

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ**

της Ελένης Α. Αλωνιστιώτη

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

ΣΠΑΡΤΗ

2023

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Ευθαλία Χατζηγιάννη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 17 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

12/02/2023

Η Δηλούσα

Αλωνιστιώτη Ελένη

Copyright © Ελένη Α. Αλωνιστιώτη, 2023

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

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

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ελένη Α. Αλωνιστιώτη: Η εφαρμογή του κοινού πλαισίου αξιολόγησης στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς της Περιφερειακής Ενότητας Αργολίδας
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία σκοπό έχει να εκθέσει τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές του κοινού πλαισίου αξιολόγησης (ΚΠΑ) εφαρμόζονται ή όχι στους πολιτιστικούς οργανισμούς της Περιφερειακής ενότητας Αργολίδας, να ερευνήσει και να μελετήσει, με τεκμηριωμένο επιστημονικά τρόπο, τα επίπεδα ενσωμάτωσης των προϋποθέσεων για μια ποιοτική διοίκηση, να ανακαλύψει τα δυνατά και αδύνατα σημεία των πολιτιστικών οργανισμών και τέλος να προτείνει μεθόδους βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης. Το ΚΠΑ αποτελεί εργαλείο διοίκησης το οποίο στηρίζεται στην διοικητική αριστεία όπως αυτή έχει διατυπωθεί από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ευρωπαϊκής Αριστείας (EFQM) καθώς και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Αρχικά στο θεωρητικό υπόβαθρο παρουσιάζεται ο όρος Πολιτιστικός Οργανισμός και στοιχεία για την ίδρυσή τους καθώς και το οικονομικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), παρουσιάζονται οι προσεγγίσεις των πιο σημαντικών γκουρού στην ΔΟΠ και αναλύεται η σπουδαιότητα που έχει για έναν Οργανισμό. Συνεχίζοντας με το θεωρητικό υπόβαθρο παρουσιάζεται EFQM. Τέλος γίνεται αναφορά στο ΚΠΑ όπου παρουσιάζεται ο σκοπός, τα οφέλη, η δομή και η εφαρμογή του σε έναν Οργανισμό. Στο ειδικό μέρος της διπλωματικής εργασίας αναφέρεται η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε με σκοπό την διερεύνηση της εφαρμογής του ΚΠΑ στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς του Νομού Αργολίδας. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί του νομού Αργολίδας δεν εμφανίζουν μεν άριστα αποτελέσματα, αλλά κρίνονται αρκετά ικανοποιητικά διακρίνοντας μια προσπάθεια ενσωμάτωσης της ποιότητας στην διοίκηση και λειτουργία τους. Ωστόσο, σε ότι αφορά τους στόχους του Οργανισμού βλέπουμε πως χρειάζονται βελτίωση ο συστηματικός σχεδιασμός υλοποίησης τους, ο προσδιορισμός τους σύμφωνα με τους προϊστάμενους και οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης των Οργανισμών. Επίσης, τα συμπεράσματα μας οδηγούν στο γεγονός πως η χρήση τεχνολογιών, η συλλογή και διαλογή πληροφοριών για τις ελλείψεις των φορέων που εμπλέκονται, το σύστημα διαχείρισης παραπόνων, η εμπλοκή και μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων των υπαλλήλων σε σύγκριση με το όφελος αλλά και οι δείκτες μέτρησης της απόδοσής τους είναι στάδια τα οποία υστερούν.

Λέξεις κλειδιά: Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, Διοίκηση ολικής ποιότητας, Πολιτιστικοί οργανισμοί

ABSTRACT

Eleni A. Alonistioti: The implementation of the common assessment framework in the Cultural Organizations of the Prefecture of Argolida
(With the supervision of Dr. Athanasios Kriemadis, Professor)

This Diploma Thesis is to present the way in which the principles of the common evaluation framework are applied or not in the cultural organizations of the Regional Unit of Argolida, to investigate and study, in a documented scientific way, the levels of integration of the conditions for a quality management, to discover the strengths and weaknesses of cultural organizations and finally to propose methods to improve the existing situation. Translated with www.DeepL.com/Translator (free version) The CAF is a management tool which is based on the management excellence as formulated by EFQM as well as the model of the German University of Management Sciences Speyer. Initially, the theoretical background presents the term Cultural Organization and data on their establishment as well as the economic and institutional framework of their operation. Then, reference is made to Total Quality Management (TQM), the approaches of the most important gurus in TQM are presented and the importance of TQM for an Organization is analyzed. Continuing with the theoretical background, the European Model of European Excellence (EFQM) is presented. Finally, reference is made to the CAF where the purpose, benefits, structure and its implementation in an Organization is presented. In the special part of the thesis the method used to investigate the implementation of the CAF in the Cultural Organizations of the Prefecture of Argolida is mentioned. According to the results the Cultural Organizations of the prefecture of Argolida do not show excellent results but are considered quite satisfactory, distinguishing an effort to integrate quality in their management and operation. However, as far as the objectives of the Organization are concerned, we see that the systematic planning of their implementation, their definition according to the supervisors and the methods of measuring the performance of the Organizations need improvement. Also, our conclusions lead us to the fact that the use of technologies, the collection and analysis of information on the needs of stakeholders, the system of complaint management, the involvement and measurement of citizen satisfaction, the evaluation of training activities of employees in relation to the benefit and the indicators for measuring their performance are stages that are lagging behind.

Key words: *Common assessment framework, Total quality management, Cultural organizations*

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	12
1.1 Ο ΟΡΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥΣ	12
1.2 ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	15
2.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) TQM-TOTAL QUALITY MANAGEMENT	15
2.1.1 Λόγοι για υιοθέτηση της ΔΟΠ.....	16
2.1.2 Πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ	17
2.1.3 Οι γκουρού της ΔΟΠ	18
2.2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM).....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ).....	26
3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΚΠΑ	26
3.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ	27
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	30
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	31
<i>Δείγμα</i>	31
<i>Μέσα συλλογής δεδομένων</i>	31
<i>Διαδικασία συλλογής δεδομένων</i>	32
<i>Στατιστική ανάλυση</i>	32
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	33
<i>Δημογραφικά χαρακτηριστικά</i>	33
<i>Ερωτήσεις ΚΠΑ</i>	35
ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	80

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Ο κύκλος του Deming.....	20
Εικόνα 2: Ψαροκόκαλο.....	21
Εικόνα 3: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.....	24
Εικόνα 4: Το μοντέλο ΚΠΑ.....	30

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ερώτηση 1.....	35
Πίνακας 2: Ερώτηση 2.....	36
Πίνακας 3: Ερώτηση 3.....	36
Πίνακας 4: Ερώτηση 4.....	37
Πίνακας 5: Ερώτηση 5.....	38
Πίνακας 6: Ερώτηση 6.....	38
Πίνακας 7: Ερώτηση 7.....	39
Πίνακας 8: Ερώτηση 8.....	40
Πίνακας 9: Ερώτηση 9.....	40
Πίνακας 10: Ερώτηση 10.....	41
Πίνακας 11: Ερώτηση 11.....	42
Πίνακας 12: Ερώτηση 12.....	42
Πίνακας 13: Ερώτηση 13.....	43
Πίνακας 14: Ερώτηση 14.....	44
Πίνακας 15: Ερώτηση 15.....	45
Πίνακας 16: Ερώτηση 16.....	45
Πίνακας 17: Ερώτηση 17.....	46
Πίνακας 18: Ερώτηση 18.....	47
Πίνακας 19: Ερώτηση 19.....	47
Πίνακας 20: Ερώτηση 20.....	48
Πίνακας 21: Ερώτηση 21.....	49
Πίνακας 22: Ερώτηση 22.....	49
Πίνακας 23: Ερώτηση 23.....	50
Πίνακας 24: Ερώτηση 24.....	51
Πίνακας 25: Ερώτηση 25.....	51
Πίνακας 26: Ερώτηση 26.....	52
Πίνακας 27: Ερώτηση 27.....	53
Πίνακας 28: Ερώτηση 28.....	53
Πίνακας 29: Ερώτηση 29.....	54
Πίνακας 30: Ερώτηση 30.....	55
Πίνακας 31: Ερώτηση 31.....	55
Πίνακας 32: Ερώτηση 32.....	56
Πίνακας 33: Ερώτηση 33.....	57
Πίνακας 34: Ερώτηση 34.....	57
Πίνακας 35: Ερώτηση 35.....	58
Πίνακας 36: Ερώτηση 36.....	59
Πίνακας 37: Ερώτηση 37.....	59
Πίνακας 38: Ερώτηση 38.....	60
Πίνακας 39: Ερώτηση 39.....	61
Πίνακας 40: Ερώτηση 40.....	61
Πίνακας 41: Ερώτηση 41.....	62
Πίνακας 42: Ερώτηση 42.....	63
Πίνακας 43: Ερώτηση 43.....	63
Πίνακας 44: Ερώτηση 44.....	64
Πίνακας 45: Ερώτηση 45.....	65

Πίνακας 46: Ερώτηση 46.....	65
Πίνακας 47: Ερώτηση 47.....	66
Πίνακας 48: Ερώτηση 48.....	67
Πίνακας 49: Ερώτηση 49.....	67
Πίνακας 50: Ερώτηση 50.....	68
Πίνακας 51: Ερώτηση 51.....	69
Πίνακας 52: Ερώτηση 52.....	69
Πίνακας 53: Ερώτηση 53.....	70
Πίνακας 54: Ερώτηση 54.....	71
Πίνακας 55: Ερώτηση 55.....	71
Πίνακας 56: Ερώτηση 56.....	72
Πίνακας 57: Ερώτηση 57.....	73
Πίνακας 58: Ερώτηση 58.....	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	34
Διάγραμμα 2: Ηλικίες.....	35
Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο.....	35
Διάγραμμα 4: Θέση του δείγματος στον Οργανισμό.....	36
Διάγραμμα 5: Ερώτηση 1.....	37
Διάγραμμα 6: Ερώτηση 2.....	38
Διάγραμμα 7: Ερώτηση 3.....	39
Διάγραμμα 8: Ερώτηση 4.....	40
Διάγραμμα 9: Ερώτηση 5.....	41
Διάγραμμα 10: Ερώτηση 6.....	41
Διάγραμμα 11: Ερώτηση 7.....	42
Διάγραμμα 12: Ερώτηση 8.....	43
Διάγραμμα 13: Ερώτηση 9.....	44
Διάγραμμα 14: Ερώτηση 10.....	44
Διάγραμμα 15: Ερώτηση 11.....	45
Διάγραμμα 16: Ερώτηση 12.....	46
Διάγραμμα 17: Ερώτηση 13.....	47
Διάγραμμα 18: Ερώτηση 14.....	48
Διάγραμμα 19: Ερώτηση 15.....	49
Διάγραμμα 20: Ερώτηση 16.....	50
Διάγραμμα 21: Ερώτηση 17.....	51
Διάγραμμα 22: Ερώτηση 18.....	55
Διάγραμμα 23: Ερώτηση 19.....	53
Διάγραμμα 24: Ερώτηση 20.....	53
Διάγραμμα 25: Ερώτηση 21.....	54
Διάγραμμα 26: Ερώτηση 22.....	55
Διάγραμμα 27: Ερώτηση 23.....	55
Διάγραμμα 28: Ερώτηση 24.....	56
Διάγραμμα 29: Ερώτηση 25.....	57
Διάγραμμα 30: Ερώτηση 26.....	57
Διάγραμμα 31: Ερώτηση 27.....	58
Διάγραμμα 32: Ερώτηση 28.....	59

Διάγραμμα 33: Ερώτηση 29.....	59
Διάγραμμα 34: Ερώτηση 30.....	60
Διάγραμμα 35: Ερώτηση 31.....	61
Διάγραμμα 36: Ερώτηση 32.....	62
Διάγραμμα 37: Ερώτηση 33.....	62
Διάγραμμα 38: Ερώτηση 34.....	63
Διάγραμμα 39: Ερώτηση 35.....	64
Διάγραμμα 40: Ερώτηση 36.....	64
Διάγραμμα 41: Ερώτηση 37.....	65
Διάγραμμα 42: Ερώτηση 38.....	66
Διάγραμμα 43: Ερώτηση 39.....	66
Διάγραμμα 44: Ερώτηση 40.....	67
Διάγραμμα 45: Ερώτηση 41.....	68
Διάγραμμα 46: Ερώτηση 42.....	68
Διάγραμμα 47: Ερώτηση 43.....	69
Διάγραμμα 48: Ερώτηση 44.....	70
Διάγραμμα 49: Ερώτηση 45.....	71
Διάγραμμα 50: Ερώτηση 46.....	71
Διάγραμμα 51: Ερώτηση 47.....	72
Διάγραμμα 52: Ερώτηση 48.....	73
Διάγραμμα 53: Ερώτηση 49.....	74
Διάγραμμα 54: Ερώτηση 50.....	75
Διάγραμμα 55: Ερώτηση 51.....	75
Διάγραμμα 56: Ερώτηση 52.....	76
Διάγραμμα 57: Ερώτηση 53.....	77
Διάγραμμα 58: Ερώτηση 54.....	77
Διάγραμμα 59: Ερώτηση 55.....	78
Διάγραμμα 60: Ερώτηση 56.....	79
Διάγραμμα 61: Ερώτηση 57.....	79
Διάγραμμα 62: Ερώτηση 58.....	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1.1 Ο ΟΡΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥΣ

Ο όρος πολιτιστικός οργανισμός αφορά ένα καθεστώς όπου άνθρωποι, υλικά κ.λπ. παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες πολιτιστικού ενδιαφέροντος (Τσουρβάκας, 2012). Σύμφωνα με το άρθρο 1 της Σύμβασης της Χάγης το 1954, πολιτιστικά αγαθά είναι όλα εκείνα τα αγαθά τα οποία έχουν σημαντική αξία για την πολιτιστική κληρονομιά ενός κράτους (<https://lew-archaeology.gr>). Ο οργανισμός της UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) είναι παγκόσμιος οργανισμός για την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς. Η πολιτιστική κληρονομιά αφορά ένα υπέρτατο αγαθό από ιστορικές μνήμες, το οποίο περνά από τη μια γενιά στην άλλη με τον δέοντα σεβασμό (Ντουρντουρέκας, 2019). Άκρως σημαντικό για μια χώρα η διασφάλιση της πολιτιστικής της κληρονομιάς και η εξέλιξή της (Desvallées & Mairesse, 2010). Η χώρα μας έχει μεγάλη ιστορία (από την αρχαιότητα), και ιδιαίτερη πολιτιστική κληρονομιά. Ως εκ τούτου δεν θα μπορούσε να λείπει το ενδιαφέρον από τους πολίτες αλλά και το κράτος για την διατήρηση αλλά και συνέχιση του πολιτισμού μας. Το Υπουργείο Πολιτισμού (ΥΠΠΟΑ) είναι ο υπεύθυνος φορέας από το κράτος το οποίο σχεδιάζει την πολιτική που θα ακολουθηθεί. Πιο μικροί φορείς είναι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) της περιφέρειας καθώς και σε κάθε δήμο δε λείπουν τα αρμόδια τμήματα τα οποία ασχολούνται με τον πολιτισμό. Ο τρόπος οργάνωσης δε και διοίκησης τους καθορίζει την διαδρομή και εξέλιξή του κάθε οργανισμού (Λαμπούδη, 2018).

Οι πρώτοι σύλλογοι στην Ελλάδα άρχισαν να δημιουργούνται αρχές του 19^{ου} αιώνα με το νόμο 214/1914 (ΦΕΚ 171/2014) όπου δόθηκε η ελευθερία ιδρύσεως εθελοντικών σωματείων (Κολέσια, 2020). Σύμφωνα με το άρθρο 78 του Αστικού Κώδικα σύλλογος ή σωματείο είναι η σύνδεση ατόμων με νομικό χαρακτήρα (εγγραφή στο Ειρηνοδικείο), έχοντας μη κερδοσκοπικό σκοπό (Κολέσια, 2020). Η δημιουργία συλλόγων έδωσε την ευκαιρία σε ανθρώπους να συμμετάσχουν σε ομάδες, να δραστηριοποιηθούν κοινωνικά, να έρθουν σε επαφή με άλλα άτομα έχοντας κοινούς σκοπούς (Σκιά-Πανοπούλου, 1998). Ιδιαίτερα μετά την μεταπολίτευση (1974) παρατηρείται αύξηση των πολιτιστικών συλλόγων στη χώρα μας η οποία άρχισε να μειώνεται στα τέλη της δεκαετίας του '80 (Κολέσια, 2020). Με μια γρήγορη ματιά στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων στην Ελλάδα υπάρχουν καταγεγραμμένοι 3.442

φορείς (δραστηριότητα Πολιτιστική Κληρονομιά 401 φορείς, Χορός 242, Λαϊκός Πολιτισμός 470, Γράμματα-Βιβλίο 143, Μουσική 291, Θέατρο 623 κ.λπ.) (<https://drasis.culture.gr>). Όπως παρατηρούμε οι πολιτιστικοί οργανισμοί διαχωρίζονται με βάση το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται. Πολλές φορές συναντάμε συλλόγους οι οποίοι έχουν διαφορετικό αντικείμενο δράσης όπως π.χ. αθλητικό, παρόλα αυτά όμως ανήκουν και στους πολιτιστικούς συλλόγους γιατί στο καταστατικό τους εμπεριέχονται και δράσεις πολιτιστικού περιεχομένου.

1.2 ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο σύλλογος/σωματείο είναι η ένωση ατόμων για σκοπό μη κερδοσκοπικού ενδιαφέροντος. Το θεσμικό πλαίσιο ορίζεται από τον Αστικό Κώδικα των άρθρων 78-107. Για να ιδρυθεί ένας σύλλογος απαιτούνται 20 ιδρυτικά μέλη (ενήλικα) των οποίων η άποψη ταυτίζεται στον σκοπό της ίδρυσης και των δράσεων του συλλόγου, τα οποία στοιχεία μαζί με την έδρα, την επωνυμία, τα δικαιώματα των μελών, τις υποχρεώσεις, τον τρόπο διοικητικής λειτουργίας κ.α., θα πρέπει να αναφέρονται στο καταστατικό και την ιδρυτική πράξη του συλλόγου (Κολέσια, 2020). Το καταστατικό και η ιδρυτική πράξη συντάσσονται από δικηγόρο και καταθέτονται στο Ειρηνοδικείο της περιοχής μαζί με αίτηση έναρξης λειτουργίας του συλλόγου, η οποία αφού εγκριθεί δημοσιεύεται σε εφημερίδα και πλέον ο σύλλογος γράφεται στο βιβλίο των σωματείων και μπορεί να λειτουργήσει νόμιμα (Κολέσια, 2020). Εν συνεχεία της λειτουργίας των πολιτιστικών συλλόγων θα πρέπει να γίνουν εκλογές και να αναλάβει την διοίκηση του συλλόγου το διοικητικό συμβούλιο.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου ή Ιδιωτικού Δικαίου και αυτό εξαρτάται από το φορολογικό καθεστώς, από το πόσο μεγάλος σύλλογος είναι, από τη νομοθεσία και τον σκοπό του (Ντουρντουρέκας, 2019). Στην περίπτωση που ένας σύλλογος είναι Νομικό Πρόσωπο Δημόσιου Δικαίου τότε υπάγεται στο κράτος ενώ αν είναι Ιδιωτικού σε φυσικό πρόσωπο.

Οι σύλλογοι είδαμε ότι είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οπότε δεν αποσκοπούν στο κέρδος με την λειτουργία τους αλλά στην βιωσιμότητά τους. Τα αγαθά δηλαδή ή οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι σε τέτοια τιμή που να καλύπτουν απλά το κόστος (Κορρές,

2002). Ένας σύλλογος με βάση τα έσοδα του διακρίνεται σε ελλειμματική μονάδα, εξισωτική ή κτητική (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Πολλοί δε σύλλογοι παρέχουν δωρεάν υπηρεσίες γιατί σκοπός τους είναι να προάγουν τον πολιτισμό και όχι να έχουν απαραίτητα κέρδος, με αποτέλεσμα να απαιτούνται άλλοι τρόποι εξοικονόμησης χρημάτων. Άλλοι τρόποι είναι οι χρηματοδοτήσεις οι οποίες μπορούν να είναι από ιδιώτες, ιδρύματα, εταιρείες ή το κράτος (Κορρές, 2002). Πιο αναλυτικά, βασικές πηγές οικονομικού κεφαλαίου είναι οι κρατικές επιχορηγήσεις, οι χορηγίες από μια επιχείρηση, τα τραπεζικά δάνεια, οι δωρεές από ιδιώτες. Εκτός από αυτές υπάρχουν και οι εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης όπως είναι η χρηματοδότηση από το πλήθος όπου συγκεντρώνονται χρήματα για έναν συγκεκριμένο σκοπό σε ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα, ο πληθοπορισμός όπου μια μεγάλη ομάδα ατόμων προσφέρει με κάποιον τρόπο για έναν κοινό σκοπό και ο εθελοντισμός (Κολέσια, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) TQM-TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) εμφανίστηκε στην Ιαπωνία μετά το 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο από τους Joseph Juran και Edwards Deming και έγινε δεκτή ως τεχνική διοίκησης στην Αμερική στα μέσα της δεκαετίας του 1970 (American Society for Quality, 2010). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένα σχέδιο διοίκησης με το οποίο εξασφαλίζεται, με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων, η καλύτερη ποιότητα στο προϊόν, όπως ακριβώς δηλαδή το χρειάζεται και το επιθυμεί ο πελάτης (Τσιότρας, 2002). Ο έντονος ανταγωνισμός έχει κάνει πλέον τους Οργανισμούς να προσανατολίζονται στη ποιότητα και στην ικανοποίηση του πελάτη. Πλέον στην παγκόσμια αγορά η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών ή προϊόντων έχει γίνει ο βασικός συντελεστής επιτυχίας (Κριεμάδης & Σιούτου, 2021).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι ένα μια μέθοδος επίτευξης της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και ευχαρίστησης των πελατών (Sallis, 2014). Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (1998) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βελτιώνοντας όλες τις διαδικασίες του οργανισμού και με την συμμετοχή όλων των στελεχών καταφέρνει να επιτύχει την καλύτερη ποιότητα για την ικανοποίηση των πελατών. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός καταφέρνει να είναι ανταγωνιστικός και διασφαλίζει την βιωσιμότητά του στον χρόνο. Αρκετές πολυεθνικές εταιρείες, όπως η Motorola, έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και έχουν βραβευτεί για αυτό. Ηγέτες στον τομέα τους, έχουν χρησιμοποιήσει πρακτικές ποιότητας και έχουν δεχτεί βραβείο για αυτές με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EFQM Excellence Award) από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) (Μπουγιουκλής, 2011).

2.1.1 Λόγοι για υιοθέτηση της ΔΟΠ

Η ΔΟΠ επιβάλλεται σε ένα Οργανισμό ή Επιχείρηση όταν:

- η αγορά είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και η Επιχείρηση ή ο Οργανισμός θέλει να σταθεί και να αναπτυχθεί σε ένα τέτοιο περιβάλλον
- υπάρχει αδυναμία εξασφάλισης της ποιότητας με άλλες συμβατικές προσεγγίσεις
- οι 'μηχανιστικές διαδικασίες' δεν είναι αποτελεσματικές (Σταματιάδης, 2018).

Οι αρχές στις οποίες στηρίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι εξής (Μπάρλας, 2015):

Αρχή 1^η: Πρωτεύον στόχος και προτεραιότητα η ποιότητα και συνεχής βελτίωσή

Αρχή 2^η: Εστίαση στον πελάτη και εργαζόμενο

Αρχή 3^η: Έμφαση στην αποφυγή κακής ποιότητας και λαθών

Αρχή 4^η: Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια

Αρχή 5^η: Εμπλοκή των εργαζομένων.

Οι αμερόληπτοι σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι (Μπάρλας, 2015):

- Η ανάπτυξη σε μεγαλύτερο βαθμό της ευχαρίστησης του πελάτη.
- Η εξασφάλιση μεγαλύτερου αποτελέσματος της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.
- Η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται με καινοτομία και ευελιξία όταν αυτό απαιτείται.
- Η εκπλήρωση των παραγγελιών σε καλύτερο χρόνο.
- Η πρόοδος του ανθρώπινου δυναμικού στο αποτέλεσμα.
- Η χρήση νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, με σκοπό την ενίσχυση των στρατηγικών στόχων.

2.1.2 Πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω η διοίκηση ενός οργανισμού με βάση την ΔΟΠ είναι μονόδρομος. Όσοι οργανισμοί και επιχειρήσεις λειτουργούν με την ΔΟΠ καταφέρνουν να διατηρήσουν τους πελάτες τους και ταυτόχρονα να αποκτούν καινούργιους (Συντιχάκη, 2011). Παράγοντας επίσης ποιοτικά προϊόντα και εξαλείφοντας την παραγωγή “κακών” προϊόντων, δηλαδή με ελαττώματα, μειώνεται το κόστος παραγωγής άρα αυξάνονται τα κέρδη (Συντιχάκη, 2011). Ο τρόπος management που ακολουθεί η ΔΟΠ επιδιώκει να βελτιώσει όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, από την σχεδίαση του προϊόντος, την παραγωγική διαδικασία, το μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την προώθηση του προϊόντος ακόμα και για την ικανοποίηση των πελατών μετά την πώληση.

Τα πλεονεκτήματα από την φιλοσοφία της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό είναι τα παρακάτω:

1. Επιβίωση και ευημερία μέσα στον χρόνο.
2. Ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.
3. Αύξηση του αριθμού των πωλήσεων.
4. Αύξηση των πελατών και άρα του τμήματος της αγοράς.
5. Μεγαλύτερα ποσοστά κερδών.
6. Μείωση του αριθμού των προβληματικών προϊόντων.
7. Πτώση του κόστους παραγωγής.
8. Ελάττωση του κόστους εκτίμησης της ποιότητας.
9. Επέκταση της παραγωγικότητας.
10. Συνεργασία και ομαδικότητα.

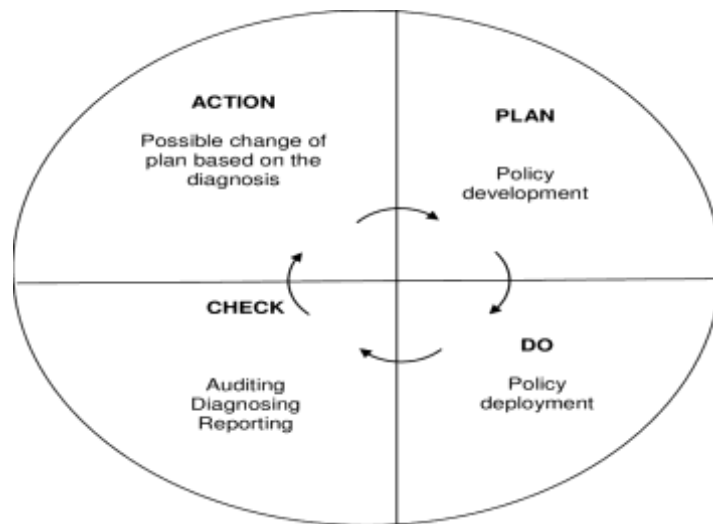
2.1.3 Οι γκουρού της ΔΟΠ

❖ Προσέγγιση *Edward Deming*

Σύμφωνα με τον **Edwards Deming** αυτό που καθορίζει την ποιότητα είναι η ικανοποίηση των πελατών και όσα λάθη γίνονται τα οποία αφορούν την ποιότητα, σχετίζονται με την διοίκηση και όχι με λάθη των εργαζομένων (Αγγελή, 2019). Επίσης, διατύπωσε δεκατέσσερις θέσεις για την διοίκηση, οι οποίες μπορούν να αλλάξουν έναν οργανισμό μετατρέποντάς τον σε ποιοτικό και είναι οι εξής (Ζαβλανός, 2006):

1. Σκοπός ενός οργανισμού η εγκαθίδρυσή του σε μια ανταγωνιστική αγορά και όχι το άμεσο κέρδος
2. Ο νέος αυτός τρόπος διοίκησης πρέπει να υιοθετηθεί από όλους τους εργαζόμενους.
3. Η ποιότητα ξεκινάει από την παραγωγή που είναι το αρχικό στάδιο.
4. Οι προμηθευτές θα πρέπει να διαλέγονται με βάση την ποιότητα των υλικών και όχι την χαμηλή τιμή που πιθανόν να προσφέρουν.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής έτσι ώστε να υπάρχει ελάττωση του κόστους και ανύψωση της παραγωγικότητας.
6. Συνεχή εκμάθηση των εργαζομένων.
7. Ηγεσία με στόχο την καθοδήγηση και τη βοήθεια των εργαζομένων.
8. Εξάλειψη του φόβου προς αποφυγή κακού κλίματος.
9. Συνεργασίες χωρίς εμπόδια.
10. Αποφυγή οτιδήποτε δεν παρακινεί τους εργαζόμενους.
11. Εύρεση τρόπων βελτίωσης.
12. Επιβράβευση εργαζομένων.
13. Παρότρυνση των εργαζομένων για συνεχή εκπαίδευση και βελτίωση.
14. Δέσμευση όλων των μελών για εφαρμογή των προηγούμενων θέσεων.

Ο Deming αργότερα ανέπτυξε τον λεγόμενο **κύκλο του Deming** (εικ. 1) όπου ο οργανισμός παρουσιάζεται ως ένα πολύπλοκο σύστημα, το λεγόμενο "σύστημα βαθιάς γνώσης" (Mosadeghrad, 2014).



Εικόνα 1: Ο κύκλος του Deming

❖ Προσέγγιση Juran

Ο **Joseph Juran** ανέπτυξε μια τριλογία λειτουργιών, αυτή της δημιουργίας, της εποπτείας και της εξέλιξης της ποιότητας και δημιούργησε την στάση ότι η διοίκηση της ποιότητας είναι ένα οργανωμένο σύνολο βασικών λειτουργιών (Παπαδημητρίου, 2012). Μια επίσης σημαντική προσφορά του **Juran** στην ΔΟΠ είναι ο σημαντικός ρόλος του κόστους ποιότητας το οποίο καθορίζει την συνολική ποιότητα (Παπαδημητρίου, 2012).

❖ Προσέγγιση Crosby

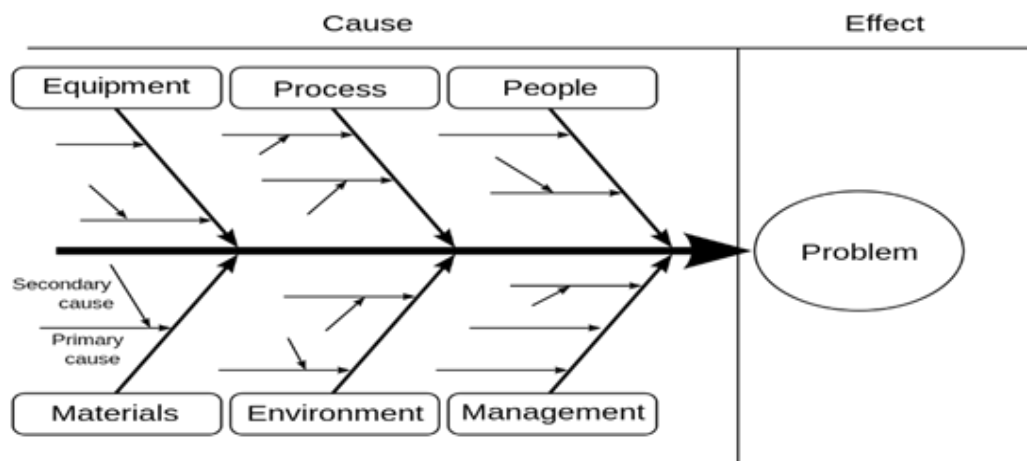
Η προσέγγιση του **Philip Crosby** στην ΔΟΠ εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις» (Παπαδημητρίου, 2012):

1. Η ικανοποίηση του πελάτη έχει πρωτεύον λόγο στην ποιότητα.
2. Η πρόληψη είναι αυτή που επιτυγχάνει την ποιότητα.
3. Σκοπός, ο μηδενισμός των προϊόντων με προβλήματα.
4. Η εκτίμηση της ποιότητας πρέπει να κρίνεται με βάση την ικανοποίηση του πελάτη και όχι άλλους δείκτες.

❖ Προσέγγιση Ishikawa

Καoru Ishihawa, Ιάπωνας καθηγητής, έχει συνδέσει το όνομά του με το λεγόμενο **ψαροκόκαλο** ή αλλιώς διάγραμμα «αιτίου-αποτελέσματος» (εικ. 2), το οποίο είναι ένα εργαλείο επίλυσης προβλημάτων και ανήκει σε ένα από τα 7 εργαλεία που δημιούργησε (Kelemen, 2003). Η όλη λειτουργία χωρίζεται σε 5 φάσεις, όπου στην πρώτη φάση οι εργαζόμενοι συναντιούνται για να αναλύσουν τα προβλήματα που υπάρχουν και να τα θέσουν σε προτεραιότητες, στην δεύτερη φάση αναλύουν τα αίτια του πιο σημαντικού προβλήματος, στην τρίτη φάση περνούν στην επίλυση του προβλήματος, στην τέταρτη φάση τα παρουσιάζουν στον μάνατζμεντ της επιχείρησης και στην πέμπτη φάση ο μάνατζμεντ καλείται να πάρει τις αποφάσεις (Τσαμαδιάς Κιουρανάκης & Θεοδωρακάκη, 2021). Ο ίδιος έχει προτείνει 3 στάδια στα οποία βασίζεται η ανάπτυξη και εφαρμογή της ποιότητας και είναι τα εξής (Νικολόπουλος, 2020):

1. Γνώση και εμπέδωση των σημαντικότερων χαρακτηριστικών της ποιότητας
2. Μέτρηση και σύγκριση των κύριων χαρακτηριστικών της ποιότητας με τα δευτερεύοντα.
3. Εκπαίδευση των εργαζομένων.



Εικόνα 5: Ψαροκόκαλο

❖ Προσέγγιση Taguchi

Ο μηχανικός και στατιστικολόγος Genichi Taguchi ο οποίος είχε διατελέσει διευθυντής στην Ιαπωνική Ακαδημία της Ποιότητας, στηριζόμενος στις αρχές διοίκησης του Deming

υποστηρίζει πως η βελτίωση του προϊόντος πρέπει να στοχεύει στο στάδιο των διαδικασιών πριν την παραγωγή (Νικολόπουλος, 2020) . Η φιλοσοφία του Taguchi για την ποιότητα ορίζεται με τα εξής (Ντάφλα, 2012):

1. Η ποιότητα πρέπει να έχει πρωταρχικό ρόλο στην σχεδίαση ενός προϊόντος και όχι μετά.
2. Η επιτυχία της ποιότητας γίνεται εφικτή με την συγκέντρωση στον στόχο.
3. Το κόστος της ποιότητας έχει άμεση σχέση με την απόκλιση από το πρότυπο και σε σχέση με αυτό θα πρέπει να μετριέται.

❖ Προσέγγιση Feigenbaum

Ο όρος Ολική Ποιότητα κατά τον Feigenbaum (1991), αναφέρεται σε ένα σύνολο διαδικασιών όλων των μελών και στελεχών ενός οργανισμού, που σκοπό έχουν την ανάπτυξη, διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας εξασφαλίζοντας ικανοποιημένους πελάτες και χαμηλότερο δυνατό κόστος (Νικολόπουλος, 2020). Μηχανικός στο επάγγελμα, ο Feigenbaum το 1991 έγινε γνωστός για το έργο του στην ποιότητα των οργανισμών και επιχειρήσεων. Η φιλοσοφία τους για την ΔΟΠ στηρίχθηκε σε 3 σημεία (Ζαβλάνος, 2006):

1. Η διοίκηση πρέπει να στηρίζεται στην ποιότητα
2. Έρευνα για βελτίωση της επιχείρησης στον τομέα της τεχνολογίας.
3. Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων.

Ο Feigenbaum έθεσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου, δηλαδή όλο τον κύκλο (μάρκετινγκ, σχεδίαση, παραγωγή, εγκατάσταση, εξυπηρέτηση) από την δημιουργία της ιδέας του προϊόντος έως την προώθησή του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα (Νικολόπουλος, 2020). Ο Feigenbaum εισήγαγε επίσης την έννοια του κρυμμένου εργοστασίου που αφορούσε την ελαττωματική παραγωγή, γεγονός το οποίο κοστίζει σε μια επιχείρηση (Νικολόπουλος, 2020).

2.2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM)

Στα τέλη του 70 δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο εργασίας, το μοντέλο 7s McKinsey, με σκοπό να διαχειριστούν προβλήματα στρατηγικά και οργανωτικά τα οποία δημιουργούσαν απογοήτευση στα στελέχη (Channon & Caldart, 2015). Το πλαίσιο αυτό καταρρίπτει το γνωστό ότι η δομή ακολουθεί την στρατηγική, και παρουσιάζει πέντε στοιχεία μια επιχείρησης ή οργανισμού τα οποία αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους και αυτά είναι:

- η στρατηγική,
- η οργανωτική δομή,
- τα μοτίβα διοίκησης,
- το διοικητικό ύφος,
- το προσωπικό,
- οι ικανότητες,
- οι αξίες (Channon & Caldart, 2015).

Σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση υπάρχουν λοιπόν αυτοί οι 7 παράγοντες από τους οποίους ο κάθε παράγοντας συνδέεται και με τους άλλους 6. Σκοπός τώρα κάθε οργανισμού είναι η καλύτερη λειτουργία του και η συνεχής βελτίωση του με στόχο να είναι πάντα αποτελεσματικός και κερδοφόρος. Μια επιχείρηση για παράδειγμα την ενδιαφέρει να έχει κέρδος πράγμα το οποίο θα επιτευχθεί με την καλύτερη εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη είτε πρόκειται για υπηρεσία είτε πρόκειται για την παραγωγή ενός προϊόντος. Έναν δημόσιο οργανισμό ή μη κερδοσκοπικό τον απασχολεί να είναι αποτελεσματικός στην υπηρεσία που προσφέρει. Είτε πρόκειται για επιχείρηση είτε για οργανισμό αυτό που χρειάζονται όλοι είναι ευχαριστημένους πελάτες το οποίο επιτυγχάνεται με ευχαριστημένους εργαζόμενους και την καλύτερη δυνατή λειτουργία όλων των διαδικασιών που διέπουν τον οργανισμό.

Προκειμένου κάθε δημόσιος ή μη κερδοσκοπικός οργανισμός να αυξήσει την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών του και την αποτελεσματικότητά του, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του οργανισμού European Foundation for Quality Management (EFQM) (εικ. 3), θέτει τις θεμελιώδεις αρχές διοικητικής αριστείας (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Οι αρχές αυτές είναι:

- ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
- η εστίαση στον πελάτη,

- η ικανή ηγεσία και η συνέπεια ως προς την εκπλήρωση του σκοπού,
- η διοίκηση μέσω μηχανισμών,
- η ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- η διαρκής μάθηση,
- βελτίωση,
- πρωτοπορία,
- η δημιουργία απαραίτητων συνεργειών,
- η κοινωνική ευθύνη (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).



Εικόνα 3: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στις μετρήσεις (αξιολόγηση), στην διαρκή βελτίωση των διεργασιών και στην σύγκριση. Με την εφαρμογή του υπόσχεται επίτευξη μακροχρόνιας επιτυχίας.

Το μοντέλο EFQM αποτελείται από εννέα κριτήρια:

- 1) Ηγεσία,
- 2) Πολιτική και Στρατηγική,
- 3) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
- 4) Πόροι και συνεργασίες,
- 5) Διεργασίες,
- 6) Αποτελέσματα ικανοποίησης αποδεκτών,
- 7) Αποτελέσματα ικανοποίησης εργαζομένων,
- 8) Επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο,
- 9) Αποτελέσματα οργανωσιακής επίδοσης (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Βλέπουμε ότι τα πέντε πρώτα κριτήρια είναι αυτά που ενδυναμώνουν τον οργανισμό και τα τελευταία τέσσερα οι μετρήσεις, τα αποτελέσματα. Με βάση το μοντέλο αυτό παρουσιάζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο ο κάθε οργανισμός θα αξιολογηθεί και θα βρει ευκαιρίες βελτίωσης. Για να υπάρξουν αποτελέσματα άλλωστε πρέπει πρώτα να καθοριστούν, έπειτα από αξιολόγηση, οι προβληματικές περιοχές του οργανισμού (Moeller, Breinlinger & Elser, 2000). Το πρώτο κριτήριο του μοντέλου EFQM είναι η ηγεσία η οποία θέτει τις αξίες, τον σκοπό και το όραμα ενός οργανισμού. Αυτά λοιπόν θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα από την ηγεσία και κάθε κίνηση εντός ή εκτός του οργανισμού θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτά. Το δεύτερο κριτήριο είναι ο τρόπος που ο οργανισμός θα πραγματοποιήσει το όραμά του, η πολιτική και η στρατηγική που θα ακολουθήσει. Τρίτο κριτήριο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πώς αναπτύσσει, ενδυναμώνει και επιβραβεύει το προσωπικό. Τέταρτο κριτήριο πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται τα οικονομικά του, τις εξωτερικές συνεργασίες, τον εξοπλισμό, την περιουσία του, την τεχνολογία, τις πληροφορίες (δομή και συστήματα). Πέμπτο οι διεργασίες, δηλαδή όλες οι διαδικασίες που έχουν στόχο το όφελος και την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων. Τα επόμενα κριτήρια έχουν να κάνουν με τις μετρήσεις για τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών, του προσωπικού και τις επιπτώσεις στην κοινωνία και τέλος τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Αξιολογώντας λοιπόν το κάθε κριτήριο μπορούμε να ανακαλύψουμε τυχόν κενά σε έναν οργανισμό και φυσικά να βελτιώσουμε την κατάσταση του.

Όπως βλέπουμε πρώτο κριτήριο είναι η ηγεσία κι αυτό γιατί εκεί στηρίζεται όλος ο οργανισμός και ο τρόπος λειτουργίας του. Είναι αυτή που σε συνεργασία με όλα τα μέλη, καλλιεργεί την κουλτούρα διοικητικής αριστείας (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Αναπτύσσει την στρατηγική του οργανισμού, αναπτύσσει και διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό, κατανέμει και αξιολογεί τους πόρους με βάση την στρατηγική, συνάπτει τις κατάλληλες συνεργασίες, τυποποιεί και συνεχώς βελτιώνει, θέτει έναν κανόνα για τις μετρήσεις. Συμμετέχει στην ουσία σε όλα τα κριτήρια. Συνοψίζοντας, η ηγεσία αναπτύσσει και διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό, τον στρατηγικό σχεδιασμό, κατανέμει και αξιολογεί τους πόρους, συνάπτει τις κατάλληλες συνεργασίες, τυποποιεί και συνεχώς βελτιώνει τις διαδικασίες, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση των πελατών, του ανθρώπινου δυναμικού και της τοπικής κοινωνίας, επιτυγχάνοντας αναμενόμενο αποτέλεσμα τα καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

❖ *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας*

Το 1988 ιδρύθηκε ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM). Ο Οργανισμός αυτός δημιουργήθηκε από 14 κορυφαίες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις. Όραμα του οργανισμού είναι να δημιουργήσει έναν επιχειρηματικό κόσμο όπου οι επιχειρήσεις θα διακρίνονται για την αριστεία τους (κερδοφορία) (<https://efqm.org>). Από το 1991 και μετά, το EFQM έθεσε σε λειτουργία το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το οποίο απονέμει σε εξαιρετικές επιχειρήσεις. Στόχος του βραβείου είναι να διακρίνει τους οργανισμούς αυτούς (ιδιωτικοί, δημόσιοι ή μη κερδοσκοπικοί), οι οποίοι έχουν καταφέρει με επιτυχία μέσα στον χρόνο, να μετατρέπουν την στρατηγική τους σε δράση και να εξελίσσουν προς το καλύτερο την απόδοσή τους (<https://efqm.org>). Το 1999 το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (Adebanjo, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)

3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

Το ΚΠΑ, στηριζόμενο στην διοικητική αριστεία όπως αυτή έχει διατυπωθεί από το EFQM καθώς και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer, αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης για την καλύτερη απόδοση των οργανισμών (Γερτός, 2019). Είναι ένα απλό, εύχρηστο και οικονομικό εργαλείο το οποίο δίνει την δυνατότητα σε δημόσιες οργανώσεις να βελτιώσουν τα διοικητικά τους χαρακτηριστικά μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας, βελτιώνοντας έτσι στην ουσία την απόδοσή τους (<https://www.ypes.gr>). Οι αρχές στις οποίες στηρίζεται είναι οι κοινές αξίες του δημόσιου τομέα: ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, η εστίαση στον πολίτη/πελάτη, το όραμα από την ηγεσία και η συνέπεια στον σκοπό, η οργάνωση των διαδικασιών και δεδομένων, η ανέλιξη και εμπλοκή του προσωπικού, η συνεχής ανάπτυξη της γνώσης, η πρωτοπορία και πρόοδος, η ενίσχυση συνεργασιών και η κοινωνική ευθύνη (<https://www.ypes.gr>). Σκοπός του είναι να αλλάξει προς το καλύτερο τις διαδικασίες κάθε οργάνωσης έτσι ώστε να οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι (<https://www.ypes.gr>). Από το 2000 που παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στα Ευρωπαϊκά δεδομένα, έχουν καταγραφεί 4000 χρήστες (<https://www.ypes.gr>). Το ΚΠΑ στηρίζεται στο γεγονός πως η ηγεσία, η στρατηγική, ο προγραμματισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες, οι πόροι και οι διοικητικές διαδικασίες είναι αυτά από τα οποία εξαρτάται η άριστη απόδοση ενός οργανισμού (Βακαλοπούλου, 2011). Στην Ελλάδα, η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙΠΑ) του Υπουργείου Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΠΕΣ), είναι ο υπεύθυνος φορέας για την διάδοση της χρήσης του ΚΠΑ.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο 2020 του ΚΠΑ του Υπουργείου Εσωτερικών, τα οφέλη του ΚΠΑ είναι η προσαρμογή του στον δημόσιο τομέα, η κοινή γλώσσα σε οργανωσιακά ζητήματα, η αυτοαξιολόγηση και η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού στην βελτίωση του οργανισμού, η χρήση πληροφοριών και δεδομένων προς όφελος του οργανισμού, η διαδικασία εξωτερικής ανατροφοδότησης και το γεγονός πως διατίθεται δωρεάν (<https://www.ypes.gr>).

3.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

Όπως βλέπουμε και στην εικόνα 4, η δομή του ΚΠΑ στηρίζεται σε 9 κριτήρια αυτά των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων. Οι πέντε προϋποθέσεις είναι αυτές στις οποίες στηρίζεται η καλή λειτουργία ενός οργανισμού. Έχουμε μια ηγεσία η οποία προγραμματίζει και σχεδιάζει την στρατηγική ενός οργανισμού, αναπτύσσει και διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό, συνάπτει συνεργασίες, κατανέμει και αξιολογεί τους πόρους. Με βάση τα παραπάνω σχεδιάζονται και οι εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού. Ενισχύοντας τις προϋποθέσεις αυτές θα έχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό τα οποία διακρίνονται σε αυτά για το εργατικό δυναμικό, τους πολίτες/πελάτες, την κοινωνική ευθύνη και την απόδοση του οργανισμού τα οποία στηρίζονται σε δείκτες μέτρησης. Το εγχειρίδιο του ΚΠΑ παρουσιάζει σε κάθε ένα κριτήριο (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, στρατηγική/προγραμματισμός, συνεργασίες/πόροι, διαδικασίες, αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, αποτελέσματα πολιτών/πελατών, αποτελέσματα κοινωνικής ευθύνης, κύρια αποτελέσματα απόδοσης), υποκριτήρια τα οποία ξεκαθαρίζουν τις υποχρεώσεις και ενέργειες κάθε κριτηρίου έτσι ώστε να γίνεται η αξιολόγηση.

- Ηγεσία
 - Να θέτει την πυξίδα, τις αρχές και τον σκοπό του οργανισμού.
 - Να μεριμνά για την απόδοση του οργανισμού και την διαρκή εξέλιξή του.
 - Να είναι υπόδειγμα και να εμπνέει τον οργανισμό.
 - Να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους μετόχους.

- Στρατηγική και σχεδιασμός
 - Να συλλέγει πληροφορίες για τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών.
 - Να αναπτύσσει στρατηγική και σχεδιασμό.
 - Να εφαρμόζει και να αξιολογεί την στρατηγική.
 - Να προωθεί τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

- Ανθρώπινο δυναμικό
 - Να διοικεί και να βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό.
 - Να αναπτύσσει τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.
 - Να ενισχύει την συμμετοχή και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Συνεργασίες και πόροι
 - Να αναπτύσσει σχέσεις με άλλες οργανώσεις.
 - Να αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες.
 - Να οργανώνει τα οικονομικά.
 - Να διευθετεί την πληροφορία και τη γνώση.
 - Να εποπτεύει την τεχνολογία.
 - Να χειρίζεται τις εγκαταστάσεις.

- Διαδικασίες
 - Να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται τις διαδικασίες.
 - Να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες προς την κοινωνία.
 - Να συντονίζει όλες τις διαδικασίες.

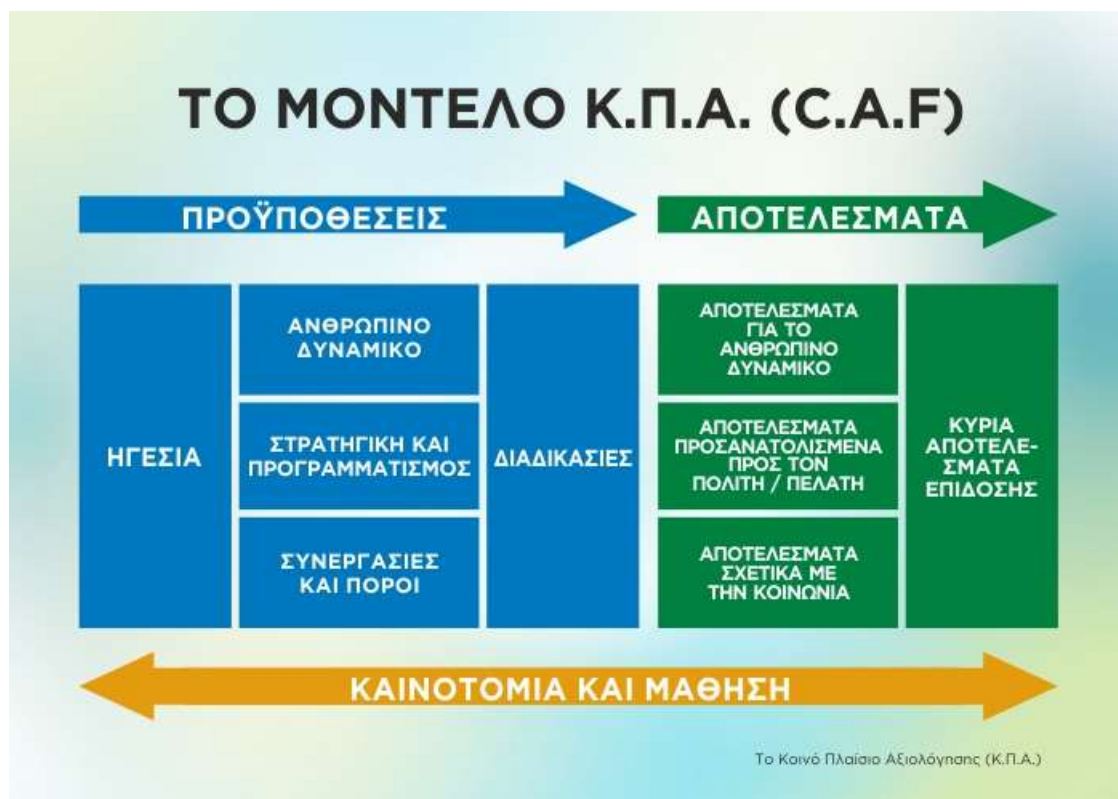
- Αποτελέσματα με βασικό σημείο τον πολίτη/πελάτη
 - Μέτρηση της άποψης των πολιτών/πελατών για τον οργανισμό.
 - Μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού στην ικανοποίηση των πολιτών/πελατών.

- Αποτελέσματα του προσωπικού
 - Μέτρηση της άποψης του προσωπικού για τον οργανισμό.
 - Μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού σε ότι αφορά το προσωπικό.

- Αποτελέσματα κοινωνικής ευθύνης
 - Μέτρηση της άποψης της κοινωνίας για τον οργανισμό.
 - Μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού σε ότι αφορά την κοινωνική ευθύνη.

- Βασικά αποτελέσματα απόδοσης
 - Εξωτερικά αποτελέσματα.
 - Εσωτερικά αποτελέσματα.

Σημαντικό κομμάτι της αυτοαξιολόγησης είναι ο διαχωρισμός μεταξύ του αίτιου (προυποθέσεις) και των συνεπειών (αποτελέσματα) (<https://www.ypes.gr>).



Εικόνα 6: Το μοντέλο ΚΠΑ

Η εφαρμογή του ΚΠΑ αποτελείται από τρεις φάσεις σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών. Στην πρώτη φάση ανήκει η απόφαση για βελτίωση του οργανισμού, η οποία λαμβάνεται από την διοίκηση αλλά απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Στην δεύτερη φάση, με βάση τα κριτήρια του ΚΠΑ, εργαζόμενοι και διοίκηση αξιολογούν τον οργανισμό και κάνουν προτάσεις βελτίωσης. Τέλος, στην τρίτη φάση, με βάση τις προτάσεις βελτίωσης της προηγούμενης φάσης δημιουργείται ένα σχέδιο το οποίο εξαρτάται από τους πόρους του οργανισμού και έχει συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Σκοπός της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας ήταν: 1) να ανακαλύψουμε ότι σχετικό έχει γίνει σε έρευνα για τους πολιτιστικούς οργανισμούς, 2) να εντοπίσουμε τα κενά που υπάρχουν, 3) να αποδείξουμε κατά πόσο εμπλέκεται η δική μας έρευνα με προηγούμενες μελέτες σε σχέση με το ΚΠΑ και την ΔΟΠ.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν απασχολήσει αρκετά την επιστημονική κοινότητα σε διάφορα επίπεδα. Για παράδειγμα έχουν απασχολήσει για την συμβολή τους στην πολιτιστική κληρονομιά του τόπου μας, ως φορείς παιδείας, σε σχέση με την κοινωνία, σε θέματα που αφορούν εκδηλώσεις κλπ. Όπως καταλαβαίνουμε ήταν εύκολο να αντλήσουμε πληροφορίες που αφορούν την ίδρυση τους και το πλαίσιο λειτουργίας τους τόσο από τις διάφορες έρευνες που έχουν προηγηθεί στον χώρο των πολιτιστικών οργανισμών όσο και από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Πολιτισμού αλλά και της Unesco.

Η ΔΟΠ, καθώς και το ΚΠΑ, είναι θέματα τα οποία έχουν ερευνηθεί επισταμένως από την επιστημονική κοινότητα και έχουμε πλούσια βιβλιογραφία και επιστημονικά άρθρα. Πάνω σε αυτή την βιβλιογραφία, καθώς και σε αρκετές διπλωματικές έρευνες που έχουν γίνει σε σχέση με την εφαρμογή της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, στηριχθήκαμε για το β' μέρος του θεωρητικό κομματιού αυτής της διπλωματικής. Για το ΚΠΑ αρκετά στοιχεία βρέθηκαν στο εγχειρίδιο και οδηγό εφαρμογής, στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών. Όπως επίσης και για το EFQM, οι πηγές άντλησης πληροφοριών εκτός από τις διπλωματικές έρευνες, την ξένη και ελληνική βιβλιογραφία, ήταν και η ιστοσελίδα του παγκόσμιου βραβείου EFQM.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Δείγμα

Το δείγμα ήταν άτομα της διοίκησης και εργαζόμενοι πολιτιστικών οργανισμών του νομού Αργολίδας. Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων και ατόμων που έχουν διοικητικές θέσεις στους πολιτιστικούς οργανισμούς της περιφέρειας Αργολίδας είναι 580 άτομα και 120 άτομα είναι ο αριθμός του δείγματός μας. Στο δείγμα ανήκουν άντρες και γυναίκες διαφόρων ηλικιών και μορφωτικού επιπέδου. Επίσης, από κάθε οργανισμό σκοπός μας ήταν να έχουμε δείγμα από όλες τις θέσεις, πρόεδρο, αντιπρόεδρο, γραμματέα, ταμία, μέλη και εργαζόμενους.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Για την διενέργεια της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο στηρίζεται στην θεωρία του ΚΠΑ. Το ερωτηματολόγιο αυτό (βλ. Παράρτημα Α) περιέχει 58 ερωτήσεις σχετικές με τα παραδείγματα κάθε υποκριτηρίου που υπάρχει στο εγχειρίδιο του ΚΠΑ. Οι ερωτήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα του ΚΠΑ καθώς είναι ερωτήσεις που αφορούν την ηγεσία, τις διαδικασίες, την στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, την κοινωνική ευθύνη, την απόδοση του οργανισμού, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Υπάρχει μια κλιμάκωση στις ερωτήσεις από τις πιο γενικές στις πιο ειδικές διευκολύνοντας έτσι το δείγμα που καλείται να απαντήσει.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου και οι απαντήσεις δίνονται σε μια κλίμακα 6 πιθανών απαντήσεων:

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

Με τον τρόπο αυτό είναι εύκολη η επεξεργασία και η κωδικοποίηση των απαντήσεων έτσι ώστε να έχουμε τα αποτελέσματα.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε 21 πολιτιστικούς συλλόγους. Ύστερα από τηλεφωνική επικοινωνία με τους προέδρους των συλλόγων κανονίστηκε ραντεβού στο οποίο παρευρεθήκαμε στον χώρο τους και τους δόθηκαν οι απαραίτητες οδηγίες για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Η όλη διαδικασία πραγματοποιήθηκε το Νοέμβριο του 2022. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, για την ανωνυμία τους και εμπιστευτικότητα των στοιχείων που θα συμπλήρωναν και τους δόθηκε ο χρόνος των 30 λεπτών για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Συνολικά μοιράστηκαν 157 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 37 ήταν άκυρα λόγω ελλιπών απαντήσεων. Σεβόμενοι τον κώδικα δεοντολογίας, στην έρευνα συμμετείχαν μόνο όσοι το επιθυμούσαν.

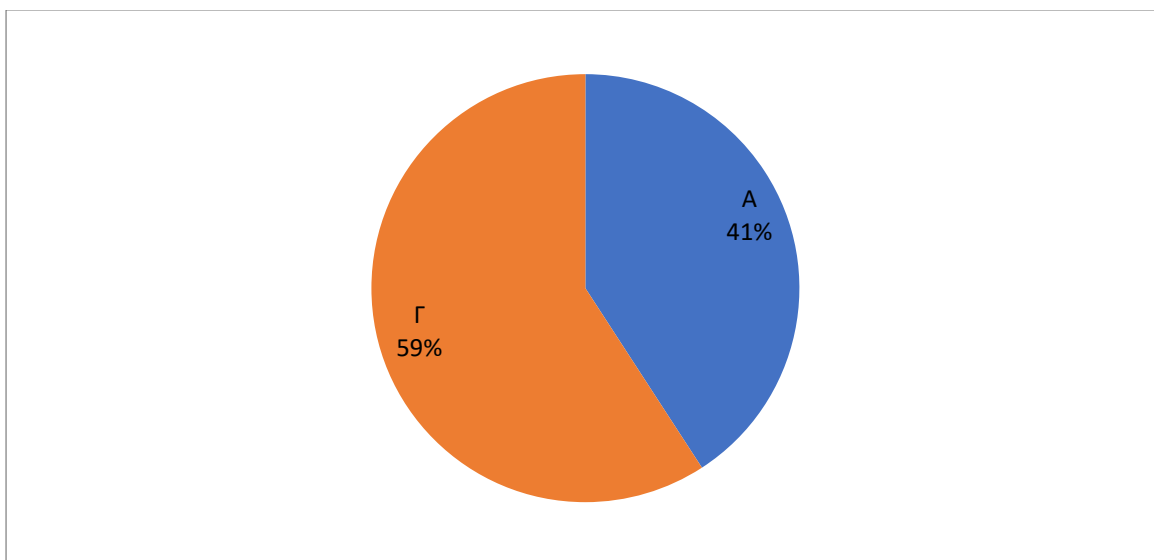
Στατιστική ανάλυση

Η επεξεργασία των απαντήσεων έγινε στο excel. Πρόκειται για περιγραφική ανάλυση των στοιχείων. Η ανάλυση θα πραγματοποιηθεί σε διαγράμματα όπου θα απεικονίζονται τα αποτελέσματα όλων των ερωτήσεων και σε πίνακα θα παρουσιάζονται οι Μ.Ο. και οι επικρατούσες τιμές κάθε ερώτησης (κριτηρίου).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

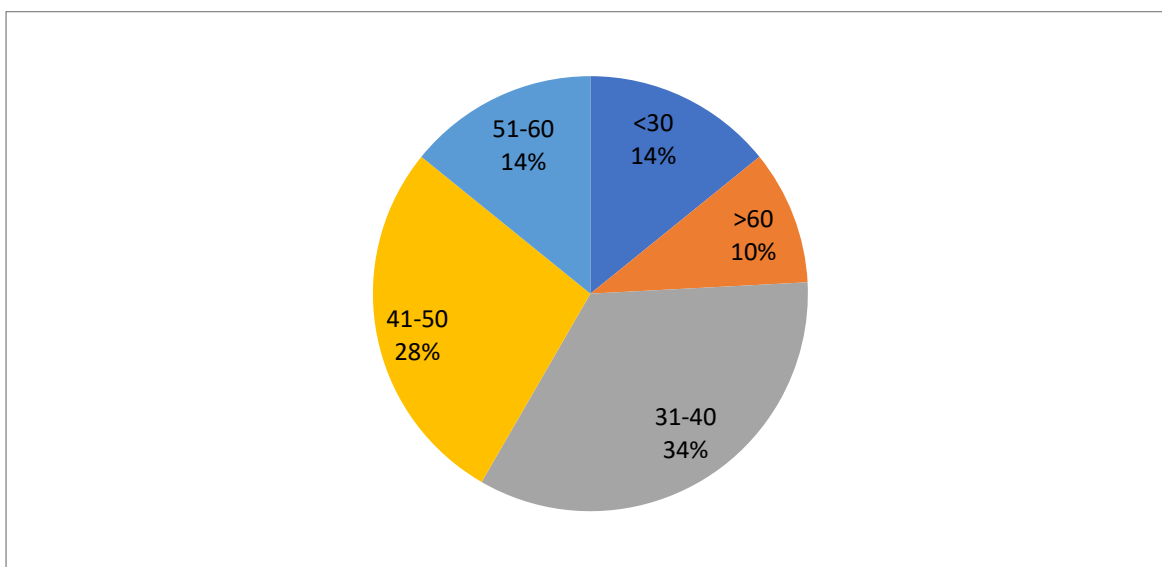
Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην αρχή του ερωτηματολογίου παίρνουμε πληροφορίες για το προφίλ του δείγματος σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την θέση την οποία κατέχει στον οργανισμό. Στο Διάγραμμα 1 βλέπουμε πως ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων είναι γυναίκες με ποσοστό 59% ενώ οι άντρες με ποσοστό 41%.



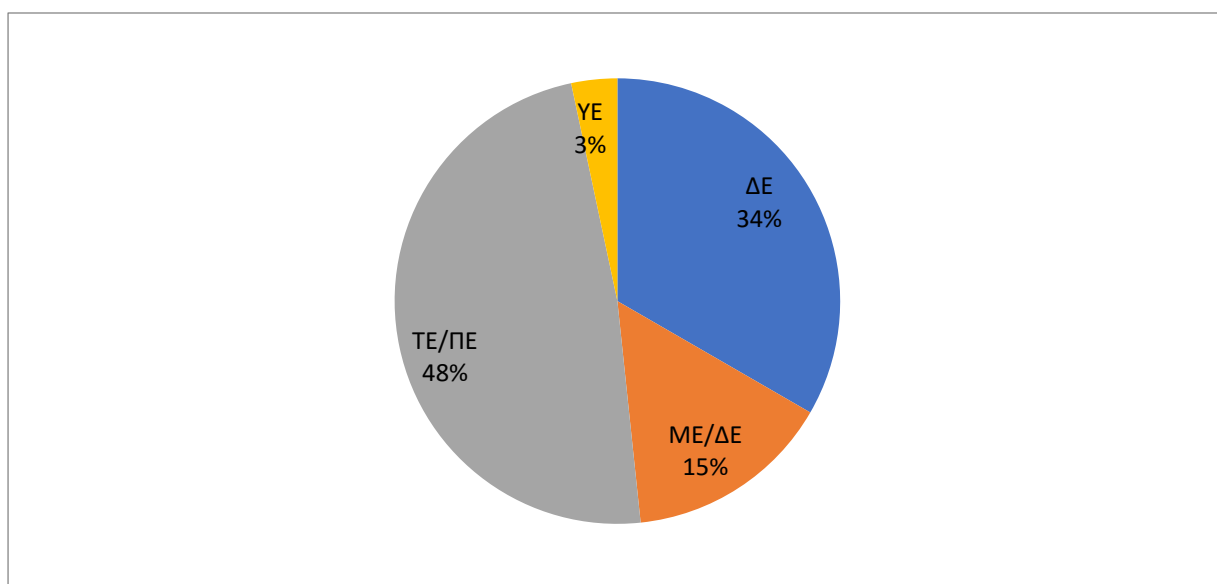
Διάγραμμα 1: Φύλο

Από το Διάγραμμα 2 φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι οι ηλικίες 31-40 ετών με ποσοστό 34% ενώ πολύ κοντά σε αυτό το ποσοστό είναι και οι ηλικίες 41-50 με 28%. Ακολουθούν οι ηλικίες 51-60 και μικρότεροι των 30 με 14%, οι μεγαλύτεροι των 60 ετών με ποσοστό 10% .



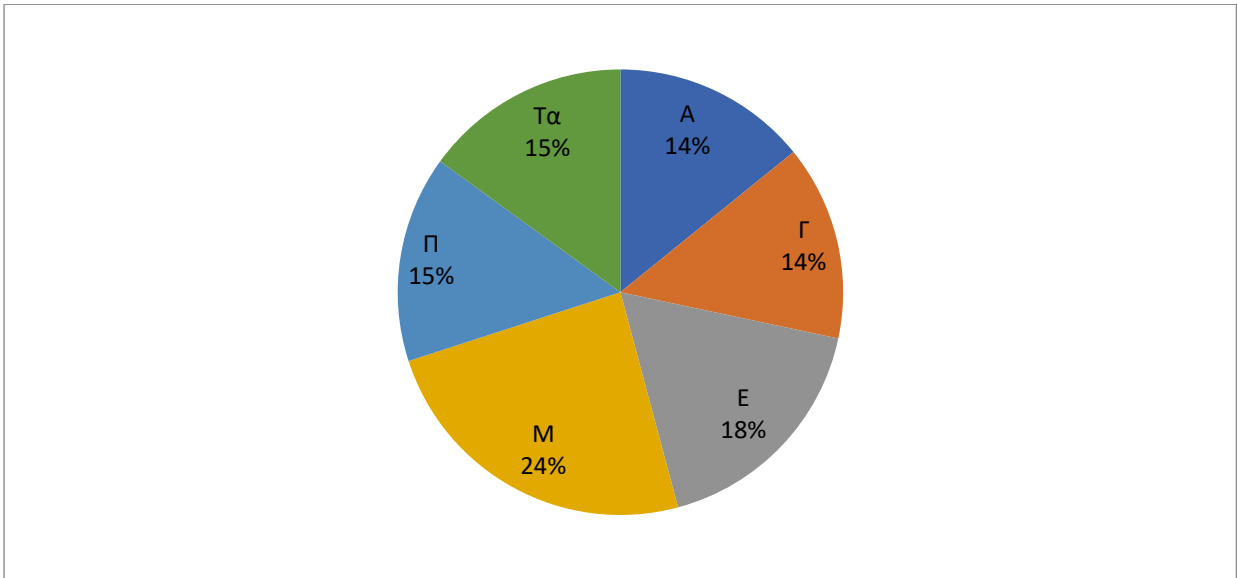
Διάγραμμα 2: Ηλικίες

Στο διάγραμμα 3 μπορούμε να δούμε τα ποσοστά του δείγματος στην εκπαίδευση που έχουν ολοκληρώσει. Το πιο μεγάλο ποσοστό είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης 48% ενώ το 34% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αμέσως επόμενο ποσοστό το 15% με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών ενώ ένα μικρό ποσοστό του 3% είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο

Στο τελευταίο διάγραμμα που αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά φαίνονται οι θέσεις των συμμετεχόντων στον οργανισμό. Δεδομένου ότι σε κάθε οργανισμό που παρευρεθήκαμε συμμετείχαν όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου βλέπουμε ότι τα ποσοστά αυτά είναι πολύ κοντά. Πρόεδροι 15%, Αντιπρόεδροι 14%, Γραμματείς 14%, Ταμίες 15%, Μέλη 24% και Εργαζόμενοι 18%. Τα ποσοστά είναι λογικά αν αναλογιστούμε ότι όλοι οι οργανισμοί έχουν από έναν πρόεδρο, αντιπρόεδρο, ταμία και γραμματέα ενώ μπορούν να έχουν περισσότερα από ένα μέλη καθώς και εργαζόμενους.



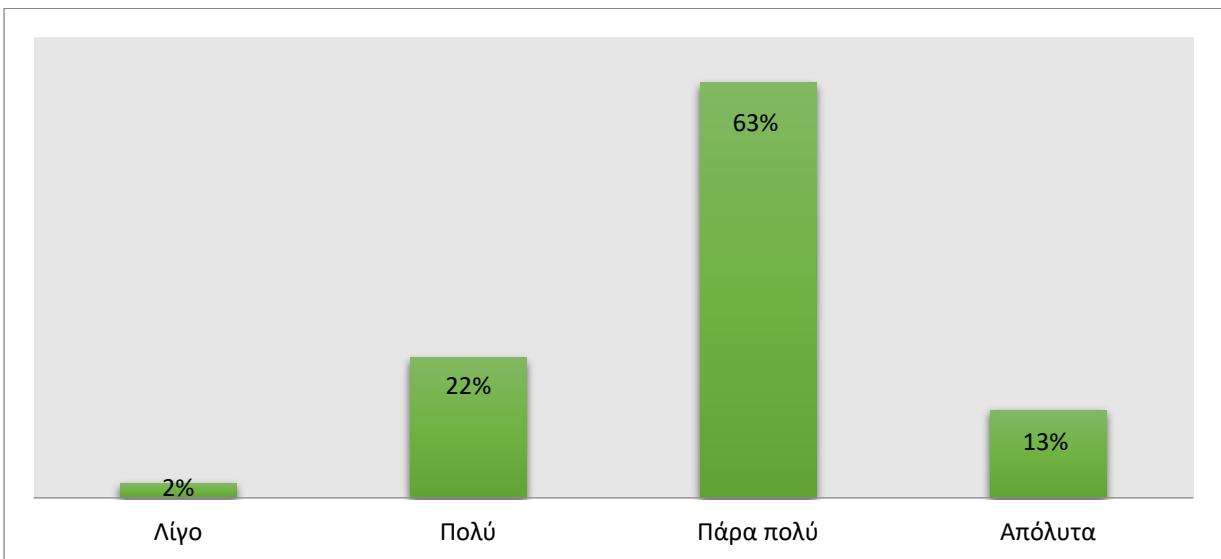
Διάγραμμα 4: Θέση του δείγματος στον Οργανισμό

Ερωτήσεις ΚΠΑ

Στην συνέχεια θα δούμε μία μία τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που αφορούν το ΚΠΑ.

Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού έχει προσδιορίσει:	
(α) την αποστολή που (ποιοι είναι οι στόχοι μας) ,	
(β) το όραμά του (που θέλουμε να πάμε),	
(γ) τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή των υπαλλήλων του και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του	
Μέσος όρος	3,7
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 1: Ερώτηση 1

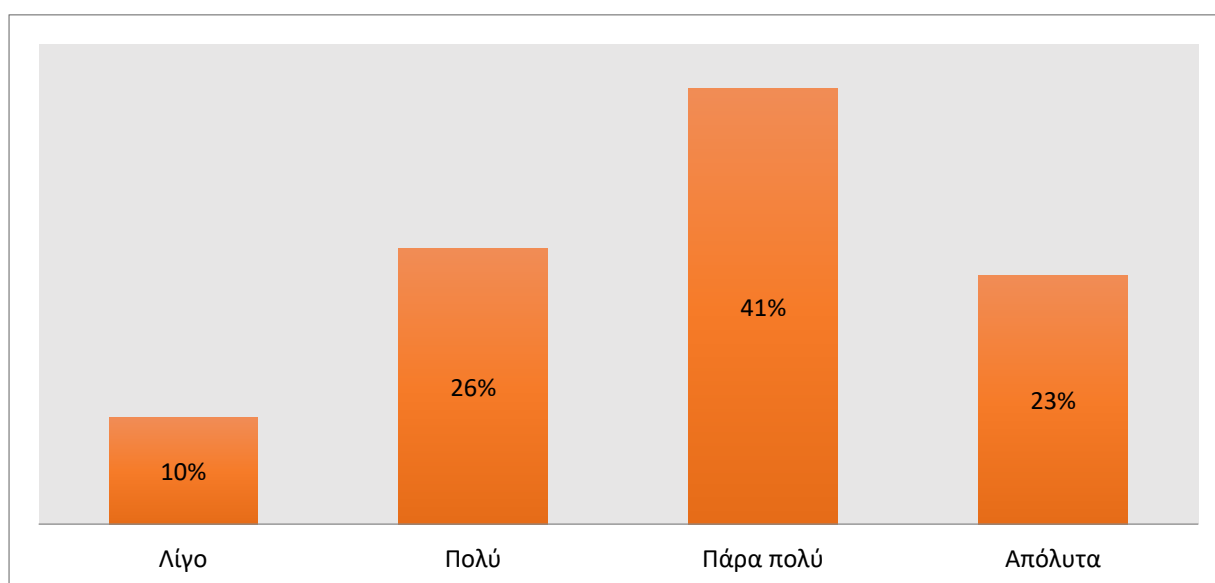


Διάγραμμα 5: Ερώτηση 1

Στην πρώτη ερώτηση για το αν η ηγεσία έχει ορίσει το έργο, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού βλέπουμε ένα ικανοποιητικό επίπεδο του 63% να απαντάει “πάρα πολύ”. Ο μέσος όρος στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι 3,7.

Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	
Μέσος όρος	3,8
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 2: Ερώτηση 2

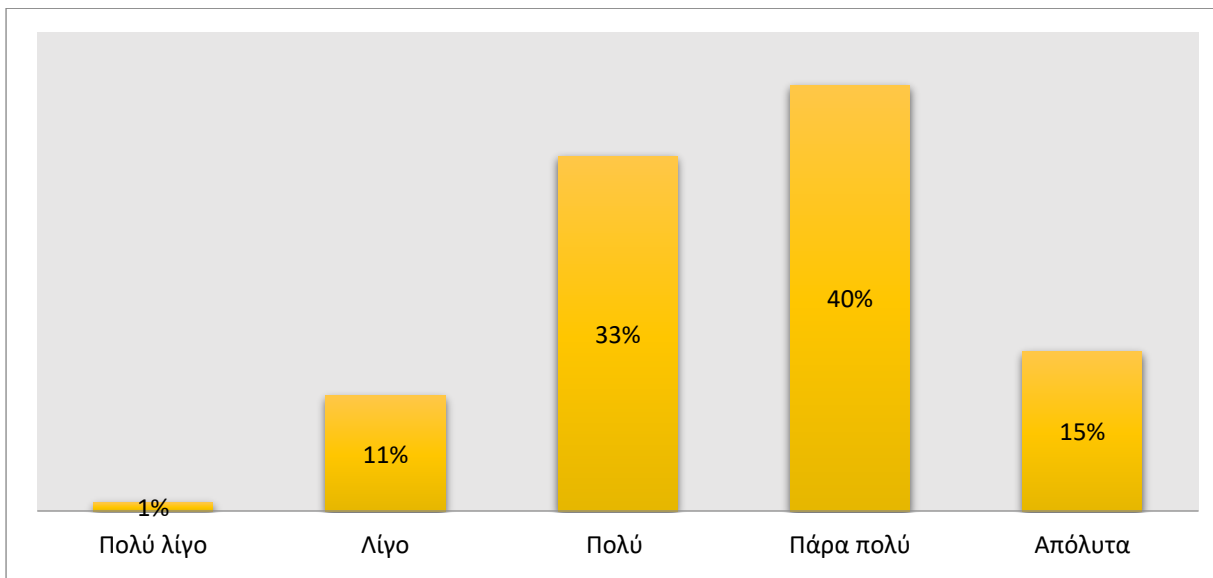


Διάγραμμα 6: Ερώτηση 2

Σε ότι αφορά τον καθορισμό των αξιών από την ηγεσία για τους υπαλλήλους και πάλι βλέπουμε υψηλά ποσοστά στις θετικές απαντήσεις με μέσο όρο 3,8.

Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό του Πολιτιστικού Οργανισμού καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του;	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 3: Ερώτηση 3

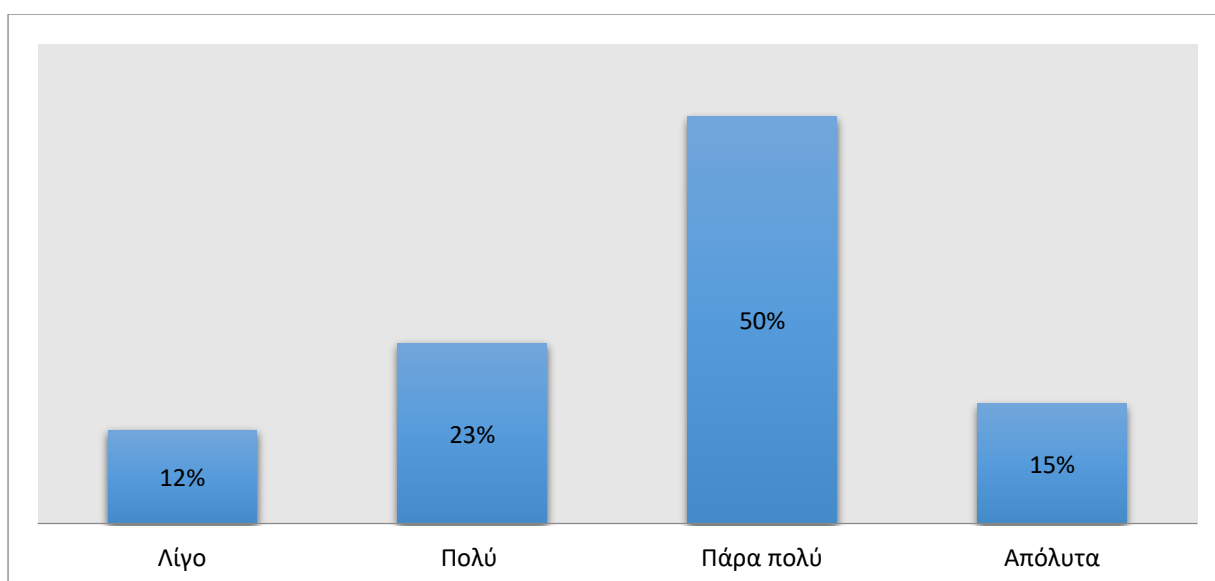


Διάγραμμα 7: Ερώτηση 3

Στην ερώτηση 3 έχουμε μέσο όρο 3,6. Το 40% απαντά πως η ηγεσία προάγει πάρα πολύ μια μέθοδο διοίκησης διαδικασιών έχοντας εν γνώσει της τον στρατηγικό σχεδιασμό και το 15% συμφωνεί απόλυτα.

Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα του Πολιτιστικού Οργανισμού είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων που εξυπηρετούνται από αυτόν;	
Μέσος όρος	3,7
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 4: Ερώτηση 4

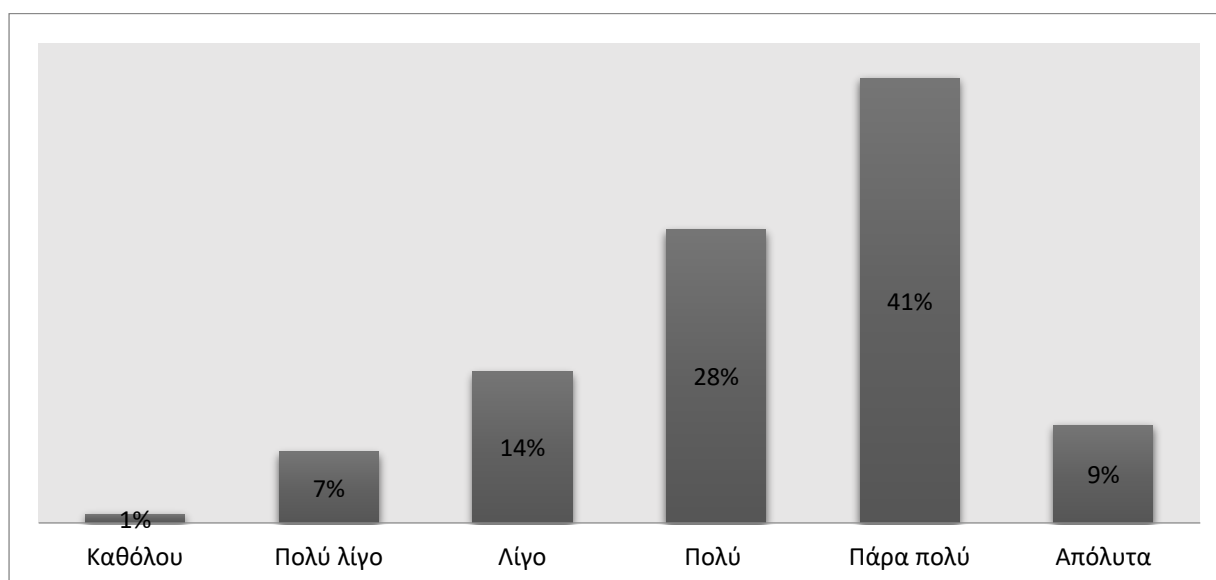


Διάγραμμα 8: Ερώτηση 4

Και πάλι η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι θετικές στην ερώτηση κατά πόσο η δραστηριότητα του οργανισμού προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων που εξυπηρετεί με μέσο όρο 3,7.

Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού ;	
Μέσος όρος	3,3
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 5: Ερώτηση 5

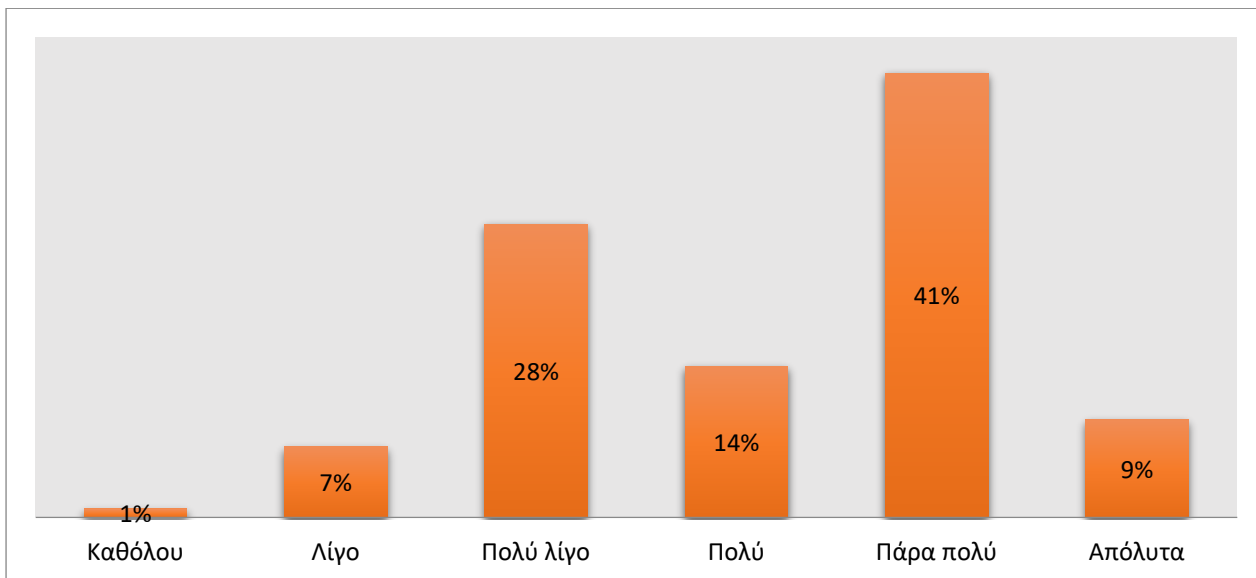


Διάγραμμα 9: Ερώτηση 5

Το 78% πιστεύει πως οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών βοηθούν την ηγεσία του οργανισμού να έχει την εποπτεία, να ελέγχει και να παρακολουθεί την λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού. Εδώ ο μέσος όρος πέφτει ελάχιστα στο 3,6.

Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τον Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	3,9
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 6: Ερώτηση 6

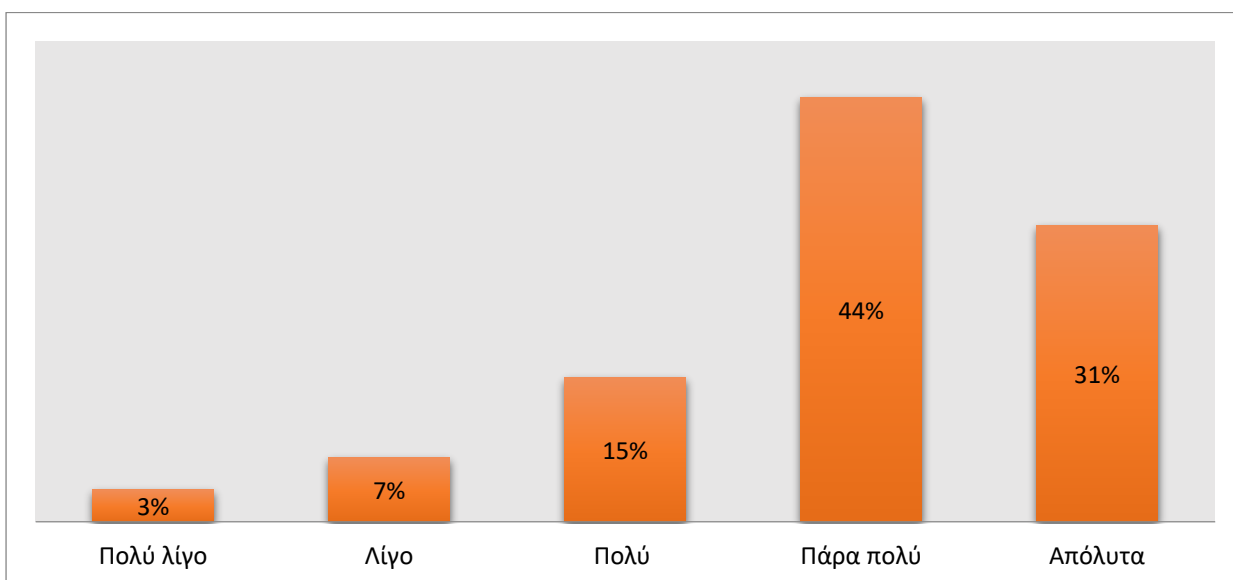


Διάγραμμα 10: Ερώτηση 6

Το 64% θεωρεί πως το προσωπικό ενημερώνεται αρκετά για θέματα του οργανισμού ενώ το 36% όχι. Ο μέσος όρος στην ερώτηση αυτή κυμαίνεται στο 3,9.

Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται, τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των στόχων του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	3,9
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 7: Ερώτηση 7

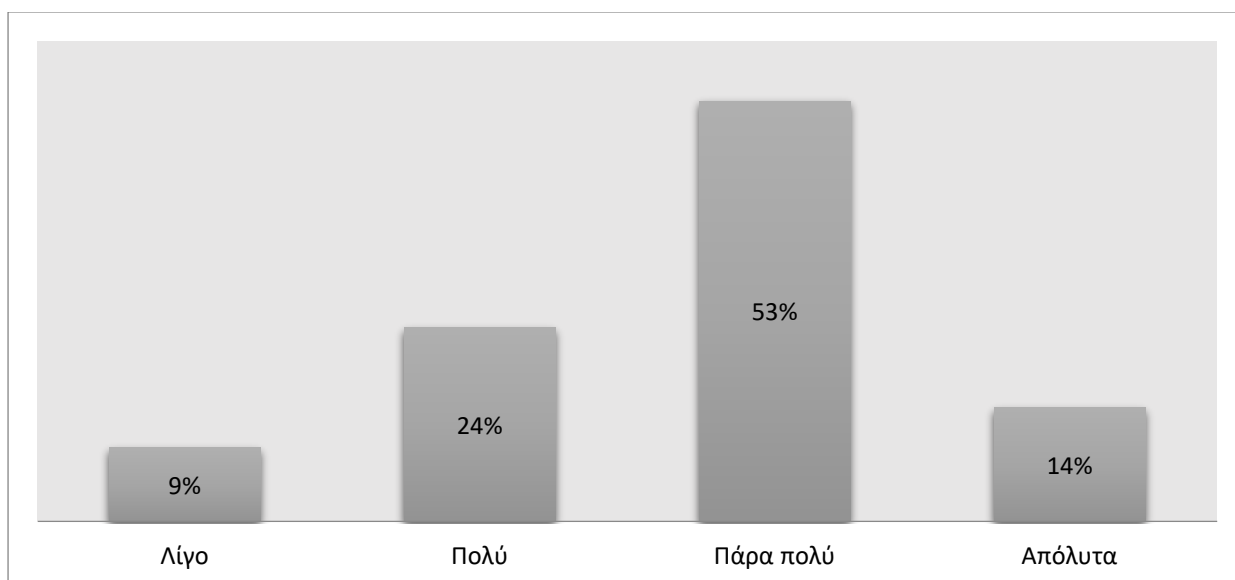


Διάγραμμα 11: Ερώτηση 7

Θετικά απαντάει το μεγαλύτερο ποσοστό και στην ερώτηση περί επιβράβευσης των υπαλλήλων με το 90% να απαντά “πάρα πολύ”, “πολύ”, “απόλυτα” έναντι του 10% που απαντούν “λίγο” και “πολύ λίγο”. Ο μέσος όρος είναι και εδώ στο 3,7.

Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	
Μέσος όρος	3,7
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 8: Ερώτηση 8

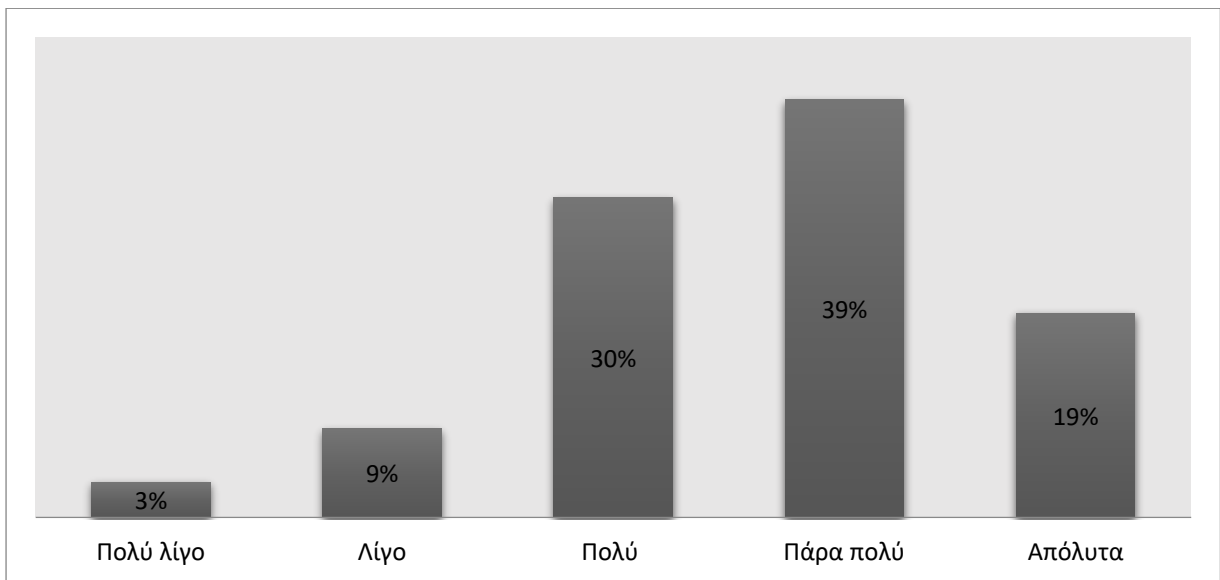


Διάγραμμα 12: Ερώτηση 8

Πάνω από το 50% είναι και οι θετικές απαντήσεις, με γενικό μέσο όρο 3,7, σε ότι αφορά την ενθάρρυνση από την ηγεσία και την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την κατανομή καθηκόντων, υποχρεώσεων και ευθυνών προς τους εργαζόμενους.

Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας;	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 9: Ερώτηση 9

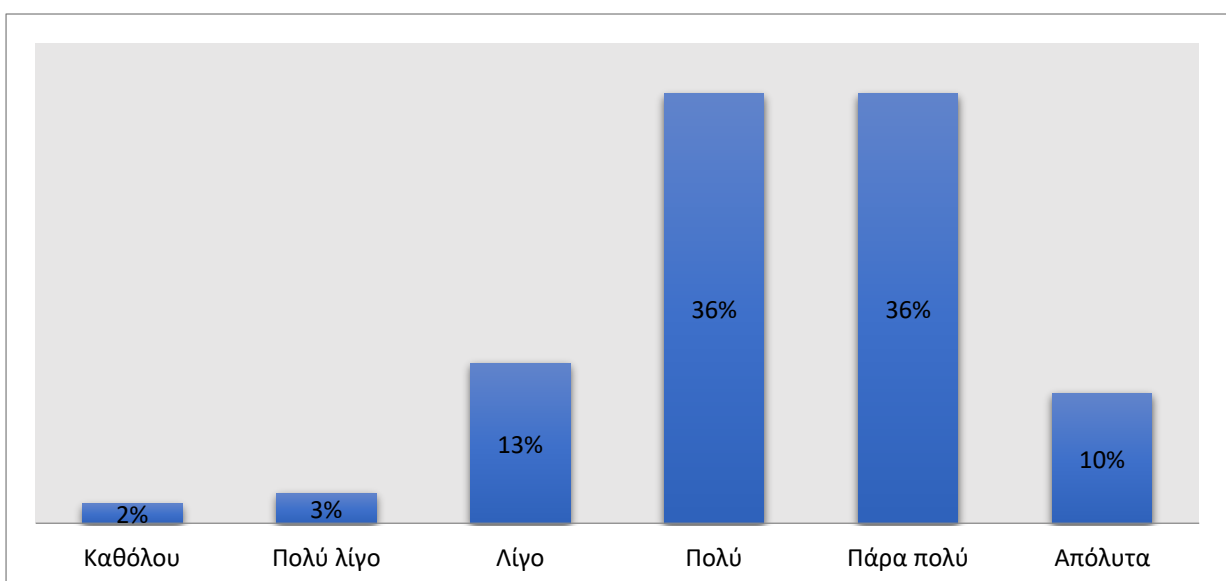


Διάγραμμα 13: Ερώτηση 9

Το 12% θεωρεί πως η διεύθυνση δεν προωθεί την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για προτάσεις βελτίωσης διαδικασιών σε θέματα διοίκησης και εισαγωγής πρωτοπορίας, ενώ το 88% θεωρεί πως το κάνει. Μέσος όρος 3,6.

Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	3,3
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 10: Ερώτηση 10

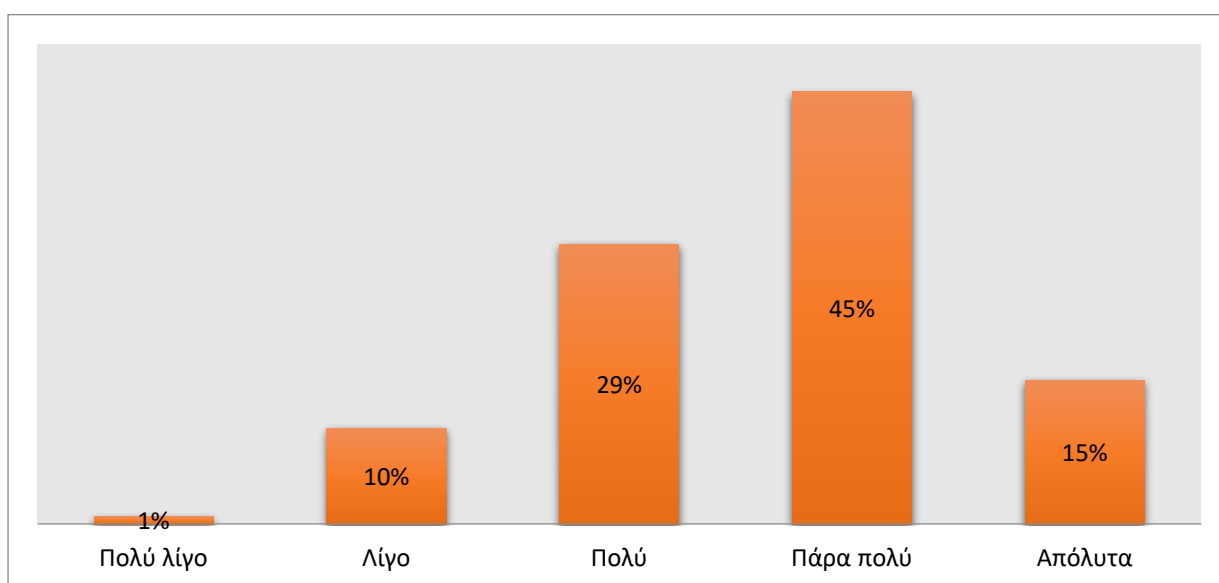


Διάγραμμα 14: Ερώτηση 10

Στη ερώτηση 10 βλέπουμε μια πτώση του μέσου όρου στο 3,3. Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν δράσεις οι οποίες τους επιμορφώνουν σε ότι αφορά την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Πολιτιστικού Οργανισμού σύμφωνα με το 82%, ενώ όχι τόσο με το 18%.

Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 11: Ερώτηση 11

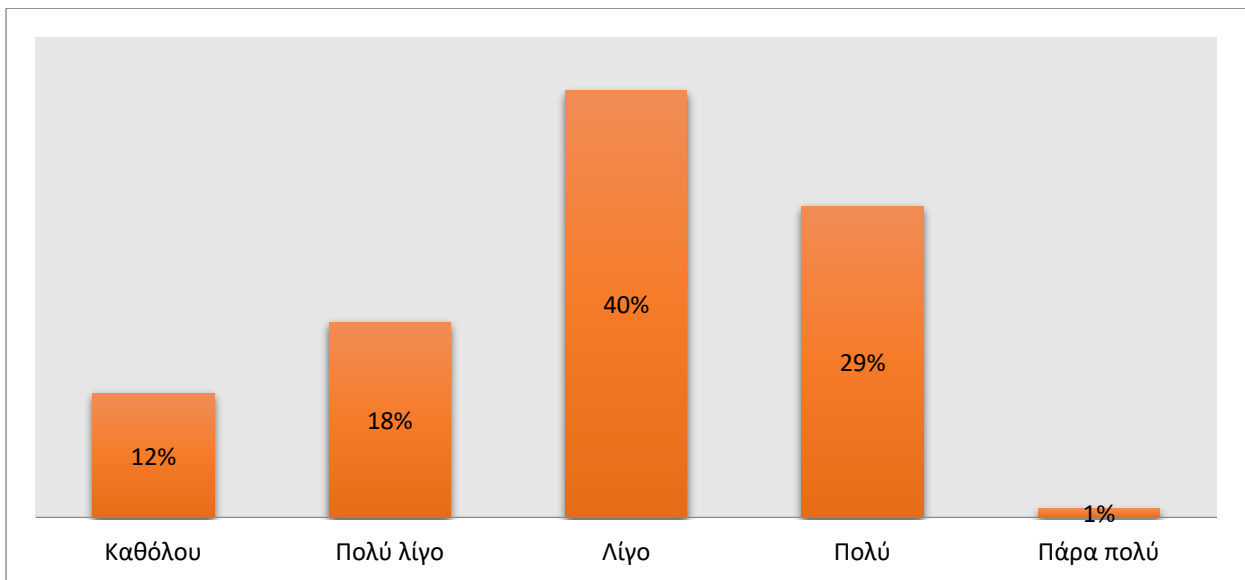


Διάγραμμα 15: Ερώτηση 11

Οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων αντιμετωπίζονται με επάρκεια από το 89%, ενώ όχι τόσο από το 11%, με μέσο όρο 3,6.

Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	2
Επικρατούσα τιμή	2

Πίνακας 12: Ερώτηση 12

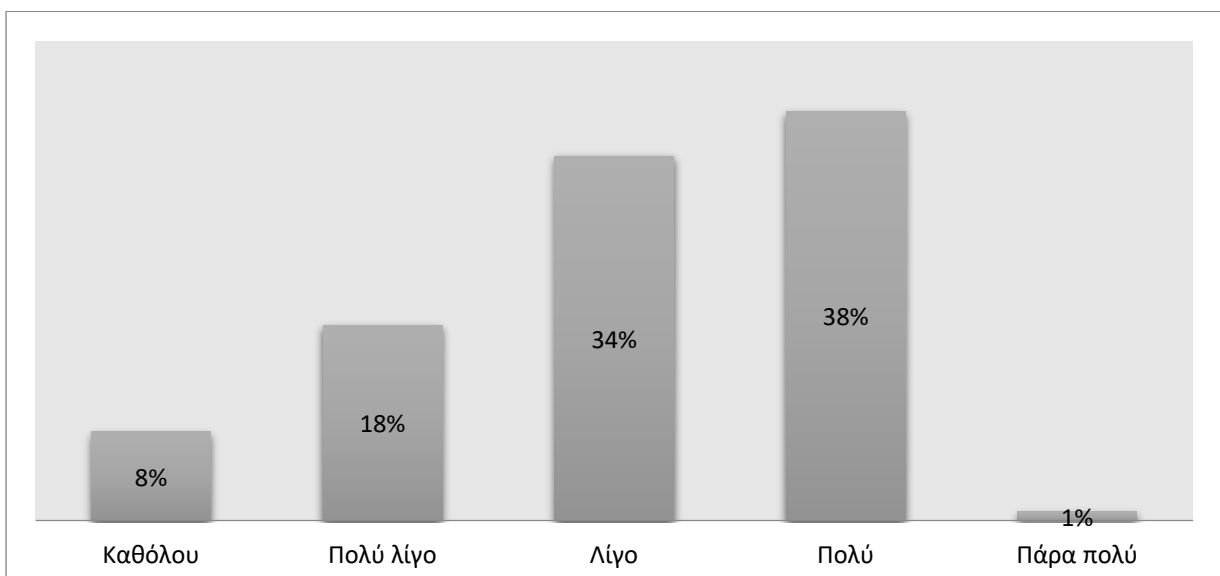


Διάγραμμα 16: Ερώτηση 12

Το 70% έχει απαντήσει αρνητικά στο βαθμό τον οποίο συλλέγονται και μελετούνται συστηματικά πληροφορίες για τις ελλείψεις και ελπίδες των εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού και μόνο το 30% τον θεωρεί ικανοποιητικό. Σημαντική πτώση του μέσου όρου στην συγκεκριμένη ερώτηση στο 2.

Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	3,2
Επικριτούσα τιμή	3

Πίνακας 13: Ερώτηση 13

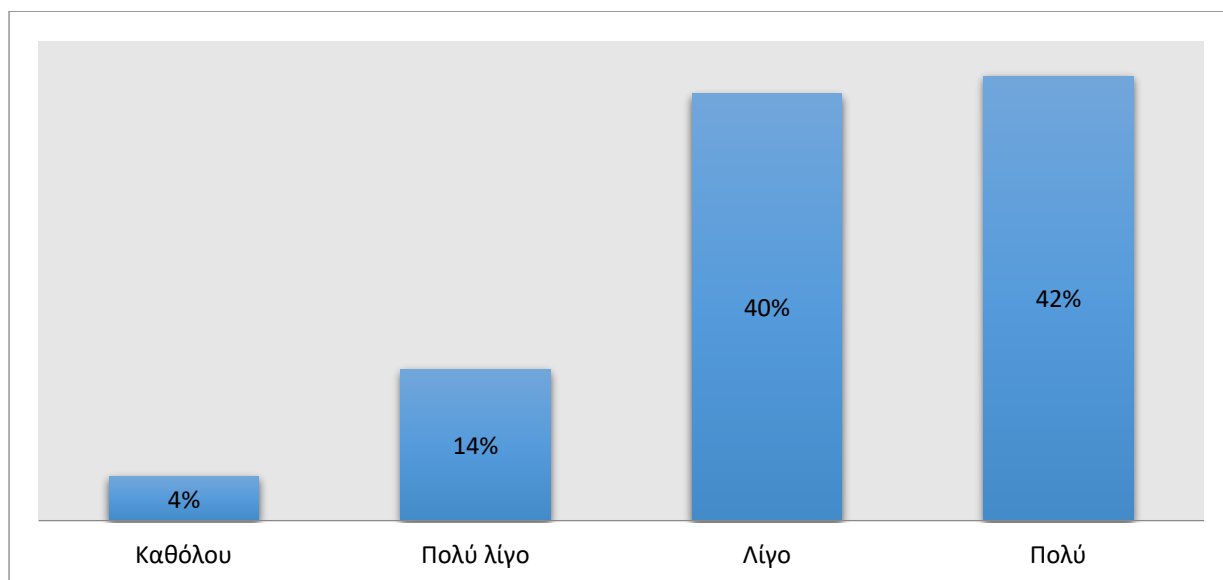


Διάγραμμα 17: Ερώτηση 13

Σε μικρό βαθμό, με μέσο όρο 3,2, θεωρεί το 60% ότι χρησιμοποιούνται σε συστηματική βάση διαδικασίες μέτρησης, ελέγχου και εκτίμησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του Πολιτιστικού Οργανισμού.

Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους;	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 14: Ερώτηση 14

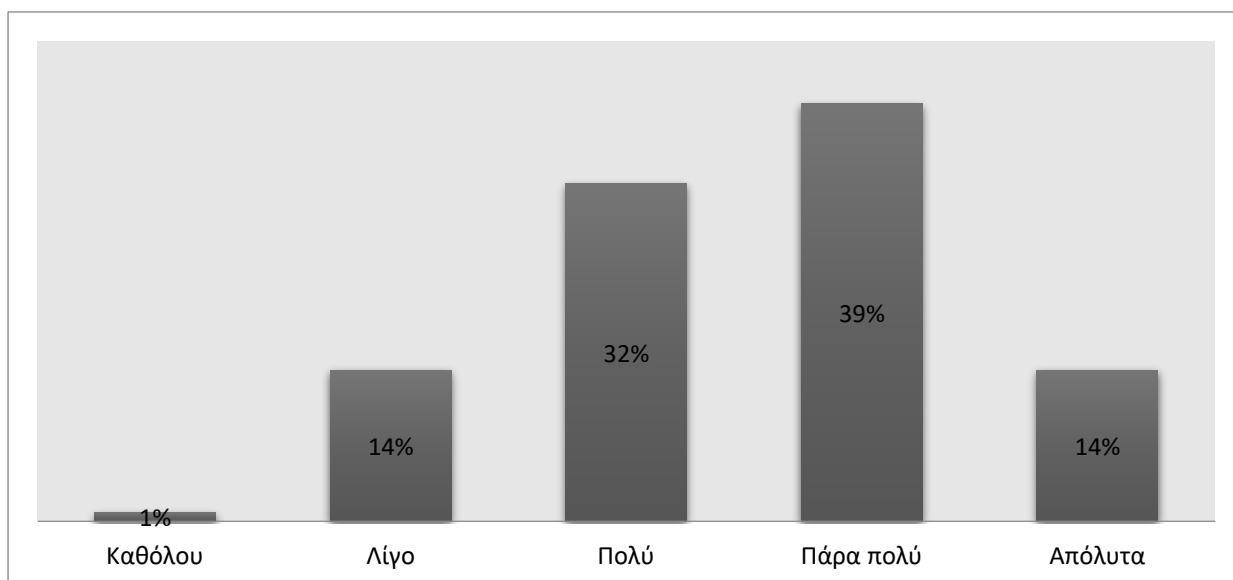


Διάγραμμα 18: Ερώτηση 14

Σε επίσης μικρό βαθμό θεωρεί το μεγαλύτερο ποσοστό (58%) ότι οι μακροπρόθεσμοι και οι στόχοι του έτους πραγματοποιούνται με οργανωμένο τρόπο και ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους. Ενώ το υπόλοιπο 42% απαντά “πολύ” στην συγκεκριμένη ερώτηση. Βλέπουμε δηλαδή πως δεν υπάρχει καθόλου ποσοστό με απάντηση “πάρα πολύ” ή “απόλυτα” και ο μέσος όρος είναι 3,6.

Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις;	
Μέσος όρος	3,5
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 15: Ερώτηση 15

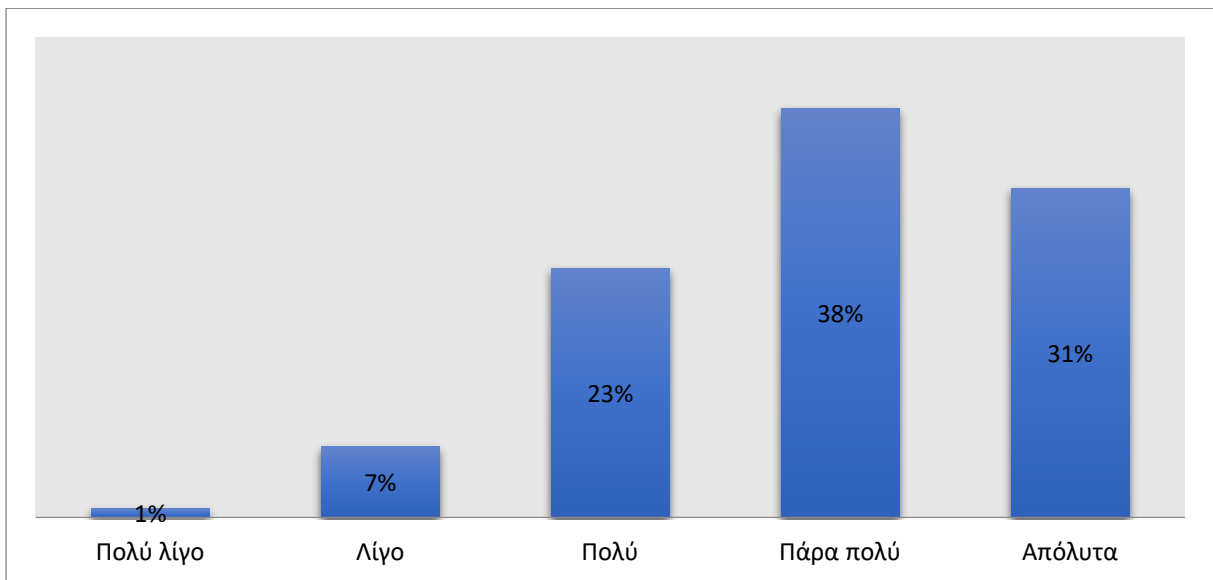


Διάγραμμα 19: Ερώτηση 15

Σε μεγάλο βαθμό, το μεγαλύτερο ποσοστό (85%) θεωρεί ότι παρακολουθούνται οι αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον και οι δράσεις του οργανισμού αλλάζουν και προσαρμόζονται με βάση αυτές. Ο μέσος όρος είναι 3,5.

Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στον Πολιτιστικό Οργανισμό ;	
Μέσος όρος	4
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 16: Ερώτηση 16

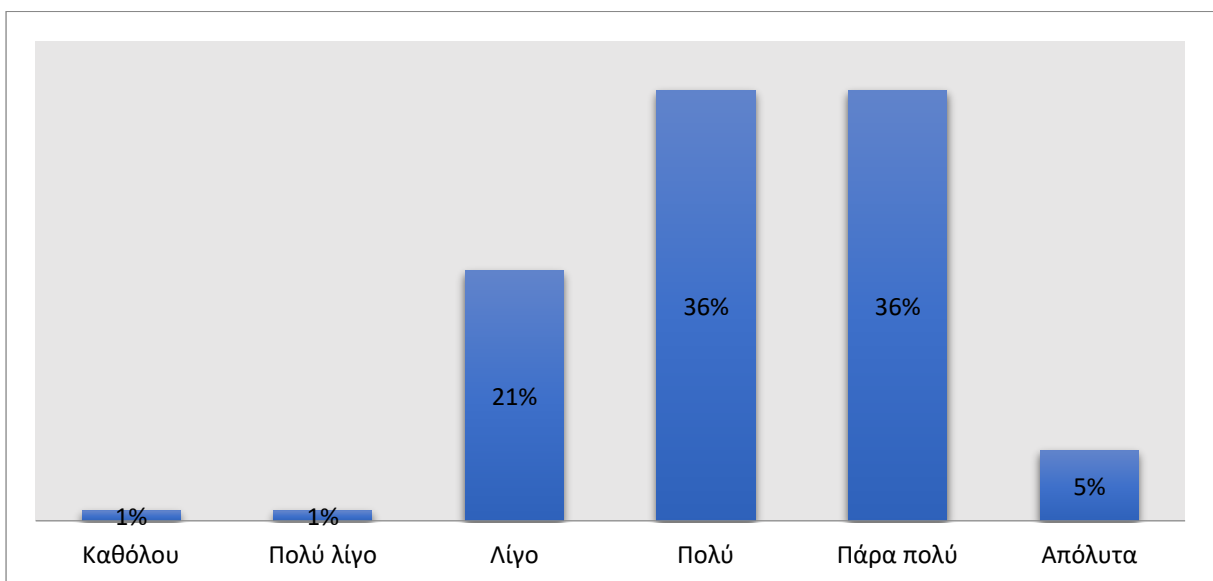


Διάγραμμα 20: Ερώτηση 16

Ικανοποιητικές επίσης βρίσκει τις συνθήκες εργασίας το 92%, με μέσο όρο 4, ενώ όχι τόσο μόνο το 8%.

Σε ποιο βαθμό επιδόκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων του Πολιτιστικού Οργανισμού βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	
Μέσος όρος	3,2
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 17: Ερώτηση 17

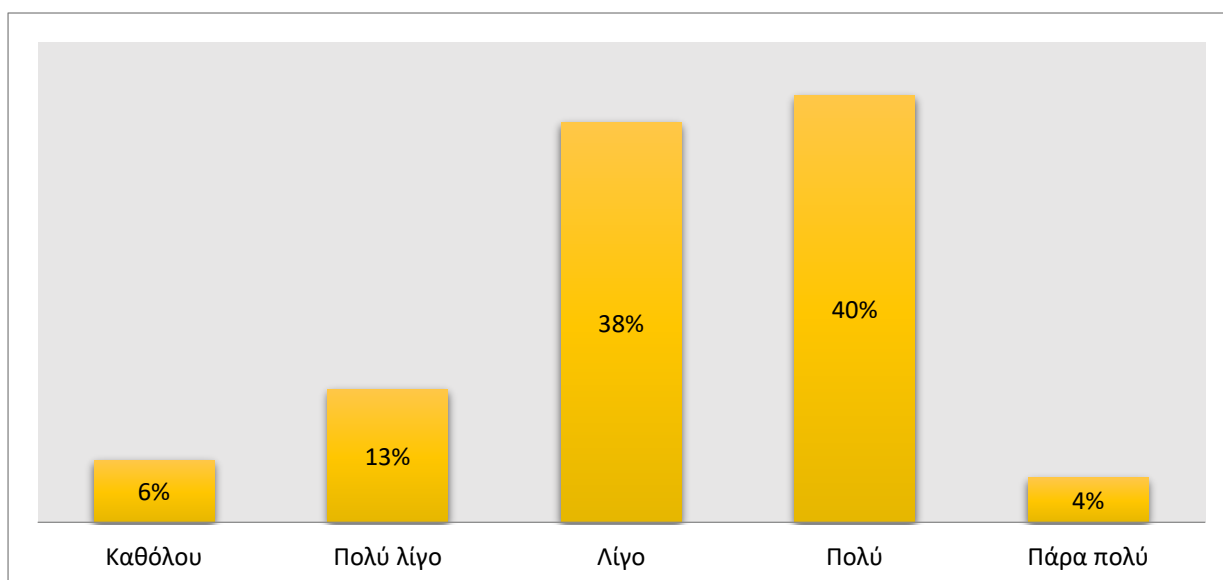


Διάγραμμα 21: Ερώτηση 17

Το 77% έχει απαντήσει πως σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό οι εργαζόμενοι καταρτίζονται επαγγελματικά με σύγχρονα προγράμματα σύμφωνα με τις ανάγκες που υπάρχουν και που θα υπάρξουν στο μέλλον. Ο μέσος όρος στην ερώτηση αυτή είναι στο 3,2.

Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;	
Μέσος όρος	3,2
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 18: Ερώτηση 18

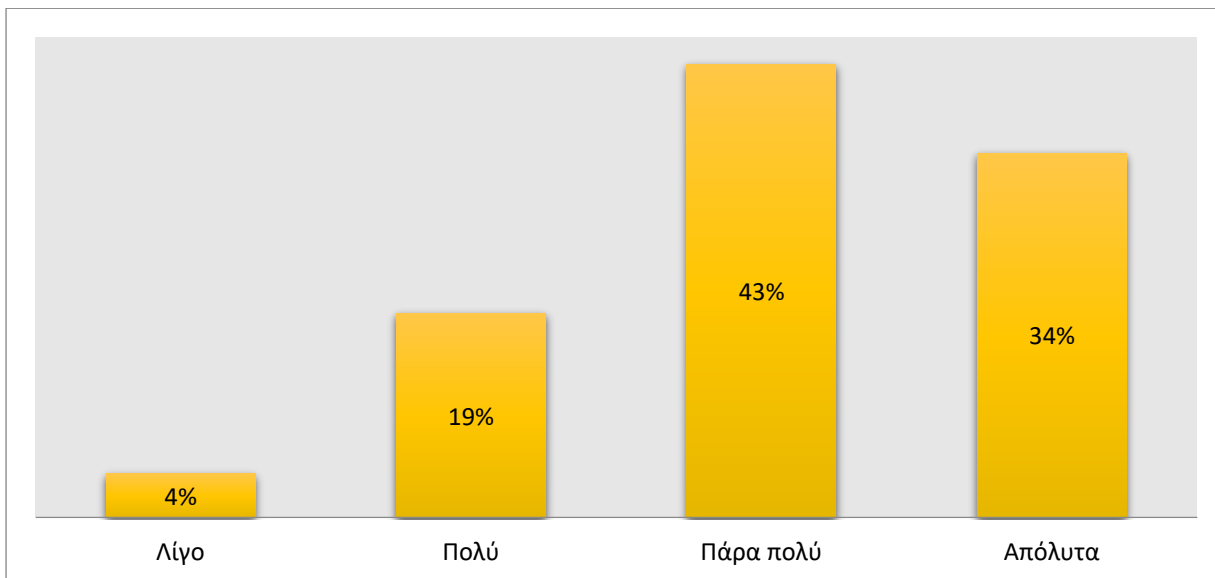


Διάγραμμα 22: ερώτηση 18

Στο 3,2 ο μέσος όρος και στην ερώτηση 22. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων των υπαλλήλων σε συνάρτηση με το κόστος αλλά και το όφελος που συνεπάγεται, το 57% θεωρεί γίνεται σε μικρό βαθμό.

Σε ποιο βαθμό επικρατεί στον Πολιτιστικό Οργανισμό κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	
Μέσος όρος	4
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 19: Ερώτηση 19

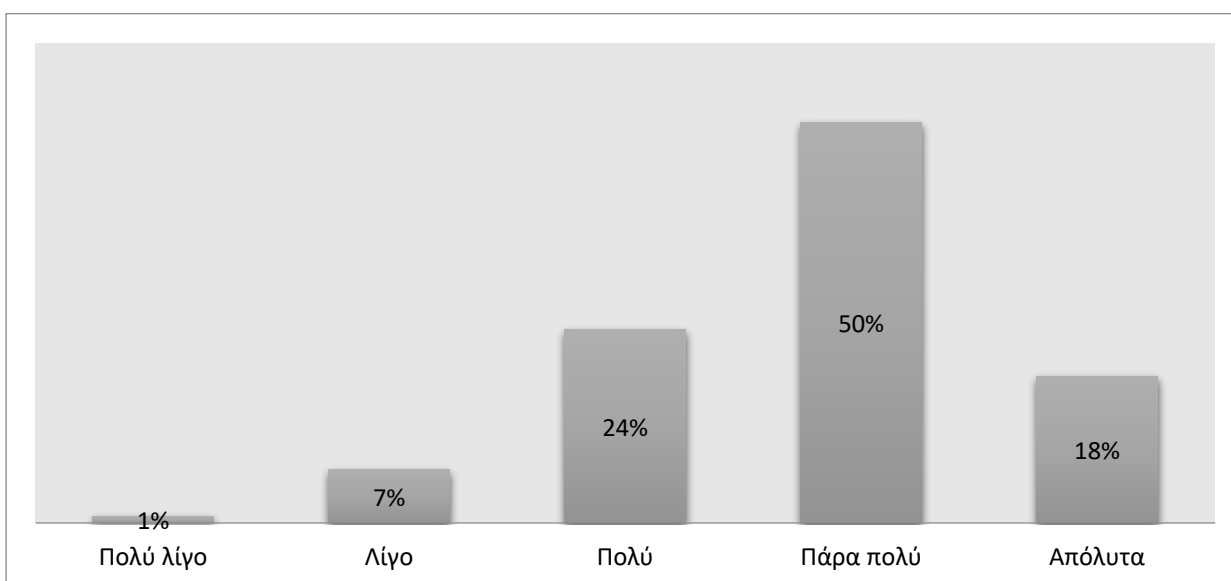


Διάγραμμα 23: Ερώτηση 19

Στην ερώτηση 19 βλέπουμε πως το ποσοστό του 96% θεωρεί πως στον Πολιτιστικό Οργανισμό του επικρατεί ένα ομαδικό κλίμα εργασίας καθώς και ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου. Εδώ ο μέσος όρος έχει ανέβει στο 4.

Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;	
Μέσος όρος	3,8
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 20: Ερώτηση 20

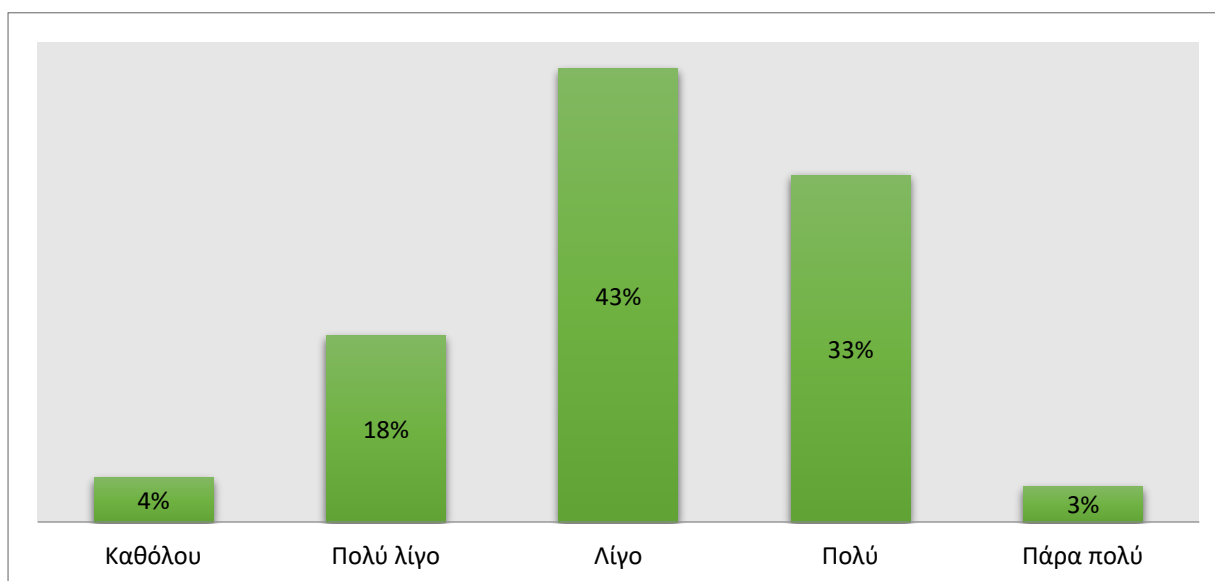


Διάγραμμα 24: Ερώτηση 20

Σε ικανοποιητικό βαθμό, με μέσο όρο 3,8, θεωρεί το 92%, πως ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να υποβάλλουν προτάσεις και ιδέες.

Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Πολιτιστικού Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων,	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 21: Ερώτηση 21

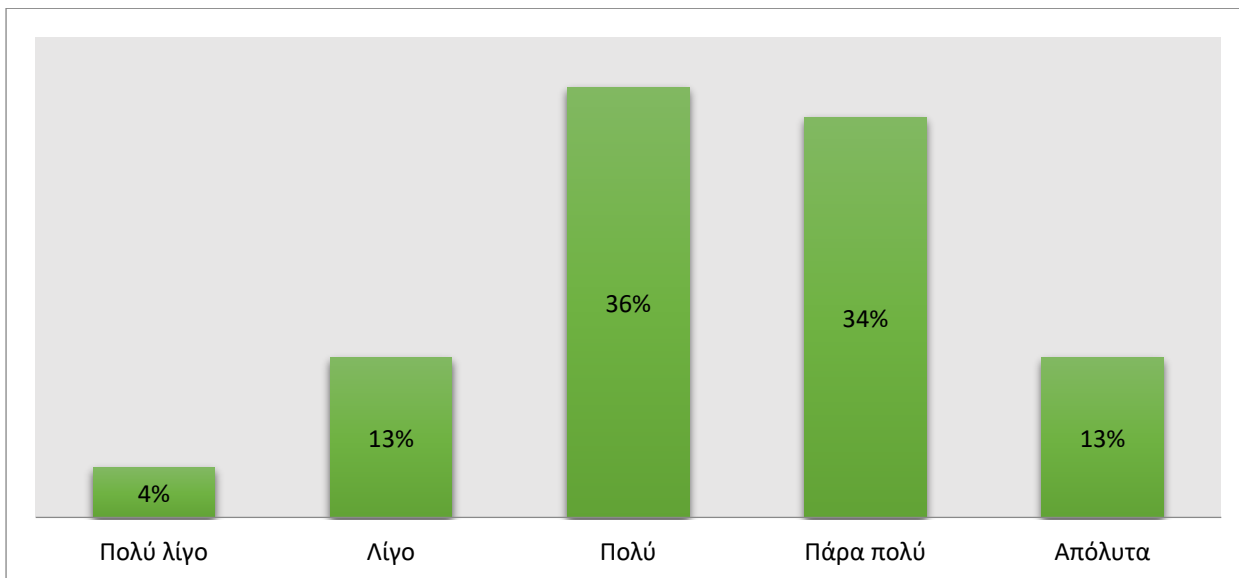


Διάγραμμα 25: Ερώτηση 21

Το 65% θεωρεί πως οι στόχοι του Πολιτιστικού Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους έχουν μικρό ποσοστό συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων. Εδώ ο μέσος όρος είναι 3,6.

Προωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους φορείς;	
Μέσος όρος	3,4
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 22: Ερώτηση 22

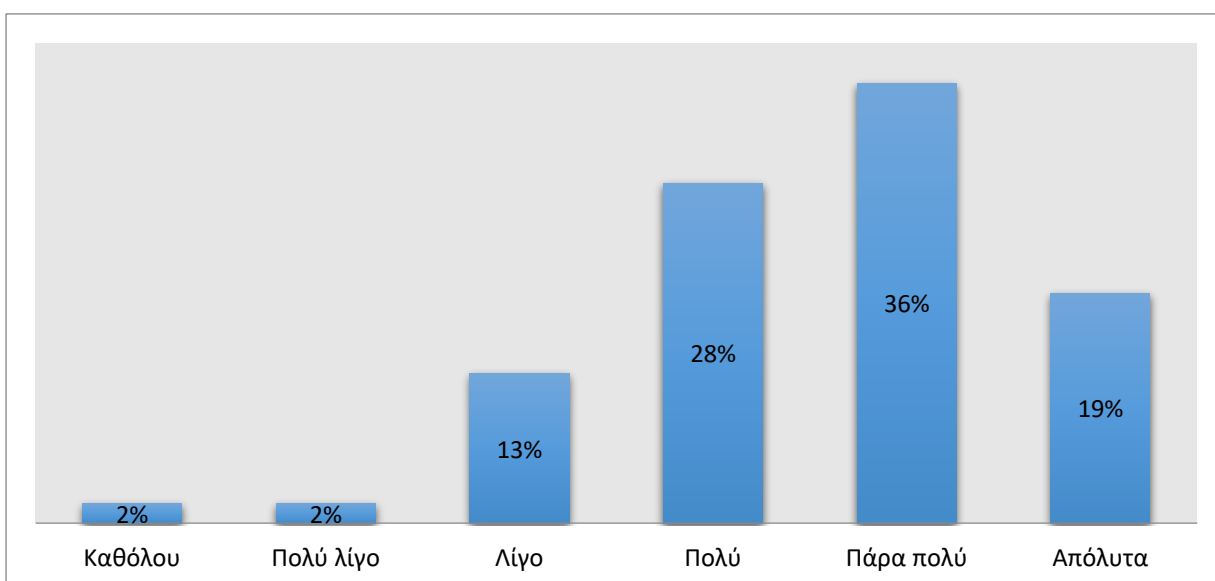


Διάγραμμα 26: Ερώτηση 22

Η προώθηση δημιουργίας εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους φορείς κρίνεται ικανοποιητική από το 83%, με μέσο όρο 3,4.

Σε ποιο βαθμό ο Πολιτιστικός οργανισμός είναι ανοικτός σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ.) για τη διαχείρισή του;	
Μέσος όρος	3,5
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 23: Ερώτηση 23

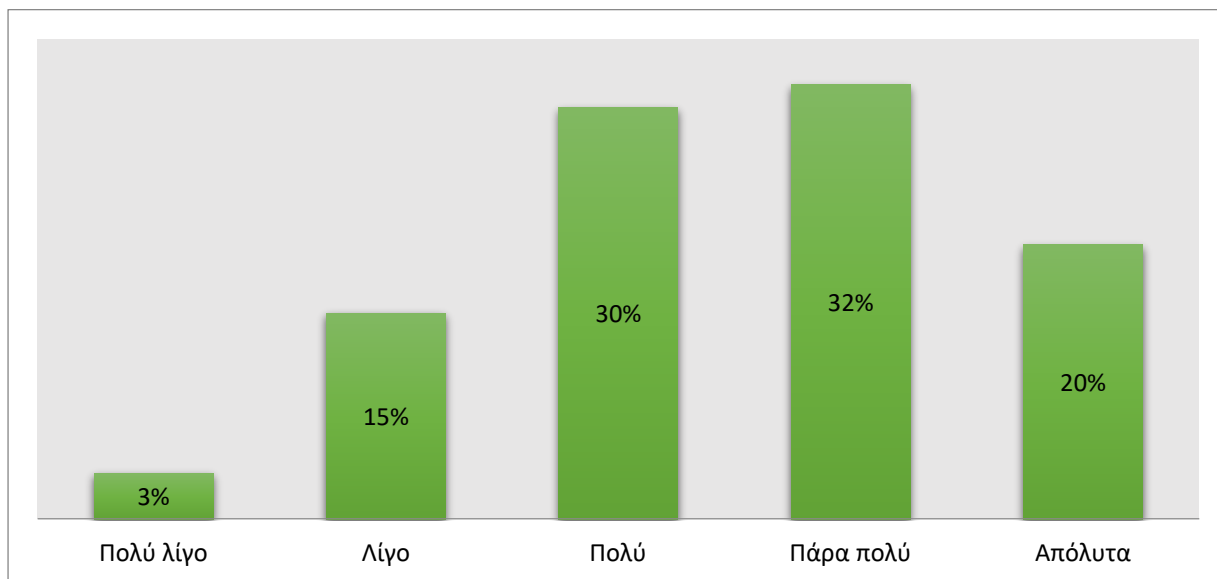


Διάγραμμα 27: Ερώτηση 23

Το 83% κρίνει σε ικανοποιητικό βαθμό το επίπεδο που ο οργανισμός είναι ανοικτός και διευθετεί τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών, με μέσο όρο 3,5.

Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πολιτών;	
Μέσος όρος	3,5
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 24: Ερώτηση 24

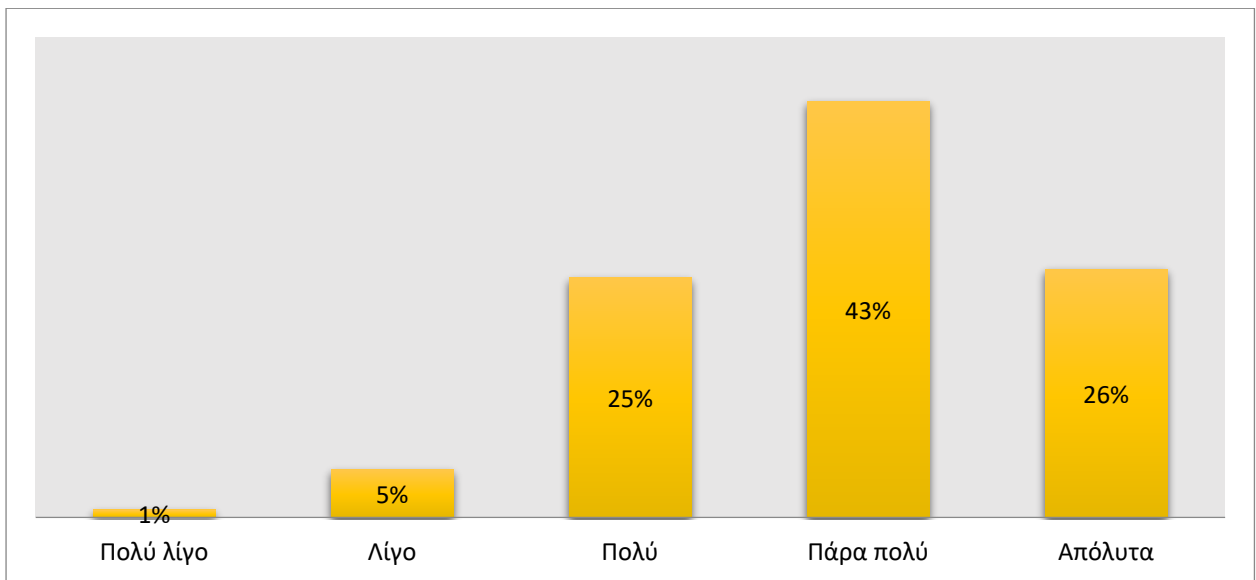


Διάγραμμα 28: Ερώτηση 24

Το 82%, με μέσο όρο 3,5, θεωρεί ικανοποιητική την πολιτική που έχει στην ενημέρωση των πολιτών.

Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα του Πολιτιστικού Οργανισμού (π.χ. με τη δημοσίευση επήσεων αναφορών για τη λειτουργία του, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ.) ;	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 25: Ερώτηση 25

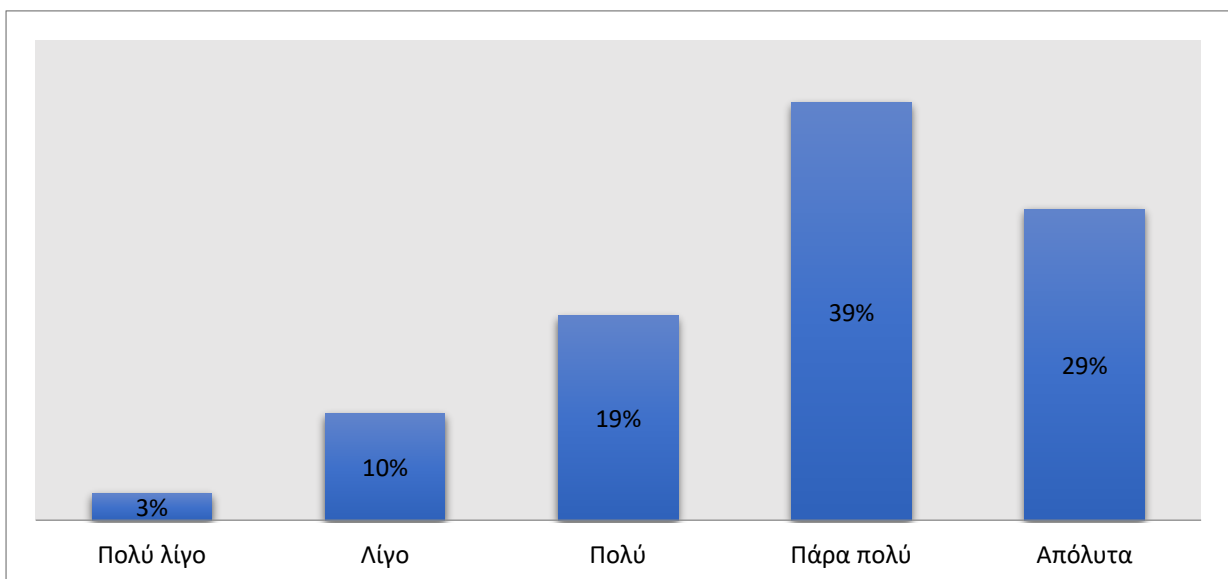


Διάγραμμα 29: Ερώτηση 25

Η πλειοψηφία των απαντήσεων (94% του δείγματος) για την διαφανή διοικητική δραστηριότητα είναι θετική. Ο μέσος όρος είναι 3,6.

Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας του Πολιτιστικού οργανισμού	
Μέσος όρος	3,8
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 26: Ερώτηση 26

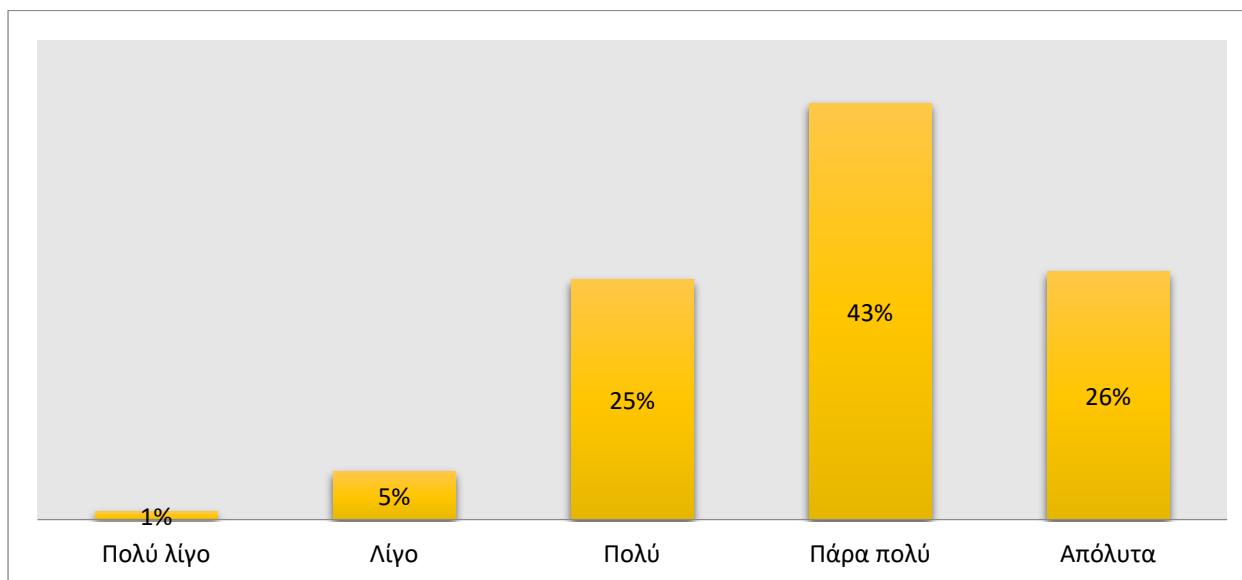


Διάγραμμα 30: Ερώτηση 26

Το 87% του δείγματος κρίνει πως υπάρχει αρκετή διαφάνεια στην οικονομική διαχείριση στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού. Μέσος όρος και εδώ στο 3,8.

Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	3,9
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 27: Ερώτηση 27

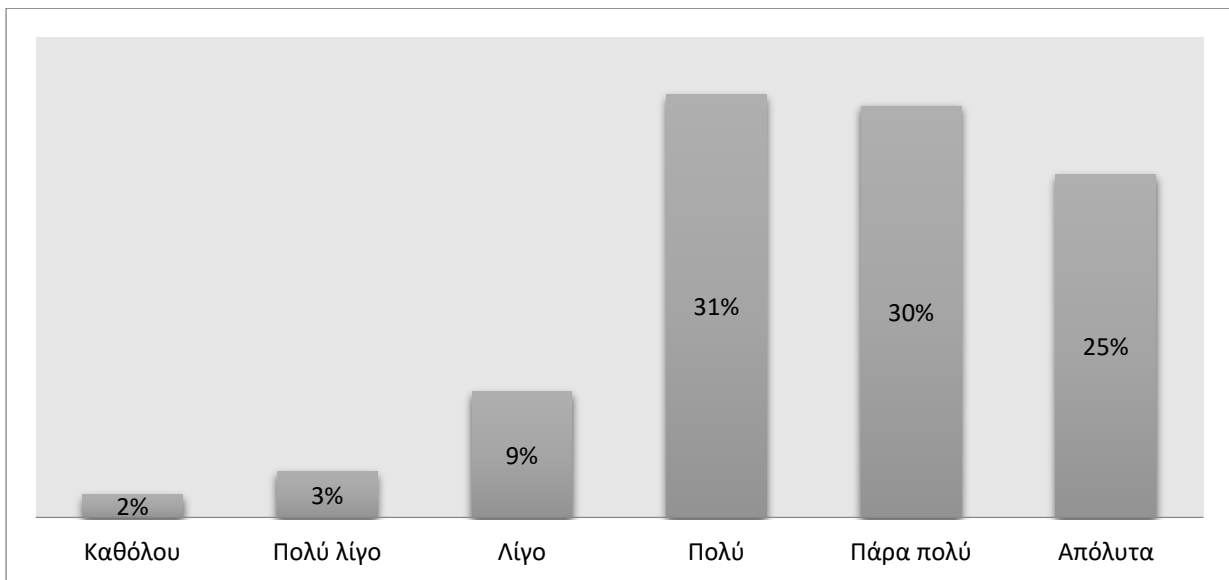


Διάγραμμα 31: Ερώτηση 27

Το 94% του δείγματος θεωρεί πως εξασφαλίζεται με μεγάλη απόδοση η διαχείριση των οικονομικών πόρων του Πολιτιστικού Οργανισμού και μέσο όρο έχουμε 3,9.

Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 28: Ερώτηση 28

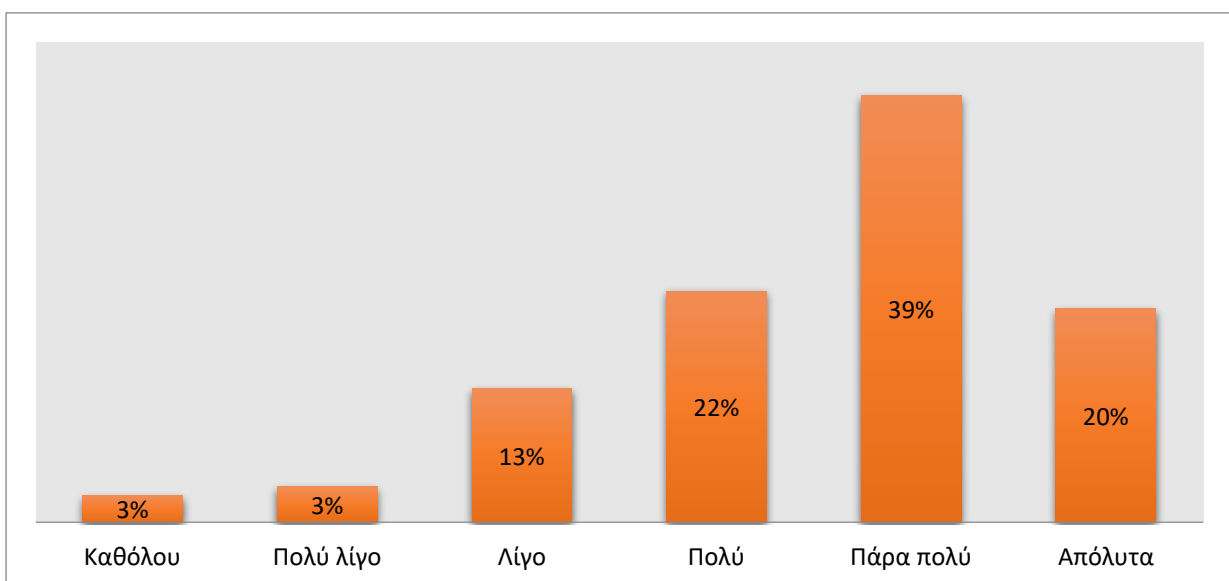


Διάγραμμα 32: ερώτηση 28

Το 86% θεωρεί πως ελέγχεται αρκετά το κόστος που παρέχονται υπηρεσίες –προϊόντα προς το κοινό. Ο μέσος όρος απαντήσεων είναι 3,6.

Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	
Μέσος όρος	3,5
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 29: Ερώτηση 29

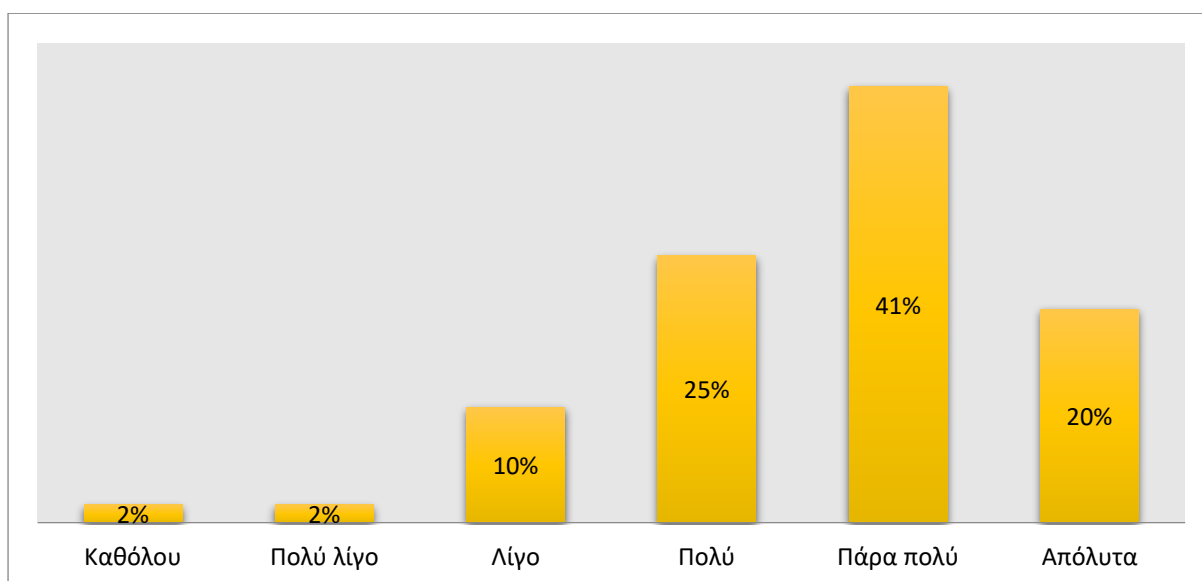


Διάγραμμα 33: Ερώτηση 29

Το 81% , με μέσο όρο απαντήσεων 3,5, θεωρεί πως οι αποφάσεις που περιλαμβάνουν κόστος μελετώνται αρκετά με βάση τη λογική κόστους-οφέλους.

Σε ποιο βαθμό λειτουργεί αποτελεσματικά εσωτερικός μηχανισμός επικοινωνίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;	
Μέσος όρος	3,6
Επιχειρησιολογική τιμή	4

Πίνακας 30: Ερώτηση 30

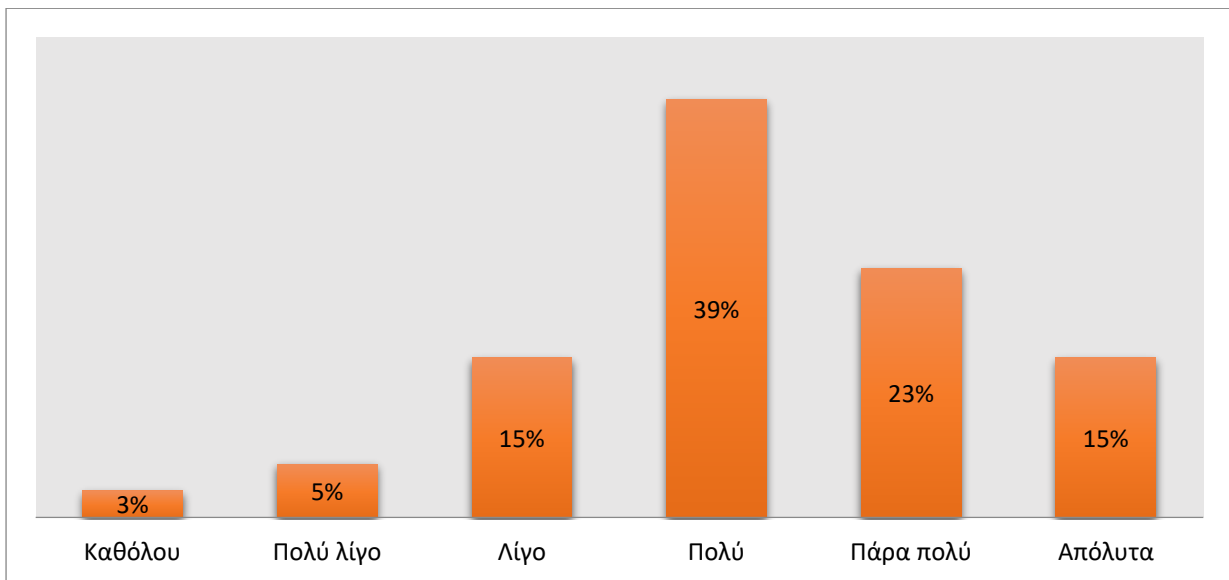


Διάγραμμα 34: Ερώτηση 30

Στην ερώτηση 20 που αφορά τον βαθμό λειτουργίας εσωτερικού μηχανισμού επικοινωνίας, για την εξασφάλιση της πρόσβασης των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση, το 86% δίνει έναν πολύ καλό βαθμό και ο μέσος όρος είναι 3,6.

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	
Μέσος όρος	3,2
Επιχειρησιολογική τιμή	3

Πίνακας 31: Ερώτηση 31

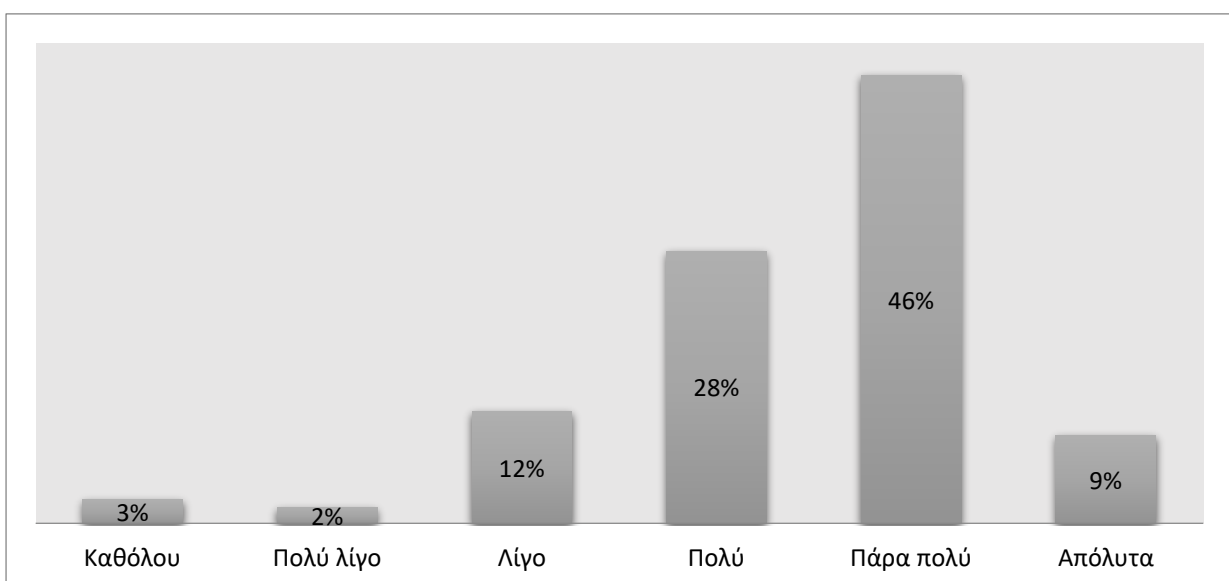


Διάγραμμα 35: Ερώτηση 31

Επαρκώς θεωρεί το 77% του δείγματος πως μεταχειρίζονται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή βάση της λειτουργίας του οργανισμού, με το μέσο όρο να πέφτει στο 3,2.

Σε ποιο βαθμό ο Πολιτιστικός Οργανισμός επικοινωνεί με άλλους φορείς με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ.)	
Μέσος όρος	3,4
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 32: Ερώτηση 32

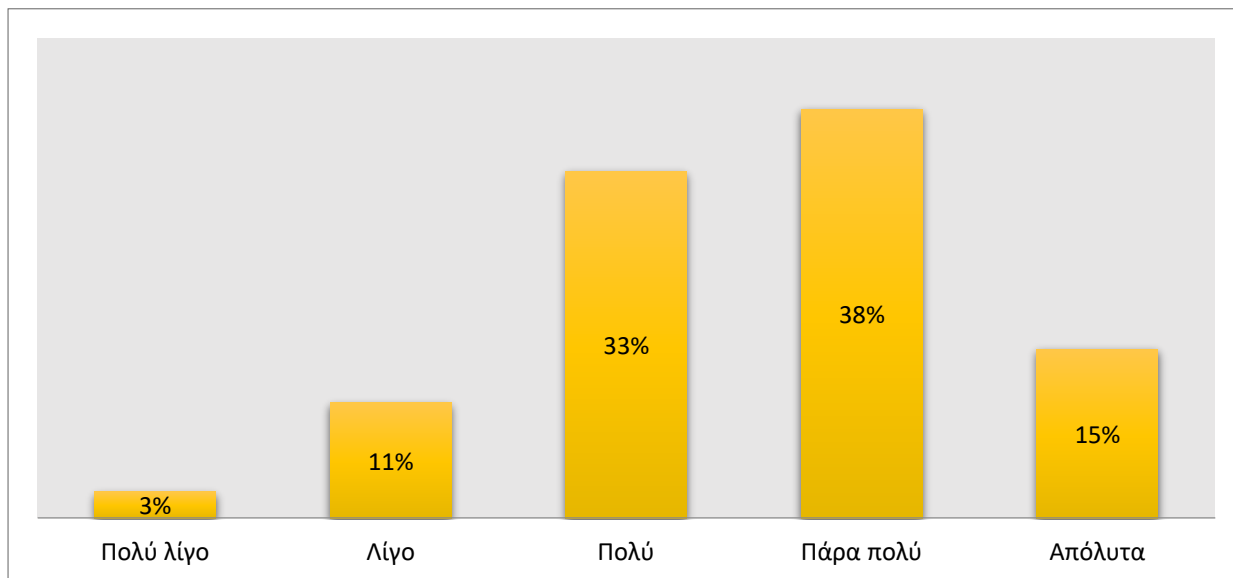


Διάγραμμα 36: Ερώτηση 32

Το 83% κρίνει ικανοποιητική την επικοινωνία του οργανισμού με άλλους φορείς με την χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, με το μέσο όρο στην συγκεκριμένη ερώτηση να είναι 3,4.

Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων του Πολιτιστικού οργανισμού είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων του και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων του;	
Μέσος όρος	3,5
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 33: Ερώτηση 33

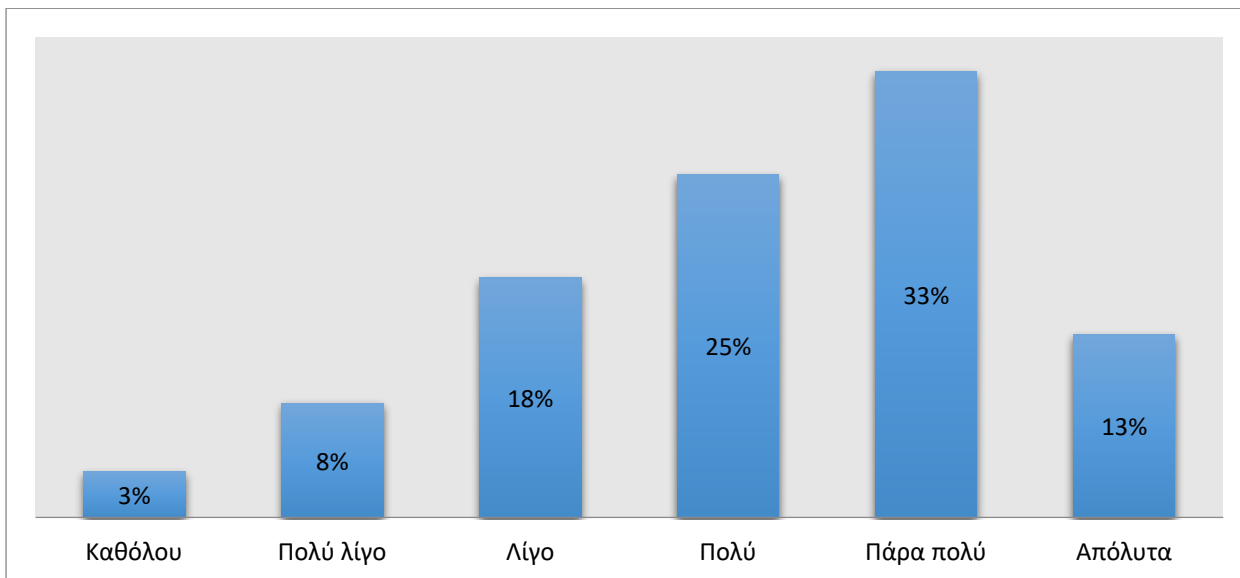


Διάγραμμα 37: Ερώτηση 33

Σε ότι αφορά την χρήση και συντήρηση των εγκαταστάσεων το 86% την κρίνει αρκετά καλή, με μέσο όρο 3,5.

Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	3,2
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 34: Ερώτηση 34

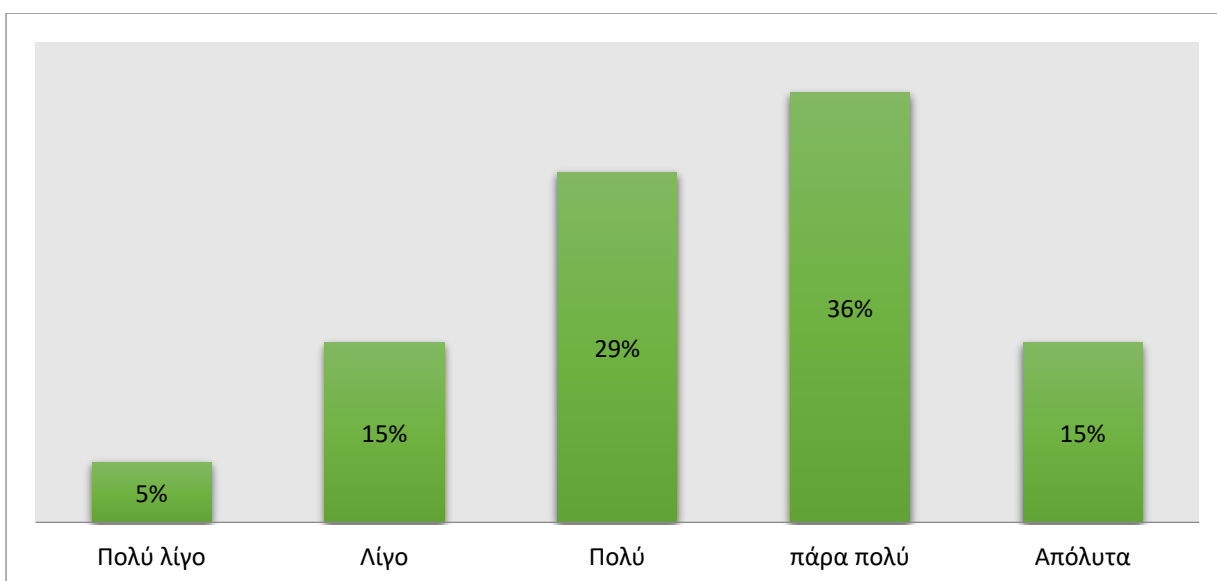


Διάγραμμα 38: Ερώτηση 34

Το 71% δίνει πολύ καλό βαθμό στο αν υπάρχουν δείκτες μέτρησης για τον έλεγχο, την εκτίμηση, και τον ανασχηματισμό της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών του Πολιτιστικού Οργανισμού. Μέσος όρος απαντήσεων εδώ το 3,2.

Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;	
Μέσος όρος	3,4
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 35: Ερώτηση 35

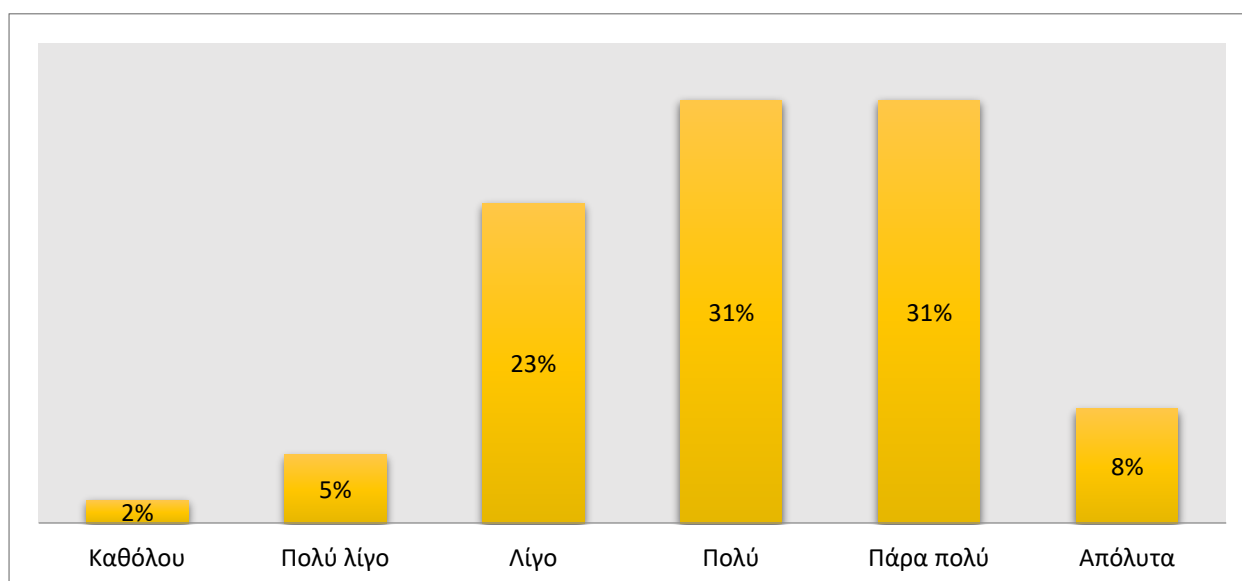


Διάγραμμα 39: Ερώτηση 35

Οι διαδικασίες εκτιμούνται και μετασχηματίζονται βάσει της αποδοτικότητάς τους σε ικανοποιητικό βαθμό, σύμφωνα με το 80% και μέσο όρο 3,4.

Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;	
Μέσος όρος	3,1
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 36: Ερώτηση 36

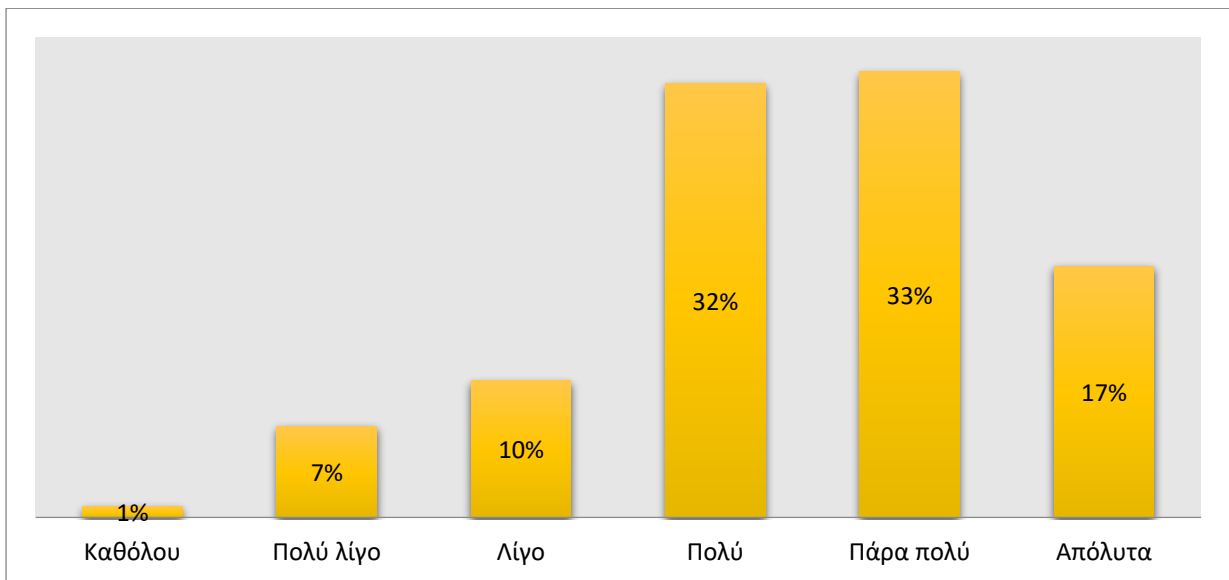


Διάγραμμα 40: Ερώτηση 36

Η συμμετοχή των πολιτών στον οργανισμό, κρίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό, σύμφωνα με το 70% των ερωτηθέντων. Ο μέσος όρος είναι στο 3,1.

Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτόν;	
Μέσος όρος	3,4
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 37: Ερώτηση 37

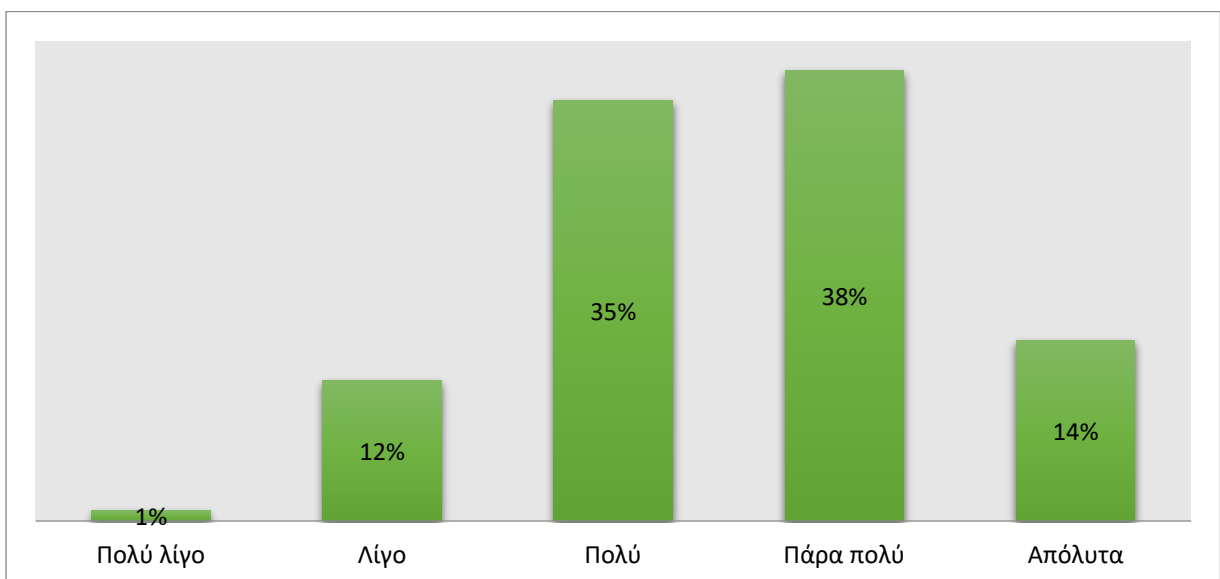


Διάγραμμα 41: Ερώτηση 37

Το 82%, και μέσο όρο 3,4, θεωρεί πως η νομοθεσία με βάση την οποία λειτουργεί ο οργανισμός είναι κατανοητή στους πολίτες.

Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;	
Μέσος όρος	3,5
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 38: Ερώτηση 38

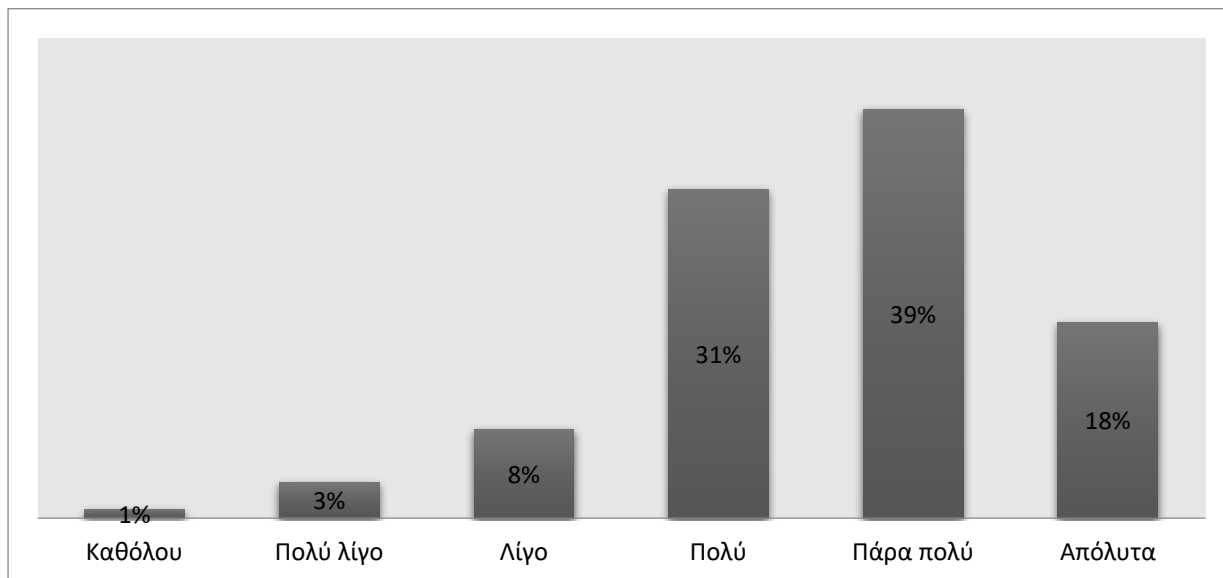


Διάγραμμα 42: Ερώτηση 38

Με μέσο όρο 3,5, το 87% θεωρεί αρκετά αρμόδια και έγκυρη την πληροφόρηση που διατίθεται με στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας του Πολιτιστικού Οργανισμού με τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτόν;	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 39: Ερώτηση 39

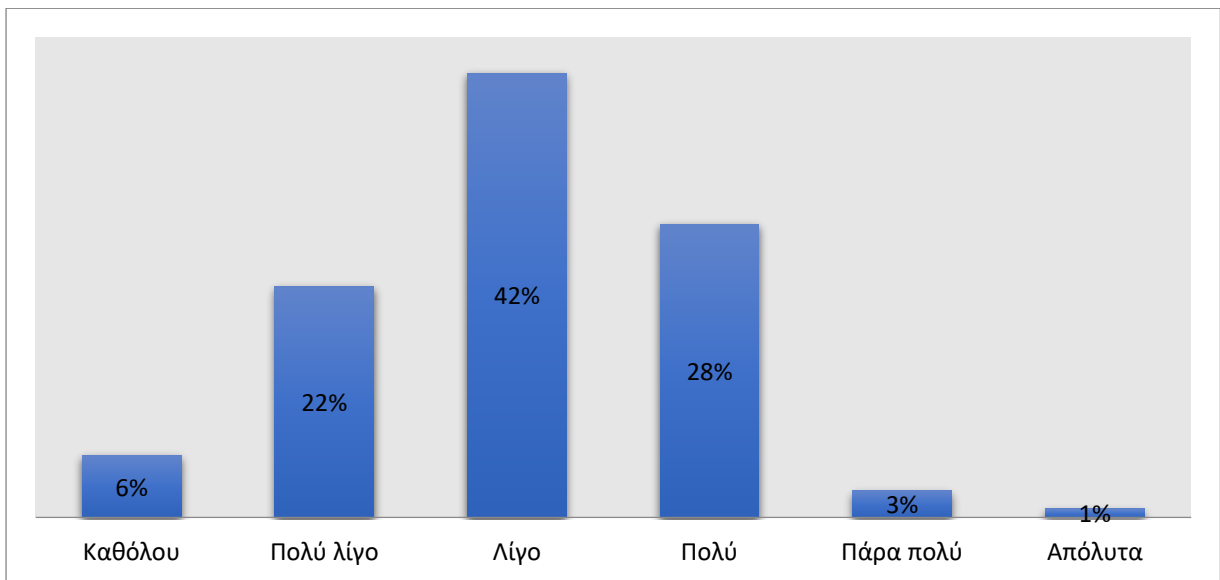


Διάγραμμα 43: Ερώτηση 39

Με μέσο όρο 3,6, τα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τον οργανισμό σύμφωνα με το 88%.

Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	2
Επικρατούσα τιμή	2

Πίνακας 40: Ερώτηση 40

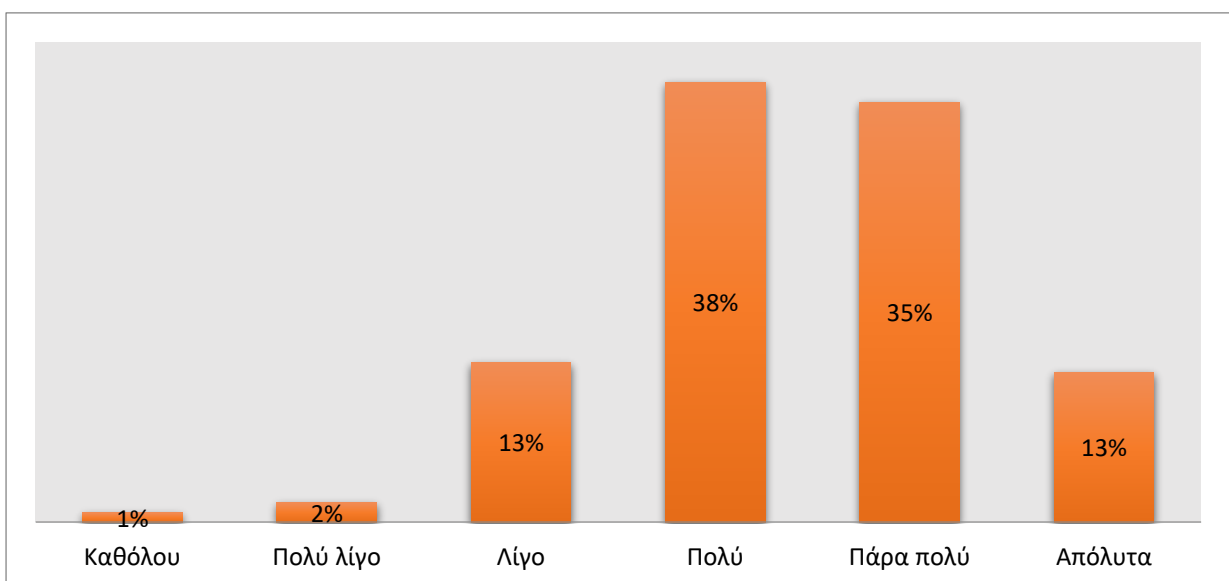


Διάγραμμα 44: Ερώτηση 40

Σύμφωνα με το 70% δεν λειτουργεί αποτελεσματικά σύστημα διαχείρισης παραπόνων, ενώ μόλις το 28% του δείγματος έχει δώσει την απάντηση “πολύ”. Εδώ ο μέσος όρος είναι στο 2.

Σε ποιο βαθμό ο Πολιτιστικός οργανισμός αξιοποιεί καλές πρακτικές (μεθόδους, διαδικασίες) άλλων φορέων (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών τους	
Μέσος όρος	3,4
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 41: Ερώτηση 41

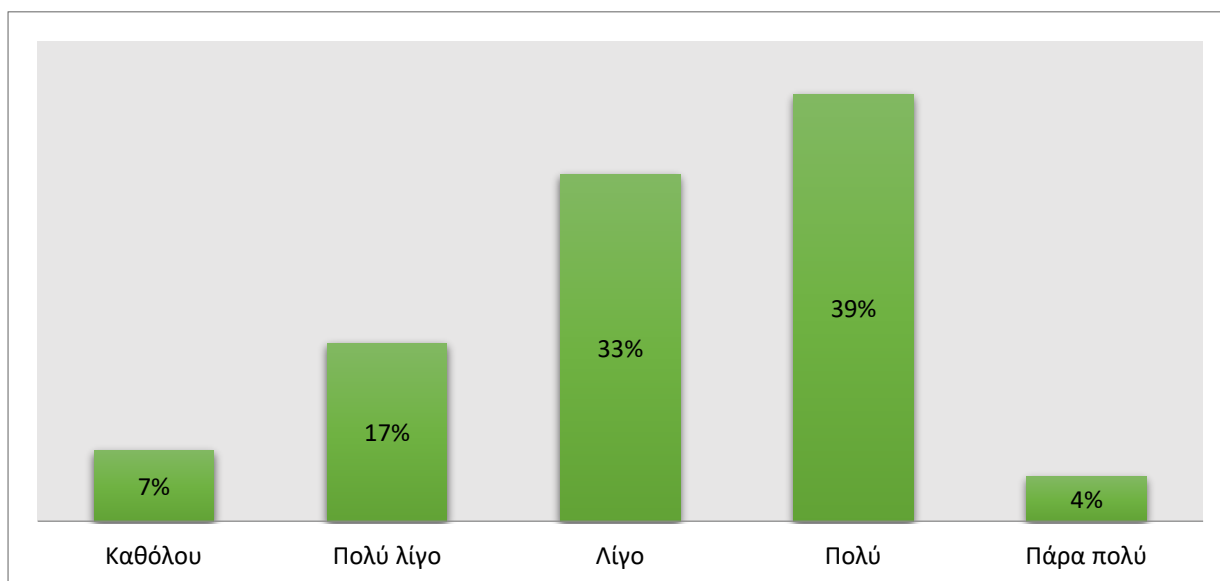


Διάγραμμα 45: Ερώτηση 41

Σύμφωνα με το 85% και μέσο όρο 3,4, κρίνεται καλός ο βαθμός που ο οργανισμός αξιοποιεί καλές πρακτικές άλλων φορέων .

Σε ποιο βαθμό μετράει η ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με την συνολική δραστηριότητα του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	2,2
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 42: Ερώτηση 42

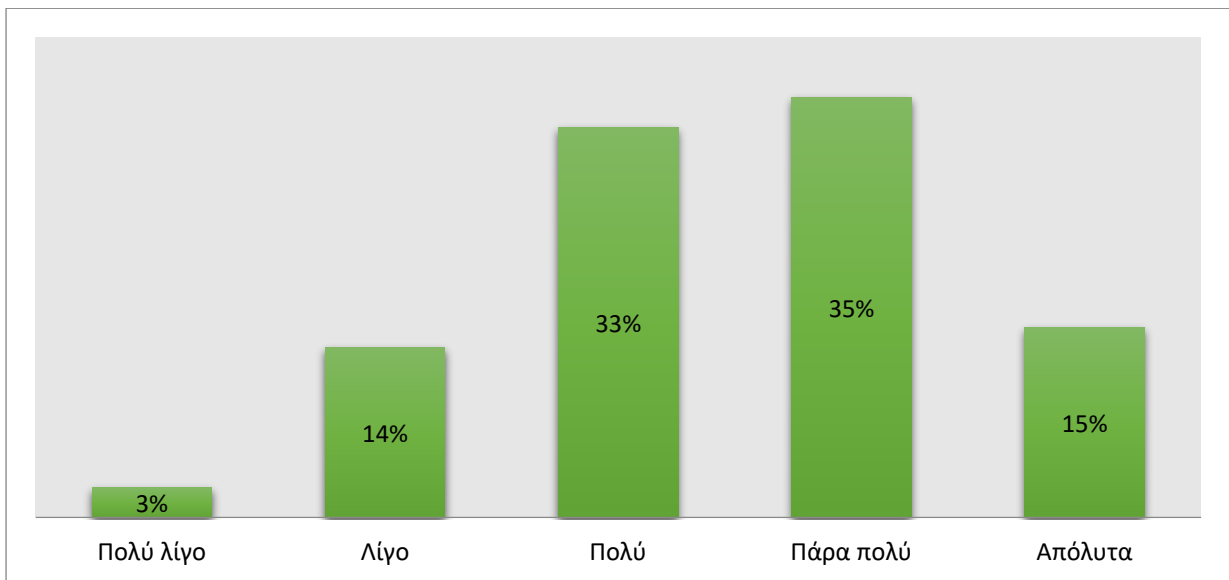


Διάγραμμα 46: Ερώτηση 42

Στην ερώτηση 42 όπου το δείγμα καλείται να απαντήσει στο κατά πόσο μετράται η ευχαρίστηση των πολιτών σε σχέση με την ολοκληρωμένη δραστηριότητα του οργανισμού, βλέπουμε πως οι απόψεις δίστανται και ο μέσος όρος είναι στο 2,2. Το 57% δίνει αρνητική απάντηση και το 43% θετική.

Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει ο Πολιτιστικός Οργανισμός (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις τους;	
Μέσος όρος	3,5
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 43: Ερώτηση 43

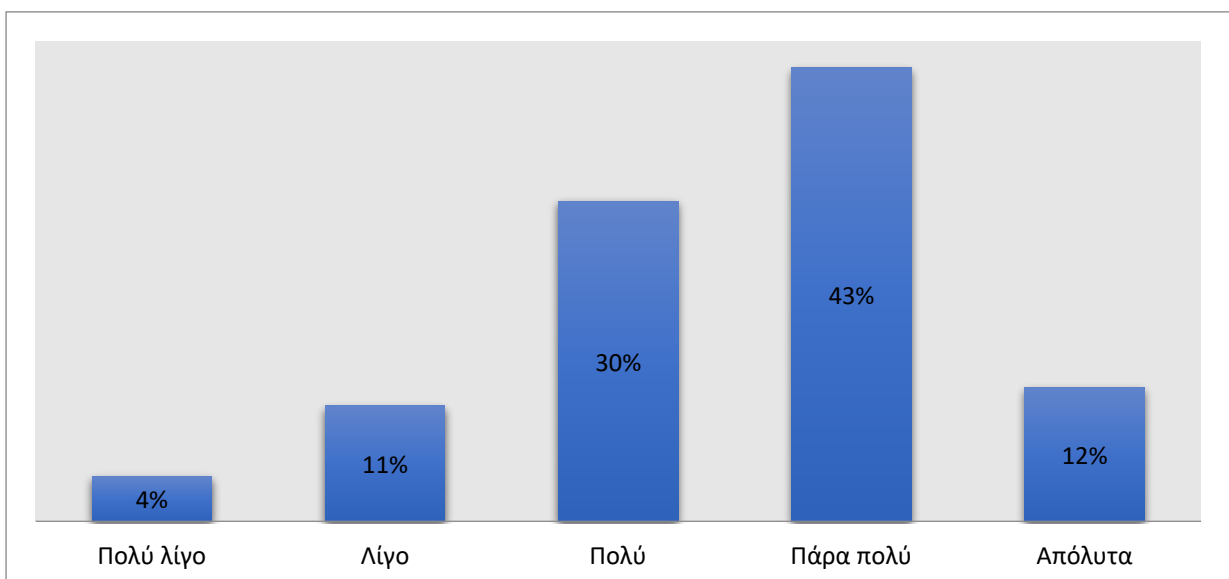


Διάγραμμα 47: Ερώτηση 43

Το 83% κρίνει αρκετά ποιοτικές, έγκυρες και επίκαιρες τις πληροφορίες που παρέχει ο οργανισμός στους πολίτες, με μέσο όρο απαντήσεων 3,5.

Σε ποιο βαθμό μετράει η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	3,5
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 44: Ερώτηση 44

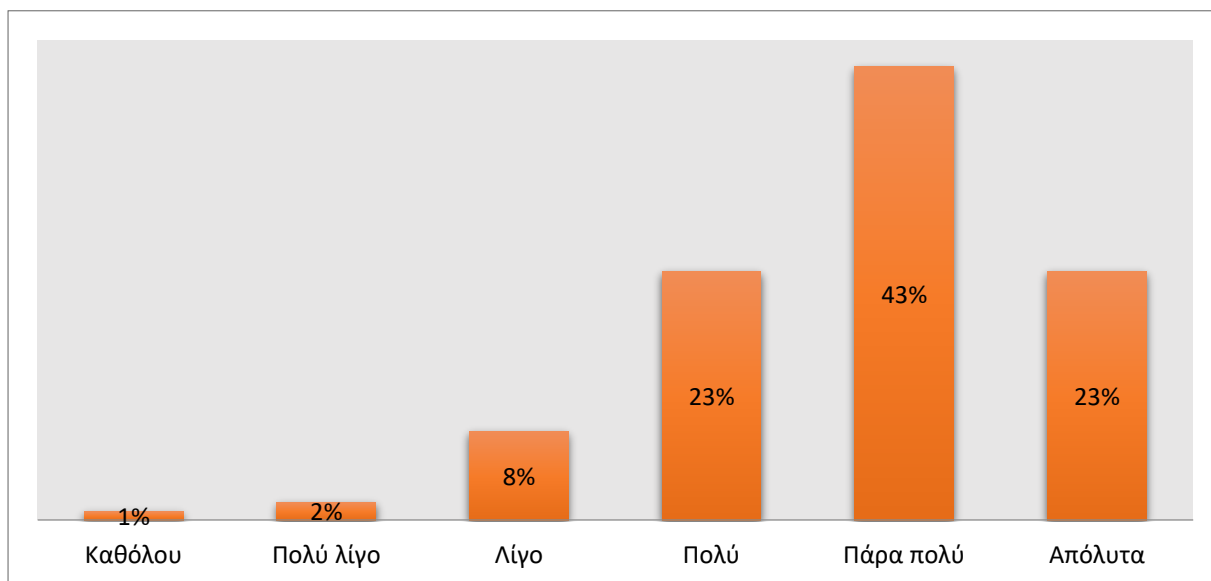


Διάγραμμα 48: ερώτηση 44

Το 85%, με μέσο όρο 3,5, δίνει επίσης θετική απάντηση στον βαθμό που μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις του Πολιτιστικού Οργανισμού με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφή;	
Μέσος όρος	3,8
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 45: Ερώτηση 45

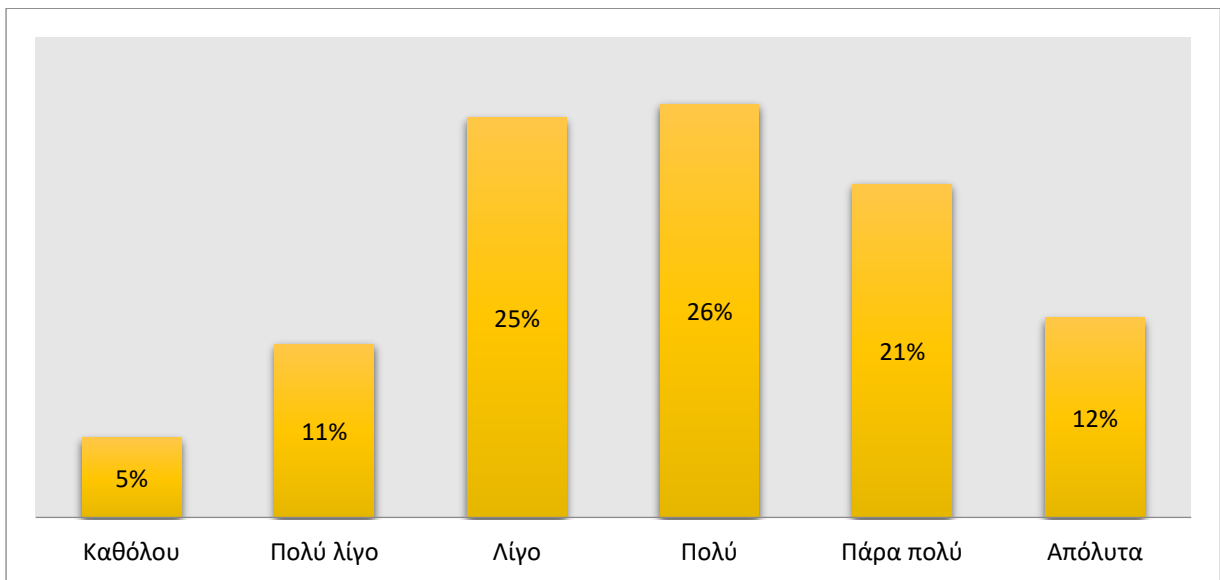


Διάγραμμα 49: Ερώτηση 45

Το 89% κρίνει τις σχέσεις του οργανισμού με τους πολίτες και τους άλλους φορείς αρκετά καλές. Μέσος όρος 3,8.

Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	
Μέσος όρος	2,8
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 46: Ερώτηση 46

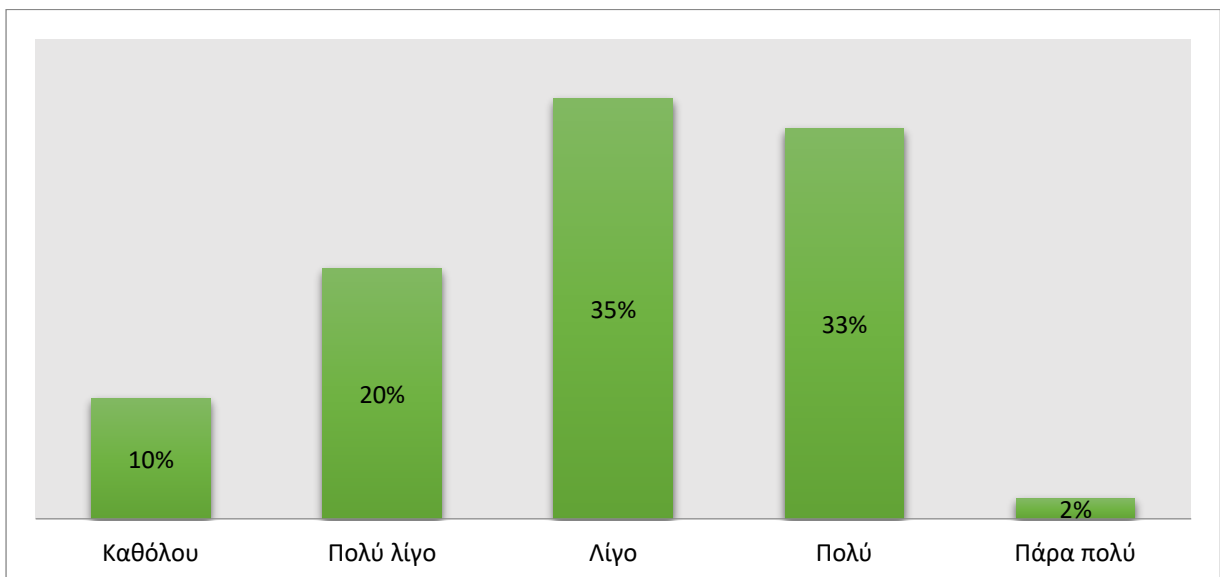


Διάγραμμα 50: Ερώτηση 46

Το 59% εδώ θεωρεί πως το προσωπικό υποβάλλει σε αρκετό βαθμό παράπονα για υπηρεσιακά θέματα ενώ το 41% σε μικρό βαθμό και μέσο όρο απαντήσεων έχουμε 2,8.

Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετρείται με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης;	
Μέσος όρος	2
Επικρατούσα τιμή	2

Πίνακας 47: Ερώτηση 47

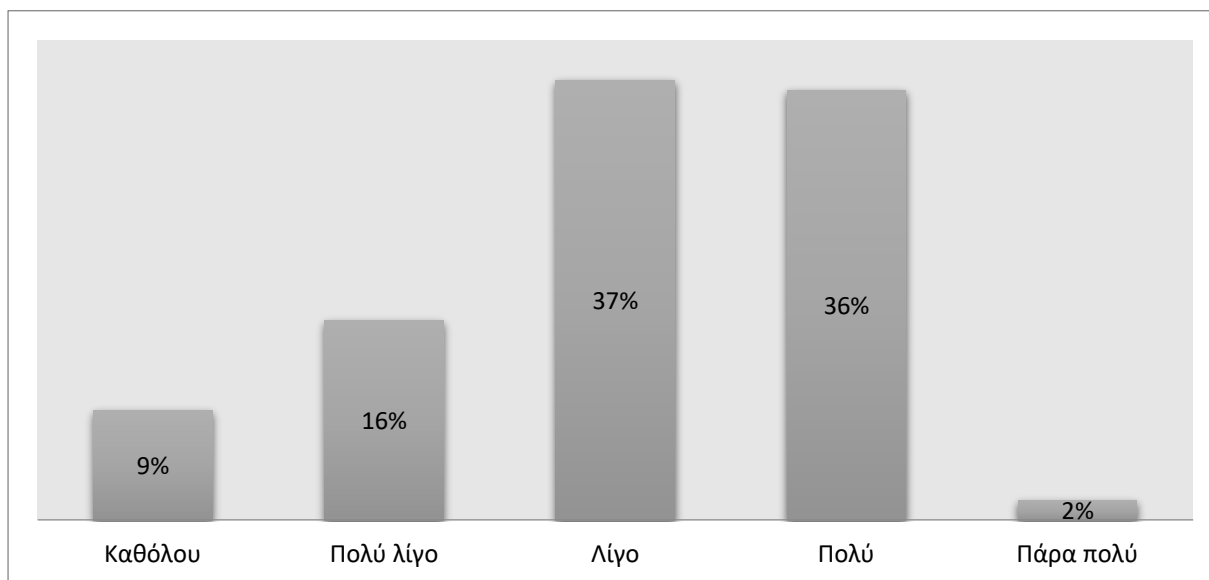


Διάγραμμα 51: Ερώτηση 47

Το 65% θεωρεί μικρό βαθμό τον βαθμό που μετριέται η απόδοση του προσωπικού και ο μέσος όρος είναι στο 2.

Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	
Μέσος όρος	2
Επικρατούσα τιμή	2

Πίνακας 48: Ερώτηση 48

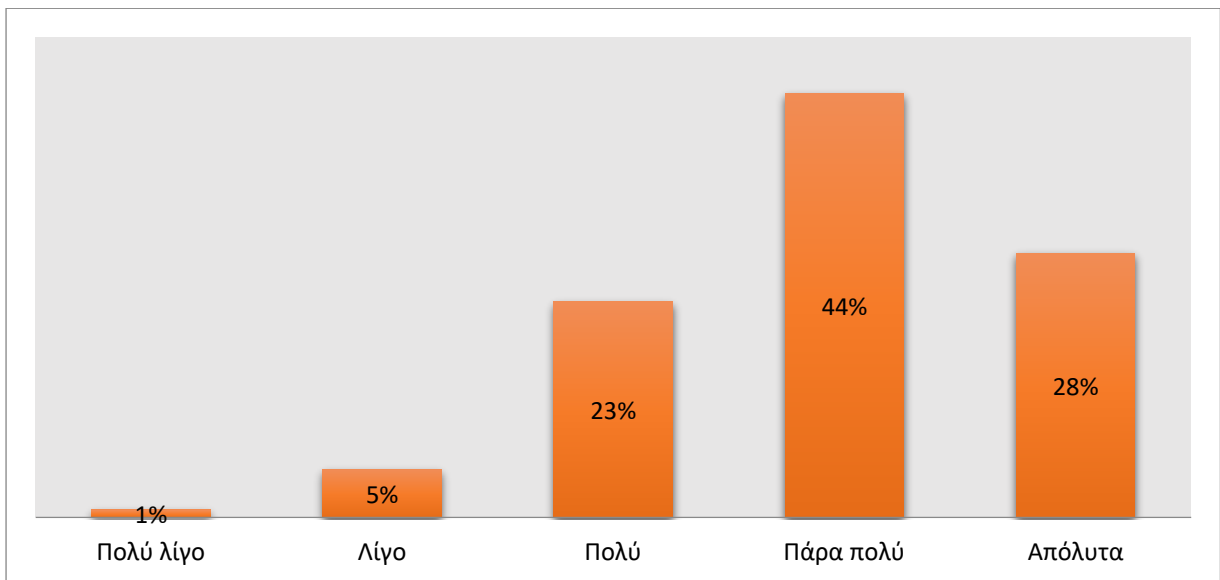


Διάγραμμα 52: Ερώτηση 48

Ο μέσος όρος πέφτει κι εδώ στο 2, με το 62% να δίνει αρνητική απάντηση στην ερώτηση κατά πόσο αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενώ το 38% θετική.

Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα του Πολιτιστικού Οργανισμού ως θετική;	
Μέσος όρος	3,9
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 49: Ερώτηση 49

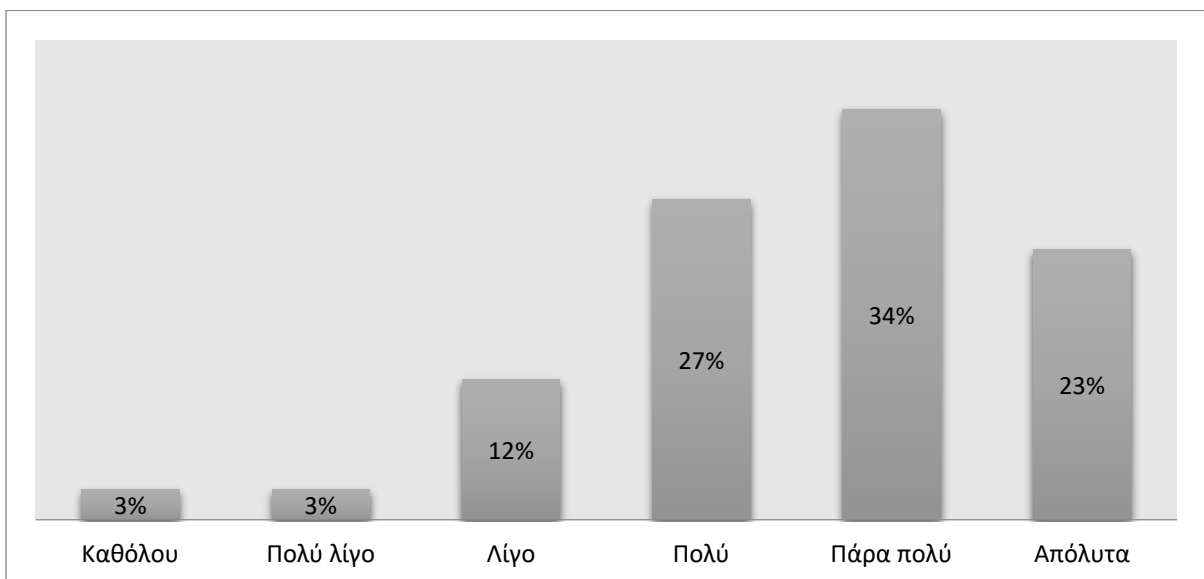


Διάγραμμα 53: Ερώτηση 49

Το 95%, με μέσο όρο 3,9, θεωρεί πολύ καλή την δημόσια εικόνα του οργανισμού για τον οποίο καλείται να απαντήσει το ερωτηματολόγιο.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού για την προστασία του περιβάλλοντος; (ανακύκλωση, προσιτάθεις εξοπλισμού ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.);	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 50: Ερώτηση 50

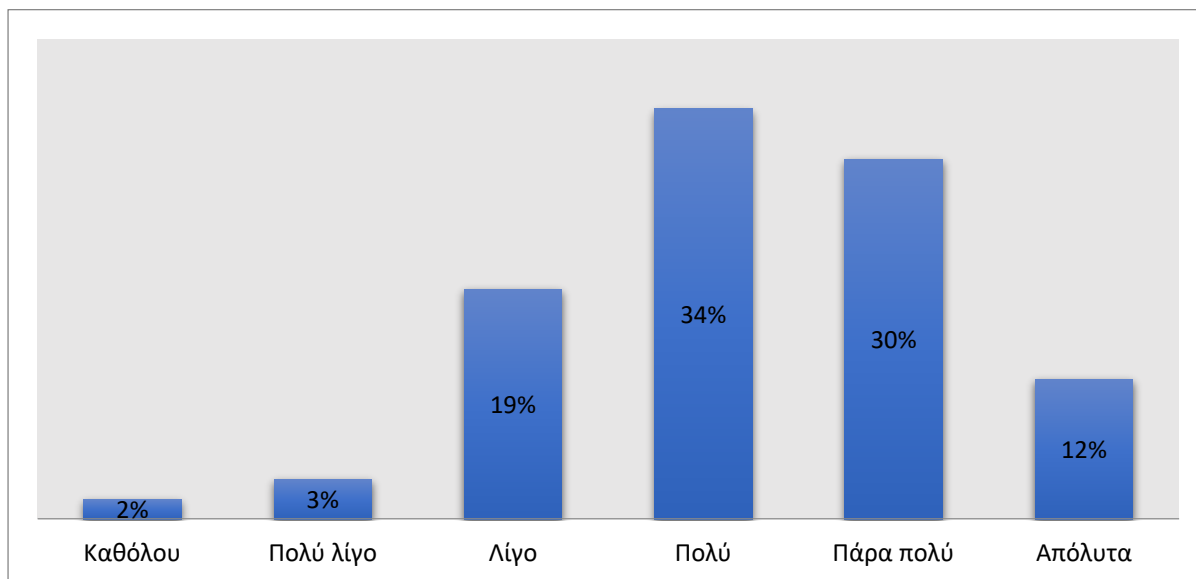


Διάγραμμα 54: Ερώτηση 50

Το 84% κρίνει ικανοποιητική την λειτουργία του οργανισμού σε συνάρτηση με την προστασία του περιβάλλοντος. Ο μέσος όρος είναι 3,6.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων του Πολιτιστικού Οργανισμού από τα Μ.Μ.Ε.;	
Μέσος όρος	3,2
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 51: Ερώτηση 51

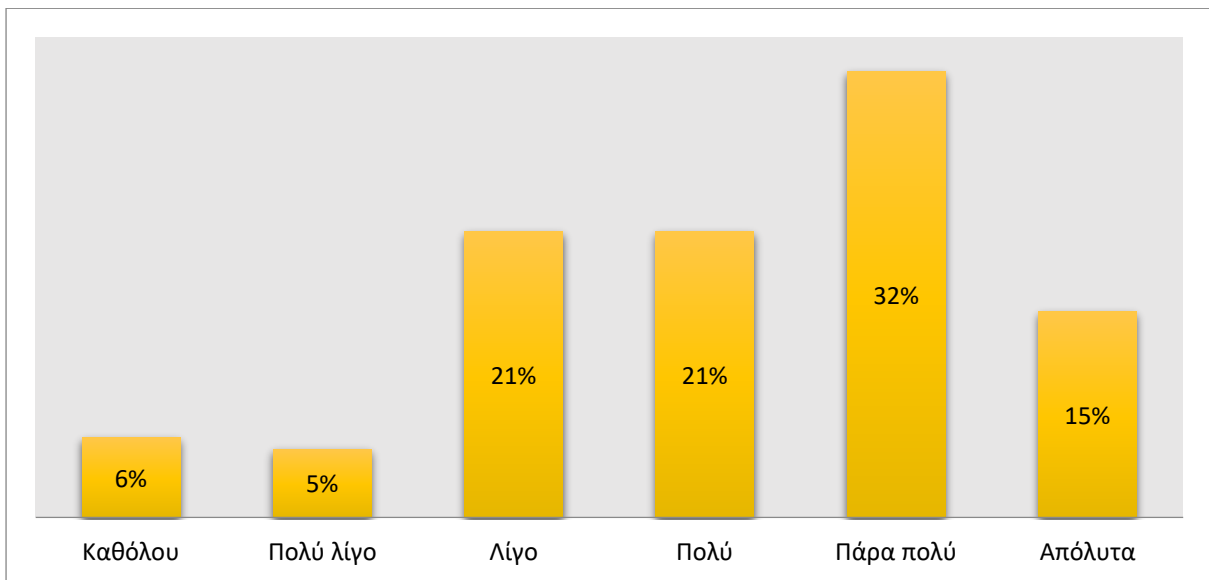


Διάγραμμα 55: Ερώτηση 51

Επίσης μεγάλο ποσοστό (76%) δίνει θετική απάντηση για την ικανοποιητική δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων του Οργανισμού με το μέσο όρο να είναι 3,2.

Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει ο Πολιτιστικός Οργανισμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	
Μέσος όρος	3,1
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 52: Ερώτηση 52

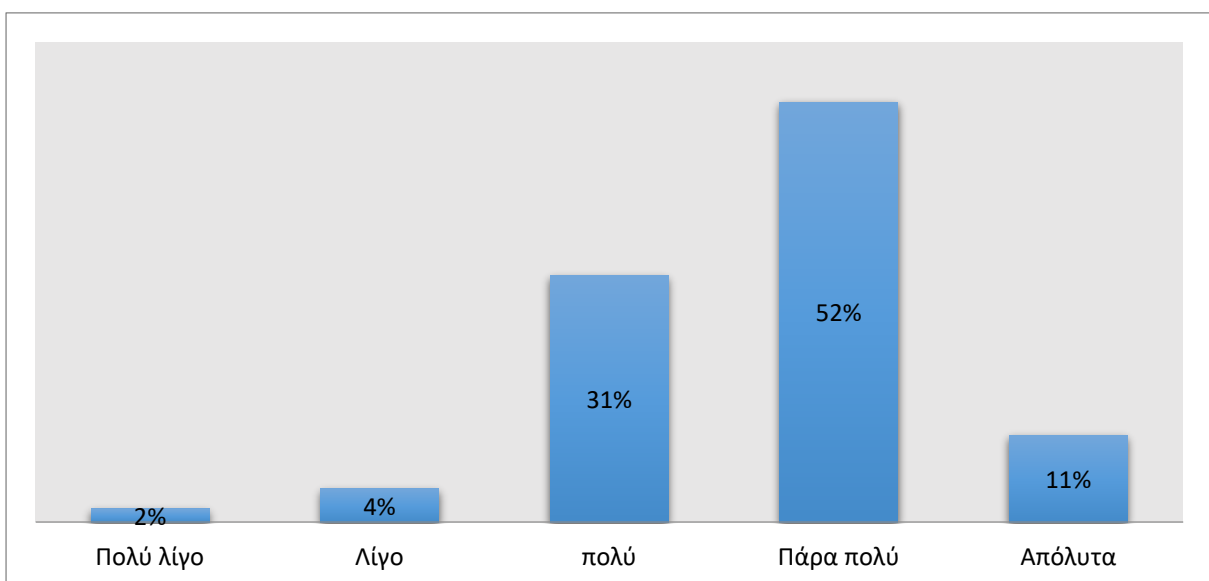


Διάγραμμα 56: Ερώτηση 52

Το 68% βαθμολογεί ως ικανοποιητικές τις ενέργειες για τις μειονεκτούσες ομάδες ενώ το 32% όχι και τόσο και ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,1.

Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;	
Μέσος όρος	3,1
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 53: Ερώτηση 53

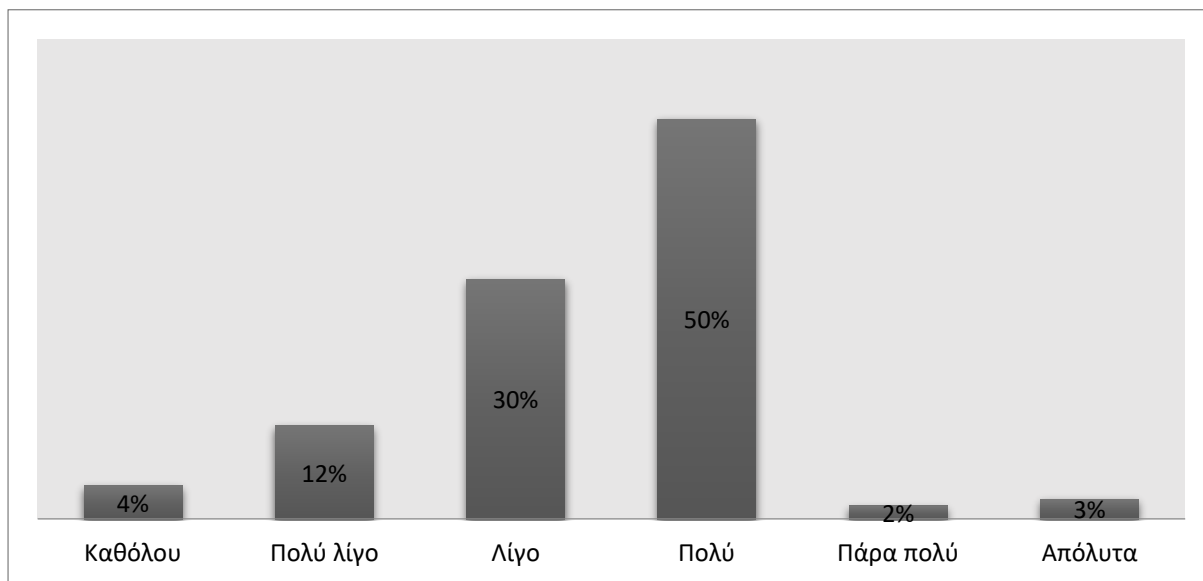


Διάγραμμα 57: Ερώτηση 53

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (94%) και μέσο όρο 3,7, θεωρεί πως ο οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;	
Μέσος όρος	2,4
Επικρατούσα τιμή	3

Πίνακας 54: Ερώτηση 54

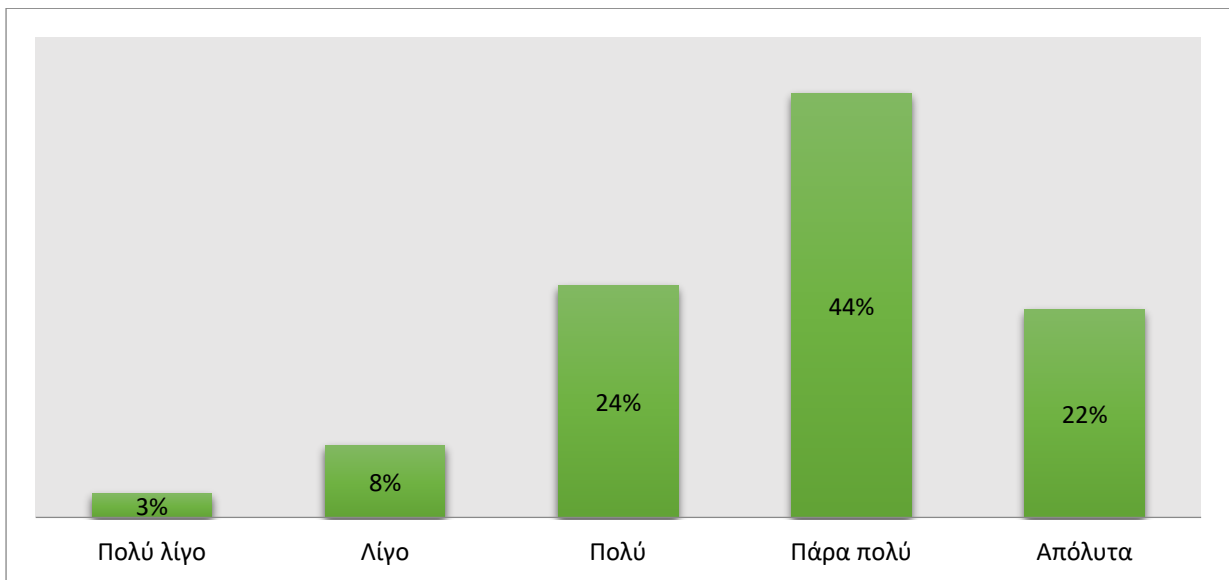


Διάγραμμα 58: Ερώτηση 54

Στην ερώτηση για τον βαθμό βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών σύμφωνα με τα στοιχεία μετρήσεων, το 55% δίνει θετική απάντηση ενώ το 45% αρνητική. Ο μέσος όρος βλέπουμε να πέφτει από τα συνηθισμένα στο 2,4.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος);	
Μέσος όρος	3,8
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 55: Ερώτηση 55

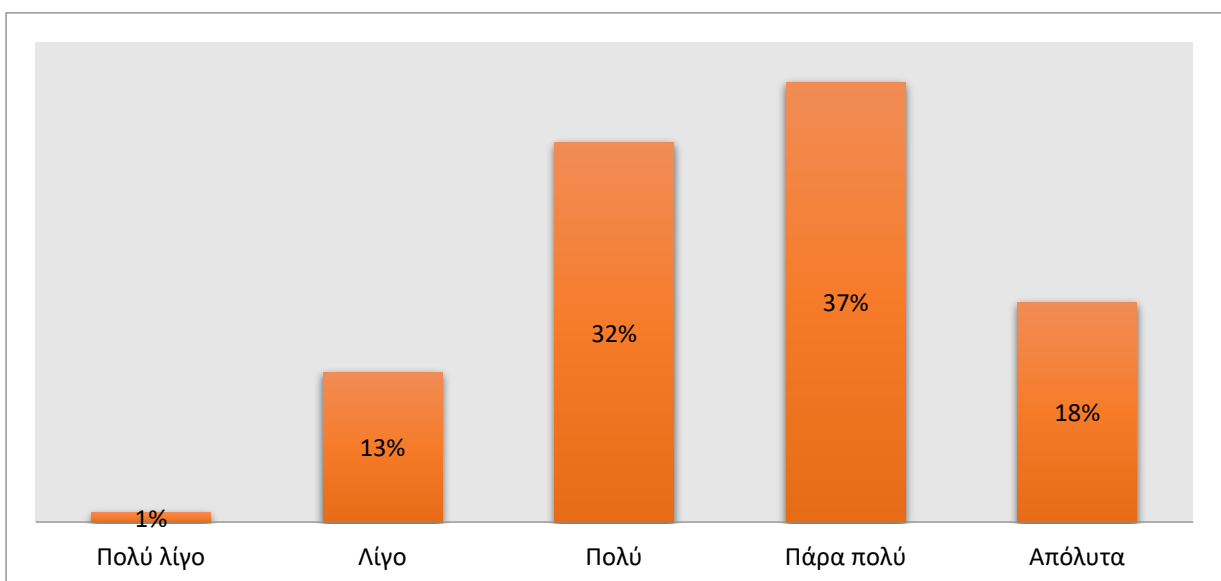


Διάγραμμα 59: Ερώτηση 55

Το 90% θεωρεί αποδοτική τη λειτουργία του Οργανισμού. Εδώ ο μέσος όρος έχει ανέβει λίγο στο 3,8.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών του Πολιτιστικού Οργανισμού με τρίτους (άλλους οργανισμούς, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);	
Μέσος όρος	3,6
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 56: Ερώτηση 56

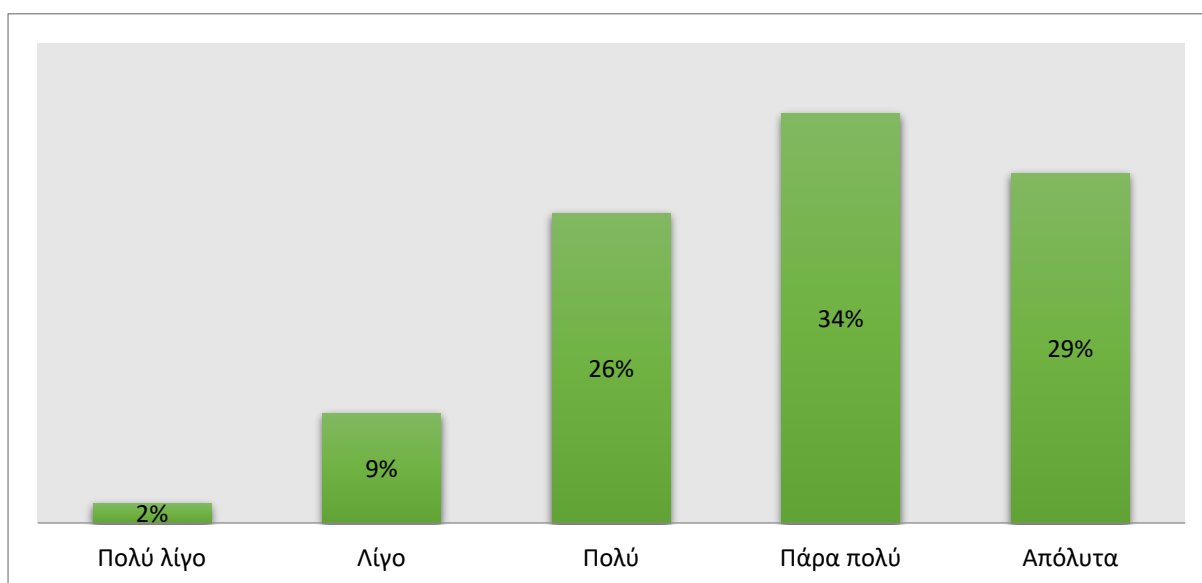


Διάγραμμα 60: Ερώτηση 56

Το 87% κρίνει αποτελεσματική την δημιουργία συνεργασιών με τρίτους. Ο μέσος όρος απαντήσεων είναι στο 3,6.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός του Πολιτιστικού Οργανισμού	
Μέσος όρος	3,8
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 57: Ερώτηση 57

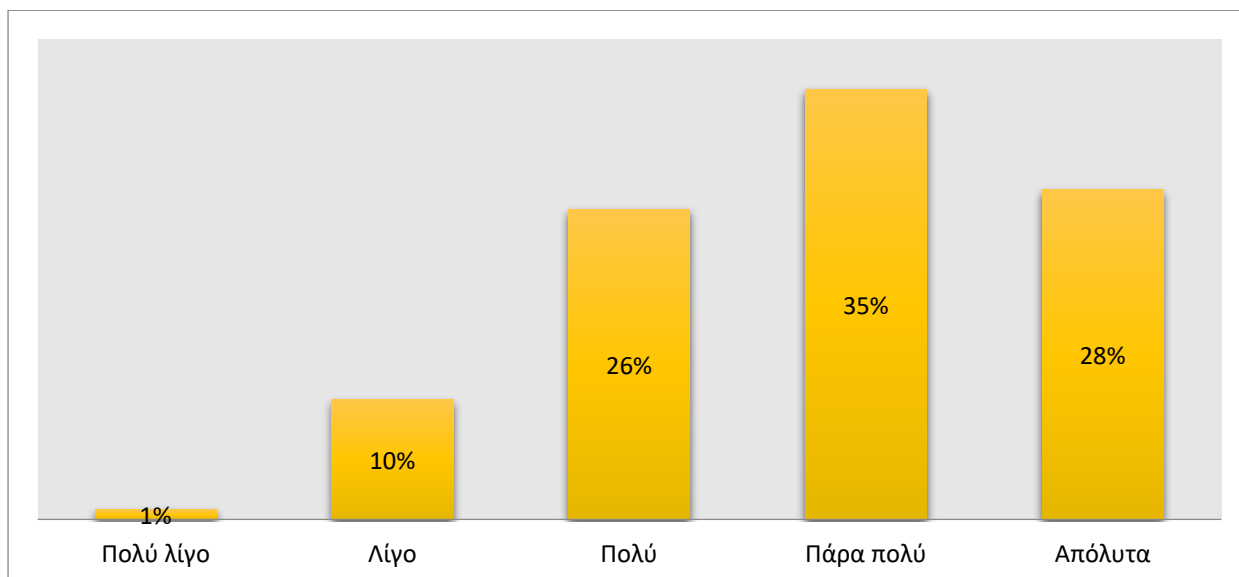


Διάγραμμα 61: Ερώτηση 57

Σύμφωνα με το 89% , και μέσο όρο 3,8, ο προϋπολογισμός εκτελείται επιτυχώς.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
Μέσος όρος	3,8
Επικρατούσα τιμή	4

Πίνακας 58: Ερώτηση 58



Διάγραμμα 62: Ερώτηση 58

Στην τελευταία ερώτηση για την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων του Οργανισμού, θετικά απαντάει το 89%, με μέσο όρο 3,8.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να μελετηθεί η εφαρμογή του ΚΠΑ σε Πολιτιστικούς Οργανισμούς, δηλαδή κατά πόσο οι Οργανισμοί αυτοί λειτουργούν με βάση την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μελετώντας την σημαντικότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για έναν Οργανισμό, είτε αυτός είναι Δημόσιος είτε Ιδιωτικός, μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, εύλογα δημιουργείται το ερώτημα κατά πόσο οι πολίτες οι οποίοι διοικούν πολιτιστικούς συλλόγους λειτουργούν με βάση την ποιότητα τους οργανισμούς αυτούς. Παρακολουθώντας δε την πληθώρα των Πολιτιστικών Οργανισμών που λειτουργούν στην Ελλάδα και την σημαντικότητα τους για τον πολιτισμό μας, συνειδητοποιούμε πόση αξία έχει η ενσωμάτωση της ποιότητας για την καλύτερη απόδοσή τους.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στηρίζεται στην θεωρία του ΚΠΑ. Περιέχει 58 ερωτήσεις που μελετούν την ηγεσία, τις διαδικασίες, την στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, την κοινωνική ευθύνη, την απόδοση του οργανισμού, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα οικονομικό και εύκολο στην χρήση του εργαλείο όπου δίνει την δυνατότητα στους Οργανισμούς να βρουν τα αδύναμα σημεία τους και την ευκαιρία να τα βελτιώσουν.

Με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να είναι γυναίκες, ηλικίας 31-50 και απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και καλύπτοντας όλες τις θέσεις που μπορεί να κατέχουν σε έναν Πολιτιστικό Οργανισμό, τα αποτελέσματα που είχαμε ήταν αρκετά ικανοποιητικά. Ο μέσος όρος στην πλειοψηφία των απαντήσεων κυμαίνεται από 3,2 έως 3,8. Ωστόσο δε λείπουν τα μικρά ποσοστά τα οποία ρίχνουν τον μέσο όρο στο 2 και τα οποία μοιράζονται στις απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “πολύ λίγο” γεγονός το οποίο αποδεικνύει πως πολλοί Πολιτιστικοί Οργανισμοί του νομού Αργολίδας δε λειτουργούν με βάση την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Όπως επίσης σημαντικό είναι το πολύ μικρό ποσοστό το οποίο αποδεικνύει την άριστη λειτουργία ενός Οργανισμού που είναι το “απόλυτα”. Σε μόνο δύο ερωτήσεις βλέπουμε τον μέσο όρο στο 4. Άρα σίγουρα υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης. Σε ότι αφορά τους στόχους του Οργανισμού βλέπουμε πως χρειάζονται βελτίωση ο συστηματικός σχεδιασμός υλοποίησης των στόχων, ο προσδιορισμός των στόχων σύμφωνα με τους προϊστάμενους και οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης του Πολιτιστικού Οργανισμού άρα και επίτευξης των στόχων.

Συγκεκριμένα βλέπουμε ότι τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων είναι μειωμένα στις ερωτήσεις που αφορούν την συλλογή και διαλογή πληροφοριών για τις ανάγκες των φορέων που εμπλέκονται, το σύστημα διαχείρισης παραπόνων, την εμπλοκή και μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών στον Οργανισμό καθώς και σε ότι αφορά τους υπαλλήλους, την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που αφορούν εκπαιδευτικά θέματα σε σχέση με το όφελος αλλά και τους δείκτες μέτρησης της απόδοσής τους. Γενικά παρακολουθούμε πως η πλειοψηφία των ερωτήσεων που εμπεριέχουν μετρήσεις είτε αφορά υπαλλήλους, είτε πολίτες, είτε κάποια διαδικασία έχουν μικρά ποσοστά θετικών απαντήσεων με τον μέσο όρο κάτω από 3,5. Επίσης μικρά ποσοστά με μέσο όρο 2 βλέπουμε και σε χρήση τεχνολογιών.

Τέλος, αυτό που συμπεραίνουμε από την έρευνα είναι πως οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί του νομού Αργολίδας έχουν μια καλή προς μέτρια εικόνα λειτουργίας. Δεν εμφανίζουν σε καμία περίπτωση άριστα αποτελέσματα ωστόσο διακρίνουμε μια προσπάθεια ενσωμάτωσης της ποιότητας στην διοίκηση και λειτουργία τους. Επίσης στο σημείο αυτό θεωρούμε σωστό να αναφέρουμε πως η έρευνα μας έχει κάποιους περιορισμούς καθώς δεν ξέρουμε κατά πόσο υπάρχει γνώση και εμπειρία των ερωτηθέντων στα τεχνοκρατικά ερωτήματα.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα έρευνα είναι μια μικρή αρχή διερεύνησης της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Πολιτιστικούς Συλλόγους. Η έρευνα αυτή θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο πληθυσμό , σε μεγαλύτερους νομούς δηλαδή, έτσι ώστε να έχουμε συγκρίσιμα αποτελέσματα. Σε μεγαλύτερους Νομούς θα άλλαζαν ίσως και τα αποτελέσματα λόγω των διαθέσιμων οικονομικών πόρων που θα ήταν περισσότεροι.

Μια εξίσου σημαντική μελλοντική έρευνα θα ήταν η εφαρμογή του ΚΠΑ σε κάποιους από τους Πολιτιστικούς Συλλόγους του Νομού Αργολίδας έτσι ώστε να έχουμε να συγκρίνουμε το πριν και το μετά.

Μια ακόμα πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η σύγκριση των Πολιτιστικών Συλλόγων του Νομού Αργολίδας με Αθλητικούς Συλλόγους ή και άλλων μη κερδοσκοπικών φορέων του Νομού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αγγελή, Ε. (2019). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υγεία: Αποτελέσματα εστιασμένα προς τον πολίτη και το ανθρώπινο δυναμικό*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Βακαλοπούλου, Μ. (2011). *Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στη Δημόσια Διοίκηση: Καλές Πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εμπόδια και Προοπτικές*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Γερτός, Ν. (2019). *Διοίκηση ολικής ποιότητας στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς: η περίπτωση του Νομού Αρκαδίας*. Σπάρτη. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κολέσια, Δ. (2020). «*Η οργάνωση και διαχείριση των τοπικών πολιτιστικών συλλόγων και η συμβολή τους στην ανάπτυξη μιας περιοχής. Η περίπτωση των πολιτιστικών συλλόγων των τοπικών κοινοτήτων του Δήμου Θηβαίων*». Θήβα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κορρές Γ.,(2002). “*Οικονομία του Πολιτισμού. Οικονομική Διαχείριση*”. Τόμος Α΄. Πάτρα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κριεμάδης, Α., & Σιούτου, Α. (2021). *Μεθοδολογία και Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 1(1), 56-70*.

Κριεμάδης, Θ. και Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και πρότυπα μάνατζμεντ για τη δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Διεθνείς τάσεις και Ευρωπαϊκή προσέγγιση*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Λαμπούδη, Μ. (2018). *Δομή, Οργάνωση και Διοίκηση των Πολιτιστικών Οργανισμών. Η περίπτωση του Διαχρονικού Μουσείου Λάρισας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μπάρλας, Ι. (2015). *Δυνατότητες και οφέλη από την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στους δήμους*. Καλαμάτα

Μπουγιουκλής, Ι. (2011). *Εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας και του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM Business Excellence Model στη βιομηχανία: Η περίπτωση των βαφείων της Alumil*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (2003). “*Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*”. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Νικολόπουλος, Ηλίας. (2020). *Η συμβολή των επιθεωρήσεων στην βελτίωση των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ιδιωτικού τομέα*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ντάφλα, Ε. Λ. (2012). *Τεχνητά νευρωνικά δίκτυα στον Παραμετρικό σχεδιασμό Taguchi* (Master's thesis). Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Ντουρντουρέκας, Θ. (2019). “*Η πολιτιστική επικοινωνία και ο ρόλος της για την βιωσιμότητα και την εύρυθμη λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών. Η περίπτωση του Εθνικού Θεάτρου*”. Αθήνα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παπαδημητρίου, Α. (2012). *Οφέλη εφαρμογής των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας σε μια επιχείρηση*. Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης.

Σκιά-Πανοπούλου Χ. (1998) «*Ανάλυση της διαδικασίας της πολιτιστικής ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο. Η περίπτωση της Καλαμάτας.*» Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Σταματιάδης, Χ. (2018). *Διασφάλιση ποιότητας στα δημόσια έργα*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Συντιχάκη, Χ. (2011). *Η διοίκηση ολικής ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης*. Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Τσαμαδιάς, Α., Κιουρανάκης, Ν., & Θεοδωρακάκη, Θ. (2021). *Διοίκηση ολικής ποιότητας. Έλεγχος ποιότητας και στατιστικός έλεγχος διεργασιών*. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένος.

Τσουρβάκας, Γ. (2012). *Μάνατζμεντ επικοινωνιακών και πολιτιστικών οργανισμών. Πλαίσιο, εργαλεία, στρατηγικές*. University studio press.

Ηλεκτρονικές πηγές

<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

<https://efqm.org/recognition/efqm-global-award/>

<https://www.law-archaeology.gr/index.php/el/diethnes-dikaio2/unesco-unidroit>

<https://drasis.culture.gr/index.php/registered>

Ξένη

Adebanjo, D. (2001). *TQM and business excellence: is there really a conflict?*, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 3, pp. 37-40

American Society for Quality. (2010, 11 6). *ASQ: The global voice of quality*. Ανάκτηση 11 6, 2010, από ASQ: <http://asq.org/>

ASQ. (2010). “*Fresh Thinking on Innovation and Quality*” www.asq.org Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 1(1), 56-70.

Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). *McKinsey 7S model*. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1.

Dervitsiotis, K. N. (1998). *The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management*. *Total Quality Management*, 9(1), 109–122

Desvallées, A. & Mairesse, F. (eds) (2010.) “*Concepts clés de muséologie*”. ICOM. Paris: Armand Colin.

Kelemen M., (2003). *Managing Quality*.

Moeller, J., Breinlinger, J., Elser, J. (2000), *Quality management in German health care – the EFQM Excellence Model*. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13(6), page 254-258.

Mohammad Mosadeghrad, A. (2014). *Essentials of total quality management: a metaanalysis*. *International journal of health care quality assurance*. 27(6), 544-558.

Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. London: Routledge.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) ΣΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ (ΠΕΑ)

Αγαπητέ συμμετέχοντα

Η παρούσα έρευνα μελετά μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποτελεσματική, αποδοτική και ποιοτική λειτουργία ενός οργανισμού, χρησιμοποιώντας ως μοντέλο αυτοαξιολόγησης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σας παρακαλούμε να διαβάσετε προσεκτικά την κάθε πρόταση και να αποφασίσετε σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και διοικείται ο Πολιτιστικός Οργανισμός στον οποίο συμμετέχετε.

Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει πιο πολύ, διαγράφοντας με X μία από τις προτεινόμενες επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω.

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

1) Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2) Ηλικία

α) < 30	<input type="checkbox"/>
β) 31-40	<input type="checkbox"/>
γ) 41-50	<input type="checkbox"/>
δ) 51-60	<input type="checkbox"/>
ε) > 60	<input type="checkbox"/>

3) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;

α) Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)	<input type="checkbox"/>
β) Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)	<input type="checkbox"/>
γ) Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΤΕ, ΠΕ)	<input type="checkbox"/>
δ) Μεταπτυχιακός Τίτλος ε) Διδακτορικός Τίτλος	<input type="checkbox"/>

4) Τι θέση κατέχετε στον Πολιτιστικό Οργανισμό;

α) Πρόεδρος	<input type="checkbox"/>
β) Αντιπρόεδρος	<input type="checkbox"/>

- γ) Ταμίας
- δ) Γραμματέας
- ε) Μέλος
- στ) Εργαζόμενος/η

A/A	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού έχει προσδιορίσει: (α) την αποστολή του (ποιοι είναι οι στόχοι μας), (β) το όραμά του (που θέλουμε να πάμε), (γ) τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή των υπαλλήλων του και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του;	
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό του Πολιτιστικού Οργανισμού καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του;	
4	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα του Πολιτιστικού Οργανισμού είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων που εξυπηρετούνται από αυτόν;	
5	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
6	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τον Πολιτιστικό Οργανισμό;	
7	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται, τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των στόχων του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
8	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	
9	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας;	
10	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Πολιτιστικού Οργανισμού;	
11	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία του Πολιτιστικού Οργανισμού οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	

12	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού;
13	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του Πολιτιστικού Οργανισμού;
14	Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους;
15	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις;
16	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στον Πολιτιστικό Οργανισμό ;
17	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων του Πολιτιστικού Οργανισμού βάσει τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;
18	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;
19	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στον Πολιτιστικό Οργανισμό κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;
20	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών , προτάσεων των υπαλλήλων;
21	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Πολιτιστικού Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;
22	Προωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους φορείς;
23	Σε ποιο βαθμό ο Πολιτιστικός οργανισμός είναι ανοικτός σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή του;
24	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πολιτών;
25	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα του Πολιτιστικού Οργανισμού (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία του, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ) ;
26	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας του Πολιτιστικού οργανισμού;
27	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων του Πολιτιστικού Οργανισμού;
28	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;

29	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;
30	Σε ποιο βαθμό λειτουργεί αποτελεσματικά εσωτερικός μηχανισμός επικοινωνίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;
31	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)
32	Σε ποιο βαθμό ο Πολιτιστικός Οργανισμός επικοινωνεί με άλλους φορείς με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)
33	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων του Πολιτιστικού οργανισμού είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων του και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων του;
34	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών του Πολιτιστικού Οργανισμού;
35	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;
36	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;
37	Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτόν;
38	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;
39	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας του Πολιτιστικού Οργανισμού με τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτόν;
40	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες του Πολιτιστικού Οργανισμού;
41	Σε ποιο βαθμό ο Πολιτιστικός οργανισμός αξιοποιεί καλές πρακτικές (μεθόδους, διαδικασίες) άλλων φορέων (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών του;
42	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με την συνολική δραστηριότητα του Πολιτιστικού Οργανισμού;
43	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει ο Πολιτιστικός Οργανισμός (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις του;
44	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική του Πολιτιστικού Οργανισμού;
45	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις του Πολιτιστικού Οργανισμού με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;
46	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;

47	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετρείται με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης;
48	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;
49	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα του Πολιτιστικού Οργανισμού ως θετική;
50	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού για την προστασία του περιβάλλοντος; (ανακύκλωση, προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).
51	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων του Πολιτιστικού Οργανισμού από τα Μ.Μ.Ε.;
52	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει ο Πολιτιστικός Οργανισμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;
53	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;
54	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;
55	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία του Πολιτιστικού Οργανισμού; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).
56	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών του Πολιτιστικού Οργανισμού με τρίτους (άλλους οργανισμούς, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);
57	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός του Πολιτιστικού Οργανισμού;
58	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων του Πολιτιστικού Οργανισμού;