

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

**Π.Μ.Σ.**

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**«Η στρατηγική διοίκηση και η αξιολόγηση αποδοτικότητας  
στην Δημοτική Αστυνομία, όπως αποτυπώνεται από τις  
απόψεις των Δημοτικών Αστυνομικών του Δήμου  
Θεσσαλονίκης»**

**Δουγαλής Γρηγόριος**

Κόρινθος, Μάρτιος 2018



**Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese**  
**Department of Economics - Democritus University of Thrace**  
**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**  
**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental**  
**Master Program in**  
**«Local and Regional Government and Development»**

**“Strategic management and performance evaluation in the  
Municipal Police, as reflected by the view of Municipal  
Police officers of the Municipality of Thessaloniki”**

**Dougalis Grigorios**

Korinth, March 2018

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Στέφανο Παπαδάμου για την καθοδήγηση, τις υποδείξεις του και το ενδιαφέρον του.

Ευχαριστώ τους Δημοτικούς Αστυνομικούς τους Δήμου Θεσσαλονίκης για τη συμμετοχή τους στην ερευνητική διαδικασία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του προγράμματος, το διοικητικό προσωπικό καθώς και όλους τους συναδέλφους μεταπτυχιακούς φοιτητές για αυτό το ταξίδι που κάναμε μαζί.

# «Η στρατηγική διοίκηση και η αξιολόγηση αποδοτικότητας στην Δημοτική Αστυνομία, όπως αποτυπώνεται από τις απόψεις των Δημοτικών Αστυνομικών του Δήμου Θεσσαλονίκης»

**Σημαντικοί όροι:** Δημοτική Αστυνομία, Λειτουργία, Αποδοτικότητα, Στρατηγική Διοίκηση

## Περίληψη

Η στρατηγική διοίκηση θεωρούνταν παραδοσιακά ότι αφορά μόνο τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Όμως, ο δημόσιος τομέας καλείται να λειτουργήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, να παρέχει υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας με χαμηλότερο κόστος, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της σύγχρονης κοινωνίας, επομένως, υπάρχει η ανάγκη εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης και στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Ειδικά στην Ελλάδα, η οικονομική κρίση που πλήττει τα τελευταία χρόνια την Ελληνική οικονομία έχει καταστήσει ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη για πιο αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα με μειωμένους πόρους. Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η αξιολόγηση της Δημοτικής Αστυνομίας της Θεσσαλονίκης ως προς τη λειτουργία της, την αποδοτικότητά της και την εφαρμογή των διαδικασιών της στρατηγικής διοίκησης. Προς το σκοπό αυτό, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου στους υπαλλήλους. Η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων των 50 Δημοτικών Αστυνομικών, οι οποίοι αποτέλεσαν το τελικό δείγμα, υλοποιήθηκε με χρήση πινάκων συχνοτήτων, πινάκων διπλής εισόδου και ελέγχων ανεξαρτησίας  $\chi^2$  και κατέδειξε τα εξής: (1) Η λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας αξιολογείται θετικά τόσο στο σύνολο όσο και στις επιμέρους δραστηριότητές της, με εξαίρεση το καθήκον της τήρησης των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων. Η θετική αυτήν αξιολόγηση δεν επηρεάστηκε από τη διακοπή της λειτουργίας της. (2) Η αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας κρίνεται ικανοποιητική και υπάρχουν ενδείξεις ότι βελτιώθηκε μετά την κατάργησή της. Η αποδοτικότητα αυτήν διασφαλίζεται από μέσα που υλοποιούνται επίσης ικανοποιητικά. (3) Η εφαρμογή των διαδικασιών της στρατηγικής διοίκησης

υλοποιείται καλά ή πολύ καλά στο σύνολό τους. Από την κατάργηση και επαναλειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας θετικά επηρεάστηκαν οι διαδικασίες του προγραμματισμού, της θέσπισης στόχων και της ανάλυσης των συνθηκών του περιβάλλοντος και αρνητικά η διαδικασία της στελέχωσης. (4) Οι παραπάνω αξιολογήσεις είναι καθολικές, εφόσον δεν εμφανίστηκαν ενδείξεις ότι το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο σπουδών τις επηρεάζει.

# **“Strategic management and performance evaluation in the Municipal Police, as reflected by the view of Municipal Police officers of the Municipality of Thessaloniki”**

**Keywords:** Municipal Police, Operation, Efficiency, Strategic Management

## **Abstract**

Strategic management has traditionally been considered to be only for private organizations and businesses. However, the public sector is called upon to operate more efficiently and to provide higher quality services at lower cost in order to meet the expectations of modern society. So there is a need to apply the management strategy to both public services and organizations. Especially in Greece, the economic crisis that has hit the Greek economy in recent years has made the need for a more efficient public sector operation with reduced resources even more imperative. The purpose of this study was to evaluate the Thessaloniki Municipal Police in terms of its operation, efficiency and the implementation of strategic management processes. To this end, a questionnaire was created with closed-ended questions for employees. The statistical processing of the responses of the 50 municipal police officers, who were the final sample, was carried out using frequency tables, crosstabs and  $\chi^2$  test of independence and showed the following: (1) The operation of the Municipal Police is positively evaluated both in the total and in its individual activities, with the exception of the task of complying with the provisions on the operation of playgrounds. This positive assessment was not affected by its closure. (2) The effectiveness of the Municipal Police is judged to be satisfactory and there are indications that it improved after the service's abolition. This efficiency is ensured by means that are also being implemented satisfactorily. (3) Implementation of strategic management processes is well or well implemented. Moreover, the abolishment and operation of the Municipal Police seems to affect positively the procedures of programming, setting of targets and analysis of environmental conditions, while seems to affect negatively the process of staffing. (4) The above assessments are single, as there is no evidence that gender, age and level of studies affect them.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	vii
Πίνακας Ακρωνυμίων και Συντομογραφιών .....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
1.1 Εισαγωγή και σημαντικότητα της μελέτης.....	2
1.2 Σκοπός της μελέτης.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	4
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	4
2.1 Στρατηγική διοίκηση.....	4
2.2 Αξιολόγηση αποδοτικότητας.....	8
2.3 Εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα – Σύγκριση με ιδιωτικό τομέα .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	17
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ .....	17
3.1 Η ιστορία του θεσμού.....	17
3.2 Το περιβάλλον ανάπτυξης του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας στην Ελλάδα και οι συνθήκες που οδήγησαν στην κατάργησή του.....	18
3.3 Οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας στην πρώτη και τη δεύτερη φάση της λειτουργίας της.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	27
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	27
4.1 Σκοπός, Στόχοι και Ερωτήματα της Έρευνας .....	27
4.2 Ερευνητικό Εργαλείο: Περιγραφή του Ερωτηματολογίου.....	28
4.3 Περιγραφή των Μεθόδων Στατιστικής Ανάλυσης.....	29
4.4 Πληθυσμός, Δειγματοληψία και Δείγμα .....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	33
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	33
5.1 Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας.....	33
5.1.1 Η Αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας σύμφωνα με το δείγμα των δημοτικών αστυνομικών .....	33

5.1.2 Η Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στην Αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας .....	34
5.2 Η Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας.....	37
5.2.1 Η Αξιολόγηση της Αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας από το δείγμα των Δημοτικών Αστυνομικών .....	37
5.2.2 Η Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στην Αξιολόγηση της Αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας.....	39
5.3 Η Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης της Δημοτικής Αστυνομίας .....	41
5.3.1 Η Αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας από το δείγμα των δημοτικών αστυνομικών ..	41
5.3.2 Η Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στην Αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας.....	45
5.4 Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	53
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	61



## Πίνακας Ακρωνυμίων και Συντομογραφιών

DEA: Data Envelopment Analysis

MBO: Management By Objectives

PEST: Political, Economic, Social, Technological

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

EOT: Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού

ΙΚΑ: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων

Π.Δ: Προεδρικό Διάταγμα

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του .....	31
Πίνακας 2. Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας .....	33
Πίνακας 3. Η Επίδραση του Φύλου στην Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας .....	35
Πίνακας 4. Η Επίδραση της Ηλικίας στην Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας .....	36
Πίνακας 5. Η Επίδραση του Επιπέδου Σπουδών στην Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας .....	37
Πίνακας 6. Η Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας .....	37
Πίνακας 7. Η Επίδραση του Φύλου στην Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας .....	39
Πίνακας 8. Η Επίδραση της Ηλικίας στην Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας .....	40
Πίνακας 9. Η Επίδραση του Επιπέδου Σπουδών στην Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας .....	40
Πίνακας 10. Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στη Δημοτική Αστυνομία .....	41
Πίνακας 11. Η Επίδραση του Φύλου στην Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στη Δημοτική Αστυνομία .....	45
Πίνακας 12. Η Επίδραση της Ηλικίας στην Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στη Δημοτική Αστυνομία .....	47
Πίνακας 13. Η Επίδραση του Επιπέδου Σπουδών στην Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στη Δημοτική Αστυνομία .....	48

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή και σημαντικότητα της μελέτης

Η στρατηγική διοίκηση θεωρούνταν παραδοσιακά ότι αφορά μόνο τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Όμως, ο δημόσιος τομέας καλείται να λειτουργήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, να παρέχει υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας με χαμηλότερο κόστος, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της σύγχρονης κοινωνίας. Επομένως υπάρχει η ανάγκη εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης και στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Ειδικά στην Ελλάδα, η οικονομική κρίση που πλήττει τα τελευταία χρόνια την Ελληνική οικονομία έχει καταστήσει ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη για πιο αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα με μειωμένους πόρους.

Στην παρούσα εργασία μελετάται η περίπτωση της εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης στην Δημοτική Αστυνομία. Η συγκεκριμένη περίπτωση εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς πρόκειται για ένα θεσμό που επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση, καθώς καταργήθηκε για λόγους εξοικονόμησης πόρων, και στη συνέχεια, επανιδρύθηκε. Επομένως, είναι σημαντικό να εξεταστεί ποιοι παράγοντες οδήγησαν στην κατάργηση και αν οι αρμοδιότητες και η διοίκηση του θεσμού άλλαξαν.

### 1.2 Σκοπός της μελέτης

Ο σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης και της αξιολόγησης της αποδοτικότητας στην περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας, όπως αποτυπώνεται στις απόψεις των ίδιων των Δημοτικών Αστυνομικών. Καθώς η Δημοτική αστυνομία είναι ένας θεσμός που καταργήθηκε και στη συνέχεια

επαναλειτούργησε, έχει ενδιαφέρον να εξεταστούν οι παράγοντες του περιβάλλοντος που οδήγησαν στην ίδρυση, την κατάργηση και την επαναφορά του. Ακόμη εξετάζονται οι αρμοδιότητές και η αποδοτικότητα του θεσμού στην πρώτη και τη δεύτερη περίοδο λειτουργίας της. Το βασικό ερώτημα που τίθεται είναι αν η λειτουργία της διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία ακολουθεί τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, και αν οι αλλαγές που επήλθαν στο θεσμό επηρέασαν τη λειτουργία της διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Στρατηγική διοίκηση

Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων (όπως είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος μιας στρατηγικής) και το πεδίο εφαρμογής της είναι ευρύτερο από εκείνο της επιχειρησιακής διαχείρισης, καθώς αφορά πολύπλοκες αποφάσεις σε μη συνήθεις καταστάσεις που επηρεάζουν ολόκληρη την οργάνωση (Johnson et al., 2005). Η στρατηγική και η στρατηγική διοίκηση είναι σημαντικές έννοιες, όχι μόνο για τις επιχειρήσεις, αλλά και για τον δημόσιο τομέα.

Η στρατηγική διαχείριση είναι ένας τομέας που ασχολείται με τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες της ανώτατης διοίκησης, που περιλαμβάνουν τη χρήση πόρων, για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αποστολής, του οράματος και των στόχων του οργανισμού, την ανάπτυξη πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων, και στη συνέχεια την κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των πολιτικών και των σχεδίων. Οι τέσσερις κύριες λειτουργίες της διοίκησης-διαχείρισης ενός οργανισμού είναι οι εξής (Μπουράντας, 2002, Γεωργόπουλος, 2004):

- **Σχεδιασμός.** Ο σχεδιασμός είναι η πρώτη λειτουργία της στρατηγικής διαχείρισης. Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει την περιβαλλοντική ανάλυση, τον καθορισμό των στόχων σύμφωνα με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού και τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η περιβαλλοντική ανάλυση είναι πολύ σημαντική για τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς συλλέγει και αναλύει τις τάσεις και τα γεγονότα από το εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να βρει τον αντίκτυπό τους στον οργανισμό (Milliken, 1990).
- **Οργάνωση.** Η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει την τοποθέτηση των σωστών ατόμων στη σωστή θέση στον οργανισμό, ώστε να συνδράμουν όσο το δυνατόν περισσότερο στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

- **Καθοδήγηση ή διεύθυνση.** Η λειτουργία της διοίκησης περιλαμβάνει τα θέματα της ηγεσίας και της παρακίνησης.
- **Έλεγχος.** Ο έλεγχος είναι η τελευταία λειτουργία της στρατηγικής διαχείρισης, η οποία εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες του οργανισμού οργανώνονται και υλοποιούνται με τρόπο που να οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του. Συγκρίνει τους στόχους που τέθηκαν με τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, μετρά τις αποκλίσεις, την απόδοση και προχωρά σε προτάσεις για βελτιώσεις.

Στη βάση των τεσσάρων παραπάνω λειτουργιών της διοίκησης, η στρατηγική διαχείριση αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία (Wheelenetal., 2015):

- **Την περιβαλλοντική σάρωση.** Η περιβαλλοντική σάρωση είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάχυση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει τους στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή τα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που θα βοηθήσουν στην λήψη αποφάσεων σχετικά τον σχηματισμό της κατάλληλης στρατηγικής. Ο απλούστερος τρόπος διεξαγωγής περιβαλλοντικής σάρωσης είναι μέσω της ανάλυσης SWOT. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), είναι ένα ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που είναι στρατηγικοί παράγοντες για ένα οργανισμό. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (Ευκαιρίες και Απειλές) που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και δεν είναι συνήθως μέσα στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει ο οργανισμός. Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αποτελείται από μεταβλητές (Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες) που βρίσκονται μέσα στην ίδια την οργάνωση και δεν βρίσκονται συνήθως μέσα στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο γίνεται η εργασία. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού.
- **Το σχηματισμό στρατηγικής.** Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία έρευνας, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων που παρέχει στον

οργανισμό τα κριτήρια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του οργανισμού (Στρατηγική), τη σύνταξη της αποστολής, τον καθορισμό επιτεύξιμων στόχων και τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής. Ένας οργανισμός πρέπει να εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον για να καθορίσει ποια αποτελεί την καταλληλότερη στρατηγική. Μια στρατηγική αποτελεί μια ολοκληρωμένη κυρίαρχη προσέγγιση που δηλώνει πώς ο οργανισμός θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους του, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα και ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες του.

- **Την εφαρμογή της στρατηγικής.** Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να συνεπάγεται αλλαγές στο πλαίσιο της δομής και του συστήματος διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού. Εκτός όμως από τις περιπτώσεις όπου απαιτούνται δραστικές εταιρικές αλλαγές, η εφαρμογή της στρατηγικής εκτελείται συνήθως από μεσαία και χαμηλότερα στελέχη, με ανασκόπηση από την ανώτατη διοίκηση.
- **Την αξιολόγηση και τον έλεγχο.** Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία στην οποία οι εταιρικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα απόδοσης παρακολουθούνται έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή απόδοση. Οι διαχειριστές σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για να λάβουν διορθωτικά μέτρα και να επιλύσουν προβλήματα, καθώς περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Η πρακτική της στρατηγικής διαχείρισης επιδιώκει να βελτιώνει τις επιδόσεις ενός οργανισμού, που συνήθως μετρώνται με τα κέρδη και την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων.

Η στρατηγική διαχείριση έχει αρχίσει να εφαρμόζεται ευρύτατα στον δημόσιο τομέα, αν και αρχικά θεωρούνταν στοιχείο των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Όσον αφορά την στρατηγική διοίκηση στην Αστυνομία, υπάρχουν έρευνες που εξετάζουν τον τρόπο εφαρμογής της. Ένα παράδειγμα εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης είναι το Compstat που είναι μια διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης με προσανατολισμό στους στόχους, η οποία χρησιμοποιεί τεχνολογία, επιχειρησιακή στρατηγική και

διαχειριστική ευθύνη για τη δομή της παροχής Αστυνομικών υπηρεσιών και την παροχή ασφάλειας στις κοινότητες. Αυτή η διαδικασία ξεκίνησε από την Αστυνομία της Νέας Υόρκης και στη συνέχεια υιοθετήθηκε από πολλές υπηρεσίες επιβολής του νόμου σε όλες τις πολιτείες των ΗΠΑ. Επομένως, αντιπροσωπεύει ένα αναδυόμενο πρότυπο οργανωτικής διαχείρισης της Αστυνομίας, το οποίο περιέχει σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης (Walsh, 2001).

Η Αστυνομία υποχρεούται να κατανοεί και να λειτουργεί αποτελεσματικά σε ένα σύνθετο κοινωνικό, πολιτικό και οργανωτικό περιβάλλον. Υπάρχει αυξημένη ζήτηση για λογοδοσία, υπό τις ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις, την εμφάνιση νέων τύπων εγκληματικότητας, την αυξανόμενη ανάγκη για συμμετοχή στην κοινότητα και πληθώρα άλλων προκλήσεων (Pearson-Goff&Herrington, 2013). Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία αποτελεί ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες πρόβλεψης του κατά πόσο οι οργανώσεις είναι σε θέση να λειτουργούν αποτελεσματικά σε δυναμικά περιβάλλοντα (Petersonetal., 2009) και ως εκ τούτου κρίνεται απαραίτητη η αποτελεσματική ηγεσία της Αστυνομίας (Meaklim&Sims, 2011).

Λόγω της σημασίας που αποδίδεται στην ηγεσία, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ερευνών που εξετάζουν τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για τους αποτελεσματικούς ηγέτες της Αστυνομίας. Το πρώτο στο οποίο θα γίνει αναφορά είναι ο «ηθικός» ηγέτης, που μπορεί να περιγραφεί ως ο ηγέτης που διαθέτει ένα αίσθημα ακεραιότητας και ειλικρίνειας, και με αυτόν τον τρόπο είναι ικανός να δημιουργήσει μια αίσθηση αξιοπιστίας προς τους υφισταμένους του (O'Learyetal., 2011). Επιπλέον, έχει την ικανότητα να δημιουργήσει μια αίσθηση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας στο πλαίσιο της Αστυνομικής οργάνωσης, καθώς και μεταξύ της Αστυνομίας και της κοινότητας (Wheatcroftetal., 2012). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες της Αστυνομίας επίσης θεωρείται πως είναι εκείνοι που κατανοούν την ευθύνη τους να αποτελούν πρότυπο με το παράδειγμά τους και τη συμπεριφορά τους (Andreescu&Vito, 2010). Η επικοινωνία είναι ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού αστυνομικού ηγέτη (Steinheider&Wuestewald, 2008). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες της Αστυνομίας είναι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων και πρέπει να είναι σε θέση να λάβουν αποφάσεις που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων (Andreescu&Vito, 2010).



Ακόμη, οι δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται αποτελεσματικοί Αστυνομικοί ηγέτες περιλαμβάνουν τη «δημιουργία ενός κοινού οράματος» και μια αίσθηση του σκοπού για τους υφισταμένους τους (Butterfieldetal., 2005). Με τη δημιουργία κοινού οράματος επιτυγχάνεται οργανωτική δέσμευση, η οποία επιτυγχάνεται με την παροχή υποστήριξης στους υφισταμένους, την παροχή ανατροφοδότησης, την προώθηση της συνεργασίας και την ενθάρρυνση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Johnson, 2012). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες της Αστυνομίας επιδεικνύουν φροντίδα για τους υφισταμένους, με την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης για το προσωπικό, την ανάληψη ευθύνης για την ευημερία του προσωπικού, καθώς και την καθοδήγηση (Andreescu&Vito, 2010). Ένα ακόμα δύσκολο έργο για τους ηγέτες της Αστυνομίας είναι η διαχείριση των αλλαγών ή μεταρρυθμίσεων (Silvestri, 2007). Τέλος, η «επίλυση προβλημάτων» είναι μια άλλη δραστηριότητα στην οποία καλείται να προβεί ένας ηγέτης της Αστυνομίας (Butterfieldetal., 2005, O'Learyetal., 2011).

Συνολικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η στρατηγική διοίκηση και η διαχείριση της απόδοσης αρχίζουν να εφαρμόζονται στην Αστυνομία, όπως φαίνεται από τις έρευνες που εστιάζουν σε αυτή (Shane, 2010, Alpert&Smith, 1994, Poister&Streib, 1995, Nyhan& Martin, 1999), σε πολλές χώρες, όπως στις ΗΠΑ (Shane, 2010, Nyhan& Martin, 1999) στον Καναδά (Coutts&Schneider, 2004), την Ταϊβάν (Wuetal., 2010) και άλλες, ενώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εντοπίστηκαν αντίστοιχες έρευνες για την Ελλάδα. Παρόλα αυτά, παρατηρείται μια έμφαση των ερευνών στο στάδιο της διεύθυνσης-καθοδήγησης, που περιλαμβάνει την ηγεσία (που αφορά κυρίως την εφαρμογή της στρατηγικής), παρά το σχεδιασμό και τον έλεγχο.

## **2.2 Αξιολόγηση αποδοτικότητας**

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και επιλογών που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων και τακτικών, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η κακή εφαρμογή μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγική αποτυχία (Wheelenetal., 2015),

επομένως, η αξιολόγηση διερευνά αν η εφαρμογή της στρατηγικής επέφερε τα αποτελέσματα που προσδοκούσε ο οργανισμός κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής.

Όμως, και στην δημόσια διοίκηση υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για την αξιολόγηση της επίδοσης, καθώς υπάρχει μια αυξανόμενη τάση για την υιοθέτηση διοικήσεων που προσανατολίζονται στα αποτελέσματα (Poister&Streib, 1999).

Για την μέτρηση της επίδοσης, επιλέγονται τα κατάλληλα μέτρα για την αξιολόγηση και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Οι στόχοι που θεσπίστηκαν στο πλαίσιο της διαδικασίας της στρατηγικής διαχείρισης θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της απόδοσης. Δεν αρκούν όμως μόνο τα μέτρα για την αξιολόγηση της κερδοφορίας, η οποία είναι ανεπαρκής για την αξιολόγηση πρόσθετων στόχων όπως η κοινωνική ευθύνη ή η ανάπτυξη των εργαζομένων. Μπορούν να δημιουργηθούν έλεγχοι για να επικεντρωθούν στα πραγματικά αποτελέσματα (εκροές), στις δραστηριότητες που παράγουν την απόδοση (συμπεριφορά) ή στους πόρους που χρησιμοποιούνται στην απόδοση (εισροές). Τα στοιχεία ελέγχου των εκροών καθορίζουν τι πρέπει να επιτευχθεί εστιάζοντας στο τελικό αποτέλεσμα των συμπεριφορών μέσω της χρήσης στόχων και ορόσημων. Οι έλεγχοι συμπεριφοράς καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνει κάτι μέσω πολιτικών, κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας. Οι έλεγχοι εισροών δίνουν έμφαση σε πόρους, όπως γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, αξίες και κίνητρα των εργαζομένων (Wheelenetal., 2015).

Προκειμένου ένας οργανισμός να αξιολογήσει επομένως, μόνο την κερδοφορία του, μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο της «ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων» που περιλαμβάνει μη οικονομικά και οικονομικά μέτρα επίδοσης. Η *balancedscorecard* είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης της επίδοσης, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον δημόσιο τομέα, όπου η κερδοφορία δεν αποτελεί βασικό στόχο. Η ισορροπημένη κάρτα συνδυάζει οικονομικά μέτρα επίδοσης που αναφέρουν τα αποτελέσματα των δράσεων που έχουν ήδη ληφθεί με μέτρα για την ικανοποίηση του πελάτη, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις δραστηριότητες καινοτομίας και βελτίωσης, που αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις των μελλοντικών οικονομικών επιδόσεων. Στην ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων, η διοίκηση αναπτύσσει στόχους ή στόχους σε κάθε μία από τις τέσσερις παραπάνω περιοχές (Wheelenetal., 2015).

Οι επιδόσεις των δημόσιων υπηρεσιών κρίνονται από πολλές ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. καταναλωτές, φορολογούμενοι, προσωπικό και πολιτικοί). Επιπλέον, κάθε μία από αυτές τις ομάδες μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να κρίνει το επίπεδο των δημόσιων υπηρεσιών και μπορεί να εφαρμόζει διαφορετική βαρύτητα για το ίδιο κριτήριο. Συνεπώς, δεν υπάρχει ένα σταθερό και καθολικά εφαρμόσιμο σύνολο κριτηρίων για την αξιολόγηση. Παρόλα αυτά, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν και απτά στοιχεία (π.χ. ποσότητα, ταχύτητα παράδοσης, αποτελεσματικότητα) τα οποία είναι δυνατό να εκτιμηθούν από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων, ακόμη και αν οι εκτιμήσεις τους διαφέρουν (Boyne, 2003).

Κάποια από τα κριτήρια αξιολόγησης των επιδόσεων μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι και τα ακόλουθα (Boyne, 2002):

- Η ποσότητα των εκροών.
- Η ποιότητα των αποτελεσμάτων.
- Η αποδοτικότητα (λόγος αποτελεσμάτων σε σχέση με το κόστος).
- Η δικαιοσύνη.
- Τα αποτελέσματα.
- Το κόστος ανά μονάδα αποτελέσματος.
- Την ικανοποίηση των χρηστών.

Ο Boyne (2003) προτείνει μια ομαδοποίηση των καθοριστικών παραγόντων της απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες σε: πόρους, κανονισμούς, αγορές, οργανισμούς και διαχείριση. Η μελέτη δείχνει ότι οι πιο πιθανές πηγές βελτίωσης της υπηρεσίας είναι επιπλέον πόροι και η καλύτερη διαχείριση. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τους πόρους, η ιδέα ότι περισσότεροι πόροι θα οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα είναι ίσως η απλούστερη θεωρία της βελτίωσης μιας δημόσιας υπηρεσίας, καθώς η σχέση μεταξύ των πόρων και της επίδοσης της υπηρεσίας είναι θετική. Σχετικά με τους κανονισμούς, έχει ευρέως υποστηριχθεί ότι ένα χαρακτηριστικό της διαχείρισης στο δημόσιο τομέα είναι η ρύθμιση από εξωτερικούς φορείς. Οι πάροχοι δημόσιων υπηρεσιών δεν είναι ελεύθεροι να επιλέγουν τις δικές τους διαδικασίες και στρατηγικές, αλλά πρέπει να εργάζονται εντός των πολιτικών περιορισμών που θέτουν οι ανώτερες πολιτικές αρχές. Για τη δομή της αγοράς, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ανάγκη εισαγωγής μεγαλύτερου ανταγωνισμού στις δημόσιες υπηρεσίες αποτέλεσε ζητούμενο σε πολλές μεταρρυθμίσεις, καθώς πιστεύεται ότι ο

ανταγωνισμός προάγει την αποδοτικότητα, την καινοτομία και την ανταπόκριση των καταναλωτών στον ιδιωτικό τομέα, τα οφέλη αυτά θα προκύψουν και από τις δυνάμεις της αγοράς στον δημόσιο τομέα. Σχετικά με την οργάνωση, οι έννοιες της αναδιοργάνωσης και της μεταρρύθμισης συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Τέλος, η διαχείριση έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομική επιτυχία των ιδιωτικών εταιρειών, μέσω των μορφών ηγεσίας, της οργανωτικής κουλτούρας, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, των διαδικασιών στρατηγικής και του περιεχόμενου στρατηγικής.

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συστηματική προσπάθεια βελτίωσης των επιδόσεων μέσα από μια συνεχιζόμενη διαδικασία καθορισμού επιθυμητών αποτελεσμάτων, καθορισμού προτύπων απόδοσης, συλλογής, ανάλυσης και αναφοράς ροών δεδομένων για τη βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης. Στην περίπτωση της Αστυνομίας, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Αστυνομία έχει αρχίσει να υιοθετεί αυτό το εξελισσόμενο πρότυπο διαχείρισης, το οποίο είναι μια εξέλιξη από την παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης, στην οποία δίνεται έμφαση στη συμμόρφωση και τον έλεγχο (Shane, 2010). Από την κορυφή του οργανισμού μέχρι τη βάση του, η αυστηρή τήρηση των πολιτικών, των κανόνων, των κανονισμών, των προφορικών εντολών και των γραπτών οδηγιών αποτελεί τη βάση των δραστηριοτήτων των Αστυνομικών, συχνά εις βάρος της απόδοσης (Alpert&Smith, 1994). Αυτό το παράδειγμα διαχείρισης τείνει να δημιουργήσει στασιμότητα και αδιαφορία προς τους πολίτες, υποσκάπτοντας την ενέργεια και την πρωτοβουλία των αστυνομικών. Ως εκ τούτου, στην πράξη είναι δύσκολο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να εργαστούν για έναν κοινό στόχο, να είναι παραγωγικοί, ενώ είναι δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση της υπηρεσίας (Shane, 2010).

Ο Shane (2010) προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης της απόδοσης που είναι πιο ορθολογικό από το μοντέλο πρόσθετου ελέγχου και συμμόρφωσης, και μπορεί να αυξήσει τη συνεκτικότητα της αστυνομικής διαχείρισης μέσω συστηματικής συλλογής και αναφοράς των ροών δεδομένων για τη μέτρηση της απόδοσης αντί να βασίζεται στη συμμόρφωση.

Οι Coutts και Schneider (2004) εξετάζουν τα συστήματα απόδοσης των Αστυνομικών. Ένα δείγμα 393 Αστυνομικών από 15 Δημοτικά Καναδικά

Αστυνομικά τμήματα ανέφεραν τις πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης των οργανώσεών τους. Οι απαντήσεις τους υποστηρίζουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των οργανώσεών τους ήταν ανεπαρκή σε σχέση με τα καθιερωμένα βασικά στοιχεία της αξιολόγησης των επιδόσεων. Οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δεν έλαβαν ανεπίσημη ανατροφοδότηση σε τακτική βάση, έλαβαν αξιολογήσεις που βασίζονταν σε προσωπικά χαρακτηριστικά (παρά σε κριτήρια απόδοσης) και οι εκτιμήσεις τους δεν οδήγησαν στη βελτίωση των επιδόσεων ή στον προσδιορισμό των στόχων της σταδιοδρομίας. Επίσης, η μεγάλη πλειοψηφία των αξιωματικών ανέφερε ότι έλαβαν ελάχιστη ή καθόλου κατάρτιση. Εκτός από την υπογράμμιση της ανάγκης για βελτιωμένη εκπαίδευση, η συζήτηση επικεντρώθηκε στις αρνητικές συνέπειες της ανεπαρκούς αξιολόγησης της απόδοσης σε ατομικό επίπεδο (π.χ. στην ανάπτυξη των εργαζομένων) και σε οργανωτικό επίπεδο (π.χ. στην κακή χρήση πόρων και στην υπονόμευση άλλων στρατηγικών συστημάτων και οργανωτικών αλλαγών).

Η DEA είναι μια ειδική εφαρμογή γραμμικού προγραμματισμού που μπορεί να αξιολογήσει τη σχετική απόδοση των μονάδων λήψης αποφάσεων. Μια μονάδα λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι οποιοσδήποτε τύπος κυβερνητικού φορέα παροχής υπηρεσιών που συλλέγει και αναφέρει δεδομένα μετρήσεων εισροών και απόδοσης παρόμοιου τύπου με άλλους παρόχους. Η DEA εφαρμόστηκε σε δεδομένα Αστυνομικών υπηρεσιών και διαπιστώθηκε ότι οι πολυδιάστατες συγκρίσεις που χρησιμοποιούν περιβαλλοντικές ή ανεξάρτητες μεταβλητές εισροών μπορεί να καθορίσει τα σχετικά επίπεδα επιδόσεων των παρόχων κρατικών υπηρεσιών (Nyhan&Martin, 1999).

Οι Wuetal. (2010) προχώρησαν σε μέτρηση επιδόσεων των Αστυνομικών δυνάμεων στην Ταϊβάν με τη χρήση της DataEnvelopmentAnalysis. Τα κριτήρια αναφοράς απόδοσης που προκύπτουν από αυτή τη στρατηγική έχουν καταστεί η βάση για την κατανομή της κρατικής χρηματοδότησης και άλλων περιορισμένων πόρων. Σε αυτή την εργασία, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση ανάλυσης δεδομένων (DEA) για την κατασκευή ενός κλιμακωτού μέτρου απόδοσης για όλους τους Αστυνομικούς. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες που προσδιορίζονται στην μελέτη ενδέχεται να έχουν επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα.

Τέλος, ένα άλλο εργαλείο διαχείρισης που χρησιμοποιείται στη δημόσια διοίκηση είναι η διαχείριση μέσω στόχων, καθώς μπορεί να παρακινήσει ισχυρότερες επιδόσεις μέσω καθορισμού στόχων, συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και αντικειμενικής ανατροφοδότησης (Poister&Streib, 1995). Η Διαχείριση με Στόχους (MBO) είναι μια τεχνική που ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων μέσω της κοινής θέσπισης στόχων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και της αξιολόγησης της απόδοσης με βάση την επίτευξη των δηλωμένων στόχων. Η MBO συνδέει τους οργανωτικούς στόχους και τη συμπεριφορά των ατόμων. Επειδή πρόκειται για ένα σύστημα που συνδέει τα σχέδια με την απόδοση, είναι μια ισχυρή τεχνική. Η διαδικασία MBO περιλαμβάνει (Wheelenetal., 2015):

- (α) Καθιέρωση και επικοινωνία των οργανωτικών στόχων,
- (β) Καθορισμό των επιμέρους στόχων που βοηθούν στην υλοποίηση,
- (γ) Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης για τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων και,
- (δ) Περιοδικές αναθεωρήσεις των επιδόσεων.

### **2.3 Εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα – Σύγκριση με ιδιωτικό τομέα**

Υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα που είναι κρίσιμες για την κατανόηση των διαφορών στις διαδικασίες της στρατηγικής διαχείρισης. Ίσως η πιο θεμελιώδης από αυτές τις διαφορές πηγάζει από το Σύνταγμα. Σε μια προσπάθεια διατήρησης ενός διαχωρισμού της εξουσίας, οι συνταγματικοί συντάκτες διαχώρισαν τους διαμορφωτές πολιτικής από τους υπεύθυνους για την εφαρμογή της. Έτσι, οι νομοθετικές αρχές σχεδιάζουν, αλλά δεν εφαρμόζουν, την πολιτική. Αντίστροφα, οι εκτελεστικοί οργανισμοί συχνά μπορούν να επιδιώκουν μόνο νομοθετικά επιτρεπτούς στόχους. Είναι δύσκολο να υπάρξουν αντίστοιχες καταστάσεις στις οποίες ανώτατα διοικητικά στελέχη σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα απαγορεύονται από τον εταιρικό χάρτη από την εφαρμογή της στρατηγικής ή

στην οποία μόνο οι «εξωτερικοί» διευθυντές μπορούν να λαμβάνουν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις. Αντιθέτως, η άμεση σύνδεση μεταξύ διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής και η ενεργός συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών σε όλη τη διαδικασία θεωρείται απαραίτητη για την αποτελεσματική χάραξη πολιτικής στον ιδιωτικό τομέα. Ένας άλλος περιορισμός για τη στρατηγική διαχείριση του δημόσιου τομέα είναι η ανεξαρτησία των δημοσίων υπαλλήλων από την κυβέρνηση για απασχόληση, ανταμοιβή ή πρόοδο, κάτι που συνήθως δεν συμβαίνει στους ιδιωτικούς φορείς. Τρίτον, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πολύ πιο ανοιχτοί στο εξωτερικό περιβάλλον (Ring&Perry, 1985).

Σχεδόν όλη η βιβλιογραφία σχετικά με το περιεχόμενο στρατηγικής έχει αναπτυχθεί για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Πρώτον, η βιβλιογραφία για τους ιδιωτικούς οργανισμούς τείνει να υποθέτει ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι ελεύθερα να επιλέγουν τις στρατηγικές τους από ένα ευρύ φάσμα διαθέσιμων επιλογών, αν και υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί όπως οι δυνάμεις της αγοράς και η τεχνολογική σκοπιμότητα. Για παράδειγμα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορούν να εγκαταλείψουν μη κερδοφόρες αγορές ή προϊόντα και να αναζητήσουν καλύτερες αποδόσεις αλλού και να διαφοροποιήσουν την ποιότητα ή την τιμή των υπηρεσιών τους σε αναζήτηση υψηλότερου μεριδίου αγοράς. Αντιθέτως, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν ένα επιβεβλημένο περιεχόμενο στρατηγικής (Nutt&Backoff, 1993, Ring&Perry 1985). Δεύτερον, ακόμη και αν το περιεχόμενο της στρατηγικής δεν επιβάλλεται άμεσα, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πιθανόν να ρυθμίζονται από τους πολιτικούς που παρέχουν τη χρηματοδότησή τους. Τα ρυθμιστικά μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις κυβερνήσεις περιλαμβάνουν δείκτες απόδοσης, συστήματα σχεδιασμού, επιθεώρηση, έλεγχο, δημοσιονομικούς ελέγχους και ετήσιες εκθέσεις (Ashworthetal., 2002). Αυτά τα κανονιστικά πλαίσια είναι πιθανό να περιορίσουν το περιεχόμενο της στρατηγικής του δημόσιου τομέα με δύο τρόπους: θέτοντας πραγματικά όρια στις στρατηγικές αποφάσεις και αναστέλλοντας την «επιχειρηματική» συμπεριφορά των δημοσίων διευθυντικών στελεχών, οι οποίοι μπορεί συνεχώς να εξετάζουν εάν οι νέες στρατηγικές θα είναι αποδεκτές από τους ρυθμιστές τους (Boyne&Walker, 2004).

Σύμφωνα με τους Moore&Khagram (2004), η σημαντικότερη διαφορά στην εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα έγκειται

στους τρόπους με τους οποίους οι ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί κερδίζουν τα έσοδα που απαιτούνται για να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους. Στον ιδιωτικό τομέα, το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων προέρχεται από τα έσοδα από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε μεμονωμένους πελάτες. Εάν δεν μπορούν να επιτύχουν τη δημιουργία εσόδων αυτού του είδους, η επιτυχία τους δεν θα διαρκέσει πολύ. Στους δημόσιους φορείς, η κύρια πηγή χρηματοδότησης δεν είναι οι επενδυτές ή οι καταναλωτές που κάνουν ατομικές επιλογές να επενδύσουν και να αγοράσουν, αλλά οι πολίτες, οι φορολογούμενοι και οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποί τους που κάνουν μια συλλογική επιλογή ότι υπάρχει ένα αποτέλεσμα που μπορεί εύλογα να παραχθεί από το συγκεκριμένο δημόσιο φορέα, ο οποίος αξίζει να χρηματοδοτηθεί μέσω της φορολόγησης. Μια δεύτερη βασική διαφορά είναι ότι οι διαχειριστές των δημόσιων οργανισμών έχουν κατά κανόνα πολύ λιγότερη διακριτική ευχέρεια να καθορίσουν τους σκοπούς των οργανώσεών τους και τους τρόπους με τους οποίους προτίθενται να επιδιώξουν αυτούς τους σκοπούς. Αντίθετα, εμπλέκονται πολύ με το λεγόμενο «περιβάλλον εξουσιοδότησης», που περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό και ποικιλία των ατόμων σε συγκεκριμένες θέσεις που τους εξουσιοδοτούν να αναλάβουν δράση ή τους παρέχουν τα απαραίτητα κεφάλαια. Τέλος, ενώ στον ιδιωτικό τομέα η κεφαλαιαγορά παρέχει μόνο μία πηγή κεφαλαίων και οι πελάτες παρέχουν μια δεύτερη, στον δημόσιο τομέα, το περιβάλλον έγκρισης είναι συχνά η μόνη πηγή κεφαλαίων. Ο μόνος τρόπος με τον οποίο οι κυβερνητικές υπηρεσίες μπορούν να εξασφαλίσουν έσοδα για να καλύψουν το κόστος τους είναι να ικανοποιήσουν αυτούς που έχουν την εξουσιοδότηση ότι κάνουν κάτι πολύτιμο γι' αυτούς. Έτσι, ενώ οι διαχειριστές του ιδιωτικού τομέα μπορούν να μετρήσουν σχετικά εύκολα και γρήγορα τις οικονομικές επιδόσεις των οργανώσεών τους με τη χρήση οικονομικών μέτρων, οι διαχειριστές στους δημόσιους φορείς αντιμετωπίζουν ένα πολύ πιο δύσκολο πρόβλημα στη μέτρηση της απόδοσης των οργανώσεών τους. Ωστόσο, οι διαχειριστές στο δημόσιο τομέα δεν έχουν μια κρίσιμη πληροφορία που οι διευθυντές του ιδιωτικού τομέα έχουν: το μέγεθος των εσόδων που προέρχονται από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Για να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα, κατασκευάζουν μέτρα αξίας διαφορετικά από τα έσοδα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών, δίνοντας έμφαση στα «κοινωνικά αποτελέσματα» που παράγουν.



Συνολικά, από τη σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα προκύπτει ότι η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα εμφανίζει τις παρακάτω διαφορές:

<b>Δημόσιος τομέας</b>	<b>Ιδιωτικός τομέας</b>
Διάκριση εξουσιών	Οι μάνατζερ που σχεδιάζουν τις πολιτικές, τις εφαρμόζουν.
Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πιο ανοικτοί στο περιβάλλον (κυβέρνηση, κοινωνία, συνδικαλιστικοί φορείς κτλ)	Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από το περιβάλλον, αλλά αλληλεπιδρούν σε μικρότερο βαθμό με αυτό
Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ανεξάρτητοι από την κυβέρνηση, λόγω μονιμότητας	Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι εξαρτώνται από την διοίκηση
Έχουν περισσότερους περιορισμούς στο σχεδιασμό και την άσκηση στρατηγικής	Οι μάνατζερ μπορούν να αποφασίζουν με λιγότερους περιορισμούς, π.χ. να εισέρχονται και να εγκαταλείπουν αγορές για καλύτερες επιδόσεις.
Το περιεχόμενο της στρατηγικής ορίζεται εν μέρει και από την κυβέρνηση	Η διοίκηση αποφασίζει τη στρατηγική
Η επιχειρηματική συμπεριφορά αναστέλλεται	Η επιχειρηματική συμπεριφορά επιβραβεύεται
Χρηματοδότηση από τους φορολογούμενους	Η επιχείρηση χρηματοδοτείται από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε μεμονωμένους πελάτες
Δύσκολη μέτρηση της επίδοσης, καθώς περιλαμβάνει και κοινωνικά κριτήρια.	Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης με οικονομικά κυρίως κριτήρια

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

#### 3.1 Η ιστορία του θεσμού

Η Δημοτική Αστυνομία ιδρύθηκε για πρώτη φορά το 1980, αλλά ήταν μια πολύ υποβαθμισμένη δημοτική υπηρεσία, η οποία είχε λίγες αρμοδιότητες, που σχετιζόταν με την καθαριότητα, την κυκλοφορία και την στάθμευση, την οικοδόμηση, την αποχέτευση και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι πρώτοι Δημοτικοί Αστυνομικοί τοποθετήθηκαν στο Δήμο Αθηναίων, στο Δήμο Ηρακλείου, το Δήμο Κοζάνης, το Δήμο Κόνιτσας, τις Κυκλάδες και ορισμένους δήμους της Αττικής. Η υπηρεσία έλαβε την ονομασία Δημοτική Αστυνομία το 1995, με την ψήφιση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων. Με το νέο Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων αναβαθμίστηκε ο ρόλος της Δημοτικής Αστυνομίας, καθώς αποσαφηνίστηκαν και διευρύνθηκαν οι αρμοδιότητες των Δήμων και των Κοινοτήτων.

Το 2002, ο θεσμός της Δημοτικής Αστυνομίας αναβαθμίστηκε σημαντικά, με το Προεδρικό Διάταγμα 23/2002, καθώς της ανέθετε αρμοδιότητες που έως τότε ανήκαν στην Ελληνική Αστυνομία και την Ειδική Υπηρεσία Δήμων και Κοινοτήτων. Με το Π.Δ. 23/2002 (άρθρο 1), η Δημοτική Αστυνομία αποκτά και επιστημονικό προσωπικό, εκτός από το ένστολο που είχε μέχρι τότε. Το επιστημονικό και υποστηρικτικό προσωπικό αποτελούνταν από μηχανικούς, επόπτες υγείας, εργαζόμενους για διοικητική υποστήριξη κι βοηθητικό προσωπικό.

Το 2013, με το άρθρο 81 του νόμου 4172/2013, καταργήθηκε η Δημοτική Αστυνομία και οι εργαζόμενοι σε αυτή τέθηκαν σε καθεστώς κινητικότητας, ώστε να μεταταχθούν σε κενές θέσεις σε άλλους φορείς, εφόσον έχουν τα κατάλληλα προσόντα (Υπουργική Απόφαση 31890/2013). Με την Απόφαση 6000/2520/8 συστάθηκαν θέσεις στην Ελληνική Αστυνομία, οι οποίες αφορούσαν σε Δημοτικούς Αστυνομικούς.

Ο τελευταίος σημαντικός σταθμός στην ιστορία της Δημοτικής Αστυνομίας είναι η επανίδρυσή της. Το 2015, με το άρθρο 19 του ν. 4325/2015, επανασυστάθηκε η

Δημοτική Αστυνομία, η οποία στελεχώθηκε από τους Δημοτικούς Αστυνομικούς που κατείχαν οργανικές θέσεις σε αυτή πριν την κατάργηση, εφόσον αυτοί το επιθυμούσαν.

### **3.2 Το περιβάλλον ανάπτυξης του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας στην Ελλάδα και οι συνθήκες που οδήγησαν στην κατάργησή του**

Ο θεσμός της Δημοτικής Αστυνομίας μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλει στην αποκέντρωση της διοίκησης του Κράτους, καθώς επιδιώκει να αποσυμφορήσει την Ελληνική Αστυνομία, αναλαμβάνοντας τις υποθέσεις που εμφανίζουν μόνο τοπικό ενδιαφέρον. Πρόκειται για ένα θεσμό που εφαρμόζεται σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες πριν θεσπιστεί και στην Ελλάδα. Επιπλέον, ένας παράγοντας που διαφοροποιεί την Δημοτική Αστυνομία από την Ελληνική Αστυνομία είναι ο κοινωνικός της χαρακτήρας. Οι Δημοτικοί Αστυνομικοί δεν οπλοφορούν και η υπηρεσία τους δεν έχει κατασταλτικό ρόλο, γεγονός που δημιουργεί μια πιο στενή σχέση με τους πολίτες, οι οποίοι βλέπουν με πιο θετικό τρόπο τους Δημοτικούς Αστυνομικούς. Αυτά τα στοιχεία οδήγησαν αρχικά στην ίδρυση της Δημοτικής Αστυνομίας, αλλά και στη συνέχεια στην επανίδρυσή της.

Σύμφωνα με την Αιτιολογική έκθεση του νόμου 3731/2008, η Δημοτική Αστυνομία αποτελεί ένα σημαντικό θεσμό για την τοπική αυτοδιοίκηση, αφού συμβάλει στην εφαρμογή του προγράμματος των τοπικών αρχών και την προώθηση των τοπικών υποθέσεων. Αποτελεί ένα θεσμό που βρίσκει εφαρμογή σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες, χωρίς να εξαρτάται από την κεντρική διοίκηση και έχει σημαντική κοινωνική χρησιμότητα.

Παρόλα αυτά, στην πράξη, η Δημοτική Αστυνομία δεν κατάφερε να επιτελέσει το ρόλο της. Οι πολίτες θεωρούσαν ότι το μόνο που κάνει είναι να βεβαιώνει πρόστιμα και αντιμετώπιζαν τους Δημοτικούς Αστυνομικούς εχθρικά. Σε πολλές πόλεις επιδιώχθηκε η Δημοτική Αστυνομία να φυλάσσει τα σχολικά κτίρια κτλ, όμως η ελλιπής στελέχωση δεν επέτρεψε κάτι τέτοιο. Αν η Δημοτική Αστυνομία είχε τους

απαραίτητους πόρους, θα μπορούσε να επιφέρει σημαντικά έσοδα στα ταμεία των Δήμων (Κρουστάλλη, 1996).

Το σημαντικότερο ίσως πρόβλημα της Δημοτικής Αστυνομίας ήταν η χρηματοδότηση, η οποία δεν ήταν πάντα σαφές από πια πηγή θα προέρχεται με αποτέλεσμα να καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από τον Κρατικό Προϋπολογισμό και σε μικρότερο βαθμό από τους Δήμους. Έτσι, ήταν ακόμη πιο δύσκολη η έγκριση χρηματοδότησης (Γαλάτη, 2004).

Στα προβλήματα της Δημοτικής Αστυνομίας, θα πρέπει να συμπεριληφθεί η στελέχωση. Εκτός από το γεγονός ότι η στελέχωση της Δημοτικής Αστυνομίας ήταν ελλιπής, πρόβλημα αποτελούσε και το γεγονός ότι τα προσόντα τους δεν ήταν συναφή με τις θέσεις. Μεγάλος αριθμός των Δημοτικών Αστυνομικών διέθετε πτυχία και μεταπτυχιακά, τα οποία απέκρυψε για να λάβει μια θέση σε αυτή. Όμως, αυτό το φαινόμενο έχει ως συνέπεια, αυτά τα στελέχη να θεωρούν τη Δημοτική Αστυνομία απλά ένα τρόπο εισόδου στο δημόσιο τομέα, ώστε να διεκδικήσουν στη συνέχεια μια θέση πιο κατάλληλη για τα προσόντα τους, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο το μισθολογικό κόστος και την επιβάρυνση για τους ασφαλιστικούς φορείς (Γαλάτη, 2004), αλλά και τη δημιουργία σημαντικών κενών στη Δημοτική Αστυνομία.

Τα παραπάνω προβλήματα αποτέλεσαν τους παράγοντες του περιβάλλοντος που οδήγησαν στην κατάργησή της, σε συνδυασμό με τον κύριο παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος, που ήταν η οικονομική κρίση. Η κατάργηση της Δημοτικής Αστυνομίας, το 2013 έγινε σε μια προσπάθεια μείωσης του κόστους που επιβάρυνε τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

Ένα ακόμη ζήτημα που μπορεί να θεωρηθεί ότι συνέβαλε στην κατάργησή της είναι και η συμπεριφορά των Δημοτικών Αστυνομικών, καθώς το 2015, κατά την επανασύσταση έγινε ειδική μνεία στη συμπεριφορά τους, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα απέχουν από πράξεις ανάρμοστης συμπεριφοράς, και ενέργειες με στοιχεία ρατσισμού, αγένειας, απροθυμίας και αδιαφορίας (Πρώτο Θέμα, 2015).

### **3.3 Οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας στην πρώτη και τη δεύτερη φάση της λειτουργίας της**

Οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας, πριν την κατάργηση, οριζόταν από το Προεδρικό Διάταγμα 23/2002. Οι αρμοδιότητες που προβλέπει το Π.Δ. 23/2002 (άρθρο 2) για την Δημοτική Αστυνομία είναι οι παρακάτω:

- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για την καθαριότητα, την κυκλοφορία και στάθμευση των οχημάτων, την οικοδόμηση, την ύδρευση, την άρδευση, την αποχέτευση, την ηχορύπανση, τη ρύπανση των θαλασσών από πηγές ξηράς, την προστασία των επίγειων και υπόγειων υδάτινων αποθεμάτων και την προστασία του περιβάλλοντος.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τη λειτουργία των εμποροπανηγύρεων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τη λειτουργία των πάσης φύσεως επιτηδευμάτων και επαγγελμάτων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία δημοτικών ή κοινοτικών εργαστηρίων και τον έλεγχο των αποβλήτων, της ρύπανσης των υδάτων και της θάλασσας.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία όλων των καταστημάτων και επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την δραστηριότητα γενικά των μικροπωλητών και τη λειτουργία κυλικείων σε κοινόχρηστους χώρους.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τη λειτουργία θεάτρων, κινηματογράφων και παρεμφερών επιχειρήσεων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τη μουσική σε δημόσια κέντρα.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για την εγκατάσταση και λειτουργία ψυχαγωγικών χώρων.
- Τον έλεγχο για την εφαρμογή των διατάξεων για την κοινή ησυχία, την καθαριότητα και αισθητική των πόλεων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τη λειτουργία των καταστημάτων και επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος, θεάτρων, κινηματογράφων, χώρων ψυχαγωγίας παιδιών, εκμίσθωσης μοτοποδηλάτων.

- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την στάθμευση οχημάτων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τη σήμανση των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τη ρύθμιση της κυκλοφορίας με υποδείξεις και σήματα των τροχονόμων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τις εκπομπές ρύπων, θορύβων κ.λπ. από οχήματα.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για τις υποχρεώσεις αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στις οδούς.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων του Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού και των διατάξεων για τις επικίνδυνες οικοδομές.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για την διακοπή εργασιών λόγω έλλειψης μέτρων ασφαλείας και υγιεινής.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για το ωράριο λειτουργίας των κέντρων διασκέδασης και των συναφών καταστημάτων, καθώς και των εμπορικών καταστημάτων
- Την αφαίρεση άδειας οικοδομής για παραβάσεις που αφορούν ασφαλιστικές εισφορές.
- Την επιθεώρηση αμαξωμάτων καντινών.
- Τον έλεγχο επιχειρήσεων τουριστικού ενδιαφέροντος, σχετικά με την εφαρμογή της τουριστικής νομοθεσίας.
- Την προστασία σπηλαίων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την αλιεία στα εσωτερικά ύδατα.
- Την εφαρμογή και τήρηση των διατάξεων που αφορούν τους χώρους εγκατάστασης πλανόδιων νομάδων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν τα Δημοτικά ή Κοινοτικά Συμβούλια, καθώς και την επιβολή προστίμων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για την προστασία του αστικού πρασίνου.
- Τις αρμοδιότητες της Αγροφυλακής σε τοπικό επίπεδο.

- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων για την κατάληψη κοινόχρηστων χώρων.
- Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές.
- Την βεβαίωση μόνιμης κατοικίας για μεταδημότευση.
- Την θεώρηση των τιμοκαταλόγων των δωματίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και καταλυμάτων στις περιπτώσεις που αυτές λειτουργούν σε νομούς ή νησιά που δεν εδρεύουν υπηρεσίες του ΕΟΤ.
- Την φύλαξη των δημοτικών ή κοινοτικών εγκαταστάσεων και της δημοτικής ή κοινοτικής περιουσίας.

Έτσι, με το Προεδρικό Διάταγμα του 2002, η Δημοτική Αστυνομία απέκτησε αρμοδιότητες που κατείχε η Ελληνική Αστυνομία, ο ΕΟΤ, η τουριστική αστυνομία, η χωροφυλακή κτλ. γεγονός που δείχνει την αναβάθμισή της, σε σχέση με την πρόιμη φάση της που δεν εξετάζεται. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει επαρκής σαφήνεια σχετικά με τις αρμοδιότητες, ιδιαίτερα όταν υπάρχει συμμετοχή και άλλων υπηρεσιών, καθώς δεν είναι σαφής για διάκριση και η κατανομή των ευθυνών μεταξύ τους.

Επιπλέον, ο Κανονισμός Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας (Υπουργική Απόφαση 11559/2004) ορίζει τις αρμοδιότητες του Προϊσταμένου Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας, ο οποίος απευθύνεται έναντι του δημάρχου (άρθρο 1), τις αρμοδιότητες των Προϊσταμένων των Τμημάτων και Γραφείων της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας (άρθρο 3) και των οργάνων εσωτερικής υπηρεσίας (άρθρο 4) και εξωτερικής υπηρεσίας (άρθρο 5) της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας. Από αυτές, μικρή αναφορά θα γίνει μόνο στις αρμοδιότητες του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας, που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων (α) τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση, το συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο του έργου του προσωπικού, (β) την παροχή κατευθύνσεων για την εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης και την θέσπιση επιμέρους στόχων και (γ) την τοποθέτηση του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα τους, οι οποίες είναι σχετικές με την άσκηση του στρατηγικού μανάτζμεντ. Από τα παραπάνω μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης της Δημοτικής Αστυνομίας ασκεί τις λειτουργίες του μανάτζμεντ, και πιο συγκεκριμένα, το σχεδιασμό, την οργάνωση-στελέχωση, τη διεύθυνση-καθοδήγηση και τον έλεγχο. Παρόλα αυτά, δεν

έχει το ίδιο σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της στρατηγικής, αλλά μόνο στην εφαρμογή της. Επομένως, ασκεί διοίκηση, αλλά όχι σε στρατηγικό επίπεδο.

Στη συνέχεια, ο νόμος 3731/2008 (άρθρο 1) όριζε τις αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας, ως εξής:

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν την ύδρευση, άρδευση και την αποχέτευση.
- Ελέγχει την τήρηση της νομοθεσία και των τοπικών αποφάσεων για την χρήση των αλσών, των κήπων, των πλατειών, των παιδικών χαρών και άλλων κοινόχρηστων χώρων.
- Ελέγχει την τήρηση των όρων για τη λειτουργία δημοτικών και κοινοτικών αγορών, εμποροπανηγύρεων και άλλων υπαίθριων αγορών.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για τις λαϊκές αγορές και το υπαίθριο εμπόριο.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για την υπαίθρια διαφήμιση και την τοποθέτηση διαφημιστικών πινακίδων.
- Ελέγχει την διατήρηση της καθαριότητας και της αναβάθμισης της αισθητικής στους κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους του Δήμου.
- Ελέγχει την τήρηση των μέτρων για την πρόληψη πυρκαγιών στους κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για την κυκλοφορία των πεζών, τη στάση και τη στάθμευση, την κυκλοφορία οχημάτων σε πεζοδρόμους, πλατείες κτλ, παράλληλα με την Ελληνική Αστυνομία και το Λιμενικό Σώμα.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για τα εγκαταλελειμμένα οχήματα.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για τη σήμανση εργασιών που λαμβάνουν χώρα σε οδούς και τις υποχρεώσεις εκείνων που εκτελούν τα έργα.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για τη λειτουργία καταστημάτων, επιχειρήσεων, θεάτρων, ψυχαγωγικών και άλλων δραστηριοτήτων, για τις οποίες δίνεται άδεια από τον Δήμο.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για την ηχορρύπανση και τη μουσική σε μαγαζιά, αλλά και την τήρηση των ωρών κοινής ησυχίας.



- Εκτελεί τις διοικητικές κυρώσεις για τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων, οι οποίες λαμβάνουν άδεια από το Δήμο.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για τους χώρους προσωρινής εγκατάστασης μετακινούμενων πληθυσμών.
- Ελέγχει την εφαρμογή μέτρων που λαμβάνει ο Δήμος για δραστηριότητες που θέτουν σε κίνδυνο τη ζωή και την υγεία των κατοίκων, όπως οι επικίνδυνες οικοδομές.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που σχετίζονται με το Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό.
- Αφαιρεί την άδεια οικοδομής σε περιπτώσεις που οφείλονται ασφαλιστικές εισφορές στο ΙΚΑ.
- Ελέγχει την τήρηση των μέτρων για την προστασία μουσείων, μνημείων και άλλων αντίστοιχων χώρων του Δήμου.
- Εφαρμόζει, μαζί με άλλες αρχές, τα σχέδια πολιτικής προστασίας.
- Ελέγχει τις τουριστικές επιχειρήσεις, σε περιοχές που δεν εδρεύουν υπηρεσίες του ΕΟΤ.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για τα ζώα συντροφιάς.
- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για την επιβολή διοικητικών μέτρων που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές.
- Προστατεύει τη δημοτική και κοινοτική περιουσία.
- Πραγματοποιεί αυτοψία για την έκδοση διοικητικών πράξεων από τα όργανα του Δήμου.
- Επιδίδει τα έγγραφα του Δήμου ή άλλων δημοτικών αρχών στα όρια του Δήμου.

Αν σε κάποιο Δήμο, η Δημοτική Αστυνομία στελεχώνεται με λιγότερα από 50 άτομα, τότε υποχρεούνται να ασκεί υποχρεωτικά μόνο ορισμένες από τις παραπάνω αρμοδιότητες. Επιπλέον, η Δημοτική Αστυνομία μπορεί να συνεργάζεται με την Ελληνική Αστυνομία, ιδιαίτερα σε ελέγχους της Δημοτικής Αστυνομίας, αλλά και σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Επιπλέον, μπορεί να υπάρξει διαδημοτική συνεργασία των Δήμων ή Κοινοτήτων που δεν έχουν Δημοτική Αστυνομία, με τους Δήμους που διαθέτουν για την άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων της Δημοτικής Αστυνομίας.

Τέλος, αναφορά θα γίνει στην Δημοτική Αστυνομία του Δήμου Θεσσαλονίκης. Η Δημοτική Αστυνομία είναι μια αυτοτελής υπηρεσία που συστήνεται με την Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου, όπως ορίζεται από το άρθρο 2 του νόμου 3731/2008. Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας καθορίζει και την εσωτερική διάρθρωση της υπηρεσίας

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, η Δημοτική Αστυνομία είναι μια από τις κεντρικές υπηρεσίες του Δήμου, η οποία υπάγεται απευθείας στο Δήμαρχο. Επίσης, η Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας περιλαμβάνει τις εξής διοικητικές ενότητες: α) το Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δημοτικής Αστυνομίας, β) το τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης και γ) την Υποδιεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας, που απαρτίζεται από το Τμήμα Αστυνόμευσης και τα γραφεία στις Δημοτικές Κοινότητες και στη Δημοτική Κοινότητα Τριανδρίας. Η Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας της Θεσσαλονίκης προβλέπεται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης ότι έχει 88 οργανικές θέσεις Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 160 οργανικές θέσεις Τεχνολογικής εκπαίδευσης, 120 θέσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ προβλέπονται και πέντε θέσεις προϊσταμένων (στη Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας, το Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης, την Υποδιεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας και το τμήμα Αστυνόμευσης).

Σύμφωνα με το άρθρο 11 της Απόφασης 83000/2012, οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης είναι αυτές που ορίζει το άρθρο 1 του νόμου 3731/2008. Όσον αφορά τις αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων, ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει στις αρμοδιότητες του Τμήματος Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, το οποίο ασκεί αρμοδιότητες που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Το άρθρο 11 της Απόφασης ορίζει ότι το Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Μελετά επιστημονικές τεχνικές μεθόδους για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της απόδοσής της.
- Σχεδιάζει τα θέματα που αφορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό, την τακτική, την μεθοδολογία και την αποτελεσματικότητα της στις μεθόδους

αστυνόμησης, τους κανόνες αστυνομικής τακτικής και πρακτικής, τις μεθόδους αξιοποίησης του προσωπικού κτλ.

- Σχεδιάζει τους κανονισμούς λειτουργίας και δράσης της δημοτικής αστυνομίας.
- Αποδέχεται τις αναφορές συμβάντων, ώστε να ενημερώνει τις δημοτικές υπηρεσίες για περαιτέρω ενέργειες και να αξιολογεί και να επεξεργάζεται στατιστικά τη δράση και την αποτελεσματικότητα της Ελληνικής Αστυνομίας.
- Συστήνει και φροντίζει για τη λειτουργία των αποκεντρωμένων γραφείων στις δημοτικές κοινότητες και τα καθοδηγεί.
- Καθοδηγεί το Τμήμα και τα Γραφεία Αστυνόμησης στα σοβαρά περιστατικά.
- Συνεργάζεται με αρμόδιους φορείς για την αντιμετώπιση προβλημάτων της Δημοτικής Αστυνομίας.
- Μελετά και διαχειρίζεται τυχόν παράπονα και υποδείξεις.
- Φροντίζει για τα τεχνικά μέσα, τον ιματισμό και άλλα εφόδια του προσωπικού.
- Συνεργάζεται με φορείς για κοινωνικά θέματα.

Με την επανίδρυση της Δημοτικής Αστυνομίας, οι αρμοδιότητες που την αποδόθηκαν είναι εκείνες που όριζε ο νόμος 3731/2008. Επομένως, δεν υπάρχουν διαφορές στις αρμοδιότητες που είχε η Δημοτική Αστυνομία πριν την κατάργηση και μετά την επανίδρυση. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τελικά, η Δημοτική Αστυνομία καταργήθηκε μόνο για δημοσιονομικούς λόγους, και όχι για λόγους που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας της. Από την άλλη πλευρά, όμως, φαίνεται ότι δεν υπήρξε ουσιαστική αξιολόγηση των προβλημάτων της προηγούμενη κατάστασης, ώστε να υπάρξει νέος σχεδιασμός που να οδηγεί στην επίλυσή τους και την καλύτερη λειτουργία του Θεσμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Σκοπός, Στόχοι και Ερωτήματα της Έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στην ενότητα 2.1, ο σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης και της αξιολόγησης της αποδοτικότητας στην περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας, όπως αποτυπώνεται στις απόψεις των ίδιων των Δημοτικών Αστυνομικών. Προς την επίτευξη του σκοπού αυτού διαμορφώνονται οι παρακάτω ερευνητικοί στόχοι:

1. Η αξιολόγηση της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας πριν την κατάργησή της και μετά την επανασύσταση της.
2. Ο προσδιορισμός της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας πριν την κατάργησή της και μετά την επανασύσταση της.
3. Η αξιολόγηση της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας πριν την κατάργησή της και μετά την επανασύσταση της.

Καθένας από τους στόχους που τέθηκαν παραπάνω αντιστοιχεί σε ένα ή περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα, μέσω των οποίων επιχειρείται η επίτευξη των παραπάνω στόχων. Συγκεκριμένα:

*Για τον 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό Στόχο:*

1. Πώς αξιολογείται η λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας σήμερα;
2. Βελτιώθηκε η λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας σε σύγκριση με την περίοδο πριν την κατάργησή της;
3. Πώς αξιολογούνται οι επιμέρους τομείς της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας;
4. Επηρεάζεται η αξιολόγηση της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ίδιων των Δημοτικών Αστυνομικών;

*Για τον 2<sup>ο</sup> Ερευνητικό Στόχο:*

5. Ποιο το επίπεδο της Δημοτικής Αστυνομίας σήμερα;
6. Βελτιώθηκε η αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας σε σύγκριση με την περίοδο πριν την κατάργησή της;
7. Ποιο το επίπεδο της διαχείρισης της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας σε διάφορους τομείς;
8. Επηρεάζεται η αντιλαμβανόμενη αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ίδιων των Δημοτικών Αστυνομικών;

*Για το 3<sup>ο</sup> Ερευνητικό Στόχο:*

9. Πώς αξιολογείται η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης σε διάφορους τομείς στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας σήμερα;
10. Εφαρμόζεται η στρατηγική διοίκηση στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας αποτελεσματικότερα σε σύγκριση με την περίοδο πριν την κατάργησή της;
11. Επηρεάζεται η αξιολόγηση της στρατηγικής διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ίδιων των Δημοτικών Αστυνομικών;

## **4.2 Ερευνητικό Εργαλείο: Περιγραφή του Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ερωτήσεις κλειστού τύπου επιλέχθηκαν διότι καθιστούν ευκολότερη τη στατιστική ανάλυση και παρέχουν μεγαλύτερες δυνατότητες γενίκευσης των αποτελεσμάτων, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν το χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου επιδρώντας θετικά στην ανταπόκριση των συμμετεχόντων. Έτσι, το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, το οποίο παρουσιάζεται στο Παράρτημα, αποτελείται από τρεις βασικές ενότητες, οι οποίες περιγράφονται συνοπτικά και περιεκτικά:

- Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Σε αυτήν ενσωματώθηκαν τρεις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Η πρώτη αναφέρεται στο φύλο, η δεύτερη στην ηλικία και η τρίτη στο επίπεδο σπουδών.
- Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στη λειτουργία και την αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας. Συγκεκριμένα, η ομάδα αποτελείται από 12 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 7 ερωτήσεις αφορούν στη λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας και οι 5 ερωτήσεις στην αποδοτικότητά της. Ως προς τη δομή τους, οι 10 ερωτήσεις είναι διαμορφωμένες σε τεταρτοβάθμια κλίμακα Likert, ενώ οι υπόλοιπες 2 σε κλίμακα Likert τριών βαθμίδων.
- Η τρίτη ενότητα αναφέρεται στη στρατηγική διοίκηση στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας, η οποία εξετάζεται με χρήση 18 ερωτήσεων. Ως προς τη δομή τους, οι 9 ερωτήσεις είναι διαμορφωμένες σε τεταρτοβάθμια κλίμακα Likert, ενώ οι υπόλοιπες 9 σε κλίμακα Likert τριών βαθμίδων.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του ερωτηματολογίου θα πρέπει να αναφερθεί η μορφή των κλιμάκων Likert που χρησιμοποιήθηκαν. Η διαμόρφωση των ερωτήσεων σε κλίμακα Likert τριών βαθμίδων περιέχει τις επιλογές «χειροτέρεψε», «παρέμεινε σταθερή» και «βελτιώθηκε», ενώ η αντίστοιχη των τεσσάρων βαθμίδων τις επιλογές «πολύ κακή», «κακή», «καλή» και «πολύ καλή».

### **4.3 Περιγραφή των Μεθόδων Στατιστικής Ανάλυσης**

Το είδος των ερωτήσεων που διαμόρφωσαν το ερωτηματολόγιο επέδρασε σημαντικά στην επιλογή της μεθοδολογίας της στατιστικής ανάλυσης των μεταβλητών που δημιουργήθηκαν από αυτές. Συγκεκριμένα, οι μέθοδοι συνίστανται σε ανάλυση συχνοτήτων και πίνακες διπλής εισόδου και σε ελέγχους ανεξαρτησίας  $\chi^2$ , καθώς το σύνολο των μεθόδων αυτών είναι κατάλληλες για ποιοτικές μεταβλητές (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Οι πίνακες συχνοτήτων παρουσιάζουν τη γενική τάση και στάση του δείγματος απέναντι στις ερωτήσεις, ενώ οι πίνακες διπλής εισόδου παραθέτουν τη σχέση μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών και επιτρέπουν την

εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το είδος της (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Προκειμένου, όμως, να διασφαλιστεί η ύπαρξη της σχέσης που διακρίνεται από τους πίνακες διπλής εισόδου είναι απαραίτητη η διενέργεια ελέγχων ανεξαρτησίας  $\chi^2$ . Οι έλεγχοι αυτοί εξετάζουν τη βασική στατιστική υπόθεση της ανεξαρτησίας μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών έναντι της εναλλακτικής στατιστικής υπόθεσης της εξάρτησης αυτών. Σε περίπτωση που η τιμή του παρατηρούμενου επιπέδου σημαντικότητας ( $p$ -value) είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου, η βασική υπόθεση απορρίπτεται και η υπόθεση της εξάρτησης γίνεται αποδεκτή. Το είδος της εξάρτησης αντλείται από τον πίνακα διπλής εισόδου. Τα αποτελέσματα του ελέγχου είναι αξιόπιστα εφόσον τουλάχιστον το 20% των κελιών των πινάκων διπλής εισόδου έχει αναμενόμενη συχνότητα μεγαλύτερη από 5 (Κολυβά-Μαχαιρά, Μπόρα-Σέντα, 1998). Προκειμένου να εξασφαλιστεί αυτήν η προϋπόθεση, οι δυνητικές απαντήσεις συγχωνεύτηκαν.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι το επίπεδο σημαντικότητας που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ανέρχεται σε 5%. Τέλος, το σύνολο των στατιστικών ελέγχων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος StatisticalPackageforSocialSciences, γνωστού ως SPSSversion21.

#### **4.4 Πληθυσμός, Δειγματοληψία και Δείγμα**

Η έρευνα επιδιώκει να αποτυπώσει τις απόψεις των δημοτικών αστυνομικών, οι οποίοι αποτελούν και τον πληθυσμό της παρούσας μελέτης. Το δείγμα, επομένως, αποτελείται από Δημοτικούς Αστυνομικούς που εργάζονται στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στη Θεσσαλονίκη. Η συλλογή των ερωτηματολογίων καθώς και η συμπλήρωσή τους πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικής επαφής του ερευνητή με τους Δημοτικούς Αστυνομικούς. Συγκεκριμένα, ο ενεργών την έρευνα ήλθε σε τηλεφωνική επαφή με τους Δημοτικούς Αστυνομικούς στόχους της έρευνας, κατά τη διάρκεια της οποίας κανονιζόταν συγκεκριμένη ώρα και μέρα προσωπικής συνάντησης. Στη συνάντηση αυτήν, τα ερωτηματολόγια παραδιδόταν και συμπληρώνονταν από τους Δημοτικούς Αστυνομικούς υπό την επίβλεψη του

ερευνητή. Η επίβλεψη αυτήν κρίθηκε απαραίτητη προκειμένου να διασφαλιστεί η πλήρης κατανόηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και η επίλυση τυχουσών αποριών για το περιεχόμενό τους. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίστηκε και η εγκυρότητα της έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Αξίζει δε να σημειωθεί ότι σε κάθε τηλεφωνική επικοινωνία τονιζόταν ο μη εμπορικός χαρακτήρας της έρευνας, ενώ επιπλέον επιβεβαιωνόταν η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Με την εφαρμογή των παραπάνω, τα οποία έλαβαν χώρα από τα μέσα Δεκεμβρίου του 2017 ως τα τέλη Ιανουαρίου του 2018, ο ερευνητής ήρθε σε τηλεφωνική επαφή με 60 Δημοτικούς Αστυνομικούς του Δήμου Θεσσαλονίκης από τους οποίους οι 50 δέχθηκαν την προσωπική συνάντηση και τη συμμετοχή τους στην έρευνα. Τα 50 αυτά άτομα αποτελούν και το τελικό μέγεθος του δείγματος. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία, σύμφωνα με την οποία οποιοδήποτε στοιχείο του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί, εφόσον αυτήν η μέθοδος εξασφαλίζει υψηλό βαθμό αντικειμενικότητάς του (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η περιγραφή του δείγματος ως προς το φύλο, την ηλικία και τις σπουδές του πραγματοποιείται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί. Σύμφωνα με αυτό, από το σύνολο των 50 Δημοτικών Αστυνομικών που συμμετέχουν στο δείγμα:

- Οι 37 (74%) είναι άνδρες και οι 13 (26%) γυναίκες.
- Οι 32 (64%) είναι ηλικίας 30 ως 45 ετών και οι 18 (36%) ηλικίας 46 ως 60 ετών.
- Οι 18 (36%) έχουν απολυτήριο Λυκείου, οι 8 (16%) πτυχίο ΑΕΙ, οι 18 (36%) πτυχίο ΤΕΙ, οι 5 (10%) μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και 1 (2%) κάποιον άλλο τίτλο.

**Πίνακας 1. Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του**

	N	%
<i>Φύλο</i>		
Ανδρας	37	74,0
Γυναίκα	13	26,0
<i>Ηλικία</i>		
30-45 Ετών	32	64,0
46-60 Ετών	18	36,0
<i>Εκπαιδευτικό Επίπεδο</i>		



	<b>N</b>	<b>%</b>
Απολυτήριο Λυκείου	18	36,0
Πτυχίο ΑΕΙ	8	16,0
Πτυχίο ΤΕΙ	18	36,0
Μεταπτυχιακό	5	10,0
Άλλο	1	2,0
<b>Σύνολο</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 5.1 Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας

##### 5.1.1 Η Αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας σύμφωνα με το δείγμα των Δημοτικών Αστυνομικών

Στα πλαίσια της παρούσας ενότητας, παρατίθενται οι αξιολογήσεις των Δημοτικών Αστυνομικών της Θεσσαλονίκης σχετικά με τη λειτουργία της υπηρεσίας τους. Ο Πίνακας 2 που ακολουθεί παρουσιάζει το σύνολο αυτών των αξιολογήσεων.

Πίνακας 2. Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας

	N	%
<i>Πώς αξιολογείτε την λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας;</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	0	0,0%
Καλή	47	94,0%
Πολύ καλή	3	6,0%
<i>Θεωρείτε ότι κατά την δεύτερη περίοδο λειτουργίας του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας (όταν επαναλειτούργησε μετά την κατάργησή του) η λειτουργία της βελτιώθηκε ή όχι;</i>		
Χειρότερη	12	24,0%
Παρέμεινε ίδια	31	62,0%
Βελτιώθηκε	7	14,0%
<i>Πώς αξιολογείτε τους επιμέρους τομείς της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας;</i>		
<i>Την τήρηση των διατάξεων για τη στάση και στάθμευση των οχημάτων</i>		
Πολύ κακή	1	2,0%
Κακή	0	0,0%
Καλή	17	34,0%
Πολύ καλή	32	64,0%
<i>Την τήρηση των διατάξεων για το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	15	30,0%
Καλή	35	70,0%
Πολύ καλή	0	0,0%
<i>Την τήρηση των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων</i>		
Πολύ κακή	7	14,0%
Κακή	34	68,0%
Καλή	8	16,0%
Πολύ καλή	1	2,0%
<i>Την εκτέλεση κυρώσεων για τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	15	30,0%

	N	%
Καλή	31	62,0%
Πολύ καλή	4	8,0%
<i>Την συμμετοχή στην εφαρμογή σχεδίων πολιτικής προστασίας</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	17	34,0%
Καλή	31	62,0%
Πολύ καλή	2	4,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>

Σύμφωνα με τον Πίνακα 2, οι 47 (94%) αξιολογούν τη λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας της Θεσσαλονίκης ως καλή και οι 3 (6%) ως πολύ καλή, την ίδια στιγμή που οι 12 (24%) θεωρούν ότι μετά την επανασύσταση της η λειτουργία της χειροτέρευσε, ενώ οι 31 (62%) ότι παρέμεινε ίδια και οι 7 (14%) ότι βελτιώθηκε. Η λειτουργία της τήρησης των διατάξεων για τη στάση και τη στάθμευση των οχημάτων αξιολογείται από 1 (2%) ως πολύ κακή, από 0 (0%) ως κακή, από 17 (34%) ως καλή και από 32 (64%) ως πολύ καλή. Κανένας (0%) δεν αξιολογεί τη λειτουργία της τήρησης των διατάξεων για το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές ως πολύ κακή, οι 15 (30%) ως κακή, οι 35 (70%) ως καλή και 0 (0%) ως πολύ καλή. Η λειτουργία της τήρησης των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων αξιολογείται ως πολύ κακή, κακή, καλή και πολύ καλή από 7 (14%), 34 (68%), 8 (16%) και 1 (2%) αντιστοίχως. Οι 0 (0%), 15 (30%), 31 (62%) και 4 (8%) αξιολογούν τη λειτουργία της εκτέλεσης των κυρώσεων για τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων ως πολύ κακή, κακή, καλή και πολύ καλή αντιστοίχως. Η λειτουργία της συμμετοχής στην εφαρμογή σχεδίων πολιτικής προστασίας αξιολογείται από 0 (0%) ως πολύ κακή, από 17 (34%) ως κακή, από 31 (62%) ως καλή και από 2 (4%) ως πολύ καλή.

### 5.1.2 Η Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στην Αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας

Στα πλαίσια της παρούσας ενότητας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων  $\chi^2$  σχετικά με τις επιδράσεις που ασκούν το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο σπουδών στην αξιολόγηση της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας.

Η επίδραση του φύλου στην αξιολόγηση της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 3. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική εικόνα των Δημοτικών Αστυνομικών για την υπηρεσία τους, η οποία εξήχθη στα πλαίσια της προηγούμενης ενότητας, είναι καθολική ανεξαρτήτως φύλου των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 3. Η Επίδραση του Φύλου στην Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας**

	Φύλο				X <sup>2</sup> p-value
	Ανδρας		Γυναίκα		
	N	%	N	%	
<i>Πώς αξιολογείτε την λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας;</i>					
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	0	0,0%	
Καλή ή πολύ καλή	37	100,0%	13	100,0%	
<i>Θεωρείτε ότι κατά την δεύτερη περίοδο λειτουργίας του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας (όταν επαναλειτούργησε μετά την κατάργησή του) η λειτουργία της βελτιώθηκε ή όχι;</i>					
Δε βελτιώθηκε	30	81,1%	13	100,0%	2,860
Βελτιώθηκε	7	18,9%	0	0,0%	0,091
<i>Πώς αξιολογείτε τους επιμέρους τομείς της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας;</i>					
<i>Την τήρηση των διατάξεων για τη στάση και στάθμευση των οχημάτων</i>					
Πολύ κακή ή κακή	1	2,7%	0	0,0%	0,359
Καλή ή πολύ καλή	36	97,3%	13	100,0%	0,549
<i>Την τήρηση των διατάξεων για το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές</i>					
Πολύ κακή ή κακή	12	32,4%	3	23,1%	0,401
Καλή ή πολύ καλή	25	67,6%	10	76,9%	0,527
<i>Την τήρηση των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων</i>					
Πολύ κακή ή κακή	31	83,8%	10	76,9%	0,307
Καλή ή πολύ καλή	6	16,2%	3	23,1%	0,580
<i>Την εκτέλεση κυρώσεων για τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων</i>					
Πολύ κακή ή κακή	11	29,7%	4	30,8%	0,005
Καλή ή πολύ καλή	26	70,3%	9	69,2%	0,944
<i>Την συμμετοχή στην εφαρμογή σχεδίων πολιτικής προστασίας</i>					
Πολύ κακή ή κακή	15	40,5%	2	15,4%	2,713
Καλή ή πολύ καλή	22	59,5%	11	84,6%	0,100
<b>Σύνολο</b>	<b>37</b>	<b>100,0%</b>	<b>13</b>	<b>100,0%</b>	

Η επίδραση της ηλικίας στην αξιολόγηση της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 4. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική εικόνα των Δημοτικών Αστυνομικών για την υπηρεσία τους, η οποία εξήχθη στα πλαίσια

της προηγούμενης ενότητας, είναι καθολική ανεξαρτήτως ηλικίας των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 4.Η Επίδραση της Ηλικίας στην Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας**

	Ηλικία				X <sup>2</sup> p-value
	30-45 Ετών		46-60 Ετών		
	N	%	N	%	
<i>Πώς αξιολογείτε την λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας;</i>					
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	0	0,0%	
Καλή ή πολύ καλή	32	100,0%	18	100,0%	
<i>Θεωρείτε ότι κατά την δεύτερη περίοδο λειτουργίας του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας (όταν επαναλειτούργησε μετά την κατάργησή του) η λειτουργία της βελτιώθηκε ή όχι;</i>					
Δε βελτιώθηκε	27	84,4%	16	88,9%	0,195
Βελτιώθηκε	5	15,6%	2	11,1%	0,659
<i>Πώς αξιολογείτε τους επιμέρους τομείς της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας;</i>					
<i>Την τήρηση των διατάξεων για τη στάση και στάθμευση των οχημάτων</i>					
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	1	5,6%	1,814
Καλή ή πολύ καλή	32	100,0%	17	94,4%	0,178
<i>Την τήρηση των διατάξεων για το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές</i>					
Πολύ κακή ή κακή	9	28,1%	6	33,3%	0,149
Καλή ή πολύ καλή	23	71,9%	12	66,7%	0,700
<i>Την τήρηση των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων</i>					
Πολύ κακή ή κακή	25	78,1%	16	88,9%	0,904
Καλή ή πολύ καλή	7	21,9%	2	11,1%	0,342
<i>Την εκτέλεση κυρώσεων για τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων</i>					
Πολύ κακή ή κακή	11	34,4%	4	22,2%	0,810
Καλή ή πολύ καλή	21	65,6%	14	77,8%	0,368
<i>Την συμμετοχή στην εφαρμογή σχεδίων πολιτικής προστασίας</i>					
Πολύ κακή ή κακή	10	31,3%	7	38,9%	0,300
Καλή ή πολύ καλή	22	68,8%	11	61,1%	0,584
<b>Σύνολο</b>	<b>32</b>	<b>100,0%</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>	

Η επίδραση του επιπέδου σπουδών στην αξιολόγηση της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 5. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική εικόνα των Δημοτικών Αστυνομικών για την υπηρεσία τους, η οποία εξήχθη στα πλαίσια της προηγούμενης ενότητας, είναι καθολική ανεξαρτήτως επιπέδου σπουδών των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 5.Η Επίδραση του Επιπέδου Σπουδών στην Αξιολόγηση της Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας**

	Απολυτήριο		Επίπεδο Σπουδών				Χ <sup>2</sup> p-value		
	Λυκείου		Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό και άνω			Άλλο	
	N	%	N	%	N	%		N	%
<i>Πώς αξιολογείτε την λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας;</i>									
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Καλή ή πολύ καλή	18	100,0%	26	100,0%	5	100,0%	1	100,0%	
<i>Θεωρείτε ότι κατά την δεύτερη περίοδο λειτουργίας του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας (όταν επαναλειτούργησε μετά την κατάργησή του) η λειτουργία της βελτιώθηκε ή όχι;</i>									
Δε βελτιώθηκε	17	94,4%	22	84,6%	3	60,0%	1	100,0%	4,078
Βελτιώθηκε	1	5,6%	4	15,4%	2	40,0%	0	0,0%	0,253
<i>Πώς αξιολογείτε τους επιμέρους τομείς της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας;</i>									
<i>Την τήρηση των διατάξεων για τη στάση και στάθμευση των οχημάτων</i>									
Πολύ κακή ή κακή	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,814
Καλή ή πολύ καλή	17	94,4%	26	100,0%	5	100,0%	1	100,0%	0,612
<i>Την τήρηση των διατάξεων για το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές</i>									
Πολύ κακή ή κακή	3	16,7%	11	42,3%	1	20,0%	0	0,0%	4,066
Καλή ή πολύ καλή	15	83,3%	15	57,7%	4	80,0%	1	100,0%	0,254
<i>Την τήρηση των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων</i>									
Πολύ κακή ή κακή	14	77,8%	21	80,8%	5	100,0%	1	100,0%	1,561
Καλή ή πολύ καλή	4	22,2%	5	19,2%	0	0,0%	0	0,0%	0,668
<i>Την εκτέλεση κυρώσεων για τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων</i>									
Πολύ κακή ή κακή	5	27,8%	9	34,6%	1	20,0%	0	0,0%	0,973
Καλή ή πολύ καλή	13	72,2%	17	65,4%	4	80,0%	1	100,0%	0,808
<i>Την συμμετοχή στην εφαρμογή σχεδίων πολιτικής προστασίας</i>									
Πολύ κακή ή κακή	7	38,9%	7	26,9%	3	60,0%	0	0,0%	2,793
Καλή ή πολύ καλή	11	61,1%	19	73,1%	2	40,0%	1	100,0%	0,425
<b>Σύνολο</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	<b>5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>	

## 5.2 Η Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας

### 5.2.1 Η Αξιολόγηση της Αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας από το δείγμα των Δημοτικών Αστυνομικών

Στα πλαίσια της παρούσας ενότητας, παρατίθενται οι αξιολογήσεις των Δημοτικών Αστυνομικών της Θεσσαλονίκης σχετικά με την αποδοτικότητα της υπηρεσίας τους. Ο Πίνακας 6 που ακολουθεί παρουσιάζει το σύνολο αυτών των αξιολογήσεων.

**Πίνακας 6.Η Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας**

	N	%
<i>Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα της δημοτικής αστυνομίας;</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	0	0,0%
Καλή	31	62,0%
Πολύ καλή	19	38,0%

	N	%
<i>Θεωρείτε ότι κατά τη δεύτερη περίοδο λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας, η αποδοτικότητα της βελτιώθηκε ή όχι;</i>		
Χειρότερη	2	4,0%
Παρέμεινε ίδια	3	6,0%
Βελτιώθηκε	45	90,0%
<i>Πώς αξιολογείτε την διαχείριση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας στους παρακάτω τομείς;</i>		
<i>Γίνονται έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	1	2,0%
Καλή	33	66,0%
Πολύ καλή	16	32,0%
<i>Όσοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων επαινούνται και ανταμείβονται</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	15	30,0%
Καλή	30	60,0%
Πολύ καλή	5	10,0%
<i>Γίνονται συζητήσεις για την αναζήτηση λύσεων σε υπάρχοντα προβλήματα</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	5	10,0%
Καλή	38	76,0%
Πολύ καλή	7	14,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6, οι 31 (62%) αξιολογούν την αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας της Θεσσαλονίκης ως καλή και οι 19 (38%) ως πολύ καλή, την ίδια στιγμή που οι 2 (4%) θεωρούν ότι μετά την επανασύσταση της η αποδοτικότητά της χειρότερη, ενώ οι 3 (6%) ότι παρέμεινε ίδια και οι 45 (90%) ότι βελτιώθηκε. Η διαχείριση της αποδοτικότητας μέσω ελέγχων που γίνονται προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν αξιολογείται από 0 (0%) ως πολύ κακή, από 1 (2%) ως κακή, από 33 (66%) ως καλή και από 16 (32%) ως πολύ καλή. Οι 0 (0%) αξιολογούν τη διαχείριση της αποδοτικότητας μέσω παροχής ανταμοιβής και επαίνου σε όσους συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ως πολύ κακή, οι 15 (30%) ως κακή, οι 30 (60%) ως καλή και 5 (10%) ως πολύ καλή. Η διαχείριση της αποδοτικότητας μέσω υλοποίησης συζητήσεων με σκοπό την αναζήτηση λύσεων σε υπάρχοντα προβλήματα αξιολογείται ως πολύ κακή, κακή, καλή και πολύ καλή από 0 (0%), 5 (10%), 38 (76%) και 7 (14%) αντιστοίχως.

## 5.2.2 Η Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στην Αξιολόγηση της Αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας

Στα πλαίσια της παρούσας ενότητας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων  $\chi^2$  σχετικά με τις επιδράσεις που ασκούν το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο σπουδών στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας.

Η επίδραση του φύλου στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 7. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική εικόνα των Δημοτικών Αστυνομικών για την αποδοτικότητα της υπηρεσίας τους, η οποία εξήχθη στα πλαίσια της προηγούμενης ενότητας, είναι καθολική ανεξαρτήτως φύλου των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 7. Η Επίδραση του Φύλου στην Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας**

	Φύλο				X <sup>2</sup> p-value
	Ανδρας		Γυναίκα		
	N	%	N	%	
<i>Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα της δημοτικής αστυνομίας;</i>					
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	0	0,0%	
Καλή ή πολύ καλή	37	100,0%	13	100,0%	
<i>Θεωρείτε ότι κατά τη δεύτερη περίοδο λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας, η αποδοτικότητά της βελτιώθηκε ή όχι;</i>					
Δε βελτιώθηκε	4	10,8%	1	7,7%	0,10
Βελτιώθηκε	33	89,2%	12	92,3%	0,75
<i>Πώς αξιολογείτε την διαχείριση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας στους παρακάτω τομείς;</i>					
<i>Γίνονται έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν</i>					
Πολύ κακή ή κακή	1	2,7%	0	0,0%	0,36
Καλή ή πολύ καλή	36	97,3%	13	100,0%	0,55
<i>Όσοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων επαινούνται και ανταμείβονται</i>					
Πολύ κακή ή κακή	11	29,7%	4	30,8%	0,00
Καλή ή πολύ καλή	26	70,3%	9	69,2%	0,94
<i>Γίνονται συζητήσεις για την αναζήτηση λύσεων σε υπάρχοντα προβλήματα</i>					
Πολύ κακή ή κακή	5	13,5%	0	0,0%	1,95
Καλή ή πολύ καλή	32	86,5%	13	100,0%	0,16
<b>Σύνολο</b>	<b>37</b>	<b>100,0%</b>	<b>13</b>	<b>100,0%</b>	

Η επίδραση της ηλικίας στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 8. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική εικόνα



των Δημοτικών Αστυνομικών για την αποδοτικότητα της υπηρεσίας τους, η οποία εξήχθη στα πλαίσια της προηγούμενης ενότητας, είναι καθολική ανεξαρτήτως ηλικίας των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 8.Η Επίδραση της Ηλικίας στην Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας**

	Ηλικία				X <sup>2</sup> p-value
	30-45 Ετών		46-60 Ετών		
	N	%	N	%	
<i>Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα της δημοτικής αστυνομίας;</i>					
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	0	0,0%	
Καλή ή πολύ καλή	32	100,0%	18	100,0%	
<i>Θεωρείτε ότι κατά τη δεύτερη περίοδο λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας, η αποδοτικότητά της βελτιώθηκε ή όχι;</i>					
Δε βελτιώθηκε	2	6,3%	3	16,7%	1,39
Βελτιώθηκε	30	93,8%	15	83,3%	0,24
<i>Πώς αξιολογείτε την διαχείριση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας στους παρακάτω τομείς;</i>					
<i>Γίνονται έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν</i>					
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	1	5,6%	1,81
Καλή ή πολύ καλή	32	100,0%	17	94,4%	0,18
<i>Όσοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων επαινούνται και ανταμείβονται</i>					
Πολύ κακή ή κακή	10	31,3%	5	27,8%	0,07
Καλή ή πολύ καλή	22	68,8%	13	72,2%	0,80
<i>Γίνονται συζητήσεις για την αναζήτηση λύσεων σε υπάρχοντα προβλήματα</i>					
Πολύ κακή ή κακή	3	9,4%	2	11,1%	0,04
Καλή ή πολύ καλή	29	90,6%	16	88,9%	0,84
<b>Σύνολο</b>	<b>32</b>	<b>100,0%</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>	

Η επίδραση του επιπέδου σπουδών στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 9. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική εικόνα των Δημοτικών Αστυνομικών για την αποδοτικότητα της υπηρεσίας τους, η οποία εξήχθη στα πλαίσια της προηγούμενης ενότητας, είναι καθολική ανεξαρτήτως επιπέδου σπουδών των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 9.Η Επίδραση του Επιπέδου Σπουδών στην Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας**

	Επίπεδο Σπουδών								X <sup>2</sup> p-value
	Απολυτήριο Λυκείου		Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό και άνω		Άλλο		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<i>Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα της δημοτικής αστυνομίας;</i>									
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Καλή ή πολύ καλή	18	100,0%	26	100,0%	5	100,0%	1	100,0%	

	Επίπεδο Σπουδών								X <sup>2</sup> p-value
	Απολυτήριο Λυκείου		Μεταπτυχιακό και Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ				Άλλο		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<i>Θεωρείτε ότι κατά τη δεύτερη περίοδο λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας, η αποδοτικότητα της βελτιώθηκε ή όχι;</i>									
Δε βελτιώθηκε	3	16,7%	2	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	1,71
Βελτιώθηκε	15	83,3%	24	92,3%	5	100,0%	1	100,0%	0,64
<i>Πώς αξιολογείτε την διαχείριση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας στους παρακάτω τομείς;</i>									
<i>Γίνονται έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν</i>									
Πολύ κακή ή κακή	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,81
Καλή ή πολύ καλή	17	94,4%	26	100,0%	5	100,0%	1	100,0%	0,61
<i>Όσοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων επαινούνται και ανταμείβονται</i>									
Πολύ κακή ή κακή	7	38,9%	7	26,9%	1	20,0%	0	0,0%	1,46
Καλή ή πολύ καλή	11	61,1%	19	73,1%	4	80,0%	1	100,0%	0,69
<i>Γίνονται συζητήσεις για την αναζήτηση λύσεων σε υπάρχοντα προβλήματα</i>									
Πολύ κακή ή κακή	4	22,2%	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	6,54
Καλή ή πολύ καλή	14	77,8%	26	100,0%	4	80,0%	1	100,0%	0,09
<b>Σύνολο</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	<b>5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>	

## 5.3Η Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης της Δημοτικής Αστυνομίας

### 5.3.1 Η Αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας από το δείγμα των Δημοτικών Αστυνομικών

Στα πλαίσια της παρούσας ενότητας, παρατίθενται οι αξιολογήσεις των Δημοτικών Αστυνομικών της Θεσσαλονίκης σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στα πλαίσια της υπηρεσίας τους. Ο Πίνακας 10 που ακολουθεί παρουσιάζει το σύνολο αυτών των αξιολογήσεων.

Πίνακας 10. Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στη Δημοτική Αστυνομία

	N	%
<i>Πως αξιολογείτε την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς;</i>		
<i>Προγραμματισμός</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	1	2,0%
Καλή	45	90,0%
Πολύ καλή	4	8,0%
<i>Οργάνωση</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	3	6,0%
Καλή	41	82,0%
Πολύ καλή	6	12,0%

	N	%
<i>Στελέχωση</i>		
Πολύ κακή	9	18,0%
Κακή	12	24,0%
Καλή	27	54,0%
Πολύ καλή	2	4,0%
<i>Διεύθυνση</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	1	2,0%
Καλή	41	83,7%
Πολύ καλή	7	14,3%
<i>Έλεγχος</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	4	8,0%
Καλή	41	82,0%
Πολύ καλή	5	10,0%
<i>Θέσπιση στόχων</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	1	2,3%
Καλή	29	67,4%
Πολύ καλή	13	30,2%
<i>Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	12	24,5%
Καλή	23	46,9%
Πολύ καλή	14	28,6%
<i>Σχεδίαση στρατηγικών</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	4	8,2%
Καλή	38	77,6%
Πολύ καλή	7	14,3%
<i>Εφαρμογή στρατηγικών</i>		
Πολύ κακή	0	0,0%
Κακή	4	8,2%
Καλή	42	85,7%
Πολύ καλή	3	6,1%
<b><i>Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς βελτιώθηκε ή όχι κατά τη δεύτερη περίοδο της λειτουργίας του θεσμού;</i></b>		
<i>Προγραμματισμός</i>		
Χειρότερη	1	2,0%
Παρέμεινε ίδια	22	44,0%
Βελτιώθηκε	27	54,0%
<i>Οργάνωση</i>		
Χειρότερη	3	6,0%
Παρέμεινε ίδια	18	36,0%
Βελτιώθηκε	29	58,0%
<i>Στελέχωση</i>		
Χειρότερη	45	90,0%
Παρέμεινε ίδια	4	8,0%
Βελτιώθηκε	1	2,0%

	N	%
<i>Διεύθυνση</i>		
Χειροτέρεψε	1	2,0%
Παρέμεινε ίδια	29	58,0%
Βελτιώθηκε	20	40,0%
<i>Έλεγχος</i>		
Χειροτέρεψε	1	2,0%
Παρέμεινε ίδια	27	54,0%
Βελτιώθηκε	22	44,0%
<i>Θέσπιση στόχων</i>		
Χειροτέρεψε	1	2,0%
Παρέμεινε ίδια	13	26,0%
Βελτιώθηκε	36	72,0%
<i>Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος</i>		
Χειροτέρεψε	5	10,0%
Παρέμεινε ίδια	16	32,0%
Βελτιώθηκε	29	58,0%
<i>Σχεδίαση στρατηγικών</i>		
Χειροτέρεψε	1	2,0%
Παρέμεινε ίδια	29	59,2%
Βελτιώθηκε	19	38,8%
<i>Εφαρμογή στρατηγικών</i>		
Χειροτέρεψε	2	4,0%
Παρέμεινε ίδια	30	60,0%
Βελτιώθηκε	18	36,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>

Σύμφωνα με τον Πίνακα 10, κανένας δεν αξιολογεί την εφαρμογή του προγραμματισμού ως πολύ κακή, ένας (2%) ως κακή, οι 45 (90%) ως καλή και οι 4 (8%) ως πολύ καλή, την ίδια στιγμή που ο 1 (2%) θεωρεί ότι μετά την επανασύσταση της Δημοτικής Αστυνομίας ο προγραμματισμός της χειροτέρεψε, ενώ οι 22 (44%) ότι παρέμεινε ίδιος και οι 27 (54%) ότι βελτιώθηκε.

Αντιστοίχως, κανένας (0%) δεν αξιολογεί την οργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας ως πολύ κακή, οι 3 (6%) ως κακή, οι 41 (82%) ως καλή και 6 (12%) ως πολύ καλή. Αντιστοίχως, οι 3 (6%) εκτιμούν ότι η οργάνωσή της χειροτέρεψε μετά την επανασύσταση της, οι 18 (36%) ότι παρέμεινε η ίδια και οι 29 (58%) ότι βελτιώθηκε.

Η στελέχωση της Δημοτικής Αστυνομίας αξιολογείται ως πολύ κακή, κακή, καλή και πολύ καλή από 9 (18%), 12 (24%), 27 (54%) και 2 (4%) αντιστοίχως, ενώ θεωρείται ότι η διαδικασία χειροτέρεψε, παρέμεινε η ίδια και βελτιώθηκε από 45 (90%), 4 (8%) και 1 (2%) αντιστοίχως.

Οι 0 (0%), 1 (2%), 41 (82%) και 7 (14%) αξιολογούν τη διεύθυνση της Δημοτικής Αστυνομίας ως πολύ κακή, κακή, καλή και πολύ καλή αντιστοίχως, ενώ 1 (2%), 29 (58%) και 20 (40%) εκτιμούν ότι η συγκεκριμένη διαδικασία χειροτέρευσε, παρέμεινε ίδια και βελτιώθηκε αντιστοίχως.

Κανένας (0%) δεν αξιολογεί τον έλεγχο της Δημοτικής Αστυνομίας ως διαδικασία πολύ κακή, οι 4 (8%) ως κακή, οι 41 (82%) ως καλή και 5 (10%) ως πολύ καλή. Αντιστοίχως, ο 1 (2%) εκτιμά ότι η διαδικασία του ελέγχου χειροτέρευσε μετά την επανασύσταση της, οι 27 (54%) ότι παρέμεινε η ίδια και οι 22 (44%) ότι βελτιώθηκε.

Η θέσπιση στόχων της Δημοτικής Αστυνομίας αξιολογείται ως πολύ κακή, κακή, καλή και πολύ καλή από 0 (0%), 1 (2%), 29 (67,4%) και 13 (30,2%) αντιστοίχως, ενώ θεωρείται ότι η διαδικασία χειροτέρευσε, παρέμεινε η ίδια και βελτιώθηκε από 1 (2%), 13 (26%) και 36 (72%) αντιστοίχως.

Κανένας (0%) δεν αξιολογεί την εφαρμογή της ανάλυσης των συνθηκών του περιβάλλοντος ως πολύ κακή, ο 12 (24%) ως κακή, οι 23 (46,9%) ως καλή και οι 14 (28,6%) ως πολύ καλή, την ίδια στιγμή που οι 5 (10%) θεωρούν ότι μετά την επανασύσταση της Δημοτικής Αστυνομίας η ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος χειροτέρευσε, ενώ οι 16 (32%) ότι παρέμεινε ίδια και οι 29 (58%) ότι βελτιώθηκε.

Κανένας (0%), 4 (8,2%), 38 (77,6%) και 7 (14,3%) αξιολογούν τη διαδικασία της σχεδίασης στρατηγικών της Δημοτικής Αστυνομίας ως πολύ κακή, κακή, καλή και πολύ καλή αντιστοίχως, ενώ 1 (2%), 29 (59,2%) και 19 (38,8%) εκτιμούν ότι η συγκεκριμένη διαδικασία χειροτέρευσε, παρέμεινε ίδια και βελτιώθηκε αντιστοίχως.

Κανένας (0%) δεν αξιολογεί την εφαρμογή των στρατηγικών της Δημοτικής Αστυνομίας ως διαδικασία πολύ κακή, οι 4 (8,2%) ως κακή, οι 42 (85,7%) ως καλή και 3 (6,1%) ως πολύ καλή. Αντιστοίχως, οι 2 (4%) εκτιμούν ότι η διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών χειροτέρευσε μετά την επανασύσταση της, οι 30 (60%) ότι παρέμεινε η ίδια και οι 18 (36%) ότι βελτιώθηκε.

### 5.3.2 Η Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στην Αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας

Στα πλαίσια της παρούσας ενότητας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων  $\chi^2$  σχετικά με τις επιδράσεις που ασκούν το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο σπουδών στην αξιολόγηση της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας.

Η επίδραση του φύλου παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 11. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική αξιολόγηση για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης και η όποια επίδραση της κατάργησης και της επανασύστασης της Δημοτικής Αστυνομίας πάνω σε αυτήν την αξιολόγηση, έτσι όπως αυτές εξήχθησαν στα πλαίσια της προηγούμενης ενότητας, είναι καθολικές και δεν επηρεάζονται από το φύλο των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 11. Η Επίδραση του Φύλου στην Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στη Δημοτική Αστυνομία**

	Φύλο				X <sup>2</sup> p-value
	Ανδρας		Γυναίκα		
	N	%	N	%	
<b>Πως αξιολογείτε την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς:</b>					
<i>Προγραμματισμός</i>					
Πολύ κακή ή κακή	1	2,7%	0	0,0%	0,359
Καλή ή πολύ καλή	36	97,3%	13	100,0%	0,549
<i>Οργάνωση</i>					
Πολύ κακή ή κακή	2	5,4%	1	7,7%	0,089
Καλή ή πολύ καλή	35	94,6%	12	92,3%	0,765
<i>Στελέχωση</i>					
Πολύ κακή ή κακή	18	48,6%	3	23,1%	2,582
Καλή ή πολύ καλή	19	51,4%	10	76,9%	0,108
<i>Διεύθυνση</i>					
Πολύ κακή ή κακή	1	2,8%	0	0,0%	0,369
Καλή ή πολύ καλή	35	97,2%	13	100,0%	0,544
<i>Έλεγχος</i>					
Πολύ κακή ή κακή	3	8,1%	1	7,7%	0,002
Καλή ή πολύ καλή	34	91,9%	12	92,3%	0,962
<i>Θέσπιση στόχων</i>					
Πολύ κακή ή κακή	1	3,2%	0	0,0%	0,396
Καλή ή πολύ καλή	30	96,8%	12	100,0%	0,529

	Φύλο				X <sup>2</sup> p-value
	Ανδρας		Γυναίκα		
	N	%	N	%	
<i>Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος</i>					
Πολύ κακή ή κακή	9	24,3%	3	25,0%	0,002
Καλή ή πολύ καλή	28	75,7%	9	75,0%	0,962
<i>Σχεδίαση στρατηγικών</i>					
Πολύ κακή ή κακή	3	8,3%	1	7,7%	0,005
Καλή ή πολύ καλή	33	91,7%	12	92,3%	0,942
<i>Εφαρμογή στρατηγικών</i>					
Πολύ κακή ή κακή	3	8,3%	1	7,7%	0,005
Καλή ή πολύ καλή	33	91,7%	12	92,3%	0,942
<b>Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς βελτιώθηκε ή όχι κατά τη δεύτερη περίοδο της λειτουργίας του θεσμού;</b>					
<i>Προγραμματισμός</i>					
Δε βελτιώθηκε	18	48,6%	5	38,5%	0,402
Βελτιώθηκε	19	51,4%	8	61,5%	0,526
<i>Οργάνωση</i>					
Δε βελτιώθηκε	17	45,9%	4	30,8%	0,910
Βελτιώθηκε	20	54,1%	9	69,2%	0,340
<i>Στελέχωση</i>					
Δε βελτιώθηκε	37	100,0%	12	92,3%	2,904
Βελτιώθηκε	0	0,0%	1	7,7%	0,088
<i>Διεύθυνση</i>					
Δε βελτιώθηκε	24	64,9%	6	46,2%	1,403
Βελτιώθηκε	13	35,1%	7	53,8%	0,236
<i>Έλεγχος</i>					
Δε βελτιώθηκε	23	62,2%	5	38,5%	2,193
Βελτιώθηκε	14	37,8%	8	61,5%	0,139
<i>Θέσπιση στόχων</i>					
Δε βελτιώθηκε	11	29,7%	3	23,1%	0,211
Βελτιώθηκε	26	70,3%	10	76,9%	0,646
<i>Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος</i>					
Δε βελτιώθηκε	17	45,9%	4	30,8%	0,910
Βελτιώθηκε	20	54,1%	9	69,2%	0,340
<i>Σχεδίαση στρατηγικών</i>					
Δε βελτιώθηκε	24	66,7%	6	46,2%	1,693
Βελτιώθηκε	12	33,3%	7	53,8%	0,193
<i>Εφαρμογή στρατηγικών</i>					
Δε βελτιώθηκε	24	64,9%	8	61,5%	0,046
Βελτιώθηκε	13	35,1%	5	38,5%	0,830
<b>Σύνολο</b>	<b>37</b>	<b>100,0%</b>	<b>13</b>	<b>100,0%</b>	

Η επίδραση της ηλικίας παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 12. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική αξιολόγηση για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης και η όποια επίδραση της κατάργησης και της επανασύστασης της Δημοτικής Αστυνομίας πάνω σε αυτήν την αξιολόγηση, έτσι όπως αυτές εξήχθησαν στα πλαίσια της προηγούμενης

ενότητας, είναι καθολικές και δεν επηρεάζονται από την ηλικία των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 12.Η Επίδραση της Ηλικίας στην Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στη Δημοτική Αστυνομία**

	Ηλικία				Χ <sup>2</sup> p-value
	30-45 Ετών		46-60 Ετών		
	N	%	N	%	
<b><i>Πως αξιολογείτε την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς:</i></b>					
<i>Προγραμματισμός</i>					
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	1	5,6%	1,814
Καλή ή πολύ καλή	32	100,0%	17	94,4%	0,178
<i>Οργάνωση</i>					
Πολύ κακή ή κακή	2	6,3%	1	5,6%	0,010
Καλή ή πολύ καλή	30	93,8%	17	94,4%	0,921
<i>Στελέχωση</i>					
Πολύ κακή ή κακή	14	43,8%	7	38,9%	0,112
Καλή ή πολύ καλή	18	56,3%	11	61,1%	0,738
<i>Διεύθυνση</i>					
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	1	5,6%	1,758
Καλή ή πολύ καλή	31	100,0%	17	94,4%	0,185
<i>Έλεγχος</i>					
Πολύ κακή ή κακή	3	9,4%	1	5,6%	0,228
Καλή ή πολύ καλή	29	90,6%	17	94,4%	0,633
<i>Θέσπιση στόχων</i>					
Πολύ κακή ή κακή	1	3,6%	0	0,0%	0,548
Καλή ή πολύ καλή	27	96,4%	15	100,0%	0,459
<i>Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος</i>					
Πολύ κακή ή κακή	7	22,6%	5	27,8%	0,166
Καλή ή πολύ καλή	24	77,4%	13	72,2%	0,683
<i>Σχεδίαση στρατηγικών</i>					
Πολύ κακή ή κακή	2	6,3%	2	11,8%	0,450
Καλή ή πολύ καλή	30	93,8%	15	88,2%	0,502
<i>Εφαρμογή στρατηγικών</i>					
Πολύ κακή ή κακή	2	6,3%	2	11,8%	0,450
Καλή ή πολύ καλή	30	93,8%	15	88,2%	0,502
<b><i>Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς βελτιώθηκε ή όχι κατά τη δεύτερη περίοδο της λειτουργίας του θεσμού;</i></b>					
<i>Προγραμματισμός</i>					
Δε βελτιώθηκε	13	40,6%	10	55,6%	1,034
Βελτιώθηκε	19	59,4%	8	44,4%	0,309
<i>Οργάνωση</i>					
Δε βελτιώθηκε	12	37,5%	9	50,0%	0,739
Βελτιώθηκε	20	62,5%	9	50,0%	0,390
<i>Στελέχωση</i>					
Δε βελτιώθηκε	31	96,9%	18	100,0%	0,574
Βελτιώθηκε	1	3,1%	0	0,0%	0,449
<i>Διεύθυνση</i>					
Δε βελτιώθηκε	16	50,0%	14	77,8%	3,704
Βελτιώθηκε	16	50,0%	4	22,2%	0,054



	Ηλικία				X <sup>2</sup> p-value
	30-45 Ετών		46-60 Ετών		
	N	%	N	%	
<i>Έλεγχος</i>					
Δε βελτιώθηκε	15	46,9%	13	72,2%	3,004
Βελτιώθηκε	17	53,1%	5	27,8%	0,083
<i>Θέσπιση στόχων</i>					
Δε βελτιώθηκε	7	21,9%	7	38,9%	1,654
Βελτιώθηκε	25	78,1%	11	61,1%	0,198
<i>Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος</i>					
Δε βελτιώθηκε	12	37,5%	9	50,0%	0,739
Βελτιώθηκε	20	62,5%	9	50,0%	0,390
<i>Σχεδίαση στρατηγικών</i>					
Δε βελτιώθηκε	16	51,6%	14	77,8%	3,284
Βελτιώθηκε	15	48,4%	4	22,2%	0,070
<i>Εφαρμογή στρατηγικών</i>					
Δε βελτιώθηκε	19	59,4%	13	72,2%	0,825
Βελτιώθηκε	13	40,6%	5	27,8%	0,364
<b>Σύνολο</b>	<b>32</b>	<b>100,0%</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>	

Η επίδραση του επιπέδου σπουδών παρουσιάζεται στα πλαίσια του Πίνακα 13. Από το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων, δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική επίδραση, εφόσον το σύνολο των τιμών p-value είναι μεγαλύτερες από 5%. Συνεπώς, η θετική αξιολόγηση για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης και η όποια επίδραση της κατάργησης και της επανασύστασης της Δημοτικής Αστυνομίας πάνω σε αυτήν την αξιολόγηση, έτσι όπως αυτές εξήχθησαν στα πλαίσια της προηγούμενης ενότητας, είναι καθολικές και δεν επηρεάζονται από το επίπεδο σπουδών των Δημοτικών Αστυνομικών.

**Πίνακας 13. Η Επίδραση του Επιπέδου Σπουδών στην Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης στη Δημοτική Αστυνομία**

	Επίπεδο Σπουδών								X <sup>2</sup> p-value
	Απολυτήριο Λυκείου		Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό και άνω		Άλλο		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<i>Πως αξιολογείτε την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς;</i>									
<i>Προγραμματισμός</i>									
Πολύ κακή ή κακή	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,814
Καλή ή πολύ καλή	17	94,4%	26	100,0%	5	100,0%	1	100,0%	0,612
<i>Οργάνωση</i>									
Πολύ κακή ή κακή	1	5,6%	2	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0,521
Καλή ή πολύ καλή	17	94,4%	24	92,3%	5	100,0%	1	100,0%	0,914
<i>Στελέχωση</i>									
Πολύ κακή ή κακή	5	27,8%	15	57,7%	1	20,0%	0	0,0%	5,840
Καλή ή πολύ καλή	13	72,2%	11	42,3%	4	80,0%	1	100,0%	0,120

	Επίπεδο Σπουδών								X <sup>2</sup> p-value
	Απολυτήριο Λυκείου		Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό και άνω		Άλλο		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
<i>Διεύθυνση</i>									
Πολύ κακή ή κακή	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,758
Καλή ή πολύ καλή	17	94,4%	25	100,0%	5	100,0%	1	100,0%	0,624
<i>Έλεγχος</i>									
Πολύ κακή ή κακή	1	5,6%	2	7,7%	1	20,0%	0	0,0%	1,215
Καλή ή πολύ καλή	17	94,4%	24	92,3%	4	80,0%	1	100,0%	0,749
<i>Θέσπιση στόχων</i>									
Πολύ κακή ή κακή	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	9,982
Καλή ή πολύ καλή	15	100,0%	23	100,0%	3	75,0%	1	100,0%	0,059
<i>Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος</i>									
Πολύ κακή ή κακή	4	23,5%	7	26,9%	1	20,0%	0	0,0%	0,471
Καλή ή πολύ καλή	13	76,5%	19	73,1%	4	80,0%	1	100,0%	0,925
<i>Σχεδίαση στρατηγικών</i>									
Πολύ κακή ή κακή	1	5,9%	2	7,7%	1	20,0%	0	0,0%	1,149
Καλή ή πολύ καλή	16	94,1%	24	92,3%	4	80,0%	1	100,0%	0,765
<i>Εφαρμογή στρατηγικών</i>									
Πολύ κακή ή κακή	1	5,9%	3	11,5%	0	0,0%	0	0,0%	1,046
Καλή ή πολύ καλή	16	94,1%	23	88,5%	5	100,0%	1	100,0%	0,790
<b><i>Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς βελτιώθηκε ή όχι κατά τη δεύτερη περίοδο της λειτουργίας του θεσμού;</i></b>									
<i>Προγραμματισμός</i>									
Δε βελτιώθηκε	10	55,6%	11	42,3%	2	40,0%	0	0,0%	1,729
Βελτιώθηκε	8	44,4%	15	57,7%	3	60,0%	1	100,0%	0,631
<i>Οργάνωση</i>									
Δε βελτιώθηκε	10	55,6%	9	34,6%	2	40,0%	0	0,0%	2,672
Βελτιώθηκε	8	44,4%	17	65,4%	3	60,0%	1	100,0%	0,445
<i>Στελέχωση</i>									
Δε βελτιώθηκε	17	94,4%	26	100,0%	5	100,0%	1	100,0%	1,814
Βελτιώθηκε	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,612
<i>Διεύθυνση</i>									
Δε βελτιώθηκε	13	72,2%	15	57,7%	1	20,0%	1	100,0%	5,178
Βελτιώθηκε	5	27,8%	11	42,3%	4	80,0%	0	0,0%	0,159
<i>Έλεγχος</i>									
Δε βελτιώθηκε	14	77,8%	12	46,2%	2	40,0%	0	0,0%	6,280
Βελτιώθηκε	4	22,2%	14	53,8%	3	60,0%	1	100,0%	0,099
<i>Θέσπιση στόχων</i>									
Δε βελτιώθηκε	9	50,0%	5	19,2%	0	0,0%	0	0,0%	7,647
Βελτιώθηκε	9	50,0%	21	80,8%	5	100,0%	1	100,0%	0,054
<i>Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος</i>									
Δε βελτιώθηκε	11	61,1%	9	34,6%	1	20,0%	0	0,0%	4,998
Βελτιώθηκε	7	38,9%	17	65,4%	4	80,0%	1	100,0%	0,172
<i>Σχεδίαση στρατηγικών</i>									
Δε βελτιώθηκε	14	77,8%	14	56,0%	1	20,0%	1	100,0%	6,578
Βελτιώθηκε	4	22,2%	11	44,0%	4	80,0%	0	0,0%	0,087
<i>Εφαρμογή στρατηγικών</i>									
Δε βελτιώθηκε	14	77,8%	15	57,7%	2	40,0%	1	100,0%	3,745
Βελτιώθηκε	4	22,2%	11	42,3%	3	60,0%	0	0,0%	0,290
<b>Σύνολο</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	<b>5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>	

## 5.4 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Από το σύνολο της στατιστικής ανάλυσης που προηγήθηκε, παρατηρείται μία θετική εικόνα της **λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας**. Συγκεκριμένα, το σύνολο του δείγματος αξιολογεί τη συνολική λειτουργία της ως καλή ή πολύ καλή (100%) και δεν εντοπίζει κάποια σημαντική βελτίωση μετά την επανασύσταση της, εφόσον το 62% θεωρεί ότι η λειτουργία της παρέμεινε η ίδια, το 14% ότι βελτιώθηκε και το 24% ότι επιδεινώθηκε. Επιπλέον, εξετάζοντας τον κάθε τομέα λειτουργίας ξεχωριστά, παρατηρείται ότι οι Δημοτικοί Αστυνομικοί τους αξιολογούν θετικά. Συγκεκριμένα, σε σειρά φθίνουσας αξιολόγησης βάσει του αθροιστικού ποσοστού καλής και πολύ καλής αξιολόγησης, οι λειτουργίες ταξινομούνται με τον τρόπο που παρουσιάζεται παρακάτω. Πρώτη κατατάσσεται η τήρηση των διατάξεων για τη στάση και τη στάθμευση των οχημάτων, εφόσον αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από το 98% του δείγματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη λειτουργία αξιολογείται θετικά από σχεδόν το 100% του δείγματος, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες λειτουργίες που συγκεντρώνουν θετική γνώμη σε ποσοστά γύρω στο 70%. Ακολουθεί η τήρηση των διατάξεων για το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές και η εκτέλεση των κυρώσεων για τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων, εφόσον αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από το 70% του δείγματος. Τρίτη είναι η συμμετοχή στην εφαρμογή των σχεδίων πολιτικής προστασίας: Αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από το 66% του δείγματος. Μοναδική εξαίρεση στην καλή εικόνα που έχουν οι Δημοτικοί Αστυνομικοί για την υπηρεσία τους, αποτελεί η αξιολόγηση της λειτουργίας της τήρησης των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων. Η συγκεκριμένη λειτουργία αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή μόλις από το 18% του δείγματος, ενώ ως κακή ή πολύ κακή την αξιολογεί το 82% του δείγματος. Τέλος, από την στατιστική ανάλυση δεν προέκυψαν ενδείξεις ότι η παραπάνω εικόνα διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία ή το επίπεδο σπουδών των Δημοτικών Αστυνομικών.

Όσον αφορά την **αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας**, προκύπτει μία επίσης θετική εικόνα. Συγκεκριμένα, το σύνολο του δείγματος αξιολογεί την αποδοτικότητά της ως καλή ή πολύ καλή (100%), ενώ ισχυρίζονται ότι υπήρξε βελτίωση μετά την επανασύσταση της, εφόσον το 90% θεωρεί ότι η αποδοτικότητά της αυξήθηκε, και μόλις το 10% ότι παρέμεινε η ίδια ή επιδεινώθηκε. Επιπλέον, εξετάζοντας τα μέσα

διαχείρισης αυτής της αποδοτικότητας ξεχωριστά, παρατηρείται ότι οι Δημοτικοί Αστυνομικοί τα αξιολογούν θετικά. Συγκεκριμένα, σε σειρά φθίνουσας αξιολόγησης βάσει του αθροιστικού ποσοστού καλής και πολύ καλής αξιολόγησης, τα μέσα διαχείρισης της αποδοτικότητας ταξινομούνται με τον τρόπο που παρουσιάζεται παρακάτω. Πρώτη κατατάσσεται η υλοποίηση ελέγχων για να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν, εφόσον αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από το 98% του δείγματος. Ακολουθεί η υλοποίηση συζητήσεων για την αναζήτηση λύσεων σε υπάρχοντα προβλήματα, εφόσον αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από το 90% του δείγματος. Τέλος, η παροχή επαίνου και ανταμοιβής σε όσους συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, εφόσον αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από το 70% του δείγματος. Επιπλέον, από την στατιστική ανάλυση δεν προέκυψαν ενδείξεις ότι η παραπάνω εικόνα διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία ή το επίπεδο σπουδών των Δημοτικών Αστυνομικών.

Τέλος, όσον αφορά στη **στρατηγική διοίκηση** της Δημοτικής Αστυνομίας, οι Δημοτικοί Αστυνομικοί αξιολογούν ιδιαίτερος θετικά την εφαρμογή της, εφόσον η κάθε πτυχή της αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή. Συγκεκριμένα, σε σειρά φθίνουσας αξιολόγησης βάσει του αθροιστικού ποσοστού καλής και πολύ καλής αξιολόγησης, οι τομείς της στρατηγικής διοίκησης ταξινομούνται με τον τρόπο που εμφανίζεται παρακάτω. Ο προγραμματισμός και η διεύθυνση κατέχουν την καλύτερη αξιολόγηση, εφόσον συγκεντρώνουν στις αποκρίσεις ότι λειτουργούν καλώς ή πολύ καλώς το 98% του δείγματος. Ακολουθεί η θέσπιση στόχων, η οποία αξιολογείται ότι λειτουργεί καλώς ή πολύ καλώς από το 97,7% του δείγματος. Τρίτη στη σειρά κατάταξης είναι η οργάνωση, εφόσον αξιολογείται ότι λειτουργεί καλώς ή πολύ καλώς από το 94% του δείγματος. Ο έλεγχος είναι η επόμενη εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης, η οποία αξιολογείται καλώς ή πολύ καλώς από το 92% του δείγματος. Την πέμπτη θέση καταλαμβάνουν μαζί η σχεδίαση στρατηγικών και η εφαρμογή τους, εφόσον αξιολογούνται ότι λειτουργούν καλώς ή πολύ καλώς από το 91,8% του δείγματος. Η έκτη θέση καταλαμβάνεται από την ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος, που συγκεντρώνει στις αποκρίσεις ότι λειτουργεί καλώς ή πολύ καλώς από το 75,5% του δείγματος. Τέλος, η στελέχωση, η οποία αξιολογείται ότι λειτουργεί καλώς ή πολύ καλώς από το 75,5% του δείγματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση του περιβάλλοντος και η στελέχωση αξιολογούνται θετικά μόλις από περίπου 7 στους 10 Δημοτικούς Αστυνομικούς έναντι της καθολικής θετικής

αξιολόγησης που καταλαμβάνουν οι υπόλοιπες εφαρμογές, οι οποίες αξιολογούνται θετικά από τουλάχιστον 9 στους 10 Δημοτικούς Αστυνομικούς.

Ταυτόχρονα, κάποιες από τις παραπάνω θετικές αξιολογήσεις των διαφόρων τομέων της στρατηγικής διοίκησης της Δημοτικής Αστυνομίας επηρεάστηκαν θετικά ή αρνητικά από την κατάργηση και την επανασύσταση της υπηρεσίας, ενώ κάποιες παρέμειναν σταθερές. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την απόλυτη πλειονότητα του δείγματος, η διαδικασία της στελέχωσης (90%) επιδεινώθηκε μετά την επαναλειτουργία της. Αντιθέτως, οι διαδικασίες του προγραμματισμού (54%), της θέσπισης στόχων (72%) και της ανάλυσης των συνθηκών του περιβάλλοντος (58%) βελτιώθηκαν μετά την επαναλειτουργία της. Τέλος, οι διαδικασίες της διεύθυνσης (58%), του ελέγχου (54%), της σχεδίασης στρατηγικών (59,2%) και της εφαρμογής στρατηγικών (60%) παρέμεινε σταθερή μετά την επαναλειτουργία της.

Τέλος, από την στατιστική ανάλυση δεν προέκυψαν ενδείξεις ότι η παραπάνω εικόνα διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία ή το επίπεδο σπουδών των Δημοτικών Αστυνομικών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας επιδιώχθηκε να αξιολογηθεί η λειτουργία, η αποδοτικότητα και η στρατηγική διοίκηση της Δημοτικής Αστυνομίας. Η Δημοτική Αστυνομία είναι ένας θεσμός που εφαρμόζεται σε πολλές χώρες. Στην Ελλάδα, ο θεσμός υπάρχει από το 1980, αλλά μέχρι το 2002 ήταν πολύ υποβαθμισμένος. Το 2002, ανέλαβε πολλές νέες αρμοδιότητες, αν και συνέχισαν να υπάρχουν προβλήματα ασάφειας στις ευθύνες. Το 2013, η Δημοτική Αστυνομία καταργήθηκε σε μια προσπάθεια μείωσης των δαπανών του Κράτους για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Το 2015, η Δημοτική Αστυνομία επανιδρύθηκε διατηρώντας τις ίδιες αρμοδιότητες και επαναφέροντας σε μεγάλο ποσοστό το ίδιο προσωπικό.

Συγκεκριμένα, επιλέχθηκε η περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας της Θεσσαλονίκης, στους υπαλλήλους της οποίας διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η στατιστική επεξεργασία των αποκρίσεων των 50 Δημοτικών Αστυνομικών, οι οποίοι αποτελούν και το μέγεθος του τελικού δείγματος της παρούσας μελέτης, υλοποιήθηκε με χρήση πινάκων συχνοτήτων, πινάκων διπλής εισόδου και ελέγχων ανεξαρτησίας  $\chi^2$ .

Προς την επίτευξη του παραπάνω δηλωθέντος σκοπού, διαμορφώθηκαν κάποιοι ερευνητικοί στόχοι στους οποίους αντιστοιχήθηκαν κάποια ερευνητικά ερωτήματα. Η πλήρης μορφή αυτών εμφανίζεται στα πλαίσια της ενότητας 4.2 παραπάνω. Οι αποκρίσεις που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση της παρούσας μελέτης στους στόχους και τα ερωτήματα παρουσιάζονται παρακάτω.

*Αναφορικά με τη Λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας (Ερευνητικός Στόχος 1 – Ερευνητικά Ερωτήματα 1-4)*

Η λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από το σύνολο του δείγματος (100%), ενώ δεν παρουσιάστηκαν ενδείξεις ότι βελτιώθηκε (14%) ή επιδεινώθηκε (24%) από την κατάργηση και επαναλειτουργία της. Επιπλέον, με μοναδική εξαίρεση τη λειτουργία της τήρησης των διατάξεων για τη λειτουργία

των παιδότητων, η οποία αξιολογείται ως κακή ή πολύ κακή με ποσοστό 82%, οι υπόλοιπες λειτουργίες της αξιολογούνται ιδιαιτέρως θετικά, εφόσον αξιολογούνται ως καλές ή πολύ καλές από τουλάχιστον το 70% του δείγματος. Τέλος, η παρούσα έρευνα δεν εντόπισε σημάδια επίδρασης του φύλου, της ηλικίας και του επιπέδου σπουδών στις παραπάνω αξιολογήσεις.

*Αναφορικά με την Αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας (Ερευνητικός Στόχος 2 – Ερευνητικά Ερωτήματα 5-8)*

Η αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από το σύνολο του δείγματος (100%), ενώ παρουσιάστηκαν ενδείξεις ότι βελτιώθηκε (90%) από την κατάργηση και επαναλειτουργία της. Επιπλέον, τα μέσα διαχείρισης αυτής της αποδοτικότητας αξιολογούνται στο σύνολό τους ιδιαιτέρως θετικά, εφόσον τουλάχιστον το 70% αξιολογεί ότι λειτουργούν καλά ή πολύ καλά. Τέλος, και πάλι η παρούσα έρευνα δεν εντόπισε σημάδια επίδρασης του φύλου, της ηλικίας και του επιπέδου σπουδών στις παραπάνω αξιολογήσεις.

*Αναφορικά με την εφαρμογή της Στρατηγική Διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας (Ερευνητικός Στόχος 3 – Ερευνητικά Ερωτήματα 9-11)*

Η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στα πλαίσια της Δημοτικής Αστυνομίας αξιολογείται θετικά, εφόσον κάθε πιθανή παράμετρος της αξιολογείται ως καλή ή πολύ καλή από τουλάχιστον 75,5% του δείγματος. Η κατάργηση, όμως, και επανασύσταση της Δημοτικής Αστυνομίας δεν επηρέασε με τον ίδιο τρόπο κάθε πιθανό τομέα της στρατηγικής διοίκησης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Δημοτικούς Αστυνομικούς, μετά την επανασύσταση της υπηρεσίας, οι διαδικασίες του προγραμματισμού, της θέσπισης στόχων και της ανάλυσης των συνθηκών του περιβάλλοντος βελτιώθηκαν, η διαδικασία της στελέχωσης επιδεινώθηκε, ενώ οι υπόλοιπες (διεύθυνση, έλεγχος, σχεδίαση στρατηγικών και εφαρμογής στρατηγικών) παρέμειναν σταθερές.

Το σύνολο των παραπάνω καταδεικνύουν μία ιδιαίτερα θετική εικόνα για τη λειτουργία, την αποδοτικότητα και την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης της Δημοτικής Αστυνομίας της Θεσσαλονίκης. Η εικόνα αυτήν, όμως, προκύπτει από τις πεποιθήσεις και τις απόψεις των ίδιων των εργαζομένων σε αυτήν, γεγονός που μπορεί να λειτουργεί μεροληπτικά υπέρ της. Η πιθανή αυτή μεροληψία αποτελεί ένα

σημαντικό μειονέκτημα της παρούσας μελέτης και για το λόγο αυτό προτείνεται σε μελλοντικούς ερευνητές να προχωρήσουν στην αξιολόγηση της συγκεκριμένης υπηρεσίας χρησιμοποιώντας δείγμα που να προέρχεται εκτός της υπηρεσίας, όπως είναι οι πολίτες της Θεσσαλονίκης ή οι υπάλληλοι μίας άλλης υπηρεσίας του Δήμου. Δεύτερον, η ξαφνική κατάργηση της υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας αποτέλεσε ένα σημαντικό σοκ για τους εργαζόμενους σε αυτήν, εφόσον οι περισσότεροι έμειναν άνεργοι, παρά το γεγονός ότι κατείχαν μία θέση που κάποια στιγμή στο μέλλον θα οδηγούσε σε μονιμοποίηση. Το σοκ αυτό μπορεί να επηρέασε σημαντικά και θετικά τη στάση τους απέναντι στην υπηρεσία. Συνεπώς, προτείνεται μελλοντικά η επανάληψη της ίδια έρευνας, προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση αυτού στις απόψεις και τις πεποιθήσεις των Δημοτικών Αστυνομικών. Τέλος, η παρούσα μελέτη εξέτασε αποκλειστικά την περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας της Θεσσαλονίκης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει μελλοντικά να εξεταστούν και να αξιολογηθούν και οι Αστυνομίες των υπολοίπων δήμων ως προς τη λειτουργία, την αποδοτικότητα και την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης.

Εν κατακλείδι, παρά τους όποιους περιορισμούς που αναφέρθηκαν, δεν μπορεί να μην τονιστεί ότι η παρούσα μελέτη παρουσιάζει σημαντικά στοιχεία ότι η Δημοτική Αστυνομία της Θεσσαλονίκης λειτουργεί με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο εφαρμόζοντας τις διαδικασίες της στρατηγικής διοίκησης, ενώ η κατάργηση και επανασύσταση της σε γενικές γραμμές λειτούργησε θετικά, εφόσον σύμφωνα με τις απόψεις των ιδίων των Δημοτικών Αστυνομικών βελτίωσε την αποδοτικότητά της και την εφαρμογή τουλάχιστον τριών διαστάσεων της στρατηγικής διοίκησης, ενώ επιδείνωσε μόνο μία.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «Αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών».

Απόφαση 83000 / 2012, Κατάρτιση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, ΦΕΚ 3360B / 17.12.2012.

Γεωργόπουλος, Ν., (2004), Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Κολυβά-Μαχαίρα, Φ., και Μπόρα-Σέντα, Ε., (1998), Στατιστική: Θεωρία & Εφαρμογές, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη.

Κυριαζόπουλος, Γ.Π., Σαμαντά, Ε., (2011), Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Μουραντάς, Δ., (2002), Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Ν. 3731/2008, Αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, ΦΕΚ 263<sup>Α</sup> / 23.12.2008.

Ν. 4325/2015, Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 47/Α/11.05.2015.

Προεδρικό Διάταγμα 23/2002, Αρμοδιότητες, σύστημα πρόσληψης, προσόντα, καθήκοντα, δικαιώματα και υποχρεώσεις του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας, ΦΕΚ 19<sup>Α</sup> / 07.02.2002.

Υπουργική Απόφαση 11559/2004, Κανονισμός Λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας, ΦΕΚ 478/Β/05.03.2004.

Υπουργική Απόφαση 31890/2013, Ανακοίνωση που αφορά στην κινητικότητα των Δημοτικών Αστυνομικών που έχουν τεθεί σε κινητικότητα κατ' εφαρμογή του άρθρου 81 του ν. 4172/2013, ΦΕΚ 2999/Β/26.11.2013.

## Ξενόγλωσση

Alpert, G. P. and Smith, W. C. (1994), Developing police policy: an evaluation of the control principle, *American Journal of Police*, 13 (2), 1-20.

Andrescu, V. and Vito, G., (2010), An Exploratory Study on Ideal Leadership Behaviour: The Opinions of American Police Managers, *International Journal of Police Science Management*, 12 (4), 567–583.

Ashworth, R. A., Boyne, G. A., and Walker, R. M., (2002), Regulation in the public sector: Theories and cases. *Policy and Politics*, 30, 195–211.

Boyne, G. A. and Walker, R. M., (2004), Strategy content and public service organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (2), 231-252.

Boyne, G. A., (2002), Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales, *Public Money and Management*, 22 (2), 17 – 24.

Boyne, G. A., (2003), Sources of public service improvement: A critical review and research agenda, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (3), 367-394.

Boyne, G. A., Ashworth, R. A., and Powell, M., (2001), Environmental change, leadership succession and incrementalism in local government, *Journal of Management Studies*, 38, 859–878.

Butterfield, R., Edwards, C. and Woodall, J. (2005), The New Public Management and Managerial Roles: The Case of the Police Sergeant, *British Journal of Management*, 16, 329–341.

Coutts, L. M., and Schneider, F. W., (2004) "Police officer performance appraisal systems: How good are they?", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27 (1), 67-81.

Culp, M., (2012), *Strategic Management*, 5<sup>th</sup> edition, Orange Apple, Delhi.

Johnson, J., Scholes, K. and Whittington, R., (2005), *Exploring corporate finance: Text and cases*, Prentice-Hall, Financial Times, London.

Johnson, R., (2012), *Police Organizational Commitment: The Influence of Supervisor Feedback and Support*, *Crime and Delinquency*, 1–26.

Meaklim, T. and Sims, J., (2011), *Leading Powerful Partnerships – A New Model of Public Sector Leadership Development*, *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7 (1), 21–31.

Milliken, F. J., (1990), *Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics*, *Academy of Management Journal*, 33, 42-63.

Moore, M. H., and Khagram, S., (2004), *On creating public value*, Working Paper of the Corporate Social Responsibility Initiative, March.

Nutt, P., and Backoff, R., (1993), *Organizational publicness and its implications for strategic management*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 3, 209–231.

Nyhan, R. C., Martin, L. L., (1999), *Assessing the performance of municipal police services using Data Envelopment Analysis: An exploratory study*, *State and Local Government Review*, 31 (1), 18-30.

O'Leary, D., Resnick-Luetke, S. and Monk-Turner, E. (2011), *Holding Out for a Hero: Selecting a Chief of Police*, *Police Practice and Research: An International Journal*, 12 (5), 435–449.

Pearson-Goff, M., Herrington, V., (2013), *Police leadership: A systematic review of the literature*, *Policing: A Journal of Policing and Practice*, 8 (1), 14-26.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K. and Myrowitz, J., (2009), *CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance In High-Technology Start-Up and Established Firms*, *Journal of Management*, 35, 348–368.

Poister, T. H., and Streib, G., (1995), *MBO in municipal government: Variations on a traditional management tool*, *Public Administration Review*, 55 (1), 48-56.

Poister, T. H., and Streib, G., (1999), Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice, *Public Administration Review*, 59 (4), 325-335.

Ring, P. S., and Perry, J. R., (1985), Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints, *Academy of Management Review*, 10 (2), 276-286.

Shane, J. M., (2010), Performance management in police agencies: a conceptual framework, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33 (1), 6-29.

Silvestri, M., (2007), Doing' Police Leadership: Enter the New 'Smart Macho, *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 17 (1), 38–58.

Steinheider, B. and Wuestewald, T., (2008), From the Bottom-Up: Sharing Leadership in a Police Agency, *Police Practice and Research*, 9 (2), 146–163.

Walsh, W. F., (2001), Compstat: an analysis of an emerging police managerial paradigm, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24 (3), 347-362.

Wheatcroft, J., Laurence, A. and McGrory, D., (2012), The Influence of Trust on Senior Investigating Officers, Decision Making in High-Profile Critical Incidents, *Police Quarterly*, 15 (4), 386 – 413.

Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., Bamford, C. E., (2015), *Strategic management and business policy*, Pearson Education Limited, Edinburg.

Wu, T. H Chen, M. S., Yeh, J. Y., (2010), Measuring performance of police forces in Taiwan using data envelopment analysis, *Evaluation and Program Planning*, 33 (3), 246-254.

## Διαδικτυακοί τόποι / Ιστοσελίδες

Γαλάτη, Π., (2004), Κόστος, αρμοδιότητες «καίνε» τη Δημοτική Αστυνομία, Καθημερινή, 15 Σεπτεμβρίου. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.kathimerini.gr/194433/article/epikairothta/ellada/kostos-armodiotites-kaine-th-dhmotikh-astynomia> [Πρόσβαση 08/02/2018]

Κρουστάλλη, Δ., (1996), Τι (δεν) κάνει η Δημοτική Αστυνομία, Το Βήμα, 17 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=83776> [Πρόσβαση 08/02/2018]

Πρώτο Θέμα, (2015), Επιστρέφει η Δημοτική Αστυνομία – Τι αρμοδιότητες θα έχει – Πού θα ιδρυθούν τμήματα, Πρώτο Θέμα, 13 Ιανουαρίου. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.iefimerida.gr/news/186704/epistrefei-i-dimotiki-astynomia-ti-armodiotites-tha-ehi-poy-tha-idrythoyn-tmimata> [πρόσβαση 09/02/2018]

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που κρατάτε στα χέρια σας είναι το εργαλείο συλλογής στοιχείων της έρευνας με τίτλο « Η στρατηγική διοίκηση και η αξιολόγηση αποδοτικότητας στην Δημοτική Αστυνομία, όπως αποτυπώνεται από τις απόψεις των Δημοτικών Αστυνομικών του δήμου Θεσσαλονίκης», η οποία διεξάγεται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ». Η συμπλήρωσή του είναι ανώνυμη και διαρκεί λίγα λεπτά. Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη. Ευχαριστούμε πολύ

### Δημογραφικά στοιχεία

#### 1. Φύλο

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

#### 2. Ηλικία

18-29	<input type="checkbox"/>
30-45	<input type="checkbox"/>
46-60	<input type="checkbox"/>
Άνω των 60	<input type="checkbox"/>

#### 3. Επίπεδο σπουδών

Απολυτήριο λυκείου	<input type="checkbox"/>
Πτυχίο ΑΕΙ	<input type="checkbox"/>
Πτυχίο ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>
Διδακτορικό	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

### Η λειτουργία και η αποδοτικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας

#### 4. Πώς αξιολογείτε την λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας;

Πολύ κακή	Κακή	Καλή	Πολύ καλή

5. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα της δημοτικής αστυνομίας;

Πολύ κακή	Κακή	Καλή	Πολύ καλή

6. Θεωρείτε ότι κατά την δεύτερη περίοδο λειτουργίας του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας (όταν επαναλειτούργησε μετά την κατάργησή του) η λειτουργία της βελτιώθηκε ή όχι;

Χειροτέρευε	Είναι το ίδιο καλή με πριν	Βελτιώθηκε

7. Θεωρείτε ότι κατά τη δεύτερη περίοδο λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας, η αποδοτικότητά της βελτιώθηκε ή όχι;

Χειροτέρευε	Παρέμεινε ίδια	Βελτιώθηκε

8. Πώς αξιολογείτε τους επιμέρους τομείς της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας;

	Πολύ κακή	Κακή	Καλή	Πολύ καλή
Την τήρηση των διατάξεων για τη στάση και στάθμευση των οχημάτων				
Την τήρηση των διατάξεων για το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές				
Την τήρηση των διατάξεων για τη λειτουργία των παιδότοπων				
Την εκτέλεση				

κυρώσεων για τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων				
Την συμμετοχή στην εφαρμογή σχεδίων πολιτικής προστασίας				

9. Πώς αξιολογείτε την διαχείριση της αποδοτικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας στους παρακάτω τομείς;

	Πολύ κακή	Κακή	Καλή	Πολύ καλή
Γίνονται έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν				
Όσοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων επαινούνται και ανταμείβονται				
Γίνονται συζητήσεις για την αναζήτηση λύσεων σε υπάρχοντα προβλήματα				

### Η στρατηγική διοίκηση στην Δημοτική Αστυνομία

10. Πως αξιολογείτε την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς;

	Πολύ κακή	Κακή	Καλή	Πολύ καλή
Προγραμματισμός				



Οργάνωση				
Στελέχωση				
Διεύθυνση				
Έλεγχος				
Θέσπιση στόχων				
Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος				
Σχεδίαση στρατηγικών				
Εφαρμογή στρατηγικών				

11. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην Δημοτική Αστυνομία στους ακόλουθους τομείς βελτιώθηκε ή όχι κατά τη δεύτερη περίοδο της λειτουργίας του θεσμού;

	Χειρότερεψε	Παρέμεινε ίδια	Βελτιώθηκε
Προγραμματισμός			
Οργάνωση			
Στελέχωση			
Διεύθυνση			
Έλεγχος			
Θέσπιση στόχων			
Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος			
Σχεδίαση στρατηγικών			
Εφαρμογή στρατηγικών			

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας