

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΚΑΔΙΑΣ**

Γερτός Νικόλαος

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

**Σπάρτη
2018**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

1^{ος} Επιβλέπων: (Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής)

2^{ος} Επιβλέπων : (Ουρανία Βρόντου, Επ. Καθηγήτρια)

3^{ος} Επιβλέπων : (Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής)

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 29/9/2018

Ο Δηλών

Νικόλαος Γερτός

(Υπογραφή)

Copyright © Γερότος Νικόλαος, 2018
Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

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

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Γερτός Νικόλαος: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς: Η περίπτωση του Νομού Αρκαδίας.

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία έχει σκοπό την πραγματοποίηση έρευνας για την διερεύνηση της εφαρμογής της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, δίνοντας τα αποτελέσματα που φέρουν τις αρχές της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας στην απόδοση και στην επίδοση των οργανισμών. Αρχικά στο θεωρητικό υπόβαθρο αναλύεται η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπου αποτελεί ένα νέο μοντέλο και ένα νέο είδος διοίκησης. Επιπλέον, αναφέρονται οι απόψεις των ερευνητών για τις αρχές ΔΟΠ καθώς επίσης και οι απόψεις τους για την διαχείριση της ποιότητας. Στην συνέχεια δίνονται πληροφορίες για το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), που είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας επηρεασμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Ακολουθούν οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί όπου γίνεται μια ιστορική αναδρομή, αναλύονται οι κατηγορίες τους, οι κυριότερες δυνατότητες χρηματοδότησης τους καθώς και το νομοθετικό πλαίσιο που απαιτείται για την σύστασή τους. Στο ειδικό μέρος της εργασίας δίνεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της έρευνας με στόχο την διερεύνηση της εφαρμογής της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στην Περίπτωση του Νομού Αρκαδίας. Η στατιστική ανάλυση και η ανάλυση διακύμανσης πραγματοποιήθηκε με το υπολογιστικό πρόγραμμα Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι πλήθος δείγματος προσπαθεί να προσαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς δίνοντας έμφαση σε ότι αφορά τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους τους και συγκεκριμένα μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας, αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες, διαχειρίζεται τη γνώση, διαχειρίζεται τα οικονομικά, διαχειρίζεται την τεχνολογία, διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία. Ωστόσο, δεν προσαρμόζει τις αρχές ΔΟΠ με τόσο επιτυχία σε ότι σχετίζεται με την κοινωνία, δηλαδή με τι επιτυγχάνει ο οργανισμός αναφορικά με την επίδραση του στην κοινωνία σε σχέση με τα

αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης καθώς και με αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση ολικής ποιότητας, κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

ABSTRACT

Gertos Nikolaos: Total Quality Management in Non Profit Organizations: The case of the Prefecture of Arcadia

(With the supervision of Dr. Thanos Kriemadis, Professor)

This Diploma Thesis aims at conducting research to explore the application of Total Quality Management to non-profit organizations, giving results that bear the principles of Total Quality Management to the performance and performance of organizations. Initially the theoretical background analyzes the importance of Total Quality Management where it is a new model and a new kind of management. In addition, the views of the researchers on the TQM principles as well as their views on quality management are mentioned. Information on the Common Assessment Framework (CAF), which is a total quality management tool influenced by the European Foundation Quality Management (EFQM) Model of Excellence and Speyer's German University of Administrative Sciences, is then provided. Here are the Non Profit Organizations where a historical overview is made, their categories, their main funding possibilities and the legislative framework required for their constitution are analyzed. In the specific part of the thesis is given the methodology used for the implementation of the research aiming at the investigation of the application of the Total Quality Management to non-profit organizations in the case of the Prefecture of Arcadia. Statistical analysis and fluctuation analysis was carried out with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The results of the survey have led to a number of specimens trying to adapt the TQM principles to nonprofit organizations by emphasizing their external collaborations and resources, and in particular measures used to ensure that the organization, develops and implements basic cooperative relationships, develops and co-operates with customers / citizens, manages knowledge, manages finance, manages technology, manages buildings and assets data. However, it does not adapt the TQM principles with so much success as it relates to society, ie what the organization achieves with regard to its impact on society in relation to the results related to improving society's perception of the social performance of public organization as well as results related to environmental performance.

Keywords: *total quality management, common assessment framework, non- profit organizations*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT.....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	x
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	xii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	2
1.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	2
1.2. ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.	6
1.3. ΟΙ «ΓΚΟΥΡΟΥ» ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΟΠ12	
1.4. ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
1.5. ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)	22
1.5.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΠΑ	22
1.5.2. ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΚΠΑ	23
1.5.3. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΠΑ	24
1.5.4. ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΠΑ	25
1.5.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΠΑ	26
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	28
2.1. ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ (ΜΚΟ)	28
2.1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	28
2.1.2. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΜΚΟ	29
2.1.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΚΟ.....	30
2.1.4. ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	34
2.1.5. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΜΙΑΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	36
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	40
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	40
3.2. ΣΚΟΠΟΣ – ΣΤΟΧΟΣ -ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	40
3.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	41
3.3.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	41
3.3.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΔΟΜΗΜΕΝΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	42
3.3.3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΠΑ (2005).....	43

4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	45
4.1.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	45
4.2.	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	45
4.3.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ).....	49
4.3.1.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 - ΗΓΕΣΙΑ	49
4.3.2.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	56
4.3.3.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	63
4.3.4.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 - ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ.....	68
4.3.5.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ	77
4.3.6.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ / ΠΟΛΙΤΗ	82
4.3.7.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ... ..	85
4.3.8.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	89
4.3.9.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9 – ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	92
4.3.10.	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ.....	95
4.4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΑΝΟΝΑ.....	97
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	102
	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	115
	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	116
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	117
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄.....	121
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	130

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Το φύλο του πλήθους δείγματος.....	466
Πίνακας 2: Η ηλικία του πλήθους δείγματος	477
Πίνακας 3: Το είδος οργανισμού του πλήθους δείγματος.....	48
Πίνακας 4: Διοικητική Εμπειρία του πλήθους δείγματος	48
Πίνακας 5: Η ηγεσία του οργανισμού δίνει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της.	500
Πίνακας 6: Η ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης.....	522
Πίνακας 7: Η ηγεσία για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους του οργανισμού και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.	533
Πίνακας 8: Η ηγεσία του οργανισμού για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων.	555
Πίνακας 9: Ο οργανισμός για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τι; παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.....	576
Πίνακας 10: Ο οργανισμός για να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό.....	58
Πίνακας 11: Ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό.	59
Πίνακας 12: Ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση.....	61
Πίνακας 13: Η οργάνωση για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.	63
Πίνακας 14: Η οργάνωση για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων.	64
Πίνακας 15: Η οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.	676
Πίνακας 16: Μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.....	697
Πίνακας 17: Μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες.	69
Πίνακας 18: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση.....	720
Πίνακας 19: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά.	732
Πίνακας 20: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την τεχνολογία.....	743
Πίνακας 21: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία.	764
Πίνακας 22: Πως ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες.	786
Πίνακας 23: Πως ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες/προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών/πολιτών.....	797

Πίνακας 24: Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.....	79
Πίνακας 25: Αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών/πολιτών.....	820
Πίνακας 26: Αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη.....	842
Πίνακας 27: Αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης.....	864
Πίνακας 28: Αποτελέσματα σχετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού.....	875
Πίνακας 29: Αποτελέσματα σε σχέση με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση του οργανισμού.....	897
Πίνακας 30: Αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση.....	88
Πίνακας 31: Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσων αφορά την επίτευξη των στόχων.....	920
Πίνακας 32: Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσων αφορά την χρηματοοικονομική απόδοση.....	941
Πίνακας 33: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων ερευνητικού εργαλείου σύμφωνα με τα κριτήρια.....	952
Πίνακας 34: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων ερευνητικού εργαλείου σύμφωνα της προϋποθέσεις και τα κύρια αποτελέσματα.....	964
Πίνακας 35: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας φύλο.....	975
Πίνακας 36: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας είδος οργανισμού.....	986
Πίνακας 38: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας ηλικία.....	98
Πίνακας 39: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας διοικητική εμπειρία.....	99

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Το φύλο του πλήθους δείγματος	466
Διάγραμμα 2: Η ηλικία του πλήθους δείγματος.....	477
Διάγραμμα 3: Το είδος οργανισμού του πλήθους δείγματος.	48
Διάγραμμα 4: Διοικητική Εμπειρία του πλήθους δείγματος.....	49
Διάγραμμα 5: Η ηγεσία του οργανισμού δίνει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της.	511
Διάγραμμα 6: Η ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης.....	532
Διάγραμμα 7: Η ηγεσία για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους του οργανισμού και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.	544
Διάγραμμα 8: Η ηγεσία του οργανισμού για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων.....	565
Διάγραμμα 9: Ο οργανισμός για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τι; παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.	587
Διάγραμμα 10: Ο οργανισμός για να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό.....	58
Διάγραμμα 11: Ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό	610
Διάγραμμα 12: Ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση	621
Διάγραμμα 13: Η οργάνωση για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.	643
Διάγραμμα 14: Η οργάνωση για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων.....	665
Διάγραμμα 15: Η οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.	686
Διάγραμμα 16: Μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.	68
Διάγραμμα 17: Μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες.....	69
Διάγραμμα 18: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση.....	721
Διάγραμμα 19: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά.....	742
Διάγραμμα 20: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την τεχνολογία.....	753
Διάγραμμα 21: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία.	775
Διάγραμμα 22: Πως ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες.....	786
Διάγραμμα 23: Πως ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες/προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών/πολιτών.	78

Διάγραμμα 24: Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.....	79
Διάγραμμα 25: Αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών/πολιτών.....	831
Διάγραμμα 26: Αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη.....	852
Διάγραμμα 27: Αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης.....	874
Διάγραμμα 28: Αποτελέσματα σχετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού.....	896
Διάγραμμα 29: Αποτελέσματα σε σχέση με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση του οργανισμού.....	907
Διάγραμμα 30: Αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση.....	89
Διάγραμμα 31: Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσων αφορά την επίτευξη των στόχων.....	930
Διάγραμμα 32: Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσων αφορά την χρηματοοικονομική απόδοση.....	952

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Ο κύκλος του Deming .	13
Εικόνα 2: Το μοντέλο Κ.Π.Α	25
Εικόνα 3: Σχήμα αναπαραγωγής και ανατροφοδότησης της κοινωνίας πολιτών.	30
Εικόνα 4: Η χρηματοδότηση των ΜΚΟ	34

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες υλοποιείται ευρέως στο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας σε οικονομικούς και διοικητικούς οργανισμούς.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία προσβέυει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες:

1. ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
2. τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
3. ομαδική εργασία και άτομα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις παγκοσμίως αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών, ξεκινάει από την αξιόπιστη και ακριβή μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα.

Μπορεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να μην είναι πανάκεια για όλα τα δεινά που μαστιίζουν μια επιχείρηση, όμως μέσα από αυτή την εργασία θα αναλύσουμε πόσο απαραίτητη, αλλά και αποτελεσματική είναι, για την ανάπτυξη όλων των επιχειρήσεων.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ

Τα οφέλη από την διαχείριση της ποιότητας των επιχειρήσεων έχει γίνει πλέον κοινώς αποδεκτό πως είναι πολύ σημαντικά σε ολόκληρο τον κόσμο. Η διαχείριση της ποιότητας στις επιχειρήσεις δεν σχετίζεται μονάχα μόνο με τον Έλεγχο της Ποιότητας, τη Διασφάλιση της Ποιότητας και την Επιθεώρηση, αλλά εναρμονίζεται κυρίως με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα νέο μοντέλο και ένα νέο είδος διοίκησης, όπου μελετώνται ακροθιγώς οι ανάγκες των πελατών εξωτερικών και εσωτερικών της επιχείρησης, όπου διασφαλίζεται η ποιότητα των επιχειρήσεων, των προμηθευτών, των εργαζομένων κ.ά., καθώς και στην πρόληψη πιθανών ποιοτικών προβλημάτων στις επιχειρήσεις, αλλά και στη βελτίωση των εργασιών με το μικρότερο δυνατό κόστος (Hellsten & Klefsjo, 2000).

Οι επιστήμονες θεωρούν την ολική ποιότητα πολύ σημαντική για τη θεωρία του management, όπου η λειτουργία των επιχειρήσεων διασφαλίζεται με την πρόληψη και την καταστολή των προβλημάτων.

Η Δ.Ο.Π. είναι απολύτως απαραίτητη για να καταστεί ανταγωνιστική μια επιχείρηση, παρόλο από μερικούς μελετητές τη θεωρούν μια παροδική μόδα. Ακόμη και οι υπέρμαχοι της ποιότητας δεν χρησιμοποιούν την έννοια «ολική ποιότητα», αλλά αντίθετα προτείνουν εναλλακτικούς ορισμούς που φέρουν την ίδια ιδέα με την ολική ποιότητα. Παρόλα αυτά, ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις, οι ορισμοί που προτείνονται για την ολική ποιότητα είναι αρκετά ασαφείς και δεν περιέχουν την πραγματική έννοια που φέρει η Δ.Ο.Π. (Hellsten & Klefsjo, 2000).

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί σύμφωνα με το πρότυπο ISO 8402, του 1994 και 2000, αλλά ακόμη επικρατεί μεγάλη σύγχυση για έναν τελικό ορισμό της Δ.Ο.Π. Στην συνέχεια, παρουσιάζονται μερικοί από τους πιο γνωστούς ορισμούς για τη Δ.Ο.Π. σύμφωνα με μερικούς αξιολογούς μελετητές:

- Dewhurst et. al. (1999): Αναφέρουν πως δεν είναι εύκολος ένας ορισμός της Δ.Ο.Π., διότι πρόκειται για μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, η οποία δεν έχει εξακριβωθεί, αλλά αντίθετα αποτελεί έναν τομέα συζητήσεων και προβληματισμών των σύγχρονων

επιστημόνων. Έτσι, η σύγχρονη βιβλιογραφία δίνει αναλύσεις και ο κάθε μελετητής προτείνει τον δικό του ορισμό.

- Garvin (1988): Δεν χρησιμοποιεί τον όρο Δ.Ο.Π. και χρησιμοποιεί την «στρατηγική διοίκηση ποιότητας» («strategic quality management»). Η στρατηγική διοίκηση ποιότητας είναι μια έννοια κατά τον Garvin που περιέχει με πιο περιεκτικό τρόπο τις έννοιες «ποιοτικός έλεγχος» («quality control»), «διασφάλιση ποιότητας» («quality assurance»), «επιθεώρηση ποιότητας» («quality inspection») που περιέχουν όλα τα συστήματα ποιότητας.
- Witcher (1990): Ορίζει ότι η Δ.Ο.Π., δηλαδή ο αγγλικός όρος Total Quality Management επεξηγείται ως εξής: total = κάθε άτομο εμπλέκεται στην επιχείρηση έχει ενεργό ρόλο στη σχέση με τους πελάτες και τους προμηθευτές, quality = η ικανοποίηση των απαιτήσεων που έχουν οι πελάτες, management = η ανώτατη διοίκηση που είναι πλήρως δεσμευμένη για τον συντονισμό όλης της προσπάθειας.
- Dean & Bowen (1994): Σύμφωνα με αυτούς, η Δ.Ο.Π. είναι ένας τρόπος διοίκησης που εξελίχθηκε από τον Στατιστικό Έλεγχο Διεργασίας, που κινείται μέσα σε συγκεκριμένα όρια, με τη χρήση ορισμένων μεθόδων, με κύριο στόχο την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Η Δ.Ο.Π. για τους μελετητές είναι μια διαφορετική φιλοσοφία που διέπεται από τρία βασικά στοιχεία, τις αρχές (principles), πρακτικές (practices) και τεχνικές (techniques).

Οι πιο σημαντικές αρχές της Δ.Ο.Π. είναι η διαρκής βελτίωση της επιχείρησης, το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και ο προσανατολισμός στη σχέση με τον εκάστοτε πελάτη. Όποια μελέτη έχει γίνει για τη Δ.Ο.Π. έχει στηριχθεί, κατά τους μελετητές, σε αυτές τις τρεις βασικές αρχές. Οι αρχές αυτές βασίζονται στην εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών, όπως η επεξεργασία και συλλογή νέων δεδομένων. Οι πρακτικές αυτές στηρίζονται σε άλλες τεχνικές, όπως είναι τα στατιστικά και διοικητικά εργαλεία ποιότητας.

- Zairi et. al. (1994): Οι συγκεκριμένοι μελετητές υποστηρίζουν πως η Δ.Ο.Π. είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την εργασία τους, τον τρόπο οργάνωσής τους, τη μεθοδολογία τους, τη συμπεριφορά τους και τη διάρθρωσή τους,

ώστε να παρέχουν άριστες υπηρεσίες στον πελάτη, όπως και προϊόντα. Με τις μεθόδους αυτές, διασφαλίζεται ποιότητα και σταθερότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Κατά τον Zairi (1994), η Δ.Ο.Π. δεν είναι προβληματική σαν ορισμός, γιατί η φιλοσοφία λειτουργίας της είναι εξαιρετική και πολύ χρήσιμη για τις επιχειρήσεις. Η Δ.Ο.Π. είναι δηλαδή το σύνολο των τρόπων και των τεχνικών, των αρχών και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται, ώστε να φέρουν θετικά αποτελέσματα στον πελάτη.

Βασική προϋπόθεση ωστόσο είναι η τοποθέτηση της Δ.Ο.Π. σε ορθό πλαίσιο, ώστε να επιφέρει τα οφέλη που υποστηρίζεται πως έχει. Στόχος της Δ.Ο.Π. είναι η βέλτιστη σχεδιαστική και οικονομική πρακτική των επιχειρήσεων, η ενδυνάμωση των αδύναμων διεργασιών και η προστασία τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών (Zairi, 1994).

- Spencer (1994): Η μελετήτρια υποστηρίζει πως η Δ.Ο.Π. αποτελεί έναν νέο τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης, η οποία βελτιώνει την ποιότητα εργασίας και την απόδοσή της, με απώτερο σκοπό τον έλεγχο και την μεταβολή λειτουργίας της. Επομένως, σύμφωνα με τη Spencer, η Δ.Ο.Π. φέρει τα εξής χαρακτηριστικά:
 - ✓ Ορισμός: Η ποιότητα είναι η ικανοποίηση των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα
 - ✓ Σκοπός: Στόχος των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων, μέσα από την βελτίωση της ποιότητας
 - ✓ Δομή επιχείρησης: Οργανώνονται μικρές ομάδες εργασίας με στόχο την ορθή εργασία και την επίτευξη των στόχων
 - ✓ Διοίκηση: Φέρει την κύρια ευθύνη για την ποιότητα
 - ✓ Περιβάλλον: Απαλοιφή ορίων και συνόρων. Τόσο οι πελάτες όσο και οι προμηθευτές αποτελούν τμήμα των διαδικασιών της επιχείρησης/οργανισμού
 - ✓ Εργαζόμενοι: Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται ώστε να κατανοούν τη σημαντικότητα της ποιότητας και παράλληλα τους δίνεται ή δυνατότητα λήψης αποφάσεων για την βελτίωση της
 - ✓ Φιλοσοφία επιχείρησης: Στόχος είναι η συνεχής βελτίωση και η εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης.

- Oakland (1995): Κατά τον Oakland, η Δ.Ο.Π. βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων και οδηγεί στην καλύτερη λειτουργία τους. Η ποιότητα είναι απαραίτητη για τις δραστηριότητες κάθε επιχείρησης.
- Juran & Godfrey (2000): Οι μελετητές δίνουν τον ορισμό της Δ.Ο.Π. σύμφωνα με το πρότυπο ISO 8402 ως εξής: Η Δ.Ο.Π. είναι μια μέθοδος διοίκησης της επιχείρησης που στοχεύει στην παρεχόμενη ποιότητα των εργασιών, την ικανοποίηση του πελάτη και την αποκόμιση οφέλους και από τις δύο συνεργαζόμενες πλευρές αλλά και στην κοινωνία.
- Hellsten & Klefsjo (2000): Θεωρούν πως η Δ.Ο.Π. είναι ένα σύνθετο σύστημα διοίκησης που αναπροσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες κάθε επιχείρησης με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, με τη χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων χρημάτων.
- Eriksson (2004): Υιοθετεί τις ίδιες απόψεις με τους Hellsten & Klefsjo (2000).
- Terzionski & Samson (2000): για τους ερευνητές τη Δ.Ο.Π. ορίζεται ως μια νέα φιλοσοφία στη διοίκηση των επιχειρήσεων, όπου εφαρμόζονται νέες στρατηγικές και μέθοδοι εργασίας, χρησιμοποιούνται νέα εργαλεία στην εργασία, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης.
- Brah et. al. (2002): για αυτούς η Δ.Ο.Π. είναι το σύνολο όλων των οδηγιών και των πρακτικών για την ποιοτική διοίκηση μιας επιχείρησης με στόχο τις καλές παρεχόμενες υπηρεσίες.

Παρόλη την ύπαρξη των παραπάνω ορισμών, αξίζει να γίνει σαφές πως η Δ.Ο.Π. λειτουργεί σαν ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης, το οποίο χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, ανεξάρτητα από τον αριθμό των εργαζομένων, τη λογική εργασίας και τη στρατηγική τους (Johnson & Scholes, 2002).

1.2. ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η Δ.Ο.Π. είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης που αφορά στην συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και την επίλυση ποικίλων θεμάτων. Η Δ.Ο.Π. φέρει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση, εάν επιθυμεί να εφαρμόσει το σύστημα της Δ.Ο.Π. (Hellsten & Klefsjo, 2000).

Σύμφωνα με τους ειδικούς, για να εφαρμόσει μια επιχείρηση επιτυχημένα το σύστημα της Δ.Ο.Π., θα πρέπει να αλλάξει στάση και αξίες κατά την εργασία για να ταιριάζει με τις αξίες της Δ.Ο.Π, γεγονός που όμως δεν είναι πάντα εύκολο. Άρα οι περισσότεροι μελετητές υποστηρίζουν πως για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. είναι απαραίτητη και η μεταβολή της φιλοσοφίας μιας επιχείρησης. Αλλαγή της φιλοσοφίας σημαίνει αλλαγή τόσο της οργανωτικής κουλτούρας της εταιρίας όσο και της εθνικής κουλτούρας (Lagrosen, 2003).

Αυτό σημαίνει, βέβαια, πως η εφαρμογή του συστήματος Δ.Ο.Π. διαφέρει από χώρα σε χώρα, άρα και οι αρχές των επιχειρήσεων σε κάθε χώρα μεταβάλλονται σχετικά σε σχέση με κάποια άλλη χώρα. Πιο έντονο είναι το πρόβλημα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, λόγω της πολύπολιτισμικότητας (Lagrosen, 2003).

Κατά τον Ciampa (1992), θεμελιώδης αρχή της Δ.Ο.Π. είναι η ολική ποιότητα, καθώς τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της υιοθετούνται ως χρήσιμα εργαλεία στο μέλλον. Βασικό στοιχείο της Δ.Ο.Π. είναι η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης, η αύξηση του ενδιαφέροντος για εργασία, η καλή σχέση εργαζομένων και πελατών, προμηθευτών και η εναρμόνιση των αξιών της επιχείρησης με τη Δ.Ο.Π.. Όλα τα προαναφερθέντα, συνιστούν σημαντικούς αρωγούς στη μείωση του κόστους μιας επιχείρησης, την επέκτασή της στην αγορά και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα μεθοδολογικά εργαλεία και οι τεχνικές μιας επιχείρησης είναι ο Στατιστικός Έλεγχος (Statistical Process Control), η αξιοπιστία στις μηχανικές εφαρμογές (Reliability Engineering) και οι μέθοδοι Taguchi. Μια προσέγγιση της διαχείρισης της ποιότητας που αναπτύχθηκε από τον Δρ. Genichi Taguchi το 1980. Η μέθοδος Taguchi προβλέπει τα εξής (Taguchi, 1987):

1. βάση για τον καθορισμό της λειτουργικής σχέσης μεταξύ ελεγχόμενου προϊόν ή την υπηρεσία των παραγόντων σχεδιασμού και των αποτελεσμάτων της διαδικασίας,
2. μια μέθοδο για τη ρύθμιση το μέσο μιας διαδικασίας με τη βελτιστοποίηση ελεγχόμενης μεταβλητών, και

3. μια διαδικασία για την εξέταση της σχέσης μεταξύ τυχαίου θορύβου κατά τη διαδικασία και το προϊόν ή την υπηρεσία μεταβλητότητας

Οι Taguchi μέθοδοι είναι οι στατιστικές μέθοδοι που αναπτύχθηκαν από τον Genichi Taguchi για να βελτιώσει την ποιότητα των μεταποιημένων αγαθών και, πιο πρόσφατα, επίσης, εφαρμόζεται, στη μηχανική, τη βιοτεχνολογία, το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση. Επαγγελματίες στατιστικοί έχουν καλωσορίσει τους στόχους και τις βελτιώσεις που επιφέρει η Taguchi μεθόδους, ιδίως μέσω της ανάπτυξης Taguchi σε σχέδια για τη μελέτη της μεταβολής, αλλά άσκησαν κριτική για την αναποτελεσματικότητα ορισμένων προτάσεων του Taguchi. Το έργο του Taguchi περιλαμβάνει τρεις κύριες θετικές επιδράσεις στα στατιστικά στοιχεία (Karna & Sahai, 2012):

- Μια ειδική λειτουργία απώλειας
- Η φιλοσοφία του off-line ελέγχου της ποιότητας και
- Οι καινοτομίες στο σχεδιασμό των πειραμάτων.

Σύμφωνα με τον Merli (1993), η Δ.Ο.Π. χαρακτηρίζεται από τα 10 ακόλουθα στοιχεία:

1. Αγορά που προσανατολίζεται στον πελάτη
2. Διοίκηση βασισμένη σε γεγονότα
3. Ποιότητα που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη
4. Εύρεση εσωτερικού πελάτη
5. Έλεγχος πριν την παραγωγή
6. Διαχείριση διεργασιών στην πρόληψη, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των εργασιών
7. Μάρκετινγκ
8. Έμφαση ακόμη και στις λεπτομέρειες
9. Δέσμευση της διοίκησης
10. Σεβασμός στους εργαζομένους.

Έναν χρόνο αργότερα οι Bergman & Klefsjo (1994), κατέγραψαν τις αρχές που διέπουν ένα σύστημα Δ.Ο.Π. Πιο συγκεκριμένα:

1. Προσανατολισμός στον πελάτη (customer orientation): Πρόκειται για μια από τις πιο σημαντικές αρχές της Δ.Ο.Π., όπου η επιχείρηση οφείλει να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη και να τον ικανοποιεί κατά το δυνατόν. Η σχέση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη θεωρείται πολύ σημαντική.
2. Διαρκής βελτίωση της επιχείρησης (continuous improvement): Σημαντική αρχή της Δ.Ο.Π. είναι η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση της επιχείρησης, με στόχο όλο και καλύτερα αποτελέσματα ποιότητας.
3. Πλήρης συμμετοχή (full participation): Οι Ιάπωνες μελετητές υποστηρίζουν πως η πλήρης συμμετοχή μιας επιχείρησης στη Δ.Ο.Π. οδηγεί σε επιτυχία. Η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού στις εργασίες και η διαρκής προσπάθεια για βελτίωση συνιστούν τον ιαπωνικό όρο «Kaizen».
4. Δέσμευση της ηγεσίας (leadership commitment): Είναι πολύ σημαντικό στοιχείο της Δ.Ο.Π., ώστε να δημιουργούνται μεταξύ εργαζομένων, στελεχών και πελατών υγιείς σχέσεις.
5. Προσανατολισμός στις διεργασίες της επιχείρησης (business process focus): Είναι ένα από τα πιο βασικά στοιχεία της Δ.Ο.Π., που σημαίνει πως οι επιχειρήσεις έχουν θετικά αποτελέσματα. Οι διεργασίες αυτές πραγματοποιούνται σύμφωνα με το πρότυπο Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000, ενώ οι επιχειρήσεις είναι συνήθως εύκολες σε αλλαγές και δοκιμές.
6. Προσανατολισμός στις μετρήσεις (measurement focus): Η αρχή αυτή διέπει πολύ συχνά τη βιβλιογραφία. Ωστόσο, μερικοί μελετητές θεωρούν πως υπάρχουν αρκετοί κίνδυνοι με την εφαρμογή των μετρήσεων αυτών, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι με τη μέθοδο αυτή, εξασφαλίζεται εγκυρότητα.

Ακολούθως, ο Waldman, ο οποίος είναι υπέρμαχος της διοίκησης ποιότητας σε μια επιχείρηση, αποδίδει στην Δ.Ο.Π. τα εξής στοιχεία (Waldman, 1994):

1. Δέσμευση της διοίκησης για θέματα ποιότητας σε μια επιχείρηση
2. Εφαρμογή μέτρων και τρόπων από την ηγεσία που θα στοχεύουν στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π.
3. Ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας ποιότητας

4. Ορισμός της έννοιας της ποιότητας, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, το μικρό κόστος στην επιχείρηση και την καλύτερη πώληση του προϊόντος
5. Δέσμευση της επιχείρησης για διαρκείς αλλαγές προσανατολισμένες στη Δ.Ο.Π., με στόχο την καλύτερη σχέση με τους εργαζομένους και υψηλότερες επιδόσεις της επιχείρησης
6. Προσπάθειες από την επιχείρηση να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών
7. Εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων
8. Στενή επαφή των εργαζομένων και των πελατών, με στόχο την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Την επόμενη κιόλας χρονιά, ο Ho (1995), καταγράφει δέκα συστατικά στοιχεία της Δ.Ο.Π.:

1. Ηγεσία
2. Δέσμευση διοίκησης
3. Ικανοποίηση του πελάτη
4. Βελτίωση επιχείρησης
5. Ανάμιξη όλων των εμπλεκόμενων στις εργασίες
6. Επιμόρφωση-εκπαίδευση προσωπικού
7. Καλλιέργεια αισθήματος υπευθυνότητας
8. Επιβράβευση κι αναγνώριση
9. Πρόληψη λαθών και
10. Συνεργασία.

Επιπλέον, έχουν προταθεί και ποικίλα βήματα για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. από τις επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά οι Goetsch & Davis (1995), δημιούργησαν έναν οδηγό εφαρμογής της Δ.Ο.Π., ο οποίος περιέχει τα παρακάτω βήματα. Τα βήματα αυτά μπορούν να διακριθούν σε τρεις μεγάλες φάσεις, την προετοιμασία, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός συστήματος Δ.Ο.Π.:

1. Δέσμευση της διοίκησης
2. Δημιουργία επιτροπής, η οποία θα ελέγχει την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε μια επιχείρηση
3. Ενίσχυση της επιτροπής αυτής
4. Θέσπιση αντικειμενικών σκοπών

5. Ανάπτυξη δήλωσης αποστολής και οδηγιών για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.
6. Εκπαίδευση της ειδικής επιτροπής
7. Διαρκής επικοινωνία των εμπλεκομένων
8. Προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων
9. Θέσπιση ενός συστήματος που προσδιορίζει την ικανοποίηση των πελατών
10. Θέσπιση ενός συστήματος που προσδιορίζει την στάση και την συμπεριφορά των εργαζομένων
11. Προσδιορισμός «συμμάχων» και «εχθρών» της επιχείρησης
12. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας
13. Εκπαίδευση των ομάδων
14. Ενεργοποίηση των ομάδων
15. Προσαρμογή της Δ.Ο.Π. στις ανάγκες της επιχείρησης
16. Προσδιορισμός των σχεδίων ποιότητας
17. Αλλαγή στην υποδομή
18. Συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες
19. Συλλογή πληροφοριών από τους εργαζομένους και
20. Ανατροφοδότηση των πληροφοριών προς την επιτροπή ποιότητας.

Οι Brelin et. al. (1996), προτείνουν έναν τρόπο εφαρμογής της Δ.Ο.Π. που περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια:

1. Ανάπτυξη στατιστικών για την επιχείρηση
2. Επεξήγηση του ρόλου και του στόχου της επιχείρησης
3. Προσδιορισμός των σημαντικών στοιχείων της επιχείρησης, των προϊόντων και των εργασιών της
4. Δημιουργία προτύπων λειτουργίας και απόδοσης
5. Εκπαίδευση των εργαζομένων στον Στατιστικό Έλεγχο Διεργασίας (Σ.Ε.Δ.)
6. Επιβράβευση για την επιβολή της ποιότητας.

Με τη σειρά τους οι Radovilsky et. al. (1996), πρότειναν συγκεκριμένες αρχές με βάση τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει σωστά τη Δ.Ο.Π.:

1. Κάθε τμήμα στην επιχείρηση μεμονωμένα πρέπει να προσπαθεί να βελτιώνεται διαρκώς

2. Κάθε τμήμα πρέπει να προσπαθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών
3. Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης πρέπει να βελτιώνουν τα αποτελέσματα των εργασιών και
4. Η εμπλοκή του προσωπικού στις εργασίες αυτές θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην προσπάθεια της Δ.Ο.Π.

Οι Zhang et. al. (2000), καταγράφουν τις βασικές έννοιες για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.:

1. Ηγεσία
2. Διοίκηση ποιότητας προμηθευτών
3. Σχεδιασμός προϊόντων
4. Δημιουργία συγκεκριμένου σχεδίου
5. Αξιολόγηση της κατάστασης
6. Έλεγχος εργασιών
7. Συμμετοχή εργαζομένων στη διαδικασία
8. Βελτίωση ποιότητας
9. Επιβράβευση
10. Εκπαίδευση προσωπικού
11. Στόχος ο πελάτης.

Οι Claver et.al. (2002), θεωρούν πως οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διοίκηση ποιότητας μιας επιχείρησης είναι:

1. Δέσμευση της διοίκησης προς τους εργαζομένους και τους πελάτες
2. Διοίκηση που δρα σύμφωνα με πραγματικά γεγονότα
3. Προσανατολισμός στον πελάτη
4. Ορισμός και σχεδιασμός ποιότητας, επίτευξη στόχων
5. Συνεχής βελτίωση συστήματος ποιότητας της επιχείρησης
6. Συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π.
7. Επικοινωνία και συνεργασία για την αντιμετώπιση των δυσκολιών
8. Εκπαίδευση για την εφαρμογή της ποιότητας
9. Συνεργασία με τους πελάτες
10. Ενδιαφέρον για το μέλλον.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί και η άποψη των Huang & Lin (2002), οι οποίοι κατέγραψαν τρεις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.:

1. Ανάμιξη όλων των εμπλεκομένων στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π.
2. Ύπαρξη σαφών στόχων της επιχείρησης για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.
3. Διαρκής βελτίωση των υπηρεσιών.

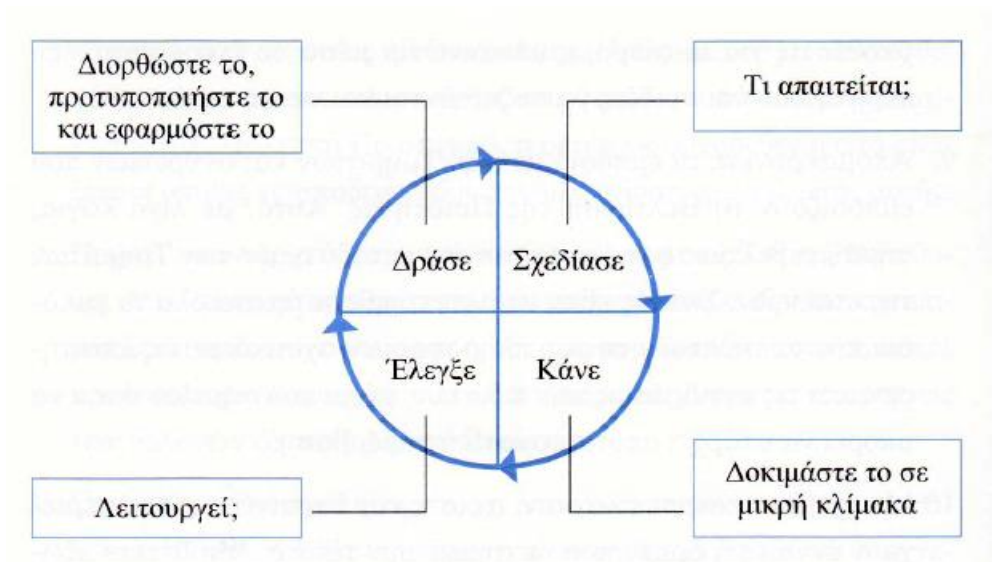
Όλα τα παραπάνω δείχνουν πως οι μελετητές προτείνουν κατά κύριο λόγο κοινά στοιχεία και παράγοντες εφαρμογής της Δ.Ο.Π. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τα soft TQM στοιχεία και τα hard TQM(Calvo -Mora, et. al., 2013). Τα soft TQM στοιχεία είναι η ηγεσία διοίκησης, η ανάμιξη των εργαζομένων, η βελτίωση της εργασίας, η εκπαίδευση του προσωπικού, η συνεργασία των εμπλεκομένων, η εφαρμογή μεθόδων για τη Δ.Ο.Π., η στόχευση στον πελάτη και η διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης.

Από την άλλη, τα hard TQM στοιχεία είναι η εφαρμογή μεθόδων, τα δεδομένα ποιότητας, η χρήση νέων μέσων παραγωγής, ο σχεδιασμός ποιότητας, ο στατιστικός έλεγχος διεργασίας, η σύγκριση επιδόσεων κ.ά. (Calvo -Mora, et. al., 2013).

1.3. ΟΙ «ΓΚΟΥΡΟΥ» ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΟΠ

Οι ειδικοί μελετητές για την διαχείριση της ποιότητας προτείνουν διάφορα δείγματα σχετικά με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο χαρακτηριστικές περιπτώσεις:

Deming:Ο συγκεκριμένος μελετητής προτείνει 14 σημεία τα οποία πρέπει να υιοθετεί μια επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική. Αυτά είναι (Στεφανάτος, 2000,σελ. 99-101):



Εικόνα 1: Ο κύκλος του Deming (Στεφανάτος, 2000).

1. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από την επιχείρηση σχετικά με την ποιότητα
2. Δέσμευση και αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση
3. Πρόληψη αντί του εντοπισμού ελαττωματικών προϊόντων. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Σταματήστε την πρακτική της επιλογής προμηθευτών με μοναδικό κριτήριο την τιμή
5. Συνεχής βελτίωση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
6. Εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν την ποιότητα
7. Υιοθέτηση και εγκαθίδρυση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης
8. Διώξτε τον φόβο
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ τμημάτων και ανθρώπων που εμποδίζουν την βελτίωση ποιότητας, ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας
10. Μη χρησιμοποιείτε σλόγκαν, αφίσες και παραινήσεις που περιέχουν έννοιες ή όρους που δε σημαίνουν τίποτα. Μη θέτετε εξωπραγματικούς στόχους.
11. Εξάλειψη των προτύπων εργασίας και των αριθμητικών στόχων
12. Απομάκρυνση των εμποδίων που στερούν την δυνατότητα στον εργαζόμενο να είναι περήφανος για την δουλειά του
13. Συνεχής επιμόρφωση και επανεκπαίδευση του προσωπικού
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Ο Deming επίσης αναφέρεται και σε μερικούς «εχθρούς» των επιχειρήσεων οι οποίοι είναι (Στεφανάτος, 2000,σελ. 102):

1. Έλλειψη σκοπού
2. Έμφαση σε παροδικά κέρδη
3. Έμφαση μόνο στην απόδοση ιδίως όταν μετριέται σε οικονομικά μεγέθη
4. Μετακινήσεις των στελεχών
5. Εξάρτηση από οικονομικά μεγέθη που μπορούν να παρουσιαστούν ως ευμενή βραχυπρόθεσμα

Παράλληλα, με τους κινδύνους ο μελετητής προτείνει και μερικούς τρόπους βελτίωσης της ποιότητας μιας επιχείρησης (Στεφανάτος, 2000, σελ.103):

1. Τήρηση των 14 βημάτων
2. Αίσθημα υπερηφάνειας από τη διοίκηση και μετάδοσή του και στους υπόλοιπους εργαζομένους
3. Παρουσίαση και αιτιολόγηση ενός σαφούς πλάνου στην εταιρία για την αλλαγή φιλοσοφίας και του τρόπου λειτουργίας
4. Διαχωρισμός δραστηριοτήτων σε φάσεις με προσδιορισμό των πελατών και προμηθευτών για κάθε φάση και συντονισμό των φάσεων για την επίτευξη των στόχων
5. Εφαρμογή του κύκλου Deming
6. Ομαδική δουλειά
7. Παγιωμένη οργανωτική δομή με στόχο την ποιότητα.

Juran: Σύμφωνα με τον μελετητή η επίτευξη της ποιότητας δεν είναι τυχαίο αποτέλεσμα αλλά πραγματοποιείται βάσει προγραμματισμένου σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός της ποιότητας είναι μέρος ενός κύκλου που περιλαμβάνει και την βελτίωση της ποιότητας αλλά και τον έλεγχο της, σχηματίζοντας την «τριλογία του Juran». Ακόμη, θεωρεί πως για να παραδοθεί ένα σωστό προϊόν στον πελάτη υπάρχουν δύο διαστάσεις ποιότητας και δύο είδη πελατών, η εξωτερική και εσωτερική διάσταση και οι εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες (Στεφανάτος, 2000, σελ.105).

Ο ίδιος μάλιστα υποστηρίζει πως η ευθύνη για χαμηλή ποιότητα ανήκει στη διοίκηση, ενώ για να βρεθεί λύση στο πρόβλημα προτείνεται η εφαρμογή του «Οδικού Χάρτη για το Σχεδιασμό της Ποιότητας» (Στεφανάτος, 2000, σελ.106-107):

1. Προσδιορισμός πελατών
2. Προσδιορισμός ανάγκης πελατών
3. Μετατροπή των αναγκών αυτών σε προδιαγραφές
4. Δημιουργία ειδικού προϊόντος για αυτές τις ανάγκες
5. Βελτίωση προϊόντος με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τόσο των πελατών όσο και των δικών σας
6. Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής ικανή για την παραγωγή του προϊόντος αυτού
7. Βελτίωση της διαδικασίας
8. Απόδειξη ότι η διαδικασία αυτή μπορεί να λειτουργήσει σε πραγματικές συνθήκες
9. Ενσωμάτωση της διαδικασίας στην παραγωγή

Crosby: Η ιδέα του Crosby για την βελτίωση της ποιότητας, είναι η φράση «μηδέν ελαττώματα». Σύμφωνα με τον μελετητή, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε σωστές κινήσεις για να απαλλαγούν από οποιοδήποτε πρόβλημα ή δυσκολία, όπου ακολουθούν τα 4 απόλυτα βήματα (Στεφανάτος, 2000, σελ.107-108):

1. Ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις
2. Πρόληψη προβλημάτων αντί για εκτίμηση
3. Πρότυπο για τα Μηδενικά Ελαττώματα(η τελειότητα ως στόχος)
4. Μέτρο της ποιότητας είναι η αξία των μη συμμορφώσεων{δηλαδή το κόστος ποιότητας ισούται με το κόστος συμμόρφωσης(κόστος πρόληψης, εκτίμησης κτλ.) και το κόστος μη συμμόρφωσης(σκάρτα, λάθος ενέργειες, κτλ.)}.

Επίσης, πρότείνει 14 βήματα για την βελτίωση της ποιότητας των επιχειρήσεων:

1. Δέσμευση της διοίκησης
2. Δημιουργία ομάδας ποιότητας για την βελτίωση της ποιότητας
3. Μέτρηση του κόστους ποιότητας

4. Μέτρηση των μη συμμορφώσεων
5. Ευαισθητοποίηση για την ποιότητα
6. Κινήσεις διόρθωσης λαθών
7. Εκπαίδευση υπαλλήλων
8. Σχεδιασμός για Μηδενικά Ελαττώματα
9. Ημέρα Μηδενικών ελλειμάτων
10. Προσδιορισμός στόχων
11. Αναγνώριση
12. Επίλυση προβλημάτων
13. Συμβούλιο ποιότητας
14. Επανάληψη όλων των παραπάνω βημάτων

Garvin: Ο Garvin συνέβαλε στην προσέγγιση της ποιότητας και της βελτίωσής της με την έννοια της στρατηγικής. Επιπλέον προσδιόρισε τις οκτώ διαστάσεις της ποιότητας, οι οποίες όπως υποστηρίζει υπερκαλύπτουν τις διαφορετικές έννοιες και αντιλήψεις σχετικά με το «τι είναι Ποιότητα». Οι οκτώ αυτές διαστάσεις είναι οι εξής (Στεφανάτος, 2000, σελ.109-110):

1. Χαρακτηριστικά: Οι περισσότερες ιδιότητες που έχει ένα προϊόν, εκτός από τις προδιαγραφές του
2. Συμμόρφωση: Η συμμόρφωση του προϊόντος με τις προδιαγραφές του σχεδιασμού
3. Απόδοση: Τα αρχικά στοιχεία του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας
4. Αξιοπιστία: Τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν
5. Αισθητική: Εμφάνιση προϊόντος
6. Ικανότητα υποστήριξης: Ταχύτητα, κόστος, εμπιστοσύνη, ικανότητα και φιλικότητα ως προς την τεχνική υποστήριξη του προϊόντος ή υπηρεσίας
7. Διάρκεια ζωής: Χρόνος παραγωγής και συχνότητα συντήρησης του προϊόντος
8. Αντιλαμβανόμενη ποιότητα: Η φήμη και η εντύπωση που προκαλεί το προϊόν στον πελάτη.

Ishikawa: Ο Ishikawa έδωσε μεγάλη έμφαση στις στατιστικές τεχνικές στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας, αλλά είναι περισσότερο γνωστός για την ανακάλυψη και χρήση του διαγράμματος Αιτίου – Αποτελέσματος, το οποίο αποκαλείται και διάγραμμα Ishikawa ή διάγραμμα Ψαροκόκαλου (Fishbone Diagramm). Η αναγκαιότητα της χρήσης του

διαγράμματος Αιτίου – Αποτελέσματος, σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα εργαλεία της ποιότητας και με τη χρησιμοποίηση των κύκλων ποιότητας, υποστηρίχθηκε ένθερμα από τον Ishikawa στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας. Ο Ishikawa ιεράρχησε σε τρεις κατηγορίες τις στατιστικές τεχνικές ελέγχου ποιότητας ανάλογα με τη θέση του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση (Στεφανάτος, 2000, σελ.111-112):

1. Τα 7 εργαλεία ποιότητας (Διάγραμμα ροής, Φύλλο Ελέγχου, Ιστόγραμμα, Ανάλυση Pareto, Διάγραμμα Αιτίου – Αποτελέσματος, Διάγραμμα Διασκόρπισης, Διάγραμμα Ελέγχου) τα οποία απαιτούν στοιχειώδη γνώση της στατιστικής και θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να τα γνωρίζουν.
2. Εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από στελέχη και ειδικούς στην ποιότητα, όπως: Δειγματοληπτικές επιθεωρήσεις, στατιστικές εκτιμήσεις, έλεγχος υποθέσεων, βασικός σχεδιασμός πειραμάτων κ.α.
3. Εργαλεία που χρησιμοποιούνται μόνο για προηγμένη στατιστική επίλυση προβλημάτων από ειδικούς στην ποιότητα και συμβούλους επιχειρήσεων όπως: εξειδικευμένος σχεδιασμός πειραμάτων, πολυμεταβλητή ανάλυση, τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας κ.α.

Επίσης οι αντιλήψεις του Ishikawa για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιέχουν έξι βασικές αρχές (Καμπουρίδης, 2001,σελ.65-66):

1. Η ποιότητα προηγείται των βραχυπρόθεσμων κερδών.
2. Αξία έχει η άποψη του πελάτη και όχι του παραγωγού.
3. Η επόμενη παραγωγική σας διαδικασία είναι ο πελάτης σας (εσωτερικός ή εξωτερικός).
4. Οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται σε δεδομένα και πράγματα (χρήση στατιστικών μεθόδων).
5. Η φιλοσοφία της διοίκησης πρέπει να διακρίνεται από σεβασμό προς τον ανθρώπινο παράγοντα και την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων.
6. Επίπεδη διοίκηση: Να περιλαμβάνει όλα τα τμήματα.

Ο Ishikawa πρότεινε τρία στάδια ως βάση εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου σχεδίου ανάπτυξης της ποιότητας και των συνδεδεμένων λειτουργιών (Καμπουρίδης, 2001,σελ.66):

1. Βαθιά κατανόηση των κύριων χαρακτηριστικών της ποιότητας.

2. Καθορισμό της μεθόδου μέτρησης και ελέγχου των κύριων χαρακτηριστικών και προσδιορισμός της σχέσης τους με τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά.
3. Εκπαίδευση του προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες.

1.4. ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και της διάδοσης και ευρείας εφαρμογής των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, πολλές κυβερνήσεις κρατών ανά τον κόσμο προσπαθούν να θεσπίσουν ή έχουν ήδη θεσπίσει αντίστοιχα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας (National Quality Awards).

Βασικός σκοπός της θέσπισης αυτών των βραβείων ποιότητας είναι η υποστήριξη, αναγνώριση και προώθηση των προσπαθειών των επιχειρήσεών τους να εφαρμόσουν Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας αποτελούν ύψιστη αναγνώριση για τις επιχειρήσεις εκείνες που επιτυγχάνουν άριστη απόδοση και υψηλό βαθμό ποιότητας (Tan & Lim, 2000).

Ένα Εθνικό Βραβείο Ποιότητας θεσπίζεται προκειμένου να εκπληρώσει τους παρακάτω αντικειμενικούς σκοπούς (Tan, et. al, 2003):

- «να προάγει τη γνώση για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σαν ένα απαραίτητο στοιχείο για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας,
- να δώσει οδηγίες για την εφαρμογή της αυτό αξιολόγησης και της επίτευξης συνεχούς βελτίωσης και
- να αποτελέσει μια εθνική προσπάθεια για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη της κάθε χώρας».

ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:

❖ Malcolm Baldrige National Quality Award

Το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ καθιέρωσε το 1987 το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) θέλοντας να ηγηθεί μιας εθνικής προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο κύριος λόγος της θέσπισης του βραβείου αυτού, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί

ως η απάντηση των ΗΠΑ στην καθιέρωση του Ιαπωνικού βραβείου ποιότητας Deming, ήταν η μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων (www.tuc.gr).

Το βραβείο MBNQA αφορά, λοιπόν, την βελτίωση της Εθνικής Ανταγωνιστικότητας με την οικοδόμηση ενεργειών συνεργασιών εντός του ιδιωτικού τομέα και μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και όλων των επιπέδων της Κυβέρνησης.

Οι στόχοι του βραβείου είναι (www.tuc.gr):

- ✓ «Η προώθηση των αμερικανικών επιχειρήσεων, ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα τους, ως μέσο αναγνώρισης και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αύξησης των κερδών.
- ✓ Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων, οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους και η υιοθέτηση των πρακτικών τους από άλλες επιχειρήσεις Η δημιουργία οδηγιών και κριτηρίων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση των δικών τους προσπαθειών βελτίωσης.
- ✓ Η παροχή βοήθειας προς τις υπόλοιπες αμερικανικές επιχειρήσεις, για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών τους.
- ✓ Η προβολή και προώθηση των αρχών της ΔΟΠ».

Το συγκεκριμένο βραβείο διαχειρίζεται από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (NIST), με τον Αμερικανικό Οργανισμό για την Ποιότητα (ASQ) να συνδράμει στη διαδικασία αναθεώρησης των αιτήσεων, στην προετοιμασία των εγγράφων ανάθεσης και σε άλλα διοικητικά καθήκοντα (Vokurka, et. al., 2000). Η NIST ανέπτυξε ένα σύνολο βασικών αρχών για την διαχείριση της ποιότητας, μέσω ανάλυσης των επιτυχημένων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στις ΗΠΑ. Οι βασικές αρχές είναι: ηγεσία, ποιότητα βασισμένη στον πελάτη, συνεχής βελτίωση και μάθηση, ποιότητα σχεδιασμού και πρόληψη, προγραμματισμό για το μέλλον, την εταιρική ευθύνη και την επικέντρωση στα αποτελέσματα. Τα παραπάνω αποτελούν ένα πλαίσιο για την υλοποίηση της άριστης απόδοσης και επίσης αποτελούν την βάση των κριτηρίων για την απόκτηση του βραβείου. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται χωρίζονται σε επτά (7) κατηγορίες: ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός, εστίαση στον πελάτη και την αγορά, πληροφορίες και ανάλυση, προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, διαχείριση διαδικασιών, επιχειρηματικά αποτελέσματα (Miguel,2001).

❖ *Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας*

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα, για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM), ιδρύθηκε το 1988 από τις δεκατέσσερις πιο επιφανείς επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, όταν πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης συνειδητοποίησαν ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσης τους ήταν ο μεγαλύτερος προσανατολισμός στην ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Στα πλαίσια αυτά, το EFQM με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα (European Organization for Quality - EOQ) και την Ευρωπαϊκή Ένωση ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1991 και μετά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτό αξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών(www.tuc.gr).

- ✓ Ο στόχος του EQA είναι «να ενισχυθεί η θέση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά με την αποδοχή της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με την τόνωση και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, 1995). Για την εφαρμογή του βραβείου στις ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος, τον οποίο για την Ελλάδα αντιπροσωπεύει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων –ΕΕΔΔΕ(www.eede.gr). Το EQA αποτελείται από δύο τμήματα: τον Ευρωπαϊκό Έπαινο για την Ποιότητα (European Quality Prize), το οποίο απονέμεται σε επιχειρήσεις που αριστεύουν σε πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των κριτηρίων του βραβείου, και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται στον καλύτερο από αυτούς τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διαγωνιστούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αφορούν: μεγάλες επιχειρήσεις και τμήματα επιχειρήσεων, λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δημόσιους οργανισμούς (www.tuc.gr).

Τα κριτήρια του βραβείου περιλαμβάνουν τις «προϋποθέσεις» και τα «αποτελέσματα». Στους προσδιοριστικούς παράγοντες περιλαμβάνονται οι παρακάτω κατηγορίες κριτηρίων: ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, πολιτική και στρατηγική, πόροι και διεργασίες. Γενικά όλα τα βραβεία ποιότητας συμπεριλαμβανομένου και του Ευρωπαϊκού αναφέρουν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των «προϋποθέσεων» επιδρά στις κατηγορίες κριτηρίων «αποτελέσματα», εννοώντας την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών, τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και τις επιπτώσεις στην κοινωνία (Miguel,2001).

Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι τον Απρίλιο του 1999, το EFQM αναθεώρησε το μοντέλο όπου και υπήρξε μία αισθητή αλλαγή από την λέξη «ποιότητα» στη λέξη «αριστεία» και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Award) (Adebanjo, 2001).

❖ *To Βραβείο Deming*

Το βραβείο Deming δημιουργήθηκε το 1951 από το Σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE), σε αναγνώριση και εκτίμηση των επιτευγμάτων του W. Edwards Deming στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο(www.tuc.gr). Ο σκοπός του βραβείου είναι να διαδώσει την ποιότητα αναγνωρίζοντας τις βελτιώσεις απόδοσης που απορρέουν από την επιτυχή εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο εταιρείας (CWQC). Σήμερα το βραβείο Deming τιμά τους ιδιωτικούς και τους δημόσιους οργανισμούς για την επιτυχή υλοποίηση ποιοτικών δραστηριοτήτων (Miguel, 2001).

Το βραβείο του Deming έχει τρεις κατηγορίες (www.tuc.gr):

«Το βραβείο Deming για την ατομική επίδοση στην ανάπτυξη ή την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών και στατιστικών μεθόδων ελέγχου. Δίνεται στα άτομα ή τις ομάδες και σε εκείνους που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη μελέτη της ΔΟΠ, ή στις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη ΔΟΠ, ή εκείνοι που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη διάδοση της ΔΟΠ, ευρύτερα.

- ✓ Το βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις ή παραρτήματα επιχειρήσεων, για χώρες εντός και εκτός της Ιαπωνίας, οι οποίες διαχειρίζονται την επιχείρηση και στην οποία λειτουργούν αυτόνομα ή στις οργανώσεις ή τα τμήματα των οργανώσεων, που έχουν επιτύχει βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ, σε ένα συγκεκριμένο έτος.
- ✓ Το βραβείο Deming για εργοστάσια, τα οποία έχουν επιτύχει βελτίωση απόδοσης μέσω της εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου στην αναζήτηση της ΔΟΠ, σε ένα συγκεκριμένο έτος».

Τα δύο τελευταία βραβεία απονέμονται για την επίτευξη σημαντικών αποδόσεων βελτίωσης μέσω της εφαρμογής ελέγχων ποιότητας σε επίπεδο εταιρείας και των στατιστικών μεθόδων. Το βραβείο Deming διαθέτει μία λίστα με τα εξής κριτήρια: πολιτικές, οργάνωση και λειτουργίες, πληροφόρηση, προτυποποίηση, ανθρώπινο δυναμικό, διασφάλιση ποιότητας, διαδικασίες ελέγχου/συντήρησης, δραστηριότητες

βελτίωσης, αποτελέσματα και μελλοντικός σχεδιασμός. Τα κριτήρια υποδιαιρούνται στη συνέχεια από 4-11 υποκριτήρια. Αξίζει να σημειωθεί ό,τι τα κριτήρια και τα υποκριτήρια έχουν την ίδια βαρύτητα. Μέσω των κριτηρίων και των υποκριτηρίων μπορεί κανείς να προσδιορίσει τους παράγοντες και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης/οργανισμού που υποστηρίζουν την εφαρμογή ελέγχων ποιότητας σε επίπεδο εταιρείας και των στατιστικών μεθόδων (Miguel, 2001).

1.5. ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)

1.5.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΠΑ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer.

Παράλληλα, βάσει σχετικής απόφασης των Γενικών Διευθυντών έχει συσταθεί και λειτουργεί το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration - EIPA) στο Μάαστριχτ. Στους στρατηγικούς στόχους του EIPA είναι η ολοκληρωμένη λειτουργία του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ. Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργανώσεων ανεξάρτητα από επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Το ΚΠΑ ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM, και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική κοινωνική ευθύνη. Το ΚΠΑ βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων στη βάση των παραπάνω εννοιών (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007a).

Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης

προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Η πρώτη πιλοτική έκδοση παρουσιάστηκε το Μάιο 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002. Επιπλέον αναθεωρήθηκε το 2006 και η τελευταία έγινε το 2013 (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007a).

Από το 2000, οπότε και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μέχρι σήμερα, έχουν εγγραφεί ως χρήστες του ΚΠΑ 4000 οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα στο Κέντρο Πόρων του ΚΠΑ (Caf Resource Center) του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) (<http://www.minadmin.gov.gr>).

Όμως και εκτός Ευρώπης υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το ΚΠΑ όπως από την Κίνα, τη Μέση Ανατολή, τη Δομινικανή Δημοκρατία και τη Βραζιλία (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007a).

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδιαιτέρως με το EFQM, αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007a).

1.5.2. ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΚΠΑ

Σύμφωνα με το ΚΠΑ Υπουργείο Εσωτερικών (2007a σελ.8) έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς:

1. «Να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός - Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση
2. Να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας
4. Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007a σελ.8).

Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα όπως αναφέρεται από το Υπουργείο Εσωτερικών (2007a, σελ. 9-10):

1. «την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία
2. την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου
3. την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο
4. τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων
5. την άριστη παροχή υπηρεσιών την εξοικονόμηση πόρων
6. την επίτευξη των στόχων
7. τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007a σελ. 9-10).

1.5.3. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα ανωτέρω κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε έναν αριθμό 28 υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση. Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου εκφράζεται μέσω παραδειγμάτων που εξηγούν τη φύση του. Κάθε παράδειγμα αφορά και ένα πεδίο ή πτυχή της διοικητικής πραγματικότητας που προσεγγίζεται ώστε να διερευνηθεί εάν αυτή ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες απαιτήσεις από το ΚΠΑ (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007a σελ.8-9).



*Εικόνα 2: Το μοντέλο Κ.Π.Α.
(Υπουργείο Εσωτερικών, 2007α)*

1.5.4. ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΠΑ

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση. Το Υπουργείο Εσωτερικών (2007α , σελ. 9) αναγράφει στο οδηγό ότι το ΚΠΑ παρέχει τα ακόλουθα:

1. «μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα
2. ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων
3. ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση
4. ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων
5. ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης

6. ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδο-διοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων
7. ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες
8. ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007a σελ. 9).

1.5.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΠΑ

Το Υπουργείο Εσωτερικών αναφέρει ότι το ΚΠΑ χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007b, σελ. 9):

1. «Αποτελεί μία πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών μελών της ΕΕ, θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματά της να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιασθούν κοινές πολιτικές.
2. Επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης των κρατών μελών της ΕΕ, καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.
3. Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση σχεδίου καθιέρωσης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.
4. Συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, γενικότερα στις Δημόσιες Οργανώσεις.
5. Ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού μιας δημόσιας οργάνωσης στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας της, αφού στην ουσία πρόκειται περί μιας μεθόδου αυτοαξιολόγησης.
6. Αποτελεί μια πλήρη μελέτη της δομής και λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης, σε ένα καθορισμένο χρονικό σημείο. Η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης, είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που

εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους της δημόσιας οργάνωσης, χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες.

7. Η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι μια συνεχόμενη διαδικασία αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας, οι οποίες αφού υλοποιηθούν επαναξιολογούνται με βάση και πάλι το ΚΠΑ, προκειμένου να υπάρξει συνεχής διοικητική βελτίωση.
8. Δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημόσιων πολιτικών που εφαρμόζει μία δημόσια οργάνωση, αλλά τη διοικητική λειτουργία της, η οποία αξιολογείται.
9. Δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.
10. Μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο μιας δημόσιας οργάνωσης είτε σε ορισμένες μονάδες, αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιτελική εφαρμογή ορισμένων κριτηρίων-υποκριτηρίων.» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007b, σελ. 9).

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

2.1. ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ (ΜΚΟ)

2.1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο Μη Κυβερνητικός Οργανισμός (ΜΚΟ) είναι ένας νομικά συγκροτημένος οργανισμός που δημιουργήθηκε από «φυσικά ή νομικά πρόσωπα που λειτουργεί ανεξάρτητα από κάθε κυβέρνηση και ένας όρος που χρησιμοποιείται συνήθως από τις κυβερνήσεις για να αναφερθούν σε πρόσωπα που δεν ελέγχονται από την κυβέρνηση (Γιάννης, 2002). Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ΜΚΟ χρηματοδοτούνται εξ ολοκλήρου ή εν μέρει από τις κυβερνήσεις, οι ΜΚΟ υποστηρίζουν το μη κυβερνητικό προσωπικό αποκλείοντας τους εκπροσώπους των κυβερνήσεων από την ένταξή τους στην οργάνωση. Ο όρος χρησιμοποιείται συνήθως μόνο για οργανώσεις που επιδιώκουν ορισμένους ευρύτερους κοινωνικούς στόχους που έχουν πολιτικές πτυχές, χωρίς να είναι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών ή αναφέρονται με άλλα ονόματα» (Cohen & Arato, 1992).

Οι διεθνείς ΜΚΟ, σύμφωνα με τις μετρήσεις, ανέρχονται περίπου στις 40.000. Οι εθνικοί ΜΚΟ είναι ακόμη περισσότεροι: Για παράδειγμα, η Ελλάδα έχει περίπου 3.000 ΜΚΟ, η Ρωσία έχει 277.000 ΜΚΟ, η Ινδία έχει περίπου 1,2 εκατομμύρια ΜΚΟ (Cohen & Arato, 1992).

Οι ΜΚΟ ορίζονται από την Παγκόσμια Τράπεζα ως «ιδιωτικοί οργανισμοί που ασκούν δραστηριότητα για να απαλύνουν τον πόνο, να προωθήσουν τα συμφέροντα των φτωχών, την προστασία του περιβάλλοντος, την παροχή βασικών κοινωνικών υπηρεσιών, ή αναλαμβάνουν την ανάπτυξη της κοινότητας». Ο όρος μη κυβερνητικές οργανώσεις (Μ.Κ.Ο.) αποτελεί νεολογισμό και αποδίδει στα ελληνικά τον αγγλικό όρο Non-Governmental Organisations (NGOs). Ο όρος χρησιμοποιήθηκε αρχικά στο άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη του ΟΗΕ (Cohen & Arato, 1992).

Ακριβής ορισμός του όρου ΜΚΟ δεν υπάρχει. Ο όρος αναφέρεται σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις με διεθνή συνήθως παρουσία, οι οποίες δεν αποτελούν διεθνείς οργανισμούς, αλλά στηρίζονται στην ιδιωτική πρωτοβουλία και κρατικές επιχορηγήσεις και

είναι ανεξάρτητες από τα κράτη. Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει ο όρος να χρησιμοποιείται για κάθε κοινωφελή οργάνωση που δεν ανήκει στο κράτος. Βασικός σκοπός των ΜΚΟ είναι κατά κύριο λόγο η παροχή βοήθειας στους πολίτες που έχουν ανάγκη, ειδικά σε καταστάσεις φτώχειας, ρατσισμού κλπ. αλλά και σε ζητήματα προστασίας του περιβάλλοντος κλπ. Μερικές από τις παλαιότερες και πιο γνωστές ΜΚΟ παγκοσμίως είναι ο Διεθνής Ερυθρός Σταυρός, οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα και η Action Aid. Η χρήση του όρου ΜΚΟ ποικίλλει από χώρα σε χώρα, όπου είτε χρησιμοποιείται ο όρος Μη Κυβερνητική Οργάνωση είτε Κοινωφελής οργάνωση (Cohen & Arato, 1992).

2.1.2. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΜΚΟ

Η ιστορία των διεθνών ΜΚΟ είναι πολύ παλιά κι ανάγεται περίπου στο 1839. Μέχρι το 1914 λειτουργούσαν περίπου 1083 ΜΚΟ. Οι διεθνείς ΜΚΟ ήταν σημαντικές για το κίνημα κατά της δουλείας και το κίνημα για την ψήφο των γυναικών και κορυφώθηκε κατά τη διάρκεια της Παγκόσμιας Διάσκεψης Αφοπλισμού. Ωστόσο, η φράση «μη κυβερνητική οργάνωση» χρησιμοποιήθηκε ευρέως από το 1945 κι εξής, με την ίδρυση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και τις διατάξεις του άρθρου 71 του Κεφαλαίου 10 του Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών για έναν συμβουλευτικό ρόλο για τις οργανώσεις που δεν είναι ούτε οι κυβερνήσεις ούτε τα κράτη μέλη (Γετίμης και Γράβαρης, 1993)..

Ο ορισμός των διεθνών ΜΚΟ αναφέρεται στο ψήφισμα 288 του Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου στις 27 Φεβρουαρίου, 1950: αυτή που ορίζεται ως «κάθε διεθνής οργανισμός που δεν στηρίζεται από διεθνή συνθήκη». Ο ζωτικός ρόλος των ΜΚΟ και άλλων "μεγάλων ομάδων" στην αειφόρο ανάπτυξη αναγνώρισε επίσης στο κεφάλαιο 27 της Ατζέντας 21, που οδηγεί σε έντονες ρυθμίσεις για μια συμβουλευτική σχέση μεταξύ των Ηνωμένων Εθνών και των μη κυβερνητικών οργανώσεων.

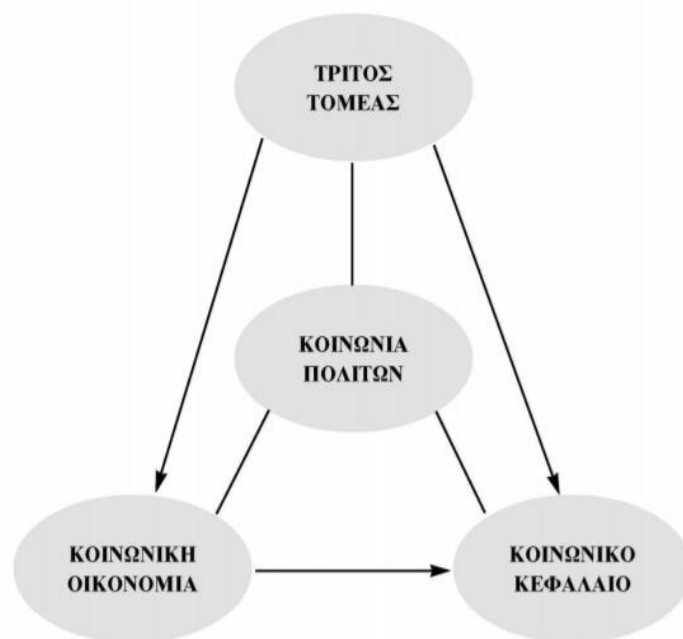
Οι ΜΚΟ αναπτύχθηκαν και λειτούργησαν στη Δύση κυρίως κατά την διάρκεια εξέλιξης του κράτους πρόνοιας σε κάθε χώρα. Η παγκοσμιοποίηση και τα σύγχρονα προβλήματα ώθησαν στην εξεύρεση ακόμη πιο δραστικών λύσεων (Γετίμης και Γράβαρης, 1993).

Ειδικότερα, η παγκοσμιοποίηση κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα προκάλεσε το ενδιαφέρον των ΜΚΟ. Το κράτος δεν είναι σε θέση να επιλύσει όλα τα προβλήματα, γι' αυτό στις διεθνείς συνθήκες και τους διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου τονίστηκε η άμεση ανάγκη παροχής βοήθειας στους πολίτες. Υποστηρίζεται,

δηλαδή, πως οι ΜΚΟ έχουν αναπτυχθεί για να τονίσουν τα ανθρωπιστικά ζητήματα, την αναπτυξιακή βοήθεια και την αειφόρο ανάπτυξη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της άποψης είναι το Παγκόσμιο Κοινωνικό Φόρουμ, το οποίο είναι μία αντίπαλη σύμβαση με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ που πραγματοποιείται κάθε χρόνο τον Ιανουάριο στο Νταβός της Ελβετίας. Στο πέμπτο Παγκόσμιο Κοινωνικό Φόρουμ στο Πόρτο Αλέγκρε της Βραζιλίας, τον Ιανουάριο του 2005 συμμετείχαν αντιπρόσωποι από περισσότερες από 1.000 ΜΚΟ. Η διεθνική δικτύωση των ΜΚΟ είναι πλέον εκτενής (Γετίμης και Γράβαρης,1993).

2.1.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΚΟ

Το βασικό θέμα συζήτησης που προκύπτει αφορά κυρίως στο τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται ένα κοινωνικό πρόβλημα (Γετίμης και Γράβαρης ,1993). Μετά από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιχειρείται μια ταξινόμηση των ΜΚΟ, με βάση κριτήρια ανάλογα με την κοινωνική και πολιτική κουλτούρα, όπως φαίνεται και στο Εικόνα 6.



Εικόνα 3: Σχήμα αναπαραγωγής και ανατροφοδότησης της κοινωνίας πολιτών.
(www.greekcivilsocietynetwork.wordpress.com.)

Οι πιο συνηθισμένες οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια της κοινωνίας πολιτών σε πολλές χώρες είναι οι ακόλουθες (Atack, 1999):

1. Μη κερδοσκοπικές Οργανώσεις - Non Profit Organizations.
2. Εθελοντικές Οργανώσεις – Voluntary Organizations.
3. Μη κυβερνητικές Οργανώσεις - Non Governmental Organizations.
4. Διεθνείς Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις - International NGOs.
5. Οργανώσεις της Κοινωνίας Πολιτών -Civil Society Organizations.
6. Ανεξάρτητες Οργανώσεις – Independent Organizations.
7. Ομάδες Αυτοβοήθειας - SelfHelp.
8. Περιβαλλοντικές Οργανώσεις – Environmental Organizations.
9. Οργανώσεις Λαϊκής Βάσης- People's Organizations.
10. Συνδικάτα - Trade Unions.
11. Συνεταιριστικές Οργανώσεις - Cooperative Organizations.
12. Οργανώσεις Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων - Human Rights Groups.
13. Καταναλωτικές Οργανώσεις – Consumer Groups.
14. Γυναικείες Οργανώσεις - Women's Associations.
15. Νεανικές Οργανώσεις – Youth Clubs.
16. Γειτονικές ή Κοινοτικές Οργανώσεις - Neighborhood - Community Organizations.
17. θρησκευτικές Οργανώσεις – Religious Groups.
18. Ακαδημαϊκές Οργανώσεις – Academic Groups.
19. Οργανώσεις Ερευνητικού Χαρακτήρα - Research Groups.
20. Οργανώσεις Βάσεις- Grass Roots Movements.
21. Οργανώσεις Αυτοχθόνων - Organizations of Indigenous People.

Η ταξινόμηση των ΜΚΟ σε κατηγορίες δεν υπήρξε εύκολο εγχείρημα, διότι υπάρχουν ταξινομικά προβλήματα που κυρίως αφορούν την ταυτότητα των υπηρεσιών των ΜΚΟ αλλά και με τον ουσιώδη προσανατολισμό τους. Το ταξινομικό πρόβλημα των ΜΚΟ συνδέθηκε με το αντίστοιχο των υπόλοιπων οργανώσεων και, κυρίως, των μη κερδοσκοπικών (Atack, 1999).

1. Εθελοντικές Οργανώσεις – Voluntary Organizations

Οι εθελοντικές οργανώσεις είναι το πιο σημαντικό κομμάτι όλων των μη κρατικών φορέων που συμμετέχουν στην κοινωνία πολιτών. Διαθέτουν κοινωνιολογικές, οικονομικές προεκτάσεις και στοχεύουν στην λειτουργία με βάση τη δημιουργία και την ενδυνάμωση του κοινωνικού κεφαλαίου. Δηλαδή, αποτελούν στις μέρες μας μια πολύ σημαντική βοήθεια για

τους πολίτες που έχουν ανάγκη, καθώς στηρίζονται στο πνεύμα της φιλανθρωπίας, του αλτρουισμού και της κοινωνικής φροντίδας, με μέσο τον εθελοντισμό (Ανθόπουλος,2000).

Σύμφωνα με την έρευνα VOLMED του Παντείου Πανεπιστημίου, «ο εθελοντικός τομέας προσεγγίζεται ως ένας ενδιάμεσος χώρος διαπλοκής της ιδιωτικής και δημόσιας σφαίρας, ως όψη ενός δυναμικού κοινωνικού πεδίου το οποίο οριοθετείται από την αλληλεπίδραση κράτους, αγοράς και οικογένειας. Βέβαια κάθε μη κρατική ή μη κερδοσκοπική οργάνωση δεν είναι απαραίτητα εθελοντική, ιδιαίτερα μέσα στο σύγχρονο πλαίσιο όπου πολλές οργανώσεις εφαρμόζουν μικτά συστήματα. Αυτό περιπλέκει τον εννοιολογικό προσδιορισμό της εθελοντικής οργάνωσης που, αν θελήσει κανείς να την οριοθετήσει αυστηρά, θα την τοποθετήσει στο επίπεδο των μη κερδοσκοπικών - μη κρατικών φορέων που απασχολεί κατά κύριο λόγο εθελοντές για την επίτευξη των στόχων της» (Ανθόπουλος,2000).

2. Μη μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις - Non Profit Organizations

Σε αντίθεση με την εθελοντική οργάνωση, οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις αφορούν τις αυστηρά καθορισμένες επιταγές του τρίτου τομέα. Στην Ελλάδα η αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία είναι η πιο συνηθισμένη έκφραση του τρίτου τομέα, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά το μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, αν και θεωρείται ότι ανήκει στην ομάδα των νόμιμων εθελοντικών οργάνωσεων(Ανθόπουλος,2000).

3. Άτυπες Ομάδες και Ανεξάρτητες Οργανώσεις - Informal Groups and Independent Organizations

Η περίπτωση των άτυπων ομάδων αναφέρεται στα ομαδικά σχήματα που εμφανίζονται σε πολλές περιοχές του κόσμου. Οι ομάδες αυτές λειτουργούν με ανεπίσημο τρόπο και σχετίζονται άμεσα με τις κοινωνικές ομάδες. Υπάρχει το ενδεχόμενο να μην έχουν καμία θεσμική υπόσταση, αλλά λειτουργούν ισοδύναμα με τις οργανώσεις των ανεπτυγμένων κοινωνιών. Στην Ελλάδα, ομάδες που συνενυθίζονται σε συνεστιάσεις, θέατρα, καφενεία ή πλατείες οργανώνουν κοινωνική δράση (Attack, 1999).

Όσον αφορά την περίπτωση των ανεξάρτητων οργάνωσεων, πρόκειται για πιο φιλελεύθερη πρακτική, όπου οι οργανώσεις λειτουργούν ανεξάρτητα από τις χρηματοδοτήσεις των κρατών και οι σχέσεις τους με την αγορά τις καθιστά επιπλέον ακαθόριστες (Anheier & Arato, 2001).

4. Μη κυβερνητικές Οργανώσεις - Non Governmental Organizations

Οι οργανώσεις αυτές αποτελούν τη νέα μορφή της οργανωμένης δράσης της κοινωνίας πολιτών και στηρίζουν την λειτουργία τους στο ενδιαφέρον για τη ζωή των πολιτών και το μέλλον τους. Εκτελούν υπηρεσίες και ανθρωπιστικές λειτουργίες, μεταφέρουν

τις ανησυχίες των πολιτών στις κυβερνήσεις ελέγχοντας τις πολιτικές τους, ενώ ενθαρρύνουν την πολιτική συμμετοχή στο κοινοτικό επίπεδο(Ανθόπουλος,2000).

Με τις δραστηριότητές τους προωθούν την ανάπτυξη της κοινωνίας, βοηθούν στην αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προβλημάτων, ενώ βοηθούν στην εφαρμογή των διεθνών συμφωνιών. Οι δραστηριότητες σχετίζονται συχνά με την εφαρμογή των όρων της κοινωνικής ανάπτυξης, την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος, τη μεταφορά καινοτομιών και τεχνολογιών από τις προηγμένες οικονομίες αγοράς στις χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου (Ανθόπουλος, 2000).

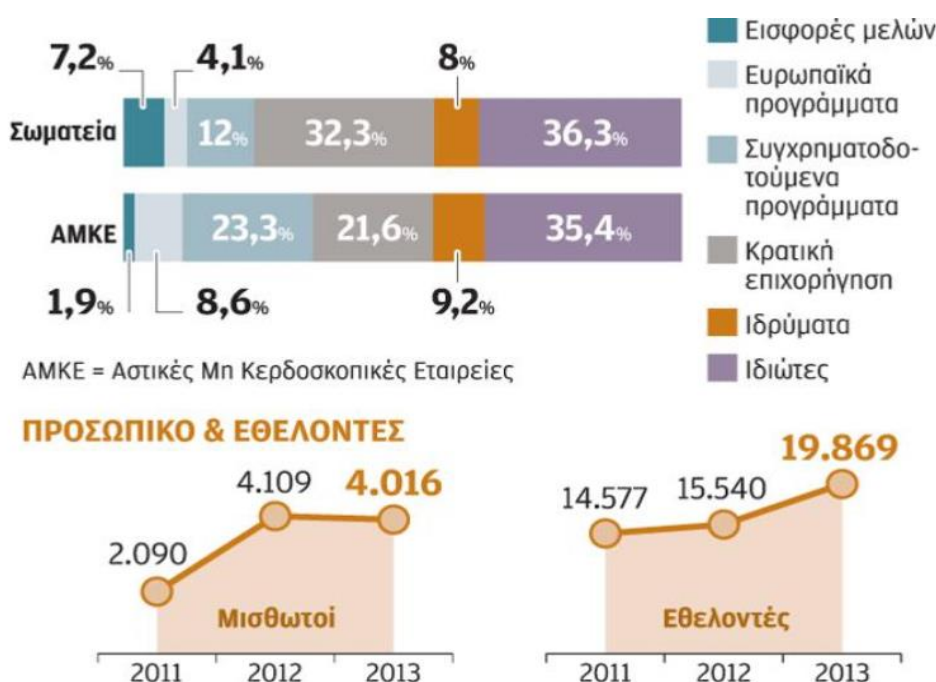
Οι ΜΚΟ μπορεί να είναι κάποιες φιλανθρωπικές οργανώσεις, κάποιες οργανώσεις που ενδιαφέρονται για το περιβάλλον, κάποιες οργανώσεις που ενδιαφέρονται για την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων όσο και κάποιες ομάδες πολιτών που πιέζουν τις κυβερνήσεις αλλά και το κοινωνικό σύνολο για αλλαγές σε συγκεκριμένα θέματα. Οι γνωστές σε παγκόσμιο επίπεδο είναι οι κάτωθι:

- ActionAid
- BirdLife International
- EUROAVIA
- Greenpeace
- HumanAid
- Mars Society
- Petit opera du monde
- Save the Children
- SOS Children's Villages
- Ένωση για τη Διαχείριση Πληροφοριών και Εικόνων
- Γιατροί του Κόσμου
- Γιατροί Χωρίς Σύνορα
- Δημοσιογράφοι χωρίς Σύνορα
- Διεθνής Ένωση Καθαρής και Εφαρμοσμένης Χημείας
- Διεθνής Αμνηστία
- Διεθνής Διαφάνεια
- Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία
- Διεθνής Αστροναυτική Ομοσπονδία
- Δρόμοι της Ελιάς
- Είμαι εδώ
- Εκστρατεία κατά του εμπορίου όπλων (CAAT)

- Ελληνικό Κέντρο Περιθάλψης Αγρίων Ζώων
- Κιβωτός του Κόσμου
- Λέσχη Μπίλντερμπεργκ
- Μη κερδοσκοπική οργάνωση
- Παγκόσμιο Συμβούλιο Ειρήνης
- Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση
- Παρατηρητήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων
- Σύνδεσμος Ελληνίδων Επιστημόνων
- Σεντρόπα
- Χριστιανική Αδελφότητα Νέων.

2.1.4. ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Το 80% περίπου των ευρωπαϊκών πηγών χρηματοδότησης για μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) το διαχειρίζονται τα ίδια τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κάθε χώρα παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες χρηματοδότησης καθώς και τις διαδικασίες υποβολής αίτησης στους ιστότοπους των αρχών διαχείρισης. Το υπόλοιπο ποσοστό τελεί υπό τη διαχείριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ή των άλλων οργάνων της ΕΕ. Στο σκίτσο που ακολουθεί καταγράφεται η χρηματοδότηση των ΜΚΟ (Εικόνα 7).



Εικόνα 4: Η χρηματοδότηση των ΜΚΟ.

- Κοινωνική ένταξη, ισότητα των φύλων και ίσες ευκαιρίες

Οι ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στους τομείς αυτούς μπορούν να λάβουν βοήθεια από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ESF). Αρμόδιες για τη διαχείριση των σχετικών κονδυλίων είναι οι αρχές διαχείρισης της εκάστοτε χώρας ή περιφέρειας της ΕΕ (https://mko.ypes.gr/home_in_mitroo_report).

- Πολιτισμός και μέσα επικοινωνίας

Το πρόγραμμα «Δημιουργική Ευρώπη» «στηρίζει πρωτοβουλίες στον ευρωπαϊκό οπτικοακουστικό, πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα». Το πρόγραμμα αποτελείται από δύο υποπρογράμματα: το «Πολιτισμός» και το MEDIA.

Το υποπρόγραμμα «Πολιτισμός» χρηματοδοτεί σχέδια σε πολλές διαστάσεις, όπως είναι τα σχέδια συνεργασίας, η λογοτεχνική μετάφραση, τα δίκτυα και οι πλατφόρμες κλπ. Το υποπρόγραμμα MEDIA παρέχει χρηματοδοτική στήριξη στην ευρωπαϊκή βιομηχανία του κινηματογράφου και των οπτικοακουστικών μέσων για την περαιτέρω ανάπτυξη, διάδοση και προβολή του έργου της. Χρηματοδοτεί επίσης, προγράμματα κατάρτισης και κινηματογραφικών έργων.

Τη διαχείριση του προγράμματος «Δημιουργική Ευρώπη» ασκεί ο Εκτελεστικός Οργανισμός Εκπαίδευσης, Οπτικοακουστικών Θεμάτων και Πολιτισμού (EACEA).

- Προώθηση της ιδιότητας του πολίτη και της συμμετοχής στα κοινά

Το πρόγραμμα «Ευρώπη για τους πολίτες» έχει δύο βασικούς στόχους, την παροχή βοήθειας στους πολίτες, ώστε να κατανοήσουν την λειτουργία της ΕΕ, την ιστορία και την πολυμορφία της και την ενίσχυση της ευρωπαϊκής ιθαγένειας και τη βελτίωση των όρων ορθής δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών στα κοινά μέσα στην ΕΕ. Τη διαχείριση του προγράμματος έχει αναλάβει ο EACEA (Beigbeder,1991).

- Έρευνα και καινοτομία

Η παράμετρος «Κοινωνικές Προκλήσεις» του προγράμματος έρευνας και καινοτομίας «Ορίζοντας 2020» χρηματοδοτεί σχέδια στους τομείς της υγείας, των δημογραφικών αλλαγών, της ασφάλειας των τροφίμων, της βιώσιμης γεωργίας και δασοκομίας, της θαλάσσιας και ναυτιλιακής έρευνας και της έρευνας των εσωτερικών υδάτων. Τη διαχείριση ασκεί ο Εκτελεστικός Οργανισμός για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (EASME).

Οι ΜΚΟ μπορούν και αυτές να υποβάλουν αιτήσεις για σχέδια στο πλαίσιο δύο άλλων παραμέτρων του προγράμματος «Ορίζοντας 2020»: «Εξυπνες, πράσινες και ενοποιημένες μεταφορές» και «Ασφαλής, καθαρή και αποδοτική ενέργεια». Τη διαχείρισή

τους έχει αναλάβει ο Εκτελεστικός Οργανισμός Καινοτομίας και Δικτύων (INEA) (Beigbeder, 1991).

- Ανάπτυξη και ανθρωπιστική βοήθεια

Οι ΜΚΟ μπορούν να λάβουν χρηματοδότηση στο πλαίσιο των περισσότερων θεματικών ή περιφερειακών προγραμμάτων που διαχειρίζεται το τμήμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη διεθνή συνεργασία και ανάπτυξη (DEVCO). Ποιες ΜΚΟ θα χρηματοδοτηθούν εν τέλει, καθορίζεται μέσω του τμήματος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που είναι αρμόδιο για την ανθρωπιστική βοήθεια και την πολιτική προστασία (ECHO) (Anheier & Arato, 2001).

- Μεταφορές, ενέργεια και ΤΠΕ

Οι ΜΚΟ έχουν πρόσβαση σε ορισμένες χρηματοδοτικές δυνατότητες που παρέχει ο μηχανισμός «Συνδέοντας την Ευρώπη» (CEF). Τη διαχείριση του προγράμματος αυτού έχει αναλάβει ο Εκτελεστικός Οργανισμός Καινοτομίας και Δικτύων (INEA) (Beigbeder, 1991).

2.1.5. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΜΙΑΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η νομική ρύθμιση των μη κυβερνητικών οργανώσεων εγκαινιάστηκε το 1999 μέσω της υιοθέτησης του Ν. 2731/99 σχετικά με τη *Ρύθμιση θεμάτων Διμερούς Κρατικής Αναπτυξιακής Συνεργασίας και Βοήθειας θεμάτων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και άλλων διατάξεων* (ΦΕΚ Α' 135), το πεδίο εφαρμογής του οποίου όμως καλύπτει μια πολύ ειδική κατηγορία μη κυβερνητικών οργανώσεων και όχι τις οργανώσεις γνήσιου προνοιακού τύπου. Η θεσμική ρύθμιση των ιδιωτικών οργανώσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που δραστηριοποιούνται στον τομέα της πρόνοιας, προωθήθηκε το 1998 μέσω της υιοθέτησης του Ν. 2646/98, ο οποίος προβλέπει τη συμμετοχή τους στην υλοποίηση των δράσεων του Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Φροντίδας (<https://hellenicaid.mfa.gr/nomothetiko-plaisioudas.html>).

Θεσπίζεται μάλιστα «ως απαραίτητη προϋπόθεση ένταξής τους στο σύστημα η ειδική πιστοποίησή τους από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. (Υ.Α. ΓΠοικ.9287/1.10.2001 (ΦΕΚ 1268Β'), «Όροι, προϋποθέσεις, διαδικασία, ενιαία κριτήρια και λοιπά στοιχεία που απαιτούνται προκειμένου να χορηγηθεί η ειδική πιστοποίηση σε Φορείς παροχής υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας του ιδιωτικού Τομέα μη κερδοσκοπικού

χαρακτήρα»), όπως αντικαταστάθηκε με την ΚΥΑ Γποικ.2858/18.1.2005 (ΦΕΚ 37Β'). Οι ΜΚΟ λειτουργούν ως άτυπες ενώσεις ή ως οργανισμοί με νομική προσωπικότητα».

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία των οργανώσεων αυτών είναι πως δεν έχουν στόχο το οικονομικό κέρδος. Αυτό σημαίνει πως δεν έχουν κέρδος από τις δραστηριότητές τους, αλλά τα χρήματα τα χρησιμοποιούν για την επίτευξη των στόχων τους.

Οι ΜΚΟ με νομική προσωπικότητα μπορούν να έχουν τις ίδιες δυνατότητες που απολαμβάνουν γενικά τα άλλα νομικά πρόσωπα και να υπόκεινται στις ίδιες διοικητικού, αστικού και ποινικού δικαίου υποχρεώσεις και κυρώσεις που γενικά εφαρμόζονται σε αυτά». Η νομική προσωπικότητα σε μια ΜΚΟ, διαχωρίζει σύμφωνα με κάθε κανονιστική ή αδειοδοτική προϋπόθεση που εφαρμόζεται στις σχετικές δραστηριότητες. «Όλες οι ΜΚΟ ανεξαρτήτως νομικής προσωπικότητας ή όχι, απολαμβάνουν το δικαίωμα στην ελευθερία της έκφρασης. Η πράξη ή παράλειψη ενός κυβερνητικού οργάνου που έχει συνέπειες για μία ΜΚΟ υπόκειται σε διοικητικό έλεγχο και μπορεί να προσβληθεί σε ανεξάρτητο και αδέκαστο δικαστήριο πλήρους δικαιοδοσίας».

Βέβαια, από την άλλη, οι ΜΚΟ είναι ελεύθερες «να επιδιώκουν τους σκοπούς τους, εφόσον τόσο οι σκοποί όσο και τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι νόμιμα». Τα παραπάνω μπορούν να περιλαμβάνουν, την έρευνα, την εκπαίδευση και την υπεράσπιση θεμάτων δημόσιας αντιπαράθεσης, ανεξάρτητα από το ποια άποψη υιοθετείται από την καθιερωμένη κυβερνητική πολιτική. Μία ΜΚΟ «μπορεί να ιδρυθεί με αυτοσκοπό ακόμη και την μεταβολή του νόμου. Συστήνονται με ιδιωτική πρωτοβουλία και εμφανίζονται με τις ακόλουθες νομικές μορφές βάσει του καταστατικού τους».

1)Ως Φιλανθρωπικά Σωματεία, που είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος ενεργοποίησης της ιδιωτικής πρωτοβουλίας στον τομέα της Κοινωνικής Πρόνοιας. Σύμφωνα με το άρθρο 1 Ν.Δ. 1111/72 Περί Φιλανθρωπικών Σωματείων, τα Φιλανθρωπικά Σωματεία αποτελούν μια ειδική κατηγορία σωματείων που επιδιώκουν την παροχή υλικής και ηθικής προστασίας ή αρωγής σε άτομα ή ομάδες ατόμων που βρίσκονται μόνιμα ή πρόσκαιρα σε κατάσταση αποδεδειγμένης ανάγκης. (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, (11/01/2002), Αρ. Φύλλου 7). Αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου και συγκεκριμένα ενώσεις προσώπων με μη κερδοσκοπικούς σκοπούς, τα οποία αποκτούν νομική προσωπικότητα όταν εγγραφούν σε ειδικό δημόσιο βιβλίο που τηρείται στο πρωτοδικείο της έδρας, ύστερα από αίτηση 20 τουλάχιστον ατόμων.

2)Ως Κοινωφελή Ιδρύματα, ο στόχος των οποίων είναι το κοινωνικό όφελος προσώπων όπως αυτό ορίζεται στην ιδρυτική πράξη. Το περιεχόμενο αυτού ορίζεται από το ΙΑ.Ν.2039/39. Αποκτούν τη νομική τους προσωπικότητα με αυτεπάγγελτη έκδοση Προεδρικού διατάγματος που εγκρίνει τη σύστασή τους.

3) Ως Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρίες, οι οποίες και αποτελούν την πιο συνηθισμένη μορφή εθελοντικών οργανώσεων στην Ελλάδα. Αποτελούν ένωση προσώπων που αποκτά νομική προσωπικότητα από την κατάθεση του σχετικού καταστατικού στο πρωτοδικείο. Η λειτουργία τους διέπεται από τους όρους του καταστατικού, στο οποίο ορίζονται τα ειδικότερα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών τους και επικουρικά από τις διατάξεις 29 του αστικού κώδικα περί εταιρειών (άρθρα 741-784).

Οι ΜΚΟ σήμερα «προβάλλουν ως λύση στο οικονομικό και κοινωνικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο αναξιοπαθών πληθυσμός της χώρας. Γεγονός είναι πως η κραταία προσφορά τους δημιουργεί ελπίδα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς ανασυντίθεται. Για να αντιπαρέλθουν, όμως, απαιτείται ευελιξία στην διοικητική τους διάρθρωση και εν δυνάμει αλλαγή στην στρατηγική τους. Οι δομές διαχείρισης της εκάστοτε ΜΚΟ, θέτοντας τις βάσεις στα πλαίσια της αποφασιστικής λειτουργίας, οφείλουν να αφουγκράζονται τα διαφορετικά συμφέροντα των μελών, χρηστών, χορηγών, συμβουλίων, εποπτικών αρχών, του προσωπικού αλλά και της ίδιας της οργάνωσης ως ζωντανής οντότητας. Ρηξικέλευθες αλλαγές και αποφάσεις απαιτούνται για να παραμείνουν βιώσιμες, κοινωνικά ενεργές, διοικητικά ευπροσάρμοστες αλλά και συνάμα σύγχρονες στα διαφορετικά κοινωνικά προβλήματα που ανακύπτουν».

Οι ΜΚΟ, ως εθελοντικά, αυτοδιοικούμενα σώματα δεν υπόκεινται σε διεύθυνση εκ μέρους των δημοσίων αρχών που συνεπάγεται την απουσία παρέμβασης του κρατικού τομέα στις αποφάσεις τους. Χαρακτηρίζονται από ευελιξία στην διάρθρωση τους καθώς οι αποφάσεις σχετικά με την πορεία τους λαμβάνονται από ένα μικρό και ευέλικτο σχήμα διοίκησης στην εκάστοτε ΜΚΟ, δηλαδή από τους ιδρυτές της.

Τα δημόσια όργανα που παρέχουν οικονομικά ή άλλα προνόμια στις ΜΚΟ έχουν νόμιμο συμφέρον από την λειτουργία τους. Όταν οι δημόσιες υπηρεσίες κοινωνικής αρωγής είναι για οικονομικούς ή πολιτικούς λόγους ανεπαρκείς, η παρουσία των ΜΚΟ είναι έντονη καλύπτοντας κενά που αφήνει το κράτος. «Στις περιπτώσεις όπου οι κυβερνήσεις στερούνται τους πόρους ώστε να μπορέσουν να εξασφαλίσουν καθολική κάλυψη στην υγεία και την εκπαίδευση, οι ΜΚΟ συνιστούν ένα εναλλακτικό κανάλι για την παροχή υπηρεσιών πρόνοιας».

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δεν αντιμετωπίζουν μόνο το πρόβλημα του τρόπου χρηματοδότησής τους αλλά αντιμετωπίζουν, επίσης, πρόσθετα προβλήματα που αφορούν τη λειτουργία τους. Αντιμετωπίζουν προβλήματα υποστήριξης και συμβουλευτικής από το κράτος, συνεργασίας και την έλλειψη ορθών πρακτικών με την αρωγή του θεσμικού πλαισίου στήριξης, αλλά και την έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη λειτουργία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι ποικίλα και απαιτούν καλή οργάνωση εκ μέρους τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Σύμφωνα με το σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη του τομέα της Κοινωνικής Πρόνοιας την Δ΄ προγραμματική ΠΕΡΙΟΔΟ 2007 – 2013 αναφέρεται πως «με την υιοθέτηση καλών πρακτικών και την προώθηση συνεργασίας, αποφεύγεται η έλλειψη συντονισμού των υπηρεσιών που παρέχονται από διαφορετικούς φορείς (κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό επίπεδο, δημόσιος, ιδιωτικός, εθελοντικός τομέας) δημιουργώντας σημαντικά προβλήματα διαχείρισης των υλικών και ανθρώπινων πόρων του προνοιακού συστήματος».

«Με την σύσταση ειδικών συντονιστικών οργάνων ή την εφαρμογή συστημάτων επιχειρησιακού σχεδιασμού που υποστηρίζονται από τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας θέτονται οι βάσεις για ένα ουσιαστικό και άμεσο προνοιακό σύστημα παροχής υπηρεσιών». Οι ΜΚΟ πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε κρατικούς μηχανισμούς διαλόγου, διαβούλευσης και ανταλλαγής απόψεων και πληροφοριών, με στόχο την αναζήτηση λύσεων σε κοινωνικά προβλήματα. Σύμφωνα με έρευνες, η συνεργασία κυβερνήσεων και διακρατικών οργανισμών ενθαρρύνει την υιοθέτηση κοινών μεθόδων και στόχων στην προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων. Το βέλτιστο θα ήταν, σήμερα, τα κρατικά όργανα να εργάζονται μαζί με τις ΜΚΟ για την επιδίωξη στόχων δημόσιας πολιτικής.

Η γνωμοδότηση των ΜΚΟ πρέπει να ζητείται κατά την σύνταξη πρωτογενούς ή δευτερογενούς νομοθεσίας βάσει των εμπειριών που αυτές περικλείουν. Οι ικανές και υπεύθυνες συμβολές των ΜΚΟ στην διαδικασία της διαμόρφωσης δημόσιας πολιτικής ενισχύουν την εφαρμογή της νομοθεσίας και τη σοβαρότητα των κυβερνητικών αποφάσεων.

Στο Σύνταγμα δεν υπάρχει η δυνατότητα λεπτομερειακής ρύθμισης όλων των θεσμικών ζητημάτων σχετικά με την ανεξαρτησία λειτουργίας και αυτόνομης δράσης των ΜΚΟ, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει ρύθμιση του Νόμου ο οποίος θα αναγνωρίζει τον ρόλο και τη θέση της Κοινωνίας των Πολιτών. Η κρατική παρέμβαση είναι αναγκαία τόσο για όσα αναφέρθηκαν όσο και για την προστασία των εξυπηρετούμενων έναντι της κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης μιας ΜΚΟ (Dionne, 1997).

Ο πληθυσμός που πλήττεται από τα προβλήματα φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού δεν γνωρίζει που πρέπει να απευθυνθεί σε περίπτωση καταστρατήγησης των δικαιωμάτων του από μια ανεξάρτητη ΜΚΟ. Κατά την εποπτεία δράσεων των ΜΚΟ, οι διοικητικές αρχές θα πρέπει να εφαρμόζουν το ίδιο τεκμήριο όπως και για τα φυσικά πρόσωπα και οι εξουσίες των διοικητικών αρχών και της αστυνομίας θα πρέπει να είναι συνεπείς με την αρχή της αναλογικότητας (Clohesy, 2000).

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο Κεφάλαιο αυτό θα δοθεί ο ουσιαστικός σκοπός της εργασίας και θα δοθούν τα στοιχεία του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της έρευνας αλλά και την καλύτερη δυνατή προσέγγιση του θέματος. Επιπλέον, θα καταγραφούν και θα περιγραφούν τα στοιχεία σχεδιασμού της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε. Στην ουσία θα δοθούν πληροφορίες για την επιλογή του δείγματος, για τον χρόνο και τον τόπο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα καθώς και των μεθόδων συλλογής των ποσοτικών δεδομένων μέσω του ερευνητικού εργαλείου της έρευνας καθώς και της στατιστικής μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων. Στο τέλος του Κεφαλαίου θα δοθεί έμφαση στην χρήση του οργάνου συλλογής των δεδομένων με στόχο να γίνει άμεσα κατανοητή η λειτουργικότητά του καθώς οι δυνατότητες θετικής ανταπόκρισης από το πλήθος δείγματος.

3.2. ΣΚΟΠΟΣ – ΣΤΟΧΟΣ -ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Μεταπτυχιακής Εργασίας είναι η πραγματοποίηση έρευνας για την διερεύνηση της εφαρμογής της διοίκησης της ολικής ποιότητας σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με απώτερο στόχο την διεξαγωγή αποτελεσμάτων που φέρουν οι αρχές της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας στην απόδοση και στην επίδοση των οργανισμών.

Ένα από τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι πως οι ενεργοί πολίτες μέσα από τους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, στους οποίους συμμετέχουν, ενσωματώνουν την ποιότητα στο πλαίσιο της δράσης τους και κατ' επέκταση στη δράση των οργανισμών. Επιπλέον, αν τίθεται η δυνατότητα να επιφέρει και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς η εφαρμογή και η ενσωμάτωση των αρχών της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας θετικά αποτελέσματα, τα οποία σχετίζονται με την αποδοτικότητά τους,

συγκρινόμενοι με τα θετικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται σε κερδοσκοπικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τα δεδομένα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

3.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.3.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε μετά την επεξεργασία και ανάλυση του σκοπού της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας και αφού είχε πραγματοποιηθεί η απαιτούμενη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε έχει την δυνατότητα να διερευνήσει την εφαρμογή της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα καθώς και τα αποτελέσματα που φέρουν οι αρχές της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας στην απόδοση και στην επίδοση των οργανισμών.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005), το οποίο βασίζεται σε ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας ειδικά για τη δημόσια διοίκηση, αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα στις Δημόσιες Οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν την διοικητική τους ικανότητα και τις παρεχόμενες προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε από τον ερευνητή, διότι θεωρείται ένα από τα κατάλληλα εργαλεία που μπορεί να διερευνήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Το ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ (2005) χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο για την υλοποίηση της έρευνας προσθέτοντας μόνο κάποια δημογραφικά στοιχεία του πλήθους δείγματος (φύλο, ηλικία, έτη εμπειρίας κ.ά.).

Η επίδοση του ερωτηματολογίου έγινε από τον ερευνητή στους Προέδρους Αθλητικών Σωματείων, Πολιτιστικών Συλλόγων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών Ποικίλης Δράσης, οι οποίοι εδρεύουν στον Νομό Αρκαδίας αλλά μπορεί και να δραστηριοποιούνται σε όλη την Πελοπόννησο, Πανελλαδικά ή και Παγκόσμια. Συγκεκριμένα στο Νομό Αρκαδίας δραστηριοποιούνται συνολικά 43 Πολιτιστικοί Σύλλογοι έχοντας δράση όχι μόνο στα όρια του νομού, 37 Αθλητικοί Σύλλογοι με αθλητές όλων των ηλικιών και 20 Οργανισμοί Ποικίλης Δράσης (π.χ. υγείας, προστασίας περιβάλλοντος, σύλλογοι

επαγγελματικών σωματείων). Η έρευνας έλαβε χώρα από τον Φεβρουάριο έως και τον Ιούνιο του 2017 και το πλήθος δείγματος ήταν $n=100$ και αποτελείτο από συλλόγους με μακροχρόνια δράση εντός και εκτός Νομού με ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων.

3.3.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΔΟΜΗΜΕΝΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η βάση για τον σχεδιασμό ενός μεθοδολογικού εργαλείου απαιτεί μια άρτια βιβλιογραφική ανασκόπηση αφού τα ευρήματα αυτά κάνουν επιτρεπτό τον προσδιορισμό των προς διερεύνηση μεταβλητών. Τα ποσοτικά δεδομένα της έρευνας είναι κάθε πληροφορία που συλλέγεται από το επιλεγμένο πλήθος δείγματος. Μετά την συλλογή τους και την ανάλυση τους δίνονται οι παράγοντες που παρουσιάζουν επίπεδο σημαντικότητας κι τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ανωτέρω.

Όπως έχει προαναφερθεί το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005) το οποίο αποτελείται από ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου (open and closed questions). Ωστόσο, στην παρούσα έρευνας δεν ζητήθηκε η αιτιολόγηση των ανοικτών ερωτήσεων, διότι παρατηρήθηκε ότι κατά την διάρκεια του «πειραματικού» σταδίου ελέγχου του ερωτηματολογίου παρατηρήθηκε δυσaréσκεια από το πλήθος δείγματος για την συμπλήρωση του. Για αυτό το λόγο συμπληρώθηκαν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου (closed questions) με την διαβαθμισμένη κλίμακα που δίνεται από το ΚΠΑ.

Η υλοποίηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε με ατομική συνέντευξη (personal interview) του κάθε Ηγέτη (Διευθυντής, Πρόεδρος κ.ά.) των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών για την διεξαγωγή περισσότερο εξειδικευμένων συμπερασμάτων. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι ο συνδυασμός ανοικτών ερωτήσεων (open questions) και κλειστών (closed questions), θα έδιναν πιο εξειδικευμένα αποτελέσματα αλλά λόγω του περιορισμού του χρόνου του πλήθους δείγματος καθώς επίσης και η δυσκολία της κωδικοποίησης και ανάλυσης των απαντήσεων δεν προτιμήθηκε.

Επιπλέον, τα στοιχεία της παρούσας έρευνας επεξεργάστηκαν με το υπολογιστικό πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) και συγκεκριμένα το IBM SPSS Statistics 22, δίνοντας του απαραίτητους πίνακες και τα αντίστοιχα διαγράμματα.

3.3.3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΠΑ (2005)

Όπως προαναφέρθηκε το ερωτηματολόγιο είναι από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005) (Παράρτημα Α), το οποίο δεν αποτελείτο απλά από ερωτήσεις επιλεγμένες από τον ερευνητή αυθαίρετα, αλλά ουσιαστικά πρόκειται για ερωτήματα που αντιστοιχίζονται απόλυτα με τα εννέα (9) κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) έτσι ώστε να εξασφαλίζουν πληρέστερα την κάλυψη των παραμέτρων του αντικειμένου της έρευνας.

Όλα τα ερευνητικά ερωτήματα ήταν βασισμένα στην ίδια μορφή και στόχευαν στην καταγραφή των πεποιθήσεων των «ηγετών» κάθε μιας από τις οργανώσεις που αποτέλεσαν το πλήθος δείγμα της έρευνας. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου (closed questions) για τους περιορισμούς που αναλύθηκαν στο παραπάνω εδάφιο. Το ερευνητικό εργαλείο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005) δίνει την διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιώντας την ββαθμη κλίμακα.

Αρχικά διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: στην ομάδα αξιολόγησης προϋποθέσεων και στην ομάδα αποτελεσμάτων με τις αντίστοιχες ββαθμες κλίμακες. Συγκεκριμένα στο ερευνητικό εργαλείο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005) διακρίνονται τα ακόλουθα:

❖ ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ

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

❖ ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

0. Δεν μετριοούνται τα αποτελέσματα.
1. Τα βασικά αποτελέσματα μετριοούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.

2. Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο
3. Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο
4. Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων
5. Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις

Επιπλέον, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005) διαχωρίζεται σε μεταβλητές και είναι:

A) Προϋποθέσεις:

- Ηγεσία
- Στρατηγική και Προγραμματισμός
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Πόροι και Συνεργασίες
- Διαδικασίες

B) Αποτελέσματα:

- Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό
- Αποτελέσματα για τον πολίτη
- Αποτελέσματα για την κοινωνία
- Κύρια αποτελέσματα

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι μέσω αυτού του ερευνητικού εργαλείου δίνεται η δυνατότητα στους Ηγέτες (Προέδρους, Διευθυντές κ.ά.) να εκφράσουν τις απόψεις τους με σαφήνεια απέναντι σε όλες τις μεταβλητές, ώστε να αναδειχτούν οι τυχόν σχέσεις που τις διέπουν.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Για την άρτια ανάλυση των δεδομένων της έρευνας που πραγματοποιείται στα πλαίσια της παρούσας Μεταπτυχιακής Εργασίας με τίτλο «Διοίκηση ολικής ποιότητας στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς: Η περίπτωση του Νομού Αρκαδίας στα πλαίσια Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Οικονομικά Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων», θα χρησιμοποιηθεί ενιαία βάση για την αξιόπιστη ανάλυση των συλλεχθέντων στοιχείων. Εφαρμόζεται το στατιστικό πακέτο κοινωνικών επιστημών (SPSS), το οποίο είναι κατάλληλο για την ανάλυση στατιστικών δεδομένων καθώς επίσης και για τον έλεγχο της ορθότητας των αποτελεσμάτων. Μετά την εισαγωγή των δεδομένων γίνεται η εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας τα οποία δίνουν τα όρια της και διαμορφώνουν τα συμπεράσματα. Τα αποτελέσματα δίνονται σε πίνακες συχνοτήτων (frequencies) καθώς και η γραφικές παραστάσεις που αναλύουν τα δεδομένα κάνοντας χρήση στατιστικών μεθόδων και εργαλείων με σκοπό την διευκόλυνση της άμεσης σύγκρισης των δεδομένων.

Στην παρούσα εργασία η ανάλυση θα πραγματοποιηθεί σε πίνακες που αναγράφονται τα αποτελέσματα καθώς επίσης και σε διαγράμματα που θα τα απεικονίζουν. Θα καταγραφούν τα αποτελέσματα όλων των ερωτήσεων του ερευνητικού εργαλείου με στόχο την ανάλυση των παραγόντων που περιλαμβάνουν τα ερευνητικά ερωτήματα που αναλύθηκαν εκτενέστερα στο Κεφάλαιο της μεθοδολογίας.

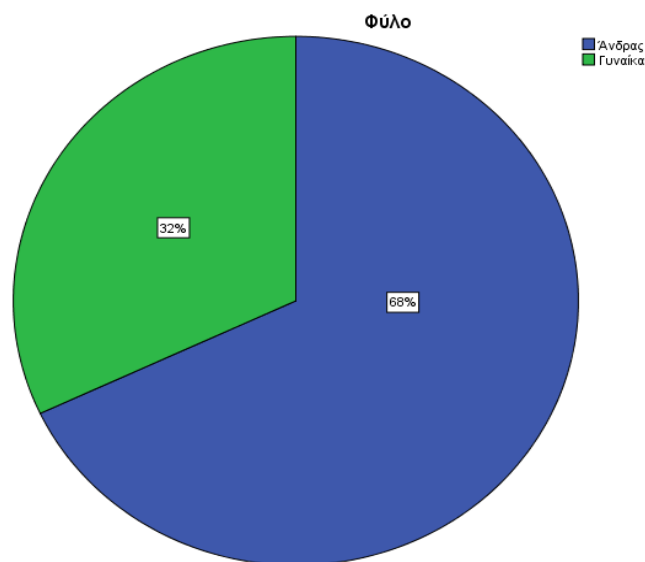
4.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Η πρώτη ενότητα του ερευνητικού εργαλείου αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του επιλεγμένου πλήθους δείγματος καθώς και άλλων συναφών πληροφοριών με σκοπό την άρτια ανάλυση των αποτελεσμάτων από τον ερευνητή.

Η πρώτη ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων είναι ποιο ήταν το φύλο του πλήθους δείγματος, τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το πλήθος δείγματος αποτελούνταν από n=68 άνδρες που κατείχαν το 68% και από n=32 γυναίκες που κατείχαν το 32% αντίστοιχα (Πίνακας 1, Διάγραμμα 1).

Πίνακας 1: Το φύλο του πλήθους δείγματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	68	68,0	68,0	68,0
Γυναίκα	32	32,0	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

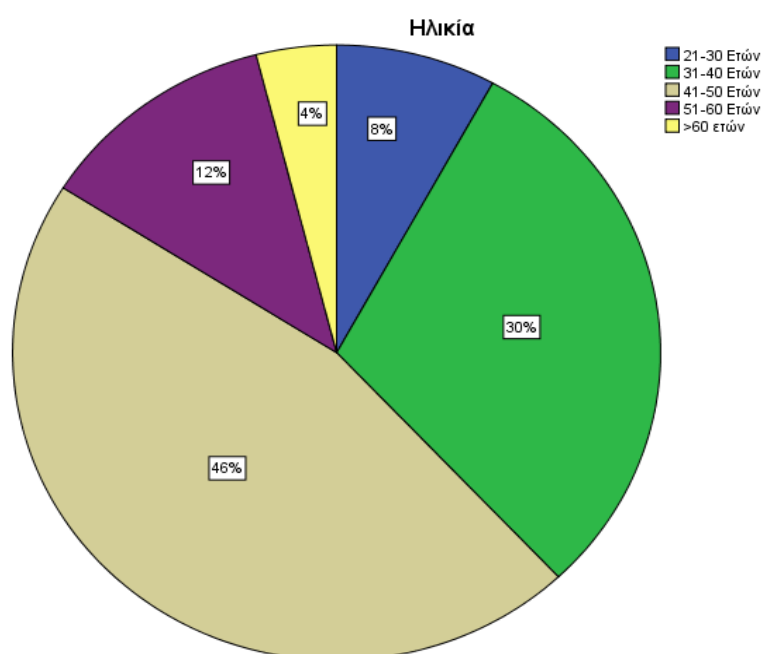


Διάγραμμα 1: Το φύλο του πλήθους δείγματος

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος ρωτάτε για την ηλικία του και τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν στα ακόλουθα, σε ποσοστό 8% (n=8) άνηκαν στην κατηγορία του 21-30 Ετών, σε ποσοστό 30% (n=30) άνηκαν στην κατηγορία του 31-40 Ετών, σε ποσοστό 46% (n=46) άνηκαν στην κατηγορία του 41-50 Ετών, σε ποσοστό 12% (n=12) άνηκαν στην κατηγορία του 51-60 Ετών και σε ποσοστό 4% (n=4) άνηκαν στην κατηγορία του άνω 60 ετών(Πίνακας 2, Διάγραμμα 2).

Πίνακας 2: Η ηλικία του πλήθους δείγματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21-30 Ετών	8	8,0	8,0	8,0
31-40 Ετών	30	30,0	30,0	38,0
41-50 Ετών	46	46,0	46,0	84,0
51-60 Ετών	12	12,0	12,0	96,0
>60 ετών	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



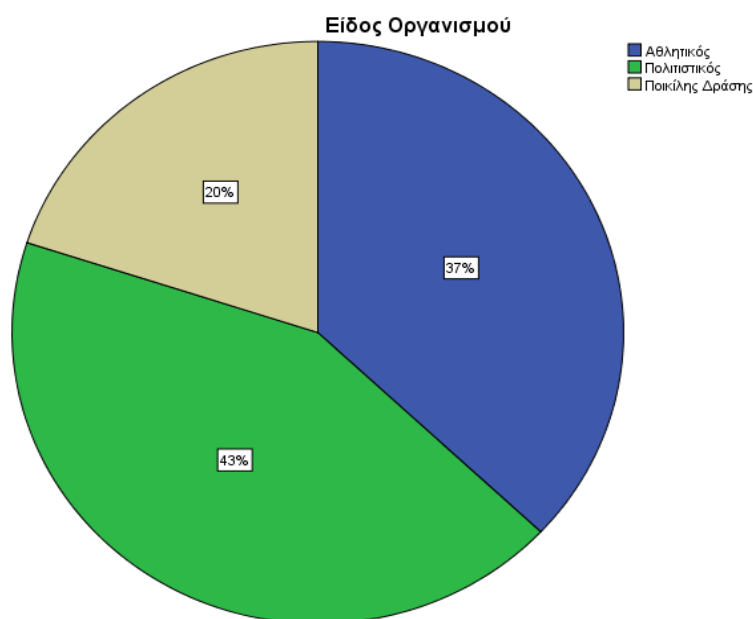
Διάγραμμα 2: Η ηλικία του πλήθους δείγματος

Από το Διάγραμμα 2 διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχει η ηλικία 41-50 Ετών με 46% κάτι που θεωρείται πολύ φυσιολογικό αφού η θέση ενός Ηγέτη – Διευθυντή – Προέδρου πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο από την μόρφωση και την παιδεία του εκπροσώπου – κατόχου αλλά και από την εμπειρία του κάτι που κερδίζεται με το πέρασμα των χρόνων.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματός ανέφερε το είδος του οργανισμού που εκπροσωπεί. Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν στα ακόλουθα, σε ποσοστό 37% (n=37) άνηκαν στην κατηγορία του αθλητικού οργανισμού, σε ποσοστό 43% (n=43) άνηκαν στην κατηγορία του πολιτιστικού οργανισμού και σε ποσοστό 20% (n=20) άνηκαν στην κατηγορία της ποικίλης δράσης οργανισμών (Πίνακας 3, Διάγραμμα 3).

Πίνακας 3: Το είδος οργανισμού του πλήθους δείγματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αθλητικός	37	37,0	37,0	37,0
Πολιτιστικός	43	43,0	43,0	80,0
Ποικίλης Δράσης	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



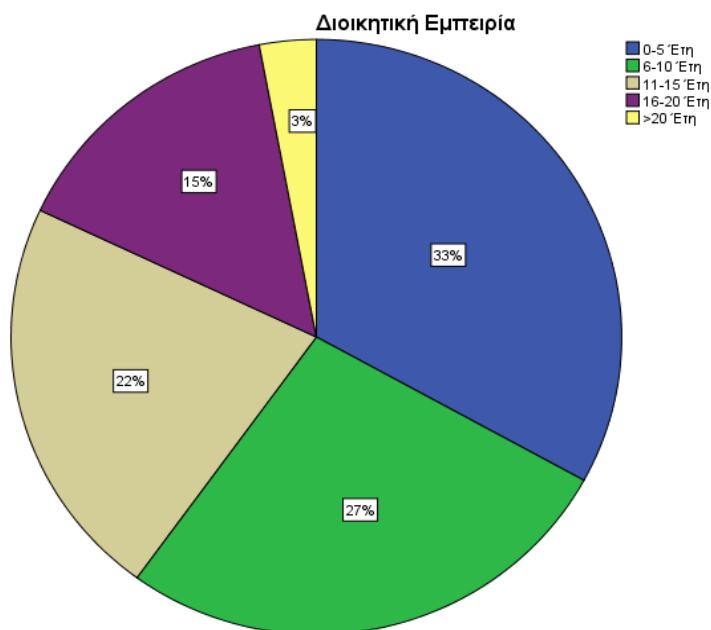
Διάγραμμα 3: Το είδος οργανισμού του πλήθους δείγματος.

Ακολουθεί η διοικητική εμπειρία του πλήθους δείγματός και τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα εξής, σε ποσοστό 33% (n=33) άνηκαν στην κατηγορία που η διοικητική τους εμπειρία κυμαινόταν από 0-5 Έτη, σε ποσοστό 27% (n=27) άνηκαν στην κατηγορία των 6-10 ετών, σε ποσοστό 22% (n=22) άνηκαν στην κατηγορία του 11-15 ετών, σε ποσοστό 15% (n=15) άνηκαν στην κατηγορία του 16-20 ετών και σε ποσοστό 3% (n=3) άνηκαν στην κατηγορία του άνω 20 ετών διοικητικής εμπειρίας (Πίνακας 4, Διάγραμμα 4).

Πίνακας 4: Διοικητική Εμπειρία του πλήθους δείγματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-5 Έτη	33	33,0	33,0	33,0
6-10 Έτη	27	27,0	27,0	60,0
11-15 Έτη	22	22,0	22,0	82,0
16-20 Έτη	15	15,0	15,0	97,0
>20 Έτη	3	3,0	3,0	100,0

Total	100	100,0	100,0	
--------------	-----	-------	-------	--



Διάγραμμα 4: Διοικητική Εμπειρία του πλήθους δείγματος

4.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)

Σε αυτό το σημείο της παρούσας Μεταπτυχιακής Εργασίας θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Όπως έχει προαναφερθεί στο Κεφάλαιο 3 που δίνεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε με στόχο να ολοκληρωθεί επιτυχώς η έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005), το οποίο διαχωρίζεται σε 9 κριτήρια εκ των οποίων το 1 έως το 5 κατατάσσονται στην ομάδα αξιολόγησης των προϋποθέσεων και από το 6 έως το 9 κατατάσσονται στην ομάδα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

4.3.1. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 - ΗΓΕΣΙΑ

Στο πρώτο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) τα ερωτήματα αφορούν την ηγεσία και συγκεκριμένα τι κάνει η ηγεσία του

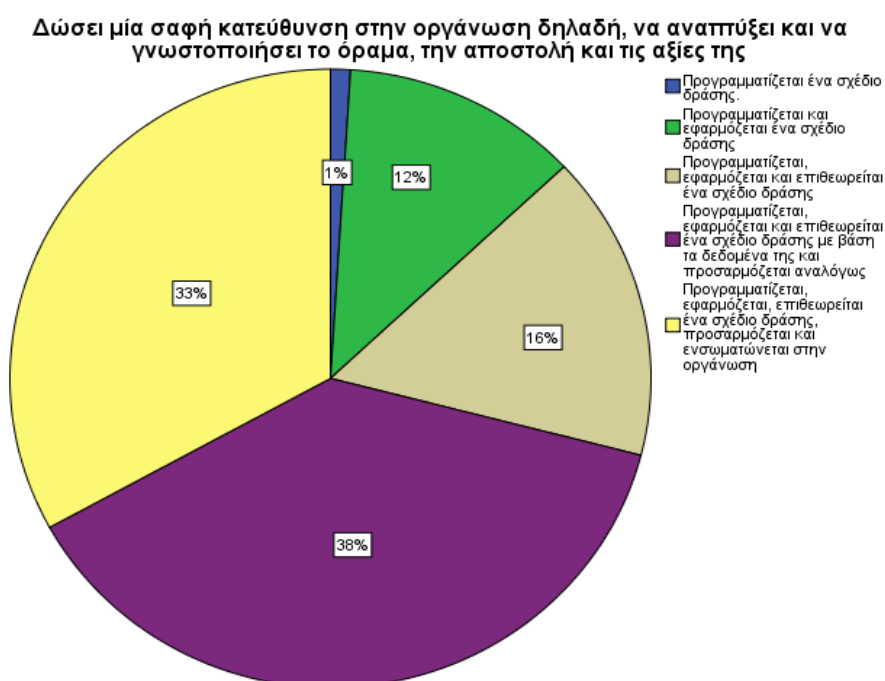
οργανισμού για να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της, να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης, να υποκινήσει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου, να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων,

Αρχικά λοιπόν, το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση, το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 12% (n=12) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 33% (n=33) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Η ηγεσία του οργανισμού δίνει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός	0	0	0	0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	1	1,0	1,0	1,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	12	12,0	12,0	13,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	16	16,0	16,0	29,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	38	38,0	38,0	67,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	33	33,0	33,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ακολουθεί το Διάγραμμα 5 όπου απεικονίζονται τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι η ηγεσία του οργανισμού για να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της θα πρέπει να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται και να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως.



Διάγραμμα 5: Η ηγεσία του οργανισμού δίνει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα το 3% (n=3) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης, το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 15% (n=15) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 23% (n=23) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 33% (n=33) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 24% (n=24)

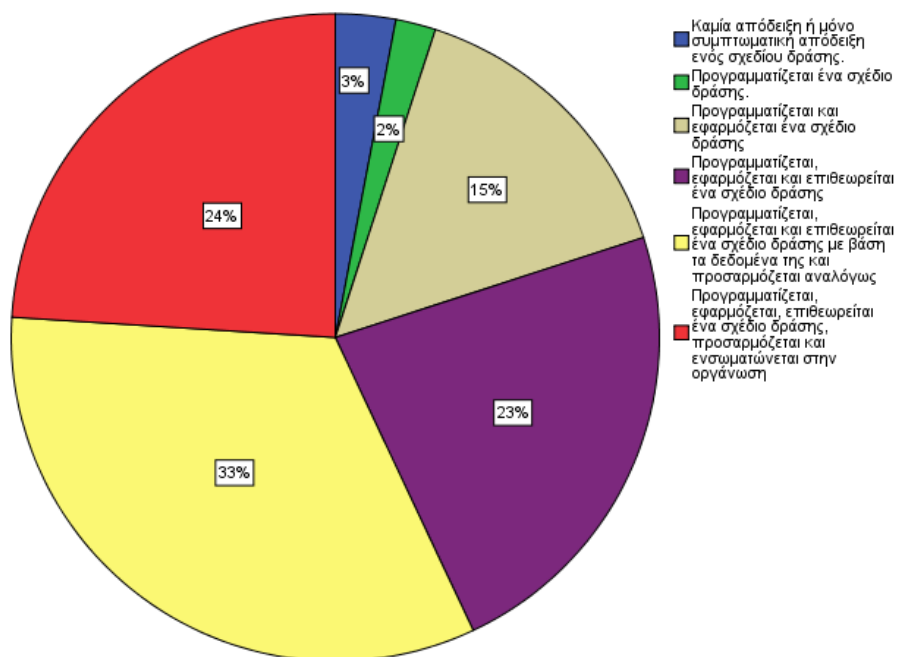
απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 6, Διάγραμμα 6).

Πίνακας 6: Η ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	3	3,0	3,0	3,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	2	2,0	2,0	5,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	15	15,0	15,0	20,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	23	23,0	23,0	43,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	33	33,0	33,0	76,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Στο Διάγραμμα 6 απεικονίζονται τα αποτελέσματα και διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί η ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης πρέπει να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως.

Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης



Διάγραμμα 6: Η ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης.

Έπειτα το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα το 1% (n=1) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 9% (n=9) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 35% (n=35) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 34% (n=34) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 7, Διάγραμμα 7).

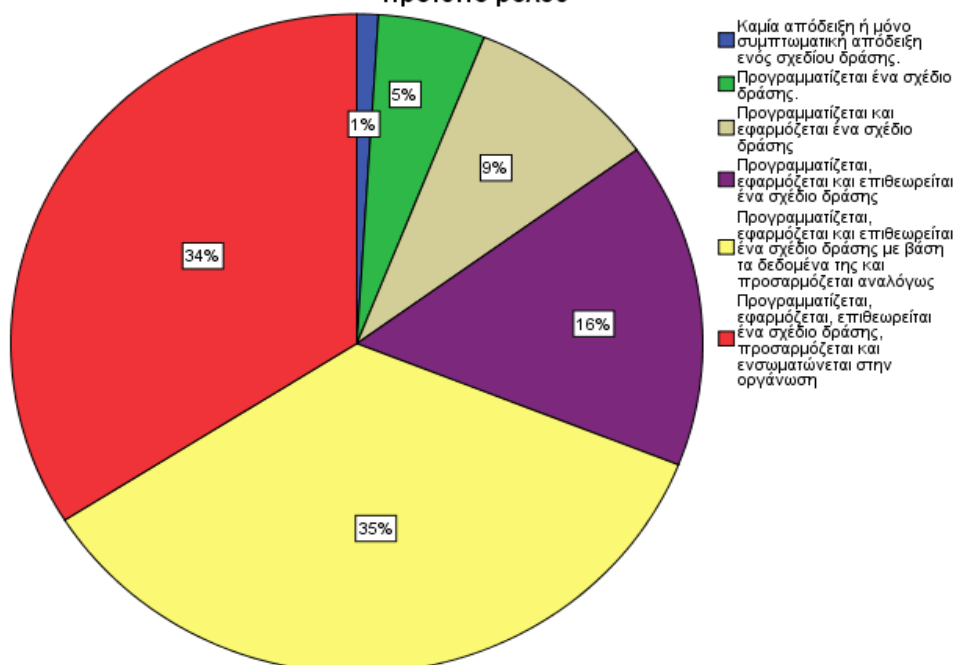
Πίνακας 7: Η ηγεσία για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους του οργανισμού και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	1	1,0	1,0	1,0

Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	5	5,0	5,0	6,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	9	9,0	9,0	15,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	16	16,0	16,0	31,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	35	35,0	35,0	66,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	34	34,0	34,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Στο Διάγραμμα 7 απεικονίζονται τα αποτελέσματα και διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί η ηγεσία του οργανισμού για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως.

Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου



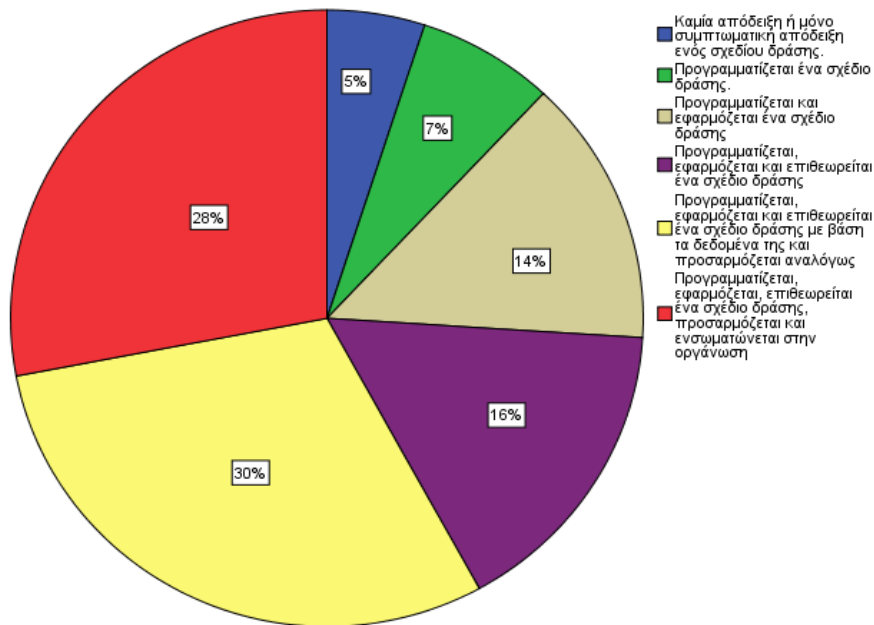
Διάγραμμα 7: Η ηγεσία για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους του οργανισμού και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.

Στη συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα το 5% (n=5) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων, το 7% (n=7) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 14% (n=14) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 30% (n=30) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 28% (n=28) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 8, Διάγραμμα 8).

Πίνακας 8: Η ηγεσία του οργανισμού για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	5	5,0	5,0	5,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	7	7,0	7,0	12,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	14	14,0	14,0	26,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	16	16,0	16,0	42,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	30	30,0	30,0	72,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων



Διάγραμμα 8: Η ηγεσία του οργανισμού για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί η ηγεσία του οργανισμού για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων πρέπει να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως.

4.3.2. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Στο δεύτερο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) τα ερωτήματα αφορούν την στρατηγική και τον προγραμματισμό και συγκεκριμένα τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων, να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό και να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση.

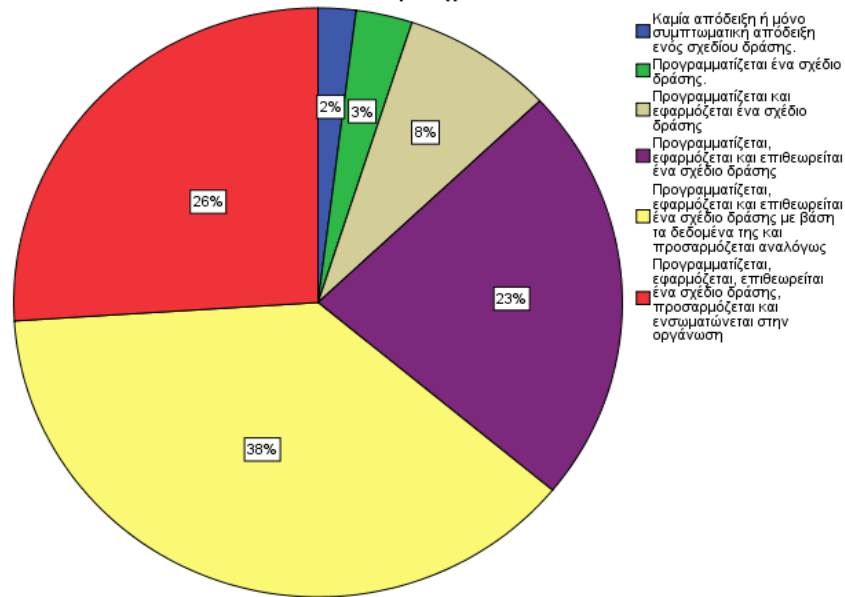
Αρχικά λοιπόν στο δεύτερο κριτήριο του ΚΠΑ, το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι κάνει οργανισμός για να για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 2% (n=2) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να συλλέξει πληροφορίες που

σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 8% (n=8) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 23% (n=23) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 26% (n=26) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 9, Διάγραμμα 9).

Πίνακας 9: Ο οργανισμός για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	2	2,0	2,0	2,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	3	3,0	3,0	5,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	8	8,0	8,0	13,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	23	23,0	23,0	36,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	38	38,0	38,0	74,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων



Διάγραμμα 9: Ο οργανισμός για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.

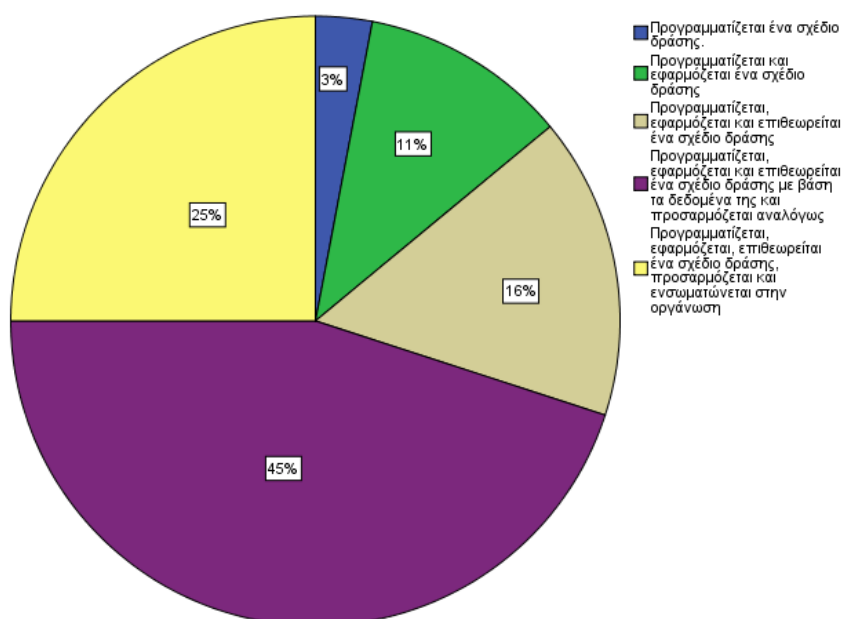
Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ο οργανισμό για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων, προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι κάνει οργανισμός για να αναπτύξει, να αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να αναπτύξει, να αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 11% (n=11) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 45% (n=45) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 10, Διάγραμμα 10).

Πίνακας 10: Ο οργανισμός για να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	3	3,0	3,0	3,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	11	11,0	11,0	14,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	16	16,0	16,0	30,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	45	45,0	45,0	75,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό



Διάγραμμα 10: Ο οργανισμός για να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό

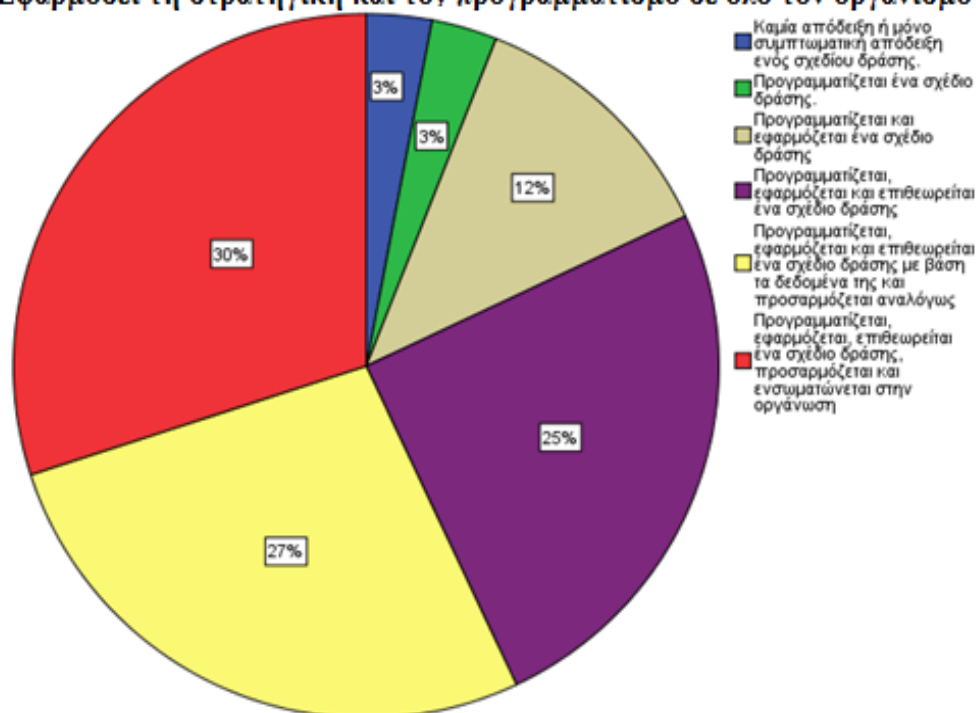
Σε αυτό το σημείο τονίζεται ότι και σε αυτή την περίπτωση (Διάγραμμα 10) τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι οργανισμός για να αναπτύξει, να αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό, προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντηση τι κάνει οργανισμός για να για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 3% (n=3) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 12% (n=12) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 27% (n=27) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 30% (n=30) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 11, Διάγραμμα 11).

Πίνακας 11: Ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	3	3,0	3,0	3,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	3	3,0	3,0	6,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	12	12,0	12,0	18,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	25	25,0	25,0	43,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	27	27,0	27,0	70,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό



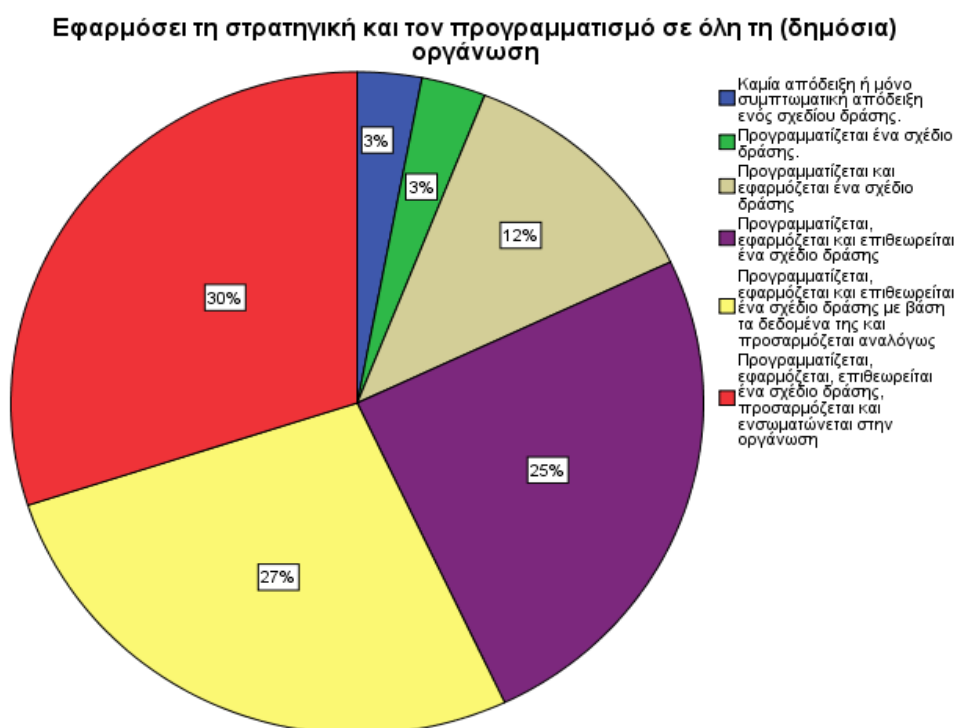
Διάγραμμα 11: Ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό

Από το Διάγραμμα 11 διακρίνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό πρέπει να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι κάνει οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 3% (n=3) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 12% (n=12) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 27% (n=27) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 30% (n=30) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 12, Διάγραμμα 12).

Πίνακας 12: Ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	3	3,0	3,0	3,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	3	3,0	3,0	6,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	12	12,0	12,0	18,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	25	25,0	25,0	43,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	27	27,0	27,0	70,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Διάγραμμα 12: Ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση

Στο Διάγραμμα 12 διακρίνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι οργανισμός για να εφαρμόσει

τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται, να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

4.3.3. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο τρίτο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) τα ερωτήματα αφορούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα τι πρέπει να κάνει η οργάνωση για να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της, να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης και να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

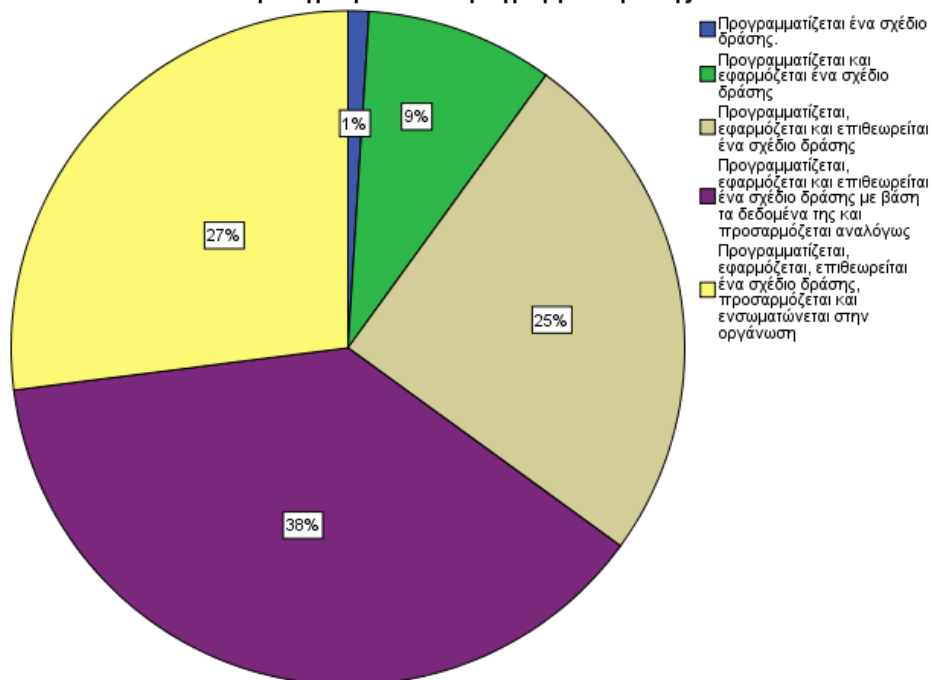
Αρχικά λοιπόν στο τρίτο κριτήριο του ΚΠΑ, το πλήθος δείγματος καλείται να απάντηση τι να κάνει η οργάνωση για να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της, το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 9% (n=9) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 27% (n=27) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 13, Διάγραμμα 13).

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα και το Διάγραμμα 13 τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί η οργάνωση για να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της πρέπει να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται και να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και να προσαρμόζεται αναλόγως

Πίνακας 13: Η οργάνωση για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	1	1,0	1,0	1,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	9	9,0	9,0	10,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	25	25,0	25,0	35,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	38	38,0	38,0	73,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της



Διάγραμμα 13: Η οργάνωση για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντηση τι να κάνει η οργάνωση για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης, το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 9% (n=9) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 27% (n=27) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 14, Διάγραμμα 14).

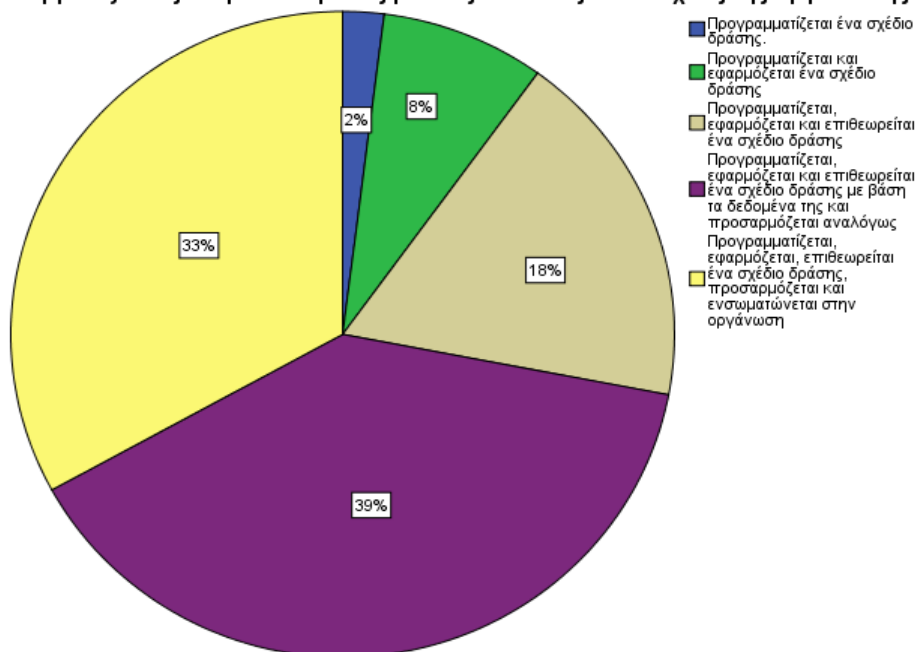
Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί η οργάνωση για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης, πρέπει να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως

Πίνακας 14: Η οργάνωση για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	2	2,0	2,0	2,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	8	8,0	8,0	10,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	18	18,0	18,0	28,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	39	39,0	39,0	67,0

Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	33	33,0	33,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων αναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης



Διάγραμμα 14: Η οργάνωση για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι να κάνει η οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του, το 6% (n=6) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 21% (n=21) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 30% (n=30) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 15, Διάγραμμα 15).

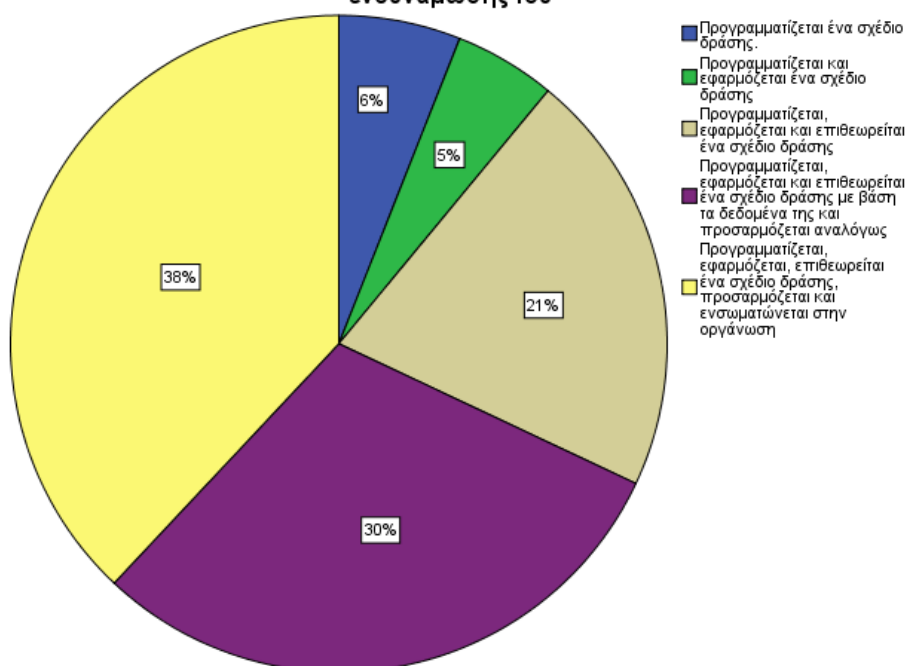
Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί η οργάνωση για να ενεργοποιήσει το

προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του, πρέπει να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται, να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Πίνακας 15: Η οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	6	6,0	6,0	6,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	5	5,0	5,0	11,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	21	21,0	21,0	32,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	30	30,0	30,0	62,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	38	38,0	38,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του



Διάγραμμα 15: Η οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

4.3.4. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 - ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

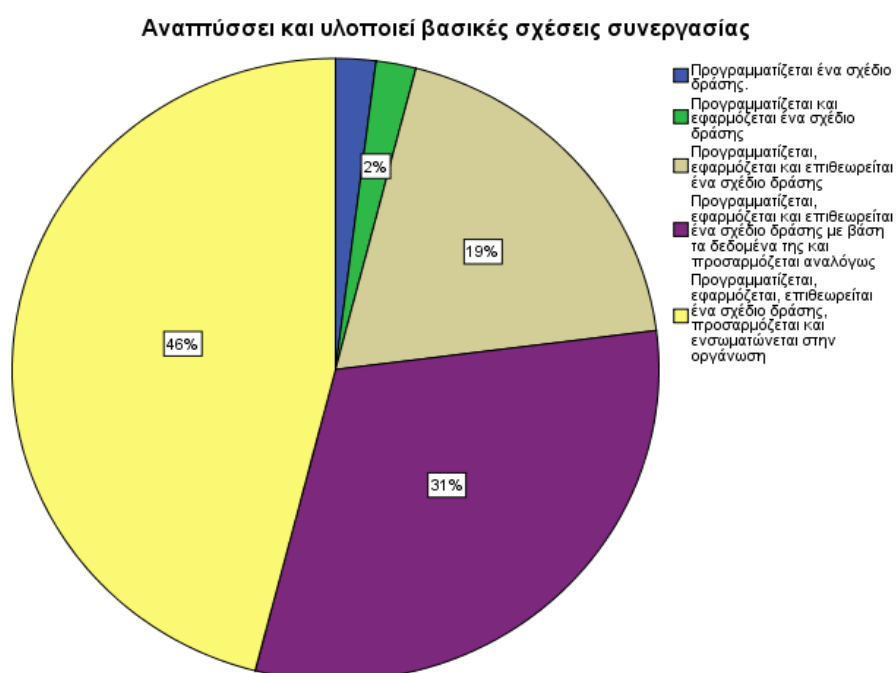
Στο τέταρτο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) τα ερωτήματα αφορούν τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμό και συγκεκριμένα τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας, αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες, διαχειρίζεται τη γνώση, Διαχειρίζεται τα οικονομικά, Διαχειρίζεται την τεχνολογία, διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία.

Αρχικά λοιπόν σε αυτό το κριτήριο του ΚΠΑ, το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για το τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας, το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 19% (n=19) απάντησε ότι

προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 31% (n=31) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 46% (n=46) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 16, Διάγραμμα 16).

Πίνακας 16: Μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	2	2,0	2,0	2,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	2	2,0	2,0	4,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	19	19,0	19,0	23,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	31	31,0	31,0	54,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	46	46,0	46,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Διάγραμμα 16: Μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας, πρέπει να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται, να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

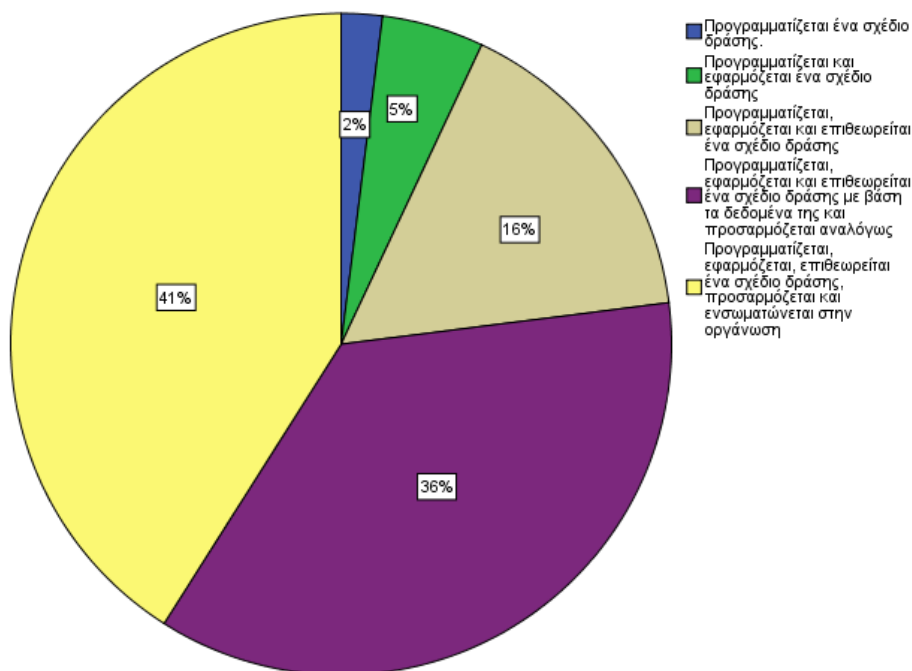
Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για το τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες, το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 36% (n=36) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 41% (n=41) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 17, Διάγραμμα 17).

Πίνακας 17: Μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	2	2,0	2,0	2,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	5	5,0	5,0	7,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	16	16,0	16,0	23,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	36	36,0	36,0	59,0

Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	41	41,0	41,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες



Διάγραμμα 17: Μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες.

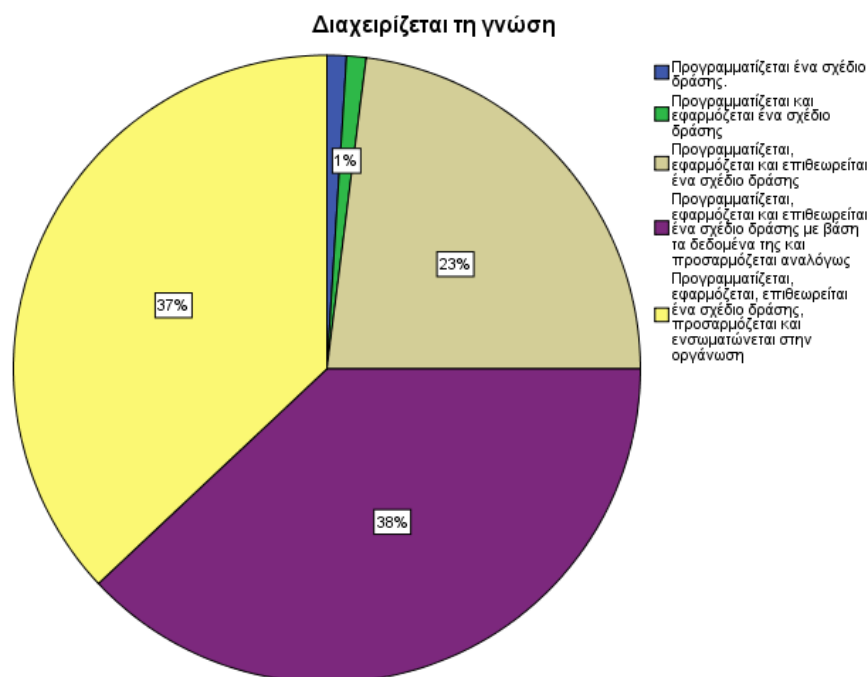
Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για το τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 23% (n=23) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 37% (n=37) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 18, Διάγραμμα 18).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την

γνώση πρέπει να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται, να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Πίνακας 18: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	1	1,0	1,0	1,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	1	1,0	1,0	2,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	23	23,0	23,0	25,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	38	38,0	38,0	63,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	37	37,0	37,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Διάγραμμα 18: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση.

Έπειτα, το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για το τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 4% (n=4) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 24% (n=24) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 53% (n=53) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 19, Διάγραμμα 19).

Σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά πρέπει να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Πίνακας 19: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	3	3,0	3,0	3,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	4	4,0	4,0	7,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	16	16,0	16,0	23,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	24	24,0	24,0	47,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	53	53,0	53,0	100,0

Total	100	100,0	100,0	
--------------	------------	--------------	--------------	--



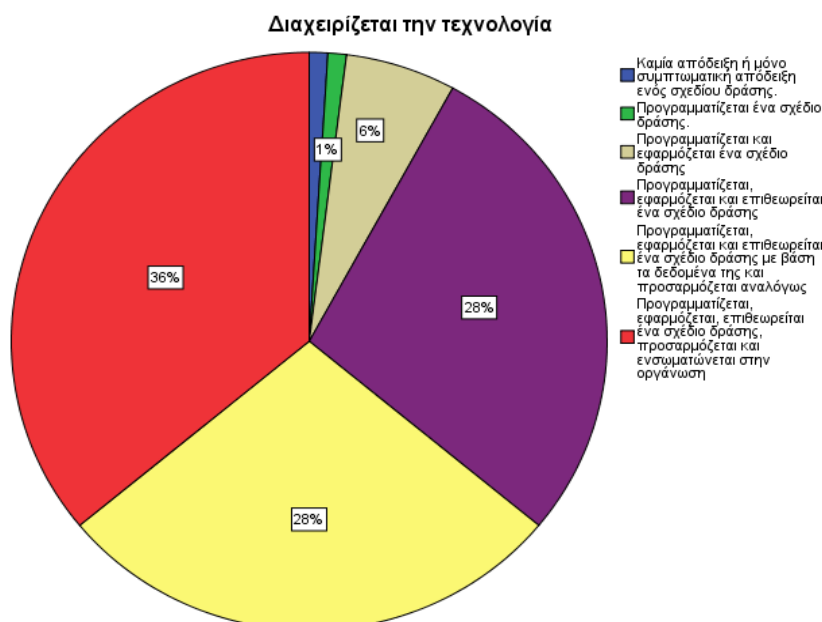
Διάγραμμα 19: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά.

Στην συνέχεια, το πλήθος δείγματος ρωτάτε τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την τεχνολογία. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 1% (n=1) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για το τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι οργάνωση διαχειρίζεται την τεχνολογία, το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 6% (n=6) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 28% (n=28) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 28% (n=28) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 36% (n=36) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 20, Διάγραμμα 20).

Πίνακας 20: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την τεχνολογία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	1	1,0	1,0	1,0

Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	1	1,0	1,0	2,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	6	6,0	6,0	8,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	28	28,0	28,0	36,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	28	28,0	28,0	64,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	36	36,0	36,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Διάγραμμα 20: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την τεχνολογία.

Σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν για το τι μέτρα πρέπει χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τη τεχνολογία το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απαντά ότι απαιτείται να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης και να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Στην συνέχεια, το πλήθος δείγματος ρωτάτε τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 1% (n=1) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για το τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο

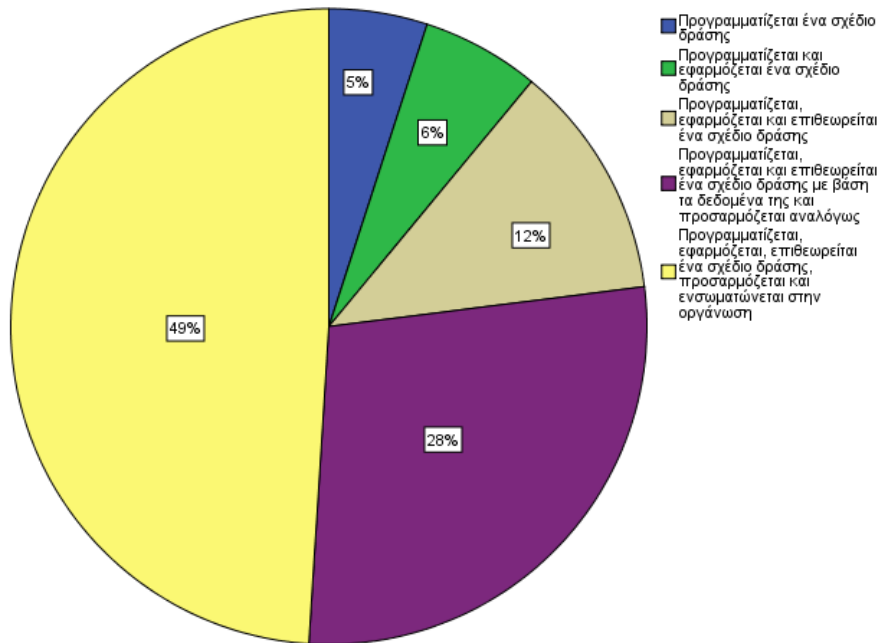
δράσης, το 6% (n=6) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 12% (n=12) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 28% (n=28) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 49% (n=49) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 21, Διάγραμμα 21).

Πίνακας 21: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	1	1,0	1,0	1,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης	5	5,0	5,0	5,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	6	6,0	6,0	11,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	12	12,0	12,0	23,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	28	28,0	28,0	51,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	49	49,0	49,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Από το Διάγραμμα 21 διακρίνεται ότι σχεδόν το 50% του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι, τα μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει, ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία και απαιτεί να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία



Διάγραμμα 21: Μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία.

4.3.5. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ

Στο πέμπτο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) τα ερωτήματα αφορούν την διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών και συγκεκριμένα ποιοι είναι οι τρόποι που ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες, αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών, σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

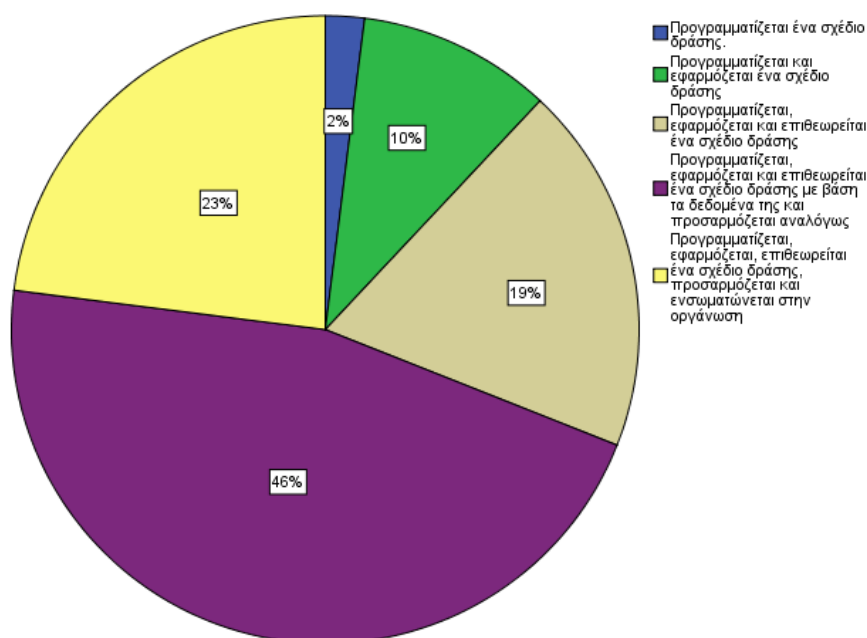
Αρχικά λοιπόν σε αυτό το κριτήριο του ΚΠΑ, το πλήθος δείγματος καλείται να απάντηση ποιοι είναι οι τρόποι που ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 1% (n=1) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για τους τρόπους που ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες, το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 10% (n=10) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 19% (n=19) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 46% (n=46) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και

το 23% (n=23) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 22, Διάγραμμα 22).

Πίνακας 22: Πως ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	1	1,0	1,0	1,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	2	2,0	2,0	2,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	10	10,0	10,0	12,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	19	19,0	19,0	31,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	46	46,0	46,0	77,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	23	23,0	23,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες



Διάγραμμα 22: Πως ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας για τους τρόπους που ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι απαιτείται να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και να προσαρμόζεται αναλόγως. Το πλήθος δείγματος καλείται να απάντησε ποιιο είναι οι τρόποι που ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες.

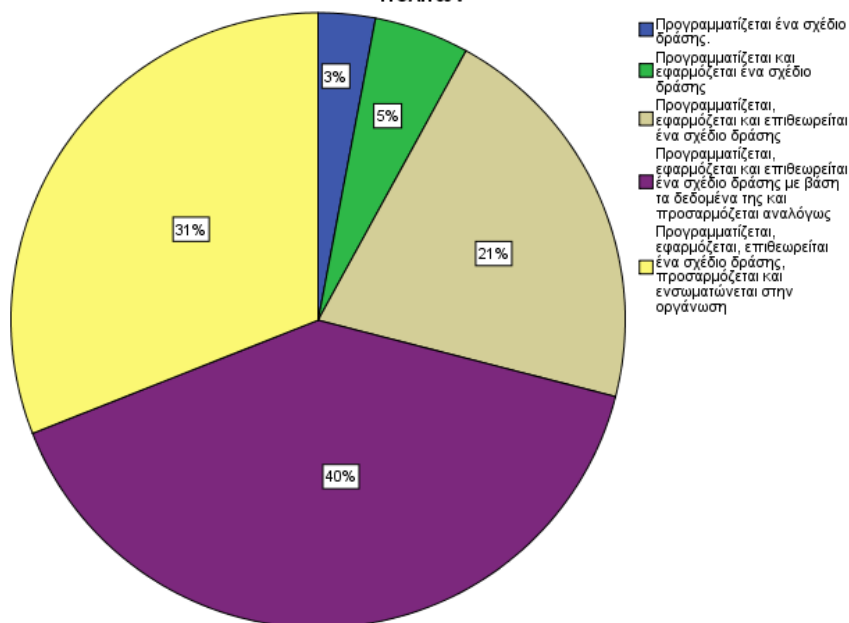
Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος ρωτάτε για τους τρόπους που ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για τους τρόπους που ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 21% (n=21) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 40% (n=40) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 31% (n=31) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 23, Διάγραμμα 23).

Πίνακας 23: Πως ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες/προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών/πολιτών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	3	3,0	3,0	3,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	5	5,0	5,0	8,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	21	21,0	21,0	29,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	40	40,0	40,0	69,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	31	31,0	31,0	100,0

Total	100	100,0	100,0	
--------------	------------	--------------	--------------	--

Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών



Διάγραμμα 23: Πως ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες/προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών/πολιτών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας για τους τρόπους που ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι απαιτείται να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως

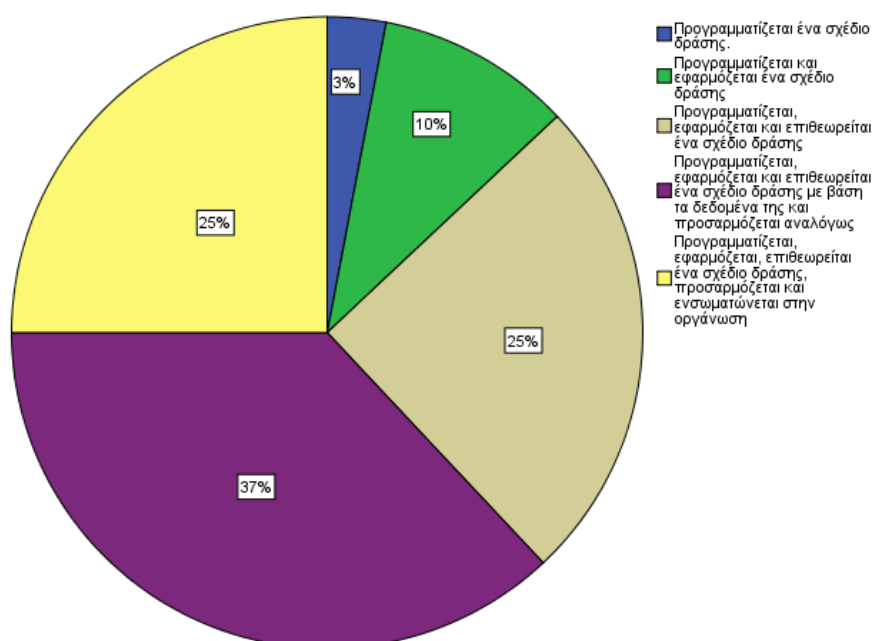
Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απαντήσει για τους τρόπους που ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για τους τρόπους που ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία., το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 10% (n=10) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 37% (n=37) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 25% (n=25) απάντησε

ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση (Πίνακας 24, Διάγραμμα 24).

Πίνακας 24: Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης.	0	0,0	0,0	0,0
Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.	3	3,0	3,0	3,0
Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης	10	10,0	10,0	13,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης	25	25,0	25,0	38,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως	37	37,0	37,0	75,0
Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία



Διάγραμμα 24: Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό που πλήθους δείγματος θεωρεί ότι για τους τρόπους που ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία απαιτείται να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως.

4.3.6. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ / ΠΟΛΙΤΗ

Το έκτο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) κατατάσσεται στην ομάδα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων σε αντίθεση με τα προαναφερόμενα κριτήρια που ανήκουν στην ομάδα αξιολόγησης προϋποθέσεων. Τα ερωτήματα αυτού το κριτηρίου αφορούν τα αποτελέσματα που είναι προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη και συγκεκριμένα τα αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών / πολιτών και τους δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη / πολίτη.

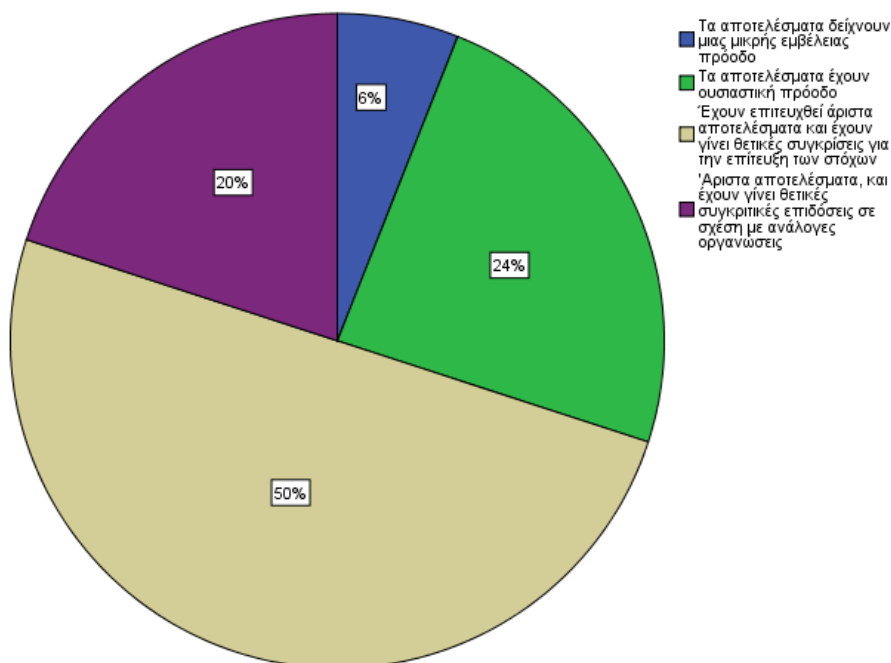
Σε αυτό το σημείο το πλήθος δείγματος καλείται να απαντήσει για τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών/πολιτών των μετρήσεων ικανοποίησης τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών/πολιτών, επίσης σε ποσοστό 0% (n=0) απαντά ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 6% (n=6) απαντά ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 24% (n=24) απαντά ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 50% (n=50) απαντά ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 20% (n=20) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (Πίνακας 25, Διάγραμμα 25).

Πίνακας 25: Αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών/πολιτών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν μετριούνται τα αποτελέσματα.	0	0,0	0,0	0,0

Τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.	0	0,0	0,0	0,0
Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο	6	6,0	6,0	6,0
Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο	24	24,0	24,0	30,0
Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων	50	50,0	50,0	80,0
Άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών /πολιτών



Διάγραμμα 25: Αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών/πολιτών.

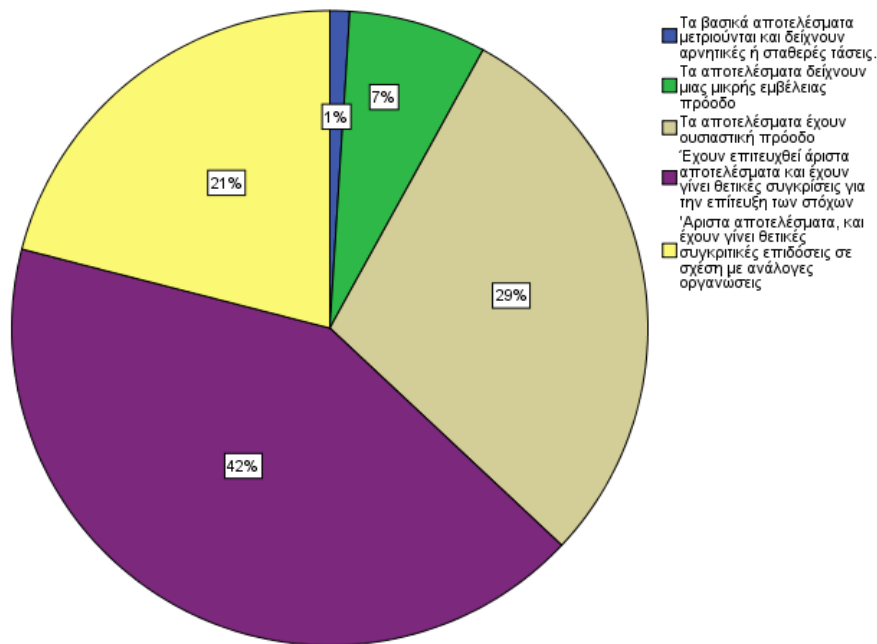
Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας διακρίνεται ότι τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών/πολιτών των μετρήσεων ικανοποίησης τους, το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος και συγκεκριμένα το 50%, θεωρεί ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων τους.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος ρωτάτε για τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τους δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα αποτελέσματα τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τους δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη, το 1% (n=1) απαντά ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 7% (n=7) απαντά ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 29% (n=29) απαντά ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 42% (n=42) απαντά ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 21% (n=21) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (Πίνακας 26, Διάγραμμα 26).

Πίνακας 26: Αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν μετριούνται τα αποτελέσματα.	0	0,0	0,0	0,0
Τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.	1	1,0	1,0	1,0
Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο	7	7,0	7,0	8,0
Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο	29	29,0	29,0	37,0
Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων	42	42,0	42,0	79,0
Άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

. Δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη / πολίτη



Διάγραμμα 26: Αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη.

Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το πλήθος δείγματος συμφωνεί σε μεγάλο ποσοστό σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τους δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη, αφού απαντούν ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων.

4.3.7. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το έβδομο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) κατατάσσεται και αυτό στην ομάδα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Τα ερωτήματα αυτού το κριτηρίου αφορούν τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης καθώς και τα αποτελέσματα των δεικτών αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού.

Αρχικά, το πλήθος δείγματος καλείται να απαντήσει για τα αποτελέσματα που αφορούν σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης, σε ποσοστό 3% (n=3) απαντά ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 6% (n=6) απαντά

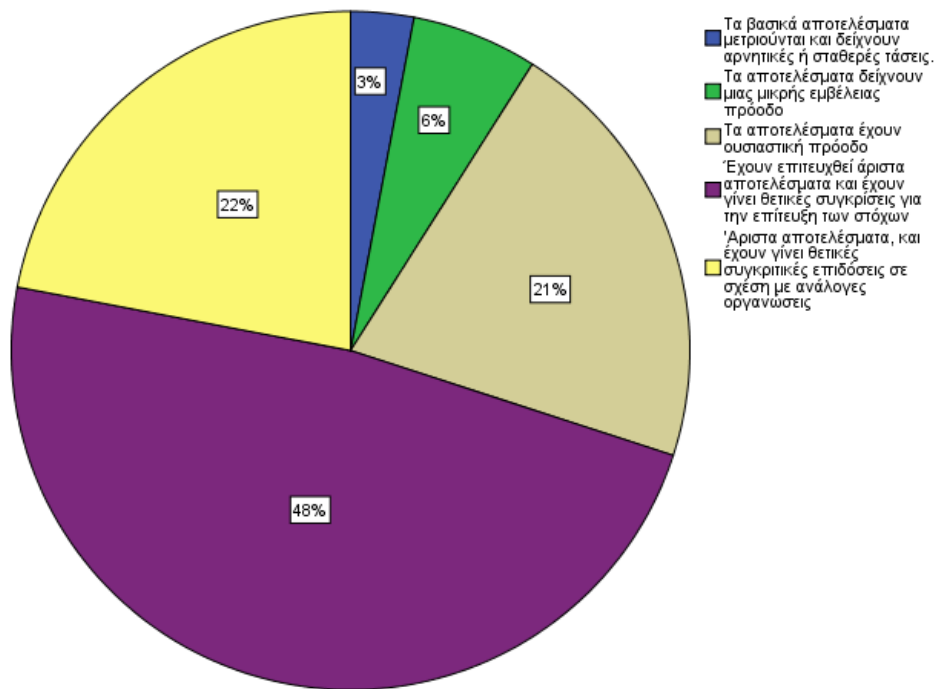
ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 21% (n=21) απαντά ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 48% (n=48) απαντά ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 22% (n=22) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (Πίνακας 27, Διάγραμμα 27).

Συμφώνα με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το πλήθος δείγματος συμφωνεί σε μεγάλο ποσοστό σε ότι αφορά τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης, αφού απαντούν ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων.

Πίνακας 27: Αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν μετριούνται τα αποτελέσματα.	0	0,0	0,0	0,0
Τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.	3	3,0	3,0	3,0
Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο	6	6,0	6,0	9,0
Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο	21	21,0	21,0	30,0
Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων	48	48,0	48,0	78,0
Άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης



Διάγραμμα 27: Αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης.

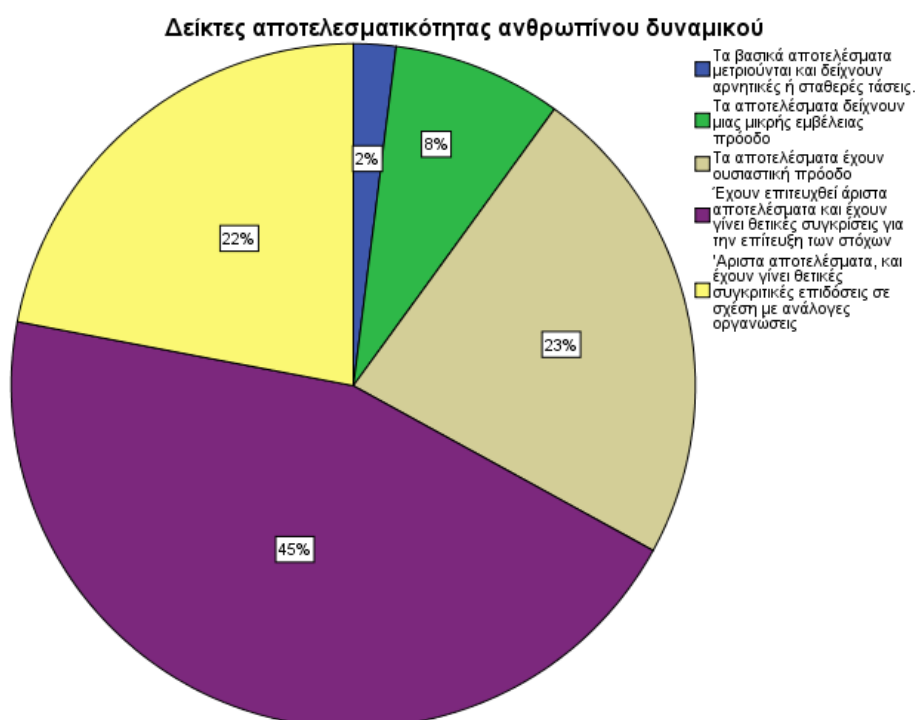
Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απαντήσει για τα αποτελέσματα σχετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα αποτελέσματα σχετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού, σε ποσοστό 2% (n=2) απαντά ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 8% (n=8) απαντά ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 23% (n=23) απαντά ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 45% (n=45) απαντά ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 22% (n=22) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (Πίνακας 28, Διάγραμμα 28).

Πίνακας 28: Αποτελέσματα σχετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν μετριούνται τα αποτελέσματα.	0	0,0	0,0	0,0

Τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.	2	2,0	2,0	2,0
Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο	8	8,0	8,0	10,0
Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο	23	23,0	23,0	33,0
Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων	45	45,0	45,0	78,0
Άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Συμφώνα με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το πλήθος δείγματος συμφωνεί σε μεγάλο ποσοστό σε ότι αφορά τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης, αφού απαντούν ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων.



Διάγραμμα 28: Αποτελέσματα σχετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού.

4.3.8. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το όγδοο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) κατατάσσεται και αυτό στην ομάδα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Τα ερωτήματα αυτού το κριτηρίου αφορούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την κοινωνία, δηλαδή με τι επιτυγχάνει ο οργανισμός αναφορικά με την επίδραση της στην κοινωνία σε σχέση με τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης καθώς και με αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση.

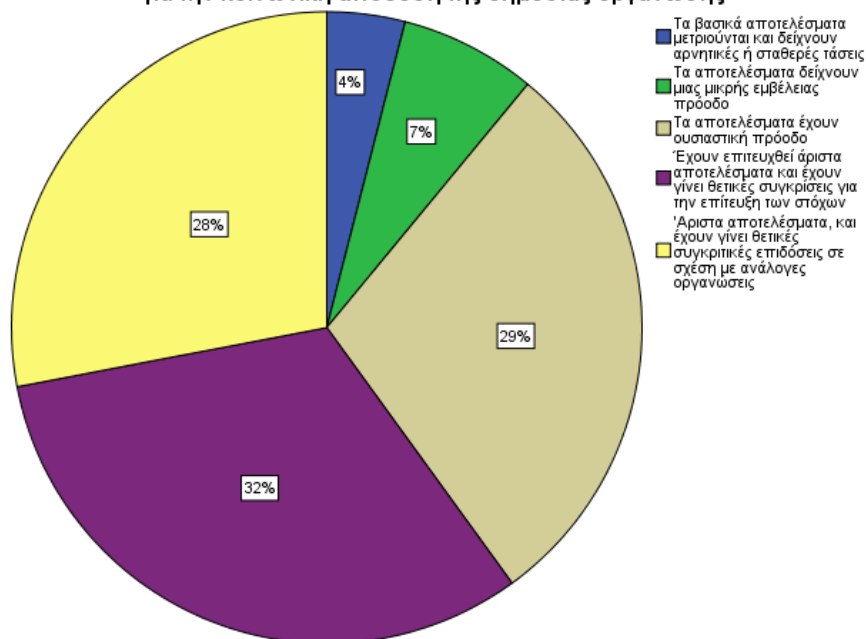
Αρχικά, το πλήθος δείγματος καλείται να απαντήσει για τα αποτελέσματα που αφορούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης, σε ποσοστό 4% (n=4) απαντά ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 7% (n=7) απαντά ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 29% (n=29) απαντά ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 32% (n=32) απαντά ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 28% (n=28) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (Πίνακας 29, Διάγραμμα 29).

Πίνακας 29: Αποτελέσματα σε σχέση με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση του οργανισμού.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν μετριούνται τα αποτελέσματα.	0	0,0	0,0	0,0
Τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.	4	4,0	4,0	4,0
Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο	7	7,0	7,0	11,0
Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο	29	29,0	29,0	40,0

Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων	32	32,0	32,0	72,0
Άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης



Διάγραμμα 29: Αποτελέσματα σε σχέση με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση του οργανισμού.

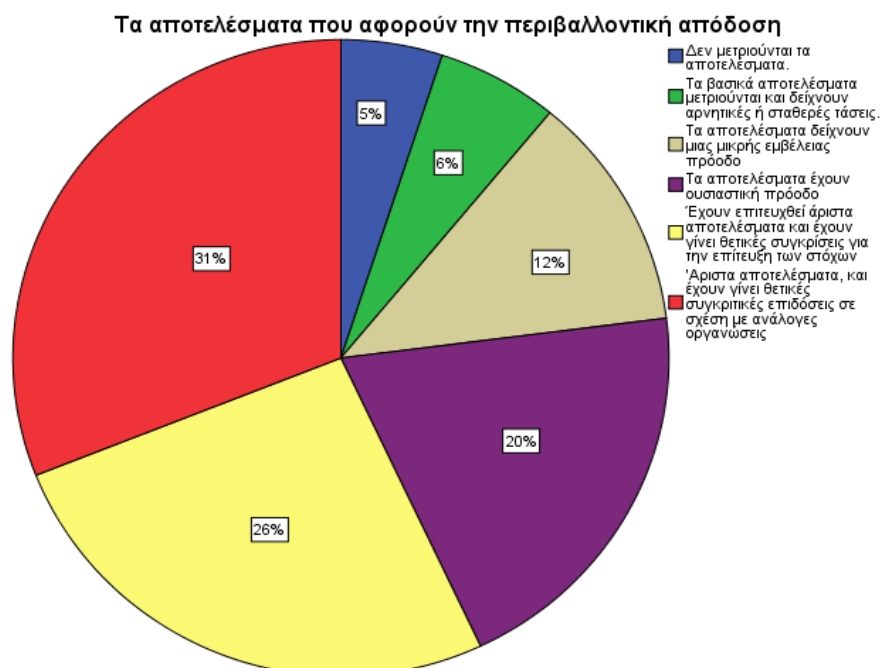
Συμφώνα με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το πλήθος δείγματος συμφωνεί σε μεγάλο ποσοστό σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης, αφού απαντούν ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απαντήσει για τα αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 5% (n=5) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την περιβαλλοντική απόδοση, σε ποσοστό 6% (n=6) απαντά ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 12% (n=12) απαντά ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 20% (n=20) απαντά ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 26% (n=26) απαντά ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη

των στόχων, το 31% (n=31) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (Πίνακας 30, Διάγραμμα 30).

Πίνακας 30: Αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν μετριούνται τα αποτελέσματα.	5	5,0	5,0	5,0
Τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.	6	6,0	6,0	11,0
Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο	12	12,0	12,0	23,0
Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο	20	20,0	20,0	43,0
Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων	26	26,0	26,0	69,0
Άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Διάγραμμα 30: Αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση.

Συμφώνα με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το πλήθος δείγματος συμφωνεί σε μεγάλο ποσοστό σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που σχετίζονται με

την περιβαλλοντική απόδοση, αφού απαντούν ότι έχουν άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις.

4.3.9. ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9 – ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

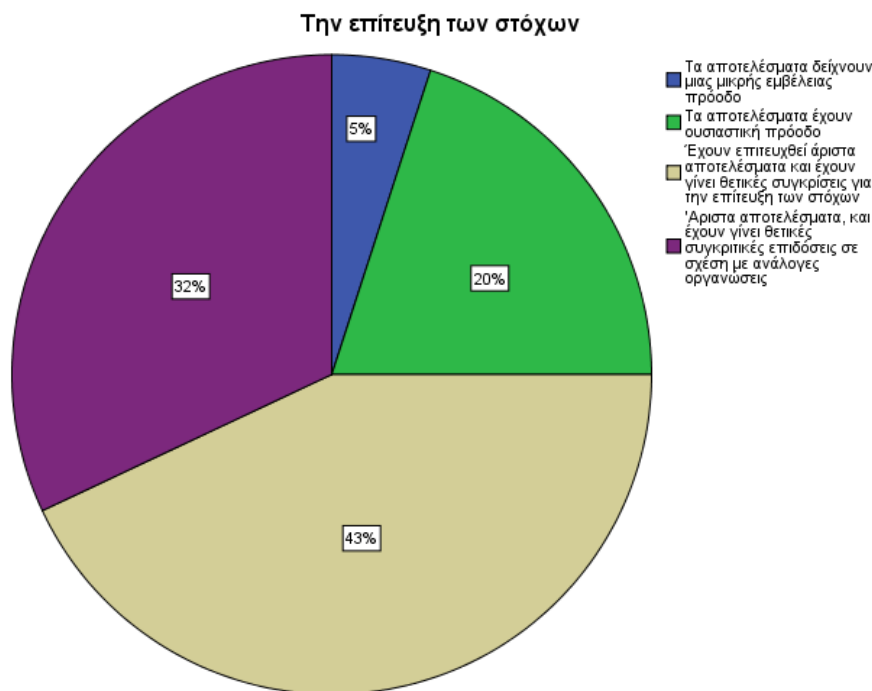
Το ένατο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) κατατάσσεται και αυτό στην ομάδα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και είναι το τελευταίο κριτήριο του ερωτηματολογίου. Τα ερωτήματα αυτού το κριτηρίου αφορούν τα κύρια αποτελέσματα δηλαδή την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την χρηματοοικονομική του απόδοση.

Αρχικά, το πλήθος δείγματος καλείται να απαντήσει για τα αποτελέσματα που αφορούν στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κυρία αποτελέσματα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 5% (n=5) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα κύρια αποτελέσματα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων, σε ποσοστό 0% (n=0) απαντά ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριοούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 5% (n=5) απαντά ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 20% (n=20) απαντά ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 43% (n=43) απαντά ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 32% (n=32) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (Πίνακας 31, Διάγραμμα 31).

Πίνακας 31: Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν μετριοούνται τα αποτελέσματα.	5	5,0	5,0	5,0
Τα βασικά αποτελέσματα μετριοούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.	0	0,0	0,0	0,0
Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο	5	5,0	5,0	5,0
Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο	20	20,0	20,0	25,0
Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές	43	43,0	43,0	68,0

συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων				
Άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις	32	32,0	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Διάγραμμα 31: Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων.

Τα ανωτέρω οδηγούν στο μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος να θεωρεί ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

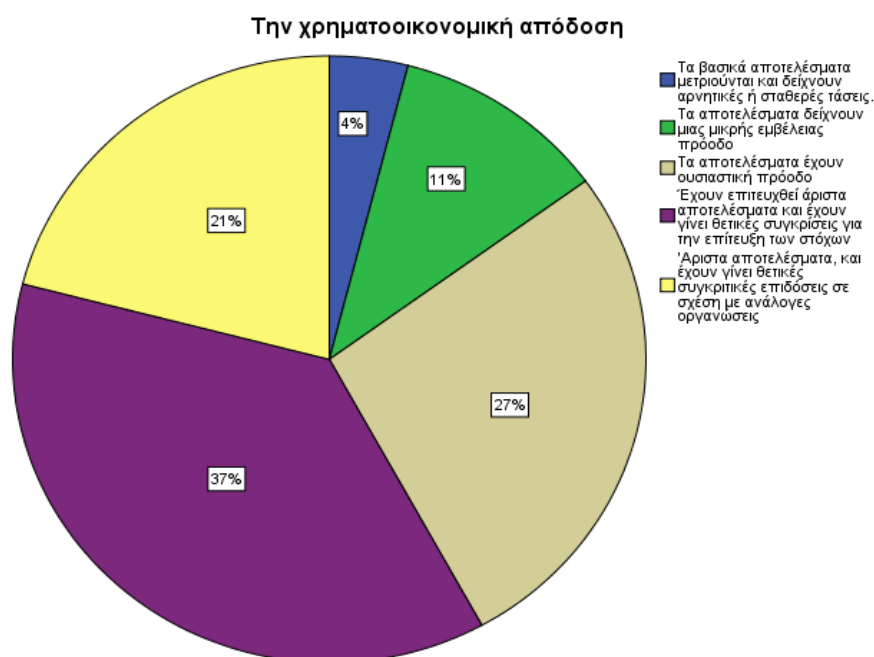
Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απαντήσει για τα αποτελέσματα που αφορούν στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά τη χρηματοοικονομική του απόδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα, το 0% (n=0) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα κύρια αποτελέσματα όσον αφορά στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά τη χρηματοοικονομική του απόδοση, σε ποσοστό 4% (n=4) απαντά ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριοούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 11% (n=11) απαντά ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 27% (n=27) απαντά ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 37% (n=37) απαντά ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 21% (n=21) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται

στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (Πίνακας 32, Διάγραμμα 32).

Συμφώνα με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων σε ότι αφορά τα κύρια αποτελέσματα του οργανισμού που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική απόδοση του.

Πίνακας 32: Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσων αφορά την χρηματοοικονομική απόδοση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν μετριοούνται τα αποτελέσματα.	0	0,0	0,0	0,0
Τα βασικά αποτελέσματα μετριοούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.	4	4,0	4,0	4,0
Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο	11	11,0	11,0	15,0
Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο	27	27,0	27,0	42,0
Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων	37	37,0	37,0	79,0
Άριστα αποτελέσματα, και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Διάγραμμα 32: Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσον αφορά την χρηματοοικονομική απόδοση.

4.3.10. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στον Πίνακα 33 και 34 καταγράφεται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση που υπολογίστηκαν για κάθε ββαθμη κλίμακα (προϋποθέσεις και κύρια αποτελέσματα) καθώς και για τα κριτήρια του ερευνητικού εργαλείου αντίστοιχα, σύμφωνα με το υπολογιστικό πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Πίνακας 33: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων ερευνητικού εργαλείου σύμφωνα με τα κριτήρια.

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση.	100	0	3,90	1,03
Τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης.	100	0	3,53	1,23
Τι κάνει η ηγεσία για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους του οργανισμού και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.	100	0	3,81	1,20
Τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων.	100	0	3,43	1,46
Τι κάνει ο οργανισμός για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τι, παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.	100	0	3,70	1,15
Τι κάνει ο οργανισμός για να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό.	100	0	3,78	1,04
Τι κάνει ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό.	100	0	3,60	1,28
Τι κάνει η οργάνωση για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινου δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.	100	0	3,81	0,97
Τι κάνει η οργάνωση για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων.	100	0	3,93	1,01
Τι κάνει η οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.	100	0	3,89	1,15
Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.	100	0	4,17	0,94
Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες.	100	0	4,09	0,98
Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η	100	0	4,09	0,85

οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση.				
Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά.	100	0	4,20	1,04
Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την τεχνολογία.	100	0	3,89	1,06
Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία.	100	0	4,10	1,14
Πως ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες.	100	0	3,78	0,98
Πως ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες/προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών/πολιτών.	100	0	3,91	1,00
Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.	100	0	3,71	1,05
Τι αποτελέσματα πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών/πολιτών.	100	0	3,84	0,81
Τι αποτελέσματα πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη.	100	0	3,75	0,90
Αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης.	100	0	3,80	0,95
Αποτελέσματα σχετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού.	100	0	3,77	0,95
Αποτελέσματα σε σχέση με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση του οργανισμού.	100	0	3,73	1,07
Αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση.	100	0	3,49	1,45
Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσων αφορά την επίτευξη των στόχων.	100	0	4,02	0,85
Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσων αφορά την χρηματοοικονομική απόδοση.	100	0	3,60	1,06

Πίνακας 34: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων ερευνητικού εργαλείου σύμφωνα της προϋποθέσεις και τα κύρια αποτελέσματα

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
K1 (ΗΓΕΣΙΑ)	100	0	3,67	0,96
K2(ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ)	100	0	3,69	0,98
K3 (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ)	100	0	3,88	0,93
K4 (ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ)	100	0	4,09	0,74
K5 (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ)	100	0	3,80	0,89
K6 (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ/ΠΟΛΙΤΗ)	100	0	3,80	0,81
K7 (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ)	100	0	3,79	0,88
K8 (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ)	100	0	3,61	1,07
K9 (ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)	100	0	3,81	0,86

Σύμφωνα με τα ανώτερο γίνεται αντιληπτό ότι τα αποτελέσματα των κριτηρίων σύμφωνα με τις προϋποθέσεις (Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Ανθρώπινο Δυναμικό, Πόροι και Συνεργασίες και Διαδικασίες) και τα κύρια αποτελέσματα (Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό, Αποτελέσματα για τον πολίτη, Αποτελέσματα για την κοινωνία και Κύρια αποτελέσματα) παρουσιάζουν τιμές μεγαλύτερες του 3,5 και μικρότερες του 4,09 με συνέπεια να διακρίνεται ότι οι Ηγέτες (Πρόεδροι, Διευθυνες) προσπαθούν να προσαρμόσουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς, δηλαδή διακρίνεται ότι στην 6βαθμη κλίμακα κυμαίνονται στην μέση τιμή της και λίγο παραπάνω.

4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΑΝΟΝΑ

Σε αυτό το σημείο της παρούσας Μεταπτυχιακής Εργασίας θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One Way Anova) μεταξύ των κριτηρίων του ερευνητικού εργαλείου και των παραγόντων που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα.. Οι παράγοντες διακρίνονται σε εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές, όπου η πρώτη κατηγορία είναι οι παράγοντες των κριτηρίων και οι ανεξάρτητες είναι το φύλο, το είδος οργανισμού, η ηλικία και η διοικητική έμπειροι. Η στατιστική σημαντικότητα παρουσιάζεται με την διακύμανση του p (Sig.) και συγκεκριμένα όταν $p > 0.05$ δεν υπάρχει σημαντική επίδραση και όταν $p < 0.05$ υπάρχει σημαντική επίδραση. Πραγματοποιήθηκε λοιπόν, ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One Way Anova) για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα εννέα (9) κριτήρια του ΚΠΑ ως προς το Φύλο, το Είδος του Οργανισμού, την Ηλικία και την Διοικητική Εμπειρία.

Αρχικά δίνεται ο Πίνακας 35 όπου παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One Way Anova) για τον παράγοντα φύλο, όπου διακρίνεται ότι δεν παρουσιάζεται σε κανένα κριτήριο με σημαντική επίδραση αφού και τα εννέα κριτήρια παρουσιάζουν $p > 0.05$. Επιπλέον, στο Παράρτημα Β' δίνεται ο πίνακας αποτελεσμάτων των κριτηρίων του ερευνητικού εργαλείου για τον παράγοντα φύλο καθώς και ο πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων του παράγοντα φύλου με τα αντίστοιχα κριτήρια.

Πίνακας 35: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας φύλο

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K1	Between Groups	0,124	1	0,124	0,134	0,715
	Within Groups	90,383	98	0,922		
	Total	90,507	99			
K2	Between Groups	0,682	1	0,682	0,712	0,401
	Within Groups	93,913	98	0,958		
	Total	94,596	99			
K3	Between Groups	0,024	1	0,024	0,027	0,869
	Within Groups	85,233	98	0,870		
	Total	85,257	99			
K4	Between Groups	0,009	1	0,009	0,017	0,897
	Within Groups	54,847	98	0,560		
	Total	54,857	99			
K5	Between Groups	0,090	1	0,090	0,112	0,739
	Within Groups	78,799	98	0,804		
	Total	78,889	99			
K6	Between Groups	0,052	1	0,052	0,078	0,780
	Within Groups	64,496	98	0,658		
	Total	64,548	99			
K7	Between Groups	0,207	1	0,207	0,267	0,607
	Within Groups	75,921	98	0,775		
	Total	76,128	99			
K8	Between Groups	0,000	1	0,000	0,000	0,997
	Within Groups	112,290	98	1,146		
	Total	112,290	99			
K9	Between Groups	0,000	1	0,000	0,000	0,984
	Within Groups	72,890	98	0,744		
	Total	72,890	99			

Στην συνέχεια η ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One Way Anova) για τον παράγοντα είδος οργανισμού, σε αυτή την περίπτωση διακρίνεται ότι παρουσιάζεται επίδραση στους παράγοντες διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (K₃, p=0,047), εξωτερικές συνεργασίες και πόροι (K₄, p=0,045), αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη/πολίτη (K₆, p=0,031) και κυρία αποτελέσματα (K₉, p=0,041) αφού το p<0.05 (Πίνακας 36).

Πίνακας 36: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας είδος οργανισμού

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K1	Between Groups	4,449	2	2,225	2,507	0,087
	Within Groups	86,058	97	0,887		
	Total	90,507	99			
K2	Between Groups	4,874	2	2,437	2,635	0,077
	Within Groups	89,722	97	0,925		

	Total	94,596	99			
K3	Between Groups	5,223	2	2,612	3,165	0,047*
	Within Groups	80,033	97	0,825		
	Total	85,257	99			
K4	Between Groups	3,389	2	1,695	3,194	0,045*
	Within Groups	51,467	97	0,531		
	Total	54,857	99			
K5	Between Groups	4,281	2	2,140	2,783	0,067
	Within Groups	74,608	97	0,769		
	Total	78,889	99			
K6	Between Groups	4,467	2	2,234	3,606	0,031*
	Within Groups	60,080	97	0,619		
	Total	64,548	99			
K7	Between Groups	3,782	2	1,891	2,535	0,084
	Within Groups	72,346	97	0,746		
	Total	76,128	99			
K8	Between Groups	6,576	2	3,288	3,017	0,054
	Within Groups	105,714	97	1,090		
	Total	112,290	99			
K9	Between Groups	4,645	2	2,323	3,301	0,041*
	Within Groups	68,245	97	0,704		
	Total	72,890	99			

Συγκεκριμένα τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ανάμεσα στο είδος του Οργανισμού και το Κριτήριο 3 (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού), $F=3.165$, $p<0.05$. Μετά από προσαρμογή Bonferroni διαπιστώθηκαν στατιστικές σημαντικά διαφορές μεταξύ Πολιτιστικών Οργανισμών σε σχέση με τους Αθλητικούς Οργανισμούς και Ποικίλης Δράσης Οργανισμούς. Οι Πολιτιστικοί σημείωσαν υψηλότερες τιμές (Μ.Ο.=4.13, Τ.Α.=0.75) σε σχέση με τους Αθλητικούς Οργανισμούς (Μ.Ο.=3.73, Τ.Α.=0.90) και τους Ποικίλης Δράσης (Μ.Ο.=3.58, Τ.Α.=1.17). Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ανάμεσα στο είδος του Οργανισμού και το Κριτήριο 4 (Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι), $F=3.194$, $p<0.05$. Μετά από προσαρμογή Bonferroni διαπιστώθηκαν στατιστικές σημαντικά διαφορές μεταξύ Πολιτιστικών Οργανισμών σε σχέση με τους Ποικίλης Δράσης και Αθλητικούς Οργανισμούς. Οι Πολιτιστικοί σημείωσαν

υψηλότερες τιμές (M.O.=4.27, T.A.=0.61) σε σχέση με τους Ποικίλης Δράσης (M.O.=4.12, T.A.=0.66) και τους Αθλητικούς Οργανισμούς (M.O.=3.86, T.A.=0.87). Ακόμα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ανάμεσα στο Είδος του Οργανισμού και το Κριτήριο 6 (Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη/πολίτη), $F=3.606$, $p<0.05$. Επιπλέον, διαπιστώθηκαν στατιστικές σημαντικά διαφορές μεταξύ Πολιτιστικών Οργανισμών σε σχέση με τους Αθλητικούς και Ποικίλης Δράσης Οργανισμούς. Οι Πολιτιστικοί σημείωσαν υψηλότερες τιμές (M.O.=4.03, T.A.=0.78) σε σχέση με τους Αθλητικούς (M.O.=3.64, T.A.=0.73) και τους Ποικίλης Δράσης Οργανισμούς (M.O.=3.55, T.A.=0.88). Ακόμα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ανάμεσα στο Είδος του Οργανισμού και το Κριτήριο 9 (Κύρια Αποτελέσματα), $F=3.301$, $p<0.05$. Μετά από προσαρμογή Bonferroni διαπιστώθηκαν στατιστικές σημαντικά διαφορές μεταξύ Πολιτιστικών Οργανισμών σε σχέση με τους Ποικίλης Δράσης και Αθλητικούς Οργανισμούς. Οι Πολιτιστικοί σημείωσαν υψηλότερες τιμές (M.O.=4.05, T.A.=0.75) σε σχέση με τους Ποικίλης Δράσης (M.O.=3.625, T.A.=1.01) και τους Αθλητικούς Οργανισμούς (M.O.=3.621, T.A.=0.82) (Παράρτημα Β, Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων).

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One Way Anova) για τον παράγοντα ηλικία, σε αυτή την περίπτωση διακρίνεται ότι δεν παρουσιάζεται κανένας παράγοντας σημαντική επίδραση αφού όλοι οι παράγοντες παρουσιάζουν $p>0.05$ (Πίνακας 38). Στο Παράρτημα Β' δίνεται ο πίνακας αποτελεσμάτων των κριτηρίων του ερευνητικού εργαλείου για τον παράγοντα ηλικία καθώς και ο πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων του παράγοντα ηλικία με τα αντίστοιχα κριτήρια.

Πίνακας 37: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας ηλικία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K1	Between Groups	4,779	4	1,195	1,324	0,267
	Within Groups	85,728	95	0,902		
	Total	90,507	99			
K2	Between Groups	3,976	4	0,994	1,042	0,390
	Within Groups	90,619	95	0,954		
	Total	94,596	99			
K3	Between Groups	2,261	4	0,565	0,647	0,630
	Within Groups	82,996	95	0,874		
	Total	85,257	99			
K4	Between Groups	1,534	4	0,383	0,683	0,605

	Within Groups	53,323	95	0,561		
	Total	54,857	99			
K5	Between Groups	0,131	4	0,033	0,039	0,997
	Within Groups	78,758	95	0,829		
	Total	78,889	99			
K6	Between Groups	0,324	4	0,081	0,120	0,975
	Within Groups	64,224	95	0,676		
	Total	64,548	99			
K7	Between Groups	0,506	4	0,126	0,159	0,959
	Within Groups	75,622	95	0,796		
	Total	76,128	99			
K8	Between Groups	2,210	4	0,553	0,477	0,753
	Within Groups	110,080	95	1,159		
	Total	112,290	99			
K9	Between Groups	0,744	4	0,186	0,245	0,912
	Within Groups	72,146	95	0,759		
	Total	72,890	99			

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One Way Anova) για τον παράγοντα διοικητική εμπειρία, σε αυτή την περίπτωση διακρίνεται ότι παρουσιάζεται επίδραση στον παράγοντα ηγεσία (K_1 , $p=0,001$) αφού το $p<0.05$ (Πίνακας 39).

Πίνακας 38: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας διοικητική εμπειρία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K1	Between Groups	15,527	4	3,882	4,918	0,001
	Within Groups	74,980	95	0,789		
	Total	90,507	99			
K2	Between Groups	5,173	4	1,293	1,374	0,249
	Within Groups	89,423	95	0,941		
	Total	94,596	99			
K3	Between Groups	5,847	4	1,462	1,749	0,146
	Within Groups	79,410	95	0,836		
	Total	85,257	99			
K4	Between Groups	1,683	4	0,421	0,752	0,559
	Within Groups	53,174	95	0,560		

	Total	54,857	99			
K5	Between Groups	4,555	4	1,139	1,455	0,222
	Within Groups	74,334	95	0,782		
	Total	78,889	99			
K6	Between Groups	4,336	4	1,084	1,710	0,154
	Within Groups	60,211	95	0,634		
	Total	64,548	99			
K7	Between Groups	4,811	4	1,203	1,602	0,180
	Within Groups	71,317	95	0,751		
	Total	76,128	99			
K8	Between Groups	6,265	4	1,566	1,403	0,239
	Within Groups	106,025	95	1,116		
	Total	112,290	99			
K9	Between Groups	2,249	4	0,562	0,756	0,556
	Within Groups	70,641	95	0,744		
	Total	72,890	99			

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ανάμεσα στην διοικητική εμπειρία και το K1 (Ηγεσία), $F=4.918$, $p<0.05$. Μετά από προσαρμογή Bonferroni διαπιστώθηκαν στατιστικές σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων των ηγετών/προέδρων που είχαν διοικητική εμπειρία 11-15 έτη σε σχέση με αυτούς που είχαν 0-5έτη και 6-10 έτη. Αυτοί που είχαν διοικητική εμπειρία 11-5 έτη σημείωσαν υψηλότερες τιμές (Μ.Ο.=3.93, Τ.Α.=0.81) σε σχέση με αυτούς που είχαν 6-10έτη (Μ.Ο.=3.04, Τ.Α.=0.89) και 0-5έτη (Μ.Ο.=3.84, Τ.Α.=0.96). Στο Παράρτημα Β' δίνεται ο πίνακας αποτελεσμάτων των κριτηρίων του ερευνητικού εργαλείου για τον παράγοντα ηλικία καθώς και ο πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων του παράγοντα ηλικία με τα αντίστοιχα κριτήρια.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Μεταπτυχιακής Εργασίας ήταν η υλοποίηση έρευνας για την διερεύνηση της εφαρμογής της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με απώτερο στόχο τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων που φέρουν οι αρχές της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας στην απόδοση και στην επίδοση

των οργανισμών. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα ήταν πως οι ενεργοί πολίτες μέσα από τους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, στους οποίους συμμετέχουν, ενσωματώνουν την ποιότητα στο πλαίσιο της δράσης τους και κατ' επέκταση στη δράση των οργανισμών. Επιπλέον, αν τίθεται η δυνατότητα να επιφέρει και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς η εφαρμογή και η ενσωμάτωση των αρχών της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας θετικά αποτελέσματα, τα οποία σχετίζονται με την αποδοτικότητα τους, συγκρινόμενα με τα θετικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται σε κερδοσκοπικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τα δεδομένα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005), το οποίο βασίζεται σε ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας ειδικά για τη δημόσια διοίκηση. Αυτό το ερευνητικό εργαλείο αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα στις Δημόσιες Οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν την διοικητική τους ικανότητα και τις παρεχόμενες προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες. Το ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ (2005) χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο για την υλοποίηση της έρευνας προσθέτοντας μόνο κάποια δημογραφικά στοιχεία του πλήθους δείγματος (φύλο, ηλικία, έτη εμπειρίας κ.ά.).

Η επίδοση του ερωτηματολογίου έγινε από τον ερευνητή στους Προέδρους Αθλητικών Σωματείων, Πολιτιστικών Συλλόγων και Οργανισμών Ποικίλης Δράσης, οι οποίοι εδρεύουν στον Νομό Αρκαδίας αλλά μπορεί και να δραστηριοποιούνται σε όλη την Πελοπόννησο, Πανελλαδικά ή και Παγκόσμια. Το ερευνητικό εργαλείο αποτελούνταν από ερωτήματα που αντιστοιχίζονται απόλυτα με τα εννέα (9) κριτήρια του ΚΠΑ έτσι ώστε να εξασφαλίζουν πληρέστερα την κάλυψη των παραμέτρων του αντικειμένου της έρευνας. Όλα τα ερευνητικά ερωτήματα ήταν βασισμένα στην ίδια μορφή και στόχευαν στην καταγραφή των πεποιθήσεων των «ηγετών» κάθε μιας από τις οργανώσεις που αποτέλεσαν το πλήθος δείγμα της έρευνας. Το ερευνητικό εργαλείο διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες στην ομάδα αξιολόγησης προϋποθέσεων με την αντίστοιχη 6βαθμη κλίμακα (Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης (0), Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης (1), Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης (2) Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης (3), Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης και προσαρμόζεται αναλόγως (4), Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης, προσαρμόζεται και πλήρως ενσωματώνεται στην οργάνωση (5)) και στην ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων με την αντίστοιχη 6βαθμη

κλίμακα (Δεν μετριούνται τα αποτελέσματα (0), Τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις (1), Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο (2), Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο (3), Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων (4), Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις (5). Επιπλέον, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2005) διαχωρίζεται σε μεταβλητές και είναι προϋποθέσεις (Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Ανθρώπινο Δυναμικό, Πόροι και Συνεργασίες, Διαδικασίες) και αποτελέσματα (Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό, Αποτελέσματα για τον πολίτη, Αποτελέσματα για την κοινωνία, Κύρια αποτελέσματα). Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι μέσω αυτού του ερευνητικού εργαλείου δόθηκε η δυνατότητα στους Ηγέτες (Προέδρους, Διευθυντές κ.ά.) να εκφράσουν τις απόψεις τους με σαφήνεια απέναντι σε όλες τις μεταβλητές, ώστε να αναδειχτούν οι τυχόν σχέσεις που τις διέπουν.

Αρχικά το ερευνητικό εργαλείο αποτελούνταν από τα δημογραφικά στοιχεία του επιλεγμένου πλήθους δείγματος καθώς και άλλων συναφών πληροφοριών με σκοπό την άρτια ανάλυση των αποτελεσμάτων από τους ερευνητή. Αρχικά το πλήθος δείγματος ρωτήθηκε για το φύλο και τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν ότι το πλήθος δείγματος αποτελούνταν από n=68 άνδρες που κατείχαν το 68% και από n=32 γυναίκες που κατείχαν το 32%. Το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχει το ανδρικό φύλο και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι επιλέχθηκε μεγάλο πλήθος αθλητικών και πολιτιστικών συλλόγων που της ηγετικές θέσεις τις κατέχουν άνδρες. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματός ερωτήθηκε για την ηλικία του και τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν σε ποσοστό 8% (n=8) άνηκαν στην κατηγορία του 21-30 Ετών, σε ποσοστό 30% (n=30) άνηκαν στην κατηγορία του 31-40 Ετών, σε ποσοστό 46% (n=46) άνηκαν στην κατηγορία του 41-50 Ετών, σε ποσοστό 12% (n=12) άνηκαν στην κατηγορία του 51-60 Ετών και σε ποσοστό 4% (n=4) άνηκαν στην κατηγορία του άνω 60 ετών. Από τα αποτελέσματα διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχει η ηλικία 41-50 Ετών με 46% κάτι που θεωρείται πολύ φυσιολογικό αφού η θέση ενός Ηγέτη – Διευθυντή – Προέδρου πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο από την μόρφωση και την παιδεία του εκπροσώπου – κατόχου αλλά και από την εμπειρία του κάτι που κερδίζεται με το πέρασμα των χρόνων. Έπειτα αναφέρεται το είδος του οργανισμού που εκπροσωπεί κάθε ένας Ηγέτης και τα αποτελέσματα ήταν σε ποσοστό 37% (n=37) άνηκαν στην κατηγορία του αθλητικού οργανισμού, σε ποσοστό 43% (n=43) άνηκαν στην κατηγορία του πολιτιστικού οργανισμού και σε ποσοστό 20% (n=20) άνηκαν στην κατηγορία της ποικίλης δράσης οργανισμών. Κλείνοντας την ενότητα των δημογραφικών στοιχείων το πλήθος δείγματος ρωτήθηκε για τα

έτη της διοικητικής εμπειρίας του και τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν, σε ποσοστό 33% (n=33) άνηκαν στην κατηγορία που η διοικητική τους εμπειρία κυμαινόταν από 0-5 Έτη, σε ποσοστό 27% (n=27) άνηκαν στην κατηγορία των 6-10 ετών, σε ποσοστό 22% (n=22) άνηκαν στην κατηγορία του 11-15 ετών, σε ποσοστό 15% (n=15) άνηκαν στην κατηγορία του 16-20 ετών και σε ποσοστό 3% (n=3) άνηκαν στην κατηγορία του άνω 20 ετών διοικητικής εμπειρίας.

Στην αρχή θα αναλυθούν τα πέντε (5) πρώτα κριτήρια του ερευνητικού εργαλείου ΚΠΑ (2005) που ανήκουν στην ομάδα αξιολόγησης προϋποθέσεων. Στο πρώτο κριτήριο του ερευνητικού εργαλείου τα ερωτήματα αφορούσαν την ηγεσία. Συγκεκριμένα το πλήθος δείγματος απάντησε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 12% (n=12) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 33% (n=33) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης. Τα αποτελέσματα ήταν το 3% (n=3) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης, το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 15% (n=15) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 23% (n=23) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 33% (n=33) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 24% (n=24) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Έπειτα το πλήθος δείγματος απάντησε στο τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου. Τα αποτελέσματα ήταν το 1% (n=1) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 9%

(n=9) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 35% (n=35) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 34% (n=34) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στη συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων. Τα αποτελέσματα ήταν το 5% (n=5) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων, το 7% (n=7) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 14% (n=14) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 30% (n=30) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 28% (n=28) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Σύμφωνα με τα ανωτέρω γίνεται κατανοητό ότι το βασικό συμπέρασμα του πρώτου κριτηρίου (K₁) είναι ότι το μεγαλύτερο πλήθος δείγματος συμφωνεί ότι η ηγεσία του οργανισμού για να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της θα πρέπει να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως.

Στο δεύτερο κριτήριο (K₂) του ερευνητικού εργαλείου του ΚΠΑ (2005) τα ερωτήματα αφορούσαν την στρατηγική και τον προγραμματισμό. Αρχικά το πλήθος δείγματος απάντησε στο τι κάνει οργανισμός για να για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων. Τα αποτελέσματα ήταν το 2% (n=2) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 8% (n=8) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 23% (n=23) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 26% (n=26) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης,

προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε τι κάνει οργανισμός για να αναπτύξει, να αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό. Τα αποτελέσματα ήταν το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης για να αναπτύξει, να αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το 11% (n=11) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 45% (n=45) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε στο τι κάνει οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα ήταν το 3% (n=3) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 12% (n=12) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 27% (n=27) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 30% (n=30) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Έπειτα το πλήθος δείγματος απάντησε τι κάνει οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση. Τα αποτελέσματα ήταν το 3% (n=3) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση, το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 12% (n=12) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 27% (n=27) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 30% (n=30) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Σύμφωνα με τα παραπάνω στο δεύτερο κριτήριο του ερωτηματολογίου το μέγιστος πλήθος δείγματος θεωρεί ότι ο οργανισμό για να συλλέξει

πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων καθώς και για να αναπτύξει, να αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό πρέπει να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως. Το βασικό συμπέρασμα του δεύτερου κριτηρίου είναι ότι μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους θεωρεί ότι ο οργανισμός για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον οργανισμό και για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση πρέπει να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Στο τρίτο κριτήριο (K_3) του ερευνητικού εργαλείου τα ερωτήματα αφορούσαν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά το πλήθος δείγματος απαντά τι να κάνει η οργάνωση για να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Τα αποτελέσματα ήταν τα ακόλουθα, το 0% ($n=0$) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της, το 1% ($n=1$) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 9% ($n=9$) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% ($n=25$) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% ($n=38$) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 27% ($n=27$) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Έπειτα το πλήθος δείγματος απάντησε τι να κάνει η οργάνωση για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης. Τα αποτελέσματα ήταν το 1% ($n=1$) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης, το 9% ($n=9$) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% ($n=25$) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% ($n=38$) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 27% ($n=27$) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε τι να κάνει η

οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του. Τα αποτελέσματα ήταν το 6% (n=6) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 21% (n=21) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 30% (n=30) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα τα αποτελέσματα οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος να θεωρεί ότι η οργάνωση για να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της καθώς και για να προσδιορίσει, αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης πρέπει να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται και να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και να προσαρμόζεται αναλόγως. Επιπλέον, θεωρεί η ότι η οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του, πρέπει να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται, να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Στο τέταρτο κριτήριο (K₄) του ερευνητικού εργαλείου τα ερωτήματα αφορούσαν τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Το πλήθος δείγματος απάντησε τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας. Τα αποτελέσματα ήταν το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης για τα μετρά που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας, το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 19% (n=19) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 31% (n=31) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 46% (n=46) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες. Τα αποτελέσματα ήταν το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης για το τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει

ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 36% (n=36) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 41% (n=41) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Έπειτα το πλήθος δείγματος απάντησε τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση. Τα αποτελέσματα ήταν το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης για το τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται την γνώση, το 1% (n=1) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 23% (n=23) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 38% (n=38) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 37% (n=37) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος καλείται να απάντηση τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά. Τα αποτελέσματα ήταν το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης για το τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι οργάνωση διαχειρίζεται τα οικονομικά, το 4% (n=4) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 16% (n=16) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 24% (n=24) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 53% (n=53) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στην συνέχεια, το πλήθος δείγματος ρωτήθηκε τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία. Τα αποτελέσματα ήταν το 1% (n=1) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για το τι μετρά χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι οργάνωση διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 6% (n=6) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 12% (n=12) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 28% (n=28) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα

της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 49% (n=49) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι τα μετρά που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίσει ότι η οργάνωση, αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας, διαχειρίζεται τα οικονομικά την γνώση και την τεχνολογία πρέπει να προγραμματίζεται, να εφαρμόζεται, να επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, να προσαρμόζεται και να ενσωματώνεται στην οργάνωση.

Στο πέμπτο κριτήριο (K₅) του ΚΠΑ (2005) τα ερωτήματα αφορούσαν την διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών. Το πλήθος δείγματος απάντησε ποιοι είναι οι τρόποι που ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες. Τα αποτελέσματα ήταν το 1% (n=1) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι θεωρεί ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ή συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης για τους τρόπους που ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες, το 2% (n=2) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 10% (n=10) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 19% (n=19) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 46% (n=46) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 23% (n=23) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε για τους τρόπους που ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών. Τα αποτελέσματα ήταν τα ακόλουθα το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης για τους τρόπους που ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών, το 5% (n=5) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 21% (n=21) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 40% (n=40) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 31% (n=31) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Έπειτα, το πλήθος δείγματος απάντησε για τους τρόπους που ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία ΟΠΟΥ το 3% (n=3) απάντησε ότι προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης, το 10% (n=10) απάντησε ότι προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης, το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, το 37% (n=37)

απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως και το 25% (n=25) απάντησε ότι προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης, προσαρμόζεται και ενσωματώνεται στην οργάνωση. Το συμπέρασμα αυτού του κριτηρίου είναι στο ότι το μέγιστο πλήθος δείγματος συμφωνεί ότι για τους τρόπους που ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες, για τους τρόπους που ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών καθώς και για τους τρόπους που ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία απαιτείται να προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της και προσαρμόζεται αναλόγως.

Το έχτο κριτήριο (K₆) του ερευνητικού εργαλείου κατατάσσεται στην ομάδα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων σε αντίθεση με τα προαναφερόμενα κριτήρια που ανήκουν στην ομάδα αξιολόγησης προϋποθέσεων. Τα ερωτήματα αυτού του κριτηρίου αφορούσαν τα αποτελέσματα που είναι προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη. Το πλήθος δείγματος απάντησε ότι για τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών/πολιτών των μετρήσεων ικανοποίησης τους όπου το 6% (n=6) απάντησε ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 24% (n=24) απάντησε ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 50% (n=50) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 20% (n=20) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. Στην συνέχεια το πλήθος απάντησε για τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τους δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη όπου το 1% (n=1) απάντησε ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 7% (n=7) απάντησε ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 29% (n=29) απάντησε ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 42% (n=42) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 21% (n=21) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα διακρίνεται ότι τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών/πολιτών των μετρήσεων ικανοποίησης τους καθώς και σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τους δείκτες που αφορούν τις

μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος θεωρεί ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων τους.

Το έβδομο κριτήριο (K₇) του ερευνητικού εργαλείου αφορούσαν τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης καθώς και τα αποτελέσματα των δεικτών αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού. Αρχικά, το πλήθος δείγματος απάντησε για τα αποτελέσματα που αφορούν σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης όπου το 3% (n=3) απάντησε ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 6% (n=6) απάντησε ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 21% (n=21) απάντησε ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 48% (n=48) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 22% (n=22) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε για τα αποτελέσματα σχετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρωπίνου δυναμικού όπου 2% (n=2) απάντησε ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 8% (n=8) απάντησε ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 23% (n=23) απάντησε ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 45% (n=45) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 22% (n=22) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. Βασικό συμπέρασμα είναι ότι το πλήθος δείγματος συμφωνεί σε μεγάλο ποσοστό σε ότι αφορά τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης και με την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης αφού απαντούν ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων.

Το όγδοο κριτήριο (K₈) του ΚΠΑ (2005) αφορούσαν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την κοινωνία. Το πλήθος δείγματος απάντησε για τα αποτελέσματα που αφορούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης το 4% (n=4) απάντησε ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 7% (n=7) απάντησε ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 29% (n=29) απάντησε ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 32% (n=32) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί

άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 28% (n=28) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε για τα αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση, όπου το 5% (n=5) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την περιβαλλοντική απόδοση, 6% (n=6) απάντησε ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 12% (n=12) απάντησε ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 20% (n=20) απάντησε ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 26% (n=26) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 31% (n=31) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. Το βασικό συμπέρασμα του κριτηρίου ήταν ότι το πλήθος δείγματος συμφωνεί σε μεγάλο ποσοστό σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης και για την περιβαλλοντική απόδοση αφού απαντούν ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων

Το ένατο κριτήριο (K⁹) του ερευνητικού εργαλείου αφορούσε τα κύρια αποτελέσματα δηλαδή την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την χρηματοοικονομική του απόδοση. Το πλήθος δείγματος απάντησε για τα αποτελέσματα που αφορούν στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τα κυρία αποτελέσματα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων όπου 5% (n=5) του πλήθους δείγματος απάντησε ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μετρηθούν τα κύρια αποτελέσματα, το 5% (n=5) απάντησε ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 20% (n=20) απάντησε ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 43% (n=43) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 32% (n=32) έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος απάντησε για τα αποτελέσματα που αφορούν στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σχετικά με τη χρηματοοικονομική του απόδοση όπου 4% (n=4) απάντησε ότι τα βασικά αποτελέσματα μετριούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις, το 11% (n=11) απάντησε ότι τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο, το 27% (n=27) απάντησε ότι τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο, το 37% (n=37) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί

άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων, το 21% (n=21) απάντησε ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. Το βασικό συμπέρασμα ήταν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του πλήθους δείγματος να θεωρεί ότι έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε αυτό το σημείο χρήσιμο είναι να δοθεί το βασικό συμπέρασμα που προέκυψε από την εκπόνηση της Μεταπτυχιακής Εργασίας, δηλαδή να δούμε συνοπτικά κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας μας οδήγησαν σε διαπιστώσεις και να επισημάνουμε αν από την έρευνα προέκυψαν πεδία που θα ήταν σημαντικά για περαιτέρω έρευνα.

Το γενικό συμπέρασμα που αποκομίσαμε από την έρευνα είναι πως η γενική βαθμολογία των Οργανισμών που εξετάστηκαν ως προς τον βαθμό ενσωμάτωσης των αρχών της ΔΟΠ στον τρόπο λειτουργίας τους, είναι καλή προς αρκετά καλή. Δηλαδή, προκύπτει πως οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί κάνουν σοβαρές προσπάθειες ώστε να αναβαθμιστούν οι λειτουργίες τους αλλά και στις προϋποθέσεις όσο και στα αποτελέσματα δεν εμφανίζονται άριστες επιδόσεις αλλά δείχνουν ότι προσπαθούν να τις βελτιώσουν γεγονός που μας δείχνει ότι οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί επιδιώκουν να υλοποιούν περισσότερο νέες μεθόδους ως προς την διαχείριση των λειτουργικών και διοικητικών τους δράσεων.

Συγκεκριμένα τα ανωτέρω έχουν τα ακόλουθα αποτελέσματα τα κριτήρια σύμφωνα με τις προϋποθέσεις K1: Ηγεσία M.O=3,67, K2: Στρατηγική και Προγραμματισμός M.O=3,69, K3: Ανθρώπινο Δυναμικό M.O=3,88, K4: εξωτερικές συνεργασίες και Πόροι M.O=4,09, K4: Διοίκηση διαδικασιών και Αλλαγών M.O=3,80. Ακολουθούν, τα κριτήρια αποτελεσμάτων όπου K6: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό M.O=3,80, K7: Αποτελέσματα για τον πολίτη M.O=3,79, K8: Αποτελέσματα για την κοινωνία M.O=3,61 και K9: Κύρια αποτελέσματα M.O=3,81. Άρα αφού χρησιμοποιείται ββαθμη κλίμακα και κυμαίνονται οι τιμές $3,61 < x < 4,09$ διακινείται αυτό που προαναφέρθηκε ότι οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί κάνουν μια προσπάθεια με στόχο να ενταχθούν, να βελτιώσουν, και να ακολουθήσουν τις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Εν συνεχεία της παρούσας έρευνας θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί συγκριτική μελέτη ανάμεσα στους μη κερδοσκοπικούς και στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς του Νομού Αρκαδίας. Δηλαδή, κατά πόσο οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί του νομού ενσωματώνουν τις αρχές και την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ώστε να παρέχουν καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες στους πελάτες τους, με συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας τους.

Επιπλέον, οι προτάσεις που θα μπορούσα να δοθούν για μελλοντική έρευνα είναι να χρησιμοποιηθεί το ίδιο ερευνητικό εργαλείο του ΚΠΑ (2005) σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς σε μεγαλύτερους Νομούς με στόχο τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα. Συγκεκριμένα θα μπορεί να δοθεί η δυνατότητα σύγκρισης στην εύρεση ανθρώπινου δυναμικού που απαιτούν τέτοιου είδους οργανισμοί, αφού υπάρχει μεγαλύτερος αριθμός πληθυσμού. Επιπλέον, θα μπορεί να δοθεί η δυνατότητα σύγκρισης σε ότι αφορά τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους του οργανισμού αφού σε μεγαλύτερους Νομούς μπορούν να δοθούν μεγαλύτερες δωρεές μέσω της γνωστοποίησης τους από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ).

Μια ακόμα πρόταση που θα έδινε βασικά συμπεράσματα στα αποτελέσματα είναι να ενταχθεί στο ερωτηματολόγιο, στο τμήμα των δημογραφικών στοιχείων των ηγετών και η εκπαίδευση η οποία θεωρείται ένα βασικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει το πώς οι ηγέτες αντιλαμβάνονται τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και πόσο σημαντικές τις θεωρούν για την εξέλιξη και βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού. Η εκπαίδευση των ηγετών παίζει σημαντικό ρόλο στις αντιλήψεις τους καθώς πώς αντιλαμβάνονται και διαχωρίζονται νέες προτάσεις και πως τις προσαρμόζουν σύμφωνα με συγκεκριμένες αρχές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adebanjo, D. (2001). TQM and business excellence: is there really a conflict?, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 3, pp. 37-40.
- Anheier H., Carlsson, L. (2001). *Civil society: What it is, and how to measure it*, London: London School of Economics, Centre for Civil Society.
- Ανθόπουλος Χαράλαμπος Θ. (2000). *Εθελοντισμός. Αλληλεγγύη και δημοκρατία*. Αθήνα: Ακτή – Οξύ.
- Atack, Iain.(1999). «Four criteria of development NGO legitimacy», *World Development*,27(5).
- Bergman, B. and Klefsjo, B. (1994). *Quality from customer needs to customer satisfaction*, McGraw-Hill, London.
- Beigbeder, Yves.(1991). *The role and status of international humanitarian volunteers and organizations*, Dordrecht: Martinus Nijhoff.
- Bohoris, G.A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards , *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12 No. 9, pp. 30-43.
- Brah, S.A., Tee, S.S.L. and Rao, B.M. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19[4], pp. 356-379.
- Brelin, H., Davenport, K., Jennings, L. and Murphy, P. (1996). Bringing quality into focus, *Security Management*, 40, pp. 23-24.
- Calvo-Mora, Schmidt, Arturo, Picón Berjoyo, Araceli Ruiz Moreno, Carolina, Cauzo, Bottala, Lourdes. (2013). Soft-Hard TQM factors and key business results, *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*, vol. 10[1], pp. 14-23.
- Clohesy, William W., (2000), Altruism and the endurance of the good, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non Profit Organizations*, 11(3).
- Cohen, J., Arato, A., (1992), *Civil society and social theory*, London, MIT Press.
- Ciampa, D. (1992). Total Quality: A user's guide for implementation, *Addison Wesley*, New York, NY.

- Claver, E., Tari, J.J. and Molina, J.F. (2002). Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19[8/9], pp. 1014-1036.
- Γετίμης, Π. και Γράβαρης, Δ. (επιμ.), (1993), *Κοινωνικό κράτος και κοινωνική πολιτική*, Αθήνα: Θεμέλιο.
- Γιαννής Νίκος,(2002), *Τι είναι η κοινωνία πολιτών*, Αθήνα: Κίνηση πολιτών για μια ανοιχτή κοινωνία.
- Dean, J.W.J. AND Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 392-417.
- Dewhurst, F. Martinez- Lorente, A.R. and Dale, B.G. (1999). TQM in public organizations: an examination of the issues, *Managing Service Quality*, vol. 9[4], pp. 265-273.
- Dionne, E. J. (1997). Why civil society? Why now?, *Brookings Review*, 15.
- Eriksson, H. (2004). Organizational value of participating in a quality award process: a Swedish study, *The TQM Magazine*, vol. 16[2], pp. 78-92.
- Garvin, D.A. (1998). *Managing Quality*, Free Press, New York.
- Goetsch, D.L. and Davis, S. (1995). *Implementing total quality*, Prentice Hall, Englewood, Cliffs, NJ.
- Hellsten, U. & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, *The TQM Magazine*, vol. 14[4], pp. 238-244.
- Ho, S.K.M. (1995). Is the ISO 9000 series for total quality management?, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 25[1], pp. 51-66.
- Huang, Y.S. and Lin, B.M.T. (2002). An empirical investigation of Total Quality Management: a Taiwanese case, *The TQM Magazine*, vol. 14[3], pp. 172-180.
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, 6th edition, *Pearson Education Ltd.*, Harlow.
- Juran, M.J. and Godfrey, A.B. (2000). Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill, *International Edition Industrial/Plant Engineering Series*, 5th edition, New York.
- Καμπουρίδης , Γ. (2001). *Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Karna, Shyam Kumar and Sahai, Rajeshwar. (2012). An Overview on Taguchi Method, *International Journal of Engineering and Mathematical Sciences*, vol. 1, pp. 11-18
- Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 20[4], pp. 473-487.

- Merli, G. (1993). *Eurochallenge – The TQM approach to capturing global markets*, IFS, London.
- Oakland, J.S. (1995). *Total Quality Management*, 2nd edition, *Butterworth-Heinemann*, Oxford.
- P.A. Cauchick Miguel, (2001). Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes, *The TQM Magazine*, Vol. 13 Iss 4 pp. 260 - 272
- Radovilsky, Z.D., Gotcher, J.W. and Slattsveen, S. (1996). Implementing Total Quality Management, Statistical analysis of survey results, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18, pp. 35-49.
- Spencer, B.A. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation, *Academy of Management Review*, vol. 19[3], pp. 446-471.
- Στεφανάτος, Σ. (2000). *Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα*, τόμος Β', ΕΑΠ, Πάτρα.
- Taguchi, G. (1987). *System of Experimental Design*, Unipub/Kraus, International Publication.
- Tan Kay Chuan & Lim Chai Soon (2000). A detailed trends analysis of national quality awards world-wide. *Total Quality Management*. Vol, 11(8), pp .1065-1080
- Tan, K.C., Wong, M.F., Metha, T. and Khoo H.H. (2003). Factors affecting the development of national quality awards, *Measuring Business Excellence*, vol, 13[3], pp. 37-45.
- Terziovski, M. Samson, D. (2000). The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance, *The TQM Magazine*, vol. 12[2], pp.144-149.
- Vokurka, R., Stading, G.L. and Brazeal, J.A. (2000). Comparative analysis of national and regional quality awards, *Quality Progress* , Vol. 33 No. 8, pp. 41-9.
- Waldman, A. David. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance, *Academy of Management Review*, vol. 19[3], pp. 510-536.
- Witcher, B.J. (1990). Total marketing: total quality and the marketing concept, *The Quarterly Review of Marketing*, Winter 1990.
- Υπουργείο Εσωτερικών, (2007a), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF), Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2007b), Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Zairi, M., Letza, S.R. and Oakland, J.S. (1994). Does TQM impact on bottom line results, *The TQM Magazine*, vol. 6[1], pp. 602-636.

Zairi, M. (1994). TQM: What is wrong with the terminology? *The TQM Magazine*, vol. 6[4], pp. 6-8.

Zhang, Z., Waszink, Ab. and Wijngaard, J., (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality and Reliability*, 17(7), 730-755

Ηλεκτρονικές πηγές:

<http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>

<https://hellenicaid.mfa.gr/nomothetiko-plaisio-udas.html>, ανακτήθηκε στις 12/7/18.

www.greekcivilsocietynetwork.wordpress.com, ανακτήθηκε στις 12/7/18.

https://mko.ypes.gr/home_in_mitroo_report, ανακτήθηκε στις 13/7/18.

https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/2_Business_Excellence.pdf

<http://www.eede.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΚΑΔΙΑΣ

Αγαπητέ συμμετέχοντα,

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον τρόπο τον οποίο εφαρμόζονται η φιλοσοφία και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς στον νομό Αρκαδίας, χρησιμοποιώντας ως μοντέλο αυτοαξιολόγησης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης(ΚΠΑ)της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι απαντήσεις του παρακάτω ερωτηματολογίου βαθμολογούνται ως:

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

Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει διαγράφοντας μεΧμία από τις προτεινόμενες επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω:

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

1.Φύλο:

Άνδρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

2.Είδος Οργανισμού:

Αθλητικός	<input type="checkbox"/>
Πολιτιστικός	<input type="checkbox"/>
Ποικίλης Δράσης	<input type="checkbox"/>

3. Ηλικία:

21-30ετών	<input type="checkbox"/>
31-40ετών	<input type="checkbox"/>
41-50ετών	<input type="checkbox"/>
51-60ετών	<input type="checkbox"/>
>60ετών	<input type="checkbox"/>

4.Διοικητική Εμπειρία:

0-5έτη	<input type="checkbox"/>
6-10έτη	<input type="checkbox"/>
11-15έτη	<input type="checkbox"/>
15-20έτη	<input type="checkbox"/>
>20έτη	<input type="checkbox"/>

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)

ΑΘΗΝΑ, 2005

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΝΑ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	1.1+1.2+1.3+1.4
Μέσος όρος υποκριτηρίων	1.1+1.2+1.3+1.4/4

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	2.1+2.2+2.3
Μέσος όρος υποκριτηρίων	2.1+2.2+2.3/3

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΝΑ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	3.1+3.2+3.3
Μέσος όρος υποκριτηρίων	3.1+3.2+3.3/3

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 - ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

ΤΙ ΜΕΤΡΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΘΕΙ ΟΤΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	4.1+4.2+4.3+4.4+4.5+4.6
Μέσος όρος υποκριτηρίων	4.1+4.2+4.3+4.4+4.5+4.6/6

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΠΩΣ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	5.1+5.2+5.3
Μέσος όρος υποκριτηρίων	5.1+5.2+5.3/3

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ / ΠΟΛΙΤΗ

ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΤΥΧΑΙΝΕΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	6.1+6.2
Μέσος όρος υποκριτηρίων	6.1+6.2/2

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	7.1+7.2
Μέσος όρος υποκριτηρίων	7.1+7.2/2

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΤΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	8.1+8.2
Μέσος όρος υποκριτηρίων	8.1+8.2/2

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9 – ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΤΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ:

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

Σύνολο υποκριτηρίων	9.1+9.2
Μέσος όρος υποκριτηρίων	9.1+9.2/2

Ομάδες αξιολόγησης:

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ

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

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

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

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΕΤΥΧΕ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

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

Ο ΒΑΘΜΟΣ ΤΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΙΝΑΙ:

.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

Πίνακας: Αποτελέσματα κριτηρίων ερευνητικού εργαλείου για τον παράγοντα φύλο

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
K1	Άνδρας	68	3,6434	0,95546	0,11587	3,4121	3,8747	1,25	5,00
	Γυναίκα	32	3,7188	0,97085	0,17162	3,3687	4,0688	1,50	5,00
	Total	100	3,6675	0,95614	0,09561	3,4778	3,8572	1,25	5,00
K2	Άνδρας	68	3,7500	0,94698	0,11484	3,5208	3,9792	0,33	5,00
	Γυναίκα	32	3,5729	1,04465	0,18467	3,1963	3,9496	0,33	5,00
	Total	100	3,6933	0,97750	0,09775	3,4994	3,8873	0,33	5,00
K3	Άνδρας	68	3,8873	0,95437	0,11573	3,6562	4,1183	1,33	5,00
	Γυναίκα	32	3,8542	0,88369	0,15622	3,5356	4,1728	1,67	5,00
	Total	100	3,8767	0,92800	0,09280	3,6925	4,0608	1,33	5,00
K4	Άνδρας	68	4,0833	0,77935	0,09451	3,8947	4,2720	1,50	5,00
	Γυναίκα	32	4,1042	0,67568	0,11944	3,8606	4,3478	2,83	5,00
	Total	100	4,0900	0,74438	0,07444	3,9423	4,2377	1,50	5,00
K5	Άνδρας	68	3,7794	0,88961	0,10788	3,5641	3,9947	1,67	5,00
	Γυναίκα	32	3,8438	0,91183	0,16119	3,5150	4,1725	1,00	5,00
	Total	100	3,8000	0,89267	0,08927	3,6229	3,9771	1,00	5,00
K6	Άνδρας	68	3,7794	0,83480	0,10123	3,5773	3,9815	1,50	5,00
	Γυναίκα	32	3,8281	0,75786	0,13397	3,5549	4,1014	2,50	5,00
	Total	100	3,7950	0,80746	0,08075	3,6348	3,9552	1,50	5,00
K7	Άνδρας	68	3,8162	0,83713	0,10152	3,6135	4,0188	1,00	5,00
	Γυναίκα	32	3,7188	0,96668	0,17089	3,3702	4,0673	1,00	5,00
	Total	100	3,7850	0,87691	0,08769	3,6110	3,9590	1,00	5,00
K8	Άνδρας	68	3,6103	1,10914	0,13450	3,3418	3,8788	1,00	5,00
	Γυναίκα	32	3,6094	0,98156	0,17352	3,2555	3,9633	2,00	5,00
	Total	100	3,6100	1,06501	0,10650	3,3987	3,8213	1,00	5,00
K9	Άνδρας	68	3,8088	0,82421	0,09995	3,6093	4,0083	1,50	5,00
	Γυναίκα	32	3,8125	0,93972	0,16612	3,4737	4,1513	2,00	5,00
	Total	100	3,8100	0,85806	0,08581	3,6397	3,9803	1,50	5,00

Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων κριτηρίου παράγοντας φύλο

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K1	Between Groups	0,124	1	0,124	0,134	0,715
	Within Groups	90,383	98	0,922		
	Total	90,507	99			
K2	Between Groups	0,682	1	0,682	0,712	0,401
	Within Groups	93,913	98	0,958		
	Total	94,596	99			
K3	Between Groups	0,024	1	0,024	0,027	0,869
	Within Groups	85,233	98	0,870		
	Total	85,257	99			
K4	Between Groups	0,009	1	0,009	0,017	0,897
	Within Groups	54,847	98	0,560		
	Total	54,857	99			
K5	Between Groups	0,090	1	0,090	0,112	0,739
	Within Groups	78,799	98	0,804		
	Total	78,889	99			
K6	Between Groups	0,052	1	0,052	0,078	0,780
	Within Groups	64,496	98	0,658		
	Total	64,548	99			
K7	Between Groups	0,207	1	0,207	0,267	0,607
	Within Groups	75,921	98	0,775		
	Total	76,128	99			
K8	Between Groups	0,000	1	0,000	0,000	0,997
	Within Groups	112,290	98	1,146		
	Total	112,290	99			
K9	Between Groups	0,000	1	0,000	0,000	0,984
	Within Groups	72,890	98	0,744		
	Total	72,890	99			

Πίνακας: Αποτελέσματα κριτηρίων ερευνητικού εργαλείου για τον παράγοντα είδος οργανισμού

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
K1	Αθλητικός	37	3,4527	0,91825	0,15096	3,1465	3,7589	1,25	5,00
	Πολιτιστικός	43	3,9070	0,84695	0,12916	3,6463	4,1676	1,50	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	3,5500	1,16020	0,25943	3,0070	4,0930	1,25	5,00
	Total	100	3,6675	0,95614	0,09561	3,4778	3,8572	1,25	5,00
K2	Αθλητικός	37	3,4505	1,03702	0,17048	3,1047	3,7962	0,33	4,67
	Πολιτιστικός	43	3,9380	0,74980	0,11434	3,7072	4,1687	2,00	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	3,6167	1,20076	0,26850	3,0547	4,1786	0,33	5,00
	Total	100	3,6933	0,97750	0,09775	3,4994	3,8873	0,33	5,00
K3	Αθλητικός	37	3,7387	0,90654	0,14903	3,4365	4,0410	1,33	5,00
	Πολιτιστικός	43	4,1318	0,75642	0,11535	3,8990	4,3646	2,00	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	3,5833	1,17913	0,26366	3,0315	4,1352	1,33	5,00
	Total	100	3,8767	0,92800	0,09280	3,6925	4,0608	1,33	5,00
K4	Αθλητικός	37	3,8604	0,87092	0,14318	3,5700	4,1507	1,50	5,00
	Πολιτιστικός	43	4,2713	0,61186	0,09331	4,0830	4,4596	2,83	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	4,1250	0,66639	0,14901	3,8131	4,4369	2,67	5,00
	Total	100	4,0900	0,74438	0,07444	3,9423	4,2377	1,50	5,00
K5	Αθλητικός	37	3,5766	0,96112	0,15801	3,2561	3,8970	1,67	5,00
	Πολιτιστικός	43	4,0310	0,72307	0,11027	3,8085	4,2535	2,33	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	3,7167	1,01033	0,22592	3,2438	4,1895	1,00	5,00
	Total	100	3,8000	0,89267	0,08927	3,6229	3,9771	1,00	5,00
K6	Αθλητικός	37	3,6486	0,73470	0,12078	3,4037	3,8936	1,50	5,00
	Πολιτιστικός	43	4,0349	0,78221	0,11929	3,7942	4,2756	2,00	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	3,5500	0,88704	0,19835	3,1349	3,9651	2,00	5,00
	Total	100	3,7950	0,80746	0,08075	3,6348	3,9552	1,50	5,00
K7	Αθλητικός	37	3,6757	0,92208	0,15159	3,3682	3,9831	1,50	5,00
	Πολιτιστικός	43	4,0000	0,62678	0,09558	3,8071	4,1929	2,50	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	3,5250	1,15251	0,25771	2,9856	4,0644	1,00	5,00
	Total	100	3,7850	0,87691	0,08769	3,6110	3,9590	1,00	5,00
K8	Αθλητικός	37	3,2973	1,16940	0,19225	2,9074	3,6872	1,00	5,00
	Πολιτιστικός	43	3,8721	0,91348	0,13930	3,5910	4,1532	2,00	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	3,6250	1,06221	0,23752	3,1279	4,1221	2,00	5,00
	Total	100	3,6100	1,06501	0,10650	3,3987	3,8213	1,00	5,00
K9	Αθλητικός	37	3,6216	0,82836	0,13618	3,3454	3,8978	1,50	5,00
	Πολιτιστικός	43	4,0581	0,75758	0,11553	3,8250	4,2913	2,00	5,00
	Ποικίλης Δράσης	20	3,6250	1,01145	0,22617	3,1516	4,0984	1,50	5,00
	Total	100	3,8100	0,85806	0,08581	3,6397	3,9803	1,50	5,00

Πίνακας : Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας είδος οργανισμού

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K1	Between Groups	4,449	2	2,225	2,507	0,087
	Within Groups	86,058	97	0,887		
	Total	90,507	99			
K2	Between Groups	4,874	2	2,437	2,635	0,077
	Within Groups	89,722	97	0,925		
	Total	94,596	99			
K3	Between Groups	5,223	2	2,612	3,165	0,047
	Within Groups	80,033	97	0,825		
	Total	85,257	99			
K4	Between Groups	3,389	2	1,695	3,194	0,045
	Within Groups	51,467	97	0,531		
	Total	54,857	99			
K5	Between Groups	4,281	2	2,140	2,783	0,067
	Within Groups	74,608	97	0,769		
	Total	78,889	99			
K6	Between Groups	4,467	2	2,234	3,606	0,031
	Within Groups	60,080	97	0,619		
	Total	64,548	99			
K7	Between Groups	3,782	2	1,891	2,535	0,084
	Within Groups	72,346	97	0,746		
	Total	76,128	99			
K8	Between Groups	6,576	2	3,288	3,017	0,054
	Within Groups	105,714	97	1,090		
	Total	112,290	99			
K9	Between Groups	4,645	2	2,323	3,301	0,041
	Within Groups	68,245	97	0,704		
	Total	72,890	99			

Πίνακας: Πολλαπλή Ανάλυση παράγοντα είδος οργανισμού

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
K1	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-0,45427	0,21121	0,102	-0,9688	0,0603
		Ποικίλης Δράσης	-0,09730	0,26141	1,000	-0,7342	0,5396
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	0,45427	0,21121	0,102	-0,0603	0,9688
		Ποικίλης Δράσης	0,35698	0,25494	0,494	-0,2641	0,9781
Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	0,09730	0,26141	1,000	-0,5396	0,7342	
	Πολιτιστικός	-0,35698	0,25494	0,494	-0,9781	0,2641	
K2	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-0,48753	0,21566	0,078	-1,0129	0,0379
		Ποικίλης Δράσης	-0,16622	0,26692	1,000	-0,8165	0,4841
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	0,48753	0,21566	0,078	-0,0379	1,0129
		Ποικίλης Δράσης	0,32132	0,26031	0,660	-0,3128	0,9555
Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	0,16622	0,26692	1,000	-0,4841	0,8165	
	Πολιτιστικός	-0,32132	0,26031	0,660	-0,9555	0,3128	
K3	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-0,39304	0,20369	0,170	-0,8893	0,1032
		Ποικίλης Δράσης	0,15541	0,25210	1,000	-0,4588	0,7696
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	0,39304	0,20369	0,170	-0,1032	0,8893
		Ποικίλης Δράσης	0,54845	0,24585	0,084	-0,0505	1,1474
Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	-0,15541	0,25210	1,000	-0,7696	0,4588	
	Πολιτιστικός	-0,54845	0,24585	0,084	-1,1474	0,0505	
K4	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-,41096	0,16334	0,041	-0,8089	-0,0130
		Ποικίλης Δράσης	-0,26464	0,20216	0,581	-0,7572	0,2279
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	,41096	0,16334	0,041	0,0130	0,8089
		Ποικίλης Δράσης	0,14632	0,19715	1,000	-0,3340	0,6266
Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	0,26464	0,20216	0,581	-0,2279	0,7572	
	Πολιτιστικός	-0,14632	0,19715	1,000	-0,6266	0,3340	
K5	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-0,45443	0,19666	0,069	-0,9335	0,0247
		Ποικίλης Δράσης	-0,14009	0,24340	1,000	-0,7331	0,4529
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	0,45443	0,19666	0,069	-0,0247	0,9335
		Ποικίλης Δράσης	0,31434	0,23737	0,566	-0,2639	0,8926
Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	0,14009	0,24340	1,000	-0,4529	0,7331	
	Πολιτιστικός	-0,31434	0,23737	0,566	-0,8926	0,2639	
K6	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-0,38624	0,17648	0,093	-0,8162	0,0437
		Ποικίλης Δράσης	0,09865	0,21842	1,000	-0,4335	0,6308
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	0,38624	0,17648	0,093	-0,0437	0,8162
		Ποικίλης Δράσης	0,48488	0,21301	0,075	-0,0341	1,0038

	Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	-0,09865	0,21842	1,000	-0,6308	0,4335
		Πολιτιστικός	-0,48488	0,21301	0,075	-1,0038	0,0341
Κ7	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-0,32432	0,19366	0,292	-0,7961	0,1475
		Ποικίλης Δράσης	0,15068	0,23969	1,000	-0,4332	0,7346
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	0,32432	0,19366	0,292	-0,1475	0,7961
		Ποικίλης Δράσης	0,47500	0,23374	0,135	-0,0944	1,0444
Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	-0,15068	0,23969	1,000	-0,7346	0,4332	
	Πολιτιστικός	-0,47500	0,23374	0,135	-1,0444	0,0944	
Κ8	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-,57480	0,23409	0,048	-1,1451	-0,0045
		Ποικίλης Δράσης	-0,32770	0,28974	0,782	-1,0336	0,3782
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	,57480	0,23409	0,048	0,0045	1,1451
		Ποικίλης Δράσης	0,24709	0,28255	1,000	-0,4413	0,9355
Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	0,32770	0,28974	0,782	-0,3782	1,0336	
	Πολιτιστικός	-0,24709	0,28255	1,000	-0,9355	0,4413	
Κ9	Αθλητικός	Πολιτιστικός	-0,43652	0,18809	0,067	-0,8947	0,0217
		Ποικίλης Δράσης	-0,00338	0,23279	1,000	-0,5705	0,5638
	Πολιτιστικός	Αθλητικός	0,43652	0,18809	0,067	-0,0217	0,8947
		Ποικίλης Δράσης	0,43314	0,22702	0,178	-0,1199	0,9862
Ποικίλης Δράσης	Αθλητικός	0,00338	0,23279	1,000	-0,5638	0,5705	
	Πολιτιστικός	-0,43314	0,22702	0,178	-0,9862	0,1199	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας: Αποτελέσματα κριτηρίων ερευνητικού εργαλείου για τον παράγοντα ηλικία

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
K1	21-30 Ετών	8	3,7500	0,70711	0,25000	3,1588	4,3412	2,50	4,50
	31-40 Ετών	30	3,3583	1,00147	0,18284	2,9844	3,7323	1,25	5,00
	41-50 Ετών	46	3,7935	0,96076	0,14166	3,5082	4,0788	1,25	5,00
	51-60 Ετών	12	3,7292	0,76469	0,22075	3,2433	4,2150	2,50	5,00
	>60 ετών	4	4,1875	1,31300	0,65650	2,0982	6,2768	2,25	5,00
	Total	100	3,6675	0,95614	0,09561	3,4778	3,8572	1,25	5,00
K2	21-30 Ετών	8	3,4167	0,70711	0,25000	2,8255	4,0078	2,00	4,33
	31-40 Ετών	30	3,4778	1,16357	0,21244	3,0433	3,9123	0,33	4,67
	41-50 Ετών	46	3,8696	0,89850	0,13248	3,6027	4,1364	1,67	5,00
	51-60 Ετών	12	3,8333	0,93744	0,27061	3,2377	4,4290	2,00	5,00
	>60 ετών	4	3,4167	0,78764	0,39382	2,1634	4,6700	2,33	4,00
	Total	100	3,6933	0,97750	0,09775	3,4994	3,8873	0,33	5,00
K3	21-30 Ετών	8	4,1250	0,77536	0,27413	3,4768	4,7732	2,67	5,00
	31-40 Ετών	30	3,6778	1,13625	0,20745	3,2535	4,1021	1,33	5,00
	41-50 Ετών	46	3,9638	0,81112	0,11959	3,7229	4,2046	2,00	5,00
	51-60 Ετών	12	3,9444	0,63299	0,18273	3,5423	4,3466	3,00	5,00
	>60 ετών	4	3,6667	1,56347	0,78174	1,1788	6,1545	1,33	4,67
	Total	100	3,8767	0,92800	0,09280	3,6925	4,0608	1,33	5,00
K4	21-30 Ετών	8	3,8750	0,82013	0,28996	3,1894	4,5606	2,67	5,00
	31-40 Ετών	30	4,0778	0,91049	0,16623	3,7378	4,4178	1,50	5,00
	41-50 Ετών	46	4,1341	0,63985	0,09434	3,9440	4,3241	2,50	5,00
	51-60 Ετών	12	3,9444	0,69752	0,20136	3,5013	4,3876	2,83	5,00
	>60 ετών	4	4,5417	0,51595	0,25797	3,7207	5,3627	3,83	5,00
	Total	100	4,0900	0,74438	0,07444	3,9423	4,2377	1,50	5,00
K5	21-30 Ετών	8	3,8333	0,95950	0,33923	3,0312	4,6355	2,00	5,00

	31-40 Ετών	30	3,8444	0,89585	0,16356	3,5099	4,1790	1,67	5,00
	41-50 Ετών	46	3,7754	0,94295	0,13903	3,4953	4,0554	1,00	5,00
	51-60 Ετών	12	3,7500	0,84238	0,24317	3,2148	4,2852	1,67	5,00
	>60 ετών	4	3,8333	0,63828	0,31914	2,8177	4,8490	3,00	4,33
	Total	100	3,8000	0,89267	0,08927	3,6229	3,9771	1,00	5,00
K6	21-30 Ετών	8	3,8750	0,51755	0,18298	3,4423	4,3077	3,00	4,50
	31-40 Ετών	30	3,8333	0,84418	0,15413	3,5181	4,1486	1,50	5,00
	41-50 Ετών	46	3,7391	0,84813	0,12505	3,4873	3,9910	2,00	5,00
	51-60 Ετών	12	3,8750	0,64403	0,18592	3,4658	4,2842	3,00	5,00
	>60 ετών	4	3,7500	1,25831	0,62915	1,7478	5,7522	2,00	5,00
	Total	100	3,7950	0,80746	0,08075	3,6348	3,9552	1,50	5,00
K7	21-30 Ετών	8	3,6875	0,88388	0,31250	2,9486	4,4264	2,50	5,00
	31-40 Ετών	30	3,7667	0,99770	0,18215	3,3941	4,1392	1,00	5,00
	41-50 Ετών	46	3,7609	0,85465	0,12601	3,5071	4,0147	1,00	5,00
	51-60 Ετών	12	3,9583	0,81068	0,23402	3,4433	4,4734	2,50	5,00
	>60 ετών	4	3,8750	0,62915	0,31458	2,8739	4,8761	3,00	4,50
	Total	100	3,7850	0,87691	0,08769	3,6110	3,9590	1,00	5,00
K8	21-30 Ετών	8	3,2500	1,22474	0,43301	2,2261	4,2739	1,00	4,50
	31-40 Ετών	30	3,5167	1,14081	0,20828	3,0907	3,9427	1,00	5,00
	41-50 Ετών	46	3,6739	1,00674	0,14844	3,3749	3,9729	1,00	5,00
	51-60 Ετών	12	3,7083	0,98761	0,28510	3,0808	4,3358	2,00	5,00
	>60 ετών	4	4,0000	1,35401	0,67700	1,8455	6,1545	2,00	5,00
	Total	100	3,6100	1,06501	0,10650	3,3987	3,8213	1,00	5,00
K9	21-30 Ετών	8	4,0000	1,03510	0,36596	3,1346	4,8654	2,50	5,00
	31-40 Ετών	30	3,8333	0,95893	0,17508	3,4753	4,1914	1,50	5,00
	41-50 Ετών	46	3,7500	0,83500	0,12311	3,5020	3,9980	1,50	5,00
	51-60 Ετών	12	3,9167	0,63365	0,18292	3,5141	4,3193	3,00	5,00
	>60 ετών	4	3,6250	0,85391	0,42696	2,2662	4,9838	2,50	4,50
	Total	100	3,8100	0,85806	0,08581	3,6397	3,9803	1,50	5,00

Πίνακας : Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας ηλικία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
κ1	Between Groups	4,779	4	1,195	1,324	0,267
	Within Groups	85,728	95	0,902		
	Total	90,507	99			
κ2	Between Groups	3,976	4	0,994	1,042	0,390
	Within Groups	90,619	95	0,954		
	Total	94,596	99			
κ3	Between Groups	2,261	4	0,565	0,647	0,630
	Within Groups	82,996	95	0,874		
	Total	85,257	99			
κ4	Between Groups	1,534	4	0,383	0,683	0,605
	Within Groups	53,323	95	0,561		
	Total	54,857	99			
κ5	Between Groups	0,131	4	0,033	0,039	0,997
	Within Groups	78,758	95	0,829		
	Total	78,889	99			
κ6	Between Groups	0,324	4	0,081	0,120	0,975
	Within Groups	64,224	95	0,676		
	Total	64,548	99			
κ7	Between Groups	0,506	4	0,126	0,159	0,959
	Within Groups	75,622	95	0,796		
	Total	76,128	99			
κ8	Between Groups	2,210	4	0,553	0,477	0,753
	Within Groups	110,080	95	1,159		
	Total	112,290	99			
κ9	Between Groups	0,744	4	0,186	0,245	0,912
	Within Groups	72,146	95	0,759		
	Total	72,890	99			

Πίνακας: Πολλαπλή Ανάλυση παράγοντα ηλικία

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
K1	21-30 Ετών	31-40 Ετών	0,39167	0,37799	1,000	-0,6947	1,4780
		41-50 Ετών	-0,04348	0,36389	1,000	-1,0893	1,0024
		51-60 Ετών	0,02083	0,43359	1,000	-1,2253	1,2670
		>60 ετών	-0,43750	0,58172	1,000	-2,1094	1,2344
	31-40 Ετών	21-30 Ετών	-0,39167	0,37799	1,000	-1,4780	0,6947
		41-50 Ετών	-0,43514	0,22293	0,539	-1,0759	0,2056
		51-60 Ετών	-0,37083	0,32447	1,000	-1,3034	0,5617
		>60 ετών	-0,82917	0,50565	1,000	-2,2824	0,6241
	41-50 Ετών	21-30 Ετών	0,04348	0,36389	1,000	-1,0024	1,0893
		31-40 Ετών	0,43514	0,22293	0,539	-0,2056	1,0759
		51-60 Ετών	0,06431	0,30792	1,000	-0,8207	0,9493
		>60 ετών	-0,39402	0,49519	1,000	-1,8172	1,0292
	51-60 Ετών	21-30 Ετών	-0,02083	0,43359	1,000	-1,2670	1,2253
		31-40 Ετών	0,37083	0,32447	1,000	-0,5617	1,3034
		41-50 Ετών	-0,06431	0,30792	1,000	-0,9493	0,8207
		>60 ετών	-0,45833	0,54845	1,000	-2,0346	1,1180
	>60 ετών	21-30 Ετών	0,43750	0,58172	1,000	-1,2344	2,1094
		31-40 Ετών	0,82917	0,50565	1,000	-0,6241	2,2824
		41-50 Ετών	0,39402	0,49519	1,000	-1,0292	1,8172
		51-60 Ετών	0,45833	0,54845	1,000	-1,1180	2,0346
K2	21-30 Ετών	31-40 Ετών	-0,06111	0,38863	1,000	-1,1781	1,0558
		41-50 Ετών	-0,45290	0,37413	1,000	-1,5282	0,6224
		51-60 Ετών	-0,41667	0,44579	1,000	-1,6979	0,8646
		>60 ετών	0,00000	0,59809	1,000	-1,7189	1,7189
	31-40 Ετών	21-30 Ετών	0,06111	0,38863	1,000	-1,0558	1,1781
		41-50 Ετών	-0,39179	0,22920	0,906	-1,0505	0,2670
		51-60 Ετών	-0,35556	0,33360	1,000	-1,3143	0,6032
		>60 ετών	0,06111	0,51987	1,000	-1,4330	1,5553
	41-50 Ετών	21-30 Ετών	0,45290	0,37413	1,000	-0,6224	1,5282
		31-40 Ετών	0,39179	0,22920	0,906	-0,2670	1,0505
		51-60 Ετών	0,03623	0,31659	1,000	-0,8737	0,9461
		>60 ετών	0,45290	0,50913	1,000	-1,0104	1,9162
	51-60 Ετών	21-30 Ετών	0,41667	0,44579	1,000	-0,8646	1,6979
		31-40 Ετών	0,35556	0,33360	1,000	-0,6032	1,3143

	41-50 Ετών	-0,03623	0,31659	1,000	-0,9461	0,8737		
		>60 ετών	0,41667	0,56388	1,000	-1,2040	2,0373	
	>60 ετών	21-30 Ετών	0,00000	0,59809	1,000	-1,7189	1,7189	
		31-40 Ετών	-0,06111	0,51987	1,000	-1,5553	1,4330	
		41-50 Ετών	-0,45290	0,50913	1,000	-1,9162	1,0104	
51-60 Ετών		-0,41667	0,56388	1,000	-2,0373	1,2040		
Κ3	21-30 Ετών	31-40 Ετών	0,44722	0,37192	1,000	-0,6217	1,5162	
		41-50 Ετών	0,16123	0,35805	1,000	-0,8678	1,1903	
		51-60 Ετών	0,18056	0,42663	1,000	-1,0456	1,4067	
		>60 ετών	0,45833	0,57238	1,000	-1,1867	2,1034	
	31-40 Ετών	21-30 Ετών	-0,44722	0,37192	1,000	-1,5162	0,6217	
		41-50 Ετών	-0,28599	0,21935	1,000	-0,9164	0,3444	
		51-60 Ετών	-0,26667	0,31926	1,000	-1,1842	0,6509	
		>60 ετών	0,01111	0,49753	1,000	-1,4188	1,4410	
	41-50 Ετών	21-30 Ετών	-0,16123	0,35805	1,000	-1,1903	0,8678	
		31-40 Ετών	0,28599	0,21935	1,000	-0,3444	0,9164	
		51-60 Ετών	0,01932	0,30298	1,000	-0,8515	0,8901	
		>60 ετών	0,29710	0,48724	1,000	-1,1033	1,6975	
	51-60 Ετών	21-30 Ετών	-0,18056	0,42663	1,000	-1,4067	1,0456	
		31-40 Ετών	0,26667	0,31926	1,000	-0,6509	1,1842	
		41-50 Ετών	-0,01932	0,30298	1,000	-0,8901	0,8515	
		>60 ετών	0,27778	0,53964	1,000	-1,2732	1,8288	
	>60 ετών	21-30 Ετών	-0,45833	0,57238	1,000	-2,1034	1,1867	
		31-40 Ετών	-0,01111	0,49753	1,000	-1,4410	1,4188	
		41-50 Ετών	-0,29710	0,48724	1,000	-1,6975	1,1033	
		51-60 Ετών	-0,27778	0,53964	1,000	-1,8288	1,2732	
	Κ4	21-30 Ετών	31-40 Ετών	-0,20278	0,29811	1,000	-1,0596	0,6540
			41-50 Ετών	-0,25906	0,28699	1,000	-1,0839	0,5658
			51-60 Ετών	-0,06944	0,34196	1,000	-1,0523	0,9134
			>60 ετών	-0,66667	0,45879	1,000	-1,9853	0,6519
		31-40 Ετών	21-30 Ετών	0,20278	0,29811	1,000	-0,6540	1,0596
			41-50 Ετών	-0,05628	0,17582	1,000	-0,5616	0,4490
			51-60 Ετών	0,13333	0,25590	1,000	-0,6021	0,8688
			>60 ετών	-0,46389	0,39879	1,000	-1,6100	0,6823
41-50 Ετών		21-30 Ετών	0,25906	0,28699	1,000	-0,5658	1,0839	
		31-40 Ετών	0,05628	0,17582	1,000	-0,4490	0,5616	
		51-60 Ετών	0,18961	0,24285	1,000	-0,5084	0,8876	
		>60 ετών	-0,40761	0,39054	1,000	-1,5301	0,7148	
51-60 Ετών		21-30 Ετών	0,06944	0,34196	1,000	-0,9134	1,0523	
		31-40 Ετών	-0,13333	0,25590	1,000	-0,8688	0,6021	
		41-50 Ετών	-0,18961	0,24285	1,000	-0,8876	0,5084	

	>60 ετών		-0,59722	0,43255	1,000	-1,8404	0,6460
	21-30 Ετών		0,66667	0,45879	1,000	-0,6519	1,9853
	31-40 Ετών		0,46389	0,39879	1,000	-0,6823	1,6100
	41-50 Ετών		0,40761	0,39054	1,000	-0,7148	1,5301
	51-60 Ετών		0,59722	0,43255	1,000	-0,6460	1,8404
	>60 ετών		-0,01111	0,36230	1,000	-1,0524	1,0302
	21-30 Ετών		0,05797	0,34879	1,000	-0,9445	1,0604
	41-50 Ετών		0,08333	0,41559	1,000	-1,1111	1,2778
	>60 ετών		0,00000	0,55757	1,000	-1,6025	1,6025
	21-30 Ετών		0,01111	0,36230	1,000	-1,0302	1,0524
	31-40 Ετών		0,06908	0,21368	1,000	-0,5450	0,6832
	41-50 Ετών		0,09444	0,31100	1,000	-0,7994	0,9883
	>60 ετών		0,01111	0,48466	1,000	-1,3818	1,4041
	21-30 Ετών		-0,05797	0,34879	1,000	-1,0604	0,9445
	31-40 Ετών		-0,06908	0,21368	1,000	-0,6832	0,5450
	41-50 Ετών		0,02536	0,29514	1,000	-0,8229	0,8736
	>60 ετών		-0,05797	0,47464	1,000	-1,4221	1,3062
	21-30 Ετών		-0,08333	0,41559	1,000	-1,2778	1,1111
	31-40 Ετών		-0,09444	0,31100	1,000	-0,9883	0,7994
	41-50 Ετών		-0,02536	0,29514	1,000	-0,8736	0,8229
	>60 ετών		-0,08333	0,52569	1,000	-1,5942	1,4275
	21-30 Ετών		0,00000	0,55757	1,000	-1,6025	1,6025
	31-40 Ετών		-0,01111	0,48466	1,000	-1,4041	1,3818
	41-50 Ετών		0,05797	0,47464	1,000	-1,3062	1,4221
	>60 ετών		0,08333	0,52569	1,000	-1,4275	1,5942
	31-40 Ετών		0,04167	0,32717	1,000	-0,8986	0,9820
	41-50 Ετών		0,13587	0,31496	1,000	-0,7694	1,0411
	51-60 Ετών		0,00000	0,37529	1,000	-1,0786	1,0786
	>60 ετών		0,12500	0,50350	1,000	-1,3221	1,5721
	21-30 Ετών		-0,04167	0,32717	1,000	-0,9820	0,8986
	31-40 Ετών		0,09420	0,19295	1,000	-0,4604	0,6488
	41-50 Ετών		-0,04167	0,28084	1,000	-0,8488	0,7655
	>60 ετών		0,08333	0,43766	1,000	-1,1745	1,3412
	21-30 Ετών		-0,13587	0,31496	1,000	-1,0411	0,7694
	31-40 Ετών		-0,09420	0,19295	1,000	-0,6488	0,4604
	41-50 Ετών		-0,13587	0,26652	1,000	-0,9019	0,6301
	>60 ετών		-0,01087	0,42861	1,000	-1,2427	1,2210
	21-30 Ετών		0,00000	0,37529	1,000	-1,0786	1,0786
	31-40 Ετών		0,04167	0,28084	1,000	-0,7655	0,8488
	41-50 Ετών		0,13587	0,26652	1,000	-0,6301	0,9019
	>60 ετών		0,12500	0,47471	1,000	-1,2393	1,4893

>60 ετών	21-30 Ετών	-0,12500	0,50350	1,000	-1,5721	1,3221	
	31-40 Ετών	-0,08333	0,43766	1,000	-1,3412	1,1745	
	41-50 Ετών	0,01087	0,42861	1,000	-1,2210	1,2427	
	51-60 Ετών	-0,12500	0,47471	1,000	-1,4893	1,2393	
Κ7	21-30 Ετών	31-40 Ετών	-0,07917	0,35502	1,000	-1,0995	0,9412
		41-50 Ετών	-0,07337	0,34177	1,000	-1,0556	0,9089
		51-60 Ετών	-0,27083	0,40723	1,000	-1,4412	0,8996
		>60 ετών	-0,18750	0,54636	1,000	-1,7578	1,3828
	31-40 Ετών	21-30 Ετών	0,07917	0,35502	1,000	-0,9412	1,0995
		41-50 Ετών	0,00580	0,20938	1,000	-0,5960	0,6076
		51-60 Ετών	-0,19167	0,30474	1,000	-1,0675	0,6842
		>60 ετών	-0,10833	0,47491	1,000	-1,4733	1,2566
	41-50 Ετών	21-30 Ετών	0,07337	0,34177	1,000	-0,9089	1,0556
		31-40 Ετών	-0,00580	0,20938	1,000	-0,6076	0,5960
		51-60 Ετών	-0,19746	0,28920	1,000	-1,0287	0,6337
		>60 Ετών	-0,11413	0,46509	1,000	-1,4508	1,2226
	51-60 Ετών	21-30 Ετών	0,27083	0,40723	1,000	-0,8996	1,4412
		31-40 Ετών	0,19167	0,30474	1,000	-0,6842	1,0675
		41-50 Ετών	0,19746	0,28920	1,000	-0,6337	1,0287
		>60 ετών	0,08333	0,51511	1,000	-1,3971	1,5638
>60 ετών	21-30 Ετών	0,18750	0,54636	1,000	-1,3828	1,7578	
	31-40 Ετών	0,10833	0,47491	1,000	-1,2566	1,4733	
	41-50 Ετών	0,11413	0,46509	1,000	-1,2226	1,4508	
	51-60 Ετών	-0,08333	0,51511	1,000	-1,5638	1,3971	
Κ8	21-30 Ετών	31-40 Ετών	-0,26667	0,42833	1,000	-1,4977	0,9644
		41-50 Ετών	-0,42391	0,41235	1,000	-1,6090	0,7612
		51-60 Ετών	-0,45833	0,49133	1,000	-1,8704	0,9538
		>60 ετών	-0,75000	0,65918	1,000	-2,6445	1,1445
	31-40 Ετών	21-30 Ετών	0,26667	0,42833	1,000	-0,9644	1,4977
		41-50 Ετών	-0,15725	0,25261	1,000	-0,8833	0,5688
		51-60 Ετών	-0,19167	0,36768	1,000	-1,2484	0,8651
		>60 ετών	-0,48333	0,57298	1,000	-2,1301	1,1635
	41-50 Ετών	21-30 Ετών	0,42391	0,41235	1,000	-0,7612	1,6090
		31-40 Ετών	0,15725	0,25261	1,000	-0,5688	0,8833
		51-60 Ετών	-0,03442	0,34893	1,000	-1,0373	0,9684
		>60 ετών	-0,32609	0,56114	1,000	-1,9388	1,2867
	51-60 Ετών	21-30 Ετών	0,45833	0,49133	1,000	-0,9538	1,8704
		31-40 Ετών	0,19167	0,36768	1,000	-0,8651	1,2484
		41-50 Ετών	0,03442	0,34893	1,000	-0,9684	1,0373
		>60 ετών	-0,29167	0,62149	1,000	-2,0779	1,4945
>60 ετών	21-30 Ετών	0,75000	0,65918	1,000	-1,1445	2,6445	

	31-40 Ετών	0,48333	0,57298	1,000	-1,1635	2,1301	
	41-50 Ετών	0,32609	0,56114	1,000	-1,2867	1,9388	
	51-60 Ετών	0,29167	0,62149	1,000	-1,4945	2,0779	
Κ9	21-30 Ετών	31-40 Ετών	0,16667	0,34676	1,000	-0,8299	1,1633
		41-50 Ετών	0,25000	0,33382	1,000	-0,7094	1,2094
		51-60 Ετών	0,08333	0,39776	1,000	-1,0599	1,2265
		>60 ετών	0,37500	0,53365	1,000	-1,1588	1,9088
	31-40 Ετών	21-30 Ετών	-0,16667	0,34676	1,000	-1,1633	0,8299
		41-50 Ετών	0,08333	0,20451	1,000	-0,5044	0,6711
		51-60 Ετών	-0,08333	0,29766	1,000	-0,9388	0,7722
		>60 ετών	0,20833	0,46387	1,000	-1,1249	1,5415
	41-50 Ετών	21-30 Ετών	-0,25000	0,33382	1,000	-1,2094	0,7094
		31-40 Ετών	-0,08333	0,20451	1,000	-0,6711	0,5044
		51-60 Ετών	-0,16667	0,28248	1,000	-0,9785	0,6452
		>60 ετών	0,12500	0,45428	1,000	-1,1806	1,4306
	51-60 Ετών	21-30 Ετών	-0,08333	0,39776	1,000	-1,2265	1,0599
		31-40 Ετών	0,08333	0,29766	1,000	-0,7722	0,9388
		41-50 Ετών	0,16667	0,28248	1,000	-0,6452	0,9785
		>60 ετών	0,29167	0,50313	1,000	-1,1544	1,7377
	>60 ετών	21-30 Ετών	-0,37500	0,53365	1,000	-1,9088	1,1588
		31-40 Ετών	-0,20833	0,46387	1,000	-1,5415	1,1249
		41-50 Ετών	-0,12500	0,45428	1,000	-1,4306	1,1806
		51-60 Ετών	-0,29167	0,50313	1,000	-1,7377	1,1544

Πίνακας: Αποτελέσματα κριτηρίων ερευνητικού εργαλείου για τον παράγοντα διοικητική εμπειρία

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
K1	0-5 Έτη	33	3,8409	0,96989	0,16884	3,4970	4,1848	1,50	5,00
	6-10 Έτη	27	3,0463	0,89882	0,17298	2,6907	3,4019	1,25	4,50
	11-15 Έτη	22	3,9318	0,81351	0,17344	3,5711	4,2925	1,50	5,00
	16-20 Έτη	15	3,8500	0,80623	0,20817	3,4035	4,2965	2,25	5,00
	>20 Έτη	3	4,5000	0,66144	0,38188	2,8569	6,1431	3,75	5,00
	Total	100	3,6675	0,95614	0,09561	3,4778	3,8572	1,25	5,00
K2	0-5 Έτη	33	3,6566	1,00514	0,17497	3,3002	4,0130	0,33	5,00
	6-10 Έτη	27	3,4321	1,13158	0,21777	2,9845	3,8797	0,33	5,00
	11-15 Έτη	22	4,0606	0,80103	0,17078	3,7054	4,4158	2,00	5,00
	16-20 Έτη	15	3,6444	0,84953	0,21935	3,1740	4,1149	2,00	5,00
	>20 Έτη	3	4,0000	0,33333	0,19245	3,1720	4,8280	3,67	4,33
	Total	100	3,6933	0,97750	0,09775	3,4994	3,8873	0,33	5,00
K3	0-5 Έτη	33	4,1010	0,75224	0,13095	3,8343	4,3677	2,00	5,00
	6-10 Έτη	27	3,5556	1,07019	0,20596	3,1322	3,9789	1,33	5,00
	11-15 Έτη	22	3,8636	0,86471	0,18436	3,4802	4,2470	1,67	5,00
	16-20 Έτη	15	3,8444	1,05309	0,27191	3,2613	4,4276	1,33	5,00
	>20 Έτη	3	4,5556	0,38490	0,22222	3,5994	5,5117	4,33	5,00
	Total	100	3,8767	0,92800	0,09280	3,6925	4,0608	1,33	5,00
K4	0-5 Έτη	33	4,0909	0,69857	0,12161	3,8432	4,3386	2,17	5,00
	6-10 Έτη	27	3,9074	0,92025	0,17710	3,5434	4,2714	1,50	5,00
	11-15 Έτη	22	4,1515	0,69181	0,14749	3,8448	4,4582	2,83	5,00
	16-20 Έτη	15	4,2889	0,56858	0,14681	3,9740	4,6038	3,17	5,00
	>20 Έτη	3	4,2778	0,69389	0,40062	2,5541	6,0015	3,50	4,83
	Total	100	4,0900	0,74438	0,07444	3,9423	4,2377	1,50	5,00
K5	0-5 Έτη	33	3,9091	0,98697	0,17181	3,5591	4,2591	1,67	5,00
	6-10 Έτη	27	3,4691	0,89757	0,17274	3,1141	3,8242	2,00	5,00
	11-15 Έτη	22	3,9394	0,91799	0,19572	3,5324	4,3464	1,00	5,00
	16-20 Έτη	15	4,0000	0,53452	0,13801	3,7040	4,2960	3,00	5,00
	>20 Έτη	3	3,5556	0,50918	0,29397	2,2907	4,8204	3,00	4,00
	Total	100	3,8000	0,89267	0,08927	3,6229	3,9771	1,00	5,00
K6	0-5 Έτη	33	3,8788	0,61276	0,10667	3,6615	4,0961	2,50	5,00
	6-10 Έτη	27	3,4630	0,86520	0,16651	3,1207	3,8052	1,50	5,00
	11-15 Έτη	22	4,0000	0,80178	0,17094	3,6445	4,3555	2,50	5,00

	16-20 Έτη	15	3,8667	0,81211	0,20969	3,4169	4,3164	2,00	5,00
	>20 Έτη	3	4,0000	1,73205	1,00000	-0,3027	8,3027	2,00	5,00
	Total	100	3,7950	0,80746	0,08075	3,6348	3,9552	1,50	5,00
K7	0-5 Έτη	33	3,9091	0,75472	0,13138	3,6415	4,1767	2,00	5,00
	6-10 Έτη	27	3,4630	1,09128	0,21002	3,0313	3,8947	1,00	5,00
	11-15 Έτη	22	3,8409	0,86446	0,18430	3,4576	4,2242	1,00	5,00
	16-20 Έτη	15	4,0667	0,59362	0,15327	3,7379	4,3954	3,00	5,00
	>20 Έτη	3	3,5000	0,86603	0,50000	1,3487	5,6513	2,50	4,00
	Total	100	3,7850	0,87691	0,08769	3,6110	3,9590	1,00	5,00
K8	0-5 Έτη	33	3,6667	1,08733	0,18928	3,2811	4,0522	1,00	5,00
	6-10 Έτη	27	3,2407	1,12976	0,21742	2,7938	3,6877	1,00	5,00
	11-15 Έτη	22	3,6818	1,01823	0,21709	3,2304	4,1333	2,00	5,00
	16-20 Έτη	15	3,9667	0,83381	0,21529	3,5049	4,4284	2,00	5,00
	>20 Έτη	3	4,0000	1,32288	0,76376	0,7138	7,2862	2,50	5,00
	Total	100	3,6100	1,06501	0,10650	3,3987	3,8213	1,00	5,00
K9	0-5 Έτη	33	3,9242	0,92805	0,16155	3,5952	4,2533	1,50	5,00
	6-10 Έτη	27	3,6852	0,87868	0,16910	3,3376	4,0328	1,50	5,00
	11-15 Έτη	22	3,6818	0,80984	0,17266	3,3228	4,0409	2,00	5,00
	16-20 Έτη	15	4,0333	0,71880	0,18559	3,6353	4,4314	2,50	5,00
	>20 Έτη	3	3,5000	1,00000	0,57735	1,0159	5,9841	2,50	4,50
	Total	100	3,8100	0,85806	0,08581	3,6397	3,9803	1,50	5,00

Πίνακας: Ανάλυση διακύμανση (One Way Anova) παράγοντας διοικητική εμπειρία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K1	Between Groups	15,527	4	3,882	4,918	0,001
	Within Groups	74,980	95	0,789		
	Total	90,507	99			
K2	Between Groups	5,173	4	1,293	1,374	0,249
	Within Groups	89,423	95	0,941		
	Total	94,596	99			
K3	Between Groups	5,847	4	1,462	1,749	0,146
	Within Groups	79,410	95	0,836		
	Total	85,257	99			
K4	Between Groups	1,683	4	0,421	0,752	0,559
	Within Groups	53,174	95	0,560		
	Total	54,857	99			
K5	Between Groups	4,555	4	1,139	1,455	0,222
	Within Groups	74,334	95	0,782		
	Total	78,889	99			
K6	Between Groups	4,336	4	1,084	1,710	0,154
	Within Groups	60,211	95	0,634		
	Total	64,548	99			
K7	Between Groups	4,811	4	1,203	1,602	0,180
	Within Groups	71,317	95	0,751		
	Total	76,128	99			
K8	Between Groups	6,265	4	1,566	1,403	0,239
	Within Groups	106,025	95	1,116		
	Total	112,290	99			
K9	Between Groups	2,249	4	0,562	0,756	0,556
	Within Groups	70,641	95	0,744		
	Total	72,890	99			

Πίνακας: Πολλαπλή Ανάλυση παράγοντα διοικητική εμπειρία

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
K1	0-5 Έτη	6-10 Έτη	,79461	0,23054	0,008	0,1320	1,4572
		11-15 Έτη	-0,09091	0,24452	1,000	-0,7937	0,6119
		16-20 Έτη	-0,00909	0,27665	1,000	-0,8042	0,7860
		>20 Έτη	-0,65909	0,53573	1,000	-2,1988	0,8806
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-,79461	0,23054	0,008	-1,4572	-0,1320
		11-15 Έτη	-,88552	0,25516	0,008	-1,6189	-0,1522
		16-20 Έτη	-0,80370	0,28609	0,060	-1,6260	0,0185
		>20 Έτη	-1,45370	0,54066	0,085	-3,0076	0,1002
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	0,09091	0,24452	1,000	-0,6119	0,7937
		6-10 Έτη	,88552	0,25516	0,008	0,1522	1,6189
		16-20 Έτη	0,08182	0,29748	1,000	-0,7732	0,9368
		>20 Έτη	-0,56818	0,54677	1,000	-2,1397	1,0033
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	0,00909	0,27665	1,000	-0,7860	0,8042
		6-10 Έτη	0,80370	0,28609	0,060	-0,0185	1,6260
		11-15 Έτη	-0,08182	0,29748	1,000	-0,9368	0,7732
		>20 Έτη	-0,65000	0,56188	1,000	-2,2649	0,9649
	>20 Έτη	0-5 Έτη	0,65909	0,53573	1,000	-0,8806	2,1988
		6-10 Έτη	1,45370	0,54066	0,085	-0,1002	3,0076
		11-15 Έτη	0,56818	0,54677	1,000	-1,0033	2,1397
		16-20 Έτη	0,65000	0,56188	1,000	-0,9649	2,2649
K2	0-5 Έτη	6-10 Έτη	0,22447	0,25177	1,000	-0,4991	0,9481
		11-15 Έτη	-0,40404	0,26704	1,000	-1,1715	0,3635
		16-20 Έτη	0,01212	0,30212	1,000	-0,8562	0,8804
		>20 Έτη	-0,34343	0,58505	1,000	-2,0249	1,3381
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-0,22447	0,25177	1,000	-0,9481	0,4991
		11-15 Έτη	-0,62851	0,27866	0,264	-1,4294	0,1724
		16-20 Έτη	-0,21235	0,31243	1,000	-1,1103	0,6856
		>20 Έτη	-0,56790	0,59045	1,000	-2,2649	1,1291
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	0,40404	0,26704	1,000	-0,3635	1,1715
		6-10 Έτη	0,62851	0,27866	0,264	-0,1724	1,4294
		16-20 Έτη	0,41616	0,32487	1,000	-0,5175	1,3499
		>20 Έτη	0,06061	0,59712	1,000	-1,6556	1,7768
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	-0,01212	0,30212	1,000	-0,8804	0,8562

		6-10 Έτη	0,21235	0,31243	1,000	-0,6856	1,1103
		11-15 Έτη	-0,41616	0,32487	1,000	-1,3499	0,5175
		>20 Έτη	-0,35556	0,61361	1,000	-2,1191	1,4080
	>20 Έτη	0-5 Έτη	0,34343	0,58505	1,000	-1,3381	2,0249
		6-10 Έτη	0,56790	0,59045	1,000	-1,1291	2,2649
		11-15 Έτη	-0,06061	0,59712	1,000	-1,7768	1,6556
		16-20 Έτη	0,35556	0,61361	1,000	-1,4080	2,1191
K3	0-5 Έτη	6-10 Έτη	0,54545	0,23725	0,237	-0,1364	1,2273
		11-15 Έτη	0,23737	0,25164	1,000	-0,4859	0,9606
		16-20 Έτη	0,25657	0,28470	1,000	-0,5617	1,0748
		>20 Έτη	-0,45455	0,55133	1,000	-2,0391	1,1300
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-0,54545	0,23725	0,237	-1,2273	0,1364
		11-15 Έτη	-0,30808	0,26259	1,000	-1,0628	0,4466
		16-20 Έτη	-0,28889	0,29442	1,000	-1,1351	0,5573
		>20 Έτη	-1,00000	0,55641	0,755	-2,5992	0,5992
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	-0,23737	0,25164	1,000	-0,9606	0,4859
		6-10 Έτη	0,30808	0,26259	1,000	-0,4466	1,0628
		16-20 Έτη	0,01919	0,30614	1,000	-0,8607	0,8991
		>20 Έτη	-0,69192	0,56270	1,000	-2,3091	0,9253
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	-0,25657	0,28470	1,000	-1,0748	0,5617
		6-10 Έτη	0,28889	0,29442	1,000	-0,5573	1,1351
		11-15 Έτη	-0,01919	0,30614	1,000	-0,8991	0,8607
		>20 Έτη	-0,71111	0,57824	1,000	-2,3730	0,9508
	>20 Έτη	0-5 Έτη	0,45455	0,55133	1,000	-1,1300	2,0391
		6-10 Έτη	1,00000	0,55641	0,755	-0,5992	2,5992
		11-15 Έτη	0,69192	0,56270	1,000	-0,9253	2,3091
		16-20 Έτη	0,71111	0,57824	1,000	-0,9508	2,3730
K4	0-5 Έτη	6-10 Έτη	0,18350	0,19414	1,000	-0,3745	0,7415
		11-15 Έτη	-0,06061	0,20592	1,000	-0,6524	0,5312
		16-20 Έτη	-0,19798	0,23297	1,000	-0,8676	0,4716
		>20 Έτη	-0,18687	0,45115	1,000	-1,4835	1,1098
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-0,18350	0,19414	1,000	-0,7415	0,3745
		11-15 Έτη	-0,24411	0,21488	1,000	-0,8617	0,3735
		16-20 Έτη	-0,38148	0,24093	1,000	-1,0739	0,3110
		>20 Έτη	-0,37037	0,45531	1,000	-1,6790	0,9382
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	0,06061	0,20592	1,000	-0,5312	0,6524
		6-10 Έτη	0,24411	0,21488	1,000	-0,3735	0,8617
		16-20 Έτη	-0,13737	0,25051	1,000	-0,8574	0,5826

		>20 Έτη	-0,12626	0,46045	1,000	-1,4496	1,1971
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	0,19798	0,23297	1,000	-0,4716	0,8676
		6-10 Έτη	0,38148	0,24093	1,000	-0,3110	1,0739
		11-15 Έτη	0,13737	0,25051	1,000	-0,5826	0,8574
		>20 Έτη	0,01111	0,47317	1,000	-1,3488	1,3710
	>20 Έτη	0-5 Έτη	0,18687	0,45115	1,000	-1,1098	1,4835
		6-10 Έτη	0,37037	0,45531	1,000	-0,9382	1,6790
		11-15 Έτη	0,12626	0,46045	1,000	-1,1971	1,4496
		16-20 Έτη	-0,01111	0,47317	1,000	-1,3710	1,3488
K5	0-5 Έτη	6-10 Έτη	0,43996	0,22955	0,583	-0,2198	1,0997
		11-15 Έτη	-0,03030	0,24347	1,000	-0,7301	0,6694
		16-20 Έτη	-0,09091	0,27545	1,000	-0,8826	0,7008
		>20 Έτη	0,35354	0,53341	1,000	-1,1795	1,8866
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-0,43996	0,22955	0,583	-1,0997	0,2198
		11-15 Έτη	-0,47026	0,25406	0,673	-1,2004	0,2599
		16-20 Έτη	-0,53086	0,28486	0,655	-1,3496	0,2878
		>20 Έτη	-0,08642	0,53833	1,000	-1,6336	1,4608
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	0,03030	0,24347	1,000	-0,6694	0,7301
		6-10 Έτη	0,47026	0,25406	0,673	-0,2599	1,2004
		16-20 Έτη	-0,06061	0,29619	1,000	-0,9119	0,7907
		>20 Έτη	0,38384	0,54441	1,000	-1,1808	1,9485
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	0,09091	0,27545	1,000	-0,7008	0,8826
		6-10 Έτη	0,53086	0,28486	0,655	-0,2878	1,3496
		11-15 Έτη	0,06061	0,29619	1,000	-0,7907	0,9119
		>20 Έτη	0,44444	0,55945	1,000	-1,1635	2,0523
	>20 Έτη	0-5 Έτη	-0,35354	0,53341	1,000	-1,8866	1,1795
		6-10 Έτη	0,08642	0,53833	1,000	-1,4608	1,6336
		11-15 Έτη	-0,38384	0,54441	1,000	-1,9485	1,1808
		16-20 Έτη	-0,44444	0,55945	1,000	-2,0523	1,1635
K6	0-5 Έτη	6-10 Έτη	0,41582	0,20659	0,470	-0,1779	1,0096
		11-15 Έτη	-0,12121	0,21912	1,000	-0,7510	0,5086
		16-20 Έτη	0,01212	0,24791	1,000	-0,7004	0,7246
		>20 Έτη	-0,12121	0,48008	1,000	-1,5010	1,2586
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-0,41582	0,20659	0,470	-1,0096	0,1779
		11-15 Έτη	-0,53704	0,22866	0,209	-1,1942	0,1201
		16-20 Έτη	-0,40370	0,25637	1,000	-1,1405	0,3331
		>20 Έτη	-0,53704	0,48450	1,000	-1,9295	0,8555
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	0,12121	0,21912	1,000	-0,5086	0,7510

		6-10 Έτη	0,53704	0,22866	0,209	-0,1201	1,1942
		16-20 Έτη	0,13333	0,26658	1,000	-0,6328	0,8995
		>20 Έτη	0,00000	0,48998	1,000	-1,4082	1,4082
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	-0,01212	0,24791	1,000	-0,7246	0,7004
		6-10 Έτη	0,40370	0,25637	1,000	-0,3331	1,1405
		11-15 Έτη	-0,13333	0,26658	1,000	-0,8995	0,6328
		>20 Έτη	-0,13333	0,50351	1,000	-1,5805	1,3138
	>20 Έτη	0-5 Έτη	0,12121	0,48008	1,000	-1,2586	1,5010
		6-10 Έτη	0,53704	0,48450	1,000	-0,8555	1,9295
		11-15 Έτη	0,00000	0,48998	1,000	-1,4082	1,4082
		16-20 Έτη	0,13333	0,50351	1,000	-1,3138	1,5805
K7	0-5 Έτη	6-10 Έτη	0,44613	0,22484	0,501	-0,2001	1,0923
		11-15 Έτη	0,06818	0,23848	1,000	-0,6172	0,7536
		16-20 Έτη	-0,15758	0,26981	1,000	-0,9330	0,6179
		>20 Έτη	0,40909	0,52248	1,000	-1,0925	1,9107
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-0,44613	0,22484	0,501	-1,0923	0,2001
		11-15 Έτη	-0,37795	0,24885	1,000	-1,0932	0,3373
		16-20 Έτη	-0,60370	0,27902	0,330	-1,4056	0,1982
		>20 Έτη	-0,03704	0,52729	1,000	-1,5525	1,4784
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	-0,06818	0,23848	1,000	-0,7536	0,6172
		6-10 Έτη	0,37795	0,24885	1,000	-0,3373	1,0932
		16-20 Έτη	-0,22576	0,29012	1,000	-1,0596	0,6081
		>20 Έτη	0,34091	0,53325	1,000	-1,1917	1,8735
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	0,15758	0,26981	1,000	-0,6179	0,9330
		6-10 Έτη	0,60370	0,27902	0,330	-0,1982	1,4056
		11-15 Έτη	0,22576	0,29012	1,000	-0,6081	1,0596
		>20 Έτη	0,56667	0,54798	1,000	-1,0083	2,1416
	>20 Έτη	0-5 Έτη	-0,40909	0,52248	1,000	-1,9107	1,0925
		6-10 Έτη	0,03704	0,52729	1,000	-1,4784	1,5525
		11-15 Έτη	-0,34091	0,53325	1,000	-1,8735	1,1917
		16-20 Έτη	-0,56667	0,54798	1,000	-2,1416	1,0083
K8	0-5 Έτη	6-10 Έτη	0,42593	0,27414	1,000	-0,3620	1,2138
		11-15 Έτη	-0,01515	0,29077	1,000	-0,8509	0,8206
		16-20 Έτη	-0,30000	0,32897	1,000	-1,2455	0,6455
		>20 Έτη	-0,33333	0,63705	1,000	-2,1643	1,4976
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-0,42593	0,27414	1,000	-1,2138	0,3620
		11-15 Έτη	-0,44108	0,30342	1,000	-1,3131	0,4310
		16-20 Έτη	-0,72593	0,34020	0,354	-1,7037	0,2518

		>20 Έτη	-0,75926	0,64292	1,000	-2,6071	1,0886
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	0,01515	0,29077	1,000	-0,8206	0,8509
		6-10 Έτη	0,44108	0,30342	1,000	-0,4310	1,3131
		16-20 Έτη	-0,28485	0,35374	1,000	-1,3015	0,7318
		>20 Έτη	-0,31818	0,65019	1,000	-2,1869	1,5505
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	0,30000	0,32897	1,000	-0,6455	1,2455
		6-10 Έτη	0,72593	0,34020	0,354	-0,2518	1,7037
		11-15 Έτη	0,28485	0,35374	1,000	-0,7318	1,3015
		>20 Έτη	-0,03333	0,66815	1,000	-1,9536	1,8870
	>20 Έτη	0-5 Έτη	0,33333	0,63705	1,000	-1,4976	2,1643
		6-10 Έτη	0,75926	0,64292	1,000	-1,0886	2,6071
		11-15 Έτη	0,31818	0,65019	1,000	-1,5505	2,1869
		16-20 Έτη	0,03333	0,66815	1,000	-1,8870	1,9536
K9	0-5 Έτη	6-10 Έτη	0,23906	0,22377	1,000	-0,4041	0,8822
		11-15 Έτη	0,24242	0,23734	1,000	-0,4397	0,9246
		16-20 Έτη	-0,10909	0,26852	1,000	-0,8808	0,6627
		>20 Έτη	0,42424	0,52000	1,000	-1,0703	1,9187
	6-10 Έτη	0-5 Έτη	-0,23906	0,22377	1,000	-0,8822	0,4041
		11-15 Έτη	0,00337	0,24767	1,000	-0,7085	0,7152
		16-20 Έτη	-0,34815	0,27769	1,000	-1,1463	0,4500
		>20 Έτη	0,18519	0,52479	1,000	-1,3231	1,6935
	11-15 Έτη	0-5 Έτη	-0,24242	0,23734	1,000	-0,9246	0,4397
		6-10 Έτη	-0,00337	0,24767	1,000	-0,7152	0,7085
		16-20 Έτη	-0,35152	0,28874	1,000	-1,1814	0,4784
		>20 Έτη	0,18182	0,53072	1,000	-1,3435	1,7071
	16-20 Έτη	0-5 Έτη	0,10909	0,26852	1,000	-0,6627	0,8808
		6-10 Έτη	0,34815	0,27769	1,000	-0,4500	1,1463
		11-15 Έτη	0,35152	0,28874	1,000	-0,4784	1,1814
		>20 Έτη	0,53333	0,54538	1,000	-1,0341	2,1008
	>20 Έτη	0-5 Έτη	-0,42424	0,52000	1,000	-1,9187	1,0703
		6-10 Έτη	-0,18519	0,52479	1,000	-1,6935	1,3231
		11-15 Έτη	-0,18182	0,53072	1,000	-1,7071	1,3435
		16-20 Έτη	-0,53333	0,54538	1,000	-2,1008	1,0341

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.