matthew, A. W., & Damodar, Y. G. (1996). Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(8), 8-27.

Saunders, I. W., & Preston, A. P. (1994). A model and a research agenda for total quality management. *Total Quality Management*, 5(4), 185-202.

Smith, A., Stewart, B. & Haines, G. (2011). *The Performance Identity: Building HighPerformance Organizational Cultures in Sport*. New York: Nova Science Publishers.

Song, X. H., Niu, D. X., Ye, C. Q., & Lu, D. L. (2012). Survey on the Quality Management System of Power Distribution Projects Based on the Theory of TQM. In *Applied Mechanics and Materials* (Vol. 108, pp. 30-34). Trans Tech Publications.

Stebbing, L. (1993). *Quality assurance: the route to efficiency and competitiveness*. Prentice Hall.

Swiss, J. E. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 52(4), 356-362.

Van der Wiele, A., Williams, A. R. T., Dale, B. G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D. M., & Wallace, M. (1996). *Self-assessment: a study of progress in Europe's leading organizations*

in quality management practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(1), 84-104.

Younis, T., Bailey, S., & Davidson, C. (1996). The application of total quality management to the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 62(3), 369.

ΕΛΟΤ. (2015). Νέες εκδόσεις προτύπων για διαχείριση της ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO 9000 και 9001. Εκδήλωση για την Παγκόσμια Ημέρα Προτύπων «Νέες εκδόσεις προτύπων διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος».

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΗΓΕΣΙΑ

Τι πιστεύεται πως κάνει η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού σας με βάση τις παρακάτω προτάσεις

Προσδίδει μια σαφή κατεύθυνση σχετικά με τον προσανατολισμό ως προς τις αξίες και το όραμά της.	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Προσπαθεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Παρέχει μια υποκίνηση και υποστήριξη στους υπαλλήλους της οργάνωσης	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Διαχειριστεί τις όποιες πολιτικές σχέσεις με τις άλλες ομάδες μέσω της επικοινωνιακής της πολιτικής	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	

#### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Τι πιστεύεται πως κάνει η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού σας με βάση τις παρακάτω προτάσεις

Σχετικά με την συλλογή πληροφοριών όσον αφορά τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Ως προς τον σχεδιασμό, ανάπτυξη και επικαιροποίηση της στρατηγικής και του σχεδιασμού	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Ως προς την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε όλο τον οργανισμό	Βαθμολογία (από 0 ως 5)

#### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τι πιστεύεται πως κάνει η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού σας με βάση τις παρακάτω προτάσεις

Σχετικά με τον προγραμματισμό, την βελτίωση και την διοίκηση του δυναμικού σε σχέση με τον προγραμματισμό του.	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Ως προς τον προσδιορισμό, την ανάπτυξη και χρήση των ικανοτήτων των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με σκοπό τους στόχους της οργάνωσης	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	

Ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης διαλόγου και ενδυνάμωσης του διαλόγου.	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία	

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Τι πιστεύεται πως κάνει η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού σας με βάση τις παρακάτω προτάσεις

Ανάπτυξη και υλοποίηση των βασικών σχέσεων συνεργασίας	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Ανάπτυξη και εφαρμογή των συνεργασιών με τους πολίτες/πελάτες	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία	
Διαχείριση της απαραίτητης γνώσης	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία	
Διαχείριση των οικονομικών	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία	
Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να εξασφαλιστεί πως η οργάνωση αξιοποιεί κατάλληλα την διαθέσιμη τεχνολογία	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία	
Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να εξασφαλιστεί πως η οργάνωση αξιοποιεί κατάλληλα τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία	

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ

Τι πιστεύεται πως κάνει η ηγεσία του αθλητικού οργανισμού σας με βάση τις παρακάτω προτάσεις

Σχετικά με τον προγραμματισμό, σχεδίαση και διαχείριση των διαδικασιών.	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Ως την ανάπτυξη και την παροχή προϊόντων/υπηρεσιών σχετικά με την συμμετοχή των πολιτών	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία	
Σχεδίαση και διαχείριση του εκσυγχρονισμού και της καινοτομίας	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία	

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΕΚΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Τι αποτελέσματα θεωρείται πως πετυχαίνει ο αθλητικός σας οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών

Αποτελέσματα που προκύπτουν από την μέτρηση της ικανοποίησής τους	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b> <b>Πχ αποτελέσματα σχετικά με την πρόσβαση και την συμμετοχή</b>	
Δείκτες που αφορούν τη συνολική εικόνα του αθλητικού οργανισμού	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
Αιτιολογία Πχ αποτελέσματα που αφορούν συμμετοχή, προϊόντα και υπηρεσίες	

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Τι αποτελέσματα θεωρείται πως πετυχαίνει ο αθλητικός σας οργανισμός σχετικά

Την ικανοποίηση του προσωπικού και την μέτρηση της υποκίνησης	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>  <b>Πχ αποτελέσματα που αφορούν την συνολική εικόνα, απόδοση, συνεισφορά, ικανοποίηση σχετικά με συνθήκες εργασίας κλπ.</b>	

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΟΓΔΟΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τι αποτελέσματα θεωρείται πως πετυχαίνει ο αθλητικός σας οργανισμός σχετικά

Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας σχετικά με	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
Όποια αποτελέσματα αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση.	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΕΝΑΤΟ: ΒΑΣΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τι αποτελέσματα θεωρείται πως πετυχαίνει ο αθλητικός σας οργανισμός σχετικά

Την επίτευξη των στόχων.	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	
<b>Την απόδοση με χρηματοοικονομικούς όρους.</b>	Βαθμολογία (από 0 ως 5)
<b>Αιτιολογία</b>	