



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ
ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ-ΕΥΘΟΣΜΟΥ**

της

ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κατερίνα Γκοτζαμάνη

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Δεκέμβριος 2020

Αφιερώσεις

Αφιερώνω τη παρούσα μελέτη στην οικογένειά μου
και στον εαυτό μου που κατάφερε να κάνει ένα όνειρο πραγματικότητα

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Γκοτζαμάνη Κατερίνα για την αμέριστη αρωγή και καθοδήγησή της σ' αυτό μου το εκπόνημα, αλλά και σε όλους τους καθηγητές του συγκεκριμένου Π.Μ.Σ., για τις πολύτιμες και απαραίτητες γνώσεις που μου πρόσφεραν.

Ευχαριστώ επίσης μεσα από τα βάθη της καρδιάς μου την οικογένειά μου, το σύζυγό μου Γιώργο και την κόρη μου Άρτεμις, για την τεράστια υπομονή και στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια αυτής μου της προσπάθειας.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον αείμνηστο πατέρα μου Ευάγγελο, ο οποίος υπήρξε ο φωτεινός φάρος της γνώσης στη ζωή μου...

Περίληψη

Η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για ποιότητα και ποσότητα αθλητικών υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς, η οποία συνδυάζεται με την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, την προστασία των οικονομικά ασθενέστερων κοινωνικών ομάδων και την εισαγωγή νέων αθλητικών δραστηριοτήτων, αλλά και η ανάγκη για ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης και πρωτοβουλίας των ΟΤΑ, οδηγεί στην εφαρμογή πρακτικών και μεθόδων για τη βελτίωση και διαχείριση των παρεχόμενων υπηρεσιών αθλητισμού.

Οι υπηρεσίες αθλητισμού παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες, οι οποίες αντικατοπτρίζονται σε όλες τις εκφάνσεις της υπόστασής τους, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Εντονότερα δε, στους τομείς της διοίκησης και διαχείρισης, καθώς και στο βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Οι αθλητικές υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία και διαφοροποιούνται εξ αιτίας της αϋλότητας, της ετερογένειας, της μη αναλωσιμότητας και της ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσής τους. Η μέτρηση και η αντίληψη της ποιότητας αθλητικών υπηρεσιών έχει αποτελέσει κατά καιρούς αντικείμενο μελέτης, αποδεικνύοντας ότι η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, αποτελεί στοιχείο κλειδί στην ικανοποίηση των πελατών των αθλητικών οργανισμών.

Η παρούσα μελέτη, μέσα από την παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου και την αντίστοιχη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αποσκοπεί στην εξέταση των θεωρητικών μοντέλων μέτρησης της ικανοποίησης/ ποιότητας αθλητικών υπηρεσιών και στην αναφορά εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης και διαχείρισης ποιότητας, εστιάζοντας σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. Η ερευνητική μελέτη αφορά το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου και διερευνά την «αντιλαμβανόμενη» ποιότητα των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών, καθώς και το μέγεθος της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών-αθλούμενων και των εργαζόμενων του τμήματος, βάσει των πέντε βασικών διαστάσεων της ποιότητας (υλικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, ενσυναίσθηση), χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο τύπου SERVQUAL. Ακολουθεί καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που σκιαγραφούν την υπάρχουσα κατάσταση της υπηρεσίας. Τέλος παρατίθενται προτάσεις πρακτικών βελτίωσης που ακολουθούνται από το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, με στόχο την

αύξηση της ικανοποίησης των πελατών του από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα, Βελτίωση Ποιότητας, Διαχείριση Ποιότητας, Δημοτικές Αθλητικές Δομές/Υπηρεσίες, Ικανοποίηση, Servqual.

Abstract

The ever-increasing demand for quality and quantity of sports services from public bodies combined with the exercise of social policy, the protection of the economically weaker social groups, the introduction of new sports activities but also the need to develop business action and initiative of local authorities, leads in the application of practices and methods for the improvement and management of the provided sports services.

Sports services have peculiarities, which are reflected in all aspects of their existence in both the private and public sectors. More intensively in the fields of administration and management, as well as in the degree of satisfaction of external and internal customers. Sports services are characterized by diversity and are differentiated from goods due to their immateriality, heterogeneity, inexhaustibility and simultaneous production and consumption. The measurement and perception of the quality of sports services has been the subject of study from time to time, proving that the quality of the service provided is a key element in the satisfaction of the customers of sports organizations.

The present study, through presentation of the theoretical frameworks, and the corresponding literature review, aims to examine the theoretical models for measuring satisfaction / quality of sports services and to report tools and methods of quality improvement and management, focusing on municipal sports organizations. The research study concerns the Department of Sports Development of the Municipality of Kordelio Evosmos and investigates the "perceived" quality of the provided sports services, as well as the extent of satisfaction of the needs of customers-athletes and employees of the department, based on the five basic dimensions of quality (materials, reliability, response, safety, empathy), using a SERVQUAL questionnaire. Following is a registration and analysis of the results and the conclusions that outline the current state of the service are presented. Finally, suggestions for improvement practices are presented, followed by the Department of Sports Development of the Municipality of Kordelio Evosmos, with the aim of increasing the satisfaction of its customers with the quality of the services provided.

Keywords: Quality, Quality Improvement, Quality Management, Municipal Sports Structures / Services, Satisfaction, Servqual.

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	17
1.1 Έκθεση προβλήματος.....	17
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	17
1.3 Σημαντικότητα της έρευνας.....	18
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	18
1.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	21
2.1 Αθλητισμός.....	21
2.2 Διοίκηση Αθλητισμού.....	22
2.3 Αθλητικό προϊόν.....	23
2.4 Αθλητικές υπηρεσίες.....	25
2.5 Αθλητισμός στο δημόσιο τομέα.....	26
2.6 Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί-Υπηρεσίες.....	28
2.7 Τύποι Οργάνωσης Αθλητισμού στους ΟΤΑ.....	30
2.8 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Αθλητικών Οργανισμών ΟΤΑ.....	32
2.9 Πηγές Χρηματοδότησης Αθλητικών Οργανισμών ΟΤΑ.....	33
2.10 Προγράμματα «Άθληση για όλους».....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	38
3.1 Βελτίωση Ποιότητας.....	38
3.1.1 Έννοια Ποιότητας.....	38
3.1.2 Διοίκηση Ποιότητας.....	41
3.1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	43
3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	46
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Αθλητικοί ΟΤΑ.....	50
3.4 Διαχείριση Ποιότητας και Αθλητικοί ΟΤΑ.....	54
3.5 Αξιολόγηση Ποιότητας και Αθλητικοί ΟΤΑ.....	56
3.5.1 Ικανοποίηση.....	63
3.5.2 Αφοσίωση.....	66
3.6 Διασφάλιση ποιότητας.....	67
3.7 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	71
4.1 Ο υπό μελέτη οργανισμός- Το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου.....	71
4.2 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	74
4.3 Επιλογή μοντέλου ερωτηματολογίου.....	74
4.4 Δομή ερωτηματολογίου.....	76

4.5	Διαδικασία συλλογής δεδομένων-Δείγμα.....	78
4.6	Στατιστική ανάλυση δεδομένων	79
4.6.1	Ανάλυση ερωτηματολογίου ενήλικων συμμετεχόντων στα προγράμματα άθλησης του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου.....	80
4.6.2	Ανάλυση ερωτηματολογίου των εργαζόμενων του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου.....	106
4.6.3	Συγκριτικά στοιχεία.....	130
	Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	133
	Βιβλιογραφία	145
	Παράρτημα	155

Πίνακας Εικονογραφήσεων

Κατάλογος των Σχημάτων

<i>Σχήμα 1. Δομή αθλητικής βιομηχανίας</i>	24
<i>Σχήμα 2. Οργανωτική δομή Δημόσιου Τομέα {Πηγή: Εθνική Στρατηγική για τη Διοίκηση Μεταρρύθμιση 2014 – 2016 (ΥΔΜΗΔ)}</i>	27
<i>Σχήμα 3. Συνιστώσες Δημόσιας Διοίκησης (Πηγή: DeSensi, Kelly, Blanton & Beitel, 1990)</i>	28
<i>Σχήμα 4. Ο κύκλος του Deming (Πηγή: Kiran, 2017)</i>	39
<i>Σχήμα 5. Η τριλογία της ποιότητας του Juran</i>	39
<i>Σχήμα 6. Οι πέντε βασικές πτυχές της ποιότητας στο πλαίσιο της επιχείρησης (Πηγή: Beasley, 2014)</i>	41
<i>Σχήμα 7. Οι τρεις βασικές συνιστώσες της διοίκησης ποιότητας (Πηγή: Κέφης, 2005)</i> .	42
<i>Σχήμα 8. Ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας (EFQM)</i>	48
<i>Σχήμα 9. Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ)</i>	49
<i>Σχήμα 10. Παρουσίαση της δομής του προτύπου PDCA εντός του κύκλου βελτίωσης (Πηγή: BCI Group, 2016)</i>	56
<i>Σχήμα 11. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (Πηγή: Δρ. Α. Στεφανή)</i>	57
<i>Σχήμα 12. Αλυσίδα ποιότητας υπηρεσίας (Πηγή: Evans και Lindsay, 2002)</i>	59
<i>Σχήμα 13. Σύνοψη της Θεωρίας των Κενών.</i>	61

Κατάλογος των Γραφημάτων

<i>Γράφημα 1. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ανά φύλο</i>	80
<i>Γράφημα 2. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ανά ηλικία</i>	81
<i>Γράφημα 3. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο</i> 81	
<i>Γράφημα 4. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με την οικογενειακή τους κατάσταση</i>	82
<i>Γράφημα 5. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια άθλησης</i>	82
<i>Γράφημα 6. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια άθλησης στο Τ.Α.Α.Κ.Ε.</i>	83
<i>Γράφημα 7. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με τη συχνότητα άθλησης</i>	83
<i>Γράφημα 8. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «υλικά»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες</i>	85
<i>Γράφημα 9. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «αξιοπιστία»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες</i>	86
<i>Γράφημα 10. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ανταπόκριση»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες</i>	88
<i>Γράφημα 11. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ασφάλεια»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες</i>	90
<i>Γράφημα 12. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ενσυναίσθηση»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες</i>	91
<i>Γράφημα 13. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «υλικά»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις</i>	93
<i>Γράφημα 14. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «αξιοπιστία»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις</i>	95
<i>Γράφημα 15. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ανταπόκριση»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις</i>	97

Γράφημα 16. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ασφάλεια»- Αθλούμενοι/Αντιλήψεις	99
Γράφημα 17. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ενσυναίσθηση»- Αθλούμενοι/Αντιλήψεις	101
Γράφημα 18. Σύνολα αποτελεσμάτων 5 διαστάσεων ποιότητας-Αθλούμενοι/Προσδοκίες	102
Γράφημα 19. Σύνολα αποτελεσμάτων 5 διαστάσεων ποιότητας-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις	102
Γράφημα 20. Αθλούμενοι-Ποσοστιαία αποτύπωση σημαντικότητας βάση του «η 1 ^η πιο σημαντική»	105
Γράφημα 21. Αθλούμενοι-Ποσοστιαία μέτρηση σημαντικότητας ανά διάσταση ποιότητας και ανά βαθμό σημαντικότητας	105
Γράφημα 22. Αθλούμενοι-Ποσοστιαία κατανομή συνολικής μέτρησης ικανοποίησης..	106
Γράφημα 23. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων ανά φύλο.	107
Γράφημα 24. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων ανά ηλικία	107
Γράφημα 25. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων βάση μορφωτικού επιπέδου	108
Γράφημα 26. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων βάση θέσης στην υπηρεσία	108
Γράφημα 27. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων βάση σχέσης εργασίας	109
Γράφημα 28. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων με βάση τα χρόνια άσκησης επαγγέλματος	109
Γράφημα 29. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων με βάση τα υπηρεσίας στο T.A.A.K.E.	110
Γράφημα 30. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «υλικά»- Εργαζόμενοι/Προσδοκίες	112
Γράφημα 31. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «αξιοπιστία»- Εργαζόμενοι/Προσδοκίες	113
Γράφημα 32. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ανταπόκριση»- Εργαζόμενοι/Προσδοκίες	115
Γράφημα 33. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ασφάλεια»- Εργαζόμενοι/Προσδοκίες	116
Γράφημα 34. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ενσυναίσθηση»- Εργαζόμενοι/Προσδοκίες	118
Γράφημα 35. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «υλικά»- Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις	119
Γράφημα 36. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «αξιοπιστία»- Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις	121
Γράφημα 37. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ανταπόκριση»- Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις	122
Γράφημα 38. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ασφάλεια»- Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις	123
Γράφημα 39. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ενσυναίσθηση»- Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις	125
Γράφημα 40. Σύνολα αποτελεσμάτων 5 διαστάσεων ποιότητας-Εργαζόμενοι/Προσδοκίες	125
Γράφημα 41. Σύνολα αποτελεσμάτων 5 διαστάσεων ποιότητας-Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις	126
Γράφημα 42. Εργαζόμενοι-Ποσοστιαία αποτύπωση σημαντικότητας βάση του «η 1 ^η πιο σημαντική»	128
Γράφημα 43. Εργαζόμενοι-Ποσοστιαία μέτρηση σημαντικότητας ανά διάσταση ποιότητας και ανά βαθμό σημαντικότητας	129
Γράφημα 44. Εργαζόμενοι-Ποσοστιαία μέτρηση συνολικής ικανοποίησης	130

Γράφημα 45. Συγκριτικά στοιχεία ποσοστιαίων μετρήσεων προσδοκιών εργαζόμενων/αθλούμενων.....	130
Γράφημα 46. Συγκριτικά στοιχεία ποσοστιαίων μετρήσεων αντιλήψεων εργαζόμενων/αθλούμενων.....	131

Κατάλογος των Πινάκων

Πίνακας 1. Επίδραση του μεγέθους στην οργάνωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών {Πηγή : Ε.Ε.Τ.Α.Α. (2011)}.....	31
Πίνακας 2. Διαδεδομένα μοντέλα αξιολόγησης της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών. 58	
Πίνακας 3. Αριθμητική αποτύπωση ερωτήσεων ανά διάσταση ποιότητας.....	77
Πίνακας 4. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («υλικά»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες).....	84
Πίνακας 5. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («αξιοπιστία»-.....	86
Πίνακας 6. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ανταπόκριση»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες).....	87
Πίνακας 7. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες).....	89
Πίνακας 8. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ενσυναίσθηση»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες).....	91
Πίνακας 9. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («υλικά»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις).....	93
Πίνακας 10. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («αξιοπιστία»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις).....	95
Πίνακας 11. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ανταπόκριση»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις).....	96
Πίνακας 12. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις).....	98
Πίνακας 13. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις).....	100
Πίνακας 14 Διαφορές στην ποσοστιαία μέτρηση προσδοκιών/αντιλήψεων αθλούμενων.....	103
Πίνακας 15. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση μέτρησης σημαντικότητας-Αθλούμενοι.....	104
Πίνακας 16. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («υλικά»-Εργαζόμενοι/Προσδοκίες).....	111
Πίνακας 17. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («αξιοπιστία»-Εργαζόμενοι/Προσδοκίες).....	113
Πίνακας 18. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ανταπόκριση»-Εργαζόμενοι/Προσδοκίες).....	114
Πίνακας 19. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-Εργαζόμενοι/Προσδοκίες).....	116
Πίνακας 20. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ενσυναίσθηση»-Εργαζόμενοι/Προσδοκίες).....	117
Πίνακας 21. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («υλικά»-Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις).....	119
Πίνακας 22. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («αξιοπιστία»-Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις).....	120
Πίνακας 23. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ανταπόκριση»-Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις).....	122
Πίνακας 24. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις).....	123

Πίνακας 25. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ενσυναίσθηση» Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις)	124
Πίνακας 26. Διαφορές στην ποσοστιαία μέτρηση προσδοκιών/αντιλήψεων εργαζόμενων	126
Πίνακας 27. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση μέτρησης σημαντικότητας- Εργαζόμενοι	128

Βραχυγραφίες**Ελληνικές**

ΑμεΑ	Άτομα με ειδικές Ανάγκες
Α.Π.Θ.	Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Γ.Γ.Α.	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού
Δ.Α.Κ.Ε.	Δημοτικό Αθλητικό Κέντρο Ευόσμου
ΔΜΣ	Διοίκηση Μέσω Στόχων
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ε.α.γ.Ο.	Εκδηλώσεις «Άθληση για Όλους»
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΤΑΑ	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΙΔΑΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
ΙΔΟΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου
Κ.Α.Π.Η	Κέντρο Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Μ.Μ.Ε.	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Π.	Οργανωτικό Πλαίσιο
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Τ.Α.Α.Κ.Ε.	Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του δήμου Κορδελιού Ευόσμου
Τ.Ε.Φ.Α.Α.	Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

Ξενόγλωσσες

DEM	Disconfirmation of Expectation Model
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
FMECA	Failure mode effect and criticality analysis
ISO	International Organization for Standardization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PSQ	Perceived Service Quality
QFD	Quality Function Deployment
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assesment, Review
SERVQUAL	SERV-ice QUAL-ity
TQM	Total Quality Management
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Η τελειότητα δεν είναι πράξη, είναι συνήθεια

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Εισαγωγή

Ο αθλητισμός είναι δείγμα πολιτισμού για μία κοινωνία και αντανακλά γενικότερα το βιοτικό της επίπεδο. Οι μεταβολές στις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που παρατηρήθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, όσον αφορά την αύξηση του βιοτικού και μορφωτικού επιπέδου, αύξησαν τις απαιτήσεις για συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες. Η ίδρυση αθλητικών οργανισμών σε τοπικό επίπεδο, οι οποίοι προωθούν την ιδέα της άσκησης ως κοινωνικού αγαθού και προασπίζουν το δικαίωμα όλων των ανθρώπων σε αυτήν, αντικατοπτρίζει τη σημαντικότητά του.

Στη χώρα μας σε τοπικό επίπεδο ο αθλητισμός εκφράζεται κυρίως με την παροχή υπηρεσιών αθλητικών δραστηριοτήτων, μέσω των προγραμμάτων «Άθληση για όλους», την υλοποίηση των οποίων αναλαμβάνουν οι αθλητικές υπηρεσίες/οργανισμοί των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Οι υπηρεσίες που κάποτε υλοποιούνταν, σύμφωνα με τον Αυθίνο (1998), ως «κοινωνική προσφορά» τώρα αποτελούν επιτακτική ανάγκη και απαίτηση των δημοτών. Ο ίδιος το 2007, όρισε ότι «μέσω των αθλητικών προγραμμάτων που παρέχουν οι δήμοι, εκτός από τη φυσική δραστηριότητα, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό, θα πρέπει να προσφέρουν και κοινωνικότητα, διασκέδαση, ψυχαγωγία, υγεία και επιμόρφωση». Και φυσικά όλα αυτά ακολουθώντας αποτελεσματικά πρότυπα ποιότητας.

Η εισαγωγή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, έθεσαν τις βάσεις για την αναδιοργάνωση και την εναρμόνιση του δημόσιου τομέα στις απαιτήσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σ' αυτό το πλαίσιο, οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί καλούνται να επενδύσουν με σοβαρότητα και δέσμευση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Επίσης κύριο μέλημά τους θα πρέπει να αποτελεί και η διασφάλιση της ποιότητας, μέσα από τη σωστή διαχείρισή της, που επιτυγχάνεται μέσω τεχνικών και μεθόδων που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία σε πολλούς τομείς του ιδιωτικού, αλλά και σε κάποιους του δημόσιου τομέα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι ένας τρόπος διοίκησης που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού, εστιάζοντας στην ποιότητα σε κάθε τμήμα του και επιτυγχάνοντας

καλή συνεργασία με όλα τα τμήματα (Oakland, 1993). Οι αρχές της ΔΟΠ στοχεύουν κυρίως στην ικανοποίηση του πολίτη αλλά και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και σε περίπτωση που εφαρμοστούν ορθά, μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτά ακριβώς είναι τα στοιχεία που περιγράφουν συνολικά την υπόσταση του δημόσιου τομέα, ο οποίος σύμφωνα με τον Κέφφ (1998) ορίζεται ως « η επιχειρηματική δραστηριότητα του κράτους, η οποία ασκείται κυρίως μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις επικεντρώνεται στη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, αλλά και στην εξυπηρέτηση των αναγκών του».

Οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα του δημόσιου τομέα, για να εφαρμοστούν οι πρακτικές, τεχνικές, μέθοδοι και εργαλεία βελτίωσης και διαχείρισης ποιότητας, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, αλλά και να είναι προετοιμασμένοι για τις μελλοντικές εξελίξεις σ' αυτό το άυλο και πολυσύνθετο φαινόμενο όπως είναι ο αθλητισμός. Η μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από αθλούμενους αλλά και εργαζόμενους σε δημοτικούς αθλητικούς φορείς, με βάση τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις πέντε βασικές διαστάσεις της ποιότητας, αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

Δεδομένου ότι οι σχετικές έρευνες που απαντώνται στη βιβλιογραφία είναι πολύ περιορισμένες, θα ήταν ενδιαφέρον να μελετήσουμε και να αποκομίσουμε συμπεράσματα, σχετικά με το ποσοστό ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών στους Δήμους και συγκεκριμένα του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Έκθεση προβλήματος

Δεδομένου ότι, οι μελέτες και οι έρευνες που αφορούν το τομέα της βελτίωσης και διαχείρισης της ποιότητας σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς είναι πολύ περιορισμένες (Clemes, Brush, & Collins, 2011; Theodorakis, Alexandris, Tsiggilis & Karvounis, 2013; Yoshida & James, 2010); Ferrand, Robinson, Valette-Florence, 2010; Kyle, Theodorakis, Karageorgiou, & Lafazani, 2010), είναι λογικό να μην υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να διερευνούν και να τεκμηριώνουν ότι, για την αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών -αθλούμενων είναι αναγκαία η αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών, καθώς και η εφαρμογή τεχνικών και μεθόδων για την επίτευξή της.

Επίσης οι παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας, που δυστυχώς «φρενάρουν» ακόμη σήμερα την ουσιαστική αναμόρφωση και τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, καθιστούν εμφανείς τις αδυναμίες και τους περιορισμούς στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Κατά συνέπεια αυτό επηρεάζει και το αποτέλεσμα αξιολόγησης της παροχής ποιοτικών αθλητικών υπηρεσιών στους Δήμους, οι οποίοι διέπονται και από ένα ιδιαίτερο διοικητικό καθεστώς.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να γίνει αρχικά μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την ήδη καταγεγραμμένη γνώση για την ποιότητα και την αξιολόγησή της, τη βελτίωση και τη διαχείρισή της, εστιάζοντας σε αθλητικούς οργανισμούς, αλλά και να διερευνήσει τα αποτελέσματα της μέτρησης της «αντιλαμβανόμενης» ποιότητας αθλητικών υπηρεσιών που παρέχονται από τις δημοτικές αθλητικές δομές, από τους άμεσα εμπλεκόμενους του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ερευνητική μελέτη εστιάζει στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου και διερευνά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών, καθώς και το μέγεθος της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών-αθλούμενων και των εργαζομένων, βάσει των πέντε βασικών διαστάσεων της ποιότητας (υλικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, ενσυναίσθηση).

Ο σκοπός λοιπόν αυτού του πονήματος είναι διττός: αφενός αποσκοπεί στην εξέταση των θεωρητικών μοντέλων μέτρησης της ικανοποίησης/ ποιότητας και αφετέρου, μέσω της

επιλογής του κατάλληλου μοντέλου, στη σκιαγράφιση της υπάρχουσας κατάστασης και στην παροχή προτάσεων βελτίωσης των πρακτικών που ακολουθούνται από το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών του από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.3 Σημαντικότητα της έρευνας

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, γιατί αφενός υπάρχει ελλειπής γνώση σχετικά με το επίπεδο ποιότητας σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς καθώς και της διερεύνησης της ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών αυτών των οργανισμών. Αφετέρου τα ερευνητικά αποτελέσματα μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για μελλοντικές μελέτες και πρακτικές.

Το γεγονός δε, ότι η έρευνα διεξάγεται στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, αυξάνει το ενδιαφέρον και τη σημαντικότητά της, δεδομένου ότι ο Δήμος Κορδελιού Ευόσμου, κατέχει επί σειρά ετών, την πρώτη θέση πανελλαδικά στις εγκρίσεις τμημάτων άθλησης των Προγραμμάτων «Άθληση για όλους» (Π.α.γ.Ο.) και Εκδηλώσεις «Άθληση για όλους» (Ε.α.γ.Ο.), της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (Γ.Γ.Α.) και υλοποιεί καινοτόμα εκπαιδευτικά και ευρωπαϊκά προγράμματα. Επιπρόσθετα, είναι ο πρώτος δημόσιος αθλητικός φορέας στη χώρα, που λειτούργησε διαδικτυακά προγράμματα άθλησης σε πραγματικό χρόνο, προσαρμοζόμενο στις ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες κατά την περίοδο της πανδημίας covid-19.

Η ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής κοινωνίας αποτελεί το κύριο μέλημα της τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία καλείται να επαναπροσδιορίσει τη σχέση της με τους πολίτες-δημότες, οι οποίοι είναι οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών της. Το γεγονός ότι η μελέτη αυτή αφορά τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα τις αθλητικές υπηρεσίες τους, καθιστά την μελέτη εξαιρετικά ενδιαφέρουσα και πολλαπλά σημαντική.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Για την πληρέστερη περιγραφή του σκοπού της παρούσας ερευνητικής μελέτης τίθενται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Πως η μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των εξωτερικών και

εσωτερικών πελατών των δημοτικών αθλητικών οργανισμών, επιτυγχάνει την βελτίωση και διαχείριση της ποιότητας υπηρεσιών;

- Είναι εφικτό να εφαρμοστούν τα εργαλεία και οι τεχνικές βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς; Σε ποιο βαθμό και με ποια αποτελέσματα;
- Αποτελεί η εφαρμογή της ΔΟΠ μια βιώσιμη επιλογή που πρέπει να υιοθετήσουν οι δημοτικές αθλητικές δομές;
- Η αξιολόγηση της βελτίωσης και διαχείρισης ποιότητας στις δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες, αποτελεί παράγοντα αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού;

1.5 Περιορισμοί της έρευνας

Ένας βασικότατος περιοριστικός παράγοντας για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, είναι ότι διεξήχθη κατά την περίοδο της πανδημίας του SARS COV-2. Λόγω της φύσης του αντικειμένου του αθλητισμού, η διαπροσωπική επαφή παίζει καταλυτικό ρόλο. Εξαιτίας όμως των περιοριστικών μέτρων για την αποφυγή διασποράς του covid-19, οι χώροι άθλησης βρίσκονταν σε καθεστώς αναστολής λειτουργίας και ως εκ τούτου το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, ήταν περιορισμένο. Όλη η διαδικασία της έρευνας έγινε ηλεκτρονικά (διανομή των ερωτηματολογίων, συλλογή δεδομένων), πράγμα το οποίο περιόρισε ακόμη περισσότερο την ευρύτητα της έρευνας, δεδομένου ότι το επίπεδο της διαδικτυακής τεχνογνωσίας είναι ακόμη αρκετά χαμηλό.

Επίσης, για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω, το δείγμα των αθλούμενων συμμετεχόντων στην έρευνα περιορίστηκε σημαντικά ως προς το «φύλο», μιας και η συντριπτική πλειοψηφία που ανταποκρίθηκε ήταν γυναίκες. Αυτό διαμόρφωσε ανάλογα και την «οπτική» των αποτελεσμάτων.

Τέλος, το γεγονός ότι η έρευνα αφορούσε την αθλητική δομή ενός Δήμου και δεν είχε μεγαλύτερη ευρύτητα, αποτέλεσε έναν ακόμη περιορισμό για την εκπονηθείσα μελέτη.

Για τον σκοπό της παρούσας εργασίας έγινε ποιοτική έρευνα μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης με θεωρητικές αναφορές και καταγραφή ερευνών σε σχετικά ζητήματα,

καθώς και παρουσίαση της περίπτωσης που μελετάται. Επίσης χρησιμοποιήθηκε και ποσοτική έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου τύπου SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), προσαρμοσμένο στα δεδομένα της υπηρεσίας που εξετάζεται ως περίπτωση και με τις τροποποιήσεις που κρίθηκαν αναγκαίες.

Η επιλογή του συγκεκριμένου αντικείμενου μελέτης, έγινε με κριτήριο την πολυετή εμπειρία της ερευνήτριας στο χώρο του αθλητισμού και την επί σειρά ετών προϋπηρεσία της, τόσο ως ενεργή καθηγήτρια Φυσικής Αγωγής, όσο και ως διοικητικό στέλεχος στη δημοτική αθλητική δομή, η οποία μελετάται ως περίπτωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Αθλητισμός

«Αθλητισμός είναι η συστηματική σωματική καλλιέργεια και δράση με συγκεκριμένο τρόπο, ειδική μεθοδολογία και παιδαγωγική με σκοπό την ύψιστη σωματική απόδοση, ως επίδοση σε αθλητικούς αγώνες, στο αθλητικό και κοινωνικό γίνεσθαι» (Ζέρβας 1993). Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τους Berger, Pargman, & Weinberg, (2007), «με τον όρο άσκηση εννοούμε κάθε συστηματική κίνηση του σώματος ή συμμετοχή του ατόμου σε φυσικές δραστηριότητες, η οποία έχει κάποια χρονική διάρκεια, χαμηλότερα επίπεδα ανταγωνισμού, και στην οποία εμπλέκονται, κυρίως, μεγάλες μυϊκές ομάδες του σώματος».

Παράλληλα ο αθλητισμός αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο και ο σκοπός των αθλητικών οργανισμών είναι να προσφέρουν στο κοινό μέσω δραστηριοτήτων, αναψυχή, διατήρηση της υγείας και σωματική εξάσκηση (Chirila et al). Από αρχαιοτάτων χρόνων, είναι άμεσα συνδεδεμένος με τη φύση του ανθρώπου, ως μέσο εκγύμνασης, πολιτισμού, παιδείας, ψυχαγωγίας, κοινωνικοποίησης. Κατά τον Σγάρα (2003), «η άθληση, καθόλη τη διάρκεια της εξέλιξής της, έχει πραγματοποιήσει διάφορες κοινωνικές λειτουργίες που αντικατοπτρίζουν τις αναγκαιότητες κάθε κοινωνίας». Σε όλες τις εποχές αποτελούσε αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής ζωής είτε ως βασικό στοιχείο εκπαίδευσης και αγωγής, είτε ως μέρος στρατιωτικής εκπαίδευσης είτε αποτελούσε μέρος θρησκευτικών τελετών.

Σύμφωνα με τους Ζαρώτη, Tokarski, Κοντάκο και Κατσαγκόλη (2011), η άθληση στις μέρες μας δεν επιδιώκει μόνο επιδόσεις αλλά και βελτίωση της υγείας και δημιουργική απασχόληση στον ελεύθερο χρόνο. Επίσης ο Σγάρας (2003) αναφέρει, σε έρευνα του, στον αθλητισμό, μπορούν να δραστηριοποιηθούν άνθρωποι όλων των ηλικιών, μορφωμένοι και αμόρφωτοι, πλούσιοι και φτωχοί. «Ο αθλητισμός είναι δικαίωμα όλων των ανθρώπων» οι οποίοι θα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής με εθελοντική επιλογή, ανεξαρτήτως φύλλου, ηλικίας, θρησκείας, φυλής κλπ. Μ' αυτό το τρόπο αποτυπώνονται πλήρως ο σκοπός και ο προσανατολισμός δράσης του αθλητισμού τόσο στη Λευκή Βίβλο για τον αθλητισμό όσο και στον Ολυμπιακό Χάρτη και τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Άθλησης.

Στη σύγχρονη εποχή η ταχεία εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας, οι μεταβολές στην κοινωνία και στις αξίες της, έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές και στο χώρο του αθλητισμού. Επίσης η αύξηση των ωρών εργασίας, η εργασιακή εξειδίκευση, η καθιστική ζωή, το άγχος, η υπερβολική ενασχόληση με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα ιδιωτικής χρήσης (υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα), αυξάνουν την ανάγκη για άσκηση όσο ποτέ άλλοτε.

2.2 Διοίκηση Αθλητισμού

Ιστορικά συναντάμε τα πρώτα δείγματα οργάνωσης των αθλητικών οργανώσεων στην αρχαία Ελλάδα, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Ο τρόπος διοργάνωσης και προγραμματισμού των Ολυμπιακών Αγώνων θα μπορούσαν να θεωρηθούν η απαρχή του αθλητικού management (Νικολαΐδης, 1991).

Στη σύγχρονη εποχή η οργάνωση και διοίκηση αθλητισμού συναντάται από το 1960, την εποχή που αρχίζει να αναπτύσσεται γενικότερα ο αθλητισμός σε παγκόσμιο επίπεδο. Το πανεπιστήμιο του Οχάιο το 1966, είναι το πρώτο πανεπιστήμιο που είχε ως αντικείμενο το αθλητικό μάνατζμεντ. Μετέπειτα και άλλα πανεπιστήμια συμπεριέλαβαν την διοίκηση του αθλητισμού στα μεταπτυχιακά τους προγράμματα (Parkhouse, 1980).

O Chelladurai (1994), αναφέρεται στη διοίκηση αθλητισμού ως τον τομέα που συνδυάζει τον συντονισμό ανθρώπινων και φυσικών πόρων, την τεχνολογία και τις διαδικασίες, για την αποτελεσματική παραγωγή και ανταλλαγή αθλητικών υπηρεσιών, ενώ ο Mullin (1980), με τους όρους «οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού», αναφέρεται στον κλάδο εκείνο που ασχολείται με την παροχή κάθε είδους αθλητικών δραστηριοτήτων, υπηρεσιών ή προϊόντων. Κατά τον Pal (2014), ορίζεται ως «μια κοινωνική διαδικασία που θέτει πραγματικούς οργανωσιακούς στόχους και πραγματοποιεί την επίτευξη τους, επιλέγοντας την κατάλληλη στρατηγική και τις προσφορότερες τεχνικές». Αυτά τα στοιχεία αποτελούν την ολοκληρωμένη διαχείριση μιας επιχείρησης, που περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, την οργάνωση στρατηγικής, την διοίκηση και τον έλεγχο ποιότητας του συνόλου των διαδικασιών και λειτουργιών της (Jones & George 2003).

Κατά τους Bucher & Krotee (1993), η διοίκηση επηρεάζει τη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών σε καθοριστικούς για την αποτελεσματική λειτουργία τους τομείς.

Αναλυτικότερα υποστηρίζουν ότι τα στελέχη ενός οργανισμού που γνωρίζουν τις αρχές του μάνατζμεντ μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα την αποτελεσματικότητα του. Επίσης, ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού καθορίζει τον τρόπο ζωής των εργαζομένων του και παράλληλα μπορεί κάποιος να αξιολογήσει και τις δικές του ικανότητες σε σχέση «με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του».

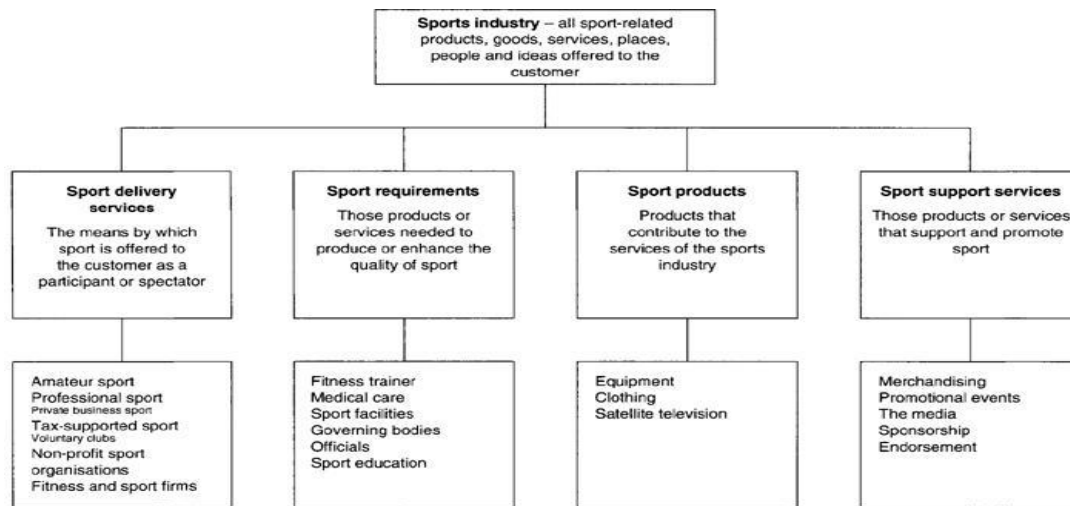
Η αθλητική διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία σύνθετη επιστήμη, σκοπός της οποίας είναι να κατευθύνει σε αποτελεσματική διαχείριση έναν αθλητικό οργανισμό-υπηρεσία χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους. Επίσης, ο τρόπος διοίκησης μιας αθλητικής υπηρεσίας ,περιλαμβάνει τη δέσμευση με τις αρχές διοίκησης, στην πορεία για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει, έτσι ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική (Jamieson, 1987).

2.3 Αθλητικό προϊόν

Σύμφωνα με τους Mullin, Hardy & Sutton (2002) ως αθλητικό προϊόν ορίζεται κάθε ομάδα ή συνδυασμός από ιδιότητες, διεργασίες και ικανότητες που προσφέρουν στον καταναλωτή την προσδοκόμενη ικανοποίηση μέσω μιας δραστηριότητας με αθλητικό περιεχόμενο.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται αναλυτικά το εύρος της αθλητικής βιομηχανίας που περιλαμβάνει:

- προϊόντα, υπηρεσίες και οργανισμούς που απαιτούνται για τη λειτουργία του αθλητισμού,
- αθλητικά προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τη λειτουργία αθλητισμού,
- υπηρεσίες καταναλωτή - θεατή,
- προϊόντα και υπηρεσίες, που προωθούν τον αθλητισμό σε όλες της διαστάσεις της αθλητικής βιομηχανίας (Parks et al., 1998)



Source: Adapted from Parks et al. (1998)

Σχήμα 1. Δομή αθλητικής βιομηχανίας

Το αθλητικό προϊόν συναντάται σε όλο το φάσμα του αθλητισμού και σύμφωνα με τον Αλεξάνδρη (2006), αναλύεται σε τρία επίπεδα:

- κύριο προϊόν, δηλαδή οι αθλητικές υπηρεσίες που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες (αναψυχή, βελτίωση της υγείας, κοινωνικοποίηση, ευεξία, κ.λπ.) των καταναλωτών,
- χειροπιαστό προϊόν, που αποτελεί τα υλικά στοιχεία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) που είναι απαραίτητα για την παροχή της αθλητικής υπηρεσίας και
- υποστηρικτικό προϊόν που περιλαμβάνει όλες τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που συμβάλλουν στην βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Όπως υποστηρίζουν οι Zeithaml και Bitner (2003), πρέπει να αναγνωρίσουμε την ιδιαιτερότητα του αθλητικού προϊόντος και περιγράψουν τα χαρακτηριστικά του ως εξής (Αλεξάνδρης, 2007):

- Το αθλητικό προϊόν είναι άυλο.
- Το αθλητικό προϊόν παράγεται και καταναλώνεται την ίδια στιγμή και μάλιστα σε δημόσιο χώρο.
- Οι αθλητικές υπηρεσίες δεν μπορούν να επαναληφθούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο λόγω της πληθώρας παραγόντων που τις επηρεάζουν.
- Η αξιολόγηση της ποιότητας των αθλητικών υπηρεσιών είναι υποκειμενική.
- Η ζήτηση μιας αθλητικής υπηρεσίας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες γεγονός που καθιστά δύσκολη την πρόβλεψη.
- Η ποιότητα μιας αθλητικής υπηρεσίας δεν μπορεί να ελεγχθεί απόλυτα δυσκολεύοντας το μάρκετινγκ.

2.4 Αθλητικές υπηρεσίες

Αντίστοιχα λοιπόν και οι αθλητικές υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με κριτήριο τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών σε συνδυασμό με τις αντιλήψεις τους και την μελλοντική τους πρόβλεψη.

Σύμφωνα με τους Berry & Parasuraman (1991), Stotlar (1993) και Shilbury et al. (2014), η παροχή των υπηρεσιών άσκησης σε δημοτικά αθλητικά προγράμματα ή ιδιωτικά γυμναστήρια, η παροχή υπηρεσιών θέασης ή η εκμάθηση αθλημάτων μέσω ακαδημιών ή camps είναι αποκλειστικά άυλη. Ο βαθμός της ποιότητας παροχής αυτών των υπηρεσιών, σαφώς επηρεάζει την ικανοποίηση του αθλητικού καταναλωτή.

Έτσι θα πρέπει να κατανοήσουμε τη μοναδικότητα και τις ιδιαιτερότητες της αθλητικής υπηρεσίας. Ο Δουβής (2019) αναφέρεται στις αλλαγές που επηρεάζουν την ικανοποίηση των αθλητικών καταναλωτών, όπως οι νέες τάσεις σε αθλήματα ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων, οι νέες τάσεις και η ποικιλότητα της σωματικής άσκησης, καθώς και οι σύγχρονες και συνεχώς ανανεώσιμες τάσεις της αγοράς.

Κατά τον Αλεξανδρή (2011), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αθλητικών υπηρεσιών συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- ✓ Οι αθλητικές υπηρεσίες δεν είναι έννοιες χειροπιαστές και γι' αυτό είναι δύσκολο να οριστούν.
- ✓ Μία αθλητική υπηρεσία είναι αδύνατο να αποθηκευτεί προκειμένου να παρασχεθεί κάποια επόμενη χρονική στιγμή, αλλά παράγεται και καταναλώνεται την ίδια στιγμή και βιώνεται ως εμπειρία που την αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο ο καθένας (Mullin et al, 2004). Επίσης κινδυνεύει να εκτεθεί λόγω διαφόρων αστάθμητων παραγόντων, όπως οι καιρικές συνθήκες, η διάθεση των συμμετεχόντων, κάποιο λάθος από την πλευρά ενός στελέχους, κτλ
- ✓ Είναι δύσκολο να διατηρηθεί μια συνέπεια στη διάθεση της παρεχόμενης αθλητικής υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού μπορεί να φροντίσει να εξασφαλίσει παραμέτρους, όπως οι γνώσεις και η εμπειρία του γυμναστή, αλλά υπάρχει εξάρτηση από αστάθμητους παράγοντες, όπως η διάθεση, η συμπεριφορά, ο αριθμός και η ηλικία των συμμετεχόντων, η κούραση και η διάθεση του γυμναστή κ.ά.

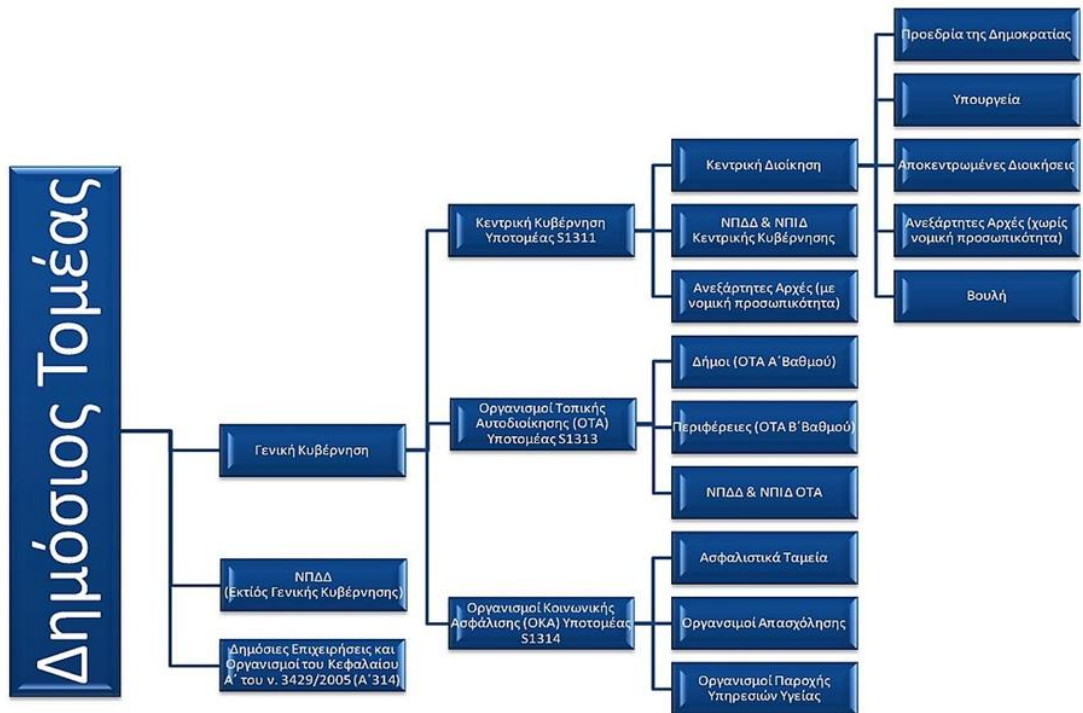
- ✓ Η εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αθλητισμού και αναψυχής είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενική, καθώς η προσωπική εμπειρία παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο κατά την αξιολόγηση.
- ✓ Πολλές αθλητικές υπηρεσίες μπορούν να καταναλωθούν οπουδήποτε, ακόμη και σε δημόσιο χώρο (πχ υπαίθρια άθληση), ακόμα και στο σπίτι του ασκούμενου (πχ διαδικτυακά προγράμματα άθλησης σε πραγματικό χρόνο κατά την περίοδο της πανδημίας του covid-19).
- ✓ Η ζήτηση πολλών αθλητικών υπηρεσιών παρουσιάζει έντονη περιοδικότητα.
- ✓ Το τμήμα μάρκετινγκ ενός αθλητικού οργανισμού συχνά έχει περιορισμένη πρόσβαση στη διαμόρφωση του κύριου προϊόντος,
- ✓ Οι υπηρεσίες άσκησης και αναψυχής έχουν κατά βάση κοινωνικές προεκτάσεις. Θα πρέπει να αποσκοπεί στην καλή υγεία και αναψυχή των συμμετεχόντων, στην παρότρυνση για υιοθέτηση υγιεινών συνηθειών, στην καλλιέργεια αθλητικής κουλτούρας και δια βίου άθλησης κ.ά.

Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, μπορεί κάποιος να κατανοήσει ότι η αξιολόγηση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το φυσικό περιβάλλον, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, οι άλλοι συμμετέχοντες, ενώ ιδιαίτερος σημαντικό ρόλο παίζουν και οι προσδοκίες των συμμετεχόντων.

2.5 Αθλητισμός στο δημόσιο τομέα

Ο όρος “**Δημόσιος Τομέας**” και “ευρύτερος δημόσιος τομέας” απαντά στα άρθρα 14 παρ. 9 και 103 παρ. 7 του Συντάγματος και σε μεγάλο αριθμό νομοθετημάτων που ρυθμίζουν τμήματα της κρατικής οργάνωσης και δραστηριότητας. Σύμφωνα με τον Κέφη (1998) ο δημόσιος τομέας αποτελεί την «επιχειρηματική δραστηριότητα του κράτους, η οποία ασκείται κυρίως μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις επικεντρώνεται στη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, αλλά και στην εξυπηρέτηση των αναγκών του».

Η έννοια του Δημόσιου Τομέα ταυτίζεται με την κεντρική κυβέρνηση καθώς περιλαμβάνει, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Τάτσος, 1994). Κατά τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 6 του ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65 Α'), ο δημόσιος τομέας αποτελείται από την γενική κυβέρνηση και τις δημόσιες επιχειρήσεις, η υπαγωγή των οποίων αναλύεται στο παρακάτω σχήμα:

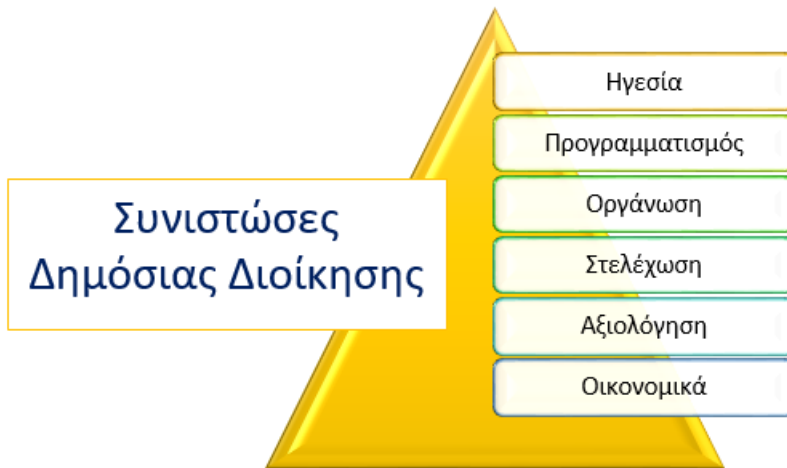


Σχήμα 2. Οργανωτική δομή Δημόσιου Τομέα {Πηγή: Εθνική Στρατηγική για τη Διοίκηση Μεταρρύθμιση 2014 – 2016 (ΥΔΜΗΔ)}

Με τον όρο **Δημόσια Διοίκηση** χαρακτηρίζεται γενικά το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης συνοψίζονται στα παρακάτω (Κόρσος, 1995):

- Η δράση της δημόσιας διοίκησης επικεντρώνεται στην ρύθμιση της ζωής του κοινωνικού συνόλου.
- Η δημόσια διοίκηση έχει ως στόχο την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος.
- Η διοίκηση αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι νόμοι εφαρμόζονται με διοικητικές πράξεις.



Σχήμα 3. Συνιστώσες Δημόσιας Διοίκησης (Πηγή: DeSensi, Kelly, Blanton & Beitel, 1990).

Το **Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ** πρόκειται για μία νέα προσέγγιση διοίκησης δημόσιων φορέων και οργανισμών, η οποία χρησιμοποιεί μεθόδους μάνατζμεντ από τον ιδιωτικό τομέα για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημόσιου τομέα (Ρωσσίδης, 2014). Σύμφωνα με τους Garson και Overman (1983), «πρόκειται για μία διεπιστημονική μελέτη των γενικών πτυχών της διοίκησης... ένα μείγμα από το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των λειτουργιών της διοίκησης, μαζί με τη διαχείριση των ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών και πολιτικών πόρων».

Για πρώτη φορά στη δημόσια διοίκηση υπεισέρχονται έννοιες που συναντώνται και εφαρμόζονται ευρέως στον ιδιωτικό τομέα, όπως αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και ποιότητα υπηρεσιών. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη ανάγοντας τον σε πελάτη, αντίληψη η οποία προέρχεται από την επιστήμη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.6 Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί-Υπηρεσίες

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α'), οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας οι σημαντικές εξελίξεις τόσο στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης

όσο και σε επίπεδο τοπικό, ο ρόλος των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης έχει αναβαθμιστεί.

Οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί- Υπηρεσίες λειτουργούν είτε ως αυτοτελή Νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, είτε ως διευθύνσεις των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πλαισιώνουν μια από τις βασικές αρμοδιότητες τους.

Στους στόχους της αθλητικής πολιτικής των ΟΤΑ περιλαμβάνονται:

- ✓ η ανάπτυξη του μαζικού και γενικά κάθε μορφής αθλητισμού, σχολικού, αγωνιστικού, σωματειακού, αγωνιστικού, αθλητικού τουρισμού,
- ✓ η προώθηση της καλλιέργειας αθλητικού χαρακτήρα και συνείδησης στους πολίτες όλων των ηλικιών και η διαμόρφωση πολύπλευρης αθλητικής κουλτούρας.
- ✓ η βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών,
- ✓ η τόνωση της τοπικής και περιφερειακής οικονομίας,
- ✓ η προβολή των τοπικών κοινωνιών,
- ✓ η καλλιέργεια του κινήματος του εθελοντισμού
- ✓ η διαδημοτική συνέργεια και συνεργασία
- ✓ η συμβολή στη βελτίωση του αθλητισμού σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. (<http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=5235>).

Από τη δεκαετία του '80 έχουμε την εμφάνιση του Μαζικού Λαϊκού Αθλητισμού με σκοπό την άθληση όλων προς αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου, της ψυχαγωγίας, αλλά και της αύξησης της σωματικής και ψυχικής υγείας και ευρωστίας, σε τοπικό επίπεδο Δήμων. Στη συνέχεια τη σκυτάλη πήραν το 1996 για πρώτη φορά στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, τα προγράμματα «Άθληση για όλους».

Με τη δημιουργία των αθλητικών οργανισμών στους Δήμους άρχισε να αναπτύσσεται μια ολοκληρωμένη πολιτική για θέματα αθλητισμού, αφού με αφορμή τη λειτουργία των προγραμμάτων άθλησης, οι ΟΤΑ σχεδίαζαν αθλητικές δράσεις, συντόνιζαν το προσωπικό, λειτουργούσαν τις εγκαταστάσεις, παρείχαν το απαραίτητο αθλητικό υλικό και εκπονούσαν τον προϋπολογισμό στις περιφέρειες τους (Αυθίνος, 1996).

Οι συγχωνεύσεις των Δήμων και Κοινοτήτων που ακολουθούν τα επόμενα χρόνια («Ι. Καποδίστριας» Ν.2539/97, «Καλλικράτης» Ν.3852/10, «Κλεισθένης» Ν. 4555/2018),

έδωσε τη δυνατότητα να διαχειριστούν με μεγαλύτερη ευχέρεια την ανάπτυξη και την οργάνωση των αθλητικών υπηρεσιών, παρά τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν από τη διόγκωση των αρμοδιοτήτων στους Δήμους.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν υλοποιηθεί από την Πολιτεία και άλλα προγράμματα που βοήθησαν στην αναβάθμιση των δημοτικών αθλητικών υπηρεσιών στη χώρα μας, αλλά δημιούργησαν και δυσκολίες σε οικονομικής φύσεως ζητήματα, μιας και τα κονδύλια από την κεντρική διοίκηση προς τους Δήμους δεν ήταν τα αντίστοιχα του μεγέθους των υπόχρεώσεων που κλήθηκαν να αναλάβουν όπως το Πρόγραμμα Πολιτεία (Ν. 2880/2001- ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001), το Πρόγραμμα «Ελλάδα 2004», το αναπτυξιακό πρόγραμμα «Θησέας» (ΦΕΚ 195/Α/19.10.2004), το ειδικό επενδυτικό πρόγραμμα ενίσχυσης Δήμων «Φιλόδημος» (ΦΕΚ 1377/Β/24.08.2018), με το οποίο στο τομέα του αθλητισμού προβλέπονται έργα κατασκευής και συντήρησης αθλητικών εγκαταστάσεων, γηπέδων και σταδίων, προκειμένου να ενισχυθεί ο ερασιτεχνικός και μαζικός αθλητισμός

Η διαπίστωση ότι τα τελευταία χρόνια οι δήμοι έχουν προοδεύσει σημαντικά και στο τομέα του αθλητισμού, αναφέρεται και από τον καθηγητή Κέλλη (2002), ο οποίος τονίζει ότι οι Δήμοι έχουν αναπτύξει έντονη και ποιοτική αθλητική δραστηριότητα, που έχει βελτιώσει κατά πολύ την εικόνα τους σε σχέση με το παρελθόν. Παρόλα αυτά συχνά παρατηρούνται προβλήματα στις παρεχόμενες υπηρεσίες αθλητισμού στους ΟΤΑ. Η ανάπτυξη πολιτικών και στρατηγικών για τον αθλητισμό, θα πρέπει να συνοδεύονται και από συνεχή δέσμευση των εκάστοτε διοικήσεων.

Εν κατακλείδι πολύ σημαντική ήταν και συνεχίζει να είναι με αυξανόμενους ρυθμούς, η συμβολή των ΟΤΑ στη δημιουργία και καλλιέργεια αθλητικής κουλτούρας καθώς και στην ανάπτυξη και εφαρμογή της «διά βίου άθλησης». Ο αθλητισμός είναι τρόπος ζωής.

2.7 Τύποι Οργάνωσης Αθλητισμού στους ΟΤΑ

Οι αθλητικές υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης τις περισσότερες φορές οργανώνονται σύμφωνα με τον Πρότυπο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας της ΕΕΤΑΑ. Στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας αποτυπώνεται η διαμόρφωση των υπηρεσιών σε διευθύνσεις, τμήματα και γραφεία και ορίζονται οι αρμοδιότητες τους και οι θέσεις του προσωπικού. Όμως έρευνες που έχουν γίνει στο χώρο της αθλητικής διοίκησης, αποδεικνύουν ότι υπάρχει ένα άλλο στοιχείο της οργάνωσης που διαφοροποιεί

τους αθλητικούς οργανισμούς μεταξύ τους και αυτό είναι η οργανωτική δομή. Σύμφωνα με τον Daft (2004), οργανωτική δομή είναι οι αλληλεπιδράσεις των εσωτερικών σχέσεων σε ένα οργανισμό που τον βοηθούν να καταφέρει να πραγματοποιήσει τους στόχους του, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση προσπαθεί να ορίσει τις ευθύνες του προσωπικού και να ελέγξει τους διαθέσιμους πόρους προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση της.

Οι ΟΤΑ εφαρμόζουν διαφορετικά μοντέλα διοίκησης σε θέματα αθλητισμού, ανάλογα με τη φιλοσοφία τους, τους πόρους που διαθέτουν, τις τοπικές ιδιαιτερότητές τους, το γεωγραφικό μέγεθός τους, τον πληθυσμό τους. Οι πιο συνήθεις τύποι οργάνωσης για τον αθλητισμό που συναντώνται στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι οι παρακάτω:

- Διευθύνσεις ή Τμήματα που υπάγονται στον Οργανισμό του Δήμου και διοικητικά την ευθύνη έχει ο αρμόδιος αντιδήμαρχος,
- Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) ή Δημοτικές επιχειρήσεις. Η ίδρυση των Ν.Π.Ι.Δ. δίνει την δυνατότητα να δρουν ανεξάρτητα χωρίς την έγκριση του Δημοτικού Συμβουλίου αποφεύγοντας έτσι τη γραφειοκρατία. Επίσης δίνεται μεγαλύτερη ευελιξία σε θέμα προσλήψεων προσωπικού, προμηθειών και γενικότερα στην οικονομική τους διαχείριση αφού δεν υπάγονταν στους κανόνες του δημοσίου λογιστικού και
- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) τα οποία συνιστώνται με απόφαση του Δ.Σ και μπορεί να είναι αμιγώς αθλητικά ή μεικτά με άλλες υπηρεσίες, συνήθως του πολιτισμού (Γκανάτσιος & Γαργαλιάνος, 2007).

Η οργάνωση λοιπόν ενός δημοτικού αθλητικού οργανισμού εξαρτάται από τρεις μεταβλητές:

- ✓ τις υπηρεσίες του,
- ✓ το οργανόγραμμα του και
- ✓ τον αριθμό με τις αντίστοιχες ειδικότητες του προσωπικού του.

Η πιθανή μεταβολή μιας μεταβλητής επηρεάζει και τις υπόλοιπες όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1. Επίδραση του μεγέθους στην οργάνωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών {Πηγή : Ε.Ε.Τ.Α.Α. (2011)}

Μεταβλητές	Ποσοτικές διαστάσεις	Ποιοτικές διαστάσεις
Υπηρεσίες	Αύξηση του Προσωπικού	Εμφάνιση μεγαλύτερης ποικιλίας υπηρεσιών και λειτουργιών /

	ανά υπηρεσία	Αύξηση της λειτουργικής εξειδίκευσης
Διάρθρωση υπηρεσιών	Αύξηση του αριθμού των οργανικών Μονάδων	Ύπαρξη οργανικών μονάδων ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου
Οργανικές θέσεις	Αύξηση του αριθμού των θέσεων Προσωπικού	Μεγαλύτερη ποικιλία ειδικοτήτων / Αύξηση της εξειδίκευσης του προσωπικού

Οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί συνήθως τμηματοποιούνται με βάση τις δραστηριότητες - λειτουργίες τους. (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2011). Έτσι η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει ως προς:

- ✓ τους σκοπούς/τομείς αρμοδιοτήτων (π.χ. υπηρεσίες αθλητισμού, επιτελικές υπηρεσίες, υπηρεσίες υποστήριξης),
- ✓ τις δραστηριότητες/λειτουργίες (π.χ. διεύθυνση/τμήμα αθλητισμού/τμήμα αθλητικής ανάπτυξης, διεύθυνση/τμήμα διαχείρισης αθλητικών χώρων, κλπ.),
- ✓ τη γεωγραφική περιοχή (παραρτήματα) και
- ✓ την ομάδα ωφελούμενων -target group (π.χ. προγράμματα υπαίθριας άθλησης, κολύμβησης, προγράμματα ΑμεΑ κλπ).

Σύμφωνα με τον Κάκκο (2006), ο αθλητισμός πρέπει να συνεργάζεται και με άλλους κλάδους της κεντρικής εξουσίας όπως την υγεία, την παιδεία, τις κοινωνικές υπηρεσίες κ.α.

2.8 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Αθλητικών Οργανισμών ΟΤΑ

Σύμφωνα με το Noe (2000), οι αθλητικοί οργανισμοί προκειμένου να πετύχουν ισορροπία στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των εμπλεκόμενων μερών, καθώς και τη δημιουργία και διατήρηση αξίας, πρέπει να υιοθετήσουν νέες πιο ευέλικτες και πρακτικές δομές, στελεχωμένες από ένα υποκινούμενο, εκπαιδευμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

Κάθε αθλητικός οργανισμός ΟΤΑ, ανάλογα με τους στόχους και την οργανωτική του δομή έχει διαφορετικές ανάγκες τόσο σε αριθμό, όσο και ειδικότητες προσωπικού. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με την πολιτική ηγεσία, προγραμματίζουν αριθμητικά, ποιοτικά, αλλά και χρονικά το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να πετύχουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού (Decenzo & Robbins, 2007).

Η στελέχωση των τμημάτων αθλητισμού των ΟΤΑ, αποτελείται από τους μόνιμους υπαλλήλους και τους υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ), που αποτελούν το μόνιμο προσωπικό και τους εργαζόμενους με σύμβαση μίσθωσης έργου ή σύμβαση ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ), οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως έκτακτο προσωπικό .

Οι λειτουργίες που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελούν κρίσιμο παράγοντα αποτελεσματικότητας των αθλητικών τμημάτων και είναι σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), είναι οι εξής:

- ❖ Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Η στελέχωση η οποία περιλαμβάνει την περιγραφή θέσεων, την προσέλκυση και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.
- ❖ Η ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζόμενων.
- ❖ Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου.
- ❖ Τα συστήματα αμοιβών και κινήτρων.
- ❖ Η ανάπτυξη των κατάλληλων εργασιακών σχέσεων και καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων.
- ❖ Η διασφάλιση της καλής υγείας και ασφάλειας των εργαζόμενων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον βασικό πυρήνα για την επίτευξη των στόχων ενός δημοτικού αθλητικού οργανισμού. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ικανοποίηση και η αφοσίωση των εξωτερικών πελατών των δημοτικών αθλητικών δομών, εξαρτάται καταλυτικά από την ικανοποίηση και των αφοσίωση των εργαζομένων σ' αυτούς, διαμορφώνοντας και τη συνολική υπόστασή του (Alexandris et al., 2004; Theodorakis et al., 2009; Tsitskari et al., 2014a; Avourdiadou & Theodorakis, 2014).

2.9 Πηγές Χρηματοδότησης Αθλητικών Οργανισμών ΟΤΑ

Η χρηματοδότηση των δημοτικών αθλητικών οργανισμών προέρχεται κυρίως από την ετήσια τακτική ή και έκτακτη επιχορήγηση του Δήμου, την προβλεπόμενη κρατική επιχορήγηση του Ν. 2880/2001, έσοδα από τη χρηματοδότηση της Γ.Γ.Α. για τα ΠαγΟ, έσοδα από τυχόν επιχορηγήσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, επιχορηγήσεις από άλλο δημόσιο φορέα, ίδρυμα ή νομικό πρόσωπο, ποσοστά από εισπράξεις αθλητικών αγώνων και διοργανώσεων ή και άλλων εκδηλώσεων που διεξάγονται στις αθλητικές εγκαταστάσεις της αρμοδιότητάς του, συνδρομές από τη συμμετοχή των αθλουμένων

στα προγράμματα άθλησης που υλοποιεί, έσοδα από την κινητή και ακίνητη περιουσία του, ποσοστά από εισπράξεις αθλητικών δράσεων που διενεργούνται χωρίς τη συμμετοχή του, έσοδα από διαφημίσεις στο χώρο των αθλητικών και άλλων εγκαταστάσεων.

Οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν και άλλες πηγές χρηματοδότησης όπως είναι οι καταχωρήσεις διαφημίσεων σε έντυπα, προγράμματα, περιοδικά του Δήμου, τα έσοδα από την πώληση αναμνηστικών προϊόντων, ο εθελοντισμός σε δράσεις που μειώνουν τις δαπάνες προσωπικού και τέλος κάθε είδους χορηγίες και δωρεές (Γκανάτσιος και Γαργαλιάνος, 2007).

2.10 Προγράμματα «Άθληση για όλους»

Με τον όρο «Διά βίου Άθληση» εννοείται μια φιλοσοφική αντίληψη, σύμφωνα με την οποία η φυσική δραστηριότητα αποτελεί μια μακροχρόνια διαδικασία, που αρχίζει σε θεωρητικό επίπεδο από τη γέννηση του ανθρώπου και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, με αποτέλεσμα να υιοθετείται ως μια μόνιμη βιοματική κατάσταση. Ορμόμενη από αυτή ακριβώς την αντίληψη, η ΕΕ παρεμβαίνει με δυναμικότητα για περισσότερα από πενήντα χρόνια τώρα στα θέματα του αθλητισμού τονίζοντας τον πολυδιάστατο χαρακτήρα του Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την πολυπλοκότητα του αθλητισμού για να εξηγήσουμε την εξέλιξη της πολιτικής της ΕΕ στον τομέα του αθλητισμού (García, 2006).

Το 1966 γεννήθηκε η ιδέα του προγράμματος «Αθλητισμός για όλους», από το Συμβούλιο Πολιτιστικής Συνεργασίας (Council for Cultural Cooperation CCC), το οποίο ιδρύθηκε από την Επιτροπή Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης. Το 1970 συντάσσει έκθεση, στην οποία 5 χώρες (Γερμανία, Ολλανδία, Νορβηγία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο), καταθέτουν αναφορές σχετικά με τον «Αθλητισμό για όλους» και *«η βασική ιδέα του προγράμματος έχει κοινωνικοπολιτιστική χροιά και δίνει έμφαση σε κίνητρα ιατρικής, βιολογικής, κοινωνικής και εκπαιδευτικής φύσεως»* (Τύμη, 2018). Το 1975 το Συμβούλιο της Ευρώπης διακήρυξε τα άρθρα που αφορούσαν το πρόγραμμα «άθληση για όλους» και το 1978 ο Διεθνής Χάρτης της Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού της UNESCO διατυπώνει μεταξύ άλλων ότι *«η ενασχόληση με την φυσική αγωγή και τον αθλητισμό αποτελεί βασικό δικαίωμα για όλους»*. Ακολούθησε ο Ευρωπαϊκός Χάρτης Αθλητισμού (The European Sport Charter), ενώ το Ευρωπαϊκό Έτος της Εκπαίδευσης μέσω του Αθλητισμού το 2004, έθεσε σε τροχιά υλοποίησης την εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων και εκστρατειών στα κράτη μέλη της ΕΕ.

Η συνεργασία σε επίπεδο ΕΕ και ο διάλογος για τον αθλητισμό, έχουν ενισχυθεί σε μεγάλο βαθμό χάρη στη Λευκή Βίβλο για τον Αθλητισμό του 2007 (White Paper on Sport, 2007), που εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και αναγνώρισε ότι *«από την άποψη της πολυμορφίας και της πολυπλοκότητας των ευρωπαϊκών δομών του αθλητισμού θεωρεί ότι [...] δεν είναι ρεαλιστικό να προσπαθήσουμε να ορίσουμε ένα ενιαίο μοντέλο οργάνωσης του αθλητισμού στην Ευρώπη»* (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2007: 12). Συνοδεύεται από το σχέδιο δράσης Pierre de Coubertin, με 53 προτεινόμενες δράσεις που θα υλοποιηθούν ή θα υποστηριχθούν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η ΕΕ το 2008 εγκρίνει και διανέμει στα κράτη μέλη της τις κατευθύνσεις για τον αθλητισμό για όλους.

Στην Ελλάδα τα προγράμματα άθλησης για όλους υλοποιήθηκαν για πρώτη φορά το 1983 από το Υφυπουργείο Νέας Γενιάς και Αθλητισμού με την ονομασία Μαζικός Λαϊκός Αθλητισμός. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990, τη λειτουργία και την οργάνωση των Π.Α.γ.Ο., οριοθετούν υπουργικές αποφάσεις και οδηγοί προγραμμάτων μαζικού αθλητισμού και το 2002 συστήνεται η Διεύθυνση «Άθληση για όλους» (Φ.Ε.Κ. 239/10-10-2002), υπό την αιγίδα της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (Τύμη, 2018).

Στο τέλος της δεκαετίας του 1990 μεταφέρεται σταδιακά στον κάθε φορέα η ευθύνη σχεδιασμού και υλοποίησης των προγραμμάτων με την κατάθεση προτάσεων Γ.Γ.Α., η οποία είναι υπεύθυνη για τη χάραξη της εθνικής πολιτικής για τον αθλητισμό. Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης εναρμονίζονται με αυτή και αναλαμβάνουν την υλοποίηση των αθλητικών προγραμμάτων σύμφωνα με τις τοπικές τους ανάγκες (Κάκκος, 2005).

Η λειτουργία των Π.α.γ.Ο. καθορίζεται λεπτομερώς στο οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο εκδίδεται κάθε φορά με απόφαση του Υφυπουργού Πολιτισμού και Αθλητισμού, και αναφέρει τις κατηγορίες και τα είδη τους, τους δικαιούχους φορείς, τους γενικούς όρους υλοποίησης και τη χρηματοδότησή τους.

Ως κύριος σκοπός των Π.α.γ.Ο. σύμφωνα με το τελευταίο Οργανωτικό Πλαίσιο (Ο.Π.) (ΦΕΚ 461/Β/14-2-2020) αναφέρονται τα εξής: *«Η άσκηση με τη συστηματική επιστημονική καθοδήγηση αποτελεί ουσιαστική κοινωνική επένδυση, γιατί βελτιώνει την ποιότητα ζωής του ανθρώπου, συμβάλλει στην πρόληψη υγείας και των εκφυλιστικών τάσεων, στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και σε μία καλύτερη σχέση ανθρώπου και φυσικού περιβάλλοντος. Σκοπός των Π.Α.γ.Ο. και Ε.Α.γ.Ο. είναι η βελτίωση του*

βιολογικού επιπέδου των αθλούμενων, η καλλιέργεια αθλητικού χαρακτήρα και αθλητικής συνείδησης, η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου και η αναψυχή των πολιτών».

Στη διάρκεια της τελευταίας δεκαπενταετίας έχουν εκδοθεί τα παρακάτω Οργανωτικά Πλαίσια:

- ΦΕΚ 211 / Β / 11-2-2008 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με το ΦΕΚ 1525 / Β / 4-8-2008
- ΦΕΚ 1945 / Β / 31-8-2011
- ΦΕΚ 2527 / Β / 8-10-2013
- ΦΕΚ 1774 / Β / 17-6-2016
- ΦΕΚ 461/Β/14-2-2020

Για να είναι αποτελεσματική η υλοποίηση των Π.α.γ.Ο. θα πρέπει να περιλαμβάνει τις φάσεις του σχεδιασμού, της υλοποίησης, της παρακολούθησης και της αξιολόγησης. Οι Κάκκος και Σταύρου (2004), υποστηρίζουν ότι οι τοπικοί φορείς που έχουν αναλάβει την υλοποίηση των Π.α.γ.Ο., θα πρέπει να έχουν αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αθλητισμού προσαρμοσμένο στα τοπικά χαρακτηριστικά, καθώς και σχέδιο δράσης με σαφή οργανογράμματα και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης, στοχεύοντας στην την αναβάθμιση, την καινοτομία και την κάλυψη των αναγκών των πολιτών.

Οι Γκανάτσιος και Γαργαλιάνος (2007), αναλύοντας περισσότερο τους παράγοντες αποτελεσματικότητας των Π.α.γ.Ο., αναφέρουν ότι θα πρέπει να δίνουν ευκαιρίες συμμετοχής σε όλους, να υλοποιούνται όλες τις ημέρες και ώρες για να μπορούν να τα παρακολουθούν και οι εργαζόμενοι, οι μαθητές κλπ., να ανακοινώνονται έγκαιρα και να καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των συμμετεχόντων, να έχουν προσιτό κόστος για όλες τις κοινωνικές ομάδες και μέριμνα για τις ειδικές κατηγορίες (τρίτεκνοι, πολύτεκνοι, άνεργοι, ΑμεΑ κτλ), ασκώντας μέσω αυτού και την κοινωνική πολιτική που οφείλει να παρέχει προς όφελος των πολιτών. Σημαντικός επίσης παράγοντας είναι η επιλογή κατάλληλων ΠΦΑ, καθώς η συμβολή τους για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων είναι καθοριστική. Επίσης, οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίζουν την καταλληλότητα των χώρων υλοποίησης των προγραμμάτων, οι οποίοι θα πρέπει κυρίως να παρέχουν ασφάλεια, να τηρούν τους κανόνες υγιεινής και να είναι προσβάσιμοι σε όλους.

Επίσης όπως αναφέρει η Παπαδημητρίου (1996), πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν η διάρθρωση της ηγεσίας, το εξειδικευμένο προσωπικό, οι κανόνες συμπεριφοράς στελεχών και εργαζομένων, η χρήση της τεχνολογίας, η καλή εσωτερική επικοινωνία, η ορθή και στοχευμένη χρήση των διαθέσιμων πόρων και ο αποτελεσματικός συντονισμός και έλεγχος.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν και τους επιμέρους στόχους για την εξασφάλιση της ποιότητας και της ανάπτυξης των Π.Α.γ.Ο. και Ε.α.γ.Ο., σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον Οργανωτικό Πλαίσιο, που στηρίζεται στις κατευθύνσεις της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Βελτίωση Ποιότητας

3.1.1. Έννοια Ποιότητας

«Εις τελειότητα του ανθρώπου τρία δει συνδράμειν: φύσιν, μάθησιν και άσκησιν».

Πλάτων, 427-347 π.Χ., Φιλόσοφος

Στα αρχαία Ελληνικά η λέξη «ποιότης» σημαίνει «τι λογής». Η ποιότητα αποτελεί μία έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα και επηρεάζει τόσο την συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και των πολιτών. Από τη δεκαετία του '50 κυρίως και μετά πολλοί επιστήμονες και ερευνητές έχουν ασχοληθεί σθεναρά με θέματα ποιότητας.

Ο Deming (1982), που θεωρείται ένας από τους μέγιστους «γκουρού» της ποιότητας ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς και επικεντρώνεται στην «αποτελεσματική παραγωγή της ποιότητας που η αγορά προσδοκά ότι θα έχει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια υπηρεσία» (Deming, 1986). Ο ίδιος συνέδεσε την ποιότητα με τη διαχείριση της ως εξής: «η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με την καλύτερη διαχείριση του σχεδιασμού, της μηχανικής, των ελέγχων και των βελτιώσεων των διαδικασιών, που οδηγούν στην μείωση του κόστους και στην αύξηση της παραγωγικότητας». Επίσης υποστηρίζει, ότι η διοίκηση και όχι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνη για τυχόν λάθη στο παραχθέν προϊόν ή υπηρεσία. Αναμφισβήτητα διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας με τον 'Κύκλο του Deming', ο οποίος περιλαμβάνει τεχνικές, εργαλεία και τα κάτωθι τέσσερα επαναλαμβανόμενα στάδια:

- ✓ Σχεδιασμός: Εντοπίζουμε και ορίζουμε το πρόβλημα, προσδιορίζουμε αιτίες και λύσεις και επιλέγουμε την κατάλληλη λύση. Απαντούμε δηλαδή στις εξής ερωτήσεις: τι θα αλλάξουμε, γιατί να το κάνουμε και πώς θα το κατορθώσουμε.
- ✓ Δράση: Εφαρμόζουμε τη λύση σε μικρή κατά προτίμηση κλίμακα.
- ✓ Έλεγχος: συγκεντρώνουμε δεδομένα, παρακολουθούμε και μελετούμε τα αποτελέσματα.
- ✓ Αξιολόγηση: χρησιμοποιούμε τα αποτελέσματα, τροποποιούμε τη διαδικασία

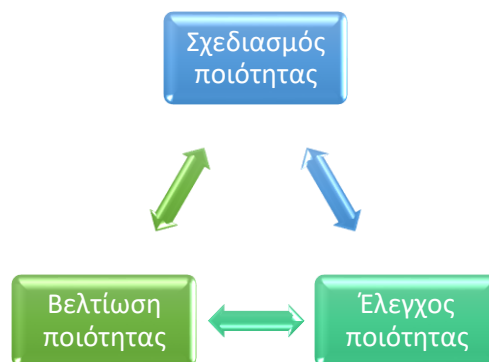
και δημιουργούμε πλάνο εφαρμογής σε μεγαλύτερη κλίμακα.



Σχήμα 4. Ο κύκλος του Deming (Πηγή: Kiran, 2017).

Ο Crosby (1979), αναφέρει ότι «ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που θέτουν οι διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες προς ικανοποίηση των πελατών τους. Οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν πλήρως τις προσδοκίες των πελατών, γι' αυτό και στον ορισμό αυτό αντιμετωπίζονται ως ένα ξεχωριστό πρόβλημα».

Σύμφωνα με τον Juran (1991), «ποιότητα για ένα προϊόν/υπηρεσία ορίζεται η επάρκειά του/της για χρήση». Διατυπώνει ότι η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη, αλλά πρέπει να προσχεδιαστεί. Μία από τις πλέον γνωστές θεωρίες του είναι «η τριλογία της ποιότητας του Juran», στην οποία ο σχεδιασμός της ποιότητας, η βελτίωση και ο έλεγχος αυτής συνιστούν βασικά, αλληλένδετα και αμοιβαία ενισχυόμενα στοιχεία για τη διασφάλιση της ποιότητας (Στεφανάτος, 2000)



Σχήμα 5. Η τριλογία της ποιότητας του Juran

Αρκετά χρόνια αργότερα, ο Oakland (2003) αναφερόμενος στη Διοίκηση της Ποιότητας, ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο όλων εκείνων των χαρακτηριστικών, ιδιοτήτων και γνωρισμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία είναι ικανά να ικανοποιούν δηλωμένες ή υποδηλούμενες ανάγκες των πελατών. Επίσης οι Juran και Gryna (1993), υποστηρίζουν ότι η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη, αλλά πρέπει να προσχεδιαστεί.

Σύμφωνα με τον Drucker (1985), «ποιότητα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν είναι ένα χαρακτηριστικό που προσδιορίζεται από τη μεριά του επιχειρηματία-προμηθευτή του προϊόντος αυτού ή της υπηρεσίας. Αντίθετα, είναι ένα χαρακτηριστικό έτσι όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης και είναι πρόθυμος να πληρώσει για αυτή.».

Τέλος σύμφωνα με το πρότυπο ποιότητας ISO 9000:2005 η ποιότητα ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληρεί κάποιες συγκεκριμένες απαιτήσεις». Ορίζει δε τις απαιτήσεις αυτές ως «μία ανάγκη ή προσδοκία». Βασιζόμενοι στον ορισμό του Elias (2015), «η ποιότητα είναι η ικανότητα της απόδοσης, σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, να εκτελεί μια συγκεκριμένη στρατηγική».

Σύμφωνα με τον Beasley (2014), στο πλαίσιο αυτό πρέπει να προσαρμόζει μια επιχείρηση στο «περιβάλλον» της τις βασικές πτυχές της ποιότητας που είναι:

- Παραγωγή (Producing), όπου παράγεται η επιθυμητή υπηρεσία (υλική ή άυλη),
- Έλεγχος (Checking), όπου επιβεβαιώνεται ότι έχει γίνει σωστά,
- Ποιοτικός έλεγχος (Quality Control), ο οποίος ελέγχει τη διαδικασία με σκοπό να επιβεβαιώσει ότι το αποτέλεσμα είναι το αναμενόμενο,
- Διαχείριση Ποιότητας (Quality Management), η οποία είναι η κατεύθυνση που πρέπει να υιοθετήσει ένας (δημόσιος) οργανισμός, έτσι ώστε αναλύοντας και βελτιώνοντας τις διαδικασίες να βελτιστοποιήσει την απόδοση του και
- Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance), η οποία στηρίζει σθεναρά το αίσθημα της εμπιστοσύνης ότι μια υπηρεσία θα είναι ικανοποιητική ως προς τις προδιαγραφές της.



Σχήμα 6. Οι πέντε βασικές πτυχές της ποιότητας στο πλαίσιο της επιχείρησης (Πηγή: Beasley, 2014)

Από τα παραπάνω είναι εύκολο να συμπεράνουμε ότι βασική προϋπόθεση για μια σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση είναι να εφαρμόζονται διαδικασίες ικανές να εξυπηρετούν το σκοπό τους, ο οποίος είναι φυσικά η καλύτερη δυνατή και ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη γρήγορα, σωστά, αξιόπιστα και με μικρό κόστος.

3.1.2. Διοίκηση Ποιότητας

Η Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management) μπορεί να οριστεί ως μια μέθοδος διαχείρισης για την παροχή προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών με χαρακτηριστικά σύμφωνα με τα πρότυπα και τις προσδοκίες των πελατών-πολιτών, ενώ τα ποιοτικά χαρακτηριστικά βελτιώνονται συνεχώς (Κέφης, 2005).

Η διοίκηση ποιότητας έχει τρεις βασικές συνιστώσες:

- Ποιοτικός έλεγχος (Quality Control), όπου επανεξετάζεται η ποιότητα όλων των συντελεστών κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας
- Διασφάλιση ποιότητας (Quality Assurance), όπου η ποιότητα παρακολουθείται και αξιολογείται για να εξασφαλιστεί ότι πληρούνται τα πρότυπα ποιότητας και
- Βελτίωση της ποιότητας (Quality Improvement), που συμβάλλει στην επίτευξη καλύτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών.



Σχήμα 7. Οι τρεις βασικές συνιστώσες της διοίκησης ποιότητας (Πηγή: Κέφης, 2005)

Σκοπός της λειτουργίας της διοίκησης ποιότητας πρέπει να είναι ο προσδιορισμός και η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών:

- των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών)
- της ηγεσίας
- των προμηθευτών
- της κοινωνίας

Επίσης μεγίστης σημασίας στη διοίκηση ποιότητας έχουν η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση του κόστους, καθώς και η επίτευξη, διατήρηση και βελτίωση της συνολικής οργανωτικής δομής και των δυνατοτήτων της.

Η χάραξη στρατηγικής διοίκησης ποιότητας μπορεί να υλοποιηθεί όταν γίνονται κατανοητές οι διαστάσεις της ποιότητας όπως η απόδοση, η αξιοπιστία η ανταπόκριση σε προδιαγραφές, η ανθεκτικότητα, η αισθητική κ.α. Επίσης η αντίληψη των πελατών αποτελεί σταθμικό παράγοντα. Σ' αυτή τη διάσταση καλό είναι να διεξάγονται τακτικά έρευνες για τον προσδιορισμό των προτιμήσεων και αναγκών των πελατών. Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και διεργασιών ενός οργανισμού και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, αποτελούν βασική προτεραιότητα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής ποιοτικού μάνατζμεντ. Αυτό φυσικά προϋποθέτει και την υιοθέτηση νέων αξιών και συμπεριφορών, καθώς και την καθολική συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συγκρότηση ομάδων εργασίας, τη μερική αποκέντρωση στη

λήψη αποφάσεων και απαραίτητα με την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας και συμμετοχικών διαδικασιών. Με αυτά τα δεδομένα μπορεί να γίνει ένας σωστός σχεδιασμός ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο η ηγεσία θα πρέπει να το γνωστοποιεί και φυσικά να το θέτει σε εφαρμογή.

Η υιοθέτηση και εφαρμογή Προτύπων Διοίκησης Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί όχι μόνο ανάγκη, αλλά και υποχρέωση στη σύγχρονη εποχή.

3.1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο και στο πλαίσιο της οικονομικής ανασυγκρότησης, ο Williams Edward Deming υπήρξε πρωτοπόρος για την εποχή του με τη θεωρία της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» (ΔΟΠ), η οποία εφαρμόζεται μέχρι σήμερα. Ο Deming χαρακτηρίστηκε, ως ο πιο επιφανής Αμερικανός, όχι στη χώρα του -που εστίαζε ακόμα στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα-, αλλά στην Ιαπωνία, η οποία αντιμετώπιζε τεράστιο πρόβλημα ανταγωνισμού, καθιερώνοντας μάλιστα προς τιμή του και το βραβείο Ποιότητας Deming. Ήταν η πρώτη χώρα που εφάρμοσε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια υιοθετήθηκε από χώρες σε όλο τον κόσμο.

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είχαν συνάφεια με την ιαπωνική φιλοσοφία και κουλτούρα σύμφωνα με την οποία όλα τα μέλη μιας κοινότητας εργάζονται με σκοπό να βελτιώνονται συνεχώς. Έτσι σύμφωνα με την ΔΟΠ, στο πλαίσιο ενός οργανισμού όλοι οι εμπλεκόμενοι εργάζονται με στόχο τη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων & παροχής υπηρεσιών, καθώς και της οργανωσιακής κουλτούρας του. Είναι η «υλοποίηση μιας ιδεολογίας, που στηρίζεται στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης» (Atkinson, 1990).

Σύμφωνα με τον Kaynak (2003), ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management, TQM) ορίζεται «η ολιστική φιλοσοφία διαχείρισης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού». Πιο αναλυτικά, με τη λέξη «διοίκηση» έχουμε τη πλήρη και συνεχή δέσμευση των ανώτερων και ανώτατων στελεχών με στόχο την ανάπτυξη και τη διατήρηση της βελτίωσης της ικανότητας. Με τη λέξη «ολική» γίνεται αναφορά στην εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων στο σύνολό τους επιδιώκοντας την ποιότητα σε κάθε πτυχή της εργασίας και σχετικά με την «ποιότητα» την εκπλήρωση των απαιτήσεων όλων των stakeholders υπερβαίνοντας τις προσδοκίες τους (Cohen και Brand, 1990).

Οι Rosenhoover και Kuhn (1996) ορίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφία διαχείρισης βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας ομάδες εργαζομένων, στατιστικές και μεθόδους απόδοσης με γνώμονα τον πελάτη. Κατά τους Younis et al (1996), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προωθεί την κουλτούρα με γνώμονα τον πελάτη με σκοπό τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας και σύμφωνα με τους Kevin et al (2011) είναι μια οργανωτική φιλοσοφία με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών έτσι ώστε να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών. Ο κυριότερος προσανατολισμός είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με τη διευρυμένη έννοια εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες (Ζαβλανός, 2006).

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αξίας των αγαθών ή υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων (Τσιότρας, 1995). Για να υπάρξει αποτελεσματική εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση του κάθε οργανισμού να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις αντίστοιχες της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (James, 1998).

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. βασίζεται στις εξής αρχές για να έχει αποτελεσματικότητα η εφαρμογή της:

- ❖ ενεργός συμμετοχή και υποστήριξη της διοίκησης,
- ❖ εστίαση στις ανάγκες του πελάτη και του εργαζόμενου,
- ❖ συνεχής βελτίωση,
- ❖ συμμετοχή όλων των ατόμων σε ομάδες και
- ❖ λήψη αποφάσεων με πραγματικά δεδομένα και αντικειμενικά κριτήρια.

Αρχικά θα πρέπει να υπάρχει η δέσμευση για την εφαρμογή πολιτικών με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι για να γίνει αυτό εφικτό, θα πρέπει

υπάρχει ανάλογη εκπαίδευση και τεχνολογία διοίκησης ολικής ποιότητας και ότι όλο αυτό το εγχείρημα διέπεται από μια μακροπρόθεσμη στρατηγική (Dempsey and Petty, 2020).

Βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική υλοποίηση των παραπάνω, είναι η ανώτατη διοίκηση να διασφαλίζει με τις απαραίτητες ενέργειες την βελτίωση των υποδομών και φυσικά τους πόρους (Padhy, 2013).

Βάσει των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενεργό ρόλο υποστήριξης, δέσμευσης και αποφάσεων χρηστής διαχείρισης θα πρέπει λαμβάνονται από υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα, άρα είναι πολύ σημαντική η κατάρτιση των εργαζομένων με στόχο την οργανωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Rosenhoover και Kuhn, 1996).

Σκοπός λοιπόν της ΔΟΠ είναι να λειτουργεί ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διοίκησης μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται στελέχη και εργαζόμενοι με στόχο την διαρκή βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μέσω μετρήσιμων μεθόδων, επιτυγχάνοντας τη μέγιστη ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών (Κέφης, 2005).

Έτσι χτίζεται και η αντίστοιχη κουλτούρα για τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παρεχομένων αγαθών ή προσφερομένων υπηρεσιών με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού. Κατά τον Δερβιτσιώτη (2001), «ως εξωτερικοί πελάτες νοούνται οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων ενώ, ως εσωτερικοί πελάτες νοούνται τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση».

Σήμερα στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της συνεχούς εξέλιξης, οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να είναι τόσο παραγωγικές όσο και αποδοτικές όπως και στον ιδιωτικό τομέα (Hsieh et al., 2002). Οι απαιτητικοί προϋπολογισμοί καθώς και η αυξανόμενη ζήτηση του πολίτη ανάγκασαν τις κυβερνήσεις πολλών χωρών να υιοθετήσουν τη διαχείριση της ποιότητας ως θεραπεία για τα προβλήματά τους (Rosenhoover και Kuhn, 1996). Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες είναι ακόμα προβληματική. Ωστόσο, έρευνες έδειξαν ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας προσφέρει πλεονεκτήματα στις δημόσιες υπηρεσίες, αρκεί να υιοθετηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό ως φιλοσοφία και να παραμετροποιηθεί σύμφωνα με τα δεδομένα του δημοσίου και των ιδιαιτεροτήτων του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι λοιπόν κάτι περισσότερο από μια φιλοσοφία διαχείρισης. Μπορεί να θεωρηθεί ένα αναγκαίο και χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς με σκοπό να εγγυηθεί μια συστηματική και μόνιμη βελτιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση των πόρων τους. Ως απόρροια αυτής της ενεργητικής προσέγγισης, όλες οι

πρωταρχικές, υποστηρικτικές και διαχειριστικές διαδικασίες πρέπει να σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται η βέλτιστη (αναμενόμενη) ποιότητα για τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Με τον Ν.3230/2004 θεσμοθετήθηκε η εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Το νέο αυτό μοντέλο δημόσιας διακυβέρνησης, διατηρώντας το θεσμικό πλαίσιο νομιμοποίησης των δημόσιων οργανισμών, ενισχύει την επιχειρησιακή τους ικανότητα εισάγοντας ένα σύνολο νέων αρχών όπως η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα και η ποιότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα νέο μοντέλο διοίκησης στο δημόσιο τομέα που επιχειρεί να την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών αλλαγών βασισμένες στις αρχές μιας εξωστρεφούς, διαφανούς και αποτελεσματικής διοίκησης με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Μιχαλόπουλος Ν, 2001). Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα μπορεί να γίνει σταδιακά και στοχευμένα, μη καταργώντας την υπάρχουσα δομή και λειτουργία.

Τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ στη δημόσια διοίκηση σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (2003) εντοπίζονται:

- Στην βελτίωση της ποιότητας και στην αύξηση της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Στην ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας και υπευθυνότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού.
- Στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και στην ανάπτυξη του αισθήματος αφοσίωσης στους στόχους του φορέα.
- Στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών από τη χρήση των δημόσιων υπηρεσιών.

Οι έρευνες που αφορούν τον Ελλαδικό χώρο δυστυχώς είναι περιορισμένες μιας και η εφαρμογή της ΔΟΠ σε δημόσιους φορείς είναι σε εμβρυακό στάδιο. Οι λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. από το Δημόσιο Τομέα είναι η αναποτελεσματικότητα των υπαρχουσών διαδικασιών να διασφαλίσουν την ποιότητα, η ανάγκη πελατοκεντρικής προσέγγισης του πολίτη, η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων φορέων.

Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές, είναι αμφίβολο αν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί στις δημόσιες υπηρεσίες. Για κάποιους η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν συνάδει με τη φύση του δημοσίου γενικότερα ή ακόμα και με την αντίληψη των πολιτών για τις δημόσιες υπηρεσίες (Hsieh et al., 2002). Άλλοι υποστηρίζουν ότι εξαιτίας του ότι στις δημόσιες υπηρεσίες, ισχύουν ακόμα αυστηροί κανόνες, γραφειοκρατικές διαδικασίες, πολιτική και αρνητικά στερεότυπα, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Cohen και Brand, 1990).

Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μια νέα προσέγγιση στις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί δέσμευση από όλα τα επίπεδα διοίκησης. Για να διασφαλιστεί η εφαρμογή της, θα πρέπει να αναγνωριστεί από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και να χαραχθεί συγκεκριμένη στρατηγική για την υλοποίησή της. Η στρατηγική αυτή, θα πρέπει να είναι εκτελέσιμη με συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και κάθε άτομο στην οργάνωση να συμμετέχει ενεργά (Charles και Gary, 1990). Η βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού απαιτεί βαθιά δέσμευση για ποιότητα, κατάρτιση και ορθή επιλογή σχετικά με τις θέσεις εργασίας, βάσει επιδόσεων, και διεξαγωγή κριτικής ανάλυσης για κάθε βήμα εργασίας, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση των λαθών. (Cohen και Brand, 1990).

Βασική επιδίωξη και φιλοσοφία του δημοσίου είναι να παρέχει υπηρεσίες στον πολίτη γρήγορα, σωστά, αξιόπιστα, με μικρό κόστος. Σκοπός της ΔΟΠ είναι να παρέχει σε έναν οργανισμό την δυνατότητα να εστιάζει τους στόχους του μέσα από ένα σύστημα ποιότητας και να πετυχαίνει τη βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Συνιστά μια προσέγγιση ενός οργανισμού για να βελτιωθεί η ποιότητα και να πληρούνται οι απαιτήσεις του πελάτη με τον έλεγχο των διαδικασιών (Hoyle, 2006; Nwabueze, 2011). Μέσω της ΔΟΠ, οι επιχειρήσεις αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους, μειώνουν το κόστος τους και προωθούν την ομαδική εργασία. Ο συνδιασμός λοιπόν αν και δύσκολος, δεν είναι ανέφικτος εφόσον ο στόχος είναι κοινός.

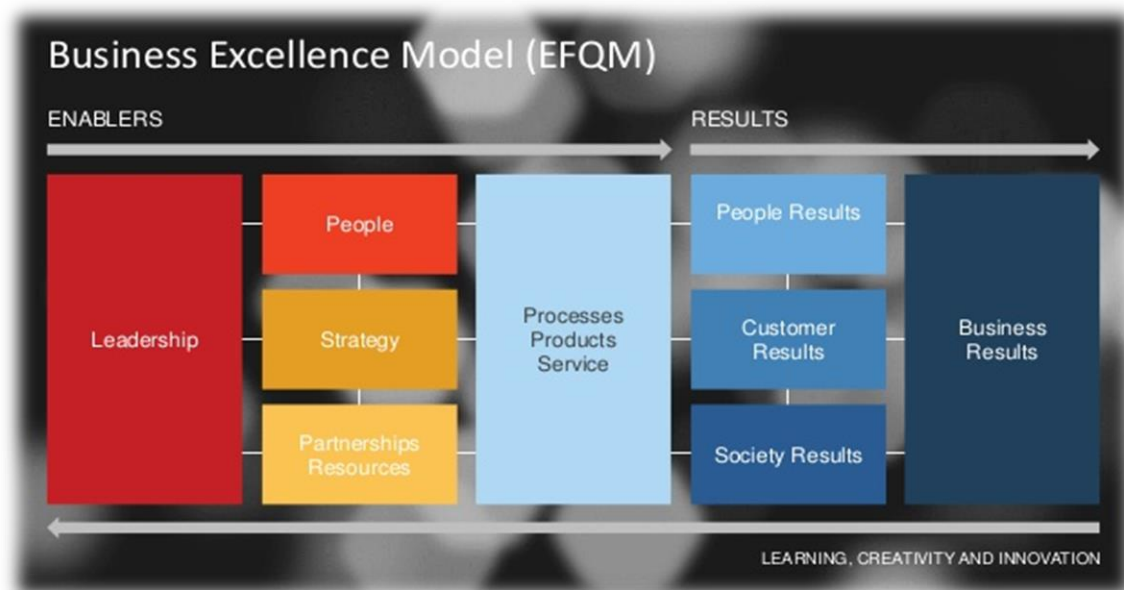
Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM)

"...η μάχη για την Ποιότητα αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία των επιχειρήσεως σας και για την επιτυχία όλων μας".

Jacques Delors, Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, 15 Σεπτεμβρίου 1988.

Η Ευρώπη έχοντας αναγνωρίσει την αξία της Διοίκησης ολικής Ποιότητας συγκρότησε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) στις 15 Σεπτεμβρίου 1988 του οποίου σκοπός είναι να βοηθήσει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε δράσεις και διαδικασίες οι οποίες θα τους οδηγήσουν στην επιχειρηματική τελειότητα και ταυτόχρονα να αναγνωρίσουν την συνεισφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Από το 1996 θεσπίστηκε και για επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα, με απώτερο στόχο την αύξηση της ευελιξίας την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους. Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του EFQM – Excellence Model περιγράφονται συνοπτικά στο ακρωνύμιο RADAR, όπου R=Results (αποτελέσματα), A=Approach (προσέγγιση), D=Deployment (ανάπτυξη), A=Assesment (Αξιολόγηση), R=Review (Αναθεώρηση).

Τα γενικά κριτήρια που απαρτίζουν το EFQM, στην πιο πρόσφατη εκδοχή τους, παρουσιάζονται σχηματικά στη συνέχεια:



Σχήμα 8. Ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας (EFQM)

Η χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου από οργανισμούς, τους δίνει τη δυνατότητα να μπορούν να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους σε σχέση με ένα επιχειρηματικό πρότυπο τελειότητας, να προσαρμόζουν και να εξελίσσουν το στρατηγικό τους πρόγραμμα με βάση τις μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, να αξιοποιούν τις δυνατότητες που έχουν για συνεχή βελτίωση, καθώς και να

εφαρμόζουν μεθόδους συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) ώστε να συγκρίνουν τα αποτελέσματα τους με αυτά άλλων οργανισμών (Κεφης, 2005).

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ή Common Assessment Framework (CAF) αποτελεί ένα εργαλείο ΔΟΠ, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management, EFQM, <http://www.efqm.org/>) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Το ΚΠΑ διαμορφώθηκε από την Επιστημονική Ομάδα Εφαρμογής Καινοτομιών στις Δημόσιες Υπηρεσίες (Innovative Public Services Group, IPSG), που λειτουργεί στο πλαίσιο της ΕΕ και στην οποία συμμετέχει ενεργά και η χώρα μας.

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύχρηστο εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να εφαρμόσουν τεχνικές ΔΟΠ και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Παρέχει ένα πλαίσιο αυτο-αξιολόγησης που έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα. Συνολικά, πρόκειται για ένα γενικό, απλό, προσιτό και εύχρηστο ευρωπαϊκό πρότυπο, το οποίο άπτεται όλων των πτυχών της οργανωσιακής αριστείας, αποτελούμενο από 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια προς αξιολόγηση. Βασίζεται στις αρχές της ΔΟΠ και ιδιαίτερα στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και τον σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.



Σχήμα 9. Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ)

Παρά το γεγονός ότι το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση. Η εφαρμογή του όμως, παρουσιάζεται ιδιαίτερα γραφειοκρατική και καλό θα ήταν να σχεδιαστεί σε πιο απλοποιημένη μορφή, ώστε να είναι προσιτό και προσαρμοσμένο στο αντικείμενο και στα καθήκοντα της κάθε υπηρεσίας του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα.

3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Αθλητικοί ΟΤΑ

Οι αθλητικοί οργανισμοί που εφαρμόζουν τη διοίκηση ολικής ποιότητας αναγνωρίζουν την αξία του εργαζόμενου στην αποτελεσματικότητα τους, δημιουργούν κοινά συστήματα οργανωσιακών αξιών και κανόνες συμπεριφοράς παρέχοντας δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι έρευνες που υπάρχουν στο τομέα του αθλητισμού δείχνουν πως οι πιο σημαντικές συνιστώσες στο πεδίο της αθλητικής διαχείρισης είναι η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών. Μέσω αυτών ερμηνεύεται και η έννοια της εμπιστοσύνης των πελατών (Clemes, Brush, & Collins, 2011; Ferrand, Robinson, Valette-Florence, 2010; Kyle, Theodorakis, Karageorgiou, & Lafazani, 2010; Theodorakis, Alexandris, Tsiggilis & Karvounis, 2013; Yoshida & James, 2010). Σύμφωνα με τα συμπεράσματα σχετικών ερευνών αποδεικνύεται ότι οι ανάγκες και οι αντιλήψεις των πελατών, εκδηλώνονται σε βάθος χρόνου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι σχέσεις μεταξύ ποιότητας, ικανοποίησης και αφοσίωσης να διαφοροποιούνται ανάλογα με το στάδιο κατανάλωσης (Bolton & Lemon, 1999; Dagger & Sweeny, 2007; Mittal, Kumar & Tsiros, 1999).

Ειδικότερα στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων, είναι περιορισμένες οι μελέτες για την εξέταση πάνω στο ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στο πώς είναι εφικτό να βελτιωθεί η απόδοση, αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται κατά τη διάρκεια της συμμετοχής των ατόμων στα προγράμματα του αθλητισμού, καθώς και η αύξηση της πιστότητάς τους. Οι υπάρχουσες μελέτες δηλώνουν πως η διασφάλιση ολικής ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, ορίζοντας πως η ΔΟΠ συνιστά μια βιώσιμη επιλογή που πρέπει να υιοθετήσουν οι δημοτικές αθλητικές οργανώσεις.

Οι Jiang and Wang (2006) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών θα πρέπει να είναι συνεχής και να παρακολουθείται προσεκτικά, επειδή η ποιότητα δεν είναι απλά μια ιδέα, αλλά «είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης των πραγμάτων και καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων του αθλητικού οργανισμού». Συνεπώς, η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να είναι σαφώς ο κύριος στόχος μιας αθλητικής οργάνωσης που προσπαθεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες του ικανοποιημένους, προσφέροντάς τους ποιοτικές αθλητικές υπηρεσίες (Johnson and Gustavson, 2000).

Η αντίληψη της ποιότητας φαίνεται να έχει συνήθως μια ισχυρότερη σχέση με τις γνωστικές πτυχές, όπως η απόφαση για μια αθλητική υπηρεσία να γίνεται με τρόπο πιο «ολιστικό» (Babin and Griffin, 1998). Αυτό πρακτικά σημαίνει πως η αντίληψη αποκτάται μέσα από «ιδίαν πείρα».

Στο Μεξικό η μελέτη των Medina et al (2008), ανέδειξε πως η επικοινωνία αποτελεί κριτήριο αποτελεσματικής πρακτικής ΔΟΠ στα τμήματα αθλητισμού της πόλης του Monterrey, έχοντας ποσοστό 55% σε ένα σύνολο έξι κριτηρίων.

Στην Ισπανία συναντάται ένα μοντέλο τοπικής διοίκησης, όπου οι δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες έχουν την ευθύνη για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των πλάνων για τις αθλητικές υπηρεσίες, έχουν υπό την εποπτεία τους τις δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις και στόχος τους είναι η προώθηση του αθλητισμού και η πρόσβαση όλων των πολιτών στις καλύτερες δυνατές συνθήκες που επιθυμούν να συμμετέχουν ανεξαρτήτως φύλου ή κοινωνικοοικονομικού επιπέδου. Συνεπώς, η διαχείριση ποιότητας των αθλητικών δημοτικών οργανισμών είναι μια μεγάλη πρόκληση για τη χώρα (Burillo et al., 2011).

Στην Αγγλία οι Darren και Green (2002) αναφερόμενοι στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ατόμων, μέσω της πρόληψης των ασθενειών και τη βελτίωση της φυσικής κατάστασης, οι τοπικές αθλητικές υπηρεσίες επιδιώκουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, έτσι ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες των πολιτών με γνώμονα τις προσδοκίες τους.

Σύμφωνα με τη McKenna (2002), η οποία διερεύνησε τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού στον Καναδά, από την πλευρά των συμμετεχόντων, κατέληξε στου εξής πιο σημαντικούς: α)

την ποιότητα των δραστηριοτήτων, β) τις συγκεκριμένες δραστηριότητες, γ) το φυσικό περιβάλλον, δ) τους εκπαιδευτές και ε) την ομάδα των συμμετεχόντων.

Οι Afthinos, Theodorakis και Nassis (2005) εξέτασαν τη σημαντικότητα των αθλητικών κέντρων λαμβάνοντας υπόψη τους τα δημογραφικά στοιχεία καθώς επίσης και τα κίνητρα που δημιουργούνται από τους πελάτες για να προσέλθουν σε αυτά. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 346 μέλη ιδιωτικών και δημοσίων αθλητικών κέντρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το φύλο αποτελεί βασικό συστατικό των δημογραφικών στοιχείων που συλλέγονται κατά την έρευνα αγοράς και διαχωρίζουν τους καταναλωτές σε αγορές-στόχους. Επίσης ο τύπος του αθλητικού κέντρου (ιδιωτικό ή δημόσιο) επηρεάζουν τις επιθυμίες των πελατών, πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία επιθυμεί το πρόγραμμα άσκησης να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Ακόμα, οι πελάτες των ιδιωτικών κέντρων έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις σε σχέση με τους αντίστοιχους στα δημόσια αθλητικά κέντρα.

Στην Ελληνική πραγματικότητα υπήρχαν και υπάρχουν ζητήματα όπως η κακή ή ανύπαρκτη διοίκηση και διαχείριση κρατικών αθλητικών εγκαταστάσεων, οι «φειδωλές» κρατικές επιχορηγήσεις στο πλαίσιο χρηματοδότησης, η ελλειμματική ανανέωση και ο σπάνιος επανασχεδιασμός των αθλητικών προγραμμάτων, οριοθετούν μια κατάσταση με εμφανείς τις αδυναμίες στην οργάνωση του δημόσιου τομέα αθλητισμού στη χώρα και με περιορισμούς στην ποιότητα του αθλητικού προϊόντος/υπηρεσίας (Τραυλός κ.α, 2012).

Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια γίνεται μια σοβαρή προσπάθεια μέσω του Εθνικού Σχεδίου Μεταρρύθμισης με τον επανασχεδιασμό των στρατηγικών στόχων της Γ.Γ.Α. για τον αθλητισμό, που αφορούν στην ανάγκη αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας της Διοίκησης για τη συνέχεια της αθλητικής μεταρρύθμισης, την αναβάθμιση του αγωνιστικού και μαζικού αθλητισμού και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (<https://gga.gov.gr/>).

Στο πλαίσιο αυτό γίνεται σημαντική η προτεραιοποίηση της σημαντικότητας κατανόησης των αναγκών των πολιτών, αλλά και των προσδοκιών τους. Δεδομένου ότι οι αθλητικοί οργανισμοί είναι κατεξοχήν πελατοκεντρικοί και εξαιτίας του ότι η ΔΟΠ εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, οι δημοτικοί φορείς που αναλαμβάνουν τη διαχείριση και υλοποίηση αθλητικών προγραμμάτων, πρέπει να στοχεύουν στην

επίτευξη ποιοτικών προτύπων στον αθλητικό οργανισμό, που σημαίνει να πετύχουν ικανοποιητικά τις προσδοκίες των αθλουμένων όχι μόνο την πρώτη φορά αλλά και κάθε φορά, να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν αποδοτικές διαδικασίες, να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες, να εμπνέουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη, να είναι πρόθυμοι και διαθέσιμοι, καλά καταρτισμένοι και όλα αυτά σύμφωνα με τους όρους των προσδοκιών του πελάτη (Mawson, 1993).

Η ΔΟΠ πρέπει να ορίζεται για όλους όσους παρέχουν αθλητικές υπηρεσίες με ένα μόνιμο σύστημα καταχώρισης που θα έχει ως σκοπό την αξιολόγηση μιας πολιτικής προσαρμοσμένη στην ποιότητα. Το κλειστό σύστημα που επικρατεί στους αθλητικούς οργανισμούς θεωρείται ιδανικό για να εισαχθούν νέες στρατηγικές ποιότητας στον αθλητικό τομέα, ακόμα και στο δημόσιο (De Knop et al., 2004).

Ένας αθλητικός οργανισμός/επιχείρηση θα πρέπει να εισάγει όλα τα στοιχεία εκείνα, που θα τον κάνουν ανταγωνιστικό και θα εξασφαλίζουν την βιωσιμότητά του. Οι Ko & Pastore (2005) αναφέρουν, πως η επιτυχία μιας αθλητικής επιχείρησης εξαρτάται, από το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της και αυτό θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός της στόχος. Επίσης μια αθλητική επιχείρηση για να διασφαλίσει ότι οι υπηρεσίες της είναι συνεπείς, αξιοποιεί το προσωπικό της, καθώς και τις νέες τεχνολογίες (Parks et al., 1998). Όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται υψηλής ποιότητας υπηρεσία, είναι πιστοί και πρόθυμοι και την προτείνουν και σε άλλους (Calabuig et al, 2014).

Οι δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες στοχεύουν στη δημιουργία αθλητικής κουλτούρας στην τοπική κοινωνία, που αποτελεί στοιχείο πολιτισμού και επηρεάζει την αθλητική αγορά. Είναι σημαντικό να παρέχει τις υπηρεσίες της με πρόσφορους και νέους τρόπους, παρακολουθώντας τις τάσεις της εποχής και χρησιμοποιώντας νέες και πρωτότυπες ιδέες. Μ' αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται η αύξηση συμμετοχής αθλουμένων στα προγράμματα αθλητισμού του Δήμου.

Επομένως, , θέλοντας να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά και τη συνέπεια τους, καθώς επίσης και να βελτιώσουν το επίπεδο ποιότητας, θα πρέπει να τυποποιήσουν τις υπηρεσίες τους και να εισάγουν στην λειτουργία τους συστήματα διαχείρισης ποιότητας, δεδομένου ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βοηθά στην ανάπτυξη της διαχείρισης συνολικά, σε όλους τους τομείς, σε κάθε είδους οργανισμό (Agbor, 2011). Ο Κριεμάδης

(1997), ανέπτυξε το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού με εφαρμογή στους αθλητικούς οργανισμούς, με απόλυτη συνάφεια με τις αρχές της διαχείρισης ποιότητας, που διέπουν και την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015.

Οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί αποτελούν ιδανικό περιβάλλον για εφαρμογή πιστοποίησης, αρκεί να υπάρξει συνεχής δέσμευση από τη διοίκηση και παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης όλων των ενδιαφερομένων μερών του οργανισμού για την αποτελεσματική εφαρμογή του.

3.4 Διαχείριση Ποιότητας και Αθλητικοί ΟΤΑ

Η έννοια της Ποιότητας και της Διαχείρισης Ποιότητας έχουν προσαρμοστεί με την πάροδο των ετών, επεκτείνοντας στόχους, που ποικίλλουν ανάλογα με τον προσανατολισμό τους, με γρήγορη ενημέρωση και προσαρμόζοντας τις τεχνολογικές αλλαγές, αγορές και κοινωνικές απαιτήσεις. Αποκτά, επομένως αυξανόμενη σημασία, η οποία συμβαίνει στην αρχή από έναν απλό έλεγχο ή επιθεώρηση, για να καταλήξει ένας από τους βασικούς άξονες στις στρατηγικές δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών (Martínez-Moreno and Díaz Suárez, 2016).

Η Διαχείριση Ποιότητας είναι ένα τρόπος διαχείρισης δραστηριοτήτων για την απόκτηση αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας, διασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη δυνατότητα για να διατηρηθεί ο οργανισμός, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων και της κοινωνίας γενικότερα (Zargar et al. 2011).

Το Quality είναι η απαραίτητη προϋπόθεση στην οποία πρέπει να περιστραφούν όλες οι ενέργειες της Δημόσιας Διοίκησης για να παρέχουν εμπιστοσύνη, συνάφεια, κινητικότητα, συμβατότητα και ελκυστικότητα, διασφαλίζοντας μηχανισμούς διεργασίας για αξιολόγηση, πιστοποίηση και διαπίστευση. Η Διαχείριση Ποιότητας θα επιτρέψει τη διαφοροποίηση και τον ανταγωνισμό σε ένα νέο στάδιο, που χαρακτηρίζεται από γρήγορες αλλαγές στην προσφορά και τη ζήτηση (Casadesús et al. 2010).

Στην εποχή μας, η ανάγκη μετάβασης σε μια δημόσια διοίκηση που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πολιτών και η στροφή προς τις έννοιες της αποτελεσματικότητας, της

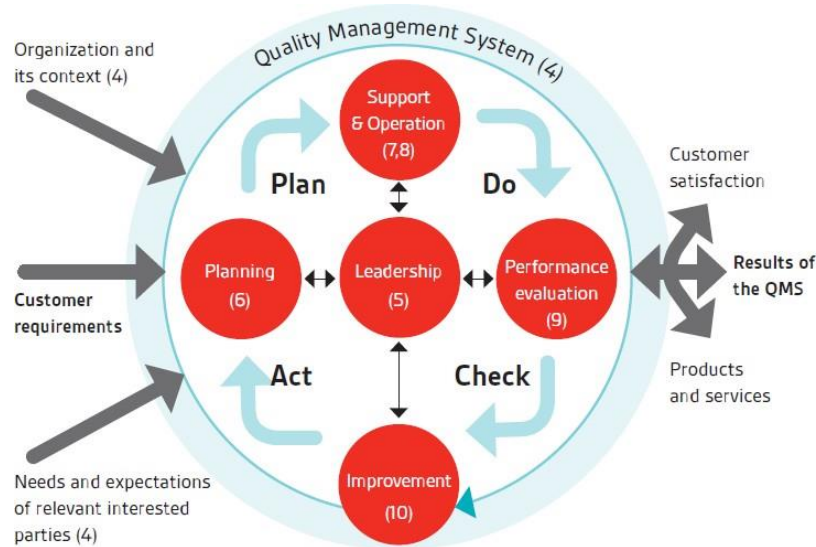
αποδοτικότητας, της υλοποίησης-εφαρμογής και της στοχοθεσίας κρίνεται επιτακτική, με τελικό σκοπό την επίτευξη στόχων-αποτελεσμάτων μέσω ενός νέου προτύπου διοίκησης. Στρατηγικός προγραμματισμός και δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία του ευρύτερου δημόσιου διοικητικού συστήματος.

Υπάρχουν λίγες μελέτες σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των χρηστών αθλητικών οντοτήτων στη βιβλιογραφία, που σχετίζεται με τη διαχείριση του αθλητισμού (Tsitskari et al. 2006). Στην εξειδικευμένη βιβλιογραφία, υπάρχουν μελέτες από την προοπτική του παρόχου υπηρεσιών, μερικές εκ των οποίων έχουν αναλύσει τη διαχείριση και τις πολιτικές που εφαρμόζονται από τις Δημοτικές Υπηρεσίες Αθλητισμού (SDM), (Gharakhanian et al. 2011). Υπάρχουν επίσης μελέτες σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών των αθλητικών οντοτήτων που επικεντρώνονται στην αξιολόγηση των προσδοκιών, της ικανοποίησης και των αντιλήψεων της ποιότητας από τους χρήστες (Luna et al. 1998; Papadimi-triou and Karteroliotis 2000; Morales et al. 2009; Calabuig et al. 2010; Rial-Boubeta et al.; 2010, Salazar 2015), που μετράν την ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι αθλητές και οι χρήστες σε εκδηλώσεις και αθλητικές εγκαταστάσεις. Διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανάλυση της διαχείρισης των δήμων έχουν χρησιμοποιηθεί σε άλλες μελέτες, μερικές μέσω της ανάλυσης των δημοτικών αθλητικών πολιτικών και της αξιολόγησής τους (Redondo 1997), άλλες αναλύοντας τη διαχείριση λειτουργιών και εκδηλώσεων (Martínez del Castillo 1994) καθώς και την ικανοποίηση των χρηστών (Dorado 2006). Ανεξάρτητα από τον τομέα, το μέγεθος, τη δομή ή την ωριμότητα, οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν κατάλληλα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (Martínez-Moreno and Díaz Suárez, 2016).

Μοντέλο PDCA

Το μοντέλο PDCA (Plan-Do-Check-Act) εισήχθη για πρώτη φορά από τον Walter Shewhart το 1929 και έγινε δημοφιλές από τον W. Edwards Deming στη δεκαετία του 1950, ως «ένα διάγραμμα ροής για τη μάθηση και για τη βελτίωση ενός προϊόντος και μιας διαδικασίας». Η χρήση του PDCA συνίσταται στην δημιουργία ως συνεχούς βρόχου ανατροφοδότησης για την ανάλυση, τη μέτρηση και τον εντοπισμό των ποικίλων αναγκών των πελατών και τη λήψη διορθωτικών μέτρων (Song et al., 2012). Το PDCA είναι μία προσέγγιση για την Ολική Διαχείριση Ποιότητας και η βάση πάνω στην οποία βασίζεται το μοντέλο DMAIC της Six Sigma. Ο κύκλος PDCA παρέχει έναν μηχανισμό ανάδρασης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Song et al., 2012). Ορίζονται οι

απαιτούμενες διεργασίες και οι ρόλοι των εμπλεκομένων, με σκοπό να υπάρχει η μέγιστη απόδοση της επιχείρησης. Επίσης προσδιορίζονται πιθανές μη αποδοτικές ενέργειες και προτείνονται διορθωτικές αποδοτικές λύσεις (Wenmoth, 1994). Οι διεργασίες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και κάθε διεργασία μπορεί να αποτελεί εισερχόμενο για μια άλλη και τα εξερχόμενά της να είναι εισερχόμενα μιας επόμενης διεργασίας



Σχήμα 10. Παρουσίαση της δομής του προτύπου PDCA εντός του κύκλου βελτίωσης
(Πηγή: BCI Group, 2016)

3.5 Αξιολόγηση Ποιότητας και Αθλητικοί ΟΤΑ

Σύμφωνα με τον Zeithaml (1988), η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που κάνουν οι καταναλωτές, ανάλογα με τη χρησιμότητα μίας υπηρεσίας. Έχει, επίσης, οριστεί ως το μέγεθος της ικανοποίησης των αναγκών ενός πελάτη, αλλά και κατά πόσο καλά επιδιώκει η υπηρεσία να συναντά και να αντιμετωπίζει τις ανάγκες και επιθυμίες του/της (Lewis & Booms, 1993).



Σχήμα 11. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (Πηγή: Δρ. Α. Στεφανή)

Από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού συνοψίζονται στους εξής:

- ✓ Κατάλληλο μάνατζμεντ
- ✓ Εκσυγχρονιστική ηγεσία
- ✓ Οργανωτική δομή
- ✓ Στρατηγικός σχεδιασμός
- ✓ Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού

Οι κλίμακες αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών που κυρίως αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι πάντα πολυπαραγοντικές, στοιχείο λογικό αν συνειδητοποιήσουμε τις πολλές διαστάσεις της ποιότητας που καλείται να αξιολογήσει ένας αθλητικός καταναλωτής (π.χ. σε μία δραστηριότητα αθλητικής αναψυχής). Οι πλέον διαδεδομένες είναι η κλίμακα SERVQUAL με πέντε διαστάσεις των Parasuraman, Berry και Zeithaml (1988), το μοντέλο των Brady και Cronin (2001) με τρεις διαστάσεις και το μοντέλο του Gronroos (1984; 2005) με δύο διαστάσεις (Tsitskari et al, 2014).

Πίνακας 2. Διαδεδομένα μοντέλα αξιολόγησης της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών

Μοντέλο	Αριθμός διαστάσεων	Ονοματολογία διαστάσεων	Παράδειγμα για την κάθε διάσταση
SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)	5	<ul style="list-style-type: none"> Υλικό στοιχείο Αξιοπιστία Ανταπόκριση Ασφάλεια Ενσυναίσθηση 	<ul style="list-style-type: none"> Ο εξοπλισμός είναι σύγχρονος Το πρόγραμμα αρχίζει στην ώρα του Οι προτάσεις των πελατών εισακούονται Ο γυμναστής είναι καταρτισμένος Ο γυμναστής είναι φιλικός
Μοντέλο των Brady & Cronin (2001)	3	<ul style="list-style-type: none"> Φυσικό περιβάλλον Αλληλεπίδραση Αποτέλεσμα 	<ul style="list-style-type: none"> Ο εξοπλισμός είναι σε καλή κατάσταση Το προσωπικό είναι καταρτισμένο Η συμμετοχή μου σε.. βελτίωσε τη φυσική μου κατάσταση
PSQ (Gronroos, 1984; 2005)	2	<ul style="list-style-type: none"> Τεχνική ποιότητα ή αποτέλεσμα Λειτουργική ποιότητα ή διαδικασία 	<ul style="list-style-type: none"> Ο εξοπλισμός είναι σε καλή κατάσταση Το προσωπικό είναι φιλικό

Το μοντέλο που κυριαρχεί στη διεθνή βιβλιογραφία είναι το **SERVQUAL** (Parasuraman et al., 1988), το οποίο έχει προσαρμοστεί και χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών σε μία πλειάδα διαφορετικών πλαισίων, εταιρειών, πληθυσμών, πολιτισμών, στον αθλητισμό και όχι μόνο. Το σύστημα SERVQUAL είναι ένα μέσο μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εκτίμησης των προσδοκιών και της ικανοποίησης του πολίτη από τις υπηρεσίες. Το όνομα του μοντέλου προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων service (υπηρεσία) και quality (ποιότητα).

Συνολικά αποτελείται από πέντε διαστάσεις, τις ακόλουθες:

- ✓ Απτά χαρακτηριστικά (Υλικά): αθλητικές εγκαταστάσεις, αθλητικός εξοπλισμός, έντυπα, εμφάνιση προσωπικού κτλ.
- ✓ Αξιοπιστία: αίσθημα βεβαιότητας για σωστή παροχή υπηρεσιών και γενικότερα καλή λειτουργία της υπηρεσίας.
- ✓ Ασφάλεια: καλλιέργεια αισθήματος εμπιστοσύνης σχετικά με τις κάθε είδους συναλλαγές με την υπηρεσία αλλά και σωστής κατάρτισης του προσωπικού.
- ✓ Ανταπόκριση: άμεση κινητοποίηση για την επίλυση προβλημάτων και πάσης φύσεως ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν (λειτουργικά θέματα, παράπονα, έκτακτες δυσλειτουργίες κτλ
- ✓ Ενσυναίσθηση: προθυμία, προσωπικό ενδιαφέρον και εξυπηρέτηση του πολίτη.



Σχήμα 12. Αλυσίδα ποιότητας υπηρεσίας (Πηγή: Evans και Lindsay, 2002).

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι, συνεπώς, θέμα αντίληψης. Στην περίπτωση των αθλητικών υπηρεσιών χρησιμοποιείται πάντα ο όρος «αντιλαμβανόμενη ποιότητα», καθώς το υποκειμενικό στοιχείο των εκτιμήσεων είναι έντονο και οι εκτιμήσεις βασίζονται στις αντιλήψεις των πελατών (Αλεξανδρής, 2011).

Στην εφαρμογή του, το μοντέλο ξεκινά από το χάσμα που συνήθως υπάρχει μεταξύ προσδοκιών και ικανοποίησης του πολίτη για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Μέσα από την εξέταση ενός ευρέως φάσματος χαρακτηριστικών, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του χάσματος μπορεί να γίνει ένας χρήσιμος οδηγός για την ηγεσία της υπηρεσίας ως προς τα πού πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειές της για βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών.

Προκειμένου να βελτιωθεί ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές-αθλούμενοι αντιλαμβάνονται την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο ο καταναλωτής-αθλούμενος διαμορφώνει αυτήν την αντίληψη. Η «**Θεωρία των Κενών**» (Gap Theory) του Parasuraman και των συνεργατών του (1985) συνέβαλε σημαντικά στην κατανόηση αυτή, τόσο για τους ερευνητές όσο και τους πρακτικούς του αθλητικού μάρκετινγκ.

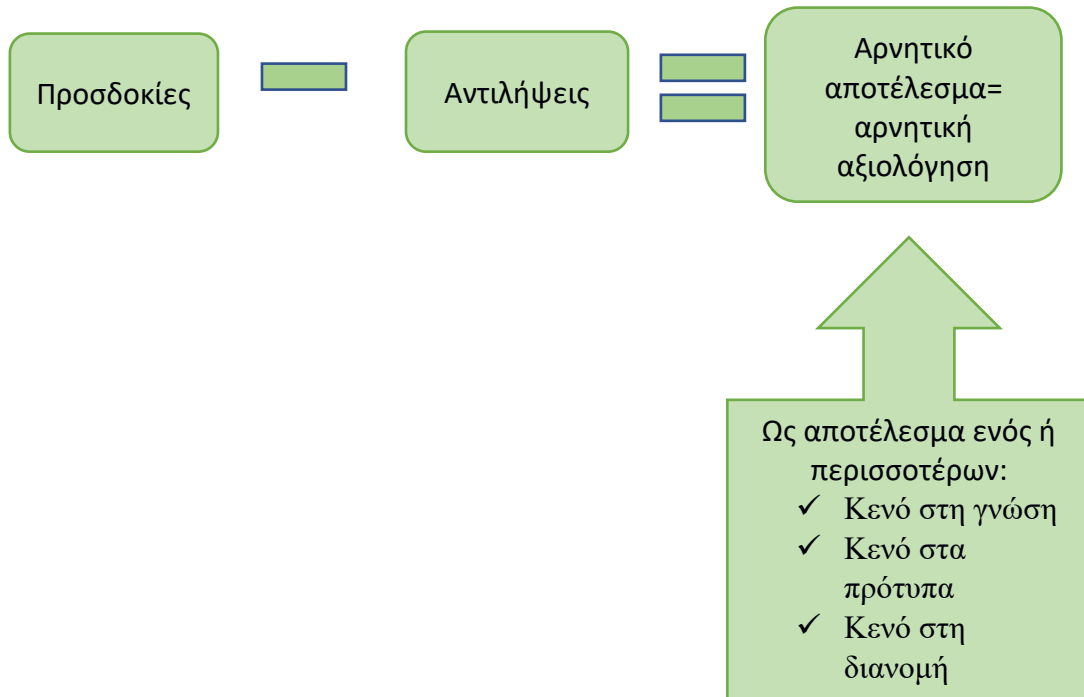
Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Parasuraman και τους συνεργάτες του (1985), κατά τη παροχή μιας υπηρεσίας δημιουργούνται κάποια κενά ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των καταναλωτών, της διοίκησης του οργανισμού και των υπαλλήλων του. Όταν το αποτέλεσμα της αφαίρεσης των «αντιλήψεων» από τις «προσδοκίες» είναι αρνητικό, τότε σίγουρα υπάρχει κάποιο κενό το οποίο πρέπει να διερευνηθεί και οπωσδήποτε να

αντιμετωπιστεί (Zeithaml και Bitner 2003). Αυτό το αρνητικό πρόσημο μπορεί να είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης κενού σε μία ή περισσότερες από τις παρακάτω περιπτώσεις:

- **Κενό στη γνώση:** δηλαδή υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και στην αντίληψη της διοίκησης του οργανισμού γι' αυτές τις προσδοκίες. Οι λόγοι γι' αυτό το «κενό» συνήθως εστιάζονται στην ελλιπή ή και ανύπαρκτη πραγματοποίηση έρευνας αγοράς, στη λάθος τμηματοποίηση του κοινού, στην κακή οριζόντια ή κάθετη επικοινωνία ή στην κακή ή μηδενική εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων.
- **Κενό στα πρότυπα:** δηλαδή διαφορά ανάμεσα στο τι ορίζει ως ποιότητα η διοίκηση και τι οι πελάτες της. Αυτό συνήθως είναι αποτέλεσμα της έλλειψης πόρων ή της αδιαφορίας της διοίκησης του οργανισμού να παράσχει τα προσδοκώμενα από τους καταναλωτές επίπεδα ποιότητας. Οι λόγοι γι' αυτό το κενό εστιάζονται στην ελλιπή ή λανθασμένη κατανόηση του προϊόντος/υπηρεσίας από τη διοίκηση, στην ελλιπή γνώση των προτύπων ποιότητας, στη μηδενική αξιολόγηση των υπηρεσιών τους από τους πελάτες ή και στην ανυπαρξία ύπαρξης στόχων που να επιδιώκουν την ποιότητα.
- **Κενό στη διανομή:** δηλαδή διαφορά ανάμεσα στον ορισμό της ποιότητας μίας υπηρεσίας και στον τρόπο που διανέμεται στους καταναλωτές. Σε γενικές γραμμές, προκύπτει ως αποτέλεσμα της ανικανότητας ή της μη θέλησης των εργαζομένων του οργανισμού να εξυπηρετήσουν και είναι συνέπεια: α) της απουσίας ξεκάθαρων διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, β) της ελλειπούς εκπαίδευσης του προσωπικού, γ) του ελλιπούς ή ανύπαρκτου καθορισμού των αρμοδιοτήτων του προσωπικού, δ) των δυσκολιών του οργανισμού να αντεπεξέλθει σε περιόδους υψηλής ζήτησης (π.χ. την άνοιξη για τα περισσότερα γυμναστήρια), με αποτέλεσμα να υποβαθμίζει την ποιότητα (σε νέους και παλιούς πελάτες), ε) σε προβλήματα που αφορούν στη συνεργασία με τους ενδιάμεσους της διανομής του προϊόντος/υπηρεσίας (όπως π.χ. τα λεωφορεία για τη μετακίνηση των πελατών σε μία δραστηριότητα αναψυχής).
- **Κενό στην επικοινωνία:** δηλαδή διαφορές ανάμεσα στην υπηρεσία όπως πράγματι διανέμεται και στον τρόπο με τον οποίο αυτή επικοινωνείται στους (πιθανούς) πελάτες. Οι λόγοι αυτού του κενού προκύπτουν από λανθασμένη

επιλογή της επικοινωνιακής στρατηγικής του οργανισμού, στις υποσχέσεις που δεν μπορούν να τηρηθούν αλλά δημιουργούν προσδοκίες, την κακή διαχείριση των προσδοκιών, την απουσία οριζόντιας επικοινωνίας, κ.ά. (Αλεξανδρής, 2011; Parasuraman et al., 1985; Shilbury et al., 2014).

Μια σύνοψη των παραπάνω απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 13. Σύνοψη της Θεωρίας των Κενών.

Είναι πολύ σημαντικό τα υπεύθυνα διοικητικά στελέχη υπηρεσιών αθλητισμού να γνωρίζουν και να μπορούν να διακρίνουν και να διαχειριστούν την ύπαρξη κάποιου ή κάποιων από αυτά τα κενά κατά την παροχή της υπηρεσίας. Κι αυτό γιατί η αξιολόγηση που ένας καταναλωτής κάνει για την ποιότητα μίας υπηρεσίας που του παρέχεται, εξαρτάται απόλυτα από τις αρχικές του/της προσδοκίες. Για τη βελτίωση ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται θα πρέπει να γίνει καταγραφή της αξιολόγησής της από τον πελάτη και βάση των αποτελεσμάτων να εκλείψει το πιθανό κενό που έχει διαπιστωθεί. Γι' αυτόν τον σκοπό στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διαμορφωθεί κάποια μοντέλα και κλίμακες αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, γενικά, και των διαφόρων υπηρεσιών άσκησης και αναψυχής πιο εξειδικευμένα (Tsitskari et al, 2015).

Οι Theodorakis, Howat, Κο και Anourdiadou (2014) διαπίστωσαν ότι οι κλίμακες αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών αθλητισμού και αναψυχής επί το πλείστον συμπεριλαμβάνουν τις διαστάσεις της αλληλεπίδρασης, του φυσικού περιβάλλοντος (servicescape) και του αποτελέσματος. Το περιβάλλον ή η εγκατάσταση όπου παρέχεται

η αθλητική ή αναψυχική υπηρεσία είναι ένας χώρος, στον οποίο ο αθλούμενος περνά αρκετό χρόνο. Από την άλλη σημαντικό ρόλο παίζει η ανάπτυξη εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του ειδικού γυμναστή για της ικανότητές του και να νιώσει ασφάλεια. Γι' αυτό το προσωπικό του αθλητικού οργανισμού θα πρέπει να αναπτύξει δεξιότητες, όπως ο εξατομικευμένος τρόπος προσέγγισης του πελάτη, η θετική διάθεση, η προθυμία κ.ο.κ., με στόχο την ικανοποίηση του καταναλωτή σε κάθε στάδιο παροχής της υπηρεσίας (Alexandris et al., 2004). Τέλος, το αποτέλεσμα εξαρτάται από τις αρχικές προσδοκίες του καταναλωτή –και προφανώς στη διαμόρφωση αυτών πολύ μεγάλο ρόλο παίζει και πάλι το προσωπικό του οργανισμού.

Το μοντέλο των **Brady και Cronin** (2001), προτείνει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να αξιολογηθεί μέσα από τρεις διαστάσεις:

- **Το φυσικό περιβάλλον:** αναφέρεται στα υλικά στοιχεία της υπηρεσίας, όπως οι εγκαταστάσεις και το περιβάλλον γενικότερα, (καθαριότητα, εξοπλισμό, μουσική, αριθμός συμμετεχόντων κτλ), (Kyle et al, 2004: Theodorakis et al, 2009: Zeithaml & Bitner, 2003).
- **Την αλληλεπίδραση:** ανάμεσα στους πελάτες και το προσωπικό, η οποία αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στην παροχή των υπηρεσιών (καθοδήγηση, γνώσεις προσωπικού, ευγένεια, προθυμία κτλ), (Brady & Cronin, 2001: Zeithaml & Bitner, 2003).
- **Το αποτέλεσμα:** που αξιολογείται βάσει των προσδοκιών των πελατών για τα οφέλη που θα αποκομίσουν από τη συμμετοχή ή τη θέαση, (ευχαρίστηση, μείωση του στρες, υγεία, κ.ά.). Συνήθως το αποτέλεσμα διακρίνεται σε:
 - «**σωματικό**», π.χ. βελτίωση της φυσικής κατάστασης, της εμφάνισης, κ.ά.,
 - «**κοινωνικό**», π.χ. κοινωνικοποίηση ή κοινός χρόνος με φίλους, την οικογένεια, κ.ά. και
 - «**ψυχολογικό**», π.χ. χαλάρωση, ευεξία, κ.ά.

Το λεγόμενο «**Μοντέλο της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών**» (Perceived Service Quality Model - PSQ) του καθηγητή **Gronoos** (1984), πρότεινε ότι η μέτρηση της έννοιας προϋποθέτει την αξιολόγηση δύο διαστάσεων:

- **της τεχνικής διάστασης ή «αποτέλεσμα»** («να κάνεις τα πράγματα με ωραίο τρόπο»),

- της λειτουργικής διάστασης ή «διαδικασία», η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο παραδίδεται η υπηρεσία στον πελάτη («να κάνεις τα πράγματα σωστά»).

Σύμφωνα με τους μελετητές Mels, Boshoff και Deon (1997), μετά από θεωρητική και πρακτική ανάλυση του μεντέλου, κατέληξαν ότι πρόκειται για μια δυσδιάστατη κλίμακα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, η οποία:

- έχει πρακτική χρησιμότητα,
- γίνεται εύκολα κατανοητή και
- επιτρέπει να δημιουργηθεί εύκολα ένα όργανο μέτρησης της ποιότητας.

Σύμφωνα με τη θεωρία, η τεχνική διάσταση της ποιότητας αναφέρεται στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας και αντικατοπτρίζει αυτό που λαμβάνουν ως υπηρεσία οι καταναλωτές. Από την άλλη η λειτουργική ποιότητα αναφέρεται στο πώς παρέχεται μια υπηρεσία στους καταναλωτές και σχετίζεται με συμπεριφορικές πτυχές της υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα, την αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού της υπηρεσίας και των καταναλωτών, την προσβασιμότητα, τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό εκτελεί την εργασία του, καθώς και με τις διαδικασίες με τις οποίες παρέχεται η υπηρεσία (Caruana, 2002).

3.5.1 Ικανοποίηση

Στην περίπτωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, πελάτες θεωρούνται όλοι όσοι κάνουν χρήση των δημοτικών υπηρεσιών ή δραστηριοποιούνται επαγγελματικά ή ερασιτεχνικά στα πλαίσια του δήμου, χρησιμοποιώντας τις υποδομές του και αποτελούν εν τέλει τον λόγο ύπαρξης των τοπικών αθλητικών υπηρεσιών (Τσέκος, 1998).

Τα κίνητρα που ωθούν το άτομο στην χρήση των αθλητικών υπηρεσιών του δήμου διαφέρουν και διαμορφώνονται από τις εσωτερικές (ευχαρίστηση, έλεγχος σωματικού βάρους, καταπολέμηση άγχους) και εξωτερικές (εκτίμηση, κοινωνική αποδοχή) ανάγκες κάθε ατόμου. Τα κίνητρα σύμφωνα με τον Chelladurai, (1994), πηγάζουν από την ανάγκη για βελτίωση της διάθεσης, την εκμάθηση δεξιοτήτων, την βελτίωση της υγείας, την ανάπτυξη κοινωνικοποίησης και την επίτευξη επιδόσεων.

Πιο πάνω έγινε ανάλυση της έννοιας της ποιότητας στους αθλητικούς οργανισμούς καθώς και αναφορά σε τρόπους και εργαλεία τα οποία βοηθάνε στην επίτευξη της. Το σημαντικότερο κομμάτι όλης αυτής της διαδικασίας είναι η ικανοποίηση των πελατών.

Οι καταναλωτές αξιολογούν το προϊόν/υπηρεσία που λαμβάνουν με βάση τις αρχικές ανάγκες και προσδοκίες τους. Το αποτέλεσμα που προκύπτει μπορεί να είναι είτε η ικανοποίηση είτε η δυσαρέσκεια. Η ικανοποίηση συμβάλει στην ενίσχυση της αφοσίωσης του καταναλωτή και συνήθως οδηγεί σε μία διάθεση να επαναλάβει την εμπειρία που βίωσε. Αντιθέτως, η δυσαρέσκεια συνήθως οδηγεί στο αντίθετο ακριβώς αποτέλεσμα και στη μη επανάληψη μίας εμπειρίας η οποία επέφερε ένα αρνητικό αίσθημα (Alexandris & Palialia, 1999 Tsitskari, Quick & Tsakiraki, 2014), στη δυσφήμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στην εκδήλωση παραπόνων και σε άλλες αρνητικές συμπεριφορές (Shilbury et al., 2014).

Η κατανόηση, λοιπόν, των διαστάσεων της ικανοποίησης και του τι οδηγεί σε αυτήν είναι εξαιρετικά σημαντική. Θεωρείται δεδομένο ότι η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί το έναυσμα για την ικανοποίηση των πελατών, ωστόσο αυτό δεν αποτελεί πανάκεια μιας και το στοιχείο της υποκειμενικότητας στην κρίση των πελατών είναι αδιαμφισβήτητο.

Συνολικά, η ικανοποίηση αποτελεί μία επιθυμητή τελική κατάσταση της κατανάλωσης, καθώς ενισχύει τα επίπεδα επιτυχίας της ποιότητας των υπηρεσιών.

Τα βασικά στοιχεία σχετικά με τον καθορισμό της έννοιας της ικανοποίησης είναι τα παρακάτω:

- ❖ Η ικανοποίηση είναι ένα αίσθημα που βιώνει ο καταναλωτής και όχι ο πελάτης. Συνεπώς, για να βιώσει κάποιος την ικανοποίηση, θα πρέπει να έχει προσωπική εμπειρία.
- ❖ Η ικανοποίηση είναι συναίσθημα και αποτελεί τη βραχυπρόθεσμη τοποθέτηση του καταναλωτή για ένα προϊόν/υπηρεσία, η οποία, ωστόσο, μπορεί να μεταβληθεί εύκολα υπό την επίδραση διαφόρων παραγόντων.
- ❖ Τέλος, υπάρχει ένα ανώτατο αλλά και ένα κατώτατο επίπεδο ικανοποίησης (Horn, 2000).

Ο Oliver (2010), διατύπωσε το Μοντέλο της Μη Επιβεβαίωσης των Προσδοκιών (Disconfirmation of Expectation Model – DEM), σύμφωνα με το οποίο κάθε αντίληψη της απόδοσης μίας υπηρεσίας βασισμένη στην εμπειρία, συγκρίνεται με τις αρχικές

προσδοκίες του καταναλωτή. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η εκλογίκευση της απόδοσης που βιώνει το άτομο σε σχέση με τις αρχικές του προσδοκίες μπορεί να οδηγήσει σε τρία αποτελέσματα:

- ❖ αρνητικό αποτέλεσμα, δηλαδή η απόδοση της υπηρεσίας υπολείπεται των προσδοκιών,
- ❖ μηδενικό αποτέλεσμα, δηλαδή ο καταναλωτής βίωσε αυτό που ανέμενε,
- ❖ και θετικό αποτέλεσμα, που οδηγεί σε έναν ικανοποιημένο καταναλωτή.

Βασική προϋπόθεση για τη χρήση του μοντέλου αποτελεί η βιωματική εμπειρία χρήσης της αθλητικής υπηρεσίας από τον καταναλωτή.

Οι λόγοι συμμετοχής σε προγράμματα άθλησης ποικίλλουν. Τα οφέλη που αποκομίζει ο άνθρωπος από τη συμμετοχή του στον αθλητισμό, θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά, για αυτό

το λόγο πρέπει κατά το σχεδιασμό των προγραμμάτων να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες όλων των κοινωνικών ομάδων.

Οι ερευνητές Milne και McDonald (1999), ανέφεραν ως πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για άθληση γενικών πληθυσμών, τη σωματική άσκηση, την απώλεια βάρους, τη διαχείριση του άγχους και την εκμάθηση μιας δεξιότητας. Σε πιο μεγάλες ηλικίες η κοινωνική συναναστροφή και η άσκηση για βελτίωση της υγείας, αποτέλεσαν τους βασικούς παράγοντες συμμετοχής σε σχετική έρευνα που αφορούσε ηλικίες 65-74 ετών (Dawson, Boiler, Foster & Hillsdon, 2006).

Οι Howat, Murray και Grilley (1999) σε δημόσια αθλητικά κέντρα αναψυχής ποικίλων τύπων στη Αυστραλία διερεύνησαν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών, την ικανοποίηση και τη πρόθεση συμπεριφοράς των πελατών. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης και η παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών επηρεάζουν τη πρόθεση συμπεριφοράς των συμμετεχόντων. Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων επηρεάζεται από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και από τον βαθμό επίλυσης τους από τη υπηρεσία. Έτσι οι προσπάθειες για ανάκαμψη βελτιώνουν τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών, τη συνολική ικανοποίηση και τη δια στόματος διαφήμιση σε άλλους πελάτες.

Στον Ελλαδικό χώρο, έρευνα ικανοποίησης συμμετεχόντων σε δημοτικά προγράμματα «Άθληση για όλους» στην Αθήνα (Ρουσσέτη, Κουστέλιος, Κιουμουρτζόγλου & Διγγελίδης, 2005) έδειξε την έντονη δυσαρέσκεια των μελών για τον παράγοντα εγκαταστάσεις - υπηρεσίες, που όπως αναφέρουν οι ερευνητές πιθανόν να οφείλεται στην ύπαρξη ενός μόνο πλήρους εξοπλισμένου γυμναστηρίου. Οι υπόλοιποι χώροι ήταν μικρές αίθουσες που είχαν διαμορφωθεί για τις ανάγκες των προγραμμάτων, με ελλείψεις σε αποδυτήρια, χώρους υγιεινής και σύγχρονο αθλητικό εξοπλισμό. Προβλήθηκε έντονα η ανάγκη για ποικιλία προγραμμάτων. Επίσης η μεγαλύτερη ικανοποίηση προερχόταν από τη γενική εργασιακή εικόνα του προσωπικού και των καθηγητών Φυσικής Αγωγής.

Πολλές φορές, όλα όσα αναφέρονται πιο πάνω είναι γνώριμα μόνο σε εμπειρικό επίπεδο στο χώρο των δημοτικών αθλητικών οργανισμών, λόγω της γενικότερης δυσκολίας του δημοσίου να προσαρμοστεί στα σύγχρονα δεδομένα και πρακτικές αξιολόγησης. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι δεν μπορούν να εφαρμοστούν και ιδιαίτερα στο τομέα του αθλητισμού, μιας και όπως αναφέρθηκε ήδη, διέπεται από ιδιαιτερότητες λόγω φύσης του αντικειμένου, και αποτελεί έναν από τομείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα που θα μπορούσε σχετικά εύκολα να υιοθετήσει, προσαρμόσει και τελικά εφαρμόσει τέτοιου είδους καλές πρακτικές.

3.5.2 Αφοσίωση

Όταν επιτυγχάνεται η ικανοποίηση, απώτερος στόχος της αθλητικής υπηρεσίας είναι η αφοσίωση του πελάτη σε αυτήν. Η αφοσίωση, ως συμπεριφορά στον αθλητισμό, αναφέρεται στην έκβαση της διαδικασίας λήψης της απόφασης ενός αθλούμενου και της προτίμησης που εκδηλώνει σε ένα συγκεκριμένο αθλητικό οργανισμό. Ο πελάτης γίνεται λιγότερο ευάλωτος και τα κριτήρια του για τα επίπεδα ποιότητας ταυτίζονται με τα επίπεδα ποιότητας του οργανισμού. Στην ουσία πλέον μιλάμε για ένα κομμάτι του αθλητικού οργανισμού και όχι για έναν απλό πελάτη.

Η αξιολόγηση της αφοσίωσης των αθλούμενων, ως στάση και ως συμπεριφορά, θα πρέπει να αποτελεί αυτονόητο και αναπόσπαστο δείκτη αξιολόγησης των δράσεων ενός οργανισμού. Οι αρνητικές ενδείξεις αφοσίωσης, όπως για παράδειγμα η μειωμένη επανάληψη αγοράς ή η μη πρόθεση του καταναλωτή να συστήσει το προϊόν/υπηρεσία και σε άλλους, θα πρέπει να προβληματίζει σημαντικά τους οργανισμούς σε ό,τι αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και στο κατά πόσο φροντίζουν να ξεπερνούν τις αρχικές προσδοκίες των καταναλωτών τους.

Στόχος του οργανισμού είναι να δημιουργήσει όσο το δυνατόν περισσότερους αφοσιωμένους πελάτες. Έτσι δημιουργεί ένα χαρτοφυλάκειο πελατών που εμπιστεύονται τις υπηρεσίες που παρέχει, ενώ ταυτόχρονα εφαρμόζει τις διαδικασίες εκείνες για την απόκτηση νέων αφοσιωμένων μελών.

Οι πιο χαρακτηριστικότεροι δείκτες που μας βοηθάνε να αντιληφθούμε τα επίπεδα αφοσίωσης ενός αθλούμενου σε έναν αθλητικό οργανισμό είναι :

- ✓ το χρονικό διάστημα συμμετοχής ή παρακολούθησης
- ✓ η συχνότητα παρακολούθησης
- ✓ η διάρκεια συμμετοχής
- ✓ τα θετικά σχόλια για την υπηρεσία
- ✓ η σημασία της υπηρεσίας για τον πελάτη
- ✓ οι γνώσεις για την υπηρεσία
- ✓ η ενημέρωση που λαμβάνει κάποιος για την υπηρεσία (π.χ. από social media).

3.6 Διασφάλιση ποιότητας

Με τον όρο **διασφάλιση ποιότητας** νοείται η συστηματική, δομημένη και συνεχής προσήλωση στην ποιότητα. Πρόκειται για το σύνολο των διεργασιών και διαδικασιών που, με συστηματικό και δομημένο τρόπο, αποσκοπούν στη διατήρηση και συνεχή βελτίωση αυτής της ποιότητας, προάγοντας, παράλληλα, την πεποίθηση ότι υφίσταται η δυνατότητα για ποιοτική κάλυψη όλων των απαιτήσεων και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών. Προϋποθέτει την οργάνωση ενός εσωτερικού συστήματος αρχών, κριτηρίων και κανονισμών, η άρτια λειτουργία του οποίου πιστοποιείται με περιοδικές διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης. Σκοπός της διασφάλισης της ποιότητας εφόσον πρόκειται για παροχή υπηρεσιών είναι πρώτον, να εξαλείφονται τα λάθη που πραγματοποιούνται από τους υπαλλήλους, δεύτερον να παρέχεται η διασφάλιση στον πελάτη ότι η υπηρεσία που του παρέχεται είναι στο υψηλότερο επίπεδο προτύπων και τρίτον ότι τα πρότυπα ποιότητας είναι ομοιόμορφα σε όλα τα τμήματα του οργανισμού(ο οργανισμός να εμπνέει σε όλο του το σύνολο ποιότητα).

Η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί συντονισμένες πρακτικές από τον οργανισμό, τις οποίες θα οργανώνει η διοίκηση του οργανισμού και θα τηρεί ευλαβικά όλος ο

οργανισμός της (Juran, 1998). Έτσι μια δημοτική αθλητική υπηρεσία ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα μπορεί να στοχεύσει σε υψηλά ή πολύ υψηλά επίπεδα ποιότητας με διάρκεια. Τα πιο χαρακτηριστικά από αυτά είναι:

- ✓ Προσδιορισμός των πελατών- αθλουμένων (φύλο, ηλικία κτλ) και ομαδοποίηση των στοιχείων τους,
- ✓ Προσδιορισμός των αναγκών κάθε πελάτη -αθλούμενου. Ο κάθε ένας είναι ξεχωριστός, με διαφορετικές ανάγκες, όλες σημαντικές για την υπηρεσία,
- ✓ Μετάφραση και κατανόηση των αναγκών των πελατών- αθλουμένων,
- ✓ Σχηματισμός συστήματος μονάδων μέτρησης για την παροχή πληροφοριών σχετικά με την κάλυψη των αναγκών του πελάτη- αθλούμενου,
- ✓ Ανάπτυξη υπηρεσιών με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά. Γνωρίζοντας ο οργανισμός πλέον τις ανάγκες των πελατών και έχοντας μετρήσεις που να υποδεικνύουν προς το ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί, σχεδιάζει υπηρεσίες που πληρούν αυτές τις προϋποθέσεις.
- ✓ Σχεδιασμός διαδικασίας. Αφού ο οργανισμός έχει συγκεκριμενοποιήσει τα στοιχεία της υπηρεσίας που να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών-αθλουμένων, προχωράει σε σχεδιασμό της διαδικασίας δημιουργίας της υπηρεσίας.
- ✓ Ανάπτυξη ελέγχων των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο οργανισμός προχωράει σε συνεχείς ελέγχους για τη διατήρηση των υψηλών στάνταρ ή την μετατροπή κάποιας λειτουργίας με στόχο την διαρκή ικανοποίηση των πελατών-αθλουμένων.

Οι Perck et al (2016) σε έρευνα που διεξήγαν σε ένα δείγμα 55 συλλόγων γυμναστικής συμβεβλημένων με τη Φλαμανδική Ομοσπονδία Γυμναστικής, εξέτασαν τις επιπτώσεις του συστήματος διασφάλισης ποιότητας IKGym (σύστημα διαχείρισης ποιότητας για Club Γυμναστικής). Όπως φάνηκε στο δείγμα των 55 τοπικών σωματείων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, και μέσα από μια διαχρονική (2004-2010) ανάλυση ποσοτικών δεδομένων για τη μέτρηση του αντίκτυπου του συστήματος IKGym στο δείγμα των συλλόγων γυμναστικής, το σύστημα IKGym φαίνεται να έχει επηρεάσει θετικά τους τοπικούς αθλητικούς συλλόγους ως προς καλύτερες επιδόσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, υιοθετεί πολλές από τις αρχές της ΔΟΠ.

Η βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα στις χώρες του ΟΟΣΑ (ΟΟΣΑ / INAP 2006 · ΟΟΣΑ 2011). Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει

αναγνωριστεί ως βασικός παράγοντας για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και, ιδίως, για τη διατήρηση των πελατών (Ching-Chow et al., 2011). Σύμφωνα λοιπόν με τις κατευθύνσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί μπορούν και πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για την οργάνωση και την εφαρμογή συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας με συγκεκριμένες αρχές, κριτήρια, κανονισμούς και διαδικασίες συντήρησης και διαρκούς βελτίωσης. Μ' αυτό το τρόπο θα μπορούν να παρακολουθούν και να ελέγχουν την ποιοτική λειτουργία τους σε όλα τα επίπεδα.

3.7 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αποτελεί το πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, διαπιστώθηκε ένα κενό σχετικά με το ζήτημα της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. Η ουσία των δημόσιων υπηρεσιών είναι η βέλτιστη δυνατή εξυπηρέτηση του πολίτη παρέχοντας υπηρεσίες με ποιότητα. Κατά συνέπεια και οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί/επιχειρήσεις, στοχεύουν και ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά ελάχιστοι χρησιμοποιούν εργαλεία και μεθόδους μέτρησης της ποιότητας, για την αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχουν απολαμβάνοντας τα οφέλη που θα τους αποφέρουν.

Δεδομένου ότι στις σημερινές διευρυμένες αγορές ο ανταγωνισμός για την κυριαρχία στον τομέα της άθλησης εντείνεται, οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί οφείλουν να προσδιορίσουν την αγορά στην οποία απευθύνονται και να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο αποκωδικοποιούνται έννοιες όπως η ικανοποίηση, η ποιότητα και η αξία της κατανάλωσης. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν μάλιστα, ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των εργαζομένων του οργανισμού, όπως οι κρίκοι μιας αλυσίδας (Lukas and Maignan, 1996 ; Sanchez-Rodrigues and Martinez-Lorente, 2004). Εάν ο εσωτερικός πελάτης κάθε τμήματος της επιχείρησης παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τότε και ο τελικός αποδέκτης θα λάβει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και επομένως θα έχει μεγάλο βαθμό ικανοποίησης.

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει, να αναλύσει και να αξιολογήσει αρχικά το επίπεδο ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου (Τ.Α.Α.Δ.Κ.Ε.) με βάση τις προσδοκίες και της αντιλήψεις τους. Αυτό που

ενδιαφέρει είναι η γενική εικόνα που έχουν οι πολίτες-αθλούμενοι για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Επίσης εστιάζει στην αναγνώριση του επιπέδου ποιότητας που παρέχει το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, όπως αυτός προκύπτει από το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

Παράλληλα μέσα από τη στατιστική ανάλυση επιδιώκεται η αναγνώριση παραγόντων που είναι κρίσιμοι για την ποιότητα των υπηρεσιών αυτών και στους οποίους θα πρέπει να εστιάσει το Τ.Α.Α.Δ.Κ.Ε καθώς και η εύρεση και η ερμηνεία των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Σημειωτέον ότι δεν υπάρχει προηγούμενος επαρκής αριθμός μελετών του αντικειμένου αυτού σε δημοτικές αθλητικές δομές.

Οι δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες ενεργητικής συμμετοχής και άθλησης είναι πολυποίκιλες, πολύπλευρες και απευθύνονται σε όλους τους ανθρώπους, αθλούμενους, θεατές, πελάτες κάθε κοινωνικής διαστρωμάτωσης. Η επιλογή για την εφαρμογή της έρευνας στο Τ.Α.Α.Δ.Κ.Ε, θεωρήθηκε κατάλληλη με βάση δύο σημαντικές συνιστώσες: α) το αθλητικό τμήμα του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου αποτελεί ιδανικό πρότυπο για έρευνα, μιας και επί σειρά ετών αναδύεται πρώτο πανελλαδικά στις εγκρίσεις των Πα.γ.Ο. και Ε.α.γ.Ο. της Γ.Γ.Α. και επίσης σχεδιάζει και υλοποιεί εκπαιδευτικά και καινοτόμα προγράμματα και β) η ερευνήτρια της παρούσας εργασίας εργάζεται επί σειρά ετών στο συγκεκριμένο οργανισμό και ως ενεργή καθηγήτρια Φυσικής Αγωγής κι ως στέλεχος των διοικητικών υπηρεσιών του τμήματος.

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη ερευνητική εργασία και θα αναλυθεί λεπτομερώς παρακάτω, ήταν η συλλογή ποσοτικών δεδομένων, μέσω ερωτηματολογίου κλειστού τύπου βάσει του μοντέλου SERVQUAL, καθώς και ερωτήσεις για την προτεραιοποίηση της σημαντικότητας των πέντε βασικών διαστάσεων της ποιότητας και της συνολικής ικανοποίησης.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 *Ο υπό μελέτη οργανισμός- Το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου.*

Ο αθλητισμός στον πρώην Δήμο Ευόσμου συστήνεται το 1984 ως Γραφείο Αθλητισμού, υπαγόμενο στο Τμήμα Προσωπικού. Το 1992 γίνεται η σύσταση του Ν.Π.Δ.Δ. «Δημοτικό Αθλητικό Κέντρο Ευόσμου» (Δ.Α.Κ.Ε.) ως αθλητικός οργανισμός έως και το 2012, όπου καταργείται και με την προσαρμογή στη συνένωση των Δήμων Ευόσμου και Ελευθέριου Κορδελιού (ν. 3852/2010 «Καλλικράτης»), συστήνεται Δ/ση Αθλητισμού & Πολιτισμού στην οποία υπάγονται τρία τμήματα: α) Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης, β) Τμήμα Διαχείρισης Αθλητικών Χώρων και γ) Τμήμα Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων.

Η Δ/ση Αθλητισμού και Πολιτισμού είναι αρμόδια, για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, τη διαμόρφωση αθλητικού και πολιτιστικού χαρακτήρα και συνείδησης, την ένταξη του αθλητισμού και του πολιτισμού σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παροχής πολλαπλών ποιοτικών υπηρεσιών, τη συνεργασία με τους αντίστοιχους φορείς της πόλης για την προαγωγή και τη διάδοση του αθλητισμού και του πολιτισμού.

Παρακάτω αναφέρονται πολύ συνοπτικά οι αρμοδιότητες του τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης:

α) **αρμοδιότητες Γραμματείας**: παρέχει γραμματειακή υποστήριξη προς τη Διεύθυνση και τα Τμήματά της, β) **αρμοδιότητες Προγραμματισμού και Ανάπτυξης**: σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων για την τοπική αθλητική ανάπτυξη, γ) **αρμοδιότητες Προγραμμάτων «άθληση για όλους»**: σχεδιάζει, συντάσσει, εισηγείται, υλοποιεί, παρακολουθεί, αξιολογεί και κάνει διορθωτικές μεταβολές στα «Προγράμματα άθλησης για όλους» και συνεργάζεται με τη Δημοτική Επιχείρηση του Δήμου, στα πλαίσια της οργάνωσης - διαχείρισης των αθλητικών δράσεων (προγράμματα «άθληση για όλους» κ.τ.λ.) και δ) **αρμοδιότητες Οργάνωσης Αθλητικών Γεγονότων και Εκδηλώσεων** :

φροντίζει για την οργάνωση και υπολοίηση εκδηλώσεων, ημερίδων, επιμορφωτικών σεμιναρίων και συνεδρίων, καλύπτοντας σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα και τα Νομικά Πρόσωπα του δήμου όλες τις απαιτούμενες παραμέτρους της διοργάνωσης

(σχεδιασμός, προετοιμασία, προβολή, προώθηση, κατανομή αρμοδιοτήτων, υλοποίηση, κλπ) και συνεργάζεται για τους ίδιους λόγους με αθλητικούς συλλόγους, τη σχολική κοινότητα τοπικές ενώσεις, αθλητικές ομοσπονδίες, Κ.Α.Π.Η., με πολιτιστικούς συλλόγους, εκπαιδευτικά ιδρύματα, διεθνείς και επιστημονικούς φορείς και μη αθλητικούς συλλόγους (οικολογικές οργανώσεις, φυσιολατρικούς συλλόγους, προσκόπους), όπως επίσης και με τους δήμους του νομού για την οργάνωση διαδημοτικών εκδηλώσεων.

Η αθλητική δραστηριότητα του τμήματος, συμπληρώνεται και επεκτείνεται κάθε αθλητική περίοδο, με την υλοποίηση των προγραμμάτων «άθληση για όλους», που καλύπτουν τις ανάγκες των δύο δημοτικών ενοτήτων, το πρόγραμμα άθλησης στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς και τα Κ.Α.Π.Η., καθώς και τη λειτουργία των προγραμμάτων Καρδιοπαθών–Νεφροπαθών, που γίνονται σε συνεργασία με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (Εργαστήριο Αθλητιατρικής). Διαχρονικά τα προγράμματα «Άθλησης για όλους», είναι ένα σημαντικό κομμάτι της δραστηριότητας της Διεύθυνσης, λόγω του μεγάλου αριθμού τμημάτων που εγκρίνονται στην αξιολόγηση των προτάσεων του δήμου. Στις εγκρίσεις των προγραμμάτων «Άθληση για όλους» ο Δήμος Κορδελιού Ευόσμου όλα τα χρόνια βρίσκεται στις πρώτες θέσεις σε πανελλήνιο επίπεδο.

Τα τελευταία χρόνια η δραστηριότητα του τμήματος μετά από έγκριση της Γ.Γ.Α., επεκτάθηκε και σε νέα καινοτόμα προγράμματα όπως:

- Από το 2015 το πρόγραμμα «Υπαίθρια άσκηση στο πάρκο»
- Από το 2016 το πρόγραμμα «Ποδηλατώ, ασκούμε & μετακινούμαι με ασφάλεια»
- από το 2017 το πρόγραμμα «Άσκηση ενηλίκων Αμεα», καθώς και τα τμήματα «Ενταξης - παράλληλης στήριξης Αμεα».

Επίσης το τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης, σε συνεργασία αρχικά με το τμήμα εκπαιδευτικών θεμάτων της Πρωτοβάθμιας Διεύθυνσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, υλοποίησε πιλοτικά το πρόγραμμα με τίτλο «Γνωριμία με τα αρχαία Ελληνικά παιχνίδια» από το Μάρτιο – Μάιο 2017 με τη συμμετοχή των σχολείων του Δήμου. Στη συνέχεια το συγκεκριμένο πρόγραμμα προωθήθηκε στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, με αποτέλεσμα να εγκριθεί από το Υπουργείο Παιδείας, ως καινοτόμο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με αυτόν τον τρόπο επιτεύχθηκε η εφαρμογή του με συμμετοχή σχολικών

μονάδων από όλη την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και συνολικά το επισκέφθηκαν περίπου 8.000 μαθητές μέχρι σήμερα.

Το 2019 εγκρίθηκε από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων και ένα ακόμα καινοτόμο εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Ανακαλύπτοντας τα αθλήματα», που απευθύνεται σε παιδιά δημοτικού και έχει ως στόχο την καλλιέργεια της αθλητικής κουλτούρας μέσα από την γνωριμία των παιδιών με τα διάφορα αθλήματα.

Το Δεκέμβριο του ίδιου έτους ο Δήμος προχώρησε στη σύναψη μνημονίου συνεργασίας με το Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Α.Π.Θ. της Θεσσαλονίκης, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης και εδραίωσης της συνεργασίας μεταξύ του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης της Διεύθυνσης Αθλητισμού & Πολιτισμού του Δήμου με το Πανεπιστημιακό Ίδρυμα. Για την εκπλήρωση των σκοπών του μνημονίου συνεργασίας, ο Δήμος Κορδελιού Ευόσμου και το Τ.Ε.Φ.Α.Α. Θεσσαλονίκης αναλαμβάνουν την εκπόνηση μιας σειράς δράσεων για τα προγράμματα άσκησης και αθλητικής αναψυχής, με την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, έρευνας την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την επιμόρφωση των υπηρεσιακών στελεχών του δήμου, τη δυνατότητα πρακτικής άσκησης αλλά και εθελοντικής απασχόλησης φοιτητών/τριών στις αθλητικές δραστηριότητες του δήμου. Επίσης οι δύο πλευρές δεσμεύονται για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων σε επιστημονικό, επιμορφωτικό και ερευνητικό επίπεδο, στην από κοινού κατάθεση προτάσεων σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα, στη συνδιοργάνωση εκδηλώσεων και συνεδρίων επιστημονικού και κοινωνικού χαρακτήρα, κ.ά.

Παράλληλα υλοποιεί και το ευρωπαϊκό πρόγραμμα "Promotion and Development of YMC(H)A-Youth Mobilization-Cultural Heritage and Athletic Valorization" («Προώθηση και Ανάπτυξη της Νεανικής Κινητοποίησης - Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Αθλητικής Αξιοποίησης», Σύμπραξη Ελλάδα-Βουλγαρία), διάρκειας 24 μηνών. Το έργο αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των υφιστάμενων και των νέων αθλητικών εγκαταστάσεων της διασυνοριακής περιοχής και στα οφέλη από την ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των εταίρων. Στόχος είναι η πολιτική δέσμευση, μεταξύ των τοπικών κοινοτήτων της διασυνοριακής περιοχής, για την ενεργή συμμετοχή τους σε αθλητικές και πολιτιστικές δράσεις, ως μία από τις βασικές προτεραιότητες, για την προώθηση και διαφύλαξη της αθλητικής και πολιτιστικής κληρονομιάς.

Τέλος το Τ.Α.Α.Κ.Ε. είναι ο πρώτος δημόσιος αθλητικός φορέας πανελλαδικά που υλοποίησε προγράμματα άθλησης διαδικτυακά σε πραγματικό χρόνο, προσαρμοζόμενο άμεσα στις ιδιαίτερες συνθήκες που δημιουργήθηκαν λόγω της πανδημίας του covid-19, στοχεύοντας για μια ακόμη φορά στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη.

4.2 Μεθοδολογική προσέγγιση

Σύμφωνα με τον Silverman (1985) «*θεωρητικά η έρευνα ασχολείται κυρίως με την παραγωγή γνώσης για την κατανόηση, συνήθως μέσα στο πλαίσιο μιας κατηγοριοποιημένης ενιαίας κοινωνικής επιστήμης*», η οποία αποτελεί παράδειγμα του πεδίου δράσης ή της εφαρμοσμένης έρευνας και έχει μακροπρόθεσμο στόχο, την πιθανή αλλαγή μιας δεδομένης κοινωνικής κατάστασης.

Για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης ακολουθήθηκε συγκεκριμένη μεθοδολογία που περιλαμβάνει το σχεδιασμό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη βοηθητική μελέτη πρωτογενών πηγών (νόμοι, εγκύκλιοι, ΚΥΑ), εκδόσεων της Δημόσιας διοίκησης και φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά κυρίως με τη μελέτη ερευνητικών μελετών, επιστημονικών άρθρων και περιοδικών και ηλεκτρονικών πηγών, συναφών με το θεματικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης. Επίσης, περιλαμβάνει τη διεξαγωγή εμπειρικής ποσοτικής έρευνας, για τις ανάγκες της οποίας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο τύπου SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε ένα σύνολο διαφορετικών εταιρειών, πληθυσμών, πολιτισμών στον αθλητισμό, προσαρμοσμένο στα δεδομένα της υπηρεσίας που εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης και με τις τροποποιήσεις που κρίθηκαν αναγκαίες.

4.3 Επιλογή μοντέλου ερωτηματολογίου

Η παρούσα έρευνα στοχεύει να διερευνήσει το επίπεδο ικανοποίησης εξωτερικών και εσωτερικών πελατών του υπό μελέτη δημοτικού αθλητικού οργανισμού, σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, μέσα από το πρίσμα τόσο των προσδοκιών, όσο και των αντιλήψεών τους. Η ποιότητα, κατά τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985) είναι ο βαθμός και η κατεύθυνση της διαφοράς ανάμεσα στις αρχικές προσδοκίες και την τελική αντίληψη του καταναλωτή για την ποιότητα της υπηρεσίας που βίωσε. Σύμφωνα με τον Zeithaml (1988), η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που κάνουν οι καταναλωτές, ανάλογα με τη χρησιμότητα μίας υπηρεσίας. Έχει, επίσης, οριστεί

ως το μέγεθος της ικανοποίησης των αναγκών ενός πελάτη, αλλά και κατά πόσο καλά επιδιώκει η υπηρεσία να συναντά και να αντιμετωπίζει τις ανάγκες και επιθυμίες του/της (Lewis & Booms, 1993).

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι, συνεπώς, θέμα αντίληψης. Ακόμη και δύο μόλις άνθρωποι που καταναλώνουν την ίδια υπηρεσία μπορεί να διαμορφώσουν διαφορετική αντίληψη για την παρεχόμενη ποιότητά της. Επιπλέον, η αντίληψη ενός ατόμου για την ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να διαφοροποιηθεί από τη μία χρήση στην επόμενη, λόγω πολλών παραμέτρων που συχνά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον οργανισμό (Shilbury et al., 2014). Στην περίπτωση των αθλητικών υπηρεσιών χρησιμοποιείται πάντα ο όρος «αντιλαμβανόμενη ποιότητα», καθώς το υποκειμενικό στοιχείο των εκτιμήσεων είναι έντονο και οι εκτιμήσεις βασίζονται στις αντιλήψεις των πελατών (Αλεξανδρής, 2011). Προκειμένου να βελτιωθεί ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο ο καταναλωτής διαμορφώνει αυτήν την αντίληψη. Η «Θεωρία των Κενών» (Gap Theory) του Parasuraman και των συνεργατών του (1985), η οποία αναλύθηκε πιο πάνω, συνέβαλε σημαντικά στην κατανόηση αυτή, τόσο για τους ερευνητές όσο και τους πρακτικούς του αθλητικού μάρκετινγκ.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η τεχνική διάσταση της ποιότητας, αναφέρεται στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας και αντικατοπτρίζει αυτό που τελικά παρέχεται στους καταναλωτές, ενώ η λειτουργική ποιότητα αναφέρεται στο πώς παρέχεται μια υπηρεσία στους καταναλωτές και σχετίζεται με συμπεριφορικές πτυχές της υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα, την αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού της υπηρεσίας και των καταναλωτών, την προσβασιμότητα, τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό εκτελεί την εργασία του, καθώς και με τις διαδικασίες με τις οποίες παρέχεται η υπηρεσία (Caruana, 2002).

Οι Theodorakis, Howat, Ko και Anourdiadou (2014) διαπίστωσαν ότι οι κλίμακες αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών αθλητισμού και αναψυχής επί το πλείστον συμπεριλαμβάνουν τις διαστάσεις της αλληλεπίδρασης, του φυσικού περιβάλλοντος (servicescape) και του αποτελέσματος, στοιχείο φυσιολογικό αν αναλογιστούμε τη σημασία των διαστάσεων αυτών για τους καταναλωτές αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το περιβάλλον ή η εγκατάσταση όπου παρέχεται η αθλητική ή αναψυχική υπηρεσία είναι ένας χώρος, στον οποίο ο καταναλωτής συχνά περνά μεγάλα χρονικά διαστήματα (π.χ. ο χώρος του γυμναστηρίου για τον ασκούμενο ή το γήπεδο για τα παιδιά

μίας αθλητικής ακαδημίας – πιθανά και τους γονείς αυτών). Η αλληλεπίδραση, από την άλλη, είναι εξίσου σημαντική για τον αθλητικό καταναλωτή καθώς αυτός/ή θα πρέπει να εμπιστευτεί τις ικανότητες του/της γυμναστή/τριας και να νιώσει ασφαλής. Αυτό το χτίσιμο της εμπιστοσύνης πρέπει να τεθεί ως στόχος εξαρχής και γι' αυτό το προσωπικό του αθλητικού οργανισμού θα πρέπει να αναπτύξει δεξιότητες, όπως ο εξατομικευμένος τρόπος προσέγγισης του πελάτη, η θετική διάθεση, κ.ο.κ., ώστε σε κάθε στάδιο της κατανάλωσης ο πελάτης να μένει ικανοποιημένος/η.

Οι κλίμακες αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών που κυρίως αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι πάντα πολυπαραγοντικές, στοιχείο λογικό αν συνειδητοποιήσουμε τις πολλές διαστάσεις της ποιότητας που καλείται να αξιολογήσει ένας αθλητικός καταναλωτής. Το πλέον διαδεδομένο μοντέλο στη διεθνή βιβλιογραφία είναι το SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), το οποίο έχει προσαρμοστεί και χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών σε μία πλειάδα διαφορετικών πλαισίων, εταιρειών, πληθυσμών, πολιτισμών, στον αθλητισμό. Το συγκεκριμένο μοντέλο επιλέχθηκε και για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας, θεωρώντας το ως το πιο κατάλληλο για την πλήρωση του σκοπού της.

4.4 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο έχει την ακόλουθη δομή:

Εισαγωγή: Στο τμήμα αυτό αναφέρονται με σαφήνεια τα στοιχεία της ερευνήτριας, το θέμα της έρευνας, ο απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου καθώς και η δέσμευση για τήρηση απόλυτης ανωνυμίας και σύμφωνα με το νόμο για την προστασία των προσωπικών δεδομένων κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Α' Δημογραφικά Στοιχεία: Εδώ, περιλαμβάνονται δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο κτλ. Μοναδική διαφοροποίηση στο ερωτηματολόγιο είναι ότι για τους εργαζόμενους ζητείται να προσδιορισθεί η θέση τους στην υπηρεσία, τα χρόνια άσκησης του συγκεκριμένου επαγγέλματος και τα χρόνια άσκησης του συγκεκριμένου επαγγέλματος στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, ενώ για τους αθλούμενους ζητείονται τα συνολικά χρόνια άθλησης, τα χρόνια άθλησης στα τμήματα άθλησης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, καθώς και η συχνότητα άθλησης (φορές/εβδομάδα). Ερωτήσεις προσωπικού χαρακτήρα χρησιμοποιούνται για την

ταξινόμηση του δείγματος και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι ερωτήσεις έχουν κωδικοποιηθεί με τρόπο που να διευκολύνει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επίσης όλες σχεδόν οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής (ονομαστική κλίμακα) εκτός από την ερώτηση που αφορά το φύλο, η οποία είναι διχοτομημένη.

Β' Μέτρηση Προσδοκιών: Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 29 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σχετικές με τις προσδοκίες των εξωτερικών (αθλούμενοι) και των εσωτερικών (εργαζόμενοι) πελατών του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που θα πρέπει να παρέχει στους πολίτες-αθλούμενους ένας πρότυπος δημοτικός αθλητικός οργανισμός.

Γ' Μέτρηση Αντιλήψεων: Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 29 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής σχετικές με τη συνολική και τις επιμέρους μετρήσεις της ικανοποίησης των εξωτερικών (αθλούμενοι) και των εσωτερικών (εργαζόμενοι) πελατών του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η σύνδεση των διαστάσεων ποιότητας με τις ερωτήσεις του α' και β' μέρους της έρευνας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3. Αριθμητική αποτύπωση ερωτήσεων ανά διάσταση ποιότητας

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	
	Α' ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	Β' ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ
Υλικά-Εμπράγματα στοιχεία	6	6
Αξιοπιστία	6	6
Ανταπόκριση	5	5
Ασφάλεια	6	6
Ενσυναίσθηση	6	6

Και στα 2 μέρη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1=Διαφωνώ έως 5=Συμφωνώ. Σε κάθε ερώτηση υπάρχουν πέντε δυνατές

απαντήσεις, ώστε να προσδιορίσει ο ερωτώμενος το βαθμό συμφωνίας του ή διαφωνίας του με κάθε πρόταση.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ

Ο λόγος είναι ότι η 5/βάθμια κλίμακα μειώνει το βαθμό σύγχυσης του ερωτώμενου καθώς και το επίπεδο δυσκολίας στη συμπλήρωση των απαντήσεων, ενώ αυξάνει το βαθμό ανταπόκρισης στην έρευνα (Devlin et al., 1993; Hayes, 1992; Babakus and Mangold, 1992).

Δ΄ Μέτρηση Σημαντικότητας: Σε αυτό το μέρος ζητείται από τους συμμετέχοντες μέσω 5 προτάσεων να ιεραρχήσουν τις 5 βασικές διαστάσεις ποιότητας με σειρά προτεραιότητας σε 5/βάθμια κλίμακα από το 1= η πιο σημαντική έως το 5= η λιγότερο σημαντική, σύμφωνα με το βαθμό σημαντικότητας που έχουν γι' αυτούς. Εδώ χρησιμοποιείται πλέγμα πολλαπλών επιλογών.

Ε΄ Συνολική Ικανοποίηση: Σε αυτό το μέρος ζητείται από τους συμμετέχοντες με μία ερώτηση που χρησιμοποιείται επίσης 5/βάθμια κλίμακα Likert, να αξιολογήσουν τη συνολική ικανοποίησή τους από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

1	2	3	4	5
Ικανοποιημένος/η	Σχετικά ικανοποιημένος/η	Ούτε Ικανοποιημένος/η Ούτε Ανικανοποίητος/η	Σχετικά ανικανοποίητος/η	Ανικανοποίητος

4.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων-Δείγμα

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η μέτρηση της «αντιλαμβανόμενης» ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου. Απότερος στόχος να μελετηθούν

οι 5 βασικές διαστάσεις και παράμετροι ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της παραπάνω δημοτικής αθλητικής δομής.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής της Google σε Google forms και διανεμήθηκε διαδικτυακά στους συμμετέχοντες αθλούμενους, μέσα από το προφίλ της Δ/σης Αθλητισμού και Πολιτισμού του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου και ως ανακοίνωση στην ηλεκτρονική πλατφόρμα συμμετοχής για τα διαδικτυακά τμήματα άθλησης του Τ.Α.Α.Κ.Ε. Η συλλογή των δεδομένων έγινε επίσης μέσω διαδικτύου. Το δείγμα που συλλέχθηκε ήταν 142 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων έγκυρα και προς ανάλυση ήταν τα 140 (98,5%).

Στους εργαζόμενους αθλούμενους το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε επίσης διαδικτυακά, μέσω των ηλεκτρονικών τους διευθύνσεων. Εστάλησαν 40 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν 37 (92,5%), όλα έγκυρα και ικανά ανάλυσης. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω διαδικτύου. Το χρονικό διάστημα για τη συλλογή των δεδομένων ήταν περίπου ένας μήνας (Δεκέμβριος 2020).

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας της παρούσας μελέτης αποτελείται από ενήλικες συμμετέχοντες στα προγράμματα άθλησης που υλοποιεί το Τ.Α.Α.Κ.Ε. (N=140) και από εργαζόμενους (μόνιμους, ΙΔΑΧ και ΙΔΟΧ) που στελεχώνουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία είτε ως διοικητικά στελέχη, είτε ως ενεργοί Κ.Φ.Α. στα τμήματα άθλησης (N=37). Σημειωτέον ότι το σύνολο των εργαζόμενων της υπηρεσίας είναι πτυχιούχοι Φυσικής Αγωγής. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το δείγμα των αθλούμενων είναι αρκετά μικρό σε σχέση με τη δυναμική των τμημάτων άθλησης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου. Αιτία αυτού είναι η αναστολή λειτουργίας των αθλητικών δομών στο πλαίσιο των μέτρων προστασίας κατά της διασποράς του covid-19, κατά τη διάρκεια του οποίου διεξήχθη η έρευνα.

4.6 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

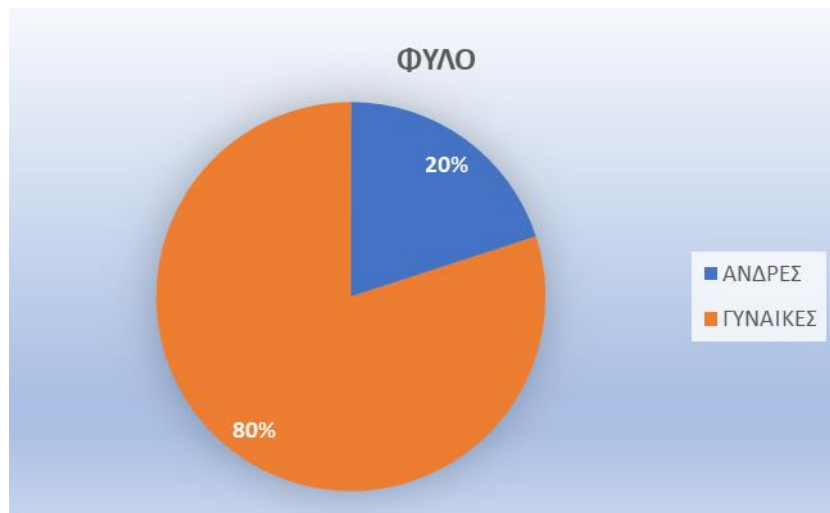
Η ανάλυση των δεδομένων αποτυπώνεται με τη μορφή ομαδοποίησης των δεδομένων για την κάθε μια από τις 5 βασικές διαστάσεις ποιότητας, που μετρούνται μέσω του ερωτηματολογίου. Μετά την αποτύπωση των ερωτήσεων ανά διάσταση ποιότητας, ακολουθεί αναλυτικός πίνακας με τα δεδομένα της κάθε ερώτησης και γράφημα ομαδοποιημένων αποτελεσμάτων.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσω υπολογιστικών φύλλων Microsoft Excel.

4.6.1 Ανάλυση ερωτηματολογίου ενήλικων συμμετεχόντων στα προγράμματα άθλησης του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου.

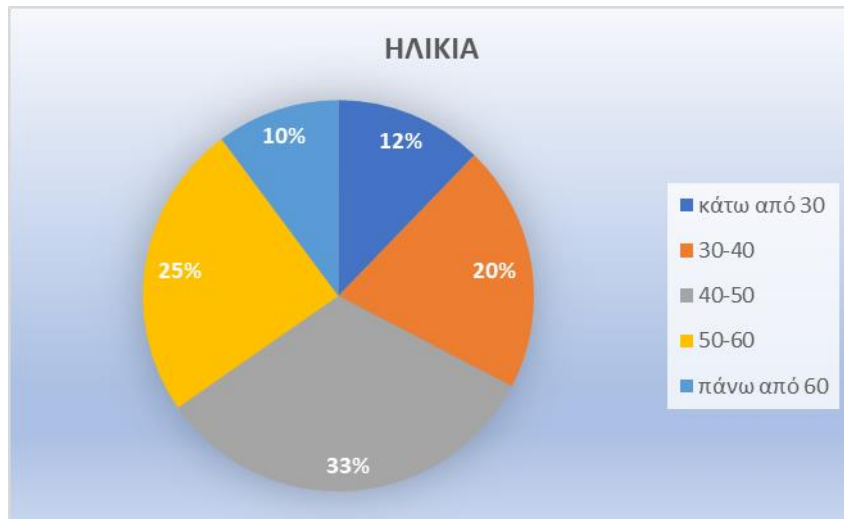
Α΄ Δημογραφικά στοιχεία:

Φύλο: Το σύνολο του δείγματος που συλλέχθηκε ήταν 140 (N=140) συμμετέχοντες. Από αυτούς 28 (ποσοστό 20%) ήταν άνδρες και 112 γυναίκες (ποσοστό 80%). Παρουσιάζεται μια εικόνα αριθμητικής «υπεροχής» των γυναικών συμμετεχόντων έναντι αυτής των ανδρών, η οποία δεν συνάδει ουσιαστικά με την πραγματικότητα. Οι περιορισμοί σχετικά με την απόλυτη εγκυρότητα αυτού του αποτελέσματος υφίστανται λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών της περιόδου που διεξήχθη η έρευνα (περίοδος πανδημίας covid-19, αναστολή λειτουργίας αθλητικών δομών).



Γράφημα 1. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ανά φύλο

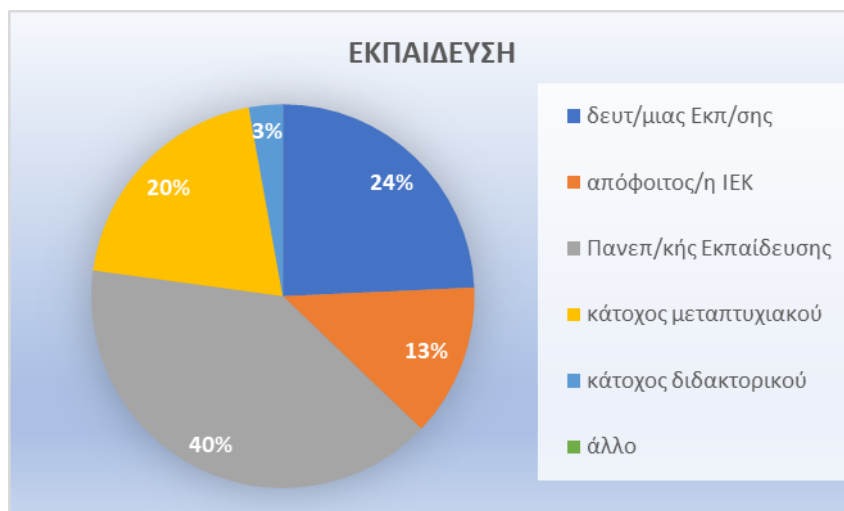
Ηλικία: Από το σύνολο του δείγματος N=140, οι 18 είναι ηλικίας κάτω των 30 ετών (f=12%). Από αυτούς οι 6 είναι άνδρες και οι 12 γυναίκες. Από 30-40 ετών οι συμμετέχοντες είναι 30 (f=20%) εκ των οποίων 10 είναι άνδρες και 20 γυναίκες. Στις ηλικίες 40-50 έχουμε 48 συμμετέχοντες (f=33%) και από αυτούς 18 είναι άνδρες και 30 γυναίκες. Οι ηλικίες 50-60 αφορούν 36 αθλούμενους (f=5%), που αναταποκρίνονται σε 12 άνδρες και 24 γυναίκες. Τέλος στις ηλικίες 60 ετών και πάνω απάντησαν 8 αθλούμενοι (f=10%) και αντιστοιχούν σε 2 άνδρες και 6 γυναίκες.



Γράφημα 2. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ανά ηλικία

Με αυτά τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι η επιλογή της άσκησης στα δημοτικά αθλητικά προγράμματα υπερέχει στις μεσαίες ηλικιακές βαθμίδες 40-50 και 50-60.

Εκπαίδευση: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων αποτυπώνεται ως εξής: από τους 140 συνολικά οι 34 (f=24%) είναι απόφοιτοι Δ/βμιας Εκ/δευσης, οι 18 (f=13%) είναι απόφοιτοι κάποιου Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.), στη συνέχεια το μεγαλύτερο ποσοστό 40% που αντιστοιχεί σε 56 αθλούμενους είναι Πανεπ/κής Εκ/δευσης, οι 28 (f=20%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ τέλος 4 (f=3%) είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.



Γράφημα 3. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρείται ότι τη πρωτιά συμμετοχής κατέχουν οι αθλούμενοι με Πανεπιστημιακή μόρφωση. Ανεξάρτητα απ' αυτό διαπιστώνεται ότι το

μορφωτικό επίπεδο δεν παίζει τον καθοριστικό ρόλο για την αθλητική συμμετοχή στα προγράμματα του δήμου.

Οικογενειακή κατάσταση: Στο σύνολο του δείγματος (N=140), το 64% που αντιστοιχεί σε 90 συμμετέχοντες είναι έγγαμοι, ενώ οι υπόλοιποι 50 (f=36%) είναι άγαμοι.



Γράφημα 4. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με την οικογενειακή τους κατάσταση

Χρόνια άσκησης συνολικά: Εδώ οι συμμετέχοντες απαντούν στην ερώτηση πόσα χρόνια συνολικά, αθλούνται οπουδήποτε. Οι απαντήσεις που δόθηκαν έχουν ως εξής: λιγότερα από 1 χρόνο απάντησαν 6 συμμετέχοντες (f=4%), 2 χρόνια απάντησαν 22 (f=16%), 3 χρόνια απάντησαν 24 (f=17%) και πάνω από 4 χρόνια απάντησαν 88 αθλούμενοι (f=63%), σε σύνολο N=140.



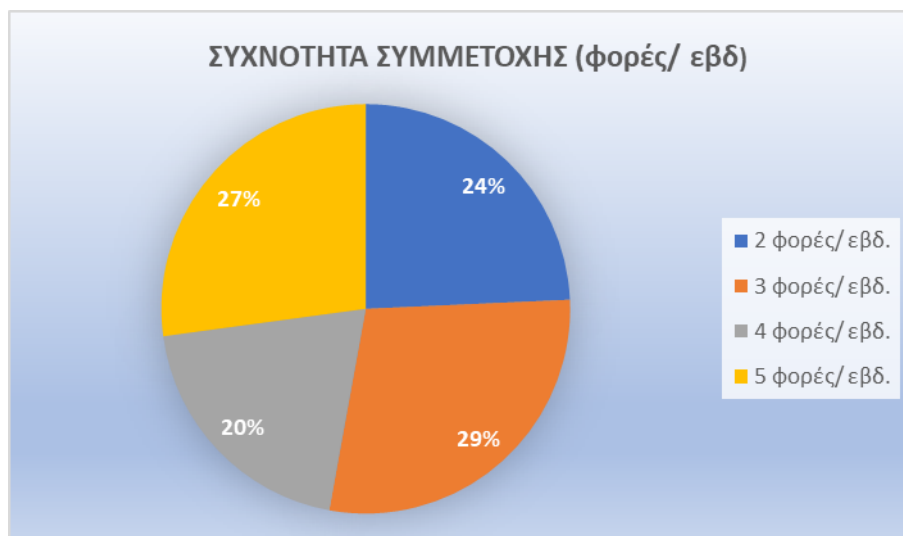
Γράφημα 5. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια άθλησης

Χρόνια άθλησης στο Τ.Α.Α.Κ.Ε.: Εδώ οι αθλούμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση σχετικά με τα πόσα χρόνια αθλούνται στα αθλητικά προγράμματα του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου. Οι συμμετέχοντες απάντησαν ως εξής: λιγότερο από 1 χρόνο 16 αθλούμενοι (f=11%), 2 χρόνια απάντησαν 26 (f=19%), 3 χρόνια δηλώνουν ότι αθλούνται 22 συμμετέχοντες (f=16%) και πάνω από 4 χρόνια απάντησε η πλειοψηφία των ερωτηθέντων που αντιστοιχεί σε 76 άτομα (f=54%).



Γράφημα 6. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια άθλησης στο Τ.Α.Α.Κ.Ε.

Συχνότητα συμμετοχής: Εδώ το δείγμα κλήθηκε να δηλώσει τη συχνότητα συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης του Τ.Α.Α.Κ.Ε. σε κλίμακα φορές/εβδομάδα (φ/ε). Από το σύνολο των συμμετεχόντων (N=140), 34 (f=24%) απάντησαν 2φ/ε, 40 (f=29%) απάντησαν 3φ/ε, 28 (f=20%) αθλούνται 4 φ/ε και τέλος 5 φ/ε αθλούνται οι 38 (f=27%) συμμετέχοντες:



Γράφημα 7. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σύμφωνα με τη συχνότητα άθλησης

Β΄ Μέτρηση Προσδοκιών:

Σ' αυτή την ενότητα οι συμμετέχοντες καλούνται με βάση την εμπειρία τους από τη συμμετοχή τους σε δημοτικά προγράμματα άθλησης, να σκεφθούν την ιδανική δημοτική αθλητική υπηρεσία που θα μπορούσε να παρέχει άψογη ποιότητα υπηρεσιών και να σημειώσουν το βαθμό που πιστεύουν ότι ένας τέτοιος οργανισμός θα μπορούσε να έχει τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται σε 29 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε 5 υποενότητες που αντιστοιχούν στις 5 βασικές διαστάσεις της ποιότητας ως εξής: υλικά 6 ερωτ., αξιοπιστία 6 ερωτ., ανταπόκριση 5 ερωτ., ασφάλεια 6 ερωτ. και ενσυναίσθηση 6 ερωτ.

Οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής 5βάθμιας κλίμακας που αναλύεται ως εξής: 1=Διαφωνώ, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ.

Υλικά- Εμπράγματα στοιχεία: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «υλικά», οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

1. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.), διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό και εφαρμόζονται νέες τεχνολογίες.
2. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.), είναι άνετες & ευχάριστες.
3. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) είναι επαρκείς.
4. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.), είναι καθαρές και τηρούνται οι κανόνες υγιεινής.
5. Ο αθλητικός εξοπλισμός των χώρων άθλησης, είναι επαρκής και ανανεώνεται συχνά.
6. Η πληροφόρηση (ιστοσελίδα του Δήμου, τοπικά ΜΜΕ, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αφίσες, ανακοινώσεις), είναι επαρκής και ανανεώνεται συνεχώς.

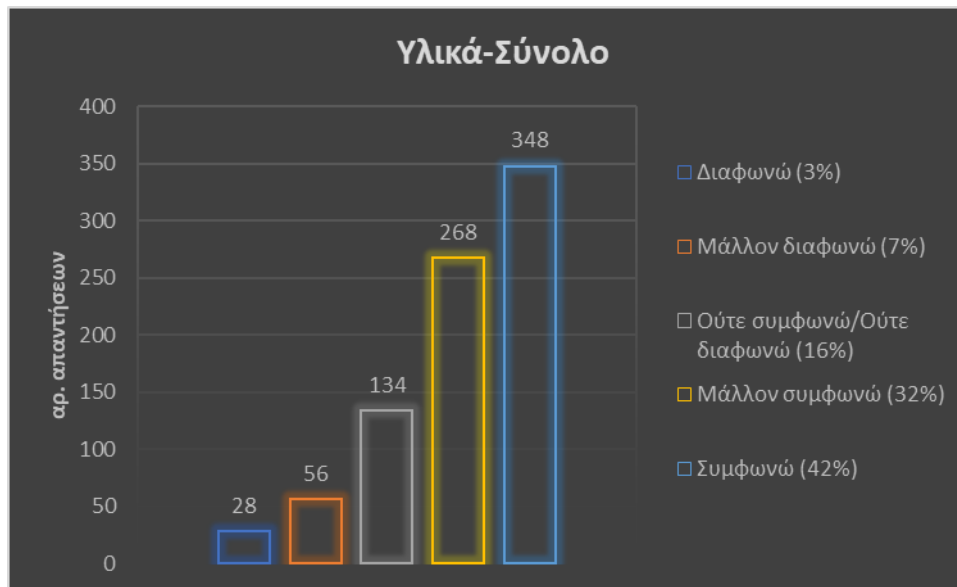
Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («υλικά»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες)

	1	2	3	4	5	
ΥΛΙΚΑ	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
Ερ. 1	8	10	30	52	40	140

<i>Ερ. 2</i>	<i>4</i>	<i>12</i>	<i>24</i>	<i>42</i>	<i>58</i>	<i>140</i>
<i>Ερ. 3</i>	<i>6</i>	<i>18</i>	<i>24</i>	<i>48</i>	<i>38</i>	<i>140</i>
<i>Ερ. 4</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>40</i>	<i>90</i>	<i>140</i>
<i>Ερ. 5</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>30</i>	<i>48</i>	<i>40</i>	<i>140</i>
<i>Ερ. 6</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>18</i>	<i>38</i>	<i>82</i>	<i>140</i>
<i>Σύνολο</i>	<i>28</i>	<i>56</i>	<i>134</i>	<i>268</i>	<i>348</i>	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 8. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «υλικά»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες

Από τα παραπάνω ομαδοποιημένα αποτελέσματα αποτυπώνεται ότι στο σύνολο των ερωτηθέντων $N=140$, το 42% (348) «συμφωνεί», το 32% (268) «μάλλον συμφωνεί», το 16% (134) «ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί», το 7% (56) «μάλλον διαφωνεί» και μόνο το 3% (28) «διαφωνεί». Αξίζει να σημειωθεί όπως αποτυπώθηκε ότι, η καθαριότητα και η τήρηση των κανόνων υγιεινής, καθώς και η επάρκεια και συνεχής ανανέωση της πληροφόρησης του κοινού, απέσπασε τη συντηρητική πλειοψηφία των θετικών απαντήσεων. Ακολουθούν το ευχάριστο περιβάλλον, ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών μαζί με την επάρκεια και την ανανέωση του αθλητικού εξοπλισμού και τέλος η επάρκεια των αθλητικών εγκαταστάσεων.

Αξιοπιστία: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «αξιοπιστία», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

7. Η εμφάνιση των εργαζόμενων (γυμναστών & διοικητικού προσωπικού), είναι περιποιημένη και επαγγελματική.

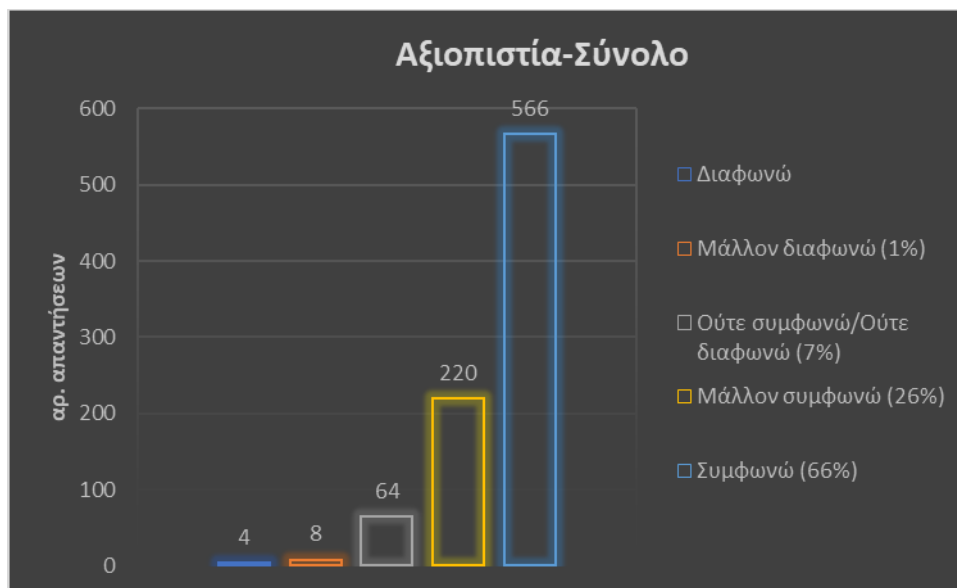
8. Οι εργαζόμενοι, αντιμετωπίζουν με κατανόηση και προσωπικό ενδιαφέρον τον κάθε αθλούμενο-πολίτη.
 9. Οι υπηρεσίες, αποδίδονται στον προγραμματισμένο χρόνο.
 10. Οι υπηρεσίες, παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά.
 11. Η ενημέρωση είναι άμεση, σωστή και έγκυρη.
 12. Οι προτάσεις και τα παράπονα των αθλούμενων- πολιτών, λαμβάνονται υπόψη.
- Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («αξιοπιστία»)-

Αθλούμενοι/Προσδοκίες)

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 7	-	-	2	20	118	140
Ερ. 8	-	-	10	30	100	140
Ερ. 9	-	-	8	30	102	140
Ερ. 10	-	2	4	48	86	140
Ερ. 11	2	-	12	38	90	140
Ερ. 12	2	6	28	54	70	140
Σύνολο	4	8	64	220	566	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 9. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «αξιοπιστία»- Αθλούμενοι/Προσδοκίες

Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα στο σύνολο των ερωτηθέντων N=140, οι 6 ερωτήσεις σχετικά με την «αξιοπιστία» στη παροχή υπηρεσιών σ' ένα πρότυπο δημοτικό αθλητικό εξοπλισμό, απαντήθηκαν ομαδοποιημένα ως εξής: 566 «συμφωνώ» (f=66%), 220 «μάλλον συμφωνώ» (f=26%), 64 «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» (f=7%), 8 «μάλλον διαφωνώ» (f=1%) και μόνο 4 «διαφωνώ». Όπως φαίνεται πολύ καθαρά τα ζητήματα της αξιοπιστίας λαμβάνουν ισχυρή δυναμική στις προτεραιότητες των προσδοκιών των εν δυνάμει συμμετεχόντων σε δημοτικά αθλητικά προγράμματα. Η εμφάνιση και ο επαγγελματισμός των εργαζομένων καθώς και η τήρηση του προγραμματισμού είναι στις πρώτες θέσεις των ερωτηθέντων και ακολουθούν με μικρές διαφορές η άμεση, σωστή και έγκυρη ενημέρωση καθώς και η σωστή παροχή υπηρεσιών από την πρώτη φορά. Σημαντική παράμετρος δε για τους αθλούμενους, είναι και η έμμεση συμμετοχή τους στη λειτουργία του οργανισμού καταθέτοντας τα παράπονα και τις προτάσεις τους.

Ανταπόκριση: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ανταπόκριση», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 5 ερωτήσεις:

13. Υπάρχει άμεση ανταπόκριση.
14. Οι εργαζόμενοι, είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν.
15. Το ωράριο εξυπηρέτησης, είναι επαρκές για όλους τους αθλούμενους- πολίτες.
16. Η Διοίκηση (προϊστάμενος, διευθυντής, αιρετός), δέχεται πάντα το κοινό.
17. Η Διοίκηση, ανταποκρίνεται στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, προάγοντας νέες ιδέες και καινοτομίες.

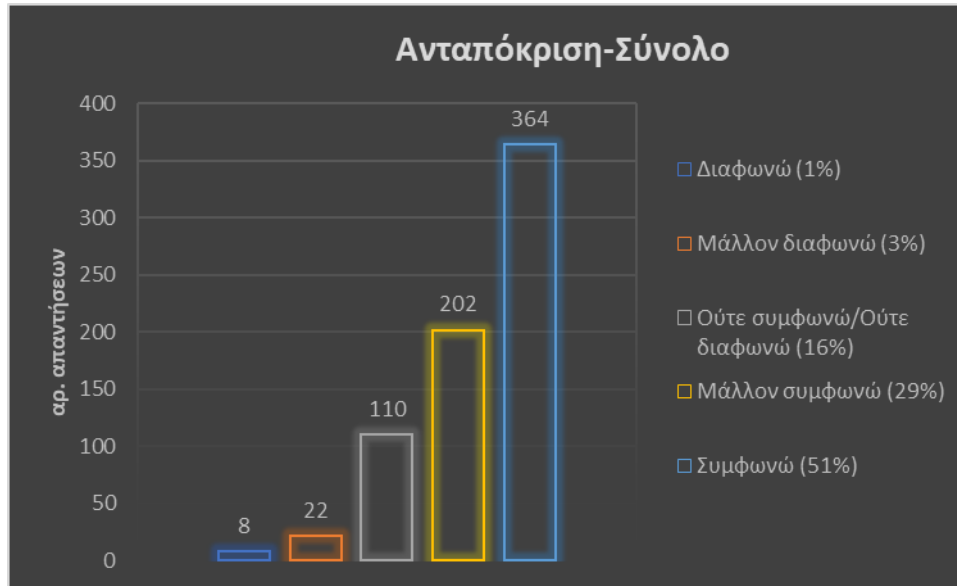
Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ανταπόκριση»-
Αθλούμενοι/Προσδοκίες)

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	
Ερ. 13	-	4	16	40	80	140
Ερ. 14	-	2	2	18	118	140
Ερ. 15	-	6	30	54	48	140

<i>Ερ. 16</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>38</i>	<i>42</i>	<i>60</i>	<i>140</i>
<i>Ερ. 17</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>24</i>	<i>48</i>	<i>58</i>	<i>140</i>
<i>Σύνολο</i>	<i>8</i>	<i>22</i>	<i>110</i>	<i>202</i>	<i>364</i>	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 10. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ανταπόκριση»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες

Σ' αυτή την υποενότητα καταγράφηκαν τα αποτελέσματα σχετικά με τις προσδοκίες των ερωτηθέντων σε σχέση με την ανταπόκριση που αναμένουν από ένα δημοτικό αθλητικό οργανισμό με ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: «συμφωνώ» απάντησε το 51% (364), «μάλλον συμφωνώ» το 29% (202), «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» το 16% (110), «μάλλον διαφωνώ» το 3% (22) και τέλος μόνο το 1% (8) απάντησε «διαφωνώ». Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτυπώνεται ότι οι αθλούμενοι προσδοκούν να υπάρχει ανταπόκριση από την πλευρά του οργανισμού σε ένα ποσοστό λίγο πάνω από το 50%, πράγμα που επίσης καθιστά τη συγκεκριμένη διάσταση της ποιότητας πολύ σημαντική. Στη κορυφή συναντάται η προθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν και αμέσως μετά ψηλά βρίσκεται και η επιθυμία της άμεσης ανταπόκρισης. Αξιοσημείωτο είναι ότι το ωράριο εξυπηρέτησης για όλους τους πολίτες δεν επηρεάζει τόσο καίρια τις προσδοκίες των ερωτηθέντων. Αντίθετα η ανταπόκριση της Διοίκησης να δέχεται το κοινό, αλλά και να προάγει ιδέες και καινοτομίες αποτυπώθηκαν ως σημαντικοί παράμετροι στις προσδοκίες των συμμετεχόντων.

Ασφάλεια: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ασφάλεια», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

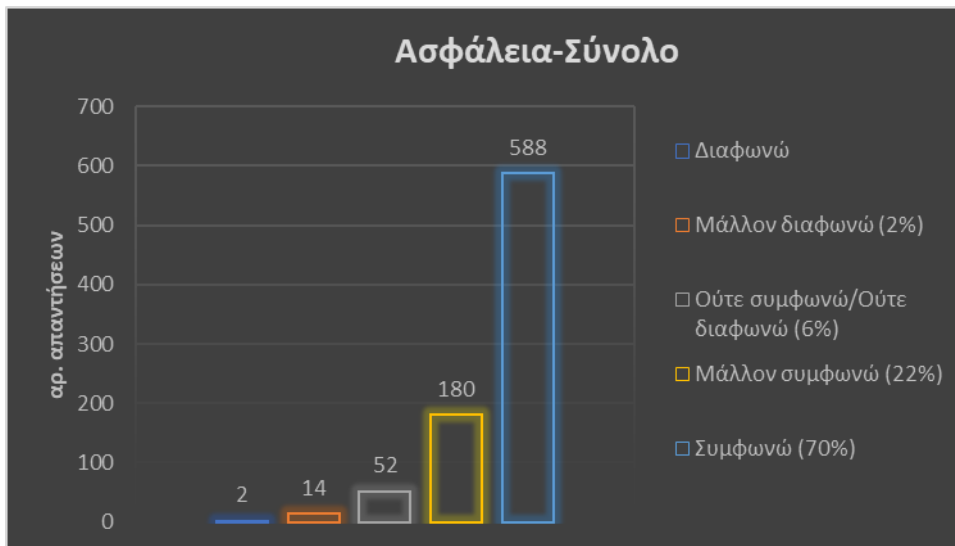
18. Οι εργαζόμενοι, είναι επιστημονικά καταρτισμένοι και χειρίζονται με υπευθυνότητα τους αθλούμενους-πολίτες.
19. Οι εργαζόμενοι, συμπεριφέρονται με ευγένεια.
20. Υπάρχει η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών.
21. Οι εργαζόμενοι, έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ικανοποιήσουν τα αιτήματα των αθλούμενων- πολιτών.
22. Οι υπηρεσίες, παρέχονται με διαφάνεια.
23. Υπάρχει επιστοσύνη και αίσθημα ασφάλειας στις συναλλαγές με την υπηρεσία.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

*Πίνακας 7. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-
Αθλούμενοι/Προσδοκίες)*

ΑΣΦΑΛΕΙΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	
<i>Ερ. 18</i>	-	2	4	24	106	140
<i>Ερ. 19</i>	-	-	6	14	120	140
<i>Ερ. 20</i>	2	8	22	36	72	140
<i>Ερ. 21</i>	-	2	10	42	86	140
<i>Ερ. 22</i>	-	2	4	38	96	140
<i>Ερ. 23</i>	-	-	6	26	108	140
<i>Σύνολο</i>	2	14	52	180	588	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 11. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ασφάλεια»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες

Σύμφωνα με την παραπάνω καταγραφή τα αποτελέσματα που αφορούν την ασφάλεια έχουν ως εξής: 588 «συμφωνώ» (f=70%), 180 «μάλλον συμφωνώ» (f=22%), 52 «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» (f=6%), 14 «μάλλον διαφωνώ» (f=2%) και 2 «διαφωνώ». Όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν με το «συμφωνώ» να λαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό με διαφορά. Η ευγενής συμπεριφορά των υπαλλήλων, το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στις συναλλαγές με την υπηρεσία, αλλά και η επιστημονική κατάρτιση των εργαζομένων, προηγούνται. Ακολουθούν πολύ κοντά η παροχή υπηρεσιών με διαφάνεια, οι απαραίτητες γνώσεις των εργαζομένων για την ικανοποίηση των αιτημάτων των αθλούμενων-πολιτών καθώς και η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών.

Ενσυναίσθηση: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ενσυναίσθηση», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

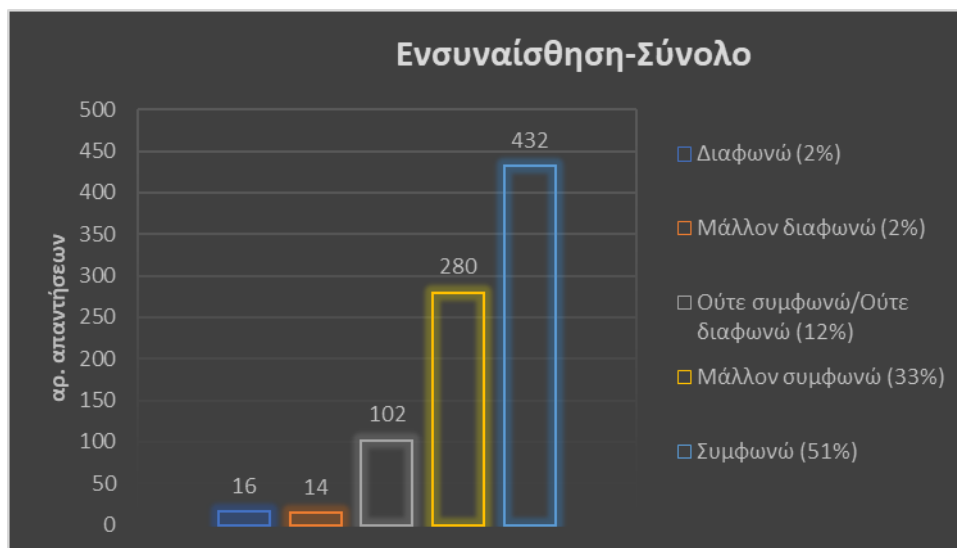
24. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.), είναι εύκολα προσβάσιμες για το κοινό (συγκοινωνίες, πάρκινγκ, πρόσβαση ΑμεΑ).
25. Το κόστος συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης, είναι ελκυστικό και καλύπτει οικονομικά όλες τις κατηγορίες (πχ. τρίτεκνοι, πολύτεκνοι, φοιτητές, άνεργοι κτλ).
26. Οι εργαζόμενοι, κατανοούν τις ανάγκες του αθλούμενου- πολίτη.
27. Η ανάπτυξη των προγραμμάτων άθλησης, καλύπτει όλες τις ηλικίες.
28. Υπάρχει μέριμνα για την ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων προσαρμοζόμενο στις συνθήκες κάθε περιόδου.
29. Η Διοίκηση, είναι υποστηρικτική.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 8. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ενσυναίσθηση»)-Αθλούμενοι/
Προσδοκίες)

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 24	8	2	22	38	70	140
Ερ. 25	2	2	16	44	76	140
Ερ. 26	-	4	8	50	78	140
Ερ. 27	2	-	6	44	92	140
Ερ. 28	2	-	24	50	64	140
Ερ. 29	2	6	26	54	52	140
Σύνολο	16	14	102	280	432	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 12. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ενσυναίσθηση»-Αθλούμενοι/Προσδοκίες

Τα αποτελέσματα σύμφωνα με τα παραπάνω αποτυπώνονται ως εξής: το 51% (432) απάντησε «συμφωνώ», το 33% (280) «μάλλον συμφωνώ», το 12% (102) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ», 2% (14) απάντησε «μάλλον διαφωνώ» και ακόμα ένα 2% (16) απάντησε «διαφωνώ». Αποτυπώνεται η προτεραιοποίηση στο να υπάρχουν αθλητικά προγράμματα για όλες τις ηλικίες και οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις ανάγκες των

αθλούμενων. Ακολουθούν η ελκυστικότητα του κόστους συμμετοχής και η κάλυψη όλων των κοινωνικά ιδιαίτερων ή ευπαθών ομάδων. Στη συνέχεια φαίνεται να υπάρχει αρκετό ενδιαφέρον για την ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων και να είναι εύκολη η πρόσβαση στις αθλητικές εγκαταστάσεις εξωτερικά και εσωτερικά (πάρκινγκ, συγκοινωνίες, πρόσβαση ΑμεΑ). Λιγότερο ενδιαφέρον καταγράφεται στις προσδοκίες των αθλούμενων η υποστήριξη της Διοίκησης.

Γ' Μέτρηση Αντιλήψεων:

Σ' αυτή την ενότητα του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες αθλούμενοι καλούνται με βάση την εμπειρία τους από τη συμμετοχή τους στα τμήματα άθλησης που υλοποιεί το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου και τη χρήση διαφόρων υπηρεσιών του, να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες αυτές έχουν τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται σε 29 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε 5 υποενότητες που αντιστοιχούν στις 5 βασικές διαστάσεις της ποιότητας ως εξής: υλικά 6 ερωτ., αξιοπιστία 6 ερωτ., ανταπόκριση 5 ερωτ., ασφάλεια 6 ερωτ. και ενσυναίσθηση 6 ερωτ.

Οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής 5βάθμιας κλίμακας που αναλύεται ως εξής: 1=Διαφωνώ, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ.

Υλικά -Εμπράγματα στοιχεία: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «υλικά», οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

1. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό και εφαρμόζονται νέες τεχνολογίες.
2. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι άνετες & ευχάριστες.
3. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι επαρκείς.
4. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι καθαρές και τηρούν τους κανόνες υγιεινής.

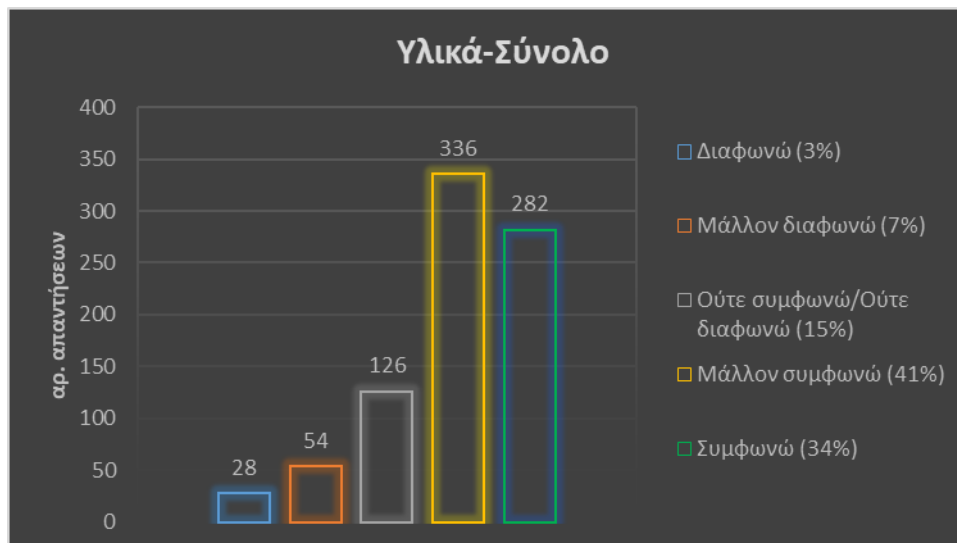
5. Ο αθλητικός εξοπλισμός των χώρων άθλησης του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι επαρκής και ανανεώνεται συχνά.
6. Η πληροφόρηση (ιστοσελίδα του Δήμου, τοπικά ΜΜΕ, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αφίσες, ανακοινώσεις) για τις δράσεις του τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι επαρκής και ανανεώνεται συνεχώς.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 9. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («υλικά»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις)

ΥΛΙΚΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 1	8	12	24	64	32	140
Ερ. 2	6	4	24	44	66	140
Ερ. 3	8	12	22	78	20	140
Ερ. 4	-	4	6	46	84	140
Ερ. 5	6	18	36	54	26	140
Ερ. 6	-	4	14	68	54	140
Σύνολο	28	54	126	336	282	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 13. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «υλικά»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι 6 ερωτήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των αθλουμένων για τα εμπράγματα στοιχεία του Τ.Α.Α.Κ.Ε.. αποτυπώθηκαν ως εξής: το 34% (282) απάντησε «συμφωνώ», το 41 % (336) απάντησε «μάλλον συμφωνώ», το 15% (126) «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ», το 7% (54) «μάλλον διαφωνώ» και τέλος το 3% (28) απάντησε «διαφωνώ». Από τα παραπάνω φαίνεται ότι τα υλικά στοιχεία του οργανισμού είναι σ' ένα καλό επίπεδο, αλλά σαφώς χαίρουν βελτίωσης. Η καθαριότητα και η τήρηση των κανόνων υγιεινής έχουν πολύ καλό ποσοστό αποδοχής, καθώς και η αισθητική του περιβάλλοντος των εσωτερικών και των εξωτερικών χώρων. Η πληροφόρηση ανακτά έδαφος προς θετική κατεύθυνση όπως και η ανανέωση του αθλητικού εξοπλισμού, αλλά και ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός. Η επάρκεια των εγκαταστάσεων αποτελεί ένα ζήτημα προς συζήτηση δεδομένου ότι η υπηρεσία καλείται να εξυπηρετήσει χιλιάδες αθλούμενους ετησίως και η κάλυψη των αναγκών αυτών είναι ανεπαρκής.

Αξιοπιστία: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «αξιοπιστία», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

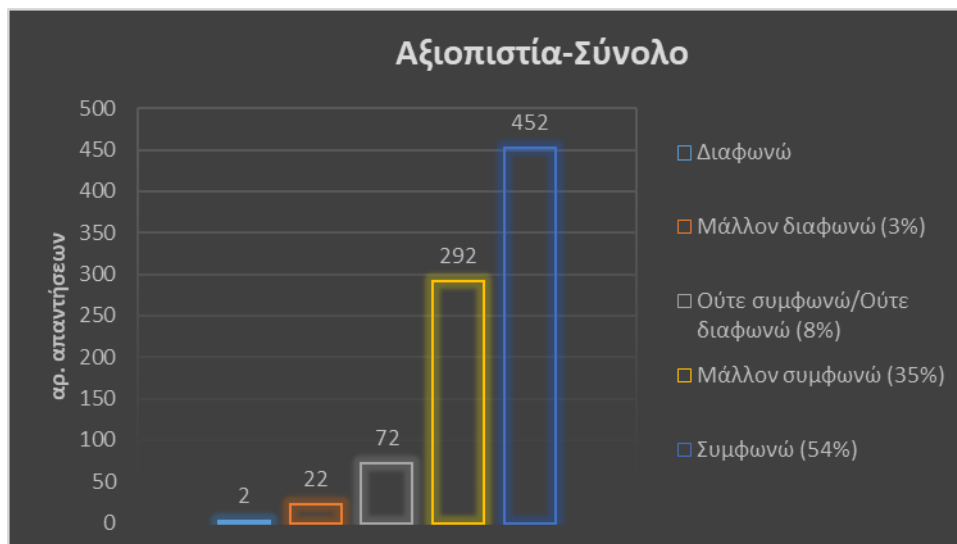
7. Η εμφάνιση των εργαζόμενων (γυμναστών & διοικητικού προσωπικού) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι περιποιημένη και επαγγελματική.
8. Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, αντιμετωπίζουν με κατανόηση και προσωπικό ενδιαφέρον τον κάθε αθλούμενο.
9. Οι υπηρεσίες του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, αποδίδονται στον προγραμματισμένο χρόνο.
10. Οι υπηρεσίες του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά.
11. Η ενημέρωση από το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου είναι άμεση, σωστή και έγκυρη.
12. Στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, οι προτάσεις και τα παράπονα των αθλούμενων- πολιτών λαμβάνονται υπόψη.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 10. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («αξιοπιστία»-
Αθλούμενοι/Αντιλήψεις)

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 7	-	-	6	14	120	140
Ερ. 8	-	2	8	36	94	140
Ερ. 9	-	-	10	54	76	140
Ερ. 10	-	-	20	64	56	140
Ερ. 11	-	4	8	58	70	140
Ερ. 12	2	16	20	66	36	140
Σύνολο	2	22	72	292	452	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 14. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «αξιοπιστία»-
Αθλούμενοι/Αντιλήψεις

Τα παραπάνω αποτελέσματα καταγράφηκαν ως εξής: 452 «συμφωνώ» (f=54%), 292 «μάλλον συμφωνώ» (f=35%), 72 «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» (f=8%), 22 «μάλλον διαφωνώ» (f=3%) και 2 «διαφωνώ». Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα η αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με την αξιοπιστία στην παροχή των υπηρεσιών του Τ.Α.Α.Κ.Ε. είναι αυξημένη. Η περιποιημένη και επαγγελματική εμφάνιση του προσωπικού είναι στη πρώτη θέση και ακολουθεί η «με κατατνόηση και προσωπικό ενδιαφέρον» αντιμετώπιση των αθλούμενων από τους εργαζόμενους. Στη συνέχεια υψηλό ποσοστό λαμβάνουν και

η απόδοση των υπηρεσιών στο προγραμματισμένο χρόνο και η άμεση, σωστή και έγκυρη ενημέρωση. Φαίνεται να υπάρχει μια μικρή ανασφάλεια σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών σωστά από την πρώτη φορά, πράγμα το οποίο δίνει έναυσμα για βελτιώσεις. Η δε αντίληψη των αθλούμενων σχετικά με το αν λαμβάνονται υπόψη τα παράπονα και οι προτάσεις τους ενέχει δυσπιστία ως προς τον οργανισμό με τάση όμως θετική.

Ανταπόκριση: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ανταπόκριση», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 5 ερωτήσεις:

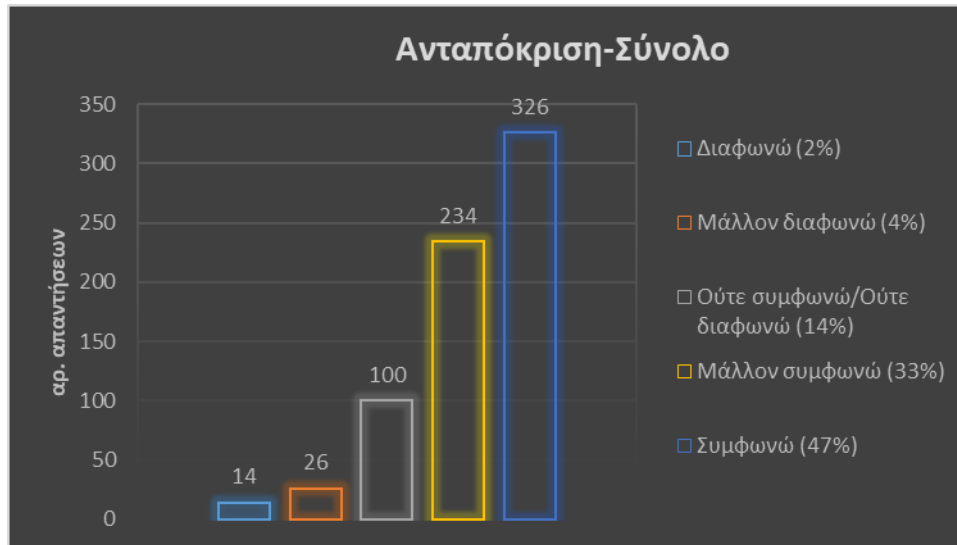
13. Η ανταπόκριση στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι άμεση.
14. Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν.
15. Το ωράριο εξυπηρέτησης του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι επαρκές για όλους τους αθλούμενους- πολίτες.
16. Η Διοίκηση του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου (προϊστάμενος, διευθυντής, αιρετός), δέχεται πάντα το κοινό.
17. Η Διοίκηση του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, ανταποκρίνεται στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, προάγοντας νέες ιδέες και καινοτομίες.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 11. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ανταπόκριση»)-
Αθλούμενοι/Αντιλήψεις)

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 13	-	4	18	52	66	140
Ερ. 14	-	2	6	22	140	140
Ερ. 15	2	6	18	56	58	140
Ερ. 16	4	10	30	58	38	140
Ερ. 17	8	4	28	46	54	140
Σύνολο	14	26	100	234	326	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 15. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ανταπόκριση»-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις

Στη διάσταση της ανταπόκρισης τα αποτελέσματα καταγράφηκαν ως εξής: το 47% (326) απάντησε «συμφωνώ», το 33% (234) απάντησε «μάλλον συμφωνώ», το 14% (100) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» το 4% (26) «μάλλον διαφωνώ» και το 2% (14) «διαφωνώ». Σύμφωνα με τα παραπάνω διακρίνονται οι ακόλουθες διαπιστώσεις: η προθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν λαμβάνει την πρώτη θέση στην αντίληψη των ερωτηθέντων και ακολουθεί η αμεσότητα στην ανταπόκριση. Το ωράριο εξυπηρέτησης φαίνεται να είναι επαρκές για την μεγάλη πλειοψηφία των αθλουμένων, καθώς και η προαγωγή νέων ιδεών και καινοτομιών από τη Διοίκηση. Το σημείο που παρουσιάζει κάποια αρνητικότητα ή δυσπιστία είναι η ακρόαση του κοινού από τη Διοίκηση.

Ασφάλεια: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ασφάλεια», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

18. Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι επιστημονικά καταρτισμένοι και χειρίζονται με υπευθυνότητα τους αθλούμενους.
19. Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, συμπεριφέρονται με ευγένεια.

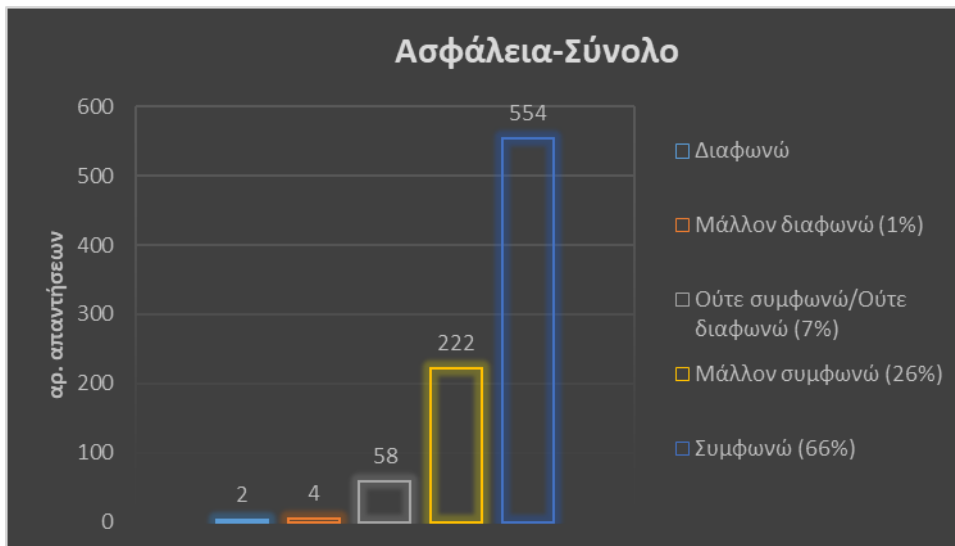
20. Στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, υπάρχει η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών.
21. Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ικανοποιήσουν τα αιτήματα των αθλούμενων- πολιτών.
22. Οι υπηρεσίες του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, παρέχονται με διαφάνεια.
23. Στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, υπάρχει εμπιστοσύνη και αίσθημα ασφάλειας στις συναλλαγές με την υπηρεσία.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

*Πίνακας 12. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»)-
Αθλούμενοι/Αντιλήψεις*

ΑΣΦΑΛΕΙΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	
<i>Ερ. 18</i>	-	-	6	26	108	140
<i>Ερ. 19</i>	-	-	4	20	116	140
<i>Ερ. 20</i>	2	2	20	72	44	140
<i>Ερ. 21</i>	-	-	8	48	84	140
<i>Ερ. 22</i>	-	-	10	38	92	140
<i>Ερ. 23</i>	-	2	10	18	110	140
<i>Σύνολο</i>	2	4	58	222	554	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 16. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ασφάλεια»-
Αθλούμενοι/Αντιλήψεις

Η αποτύπωση των παραπάνω αποτελεσμάτων έχει ως εξής: το 66% (554) απάντησε «συμφωνώ», το 26% (222) απάντησε «μάλλον συμφωνώ», το 7% απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ», το 1% (4) «μάλλον διαφωνώ» και μηδενικό ήταν το «διαδωνώ» (2).

Από αυτές τις μετρήσεις φαίνεται ότι η ευγενική συμπεριφορά των εργαζομένων βρίσκεται στην υψηλότερη θέση στην αντίληψη των συμμετεχόντων και ακολουθούν με πολύ μικρές διαφορές η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ασφάλειας στις συναλλαγές με την υπηρεσία, καθώς και η επιστημονική κατάρτιση και η υπευθυνότητα των εργαζομένων. Ψηλά επίσης είναι και η παροχή υπηρεσιών με διαφάνεια και η γνώσεις των εργαζομένων για να ικανοποιήσουν τα αιτήματα των αθλούμενων- πολιτών. Το σημείο που αντιμετωπίζεται με θετικότητα μεν, αλλά όχι με απόλυτη σιγουριά είναι η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών.

Ενσυναίσθηση: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ενσυναίσθηση», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

24. Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι εύκολα προσβάσιμες για το κοινό (συγκοινωνίες, πάρκινγκ, πρόσβαση ΑμεΑ).
25. Το κόστος συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης που υλοποιεί το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι ελκυστικό και

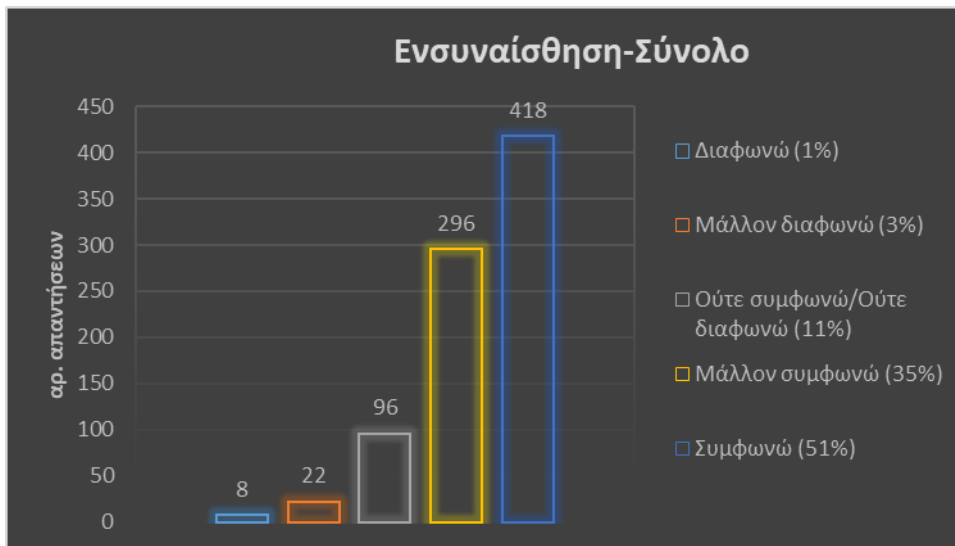
- καλύπτει οικονομικά όλες τις κατηγορίες (πχ. τρίτεκνοι, πολύτεκνοι, φοιτητές, άνεργοι κτλ)
26. Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, κατανοούν τις ανάγκες του αθλούμενου- πολίτη.
27. Η ανάπτυξη των προγραμμάτων άθλησης από το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, καλύπτει όλες τις ηλικίες.
28. Το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, φροντίζει για την ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων προσαρμοζόμενο στις συνθήκες κάθε περιόδου (πχ. Διαδικτυακά προγράμματα άθλησης σε πραγματικό χρόνο στη διάρκεια της πανδημίας του covid-19).
29. Η Διοίκηση του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι υποστηρικτική.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 13. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-
Αθλούμενοι/Αντιλήψεις)

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 24	6	2	22	54	56	140
Ερ. 25	2	8	20	42	68	140
Ερ. 26	-	2	16	54	68	140
Ερ. 27	-	4	4	50	82	140
Ερ. 28	-	2	10	30	98	140
Ερ. 29	-	4	24	66	46	140
Σύνολο	8	22	96	296	418	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



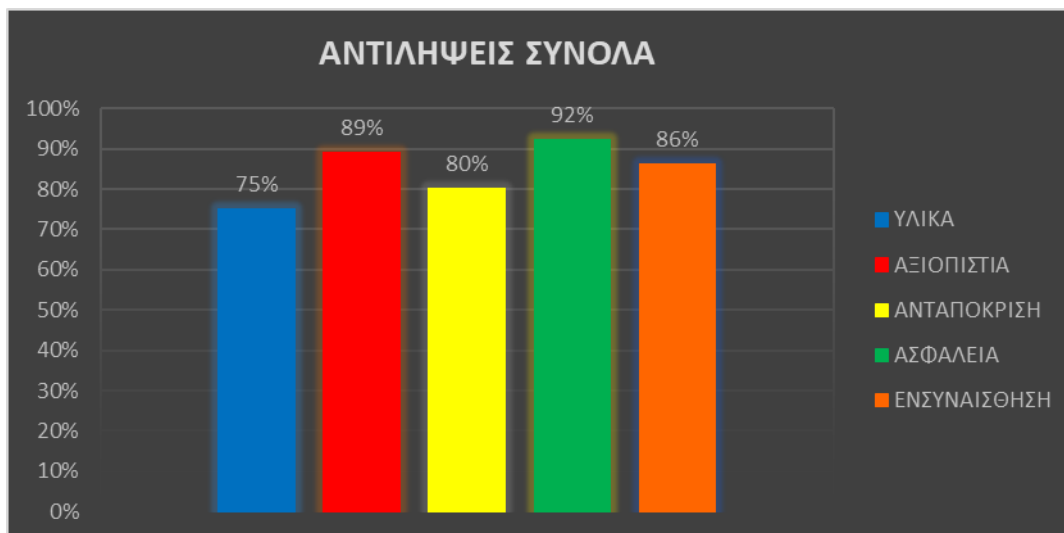
Γράφημα 17. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ενσυναίσθηση»-
Αθλούμενοι/Αντιλήψεις

Σχετικά με τα αποτελέσματα της διάστασης «ενσυναίσθηση» αποτυπώθηκαν τα εξής: 51% (418) απάντησαν «συμφωνώ», 35% (296) απάντησαν «μάλλον συμφωνώ», 11% (96) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ», το 3% (22) «μάλλον διαφωνώ» και το 1% (8) απάντησε «διαφωνώ». Η φροντίδα για την ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων προσαρμοζόμενο στις συνθήκες κάθε περιόδου, είναι πρώτη στην αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες του ΤΑ.Α.Κ.Ε., με την ανάπτυξη προγραμμάτων για όλες τις ηλικίες να ακολουθεί με μικρή διαφορά. Λίγο πιο πίσω έχουμε την κατανόηση των εργαζομένων στις ανάγκες των αθλούμενων, καθώς και το ελκυστικό κόστος συμμετοχής και η κάλυψη όλων των κοινωνικά και οικονομικά ευπαθών ομάδων. Επίσης πολύ κοντά, με μια επιφύλαξη στην απόλυτη συμφωνία, είναι και η υποστηρικτική Διοίκηση.

Σύμφωνα με τα όλα τα παραπάνω αποτελέσματα και για να υπάρχει μια συνολικότερη εικόνα σχετικά με τις προσδοκίες που έχουν οι ερωτηθέντες από ένα πρότυπο δημοτικό αθλητικό οργανισμό για παροχή υπηρεσιών με ποιότητα, καθώς και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την ποιοτική παροχή υπηρεσιών του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου με βάση τις 5 διαστάσεις της ποιότητας, παραθέτονται τα παρακάτω 2 γραφήματα:



Γράφημα 18. Σύνολα αποτελεσμάτων 5 διαστάσεων ποιότητας-Αθλούμενοι/Προσδοκίες



Γράφημα 19. Σύνολα αποτελεσμάτων 5 διαστάσεων ποιότητας-Αθλούμενοι/Αντιλήψεις

Σύμφωνα με τα παραπάνω φαίνεται καθαρά και στα δύο γραφήματα ότι προέχει η ασφάλεια (92% προσδοκίες και αντιλήψεις) και δεν εντοπίζεται κενό. Η αξιοπιστία (92% προσδοκίες- 89% αντιλήψεις= -1%) ακολουθεί και προκύπτει ένα μικρό κενό το οποίο οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα, από τη μια, στην «προκατάληψη» των αθλούμενων σχετικά με τη γενικότερη εικόνα της λειτουργίας του δημοσίου, αλλά και στην αδυναμία της Διοίκησης να ακολουθήσει τα πρότυπα επαρκώς μιας και οι περιορισμένοι πόροι στο δημόσιο δεν επιτρέπουν την απόλυτη ακολουθία των προτύπων.

Συνεχίζει με μικρή θετική διαφορά η ενσυναίσθηση (84% προσδοκίες- 86% αντιλήψεις = +3%), πράγμα το οποίο δίχνει την έμφαση των εργαζόμενων και της Διοίκησης στην καλή επικοινωνία, αλλά και τη σωστή διανομή της υπηρεσίας στον πελάτη με διάθεση

προσέγγισης και καλής εξυπηρέτησης, καθώς και την κατάρτιση των εργαζόμενων, υπεκαλύπτοντας άλλα πιθανά κενά. Εδώ το ανθρώπινο δυναμικό έχει πετύχει το στόχο του με το παραπάνω. Λίγο πιο πίσω έρχεται η ανταπόκριση (80% προσδοκίες και αντιλήψεις) με απόλυτη συμφωνία. Τα εμπράγματα στοιχεία έχουν το μικρότερο ποσοστό (74% προσδοκίες- 75% αντιλήψεις = -1%), το οποίο όμως είναι ιδιαίτερα αξιολογήσιμο. Αν και εδώ μπορεί να δικαιολογηθεί εν μέρει λόγω έλλειψης πόρων, η Διοίκηση οφείλει να διερευνήσει περισσότερο τις απαιτήσεις της «αγοράς» της και να σχεδιάσει μια πιο στοχευμένη προσέγγιση. Από τα παραπάνω δημιουργούνται οι σχέσεις που φαίνονται στο παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 14 Διαφορές στην ποσοστιαία μέτρηση προσδοκιών/αντιλήψεων αθλούμενων

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ	ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΟΣΟΣΤΩΝ
ΥΛΙΚΑ	74%	75%	-1%
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	92%	89%	+3%
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	80%	80%	-
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	92%	92%	-
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	84%	86%	-2%

Αυτά τα μετρήσιμα δεδομένα, οδηγούν στη διαπίστωση ότι η «αντιλαμβανόμενη» ποιότητα για τις υπηρεσίες του Τ.Α.Α.Κ.Ε. από τους συμμετέχοντες αθλούμενους συνάδει σε γενικές γραμμές με τις προσδοκίες τους για έναν πρότυπο δημοτικό αθλητικό οργανισμό.

Δ' Μέτρηση Σημαντικότητας

Σ' αυτή την ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών ενός δημοτικού αθλητικού φορέα, μέσα σε 5 προτάσεις που η κάθε μια περιείχε χαρακτηριστικά που αντιστοιχούσαν στις 5 βασικές διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών (υλικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, ενσυναίσθηση). Οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση τη σημαντικότητα.

Οι ερωτήσεις ήταν πολλαπλής επιλογής 5/βμιας κλίμακας από το 1= η περισσότερο σημαντική έως το 5= η λιγότερο σημαντική, με βάση την προτεραιότητα που είχαν για τους συμμετέχοντες.

Οι 5 προτάσεις που αφορούσαν τη μέτρηση της σημαντικότητας είναι οι παρακάτω:

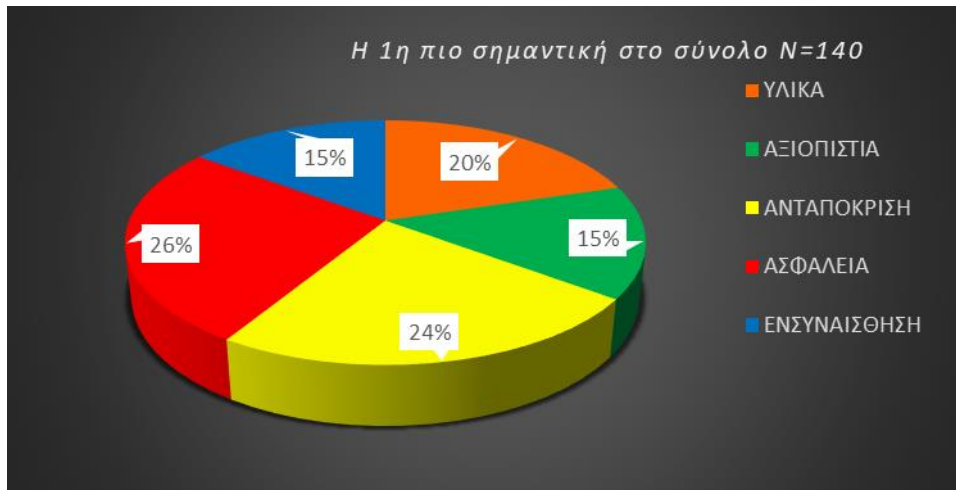
1. Η πληρότητα και η καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων ενός αθλητικού οργανισμού, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του πληροφοριακού υλικού.
2. Η ικανότητα του αθλητικού οργανισμού να διοργανώνει αθλητικά προγράμματα με ακρίβεια και αξιοπιστία.
3. Η προθυμία των εργαζομένων να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση.
4. Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων των αθλητικών οργανισμών καθώς και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια.
5. Το ενδιαφέρον και η εξατομικευμένη προσοχή που δίνει ο αθλητικός οργανισμός στους αθλούμενους των προγραμμάτων που διοργανώνει.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

*Πίνακας 15. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση μέτρησης σημαντικότητας-
Αθλούμενοι*

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=140)
	Η περισσότερο σημαντική				Η λιγότερο σημαντική	
Ερ. 1 (υλικά)	60	28	24	16	12	140
Ερ. 2 (αξιοπιστία)	44	30	14	26	26	140
Ερ. 3 (ανταπόκριση)	70	26	18	10	16	140
Ερ. 4 (ασφάλεια)	78	40	12	4	6	140
Ερ. 5 (ενσυναίσθηση)	44	32	12	20	30	140

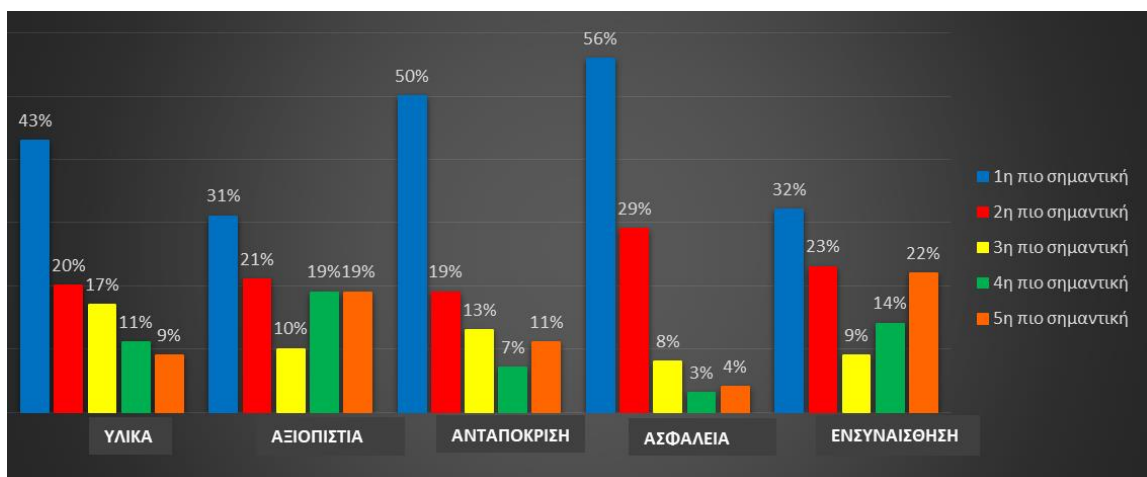
Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 20. Αθλούμενοι-Ποσοστιαία αποτύπωση σημαντικότητας βάση του «η 1^η πιο σημαντική»

Σύμφωνα με τα παραπάνω φαίνεται ότι στο σύνολο των ερωτηθέντων (N=140) το 26% απάντησε ότι η ασφάλεια είναι εκείνη που επικρατεί στις προτεραιότητες του. Το 24% απάντησε ότι η ανταπόκριση είναι πρώτη σε σημαντικότητα, ενώ το 20% υποστηρίζει πως τα υλικά στοιχεία είναι τα πιο σημαντικά. Επίσης ίσα ποσοστά 15% και 15% θεωρούν πιο σημαντικές την ενσυναίσθηση και την αξιοπιστία.

Τα συνολικά ποσοστιαία αποτελέσματα σημαντικότητας ανά διάσταση ποιότητας και ανά βαθμό σημαντικότητας παρατίθενται στο παρακάτω γράφημα:

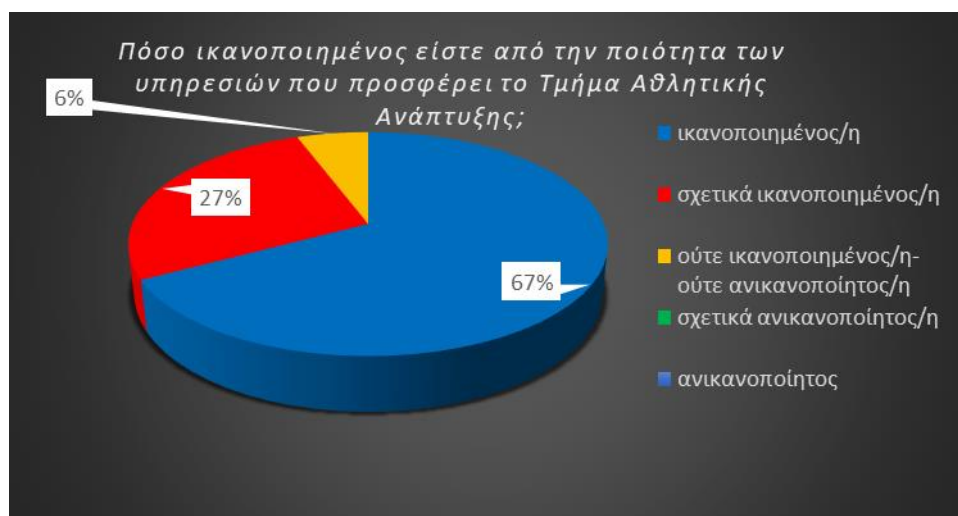


Γράφημα 21. Αθλούμενοι-Ποσοστιαία μέτρηση σημαντικότητας ανά διάσταση ποιότητας και ανά βαθμό σημαντικότητας

Συνολική Ικανοποίηση:

Στο τέλος του ερωματολογίου οι ερωτηθέντες συμμετέχοντες στα προγράμματα άθλησης που υλοποιούνται από το Τ.Α.Α.Κ.Ε., κλήθηκαν να δηλώσουν το επίπεδο συνολικής ικανοποίησης σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του τμήματος. Οι απαντήσεις πολλαπλής επιλογής περιλάμβαναν τις εξής 6 εκφράσεις: ικανοποιημένος/η, σχετικά ικανοποιημένος/η, ούτε ικανοποιημένος-η/ούτε ανικανοποίητος-η, σχετικά ανικανοποίητος/η και ανικανοποίητος/η.

Τα αποτελέσματα αποτυπώθηκαν ως εξής: 67% «ικανοποιημένος/η», 27% «σχετικά ικανοποιημένος/η» και το 6% «ούτε ικανοποιημένος-η/ούτε ανικανοποίητος-η».

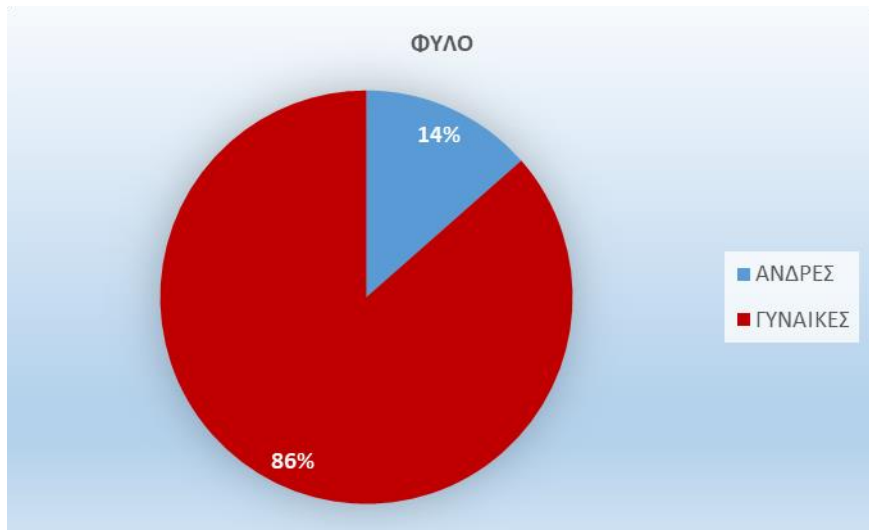


Γράφημα 22. Αθλούμενοι-Ποσοστιαία κατανομή συνολικής μέτρησης ικανοποίησης

4.6.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου των εργαζόμενων του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου.

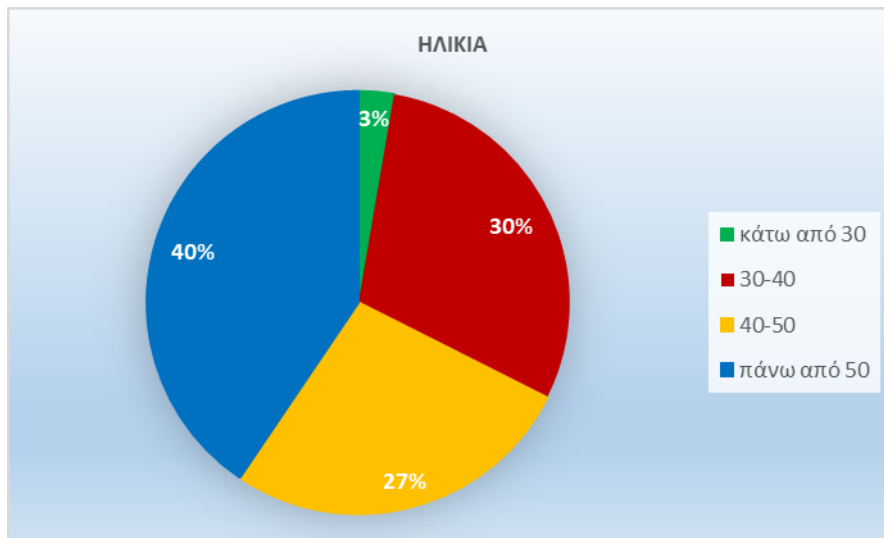
Δημογραφικά στοιχεία:

Φύλο: Το σύνολο του δείγματος των εργαζόμενων του Τ.Α.Α.Κ.Ε. που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 37 (N=37). Από αυτούς οι 5 (16%) είναι άνδρες και οι 32 (84%) γυναίκες.



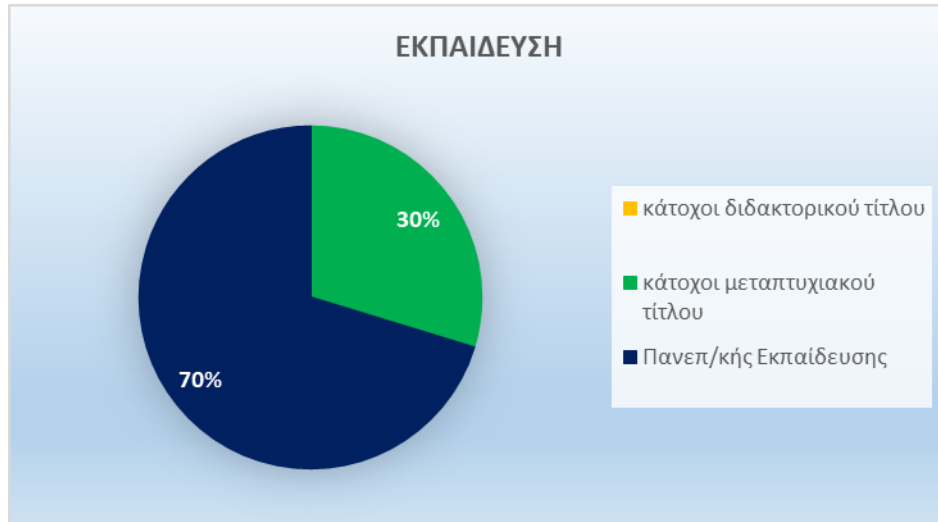
Γράφημα 23. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων ανά φύλο.

Ηλικία: Χωρίζοντας ηλικιακά το σύνολο του δείγματος των εργαζομένων έχουμε 15 (f=40%) σε ηλικία πάνω από 50 ετών, 10 (f=27%) από 40 έως 50 ετών, 11 από αυτούς (f=30%) ανήκουν στην ηλικιακή βαθμίδα 30-40 ετών και τέλος κάτω των τριάντα ετών είναι 1 (f=3%) εργαζόμενος. Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους είναι πάνω από 30 ετών με το μεγαλύτερο ποσοστό να είναι πάνω από 50.



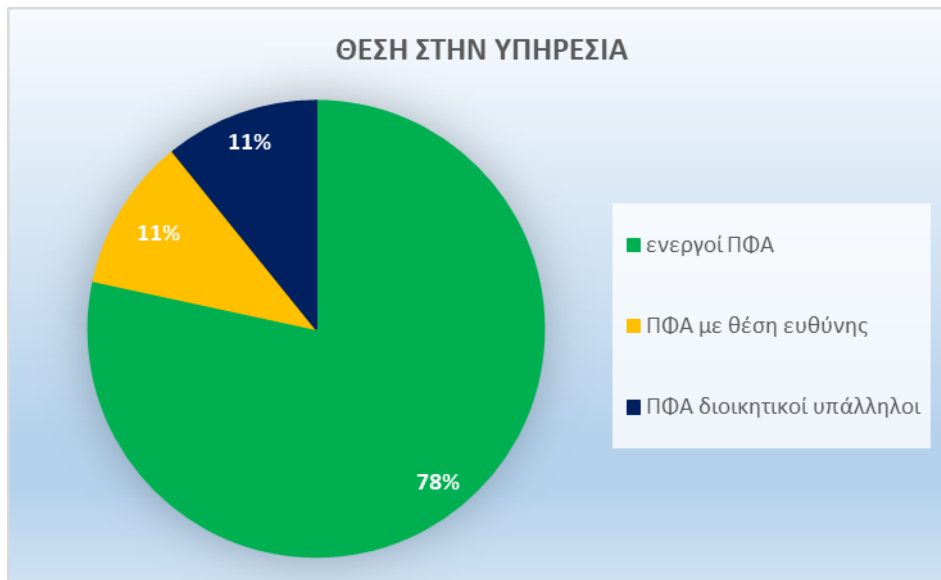
Γράφημα 24. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων ανά ηλικία

Εκπαίδευση: Οι εργαζόμενοι του Τ.Α.Α.Κ.Ε. είναι όλοι Παν/κής Εκπ/δευσης Πτυχιούχοι Φυσικής Αγωγής. Έτσι το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων εργαζομένων έχει ως εξής: 26 (f=70%) από τους 32 είναι Παν/κής Εκπ/δευσης και οι 11 (f=30%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι υψηλό.



Γράφημα 25. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων βάση μορφωτικού επιπέδου

Θέση στην υπηρεσία: Εδώ οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους. Από το σύνολο του δείγματος (N=37), οι 29 (f=78%) δήλωσαν ενεργοί γυμναστές/ριες, 4 (f=11%) από αυτούς είναι διοικητικά στελέχη του τμήματος και άλλοι 4 (f=11%) κατέχουν θέσεις ευθύνης.



Γράφημα 26. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων βάση θέσης στην υπηρεσία

Σχέση εργασίας: Από τους 37 εργαζόμενους της υπηρεσίας που συμμετείχαν στην έρευνα, 1 (f=3%) είναι μόνιμος υπάλληλος, οι 20 (f=54%) είναι τοποθετητένοι στον οργανισμό με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) και 16

(f=54%) εργάζονται ετησίως για 8 περίπου μήνες στον οργανισμό με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ).



Γράφημα 27. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων βάσει σχέσης εργασίας

Χρόνια άσκησης επαγγέλματος: Σ' αυτή την υποενότητα οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν πόσα χρόνια εξασκούν το συγκεκριμένο επάγγελμα γενικά. Το σύνολο του δείγματος (N=37) απάντησε ως εξής: 21 (57%) εξασκεί το επάγγελμα 20 χρόνια και πάνω, 10 (27%) απάντησε 15-20 χρόνια, 2 (5%) εξ αυτών απάντησαν ότι απασχολούνται 10-15 χρόνια, οι 3 (8%) δήλωσαν 5-10 χρόνια και 1 (3%) εξασκεί το επάγγελμα 1-5 χρόνια. Είναι φανερό ότι η συντηρητική πλειοψηφία των εργαζομένων στην υπηρεσία έχουν μεγάλη επαγγελματική εμπειρία και κατάρτιση.



Γράφημα 28. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων με βάση τα χρόνια άσκησης επαγγέλματος

Χρόνια υπηρεσίας στο Τ.Α.Α.Κ.Ε.: Εδώ οι 37 εργαζόμενοι καλούνται να δηλώσουν τα χρόνια που εργάζονται στην υπό μελέτη υπηρεσία. Τα αποτελέσματα κατέγραψαν ότι: 6 (16%) από αυτούς εργάζονται στο τμήμα πάνω από 20 χρόνια, 12 (32%) 15-20 χρόνια, οι 8 (22%) είναι στην υπηρεσία 10-15 χρόνια, άλλοι 8 (22%) ανήκουν στο προσωπικό του οργανισμού 5-10 χρόνια και 3 (8%) εργάζονται στο Τ.Α.Α.Κ.Ε. για 1-5 χρόνια. Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους έχουν μεγάλη προϋπηρεσία στον οργανισμό, κατά συνέπεια γνωρίζουν καλά τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και έχουν παίξει σημαντικότατο ρόλο στην ανάπτυξη και εξέλιξή του.



Γράφημα 29. Ποσοστιαία κατανομή εργαζόμενων με βάση τα υπηρεσίας στο Τ.Α.Α.Κ.Ε.

Β' Μέτρηση Προσδοκιών:

Σ' αυτή την ενότητα οι εργαζόμενοι συμμετέχοντες καλούνται με βάση την επαγγελματική τους εμπειρία, να σκεφθούν την ιδανική δημοτική αθλητική υπηρεσία που θα μπορούσε να παρέχει άψογη ποιότητα υπηρεσιών και να δείξουν το βαθμό που πιστεύουν ότι ένας τέτοιος οργανισμός θα μπορούσε να έχει τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται στις ίδιες 29 ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν και οι αθλούμενοι συμμετέχοντες στην αντίστοιχη ενότητα.

Ως υπενθύμιση αναφέρεται ότι, οι ερωτήσεις χωρίζονται σε 5 υποενότητες που αντιστοιχούν στις 5 βασικές διαστάσεις της ποιότητας ως εξής: υλικά 6 ερωτ., αξιοπιστία 6 ερωτ., ανταπόκριση 5 ερωτ., ασφάλεια 6 ερωτ. και ενσυναίσθηση 6 ερωτ. Επίσης ότι, οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής 5βάθμιας κλίμακας, που αναλύεται ως εξής:

1=Διαφωνώ, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ.

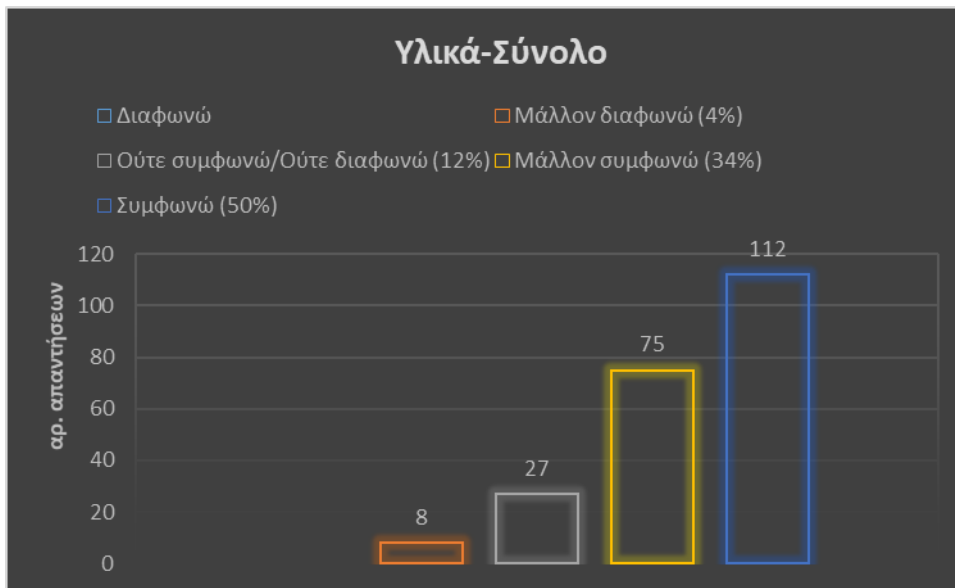
Για λόγους αποφυγής πλεονασμού και κούρασης του αναγνώστη οι ερωτήσεις δεν επαναλαμβάνονται και παρατίθενται απ'ευθείας τα δεδομένα των αποτελεσμάτων.

Υλικά- Εμπράγματα στοιχεία: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «υλικά», οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες εργαζόμενους της υπό μελέτη υπηρεσίας παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα (βλ. Παράρτημα ερ.1-6):

*Πίνακας 16. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («υλικά»-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες)*

<i>ΥΛΙΚΑ</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>ΣΥΝΟΛΟ (N=37)</i>
	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	
<i>Ερ. 1</i>	-	3	4	15	15	37
<i>Ερ. 2</i>	-	-	5	15	17	37
<i>Ερ. 3</i>	-	3	6	14	14	37
<i>Ερ. 4</i>	-	-	4	8	25	37
<i>Ερ. 5</i>	-	2	8	15	12	37
<i>Ερ. 6</i>	-	-	-	8	29	37
<i>Σύνολο</i>		8	27	75	112	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 30. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «υλικά»-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες

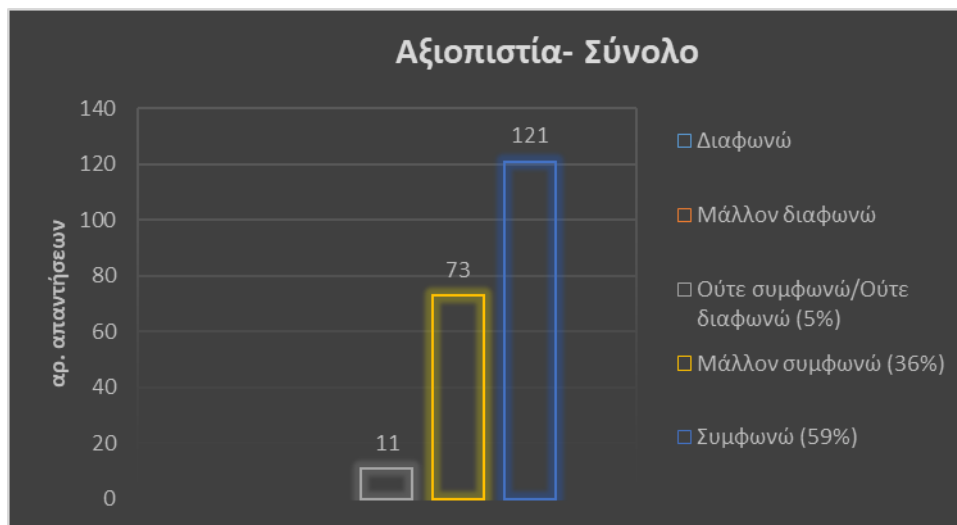
Από τα παραπάνω ομαδοποιημένα αποτελέσματα σχετικά με τη βαρύτητα που δίνουν οι εργαζόμενοι στα εμπράγματα στοιχεία ενός «άριστου» δημοτικού αθλητικού οργανισμού, αποτυπώνονται τα εξής: το 50% (112) των εργαζομένων της υπηρεσίας απάντησαν «συμφωνώ», το 34% (75) «μάλλον συμφωνώ», ένα 12% (27) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ», το 4% (8) «μάλλον διαφωνώ» και δεν υπήρξε καμία απάντηση στο «διαφωνώ». Σύμφωνα με αυτή την αποτύπωση, το σύνολο των εργαζόμενων έχει ψηλά στις προσδοκίες του την καθαριότητα και την τήρηση των κανόνων υγιεινής, καθώς και την επαρκή και συνεχώς ανανεούμενη πληροφόρηση, δεδομένου ότι μέσα από αυτή γίνεται γνωστή και προωθείται και η δική τους συμβολή. Στη συνέχεια φαίνεται ότι σημαντικό ρόλο παίζει το άνετο και ευχάριστο περιβάλλον των εγκαταστάσεων, καθώς και ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός. Η επάρκεια και η ανανέωση του αθλητικού εξοπλισμού, σίγουρα ενδιαφέρει άμεσα τους εργαζόμενους με στόχο να υλοποιούν την εργασία τους όσο το δυνατό καλύτερα.

Αξιοπιστία: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «αξιοπιστία», οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εργαζόμενων του Τ.Α.Α.Κ.Ε., παρατ'ίθενται στον παρακάτω πίνακα (βλ. Παράρτημα ερ.7-12):

Πίνακας 17. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («αξιοπιστία»-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες)

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 7	-	-	-	11	26	37
Ερ. 8	-	-	2	8	27	37
Ερ. 9	-	-	2	19	16	37
Ερ. 10	-	-	3	13	21	37
Ερ. 11	-	-	4	14	19	37
Ερ. 12	-	-	-	8	29	37
Σύνολο	-	-	11	73	121	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 31. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «αξιοπιστία»-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα σχετικά με την σημαντικότητα της αξιοπιστίας στην παροχή αθλητικών υπηρεσιών από μια πρότυπη δημοτική αθλητική δομή, οι εργαζόμενοι της υπηρεσίας απάντησαν ως εξής: το 59% (121) «συμφώνησαν», το 37% (73) απάντησαν «μάλλον συμφωνώ» και το 5% (11) απάντησαν «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ». Δεν υπήρξε κανείς διαφωνούντας. Διατυπώνεται καθαρά η μεγάλη σημασία που δίνεται από τους επαγγελματίες του είδους στις προσδοκίες τους σχετικά με την αξιοπιστία που πρέπει να διέπει έναν πρότυπο δημοτικό αθλητικό οργανισμό.

Συγκεκριμένα η περιποιημένη και επαγγελματική εμφάνιση των εργαζομένων, η σωστή απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πρώτη φορά, η με κατανόηση και προσωπικό ενδιαφέρον στον αθλούμενο πολίτη αντιμετώπιση κατέχουν ισχυρή δυναμική στο τι προσδοκούν οι εργαζόμενοι. Επίσης εξίσου σημαντικά φαίνονται να είναι και η απόδοση των υπηρεσιών στο προγραμματισμένο χρόνο, η άμεση, σωστή και έγκυρη ενημέρωση, αλλά και το να λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις και τα παράπονα των αθλούμενων, δεδομένου ότι μέσα από αυτά η υπηρεσία λαμβάνει σημαντική ανατροφοδότηση.

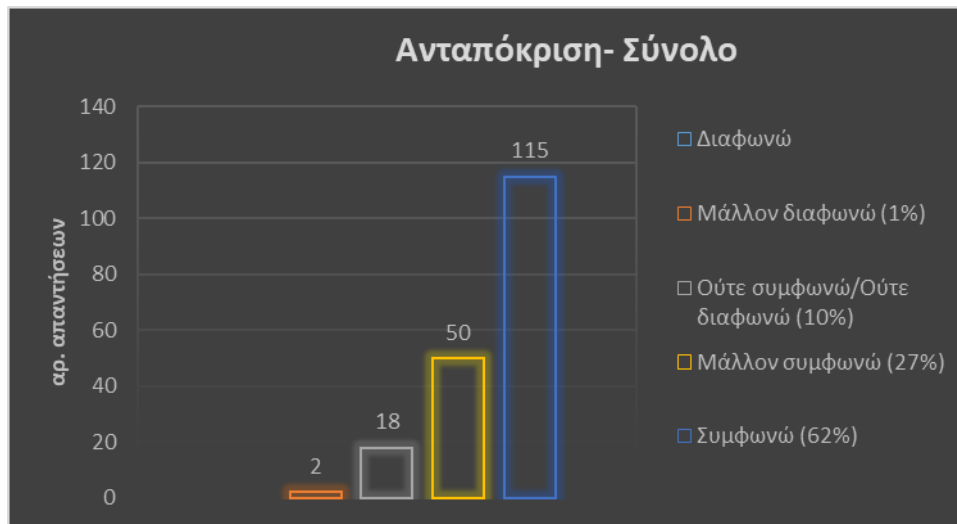
Ανταπόκριση: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ανταπόκριση», οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 5 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα, ερ. 13-17) και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 18. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ανταπόκριση»-

Εργαζόμενοι/Προσδοκίες)

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	
<i>Ερ. 13</i>	-	-	8	12	17	37
<i>Ερ. 14</i>	-	-	1	6	30	37
<i>Ερ. 15</i>	-	-	3	15	19	37
<i>Ερ. 16</i>	-	2	4	12	19	37
<i>Ερ. 17</i>	-	-	2	5	30	37
<i>Σύνολο</i>		2	18	50	115	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 32. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ανταπόκριση»-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες

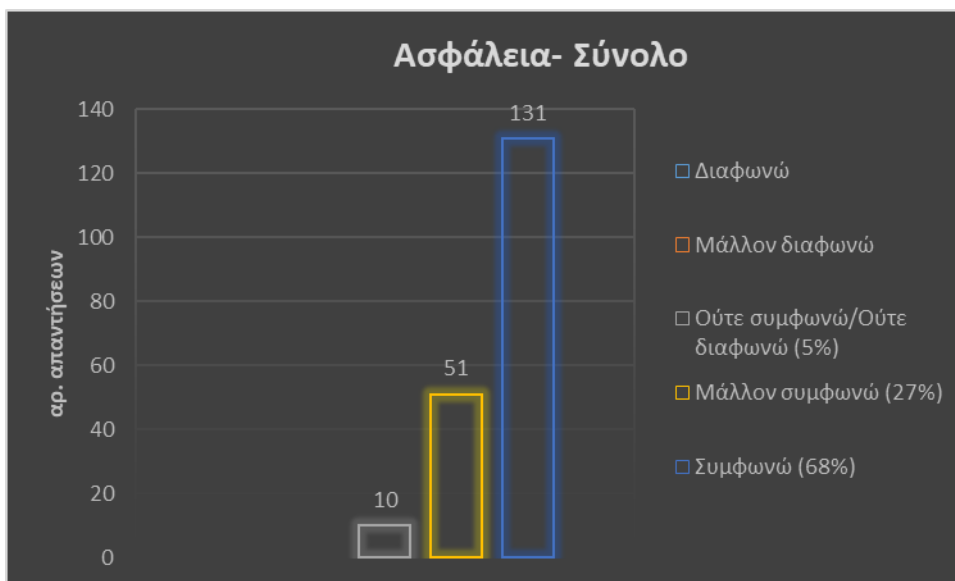
Από την αποτύπωση των παραπάνω δεδομένων οι εργαζόμενοι του τμήματος καταγράφουν το βαθμό των προσδοκιών που έχουν σχετικά με την ανταπόκριση στην παροχή ποιοτικών αθλητικών υπηρεσιών από έναν πρότυπο δημοτικό αθλητικό οργανισμό και δίνονται ως εξής: το 62% (115) των εργαζομένων του Τ.Α.Α.Κ.Ε. απάντησε «συμφωνώ», το 27% (50) «μάλλον συμφωνώ», το 10% (18) «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» και μόνο το 1% (2) απάντησε «μάλλον διαφωνώ». Σύμφωνα με τα καταγεγραμμένα δεδομένα η προθυμία στην εξυπηρέτηση των αθλούμενων πολιτών, καθώς και η προαγωγή νέων ιδεών και καινοτομιών από τη Διοίκηση, υπερτερούν για τους εργαζόμενους. Ακολουθούν με πολύ μικρές διαφορές, η επάρκεια του ωραρίου για την εξυπηρέτηση όλων των πολιτών, η αποδοχή του κοινού από τη Διοίκηση και φυσικά η άμεση ανταπόκριση.

Ασφάλεια: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ασφάλεια», οι ερωτηθέντες υπάλληλοι του Τ.Α.Α.Κ.Ε. κλήθηκαν να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα, ερ. 18-23). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 19. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες)

ΑΣΦΑΛΕΙΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 18	-	-	-	5	32	37
Ερ. 19	-	-	2	3	32	37
Ερ. 20	-	-	5	13	19	37
Ερ. 21	-	-	1	14	22	37
Ερ. 22	-	-	2	9	26	37
Ερ. 23	-	-	-	7	30	37
Σύνολο	-	-	10	51	131	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 33. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ασφάλεια»-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες

Σ' αυτή την υποενότητα οι εργαζόμενοι της υπηρεσίας διατύπωσαν το βαθμό των προσδοκιών τους σε σχέση με την ασφάλεια ως παράγοντα ποιοτικής παροχής υπηρεσιών, σ' έναν πολύ καλά δομημένο δημοτικό αθλητικό οργανισμό. Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα το 68% (131) απάντησε «συμφωνώ», το 27% (51) απάντησε «μάλλον συμφωνώ» και ένα 5% (10) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ». Αποτυπώνεται ότι η ασφάλεια προέχει για τους εργαζόμενους και κυρίως η ευγενική

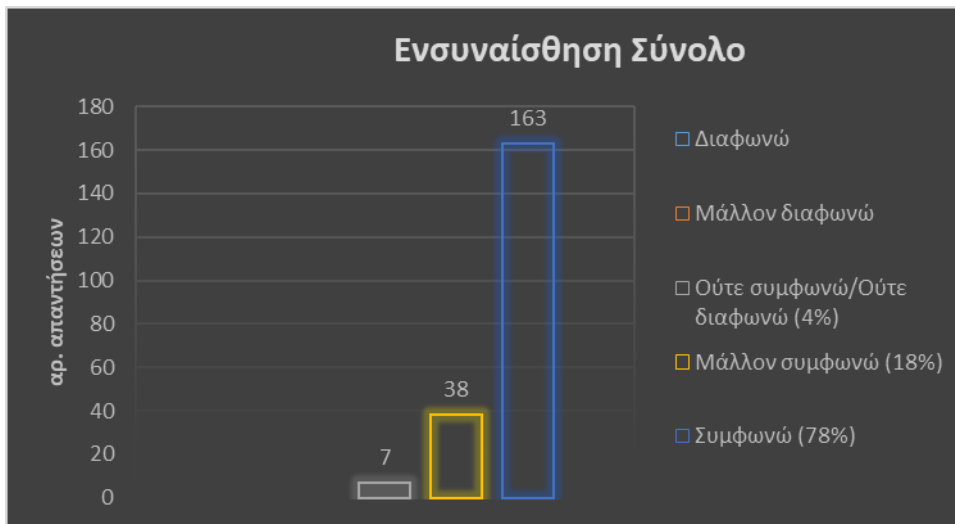
συμπεριφορά προς τους αθλούμενους, αλλά και η επιστημονική κατάρτιση τους και η αντιμετώπιση των αθλουμένων με υπευθυνότητα από το προσωπικό. Εξίσου σημαντική φαίνεται πως είναι και η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών. Ακολουθούν η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ασφάλειας στις συναλλαγές με την υπηρεσία, οι απαραίτητες γνώσεις των υπαλλήλων για την ικανοποίηση των αιτημάτων των αθλούμενων, καθώς και η παροχή των υπηρεσιών με διαφάνεια.

Ενσυναίσθηση: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ενσυναίσθηση», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις 6 τελευταίες ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα, ερ. 24-29). Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 20. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ενσυναίσθηση»)-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες)

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	
<i>Ερ. 24</i>	-	-	3	14	20	37
<i>Ερ. 25</i>	-	-	-	6	31	37
<i>Ερ. 26</i>	-	-	-	8	29	37
<i>Ερ. 27</i>	-	-	1	4	32	37
<i>Ερ. 28</i>	-	-	2	12	23	37
<i>Ερ. 29</i>	-	-	1	8	28	37
<i>Σύνολο</i>	-	-	7	38	163	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 34. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ενσυναίσθηση»-
Εργαζόμενοι/Προσδοκίες

Τα αποτελέσματα των παραπάνω αποτυπώθηκαν ως εξής: το 78% (163) απάντησε «συμφωνώ», το 18% (38) απάντησε «μάλλον συμφωνώ» και το 4% (7) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ». Στις προσδοκίες των εργαζόμενων για έναν «άριστο» δημοτικό αθλητικό οργανισμό, η ενσυναίσθηση σε όλες της τις εκφάνσεις καταγράφηκε ως πολύ σημαντικός παράγοντας ποιότητας.

Β' Μέτρηση Αντιλήψεων:

Σ' αυτή την ενότητα οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι του τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, κλήθηκαν με βάση την επαγγελματική τους εμπειρία από την προϋπηρεσία τους στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου και την παροχή και χρήση διαφόρων υπηρεσιών του, να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες αυτές έχουν τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στις ίδιες 29 ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν και οι αθλούμενοι συμμετέχοντες στην αντίστοιχη ενότητα.

Ως υπενθύμιση αναφέρεται ότι, οι ερωτήσεις χωρίζονται σε 5 υποενότητες που αντιστοιχούν στις 5 βασικές διαστάσεις της ποιότητας ως εξής: υλικά 6 ερωτ., αξιοπιστία 6 ερωτ., ανταπόκριση 5 ερωτ., ασφάλεια 6 ερωτ. και ενσυναίσθηση 6 ερωτ. Επίσης ότι, οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής 5βάθμιας κλίμακας, που αναλύεται ως εξής: 1=Διαφωνώ, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ.

Για λόγους αποφυγής πλεονασμού και κούρασης του αναγνώστη οι ερωτήσεις δεν επαναλαμβάνονται και παρατίθενται απ' ευθείας τα δεδομένα των αποτελεσμάτων.

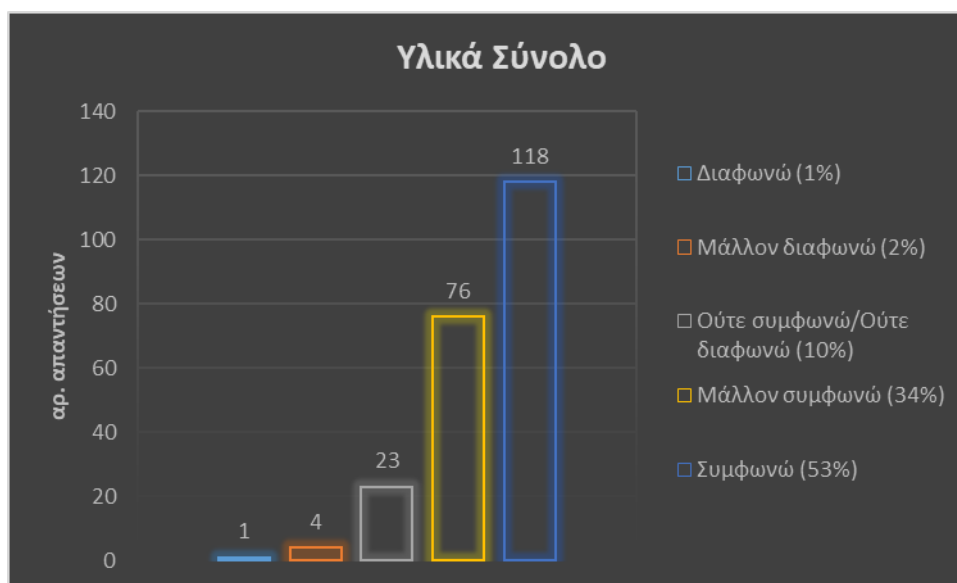
Υλικά -Εμπράγματα στοιχεία: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «υλικά», οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα , ερ, 1-6).

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εργαζομένων της υπηρεσίας παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 21. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («υλικά»-Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις)

ΥΛΙΚΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 1	-	-	5	16	16	37
Ερ. 2	-	-	2	15	20	37
Ερ. 3	1	2	6	13	15	37
Ερ. 4	-	-	2	9	26	37
Ερ. 5	-	2	7	17	11	37
Ερ. 6	-	-	1	6	30	37
Σύνολο	1	2	23	76	118	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 35. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «υλικά»-Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις

Σύμφωνα με τα παραπάνω η αποτύπωση των αποτελεσμάτων έχει ως εξής: το 53% (118) απάντησε «συμφωνώ», το 34% (76) απάντησε «μάλλον συμφωνώ», το 10% (23) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ», ένα 2% (4) «μάλλον διαφωνώ» και 1% (1) «διαφωνώ». Στη διερεύνηση της διάστασης της ποιότητας «υλικά» για το Τ.Α.Α.Κ.Ε. φαίνεται ότι η αντίληψη των εργαζόμενων είναι σε γενικές γραμμές προσκείμενη θετικά. Ελάχιστες είναι οι απαντήσεις στις οποίες υπάρχει μια δυσπιστία σχετικά με τη γενική εικόνα των εγκαταστάσεων και του ευρύτερου περιβάλλοντος. Όπως φαίνεται υποστηρίζουν σθεναρά ότι τηρείται η καθαριότητα και οι κανόνες υγιεινής και ότι η πληροφόρηση για τις δράσεις του τμήματος είναι επαρκής και συνεχώς ανανεούμενη. Η άνεση και το ευχάριστο περιβάλλον ακολουθούν καθώς και ο σύγχρονος -για τα δεδομένα του δημοσίου- εξοπλισμός. Σχετικά με την επάρκεια των εγκαταστάσεων και την συχνή ανανέωση του αθλητικού εξοπλισμού, υπάρχει αμφισβήτηση δεδομένου ότι γνωρίζουν πολύ καλά τις αυξημένες ανάγκες για την εξυπηρέτηση του πολυπληθούς κοινού από τη μια, αλλά και τη δυσχέρεια σε πόρους από την άλλη.

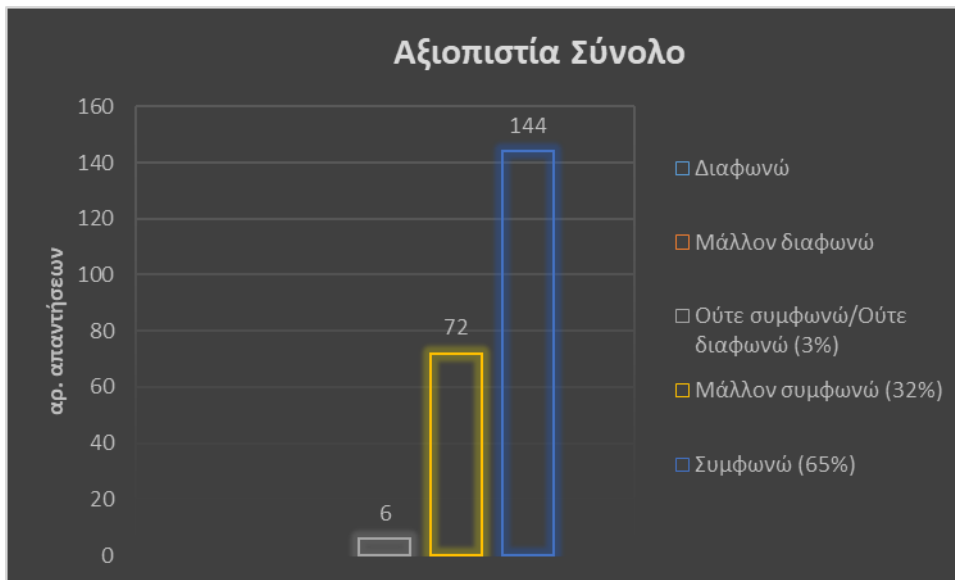
Αξιοπιστία: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «αξιοπιστία», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα , ερ. 7-12):

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 22. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («αξιοπιστία»)-Εργαζόμενοι
/Αντιλήψεις)

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ		1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ
		<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>(N=37)</i>
<i>Ερ. 7</i>		-	-	1	6	30	37
<i>Ερ. 8</i>		-	-	7	8	28	37
<i>Ερ. 9</i>		-	-	-	11	26	37
<i>Ερ. 10</i>		-	-	1	14	22	37
<i>Ερ. 11</i>		-	-	2	16	19	37
<i>Ερ. 12</i>		-	-	1	17	19	37
<i>Σύνολο</i>		-	-	6	72	144	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



***Γράφημα 36.** Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «αξιοπιστία»-
Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις*

Όπως αποτυπώνεται παραπάνω οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής: 65% (144) απάντησαν «συμφωνώ», 32% (72) «μάλλον συμφωνώ» και το 3% (6) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ». Οι αντιλήψεις των εργαζόμενων σχετικά με την αξιοπιστία στην παροχή υπηρεσιών του οργανισμού που δουλεύουν, φαίνεται να είναι σε υψηλή θέση. Η περιποιημένη και επαγγελματική εμφάνιση αποτελεί δεδομένο για τους ίδιους, καθώς επίσης και η αντιμετώπιση του αθλούμενων με κατανόηση και ενδιαφέρον. Στη συνέχεια συμφωνούν ότι οι υπηρεσίες παρέχονται στον προγραμματισμένο χρόνο, σωστά, από την πρώτη φορά. Σχετικά με την άμεση, σωστή και έγκυρη ενημέρωση, θεωρούν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, όπως και να λαμβάνονται υπόψη ίσως περισσότερο οι προτάσεις και τα παράπονα των αθλούμενων, δεδομένου ότι αναγνωρίζουν φυσικά ότι αυτοί είναι οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχει η υπηρεσία, καθώς και οι τελικοί κριτές. Άλλωστε είναι και ένας σημαντικός τρόπος ανατροφοδότησης για τη δομή και «ακρόασης» των αναγκών του κοινού.

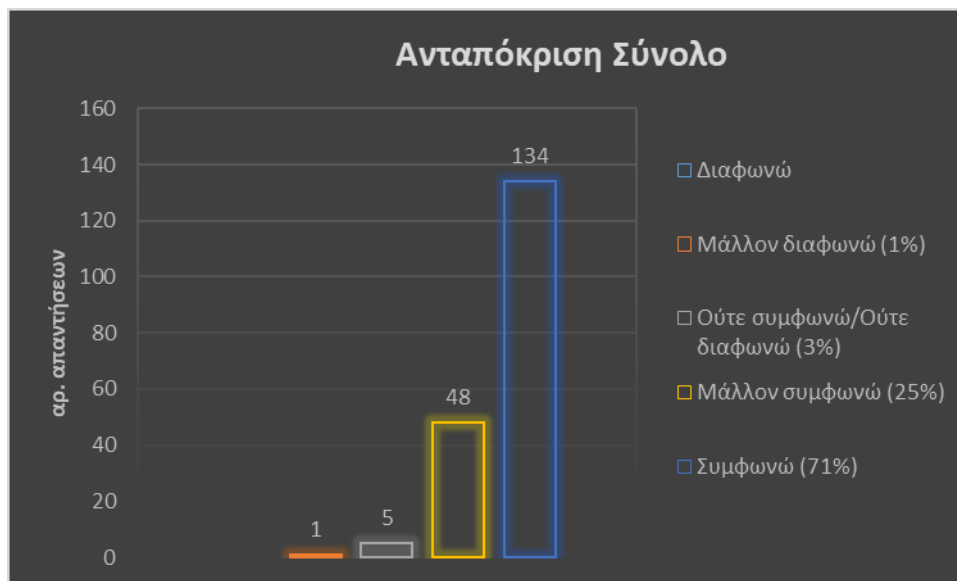
Ανταπόκριση: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ανταπόκριση», οι εργαζόμενοι του Τ.Α.Α.Κ.Ε. κλήθηκαν να απαντήσουν σε 5 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα, ερ. 13-17):

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 23. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ανταπόκριση»-
Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις)

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 13	-	-	1	13	23	37
Ερ. 14	-	-	-	3	34	37
Ερ. 15	-	-	1	11	25	37
Ερ. 16	-	1	2	9	25	37
Ερ. 17	-	-	1	9	27	37
Σύνολο		1	5	48	134	

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 37. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ανταπόκριση»-
Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις

Όπως αποτυπώνεται παραπάνω οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής: 71% (134) «συμφώνησαν», το 25% (48) απάντησαν «μάλλον συμφωνώ», το 3% (5) «ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ» και 1% (1) απάντησε «μάλλον διαφωνώ». Και εδώ διαπιστώνεται ότι και η ανταπόκριση ως διάσταση ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Τ.Α.Α.Κ.Ε., εκτιμάται πολύ στην αντίληψη των εργαζομένων του οργανισμού. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων συμφωνεί ότι η εξυπηρέτηση

γίνεται με προθυμία και ότι η ανταπόκριση είναι άμεση. Επίσης το ωράριο εξυπηρέτησης καλύπτει όλους τους αθλούμενους και η Διοίκηση προάγει νέες ιδέες και καινοτομίες και είναι δεκτική στο κοινό.

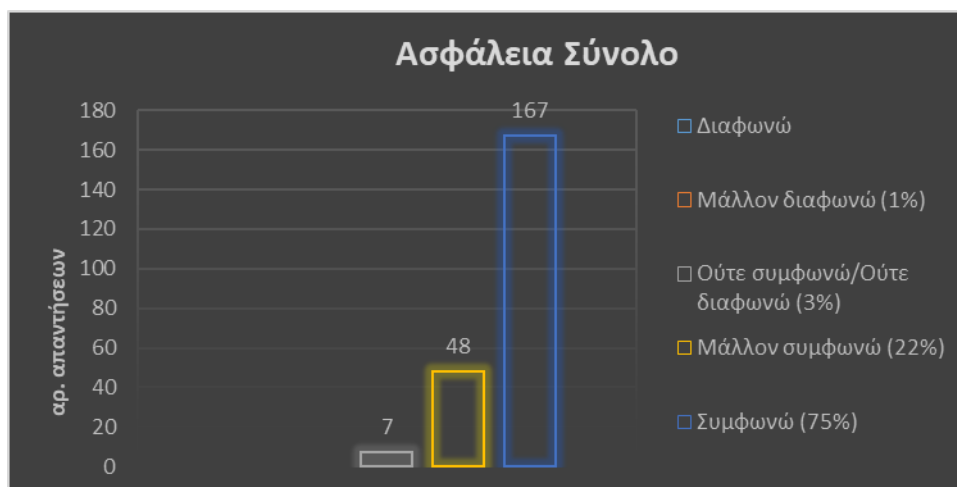
Ασφάλεια: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ασφάλεια», οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα, ερ. 18-23):

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 24. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ασφάλεια»-
Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις)

ΑΣΦΑΛΕΙΑ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	
Ερ. 18	-	-	1	5	31	37
Ερ. 19	-	-	-	5	32	37
Ερ. 20	-	-	3	14	20	37
Ερ. 21	-	-	1	9	27	37
Ερ. 22	-	-	2	9	26	37
Ερ. 23	-	-	-	6	31	37
Σύνολο						37

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



Γράφημα 38. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ασφάλεια»-
Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις

Σ' αυτή την υποενοότητα το σύνολο των συμμετεχόντων εργαζόμενων (N=37) απάντησαν ως εξής: το 75% (n=167) απάντησαν «συμφωνώ», το 22% (n=48) «μάλλον συμφωνώ» και το 3% (n=7) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ». Διατυπώνεται καθαρά η σημαντικότητα της διάστασης της ασφάλειας στις αντιλήψεις των εργαζόμενων, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του υπό μελέτη οργανισμού και φορέα τους. Η ευγένεια, η επιστημονική κατάρτιση και η υπευθυνότητα καθώς και η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη στις συναλλαγές με την υπηρεσία, πρωτοστατούν σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση δεδομένων. Τέλος είναι δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τη δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών πολύ σημαντική επίσης, αλλά υπάρχει μια μικρή ανασφάλεια στην αντίληψή τους για τον οργανισμό σχετικά μ' αυτό.

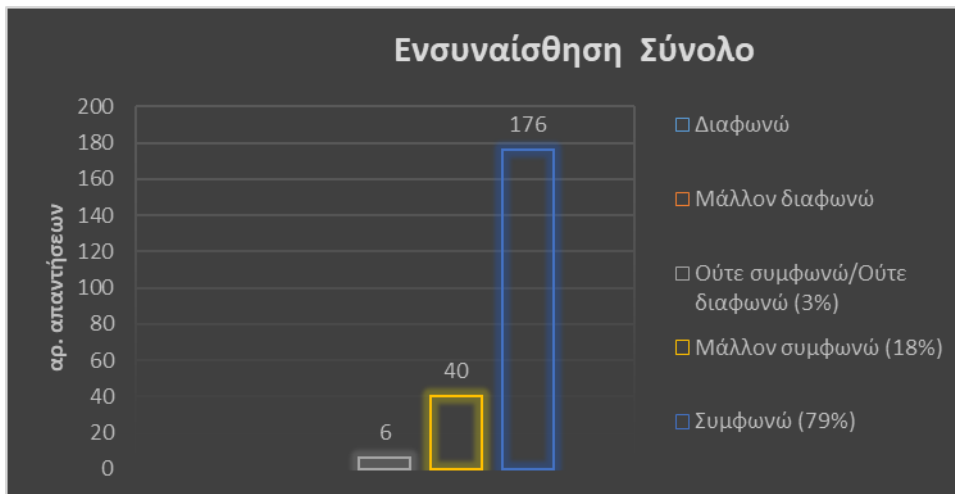
Ενσυναίσθηση: Σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας «ενσυναίσθηση», οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα, ερ. 24-29):

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 25. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση («ενσυναίσθηση»
Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις)

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	
<i>Ερ. 24</i>	-	-	2	14	21	37
<i>Ερ. 25</i>	-	-	-	6	31	37
<i>Ερ. 26</i>	-	-	1	5	31	37
<i>Ερ. 27</i>	-	-	1	4	32	37
<i>Ερ. 28</i>	-	-	1	4	32	37
<i>Ερ. 29</i>	-	-	1	7	29	37
<i>Σύνολο (n=Nx6)</i>	-	-	6	40	176	37

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:



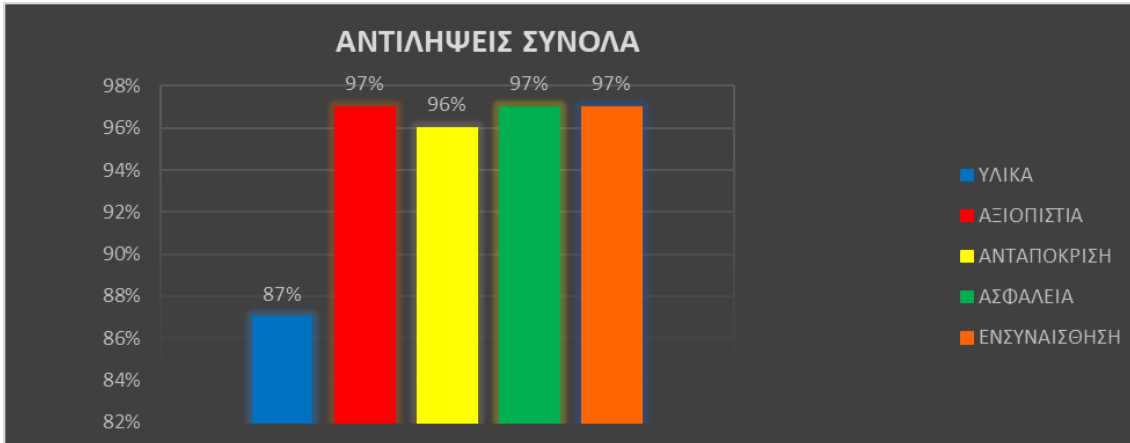
Γράφημα 39. Ομαδοποιημένα αποτελέσματα διάστασης «ενσυναίσθηση»-
Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής: 79% (176) απάντησαν «συμφωνώ», το 18% (40) απάντησε «μάλλον συμφωνώ» και το 3% (6) απάντησε «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ». Διαπιστώνεται ότι οι αντιλήψεις των εργαζόμενων σχετικά με το επίπεδο ενσυναίσθησης ως γνώρισμα των υπηρεσιών του Τ.Α.Α.Κ.Ε., αποτυπώνονται με θετική προσέγγιση και περιλαμβάνουν την κατανόηση των αναγκών του πολίτη, την ανάπτυξη προγραμμάτων άθλησης για όλες τις ηλικίες, το ελκυστικό κόστος συμμετοχής για όλες τις κοινωνικές και ευπαθείς ομάδες. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων και στην υποστήριξη της Διοίκησης. Τέλος αρκετά καλές είναι και οι εντυπώσεις σχετικά με την προσβασιμότητα των εγκαταστάσεων.

Για την αποτύπωση μιας γενικής εικόνας σχετικά με την μέτρηση προσδοκιών και αντιλήψεων των εργαζόμενων για την ποιότητα παροχής υπηρεσιών της δομής στην οποία εργάζονται παρατίθενται τα παρακάτω δύο γραφήματα:



Γράφημα 40. Σύνολα αποτελεσμάτων 5 διαστάσεων ποιότητας-Εργαζόμενοι/Προσδοκίες



Γράφημα 41. Σύνολα αποτελεσμάτων 5 διαστάσεων ποιότητας-Εργαζόμενοι/Αντιλήψεις

Από την παραπάνω αποτύπωση προκύπτουν και οι διαφορές στην ποσοστιαία μέτρηση προσδοκιών και αντιλήψεων των εργαζόμενων και παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 26. Διαφορές στην ποσοστιαία μέτρηση προσδοκιών/αντιλήψεων εργαζόμενων

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ	ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΟΣΟΣΤΩΝ
ΥΛΙΚΑ	84%	87%	-3%
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	95%	97%	-2%
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	89%	96%	-7%
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	95%	97%	-2%
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	96%	97%	-2%

Σύμφωνα με την παραπάνω αποτύπωση διακρίνεται ότι οι αντιλήψεις των εργαζόμενων για την ποιοτική παροχή υπηρεσιών του οργανισμού που εργάζονται, παρουσιάζουν κάποιες αποκλίσεις σε σχέση με τα προσδοκώμενα. Παρατηρείται αρχικά ένα σημαντικό ποσοστό απόκλισης στην «ανταπόκριση» (-7%), το οποίο εντοπίζεται από τους εργαζόμενους πιθανότατα ως αποτέλεσμα της έλλειψης σύγχρονου εξοπλισμού, λόγω μειωμένων πόρων, πράγμα που καθιστά πιο δύσκολο και το δικό τους έργο παρά την προσωπική προσπάθεια για καλύτερη εξυπηρέτηση. Οι δυσκολίες του οργανισμού να αντεπεξέλθει στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον είναι εμφανείς. Το ίδιο συμβαίνει και στη διάσταση «υλικά» όπου υπάρχει μια απόκλιση του -3%. Εδώ το «κενό» που

δημιουργείται, είναι καθαρά αποτέλεσμα αδυναμίας απόλυτης προσέγγισης στα πρότυπα, λόγω έλλειψης πόρων και γενικότερης οικονομικής δυσχέρειας. Στις διαστάσεις της «αξιοπιστίας» και της «ασφάλειας», καταγράφεται μια μικρή αρνητική απόκλιση (-2%), το οποίο πιθανότατα προκύπτει για δύο λόγους: στην ελλειπή ή και λανθασμένη οριζόντια επικοινωνιακή προσέγγιση από τη Διοίκηση από τη μια, αλλά και στην αδυναμία απόλυτης ταύτισης στα πρότυπα ανάμεσα στη Διοίκηση και στους εργαζόμενους. Τέλος η «ενσυναίσθηση» αν και ανεπτυγμένη, παρουσιάζει και αυτή μια απόκλιση της τάξεως του -2%, η οποία προκύπτει πιθανότατα από τον υπερβολικό βαθμό των προσδοκιών των εργαζόμενων, οι οποίοι επενδύουν πολύ σ'αυτο το τομέα.

Αν και αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί υποκειμενικό, είναι σημαντική η διαπίστωση ότι οι εσωτερικοί πελάτες του υπό μελέτη οργανισμού, λαμβάνουν ένα πολύ σημαντικό ποσοστό ικανοποίησης, από τη γενική εικόνα του.

Δ' Μέτρηση Σημαντικότητας

Σ'αυτή την ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών ενός δημοτικού αθλητικού φορέα, μέσα σε 5 προτάσεις (βλ. Παραρτημα II), που η κάθε μια περιείχε χαρακτηριστικά που αντιστοιχούσαν στις 5 βασικές διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών (υλικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, ενσυναίσθηση). Οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση τη σημαντικότητα.

Οι ερωτήσεις ήταν πολλαπλής επιλογής 5/βμιας κλίμακας από το 1= η περισσότερο σημαντική έως το 5= η λιγότερο σημαντική, με βάση την προτεραιότητα που είχαν για τους συμμετέχοντες.

Οι 5 προτάσεις που αφορούσαν τη μέτρηση της σημαντικότητας είναι οι παρακάτω:

1. Η πληρότητα και η καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων ενός αθλητικού οργανισμού, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του πληροφοριακού υλικού.
2. Η ικανότητα του αθλητικού οργανισμού να διοργανώνει αθλητικά προγράμματα με ακρίβεια και αξιοπιστία.
3. Η προθυμία των εργαζομένων να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση.
4. Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων των αθλητικών οργανισμών καθώς και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια.

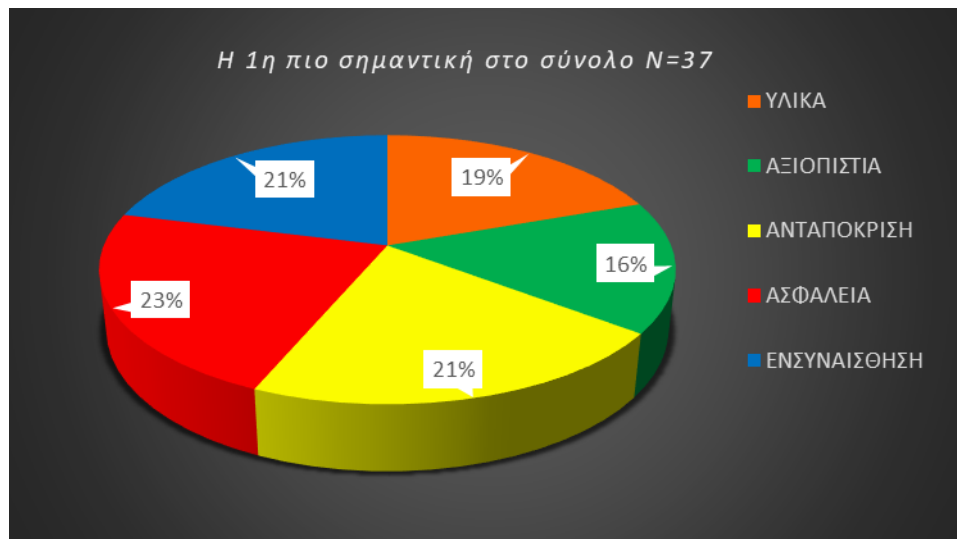
5. Το ενδιαφέρον και η εξατομικευμένη προσοχή που δίνει ο αθλητικός οργανισμός στους αθλούμενους των προγραμμάτων που διοργανώνει.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 27. Αριθμητικά αποτελέσματα ανά ερώτηση μέτρησης σημαντικότητας-Εργαζόμενοι

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	ΣΥΝΟΛΟ (N=37)
	Η περισσότερο σημαντική				Η λιγότερο σημαντική	
Ερ. 1 (υλικά)	26	4	1	3	3	37
Ερ. 2 (αξιοπιστία)	21	10	1	3	2	37
Ερ. 3 (ανταπόκριση)	28	1	3	3	2	37
Ερ. 4 (ασφάλεια)	30	1	3	1	2	37
Ερ. 5 (ενσυναίσθηση)	28	4	1	1	3	37

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω:

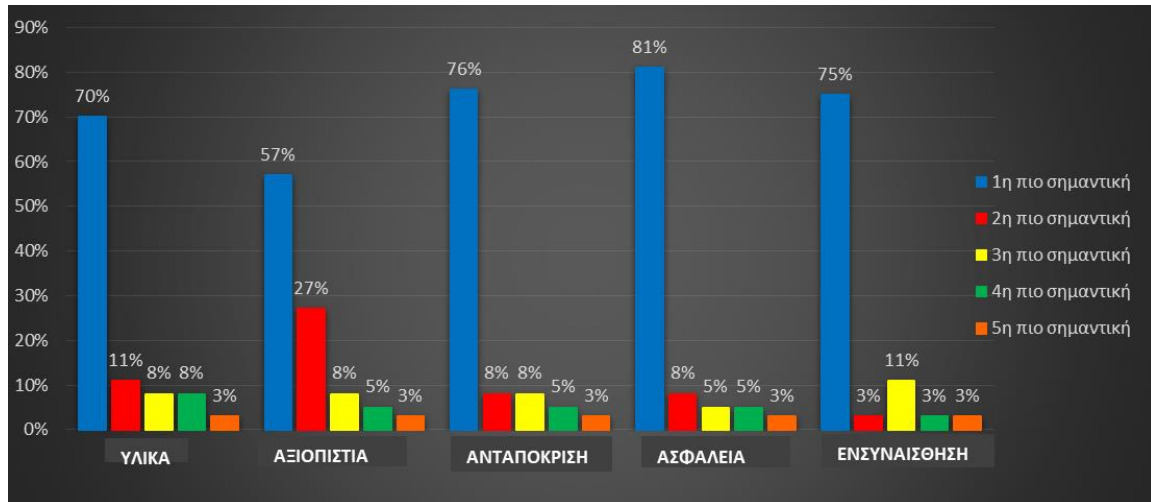


Γράφημα 42. Εργαζόμενοι-Ποσοστιαία αποτύπωση σημαντικότητας βάση του «η 1^η πιο σημαντική»

Σύμφωνα με τα παραπάνω το σύνολο του δείγματος των εργαζομένων (N=37) του Τ.Α.Α.Κ.Ε. απάντησε ως εξής: το 23% θεωρεί ως πιο σημαντική την ασφάλεια και ακολουθούν πολύ κοντά με 21% η ανταπόκριση και η ενσυναίσθηση. Τα εμπράγματα

στοιχεία είναι εκείνα που αποτελούν προτεραιότητα για το 19% των επαγγελματιών του είδους και ένα 16% πιστεύει πως η αξιοπιστία είναι «η πιο σημαντική».

Τα συνολικά ποσοστιαία αποτελέσματα σημαντικότητας ανά διάσταση ποιότητας και ανά βαθμό σημαντικότητας παρατίθενται στο παρακάτω γράφημα:

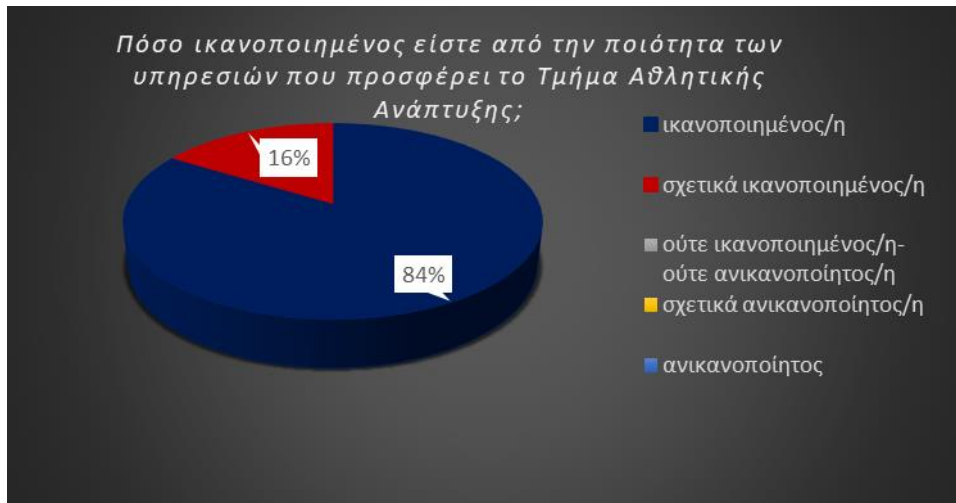


Γράφημα 43. Εργαζόμενοι-Ποσοστιαία μέτρηση σημαντικότητας ανά διάσταση ποιότητας και ανά βαθμό σημαντικότητας

Συνολική Ικανοποίηση:

Στο τέλος του ερωματολογίου οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι του Τ.Α.Α.Κ.Ε., κλήθηκαν να δηλώσουν το επίπεδο συνολικής ικανοποίησης σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του τμήματος. Οι απαντήσεις πολλαπλής επιλογής περιλάμβαναν τις εξής 6 εκφράσεις: ικανοποιημένος/η, σχετικά ικανοποιημένος/η, ούτε ικανοποιημένος-η/ούτε ανικανοποίητος-η, σχετικά ανικανοποίητος/η και ανικανοποίητος/η.

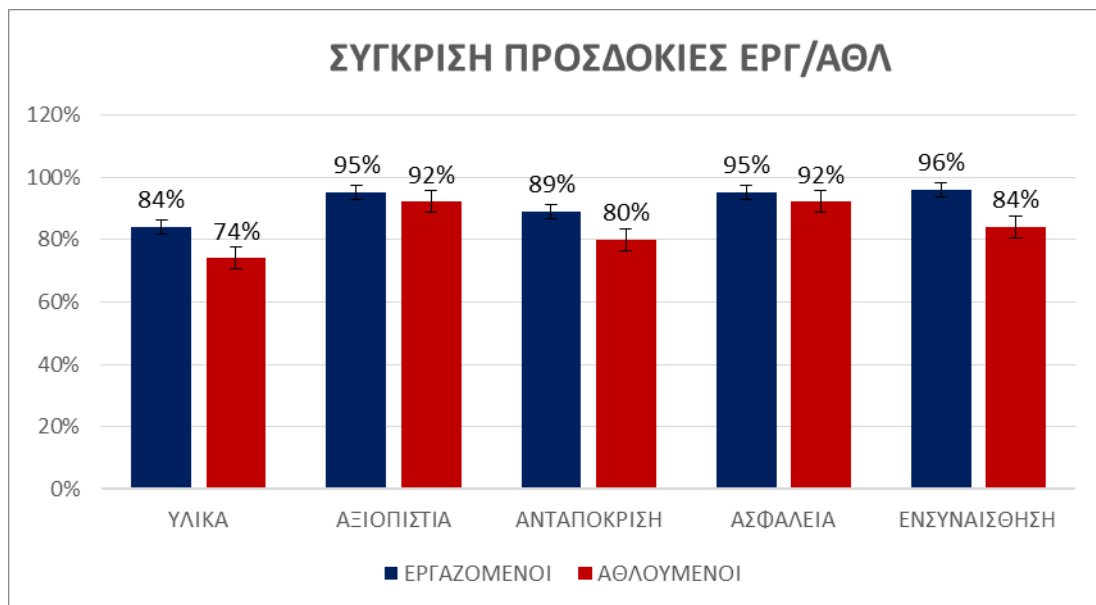
Τα αποτελέσματα αποτυπώθηκαν ως εξής: 84% «ικανοποιημένος/η», 16% «σχετικά ικανοποιημένος/η» και αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα:



Γράφημα 44. Εργαζόμενοι-Ποσοστιαία μέτρηση συνολικής ικανοποίησης

4.6.3 Συγκριτικά στοιχεία

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους αθλούμενους μελετήθηκε η ποσοστιαία αναλογία προσδοκίας-αντίληψης σε κάθε μια από τις 5 διαστάσεις ποιότητας, ώστε να διερευνηθεί εάν υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ προσδοκώμενης και παρασχόμενης ποιότητας. Τα αποτελέσματα ομαδοποιημένα φαίνονται στα παρακάτω διαγράμματα:

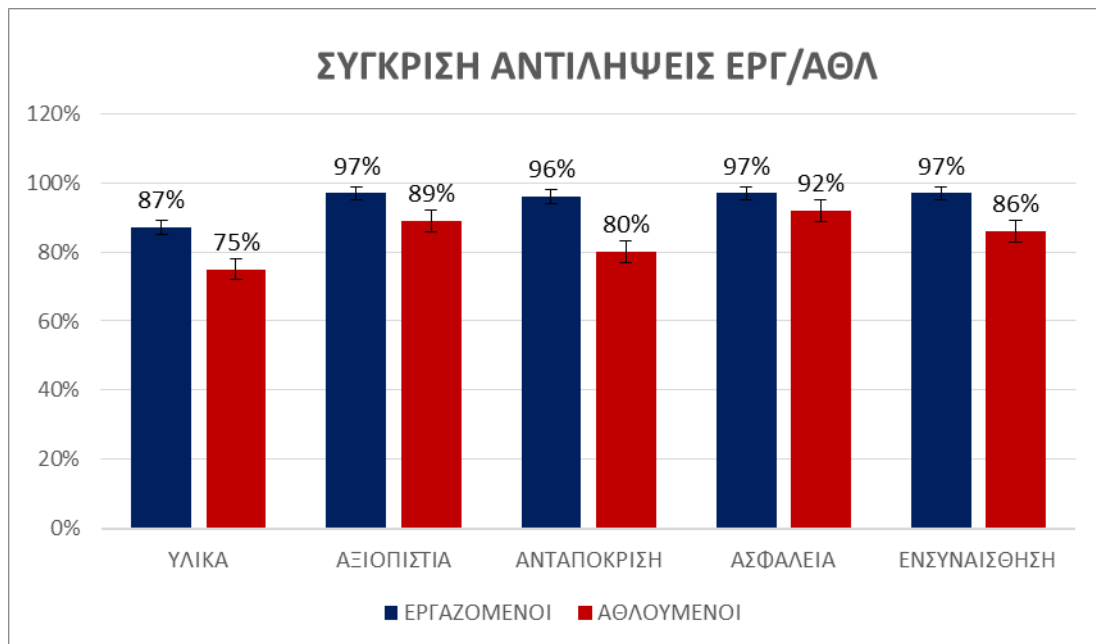


Γράφημα 45. Συγκριτικά στοιχεία ποσοστιαίων μετρήσεων προσδοκιών εργαζόμενων/αθλούμενων

Από την παραπάνω αποτύπωση διακρίνεται μια σχετική συμφωνία εργαζόμενων-αθλούμενων σχετικά με την προτεραιοποίηση των προσδοκιών τους στις 5 διαστάσεις ποιότητας που μελετήθηκαν στην παροχή αθλητικών υπηρεσιών. Η διαφορά έγκειται στο

ότι οι αθλούμενοι δίνουν προτεραιότητα στην αξιοπιστία και στην ασφάλεια με ποσοστό 92% και μετά στην ενσυναίσθηση με ποσοστό 84%, ενώ για τους εργαζόμενους η ενσυναίσθηση έχει την πρωτιά με ποσοστό 96% και στη συνέχεια ακολουθούν η αξιοπιστία και η ασφάλεια με ποσοστό 95%. Ακολουθούν η ανταπόκριση με ποσοστά 80% οι αθλούμενοι και 89% οι εργαζόμενοι και τέλος τα υλικά με ποσοστά 74% και 84% αντίστοιχα. Διακρίνεται η τάση των εξωτερικών πελατών να είναι πιο «πρακτικοί» στις προσδοκίες τους, ενώ για τους εργαζόμενους η διαπροσωπική προσέγγιση είναι αυτή που «ανεβάζει» την ποιοτική παροχή υπηρεσιών.

Από τα συγκεκριμένα στοιχεία, αρχικά εντοπίζεται μια αρκετά μεγάλη αριθμητικά ποσοστιαία διαφορά, με τους αθλούμενους να είναι πιο φειδωλοί στις προσδοκίες τους και τους εργαζόμενους πιο απαιτητικούς. Αυτό πιθανόν να βασίζεται στην γενικότερη έλλειψη εμπιστοσύνης του κοινού προς τους δημόσιους φορείς, με αποτέλεσμα να μην προσδοκούν τα μέγιστα. Οι εργαζόμενοι από την άλλη όντας έχοντας την εμπειρία, αλλά και τη γνώση προσδοκούν αρκετά παραπάνω και φαίνεται πως πιστεύουν και απαιτούν στην ποιοτική εξυπηρέτηση.



Γράφημα 46. Συγκριτικά στοιχεία ποσοστιαίων μετρήσεων αντιλήψεων εργαζόμενων/αθλούμενων

Σχετικά με την «αντιλαμβανόμενη» ποιότητα για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες του υπό μελέτη οργανισμού, ως αντικείμενο της παρούσας μελέτης, παρατηρείται αρχικά ότι η προτεραιοποίηση παραμένει η ίδια όπως και στην αντίστοιχη προσδοκώμενη. Σύμφωνα με το γράφημα η ασφάλεια και η αξιοπιστία προηγούνται στις αντιλήψεις των αθλούμενων με ποσοστά 92% και 89% αντίστοιχα, ενώ στους

εργαζόμενους καταγράφεται ποσοστό της τάξεως του 97% και στις δύο αυτές διαστάσεις. Επίσης 97% αποτυπώνεται στην ενσυναίσθηση για τους εργαζόμενους με το αντίστοιχο 86% των αθλούμενων. Ακολουθούν η ανταπόκριση με 80% για τους αθλούμενους- όσο ακριβώς και στις προσδοκίες- σε αντιστοιχεία 96% των εργαζόμενων και τέλος τα υλικά με ποσοστά 75% και 87% για αθλούμενους και εργαζόμενους.

Εκείνο που είναι άξιο παρατήρησης είναι το γεγονός ότι τα ποσοστά των αντιλήψεων συμπίπτουν ή και ξεπερνούν αυτά των προσδοκιών και στις δύο ομάδες του δείγματος. Εξαίρεση αποτελεί το ποσοστό της αξιοπιστίας από το δείγμα των αθλούμενων όπου συγκέντρωσε 3 ποσοστιαίες μονάδες λιγότερες από εκείνες των προσδοκιών τους.

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Συμπεράσματα

Το πρώτο βήμα για τη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας των υπηρεσιών είναι η καταγραφή των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται και η μέτρησή τους. Εξάλλου, αν δεν μπορεί να αναγνωριστεί και να μετρηθεί μια διαδικασία, δεν μπορεί να βελτιωθεί (Fukui et al, 2003).

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να γίνει αρχικά μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την ήδη καταγεγραμμένη γνώση για την ποιότητα και την αξιολόγησή της, τη βελτίωση και τη διαχείρισή της, εστιάζοντας σε αθλητικούς οργανισμούς, αλλά και να διερευνήσει τα αποτελέσματα της μέτρησης της «αντιλαμβανόμενης» ποιότητας αθλητικών υπηρεσιών που παρέχονται από τις δημοτικές αθλητικές δομές από τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς άμεσα εμπλεκόμενους. Στη συνέχεια η ερευνητική μελέτη εστίασε στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου και διερεύνησε την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών, καθώς και το μέγεθος της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών-αθλούμενων και των εργαζομένων, βάσει των πέντε βασικών διαστάσεων της ποιότητας (υλικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, ενσυναίσθηση).

Αθλούμενοι:

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη, ξεκινώντας από την ενότητα των δημογραφικών στοιχείων, διαπιστώθηκε αρχικά ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων αθλούμενων (N=140) στα προγράμματα άθλησης ήταν γυναίκες. Αυτό βέβαια συνάδει εν μέρει με την πραγματικότητα, μιας και οι συνθήκες διαξαγωγής της έρευνας ήταν αρκετά αντίξοες λόγω κορωνοϊού και περιόρισαν αρκετά το δείγμα. Οι περισσότεροι είναι έγγαμοι και με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Επίσης έδειξαν ότι ανήκουν σε πιο «ώριμες» ηλικιακές κλίμακες, πράγμα το οποίο μπορεί να μας οδηγήσει στα εξής συμπεράσματα: α) οι αθλούμενοι έχουν την ωριμότητα της αντίληψης της αθλητικής εμπειρίας και β) οι προσδοκίες τους είναι αυξημένες και διεκδικούνται αναλόγως. Αυτό άλλωστε αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους αθλούνται γενικά πάνω από 4 χρόνια και ειδικότερα οι περισσότεροι από αυτούς, στα τμήματα άθλησης του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου. Παράλληλα, η συχνότητα συμμετοχής τους είναι αυξημένη, γεγονός που αποδεικνύει την αφοσίωση και την ικανοποίησή τους από την άθληση τα προγράμματα του δήμου.

Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι υπάρχει μειωμένη προσέγγιση σε νεαρότερες ηλικίες- αναφορικά πάντα με τους ενήλικες αθλούμενους- θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο προβληματισμού για τον οργανισμό, δεδομένου ότι εκτός από τη διατηρησιμότητα των πελατών, η οποία φαίνεται από τα παραπάνω ότι επιτυγχάνεται, βασικός στόχος είναι και η ανανέωση και η προσέγγιση νέων εν δυνάμει αθλούμενων. Τέλος το δείγμα άνω των 60 ετών δεν μπορεί να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα δεδομένου ότι στο Τ.Α.Α.Κ.Ε. λειτουργούν πολλά τμήματα Γ' ηλικίας με εκατοντάδες αθλούμενους, αλλά λόγω της πανδημίας δεν υπήρχε αυτοπρόσωπη παρουσία των αθλουμένων στους αθλητικούς χώρους και η ηλεκτρονική τεχνογνωσία είναι αισθητά ελλειπής σ' αυτές τις ηλικίες.

Οι συμμετέχοντες στα τμήματα άθλησης του Τ.Α.Α.Κ.Ε. έχουν αθλητική κουλτούρα, μιας και το μεγαλύτερο ποσοστό γυμνάζεται περισσότερο από 3 χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να εκφράσουν και πιο εμπειριστατομένη άποψη για τα ζητήματα που κλήθηκαν να απαντήσουν. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετέχει στα τμήματα άθλησης του υπό μελέτη οργανισμού περισσότερο από 4 χρόνια. Αυτό οδηγεί στη διαπίστωση ότι οι αθλούμενοι εμπιστεύονται τον οργανισμό και τις υπηρεσίες του και δηλώνουν αφοσίωση σ' αυτόν.

Προχωρώντας στην ενότητα μέτρησης των προσδοκιών σχετικά με την ποιοτική παροχή υπηρεσιών από έναν «άριστο» δημοτικό αθλητικό οργανισμό, οι συμμετέχοντες αθλούμενοι αξιολόγησαν τις 5 βασικές διαστάσεις της ποιότητας προτεραιοποιώντας τις ως εξής: η «ασφάλεια» και η «αξιοπιστία» θεωρήθηκαν οι πιο βασικές παράμετροι ποιότητας αθλητικών υπηρεσιών. Διαπιστώνεται ότι, ενέργειες του οργανισμού που έχουν να κάνουν με τη διασφάλιση της ασφαλούς άσκησης, είτε αφορούν τις εγκαταστάσεις είτε τις συναλλαγές με την υπηρεσία, είτε το ανθρώπινο δυναμικό, έχουν την υψηλότερη θέση στις προσδοκίες των αθλούμενων. Σχετικά με την διάσταση «αξιοπιστία», επιβεβαιώθηκε το αναμενόμενο για την «ποιοτική υπηρεσία», έτσι όπως γίνεται αντιληπτή από τους περισσότερους, να διεκπεραιώνεται δηλαδή άμεσα, εύκολα, γρήγορα, σωστά και στον προγραμματισμένο χρόνο.

Στη συνέχεια, η «ενσυναίσθηση» είναι εκείνη που αγγίζει έντονα τους συμμετέχοντες σε πρακτικό και συναισθηματικό επίπεδο. Όπως καταγράφηκε, προσδοκούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες να εξυπηρετούν σε μεγάλο βαθμό την ευκολία πρόσβασης, το ελκυστικό κόστος συμμετοχής που καλύπτει όλες τις κοινωνικές και τις ευπαθείς ομάδες, την

ποικιλία προγραμμάτων άθλησης. Παράλληλα η ευελιξία και η υποστήριξη της Διοίκησης ενισχύει τη θετική άποψη για ένα καλά οργανωμένο δημοτικό αθλητικό οργανισμό. Δέουσας σημασίας αποτελεί στις προσδοκίες των ερωτηθέντων και η κατανόηση των αναγκών τους και το προσωπικό ενδιαφέρον από το προσωπικό του οργανισμού.

Ακολούθως έρχεται η «ανταπόκριση» και την καθιστά σημαντικότερη επίσης στο προσδοκούμενο των συμμετεχόντων. Σαφώς ενδιαφέρει να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα αιτήματά τους, προθυμία εξυπηρέτησης από τους εργαζόμενους και μια Διοίκηση δεκτική με σύγχρονους προσανατολισμούς. Λιγότερο ενδιαφέρον καταγράφεται για την υποστήριξη της Διοίκησης, που είναι πρωταρχικός παράγοντας για να υποστηριχθεί και να αναπτυχθεί ένας πρότυπος δημοτικός αθλητικός οργανισμός. Αυτό από μόνο του θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μιας νέας μελέτης

Τα εμπράγματα στοιχεία σημείωσαν στο σύνολό τους μια «συμφωνία» της τάξεως του 74% στις προσδοκίες των αθλουμένων και διαπιστώθηκε ότι, η γενική εικόνα των εγκαταστάσεων εσωτερικά και εξωτερικά, καθώς και η πληροφόρηση και η προβολή για τα δρώμενα του οργανισμού, έχουν τη δική τους αξιόλογη δυναμική. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι τα εμπράγματα στοιχεία ενός αθλητικού οργανισμού που αφορούν τη γενική εικόνα των εγκαταστάσεων, τον αθλητικό εξοπλισμό και την πληροφόρηση του κοινού, αποτελούν σαφή προσδοκία των ερωτηθέντων για ένα πρότυπο δημοτικό αθλητικό οργανισμό. Η επάρκεια των εγκαταστάσεων αποτελεί ένα ζήτημα προς συζήτηση δεδομένου ότι η υπηρεσία καλείται να εξυπηρετήσει χιλιάδες αθλούμενους ετησίως και η κάλυψη των αναγκών αυτών είναι ανεπαρκής.

Μετά την ολοκλήρωση της καταγραφής των προσδοκιών των συμμετεχόντων χρηστών αθλητικών υπηρεσιών από μια «πρότυπη» δημοτική αθλητική δομή, ακολούθησε- σε απόλυτη αντιστοιχία- η καταγραφή των αντιλήψεών τους, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, η μέτρηση της «αντιλαμβανόμενης» ποιότητας των υπηρεσιών του οργανισμού είναι πάρα πολύ κοντά με την αντίστοιχη μέτρηση των προσδοκιών που προηγήθηκε.

Συμπερασματικά φαίνεται ότι, στη μέτρηση προσδοκιών και αντιλήψεων των ερωτηθέντων αθλούμενων η σειρά προτεραιοποίησης των διαστάσεων ποιότητας είναι ακριβώς η ίδια και τα ποσοστά «συμφωνίας» σχεδόν όμοια. Είναι φανερό η διαπίστωση

ότι, ο βαθμός αντίληψης ποιότητας των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών του Τ.Α.Α.Κ.Ε. είναι υψηλός και η συγκεκριμένη δημοτική αθλητική υπηρεσία, «αγγίζει» την αίσθηση του «πρότυπου» δημοτικού αθλητικού οργανισμού.

Αξίζει βέβαια να σημειωθούν και οι προβληματισμοί και οι αμφισβητήσεις των αθλούμενων σε κάποια ζωτικά σημεία και να συζητηθούν παρακάτω. Αυτά όπως καταγράφηκαν έχουν ως εξής: αρκετοί αμφισβητούν την επάρκεια των χώρων άθλησης και των βοηθητικών χώρων, καθώς και την συχνή ανανέωση του αθλητικού υλικού και του τεχνολογικού εξοπλισμού. Επίσης, εντοπίζεται μια δυσπιστία σχετικά με την ορθότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Παράλληλα διαφαίνεται και μια «ενόχληση» σχετικά με το κατά πόσο λαμβάνονται υπόψη τα παράπονα και οι προτάσεις τους αλλά και η υποστηρικτική Διοίκηση, πράγμα πολύ σημαντικό να περάσει στη συνείδηση του κοσμου. Το γεγονός ότι αυτό επιτυγχάνεται σ' ένα δημοτικό αθλητικό οργανισμό είναι πολύ θετικό για τον ίδιο αρχικά, αλλά και γενικότερα για την προσπάθεια αναμόρφωσης του Δημοσίου. Η αλλαγή των αντιλήψεων εξαρτάται σαφώς από την ενεργή παρουσία και τη δέσμευση της Διοίκησης. Διαπιστώνεται επίσης και ένα ποσοστό άγνοιας σχετικά με το αν υπάρχει δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών.

Εργαζόμενοι:

Οι γυναίκες επικράτησαν στο δείγμα των εργαζόμενων (N=37), πράγμα βέβαια αναμενόμενο μιας και το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού του Τ.Α.Α.Κ.Ε. είναι γυναίκες. Ηλικιακά ανήκουν στις πιο «ώριμες» κλίμακες, πράγμα το οποίο δίνει πλεονέκτημα στον τρόπο σκέψης και αντίληψης, καθώς και εμπειρισματομένης άποψης. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι Πτυχιούχοι Φυσικής Αγωγής και αρκετοί από αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, άρα το μορφωτικό επίπεδο είναι υψηλό. Διαπιστώνεται ότι η κατάρτιση και η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση, αποτελεί ένα από τα πλεονεκτήματα του οργανισμού, κάτι που θα συζητηθεί παρακάτω. Επίσης, το 95% περίπου έχουν επαγγελματική εμπειρία στο χώρο πάνω από 10 χρόνια και εργασιακά ανήκουν στο προσωπικό του Τ.Α.Α.Κ.Ε. τα περισσότερα από αυτά. Σχετικά με τη σχέση εργασίας τους με τον οργανισμό, η πλειοψηφία είναι Ι.Δ.Α.Χ., κάτι το οποίο διασφαλίζει τη «συνέχεια» τους στην εργασία και δημιουργεί αίσθημα εργασιακής ασφάλειας. Παράλληλα, φαίνεται ότι ο οργανισμός στελεχώνεται από άτομα που έχουν γνώση και εμπειρία για τη λειτουργία της υπηρεσίας, πράγμα το οποίο λειτουργεί προσθετικά στην αξία του. Ότι αφορά τους Ι.Δ.Ο.Χ. υπαλλήλους, διαπιστώνεται ότι

επίσης εργάζονται πολλά χρόνια στον οργανισμό και μπορούν να έχουν ολοκληρωμένη άποψη για τα πεπραγμένα της υπηρεσίας.

Τα αποτελέσματα της μέτρησης των προσδοκιών των επαγγελματιών του χώρου έδειξαν πως η «ενσυναίσθηση» αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα στην ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών. Διαπιστώνεται πως η υποστήριξη της Διοίκησης είναι υψίστης σημασίας. Η ευγενική προσέγγιση με κατανόηση και προσωπικό ενδιαφέρον στις ανάγκες του πελάτη- αθλούμενου, η μέριμνα για την ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων που καλύπτουν όλες τις ηλικίες, το ελκυστικό κόστος συμμετοχής και η εύκολη πρόσβαση στις αθλητικές εγκαταστάσεις, αποτελούν επίσης προτεραιότητα για τους εργαζόμενους. Αναγνωρίζεται καθαρά η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα.

Ακολουθούν με τα ίδια σχεδόν ποσοστά η «ασφάλεια» και η «αξιοπιστία». Οι εργαζόμενοι προσδοκούν από μια «άριστη» δημοτική αθλητική δομή να πληρεί τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής, οι υπηρεσίες να παρέχονται με διαφάνεια κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των εξωτερικών πελατών και να υπάρχει η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών. Θεωρείται αυτονόητο γι' αυτούς να είναι δεδομένη η επιστημονική κατάρτιση των εργαζόμενων έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των αθλούμενων με υπευθυνότητα. Επίσης δεδομένη, θεωρείται η περιποιημένη και επαγγελματική εμφάνιση των εργαζόμενων, καθώς και η απόδοση των υπηρεσιών να γίνεται άμεσα, σωστά, χωρίς καθυστερήσεις και η ενημέρωση των πολιτών να είναι έγκυρη και ορθή. Σύμφωνα με τα προσδοκώμενα των επαγγελματιών συμμετεχόντων ουσιαστικό ρόλο παίζει και η άποψη των αθλούμενων μέσω των προτάσεων και των παραπόνων τους.

Στην υποενότητα που σχτίζεται με τη διάσταση της «ανταπόκρισης» στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που ποσοστιαία είναι λίγο πιο χαμηλά, οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι προσδοκούν από ένα «πρότυπο» δημοτικό αθλητικό οργανισμό, να στελεχώνεται από προσωπικό που είναι πρόθυμο να εξυπηρετήσει τον πολίτη και να καλύπτει τις ανάγκες του. Το πιο σημαντικό όμως για κείνους είναι η δεκτικότητα της Διοίκησης προς το κοινό, Καθώς και ο προσανατολισμός της στην προαγωγή νέων ιδεών και καινοτομιών. Είναι σαφές, πως για τους επαγγελματίες του χώρου, η «λειτουργική» ηγεσία έχει τον σπουδαιότερο ρόλο στη βελτίωση και διαχείριση ποιότητας υπηρεσιών του οργανισμού του οποίου ηγείται.

Τα εμπράγματα στοιχεία μιας δημοτικής αθλητικής δομής, αποτελούν τη χειροπιαστή εικόνα της. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζόμενων οι εγκαταστάσεις της δομής

θα πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις της άνετης λειτουργίας της διατηρώντας ευχάριστο και καθαρό περιβάλλον, να είναι επαρκείς για να εξυπηρετούν όσο το δυνατό περισσότερους πολίτες και να έχουν σύγχρονο αθλητικό και τεχνολογικό εξοπλισμό. Παράλληλα πολύ σημαντική βρίσκουν την επάρκεια και την ανανέωση της πληροφόρησης σχετικά με τα δρώμενα του οργανισμού. Διαπιστώνεται πως εδή υπάεχει το χαμηλότερο ποσοστό «συμφωνίας» από τους εργαζόμενους. Πιθανά αντιλαμβάνονται από την εμπειρία τους ότι οι δυσκολίες του δημοσίου δεν είναι τόσο εύκολο να ξεπεραστούν σε ζητήματα οικονομικής και γραφιοκρατικής φύσεως, οπότε έχουν επενδύσει στις προσδοκίες τους περισσότερο στις υπόλοιπες διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα της μέτρησης των αντιλήψεων των εργαζόμενων σχετικά με την ποιοτική παροχή υπηρεσιών του Τ.Α.Α.Κ.Ε., είναι πολύ κοντά με αυτά των προσδοκιών τους. Μάλιστα παρατηρούμε πως «ενσυναίσθηση», «ασφάλεια» και «αξιοπιστία», αξιολογούνται ακριβώς με τα ίδια ποσοστά (97%) στο σύνολο των ερωτήσεων των τριών διαστάσεων που εξετάζονται. Αξίζει να σημειωθεί η θετικότητα ως προς την μέριμνα για την ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων, καθώς και για την υποστήριξη της Διοίκησης του τμήματος. Επίσης πολύ υψηλά ποσοστά συμφωνίας διαπιστώνονται στην ευγενική συμπεριφορά και την επιστημονική κατάρτιση του προσωπικού του τμήματος, καθώς και την εμπιστοσύνη και ασφάλεια στις συναλλαγές με την υπηρεσία.

Εξίσου υψηλά είναι τα ποσοστά στην άμεση ανταπόκριση και στην προθυμία εξυπηρέτησης των πολιτών, στην περιποιημένη εμφάνιση του προσωπικού, αλλά και στην ευκολία επικοινωνίας με τη Διοίκηση. Τα υλικά στοιχεία και εδώ, όπως και στα προσδοκούμενα αξιολογούνται αρκετά πιο χαμηλά από τα υπόλοιπα. Ιδιαίτερα τα σημεία που αφορούν το σύγχρονο εξοπλισμό και την συχνή ανανέωση του αθλητικού υλικού.

Με αυτή την αποτύπωση, διαπιστώνεται όντως η γνώση και η εμπειρία που έχουν οι εργαζόμενοι του τμήματος σχετικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η υπηρεσία ως δημόσιος φορέας, ιδιαίτερα σε ζητήματα που αφορούν την επάρκεια και τη χρήση οικονομικών πόρων με σκοπό τη διαχείριση των παθογενειών που παρουσιάζονται.

Συζήτηση - Προτάσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν στο πρώτο μέρος να γίνει μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την ήδη καταγεγραμμένη γνώση για την βελτίωση και διαχείριση ποιότητας υπηρεσιών σε δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες, αλλά και να

διερευνήσει τα αποτελέσματα της μέτρησης της «αντιλαμβανόμενης» ποιότητας αθλητικών υπηρεσιών που παρέχονται από τις δημοτικές αθλητικές δομές. Η ερευνητική εμπειρική μελέτη που ακολούθησε στο δεύτερο μέρος, εστίασε στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου και διερεύνησε την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών, καθώς και το μέγεθος της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών-αθλούμενων και των εργαζομένων του οργανισμού.

Οι εξελίξεις στον χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης οδήγησαν σε μεγαλύτερη αποκέντρωση ενισχύοντας ταυτόχρονα την ανάγκη εντατικοποίησης των προσπαθειών για εκσυγχρονισμό της λειτουργίας και οργάνωσης των ΟΤΑ Α΄ βαθμού με σκοπό την παροχή ποιοτικότερων και επαρκέστερων υπηρεσιών.

Αναμφισβήτητα, η προσπάθεια οργανωτικής αναδιάρθρωσης απαιτεί συνειδητοποίηση των αδυναμιών, συστηματική προσπάθεια τόσο από την αιρετή όσο και από την διοικητική ηγεσία των αθλητικών τμημάτων, αναγνώριση των διοικητικών ποιοτικών αξιών στην αναβάθμιση της λειτουργίας των υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης και εκπαίδευση ικανών ανθρώπων για την εφαρμογή των βελτιωτικών αλλαγών.

Βασική επιδίωξη και φιλοσοφία του δημοσίου είναι να παρέχει υπηρεσίες στον πολίτη γρήγορα, σωστά, αξιόπιστα, με μικρό κόστος. Σκοπός της ΔΟΠ είναι να παρέχει σε έναν οργανισμό την δυνατότητα να εστιάζει τους στόχους του μέσα από ένα σύστημα ποιότητας και να πετυχαίνει τη βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Συνιστά μια προσέγγιση ενός οργανισμού για να βελτιωθεί η ποιότητα και να πληρούνται οι απαιτήσεις του πελάτη με τον έλεγχο των διαδικασιών.

Ειδικότερα στον τομέα των δημοτικών αθλητικών κέντρων, είναι περιορισμένες οι μελέτες για την εξέταση πάνω στο ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στο πώς είναι εφικτό να βελτιωθεί η απόδοση, αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται κατά τη διάρκεια της συμμετοχής των ατόμων στα προγράμματα του αθλητισμού, καθώς και η αύξηση της πιστότητάς τους. Οι υπάρχουσες μελέτες δηλώνουν πως η διασφάλιση ολικής ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, ορίζοντας πως η ΔΟΠ συνιστά μια βιώσιμη επιλογή που πρέπει να υιοθετήσουν οι δημοτικές αθλητικές οργανώσεις.

Οι έρευνες που υπάρχουν στο τομέα του αθλητισμού δείχνουν πως οι πιο σημαντικές συνιστώσες στο πεδίο της αθλητικής διαχείρισης είναι η ποιότητα και η ικανοποίηση

των πελατών. Μέσω αυτών ερμηνεύεται και η έννοια της εμπιστοσύνης των πελατών. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα σχετικών ερευνών αποδεικνύεται ότι οι ανάγκες και οι αντιλήψεις των πελατών, εκδηλώνονται σε βάθος χρόνου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι σχέσεις μεταξύ ποιότητας, ικανοποίησης και αφοσίωσης να διαφοροποιούνται ανάλογα με το στάδιο κατανάλωσης.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια σοβαρή προσπάθεια μέσω του Εθνικού Σχεδίου Μεταρρύθμισης με τον επανασχεδιασμό των στρατηγικών στόχων της Γ.Γ.Α. για τον αθλητισμό, που αφορούν στην ανάγκη αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας της Διοίκησης για τη συνέχεια της αθλητικής μεταρρύθμισης, την αναβάθμιση του αγωνιστικού και μαζικού αθλητισμού και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (<https://gga.gov.gr/>).

Στο πλαίσιο αυτό γίνεται σημαντική η προτεραιοποίηση της σημαντικότητας κατανόησης των αναγκών των πολιτών, αλλά και των προσδοκιών τους. Δεδομένου ότι οι αθλητικοί οργανισμοί είναι κατεξοχήν πελατοκεντρικοί και εξαιτίας του ότι η ΔΟΠ εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, οι δημοτικοί φορείς που αναλαμβάνουν τη διαχείριση και υλοποίηση αθλητικών προγραμμάτων, πρέπει να στοχεύουν στην επίτευξη ποιοτικών προτύπων στον αθλητικό οργανισμό, που σημαίνει να πετύχουν ικανοποιητικά τις προσδοκίες των αθλουμένων όχι μόνο την πρώτη φορά αλλά και κάθε φορά, να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν αποδοτικές διαδικασίες, να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες, να εμπνέουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη, να είναι πρόθυμοι και διαθέσιμοι, καλά καταρτισμένοι και όλα αυτά σύμφωνα με τους όρους των προσδοκιών του πελάτη.

Μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω σε μελέτες και έρευνες που σχετίζονται με τη ΔΟΠ σε αθλητικούς οργανισμούς, διαπιστώθηκε πως η ΔΟΠ έχει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική σημασία, με τις διάφορες προσεγγίσεις να δείχνουν ότι η εφαρμογή της βελτιώνει την ποιότητα των επιδόσεων μιας εταιρείας. Συνάμα, αποδεικνύεται ένα αναγκαίο και χρήσιμο εργαλείο για τους οργανισμούς με στόχο τη συστηματική και μόνιμη βελτιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας, κατά τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται η βέλτιστη (αναμενόμενη) ποιότητα για τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ένας δημόσιος οργανισμός όπως μια δημοτική αθλητική υπηρεσία, είναι απαραίτητο να υιοθετεί πρακτικές στο πλαίσιο βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες-αθλούμενους. Λόγω της φύσης των υπηρεσιών που περιέχει, έχει τη δυνατότητα χρήσης πολλών παραμέτρων ως δείκτες μέτρησης για στατιστική ανάλυση.

Επίσης με την εφαρμογή κάποιων από τα εργαλεία που αναλύθηκαν παραπάνω, δίνεται η δυνατότητα βελτίωσης της ποιότητας του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Αναπτύσσεται η συνεργασία και η ομαδικότητα, ανακαλύπτονται νέες δεξιότητες, αυξάνονται τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων, καθώς και η δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τελικά διαμορφώνεται μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες στοχεύουν στη δημιουργία αθλητικής κουλτούρας και στην τοπική κοινωνία, που αποτελεί στοιχείο πολιτισμού και επηρεάζει την αθλητική αγορά. Είναι σημαντικό να παρέχει τις υπηρεσίες της με πρόσφορους και νέους τρόπους, παρακολουθώντας τις τάσεις της εποχής και χρησιμοποιώντας νέες και πρωτότυπες ιδέες. Μ' αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται η αύξηση συμμετοχής αθλουμένων στα προγράμματα αθλητισμού του Δήμου.

Επομένως, , θέλοντας να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και τη συνέπεια τους, καθώς επίσης και να βελτιώσουν το επίπεδο ποιότητας, θα πρέπει να τυποποιήσουν τις υπηρεσίες τους και να εισάγουν στην λειτουργία τους συστήματα διαχείρισης ποιότητας, δεδομένου ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βοηθά στην ανάπτυξη της διαχείρισης συνολικά, σε όλους τους τομείς, σε κάθε είδους οργανισμό.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ με τη σημερινή του μορφή, είναι σχεδόν αδύνατη σε δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες. Οι συνεχείς αλλαγές της κεντρικής διοίκησης, η έλλειψη πόρων, η ελλειμματική τεχνογνωσία των ανθρώπινων πόρων και ο μεγάλος όγκος των αρμοδιοτήτων του διοικητικού προσωπικού, τη καθιστούν σχεδόν ανέφικτη. Παρόλα αυτά η συνεχής διεύρυνση του δημοσίου τομέα στις σύγχρονες πρακτικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και η επιτακτική ανάγκη της συνεχούς βελτίωσης με στόχο την εναρμόνισή του στο σύγχρονο ευρωπαϊκό περιβάλλον, σκιαγραφούν αργά, αλλά σταθερά την αναδιοργάνωσή του. Το ΚΠΑ αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, διαπιστώθηκε ότι τα αποτελέσματα της μέτρησης της «αντιλαμβανόμενης» ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του υπό μελέτη οργανισμού, από τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες του, καθώς και της συνολικής ικανοποίησή τους, αναδεικνύουν τον οργανισμό σε εξαιρετικό βαθμό ως προς την ποιοτική του υπόσταση.

Η διοικητική και πολιτική ηγεσία του οργανισμού όπως καταγράφηκε, εφαρμόζει δύο βασικές συνιστώσες για την χρηστή λειτουργία, τη συνεχή δέσμευση και υποστήριξη στο ανθρώπινο δυναμικό και στις διαδικασίες. Παράλληλα ασκείται μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, έτσι ώστε οι άνθρωποι του οργανισμού να αντλούν ικανοποίηση, μέσα από την οποία επιτυγχάνεται η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση. Ενισχύεται η συνεργασία, η πρωτοβουλία και η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, προάγονται νέες ιδέες και καινοτομίες και επιβραβεύονται οι καλές πρακτικές. Πολύ σημαντική επίσης είναι και η ενίσχυση συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, η οποία εξασφαλίζει τη συνέχεια και τη βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας.

Απαραίτητη όμως είναι και η έμπρακτη συμπαράσταση της κεντρικής Διοίκησης με την διάθεση περισσότερων πόρων για την ενίσχυση της προσπάθειας της υπηρεσίας. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις χρειάζονται συνεχή συντήρηση και ο αθλητικός εξοπλισμός συνεχή ανανέωση. Στα πλαίσια άσκησης κοινωνικής πολιτικής, το κόστος συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης είναι μικρό και αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα προσέλυσης πελατών. Γι' αυτό και οι μεγάλες ανάγκες θα πρέπει να καλύπτονται σε μεγαλύτερο ποσοστό από τη Διοίκηση του δήμου. Παράλληλα, θα μπορούσε να υπάρξει οικονομική ενίσχυση και από χορηγίες.

Η επιστημονική κατάρτιση των εργαζόμενων, αποτελεί επίσης παράγοντα επιτυχίας για τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συνεχώς είτε σε διοικητικό είτε σε αθλητικό επίπεδο, ανάλογα τις αρμοδιότητές τους και σε επίπεδο τεχνογνωσίας ηλεκτρονικού περιβάλλοντος, οπότε βρίσκονται κοντά στις εξελίξεις σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση από το αθλητικό κοινό, που το δείχνει με την αφοσίωσή του στον οργανισμό. Βέβαια ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζόμενων είναι ανεβασμένος και η φύση του επαγγέλματος είναι λίγο αυστηρή σχετικά μ' αυτό. Μία πρόταση που θα μπορούσε να γίνει, είναι να διαφοροποιηθούν τα κριτήρια πρόσληψης των Π.Φ.Α στα προγράμματα «Άθληση για όλους» και να ενισχυθεί περισσότερο το ποσοστό για την πρόσληψη πιο νεαρού προσωπικού, το οποίο με βάση το ισχύον Ο.Π. της Γ.Γ.Α. δεν πληρεί τις προϋποθέσεις της προϋπηρεσίας.

Η ευγένεια, η προθυμία και το προσωπικό ενδιαφέρον προς τον αθλούμενο, κάλυψαν θετικά τη συντηρητική πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμμετεχόντων. Αυτό διαμορφώνει και μια γενικότερη εικόνα κουλτούρας ενσυναίσθησης του έμψυχου στοιχείου του οργανισμού, που έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο βαθμό ικανοποίησης

αθλούμενων και εργαζόμενων. Η παιδεία και η ευγένεια αποτελούν σημαντικά στοιχεία ατομικής προσωπικότητας, παράλληλα όμως διαμορφώνουν και μια αντίστοιχη εργασιακή κουλτούρα που αντικατοπτρίζει το «ανθρώπινο» πρόσωπο της υπηρεσίας στον εξωτερικό πελάτη και λειτουργεί αυξητικά στην προστιθέμενη αξία της. Επίσης καταρίπτει σημαντικά παθογενή χαρακτηριστικά του αναχρονιστικού δημοσίου, που υπάρχουν στη συνείδηση του πολίτη, την αγενή/απρεπή συμπεριφορά και την απροθυμία εξυπηρέτησης. Θετικά κρίθηκαν και η ασφάλεια και η ανταπόκριση στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, ενισχύοντας το αίσθημα εμπιστοσύνης προς την υπηρεσία.

Το Τ.Α.Α.Κ.Ε., έχει εφαρμόσει τα τελευταία χρόνια κάποια απλά εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών του, κάνοντας συχνά μετρήσεις μέσω δεικτών μέτρησης όπως χρόνος εξυπηρέτησης/πελάτη, ποσοστά λαθών, χρόνος ανταπόκρισης. Επίσης γίνονται μετρήσεις ανά τρίμηνο περίπου, σχετικά με την επισκεψιμότητα, την συμμετοχή ανά προπονητική ζώνη (με βάση την ώρα ή το αντικείμενο του προγράμματος άθλησης) και τη διατηρησιμότητα των πελατών. Παράλληλα γίνεται καταγραφή των προτάσεων και των παραπόνων των αθλούμενων σε μια προσπάθεια πρόληψης ή μείωσης λανθασμένων διαδικασιών. Επίσης έχει ξεκινήσει η μοντελοποίηση των διαδικασιών. Αυτές οι απλές διαδικασίες θα μπορούσαν εύκολα να εφαρμοστούν και σε άλλες δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες, και όχι μόνο. Απαιτούν απλό τεχνολογικό εξοπλισμό, μικρή εκπαίδευση και λίγο χρόνο και τα οφέλη είναι πραγματικά πολύ μεγάλα.

Έχοντας αυτή την εμπειρία ο οργανισμός εύκολα και γρήγορα μπόρεσε να αναταπεξέλθει στις ιδιαίτερα αντίξοες συνθήκες λόγω της πανδημίας του covid 19, υλοποιώντας τον Μάιο του 2020, διαδικτυακά προγράμματα άθλησης σε πραγματικό χρόνο, κερδίζοντας την πρωτιά σ' αυτή τη καινοτομία πανελλαδικά.

Επιπρόσθετα, το Τ.Α.Α.Κ.Ε. διοργανώνει συχνά ενημερωτικές ημερίδες και εκδηλώσεις αθλητικού περιεχομένου, καθώς και δράσεις εθελοντισμού εντός των ορίων του δήμου, αλλά και σε συνεργασία με άλλους δήμους ή ιδιωτικούς φορείς, με στόχο την ενημέρωση των πολιτών και την προώθηση των δραστηριοτήτων του. Αποκορύφωμα αποτελεί το τριήμερο «Φεστβάλ Προγραμμάτων Άθλησης για όλους», με πάνω από 1.200 αθλούμενους συμμετέχοντες όλων των ηλικιών και με περισσότερους από 4.000 θεατές. Το κόστος γι' αυτές τις εκδηλώσεις είναι διαχειρήσιμο, δεδομένου ότι υπάρχει συνεργασία με άλλες υπηρεσίες του δήμου για την υλοποίησή του, συμμετοχή εθελοντών και πιο σπάνια χορηγίες από ιδιωτικούς φορείς. Είναι εφικτό λοιπόν και για άλλες δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες να εφαρμόσουν τέτοιου είδους δράσεις με μικρό κόστος,

ενισχύοντας τη συνέργεια με άλλες υπηρεσίες και αποκομίζοντας ίδια οφέλη για τον οργανισμό.

Είναι απαραίτητη η συνέχεια, η εξέλιξη και η ενίσχυση όλων αυτών των πρακτικών βελτίωσης ποιότητας, με απώτερο στόχο το επόμενο βήμα, που είναι εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας τύπου ISO, όπως το ISO 9001:2015.

Τα ώριμα συστήματα ελέγχου ποιότητας, όπως τα συνεχώς αναπτυσσόμενα πρότυπα ISO, λειτουργούν ως κατευθυντήριες αρχές. Η ανταλλαγή γνώσεων, μέσω της κατάρτισης, της διαβούλευσης και της πιστοποίησης, συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων και τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας.

Μια δημοτική αθλητική επιχείρηση για να διασφαλίσει ότι οι υπηρεσίες της είναι συνεπείς, αξιοποιεί το προσωπικό της, καθώς και τις νέες τεχνολογίες. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση του οργανισμού και για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών του. Όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται υψηλής ποιότητας υπηρεσία, είναι ικανοποιημένοι, πιστοί και πρόθυμοι και την προτείνουν και σε άλλους. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται υψηλής ποιότητας υπηρεσία, αυξάνουν την αποδοτικότητά τους, γίνονται πιο παραγωγικοί και απολαμβάνουν εργασιακή ευχαρίστηση και ικανοποίηση.

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να καλύψει ένα μικρό κενό μέσα στο ευρύτερο που υπάρχει ερευνητικά, σχετικά με την αξιολόγηση και μέτρηση ποιοτικών αθλητικών υπηρεσιών σε δημοτικές αθλητικές δομές, από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Επίσης θα μπορούσε να αποτελέσει «τροφή» και έναυσμα για μελλοντικές έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και με μεγαλύτερη ευρύτητα, έτσι ώστε να καταγραφούν και να μελετηθούν επιστημονικά ολοένα και περισσότερα ευρύματα. Ένας δημοτικός αθλητικός οργανισμός/υπηρεσία θα πρέπει να εισάγει όλα τα στοιχεία εκείνα, που θα τον κάνουν ανταγωνιστικό και θα εξασφαλίζουν την βιωσιμότητά του. Η επιτυχία του/της εξαρτάται, από το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της και αυτό θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός της στόχος.

Βιβλιογραφία

Ηλεκτρονικές πηγές

<https://www.prevedourou.gr/έννοια-και-οριοθέτηση-του-δημόσιου-τομέα/>

https://www.eetaa.gr/kodikas/dkk-fek114a_2006.pdf

<https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2539-1997.html>

https://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/nomos_kallikrati_9_6_2010.pdf

<https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/nomos-4555-2018-phek-133a-19-7-2018-1.html>

<https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-3463-2006.html>

<https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-3463-2006.html>

<https://op.europa.eu/en/web/eu-vocabularies/th-concept/-/resource/eurovoc/118>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:52007DC0391>

<http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=5235>

<https://kedke.gr/>

<http://www.sev.org.gr/>

<https://www.sansimera.gr/articles/772>

<https://www.researchgate.net/>

Νομοθεσία-ΦΕΚ

Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α'), Νόμος 1850/1989 : Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτονομίας.

Ν. 3852 ΦΕΚ Α' 87/7.6.2010 “Νέα Αρχιτεκτονική της ΑυτοΔιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης”.

ΦΕΚ 133/Α'/19.07.2018. Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Εμβάθυνση της Δημοκρατίας Ενίσχυση της Συμμετοχής Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό. Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ».

ΦΕΚ 1525/Β/4-8-2008. Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους.

ΦΕΚ 2527/Β/8-10-2013. Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους

- ΦΕΚ 1774/Β'/17.06.2016. Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους.
- ΦΕΚ 461/Β/14-2-2020. Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους.
- ΦΕΚ 195/Α'/19.10.2004. Οργάνωση και λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Πρόγραμμα Θησέας.
- .ΦΕΚ 9/Α'/30.01.2001. Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.
- ΦΕΚ 1377/Β/24.08.2018 Φιλόδημος Ι - Ειδικό Πρόγραμμα Χορήγησης Επενδυτικών Δανείων ΟΤΑ, ΔΕΥΑ και Συνδέσμων ΟΤΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρής, Κ. (2011). *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ Οργανισμών & Επιχειρήσεων Αθλητισμού & Αναψυχής*. 2^η Έκδοση. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη.
- Αλεξανδρής, Κ. (2007). *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ (Οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού)*. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Αθήνα.
- Αυθίνος Ι. (2007). *Διάρθρωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Χαραλάμπους.
- Αυθίνος Γ. (2001). *Αθλητικό μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις University StudioPress.
- Αυθίνος Ι. (1998). *Άσκηση – Άθληση – Κινητική Αναψυχή – Οργανωτική Διάσταση*. Αθήνα : PRESS LINE.
- Αυθίνος Ι., (1996). *Διάρθρωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις ΤΕΦΑΑ Αθηνών, Αθήνα.
- Βρόντου, Ο. (2019). Σημειώσεις μαθήματος ΜΠΣ «Διοίκηση Μεγάλων Αθλητικών Γεγονότων». *Ανάκτηση από: <http://eclass.uop.gr>, ΤΟΔΑ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.*
- Γκανάτσιος Γ., Αυθίνος Δ.(2008). *Ο Αθλητισμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Εκδόσεις Χαραλάμπους, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2001). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Δουβής, Ι. (2019). Σημειώσεις μαθήματος ΜΠΣ «Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων». *Ανάκτηση από: <http://eclass.uop.gr>, ΤΟΔΑ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.*

- Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.) (2011). *Πρότυπο Σχέδιο Ο.Ε.Υ. «Μεγάλου» Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου Δήμου με αρμοδιότητες σε όλους τους τομείς*. Υπουργείο Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Ζαβλανός, Μ. (2006), *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα. σελ. 30, 48-49, 317, 333-342.
- Ζαρώτης Γ., Tokarski W., Κοντάκος Α., Κατσαγκόλης Α., (2011). *Ελεύθερος χρόνος Φυσική Δραστηριότητα, υγεία και ποιότητα ζωής*. Εκδόσεις Διάδραση, Αθήνα.
- Ζέρβας, Ι. (1993). *Ψυχολογία Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού*. Εκδόσεις SALTO, Θεσσαλονίκη. Σελ.15
- Θεοδωράκης, Ι., Τζιαμούρτας, Α., Νάτσης, Π., & Κοσμίδου, Ε. (2006). *Φυσική Αγωγή Α', Β', Γ' Γυμνασίου*. ΟΕΔΒ ΥΠ. ΕΠΘ.
- Κάκκος, Β. (2006). *Αθλητισμός για όλους*. Στο Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Αθλητισμού (Γαργαλιάνος . & Ασημακόπουλος Α. επιμ.) Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Κάκκος Β. & Σταύρου Ν.Α. (2004). *Τοπικό ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Άθλησης για Όλους*. Πρακτικά 5^{ου} Συνεδρίου ΕλλΕΔΑ, Πάτρα.
- Κέλλης Σ. (2002). *Ανάπτυξη του μαζικού αθλητισμού στις τοπικές κοινωνίες»* Πρακτικά 1^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου ΓΤΑ – ΚΕΔΚΕ, Αθήνα, 27-30 Ιουνίου.
- Κέφης, Β. (1998). *Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Κόρσος, Δ. (1995). *Διοικητικό Δίκαιο- Γενικό Μέρος*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Λάιος, Α. (1999). *Η εφαρμογή των βασικών αρχών του μάνατζμεντ στην προπονητική*. University Studio Press, Εκδ. Επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών, Θεσσαλονίκη.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2001). «*Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους πολίτη*», στο Σπηλιωτόπουλος Ε.Π. και Μακρυδημήτρης Α. *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Νικολαΐδης, Δ.,(1991). *Εισαγωγή στην Επιστήμη του Σπόρτ Μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη. SALTO.

- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Παπαδημητρίου Δ. (1996). *Ο Ελληνικός αθλητικός οργανισμός εν όψει του 2000. Προσπερνώντας οργανωτικά προβλήματα, αντιδρώντας στις προκλήσεις*. Πρακτικά 1^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Αθλητισμού, Θεσσαλονίκη.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Μ. Γ., Μπαμπαλιούτας, Λ. (2017). Η τεχνική του Benchmarking στον δημόσιο τομέα. Εφαρμογή και προοπτικές (<file:///C:/Users/SKG-254/Downloads/Benchmarking.pdf>)

Ξένη Βιβλιογραφία

- Afthinos, Y., Theodorakis N., & Nassis P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers, gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality* 15(3), 245-258.
- Agbor, JM. (2011). *The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea*.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsozbatzoudis, Ch., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1): 36-52.
- Alexandris, K. & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: An exploratory study. *Managing Leisure*, 4, 218-228
- Atkinson, P.E. (1990). Creating cultural change: The key to successful TQM. *The TQM Magazine*. IFS Publications, UK. Vol. 2 No. 1
- Avourdiadou, S. & Theodorakis, N.D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, in press.
- Beasley, R. (2014). *The Definitive Guide to Becoming a World Class Global Buyer*. XLIBRIS <https://www.calgary.ca/cfod/csc/citizen-satisfaction.html>
- Berger, B. G., Pargman, D., & Weinberg, R. S. (2007). *Foundations of exercise psychology* (2nd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. The Free Press, New York
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2000), p 258. *A primer on organizational behavior*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Brady, M. & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65: 34–49.
- Butcher C & Krotee M. (1993). *Management of Physical Education and Sport*. Mosby – Year book Inc.: St. Luis, MI.
- Calabuig F, Burillo P, Crespo J, Mundina J, Gallardo L (2010) Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* 10(40):pp577–593
- Calabuig F., Crespo J., Prado V., Mundina J., Valantine, I., Stanislovaitis, A. (2016). Quality of Sporting Events: Validation of the Eventqual Scale. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 15, No 2 (38), pp.21-32.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service loyalty and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8):811-828.
- Casadesús M, Marimon F, Alonso M (2010) *The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector*. *Serv Ind J* 30(14):2457–2474
- Chelladurai, P. (1994). *Sport Management: Defining the field*. *European Journal of Sport Management*, 1, 7-21.
- Ching-Chow Y, Yung-Tsan J, Lai-Yu Ch (2011) Using integrated quality assessment for hotel service quality. *Qual Quant* 45:349–364. doi:[10.1007/s11135-009-9301-4](https://doi.org/10.1007/s11135-009-9301-4)
- Chirila D., Chirila M., Alda S., & Sirbulescu C. Methods and Techniques for assessing human resources within a sports organization, *lucrari stiintifice, seria I*, vol. XII.
- Clemes, M. D., Brush, G. J., & Collins, M. J. (2011). Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14 (4), 370- 388.
- Cohen, S., & Brand, R. (1990). *Total Quality Management in the U.S*. Environmental Protection Agency. *Public Productivity & Management Review*, 14(1), 99. doi:10.2307/3380525
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill ISBN
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design* (Eighth Edition.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Darren .S., & Green., P. (2002). Explaining continuity and change in the transition from compulsory competitive. *Tendering to best value for sport and recreation management*. *Managing Leisure*, 7, 124-138.
- Dawson, J., Boiler, I., Foster, C. & Hillsdon, M. (2006). Evaluation of changes to physical activity amongst people who attend the walking the way to health initiative (WHI): *Prospective survey*. Cheltenham, U.K.: Countryside Agency.

- Decenzo, A., D., and Robbins, P.S. (2007). *Fundamental of human resource management*. Ninth Edition, John Wiley and Sons Inc.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Dempsey C. H and Petty J.D., (2020) *The Total Quality Management Approach* In book: *Laboratory Accreditation And Data Certification* (pp.97-132)
DOI: [10.1201/9781003069928-6](https://doi.org/10.1201/9781003069928-6)
- Dorado, A. (2006) Análisis de la satisfacción de los usuarios: Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales. *Consejo Económico y social de Castilla-La Mancha*, Toledo
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Practices and principles. New York: Harper & Row. vol 5, no 1, p.p. 84-85
- Edgett, S. & Parkinson, S. (1993). Marketing for Service Industries – A Review. *The Service Industries Journal*, 13(3), 19-39.
- Evans, J., Lindsay, W. (2002). *The Management and Control of Quality*, 5th Edition. South Western.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: a case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24 (1), 83-105
- Garson, G.D. and Overman, E.S. (1983). *Public Management Research in the United States* Prager, New York.
- Gharakhania M, Rasoulib S., Babakhanic M. (2011) A robust LINMAP for EFQM self assessment. *Manag Sci Lett* 1:213–222. doi:[10.5267/j.msl.2010.02.001](https://doi.org/10.5267/j.msl.2010.02.001)
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4): 36-45.
- Hom, W. (2000). An overview of customer satisfaction models. *Customer Satisfaction Models RP Group Proceedings*, pp. 100-110.
- Ishikawa. K., (Lu. D. J. trans.), (1985), *What is Total Quality Control?*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- James P. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μια εισαγωγή*. εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Jamieson, L.M. (1987). Competency- based approaches to sport management, *J. Sport Manage*, 1: 48-56.
- Jones G. & George G. (2003). *Contemporary management*. Boston: Mc Graw Hill
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use* (3η εκδ.). New York: McGraw- Hill.
- Juran, J. (1988), *Juran on Planning for Quality*, New York: Free Press

- Howat,G., Murray,D. & Grilley, G. (1999). Measuring customer service in sport and leisure centers. *Managing Leisure, J*, 77-89
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management* 21: 405–435 Jul 2003 doi: 10.1016/S0272-6963%2803%2900004-4
- Kevin, B., Kristal Jia, H., & Robert, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814. DOI: [10.1108/01443571111144850](https://doi.org/10.1108/01443571111144850)
- Ko, J. Y. & Pastore, D.L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, vol.14, p. 84-97.
- Kriemadis,A. (1997).Strategic Planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management*, 11(6), 238-247.
- Kyle, G., Graefe, A., Manning, R. & Bacon, J. (2004). *Predictors of behavioral loyalty among hikers along the Appalachian Trail*. *Leisure Sciences*, 26: 99–118.
- Kyle, G. T., Theodorakis, N. D., Karageorgiou, A., & Lafazani, M. (2010) The effect of service quality on customer loyalty within the context of ski resorts. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(1), 1-15.
- Lewis, R.C. and Booms, B.H. (1983), ``The marketing aspects of service quality'', in Berry, L.L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives in Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago, pp. 99-107 <https://www.sansimera.gr/articles/772>
- Lukas, B.A., Maignan, I. (1996) Striving for quality: the key role of internal and external customers. *Journal of Market Focused Management*, 1:175 - 187.
- Luna R, Mundina J, Gómez A (1998) La creación de una escala para medir la calidad de servicio y la satisfacción: el Neptuno-1. En J. Martínez de Castillo, (comp.): *Deporte y Calidad de Vida*, Madrid: Librerías deportivas Esteban Sanz, pp 279–290
- McKenna, M.C. (2000). "Unwilling workers aid in fossil finds". *The Fossil Times Spring* 2000: 1, 3.
- Martínez del Castillo J (1994) Un Modelo de Planificación en las Organizaciones Deportivas Municipales. *Revista Española de Educación Física y Deportes* 1(1):27–34

- Martínez-Moreno A, and Arturo Díaz Suárez A. D., (2016). Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast through EFQM Excellence Model 5:1855 DOI 10.1186/s40064-016-3549-7
- Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management*. Elsevier: U.S.A.
- Mels, G., Boshoff, C., & Deon, N. (1997). The dimensions of service quality: the original European perspective revisited. *The Service Industries Journal*, 17: 173-189
- Milne, G. R. & McDonald M. A.,(1999). *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*, Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers
- Morales V, Hernández-Mendo A, Blanco Á (2009) Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del Deporte* 18:pp137–150
- Mullin B., Hardy S., Sutton W. (2004). *Sports Marketing*, second edition, Broken Hill Publishers LTD. CYPRUS
- Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (2000). *Sport Marketing*, 2nd ed., Human Kinetics, Champaign, IL. DOI: 10.12691/jbms-1-1-3
- Mullin, B. (1980). Sport Management: the nature and utility of the concept. *Arena Review*, 4 (3), p.1- 11, USA.
- Oakland, J. S. (1993) *Total Quality Management – The Route to Improving Performance* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Oliver, R.L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, 2nd ed. M.E. Sharpe, Armonk, N.Y.
- Papadimitriou DA, Karteroliotis K, (2000) The service quality expectations in private sport and fitness centers: a reexamination of the factor structure. *Sport Market Q* 9:157–164.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. doi:10.2307/1251430
- Parkhouse, B. (1980). Analysis of graduate professional preparation in sport management. *Athletic Administration*, 14 (2), p. 11-14,
- Parks, J.B., Zanger, B, R.L., & Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics.

- Psomas E., Pantouvakis A., Kafetzopoulos D., (2012), The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies, *Managing Service Quality* Vol. 23 No. 2, pp. 149-164
- Raymond A. Noe, R. A. (2000). Invited reaction: Development of a generalized learning transfer system inventory. Citations: [12](#), [11,\(4\)](#) , p 361-365 [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<361::AID-HRDQ3>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<361::AID-HRDQ3>3.0.CO;2-F)
- Redondo JC (1997) Ideología, política y programas deportivos municipales. *Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*
- Remans A. (1993). *Sport-for-All Campaigns in Europe: An Overview*. Brussels: Cleaning House.
- Rial-Boubeta J, Varela-Mallou J, Rial-Boubeta A (2010) Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. RICYDE. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte* 6(18): pp57–73. doi:[10.5232/ricyde2010.01804](https://doi.org/10.5232/ricyde2010.01804)
- Rosenhoover, D. E., & Kuhn, H. W. (1996). *Total Quality Management And The Public Sector*. Public Administration Quarterly, 19(4), 435-455.
- Salazar IR (2015) Diseño de un Sistema de la Calidad Total en el ámbito deportivo. Modelo MEXD de Excelencia Deportiva. Recuperada de Excelencia Deportiva (διδακτορική διατριβή)
- Sanchez-Rodriguez, C., Martinez-Lorente, A. (2004). Quality management practices in the purchasing function. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7):666 – 687.
- Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk, D. & Karg, A. (2014). *Strategic Sport Marketing*. 4th Edition. Allen & Unwin, C.N.
- Silverman, D. (1985). *Qualitative methodology and sociology: describing the social world*. Gower Pub. Co.
- Slack, T. (1997). *Understating sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Song, X. H., Niu, D. X., Ye, C. Q., & Lu, D. L. (2012). Survey on the Quality Management System of Power Distribution Projects Based on the Theory of TQM. *In Applied Mechanics and Materials* (Vol. 108, pp. 30-34). Trans Tech Publications
- Stotlar, D. (1993). *Successful Sport Marketing*, Brown & Benchmark, Dubuque, IA.
- Theodorakis, N. D., Alexandris, K., Tsigilis, N., & Karvounis, S. (2013) Predicting Spectators' Behavioural Intentions in Professional Football: The Role of Satisfaction and Service Quality. *Sport Management Review*, 16(1), 85-96.

- Theodorakis, N.D., Tsigilis, N. & Alexandris, K. (2009). The mediating role of place attachment on the relationship between service quality and loyalty in the context of skiing. *International Journal of Sport Management & Marketing*, 6(3): pp277-291.
- Torun, M., Peconick, L., Sobreiro, V., Kimura, H. and Pique, J. (2018). Assessing business incubation: A review on benchmarking. *International Journal of Innovation Studies Volume 2, Issue 3*, p 91-100
- Tsitskari, E., Antoniadis, Ch. & Costa, G. (2014a). Investigating the relationship among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in Cyprian fitness centres. *Journal of Physical Education & Sport*, 14(4): 514-520.
- Tsitskari, E., Quick, S. & Tsakiraki, A. (2014b). *Measuring Exercise Involvement Among Fitness Centers' Members: Is It Related With Their Satisfaction?* Services Marketing Quarterly, 35(4): pp372-389.
- Tsitskari E, Tsiotras D, Tsiotras G (2006) *Measuring service quality in sport services*. Total Qual Manag 17(5):pp625–631
- Wenmoth, B. (1994). Quality Systems and Environmental Management. *Journal of Environmental Health*, 15-20.
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010) Customer satisfaction with game and service experience: Antecedents and consequences, *Journal of Sport Management*, 24, 338-361.
- Younis, T., Bailey, S., & Davidson, C. (1996). The application of total quality management to the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 62(3), p369.
- Zargar SM, Faghani K. & Mahmudi G. (2011). *Assesing the rore of the EFQM Excellence Model in organizational viability*. World Appl Sci J 14 (7): pp987-995
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill, New York, N.Y.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52: 2-22. doi: 10.1177/002224298805200302

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

A': ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (ΑΘΛΟΥΜΕΝΟΙ)

Φύλο:	Ανδρας	<input type="checkbox"/>
	Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
Ηλικία:	κάτω από 30	<input type="checkbox"/>
	30-40	<input type="checkbox"/>
	40-50	<input type="checkbox"/>
	πάνω από 50	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση:	Δευτ/μιας Εκπ/σης	<input type="checkbox"/>
	Απόφοιτος ΙΕΚ	<input type="checkbox"/>
	Πανεπ/κής Εκπ/σης	<input type="checkbox"/>
	Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>
	Διδακτορικό	<input type="checkbox"/>
	Άλλο	<input type="checkbox"/>
Οικογενειακή κατάσταση:	Άγαμος	<input type="checkbox"/>
	Έγγαμος	<input type="checkbox"/>
Έτη συμμετοχής σε προγράμματα άθλησης γενικά (οπουδήποτε)	λιγότερο από 1	<input type="checkbox"/>
	2	<input type="checkbox"/>
	3	<input type="checkbox"/>
	περισσότερο από 4	<input type="checkbox"/>
Έτη συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου	λιγότερο από 1	<input type="checkbox"/>
	2	<input type="checkbox"/>
	3	<input type="checkbox"/>
	περισσότερο από 4	<input type="checkbox"/>
Συχνότητα συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου	2 φορές/εβδομάδα	<input type="checkbox"/>
	3 φορές/εβδομάδα	<input type="checkbox"/>
	4 φορές/εβδομάδα	<input type="checkbox"/>
	5 φορές/εβδομάδα	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

Α': ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ)

ΦΥΛΟ:	Άνδρας	<input type="checkbox"/>
	Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
ΗΛΙΚΙΑ:	κάτω από 30	<input type="checkbox"/>
	30-40	<input type="checkbox"/>
	40-50	<input type="checkbox"/>
	πάνω από 50	<input type="checkbox"/>
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:	Πανεπ/κής Εκπ/σης	<input type="checkbox"/>
	Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>
	Διδακτορικό	<input type="checkbox"/>
	Άλλο	<input type="checkbox"/>
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:	Ενεργός Πτυχιούχος Φυσικής	<input type="checkbox"/>
	Αγωγής	<input type="checkbox"/>
	ΠΦΑ-Διοικητικός Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
	ΠΦΑ με Θέση Ευθύνης	<input type="checkbox"/>
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:	Μόνιμος	<input type="checkbox"/>
	ΙΔΑΧ	<input type="checkbox"/>
	ΙΔΟΧ	<input type="checkbox"/>
ΧΡΟΝΙΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ	λιγότερο από 5	<input type="checkbox"/>
	5-10	<input type="checkbox"/>
	10-15	<input type="checkbox"/>
	15-20	<input type="checkbox"/>
	πάνω από 20	<input type="checkbox"/>
ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ Δ. ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ-ΕΥΟΣΜΟΥ	λιγότερο από 5	<input type="checkbox"/>
	5-10	<input type="checkbox"/>
	10-15	<input type="checkbox"/>
	15-20	<input type="checkbox"/>
	πάνω από 20	<input type="checkbox"/>

B': ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ**Αθλούμενοι:**

Με βάση την εμπειρία σας από τη συμμετοχή σας σε προγράμματα άθλησης, σκεφθείτε την ιδανική δημοτική αθλητική υπηρεσία που θα μπορούσε να παρέχει άψογη ποιότητα υπηρεσιών. Δείξτε το βαθμό που πιστεύετε ότι ένας τέτοιος οργανισμός θα μπορούσε να έχει τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται στις παρακάτω προτάσεις.

Αν θεωρείτε ότι ένα χαρακτηριστικό δεν είναι καθόλου απαραίτητο για μία εξαιρετική πολιτιστική εμπειρία όπως αυτή που έχετε στο μυαλό σας, κυκλώστε το 1. Αν πιστεύετε ότι ένα χαρακτηριστικό είναι απόλυτα απαραίτητο για μία εξαιρετική πολιτιστική εμπειρία, κυκλώστε το 5. Αν δεν έχετε ξεκάθαρη άποψη, κυκλώστε τα μεσαία νούμερα. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Αυτό που ενδιαφέρει, σε αυτό το μέρος, είναι οι προσδοκίες σας σχετικά με δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες που θα μπορούσαν να παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών.

Εργαζόμενοι:

Με βάση την επαγγελματική σας εμπειρία, σκεφθείτε την ιδανική δημοτική αθλητική υπηρεσία που θα μπορούσε να παρέχει άψογη ποιότητα υπηρεσιών. Δείξτε το βαθμό που πιστεύετε ότι ένας τέτοιος οργανισμός θα μπορούσε να έχει τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται στις παρακάτω προτάσεις.

Αν θεωρείτε ότι ένα χαρακτηριστικό δεν είναι καθόλου απαραίτητο για μία εξαιρετική δημόσια αθλητική υπηρεσία όπως αυτή που έχετε στο μυαλό σας, επιλέξτε το 1. Αν πιστεύετε ότι ένα χαρακτηριστικό είναι απόλυτα απαραίτητο για μία εξαιρετική δημόσια αθλητική υπηρεσία, επιλέξτε το 5. Αν δεν έχετε ξεκάθαρη άποψη, επιλέξτε τις μεσαίες επιλογές. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Αυτό που ενδιαφέρει, σε αυτό το μέρος, είναι οι προσδοκίες σας σχετικά με δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες που θα μπορούσαν να παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών.

	1	2	3	4	5
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ
ΥΛΙΚΑ					
1	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.), διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό και εφαρμόζονται νέες τεχνολογίες				
2	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.), είναι άνετες & ευχάριστες.				
3	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) είναι επαρκείς.				
4	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.), είναι καθαρές και τηρούνται οι κανόνες υγιεινής.				
5	Ο αθλητικός εξοπλισμός των χώρων άθλησης, είναι επαρκής και ανανεώνεται συχνά.				
6	Η πληροφόρηση (ιστοσελίδα του Δήμου, τοπικά ΜΜΕ, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αφίσες, ανακοινώσεις), είναι επαρκής και ανανεώνεται συνεχώς.				
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ					
7	Η εμφάνιση των εργαζόμενων (γυμναστών & διοικητικού προσωπικού), είναι περιποιημένη και επαγγελματική.				
8	Οι εργαζόμενοι, αντιμετωπίζουν με κατανόηση και προσωπικό ενδιαφέρον τον κάθε αθλούμενο-πολίτη.				
9	Οι υπηρεσίες, αποδίδονται στον προγραμματισμένο χρόνο.				
10	Οι υπηρεσίες, παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά.				
11	Η ενημέρωση είναι άμεση, σωστή και έγκυρη.				
12	Οι προτάσεις και τα παράπονα των αθλούμενων- πολιτών, λαμβάνονται υπόψη.				
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ					
13	Υπάρχει άμεση ανταπόκριση.				
14	Οι εργαζόμενοι, είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν.				
15	Το ωράριο εξυπηρέτησης, είναι επαρκές για όλους τους αθλούμενους- πολίτες.				
16	Η Διοίκηση (προϊστάμενος, διευθυντής, αιρετός), δέχεται πάντα το κοινό.				
17	Η Διοίκηση ανταποκρίνεται στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, προάγοντας νέες ιδέες και καινοτομίες.				
ΑΣΦΑΛΕΙΑ					
18	Οι εργαζόμενοι, είναι επιστημονικά καταρτισμένοι και χειρίζονται με υπευθυνότητα τους αθλούμενους-πολίτες.				
19	Οι εργαζόμενοι, συμπεριφέρονται με ευγένεια.				
20	Υπάρχει η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών.				
21	Οι εργαζόμενοι, έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ικανοποιήσουν τα αιτήματα των αθλούμενων- πολιτών.				
22	Οι υπηρεσίες, παρέχονται με διαφάνεια.				
23	Υπάρχει επιστοσύνη και αίσθημα ασφάλειας στις συναλλαγές με την υπηρεσία.				
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ					

24	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.), είναι εύκολα προσβάσιμες για το κοινό (συγκοινωνίες, πάρκινγκ, πρόσβαση ΑμεΑ).
25	Το κόστος συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης, είναι ελκυστικό και καλύπτει οικονομικά όλες τις κατηγορίες (πχ. τρίτεκνοι, πολύτεκνοι, φοιτητές, άνεργοι κτλ).
26	Οι εργαζόμενοι, κατανοούν τις ανάγκες του αθλούμενου- πολίτη.
27	Η ανάπτυξη των προγραμμάτων άθλησης, καλύπτει όλες τις ηλικίες.
28	Υπάρχει μέριμνα για την ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων προσαρμοζόμενο στις συνθήκες κάθε περιόδου.
29	Η Διοίκηση, είναι υποστηρικτική.

Γ': ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ

Αθλούμενοι:

Με βάση την εμπειρία σας από τη συμμετοχή σας στα τμήματα άθλησης που υλοποιεί το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου και τη χρήση διαφόρων υπηρεσιών του, προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες αυτές έχουν τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στις παρακάτω προτάσεις. Αν διαφωνείτε με μια πρόταση, επιλέξτε το 1. Αν δεν έχετε ξεκάθαρη άποψη, επιλέξτε τα μεσαία νούμερα. Αν πάλι συμφωνείτε, τότε επιλέξτε το 5. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ενδιαφέρει είναι οι αντιλήψεις σας.

Εργαζόμενοι:

Με βάση την εργασιακή εμπειρία σας στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο ισχύουν τα παρακάτω. Αν διαφωνείτε με μια πρόταση, κυκλώστε το 1. Αν συμφωνείτε, κυκλώστε το 5. Αν είστε κάπου ενδιάμεσα, κυκλώστε αντίστοιχα όποια από τις τρεις ενδιάμεσες εναλλακτικές σας εκφράζει καλύτερα. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ενδιαφέρει είναι οι αντιλήψεις σας.

	1	2	3	4	5
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ
ΥΛΙΚΑ					

1	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό και εφαρμόζονται νέες τεχνολογίες.
2	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι άνετες & ευχάριστες.
3	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι επαρκείς.
4	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι καθαρές και τηρούν τους κανόνες υγιεινής.
5	Ο αθλητικός εξοπλισμός των χώρων άθλησης του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι επαρκής και ανανεώνεται συχνά.
6	Η πληροφόρηση (ιστοσελίδα του Δήμου, τοπικά ΜΜΕ, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αφίσες, ανακοινώσεις) για τις δράσεις του τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι επαρκής και ανανεώνεται συνεχώς.
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	
7	Η εμφάνιση των εργαζόμενων (γυμναστών & διοικητικού προσωπικού) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού- Ευόσμου, είναι περιποιημένη και επαγγελματική.
8	Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, αντιμετωπίζουν με κατανόηση και προσωπικό ενδιαφέρον τον κάθε αθλούμενο.
9	Οι υπηρεσίες του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, αποδίδονται στον προγραμματισμένο χρόνο.
10	Οι υπηρεσίες του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά.
11	Η ενημέρωση από το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου είναι άμεση, σωστή και έγκυρη.
12	Στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, οι προτάσεις και τα παράπονα των αθλούμενων- πολιτών λαμβάνονται υπόψη.
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	
13	Η ανταπόκριση στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι άμεση.
14	Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν.
15	Το ωράριο εξυπηρέτησης του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι επαρκές για όλους τους αθλούμενους- πολίτες.
16	Η Διοίκηση του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου (προϊστάμενος, διευθυντής, αιρετός), δέχεται πάντα το κοινό.
17	Η Διοίκηση του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, ανταποκρίνεται στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, προάγοντας νέες ιδέες και καινοτομίες.
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	

18	Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι επιστημονικά καταρτισμένοι και χειρίζονται με υπευθυνότητα τους αθλούμενους.
19	Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, συμπεριφέρονται με ευγένεια.
20	Στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, υπάρχει η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών.
21	Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ικανοποιήσουν τα αιτήματα των αθλούμενων- πολιτών.
22	Οι υπηρεσίες του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, παρέχονται με διαφάνεια.
23	Στο Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, υπάρχει εμπιστοσύνη και αίσθημα ασφάλειας στις συναλλαγές με την υπηρεσία.
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	
24	Οι εγκαταστάσεις (χώροι άθλησης, αποδυτήρια, γραφεία κτλ.) του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι εύκολα προσβάσιμες για το κοινό (συγκοινωνίες, πάρκινγκ, πρόσβαση ΑμεΑ).
25	Το κόστος συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης που υλοποιεί το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι ελκυστικό και καλύπτει οικονομικά όλες τις κατηγορίες (πχ. τρίτεκνοι, πολύτεκνοι, φοιτητές, άνεργοι κτλ)
26	Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, κατανοούν τις ανάγκες του αθλούμενου- πολίτη.
27	Η ανάπτυξη των προγραμμάτων άθλησης από το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, καλύπτει όλες τις ηλικίες.
28	Το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, φροντίζει για την ανάπτυξη ποικίλων και καινοτόμων προγραμμάτων προσαρμοζόμενο στις συνθήκες κάθε περιόδου (πχ. Διαδικτυακά προγράμματα άθλησης σε πραγματικό χρόνο στη διάρκεια της πανδημίας του covid-19).
29	Η Διοίκηση του Τμήματος Αθλητικής Ανάπτυξης του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, είναι υποστηρικτική.

Δ': ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στις προτάσεις που ακολουθούν κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο. Αν είστε ικανοποιημένος κυκλώστε το 5. Αν είστε ανικανοποίητος κυκλώστε το 1. Αν πάλι δεν έχετε ξεκάθαρη άποψη, κυκλώστε τα μεσαία νούμερα.

	ΑΝΙΚΑΝΟ ΠΟΙΗΤΟΣ	ΣΧΕΤΙΚΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΜΕΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΑΝ/ΤΟΣ ΟΥΤΕ ΙΚ/ΝΟΣ	ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΜΕΝΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΜΕΝΟΣ
	1	2	3	4	5
	Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το Τμήμα Αθλητικής Ανάπτυξης;				

Ε΄: ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι πέντε προτάσεις που ακολουθούν περιέχουν χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν σε αθλητικούς οργανισμούς . Θα θέλαμε να γνωρίζουμε **πόσο σημαντικά είναι αυτά τα χαρακτηριστικά για εσάς στην αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός δημοτικού αθλητικού φορέα**. Αξιολογείστε αυτές τις προτάσεις από το **1= η πιο σημαντική** έως το **5= η λιγότερο σημαντική**, με βάση τη βαρύτητα σημαντικότητας για εσάς.

	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ (1 ΕΩΣ 5)
1	Η πληρότητα και η καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων ενός δημοτικού αθλητικού οργανισμού, του εξοπλισμού, του προσωπικού, του κόστους και του πληροφοριακού υλικού.	
2	Η ικανότητα του δημοτικού αθλητικού οργανισμού να διοργανώνει αθλητικά προγράμματα με ακρίβεια και αξιοπιστία.	
3	Η προθυμία των εργαζομένων να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση.	
4	Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων των δημοτικών αθλητικών οργανισμών καθώς και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια.	
5	Το ενδιαφέρον και η εξατομικευμένη προσοχή που δίνει ο δημοτικός αθλητικός οργανισμός στους αθλούμενους των προγραμμάτων που διοργανώνει	

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας!