



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ -
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΜΕΤΡΗΣΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ SERVQUAL.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΡΤΑΙΩΝ.**

ΚΟΥΤΣΟΥΜΠΑ ΑΛΕΞΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΓΚΙΚΑΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2017



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ -
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΜΕΤΡΗΣΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ SERVQUAL.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΡΤΑΙΩΝ**

ΚΟΥΤΣΟΥΜΠΑ ΑΛΕΞΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΓΚΙΚΑΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2017

**QUALITY MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR -
APPLICATION OF TOTAL QUALITY PRINCIPLES -
MEASUREMENT OF CITIZENS 'SATISFACTION WITH THE
SERVQUAL METHOD.
THE CASE OF ARTAION MUNICIPALITY**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Ιούνιος 2017

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Γκίκας Γρηγόριος
Καθηγητής
2. Κυρίτσης Κωνσταντίνος
Αναπληρωτής Καθηγητής
3. Καραμάνης Κωνσταντίνος
Αναπληρωτής Καθηγητής

Ο Διευθυντής του ΠΜΣ

Διακομιχάλης Μιχαήλ
Αναπληρωτής Καθηγητής

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Κουτσούμπα Αλεξία

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσης εργασίας είναι η διαχείριση ποιότητας στον δημόσιο τομέα και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών. Σκοπός της έρευνας που διεξήχθη ήταν η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εστιάζοντας το ενδιαφέρον συγκεκριμένα στον Δήμο Αρταίων. Για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού, χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο SERVQUAL. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρχικά, ότι οι παράγοντες και οι διαστάσεις ποιότητας που περιλαμβάνονται στο ερευνητικό εργαλείο SERVQUAL κρίθηκαν στο σύνολό τους από τους συμμετέχοντες ως ιδιαίτερα σημαντικά. Οι προσδοκίες όμως, των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι είναι υψηλότερες από τις αντιλήψεις τους, για το σύνολο των παραγόντων και διαστάσεων που εξετάστηκαν. Ωστόσο, οι μέσες τιμές των χάσμάτων δεν προέκυψαν ιδιαίτερα μεγάλες (από -0,86 έως -2,72, με μέγιστη τιμή -6). Συνεπώς, τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων υπάρχουν μεν, αλλά είναι από μικρά έως μέτρια.

Λέξεις – κλειδιά: *Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ικανοποίηση του Πολίτη, Μέθοδος SERVQUAL*

Abstract

The subject of the present paper is the quality management in the public sector and the measurement citizen satisfaction. The aim of the research conducted was the measurement of the citizens' satisfaction from local authorities, focusing specifically in the municipality of Artaion. To fulfill this objective, we used the SERVQUAL research tool. The survey results initially showed that the factors and quality dimensions included in the SERVQUAL research tool considered by the participants as very important. Expectations of participants were found to be higher than their perceptions though, for all the factors and dimensions examined. However, the average values of gaps did not appear to be particularly high (ranged from -0.86 to -2.72, with a maximum value of -6). Consequently, gaps between expectations and perceptions do exist, but they are small to medium.

Keywords: Public Administration, Total Quality Management, Citizen Satisfaction, SERVQUAL Method

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	3
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση Δημόσιας Διοίκησης.....	3
1.2 Ιστορία της Δημόσιας Διοίκησης.....	5
1.3 Γραφειοκρατία και management στη Δημόσια Διοίκηση.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση ποιότητας	8
2.2 Ιστορική εξέλιξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	9
2.3 Προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	11
2.3.1 Η προσέγγιση του Edward Deming	11
2.3.2 Η προσέγγιση του Joseph Juran	13
2.3.2 Η προσέγγιση του Kaoru Ishikawa.....	14
2.3.3 Η προσέγγιση του Philip Crosby	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ..	15
3.1 Ποιότητα υπηρεσιών Δημοσίου τομέα	15
3.2 Η Εφαρμογή των Αρχών της Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο τομέα.....	18
3.3 Εργαλεία ποιότητας.....	19
3.3.1 Ανάλυση Pareto (ABC Ανάλυση)	19
3.3.2 Διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος (cause and effect ή fishbone diagram)	20
3.3.3 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	21
3.4 Η Διοίκηση Μέσω Στόχων.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ.....	23
4.1 Ανθρώπινος παράγοντας και ικανοποίηση πολιτών	23
4.2 Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών.....	25

4.2.1 Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI).....	25
4.2.2 Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI)	26
4.2.3 Μέθοδος SERVQUAL	27
ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΑ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	32
5.1 Μεθοδολογία έρευνας	32
5.2 Ερευνητικό εργαλείο	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	34
6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων	34
6.2 Σύνοψη ευρημάτων έρευνας	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
Ελληνόγλωσση.....	89
Ξενόγλωσση	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	93

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1 Ποιότητα υπηρεσιών δημόσιου τομέα	16
Εικόνα 2 Ανάλυση Pareto	20
Εικόνα 3 Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος	21
Εικόνα 4 Το μοντέλο του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)....	26
Εικόνα 5 Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (ECSI)	27
Εικόνα 6 Εννοιολογικό μοντέλο της μεθόδου SERVQUAL.....	29

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 Διαφορές Γραφειοκρατίας και Δημόσιου Management.....	7
Πίνακας 2 Παράγοντες που συμβάλουν στη δημιουργία χασμάτων στην ποιότητα των υπηρεσιών	30
Πίνακας 3 Σύνοψη ευρημάτων έρευνας	83

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα.....	34
Διάγραμμα 2 Ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα.....	34
Διάγραμμα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων στην έρευνα	35
Διάγραμμα 4 Έτη προϋπηρεσίας στον Δήμο των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	35
Διάγραμμα 5 Εργασιακή σχέση συμμετεχόντων στην έρευνα με τον Δήμο	36
Διάγραμμα 6 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό	37
Διάγραμμα 7 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν σύγχρονο εξοπλισμό	38
Διάγραμμα 8 Χάσμα: Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό - Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν σύγχρονο εξοπλισμό.....	38
Διάγραμμα 9 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική	39
Διάγραμμα 10 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν καλή αισθητική	40
Διάγραμμα 11 Χάσμα: Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική - Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν καλή αισθητική	40
Διάγραμμα 12 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση	41
Διάγραμμα 13 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση	42
Διάγραμμα 14 Χάσμα: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση.....	42
Διάγραμμα 15 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Η εμφάνιση των γραφείων ενός Δήμου πρέπει να συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει	43
Διάγραμμα 16 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Η εμφάνιση των γραφείων του Δήμου που εργάζομαι συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει	44
Διάγραμμα 17 Χάσμα: Η εμφάνιση των γραφείων ενός Δήμου πρέπει να συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει - Η εμφάνιση των γραφείων του Δήμου που εργάζομαι συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει.....	44
Διάγραμμα 18 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Όταν ένας Δήμος υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει να το κάνει.....	45
Διάγραμμα 19 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Όταν ο Δήμος που εργάζομαι υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, το κάνει	46
Διάγραμμα 20 Χάσμα: Όταν ένας Δήμος υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει να το κάνει - Όταν ο Δήμος που εργάζομαι υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, το κάνει	46
Διάγραμμα 21 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να τον καθησυχάζει	47
Διάγραμμα 22 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος που εργάζομαι δείχνει ενδιαφέρον και τον καθησυχάζει	48

Διάγραμμα 23 Χάσμα: Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να τον καθησυχάζει - Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος που εργάζομαι δείχνει ενδιαφέρον και τον καθησυχάζει.....	48
Διάγραμμα 24 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος	49
Διάγραμμα 25 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι είναι αξιόπιστος	50
Διάγραμμα 26 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος - Ο Δήμος που εργάζομαι είναι αξιόπιστος.....	50
Διάγραμμα 27 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται.....	51
Διάγραμμα 28 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται.....	52
Διάγραμμα 29 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται - Ο Δήμος που εργάζομαι προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται	52
Διάγραμμα 30 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια	53
Διάγραμμα 31 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια	54
Διάγραμμα 32 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια - Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια	54
Διάγραμμα 33 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους	55
Διάγραμμα 34 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους	56
Διάγραμμα 35 Χάσμα: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους	56
Διάγραμμα 36 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες	57
Διάγραμμα 37 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες	58
Διάγραμμα 38 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες - Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες.....	58
Διάγραμμα 39 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες	59
Διάγραμμα 40 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες	60

Διάγραμμα 41 Χάσμα: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες	60
Διάγραμμα 42 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι.....	61
Διάγραμμα 43 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι.....	62
Διάγραμμα 44 Χάσμα: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι	62
Διάγραμμα 45 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι πολίτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους ενός Δήμου	63
Διάγραμμα 46 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι πολίτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους του Δήμου που εργάζομαι	64
Διάγραμμα 47 Χάσμα: Οι πολίτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους ενός Δήμου - Οι πολίτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους του Δήμου που εργάζομαι.....	64
Διάγραμμα 48 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι πολίτες πρέπει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με έναν Δήμο	65
Διάγραμμα 49 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι πολίτες νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με τον Δήμο που εργάζομαι.....	66
Διάγραμμα 50 Χάσμα: Οι πολίτες πρέπει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με έναν Δήμο - Οι πολίτες νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με τον Δήμο που εργάζομαι	66
Διάγραμμα 51 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί.....	67
Διάγραμμα 52 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι ευγενικοί.....	68
Διάγραμμα 53 Χάσμα: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι ευγενικοί.....	68
Διάγραμμα 54 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους	69
Διάγραμμα 55 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους	70
Διάγραμμα 56 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους - Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους.....	70
Διάγραμμα 57 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη	71
Διάγραμμα 58 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη	72

Διάγραμμα 59 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη - Ο Δήμος που εργάζομαι δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη	72
Διάγραμμα 60 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη	73
Διάγραμμα 61 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη	74
Διάγραμμα 62 Χάσμα: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη.....	74
Διάγραμμα 63 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών	75
Διάγραμμα 64 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών	76
Διάγραμμα 65 Χάσμα: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών	76
Διάγραμμα 66 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών	77
Διάγραμμα 67 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών	78
Διάγραμμα 68 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών - Ο Δήμος που εργάζομαι λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών ...	78
Διάγραμμα 69 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες	79
Διάγραμμα 70 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες	80
Διάγραμμα 71 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες - Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες.....	80

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν έμειναν ανεπηρέαστοι από την επανάσταση των τελευταίων δεκαετιών που αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών. Στον ιδιωτικό τομέα, η ικανοποίηση και η πίστη του πελάτη - η οποία εξασφαλίζεται μέσω προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας - θεωρούνται σήμερα ως απαραίτητα στοιχεία για την μακροπρόθεσμη επιβίωση, και ακόμα περισσότερο για την μακροπρόθεσμη επιτυχία των επιχειρήσεων. Αντιστοίχως, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι δεν πρέπει να νοιάζονται απλώς για τους «πελάτες» τους, αλλά και να μαθαίνουν από αυτούς, μέσω της διερεύνησης των προσδοκιών και των αντιλήψεών τους για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Wisniewski, 1996).

Έτσι, επιλέχτηκε ως αντικείμενο της παρούσης εργασίας η διαχείριση ποιότητας στον δημόσιο τομέα και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών. Μια σημαντική εξέλιξη στην έρευνα για την ποσοτική μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, είναι το έργο των Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) και συγκεκριμένα η δημιουργία του ερευνητικού εργαλείου SERVQUAL. Το εν λόγω εργαλείο επιδιώκει την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω της σύγκρισης μεταξύ αυτού που αισθάνονται οι πελάτες ότι πρέπει να προσφέρουν οι επιχειρήσεις - δηλαδή τις προσδοκίες τους - και των αντιλήψεών τους για αυτό που προσφέρουν στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις. Το εργαλείο των Parasuraman et al. (1988), έχουν χρησιμοποιήσει πολλοί ερευνητές για να μελετήσουν την ικανοποίηση των πολιτών από δημόσιους οργανισμούς (Wisniewski, 1996; Orwig et al. 1997; Wisniewski, 2001a, Wisniewski, 2001b, Κοντογεώργος & Τσελεμπής, 2012; Κιοσέογλου & Κοεμτζή, 2016 κ.α.). Ακολουθώντας τις συγκεκριμένες προσεγγίσεις, επιλέξαμε το ερευνητικό εργαλείο SERVQUAL με σκοπό την μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα, από τον Δήμο Αρταίων.

Πιο αναλυτικά, η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους (**Κεφάλαιο 1**)

πραγματεύεται το θέμα της Δημόσιας Διοίκησης. Αρχικά, προσεγγίζεται εννοιολογικά ο όρος «Δημόσια Διοίκηση», ενώ στη συνέχεια παρουσιάζεται συνοπτικά η ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης. Έπειτα, περιγράφονται οι έννοιες της γραφειοκρατίας και του management στην Δημόσια Διοίκηση.

Στο **Κεφάλαιο 2** αναλύεται το θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αρχικά, προσεγγίζεται εννοιολογικά ο όρος «ποιότητα», ενώ στη συνέχεια παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέλος, αναλύονται οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συγκεκριμένα, η προσέγγιση του Edward Deming, του Kaoru Ishikawa, του Philip Crosby και του Joseph Juran.

Στο **Κεφάλαιο 3** παρουσιάζεται ειδικότερα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, αναλύεται το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών του Δημόσιου τομέα και περιγράφεται η εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο τομέα. Επίσης, περιγράφονται ορισμένα από τα κυριότερα εργαλεία ποιότητας και ειδικότερα η Διοίκηση Μέσω Στόχων.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με το **Κεφάλαιο 4**, το οποίο πραγματεύεται το θέμα της ικανοποίησης του πολίτη. Αρχικά, περιγράφεται ο ανθρώπινος παράγοντας και η ικανοποίηση του πολίτη, ενώ στη συνέχεια αναλύονται ορισμένοι βασικοί τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών. Συγκεκριμένα, αναλύεται ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI), ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI) και η Μέθοδος SERVQUAL των Parasuraman et al. (1988).

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη. Αρχικά, στο **Κεφάλαιο 5**, περιγράφεται η μεθοδολογία και ο σχεδιασμός της έρευνας, ενώ στο **Κεφάλαιο 6** παρουσιάζονται τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η εργασία ολοκληρώνεται με το **Κεφάλαιο 7**, όπου γίνεται συζήτηση σχετικά με τα συμπεράσματα που προέκυψαν, τόσο από το θεωρητικό, όσο και από το ερευνητικό μέρος της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση Δημόσιας Διοίκησης

Μελετώντας την βιβλιογραφία διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός εννοιολογικών προσεγγίσεων και ορισμών για την Δημόσια Διοίκηση (Public Administration). Οι Aderibigbe και Olla (2014), αναφέρουν χαρακτηριστικά, ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την Δημόσια Διοίκηση επειδή το πεδίο εφαρμογής του θέματος είναι τόσο μεγάλο και τόσο αμφισβητήσιμο, που είναι ευκολότερο να εξηγηθεί ο όρος παρά να ορισθεί. Ξεκινώντας από το δεύτερο συστατικό του όρου, την Διοίκηση, θα πρέπει να επισημανθεί ότι εμπεριέχει δύο βασικά στοιχεία: α) την συλλογική προσπάθεια και β) τον κοινό σκοπό. Έτσι, η Διοίκηση αναφέρεται σε μια συνεργατική προσπάθεια μιας ομάδας ανθρώπων, με σκοπό την επίδιωξη ενός κοινού στόχου (Marume, 2016).

Η Διοίκηση διαχωρίζεται με βάση το θεσμικό της πλαίσιο, σε Δημόσια Διοίκηση, η οποία λειτουργεί σε ένα κυβερνητικό πλαίσιο, και Ιδιωτική Διοίκηση που λειτουργεί στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (Marume, 2016). Η Δημόσια Διοίκηση διαφέρει από την Ιδιωτική ως προς τα μέσα, αλλά και ως προς τους σκοπούς της. Ως προς τους σκοπούς που εξυπηρετεί, η Δημόσια Διοίκηση προσανατολίζεται στις δημόσιες ανάγκες, τους σκοπούς δημόσιου συμφέροντος και τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. Αντιθέτως, η Ιδιωτική Διοίκηση προσανατολίζεται στο ιδιωτικό συμφέρον και σε ιδιωτικούς σκοπούς. Ως προς τα μέσα, η Δημόσια Διοίκηση χρησιμοποιεί κυρίως δημόσια εξουσία και καταναγκασμό, ενώ η Ιδιωτική χρησιμοποιεί τη συνδιαλλαγή, δηλαδή συμβατικές μεθόδους, στο πλαίσιο της συμβατικής ελευθερίας (Πατρίκιος, 2010).

Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη (United Nations, 2006), η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει δύο στενά συνδεδεμένες έννοιες: α) τον συνολικό μηχανισμό (πολιτικές, κανόνες, διαδικασίες, συστήματα, οργανωτικές δομές, το ανθρώπινο δυναμικό κ.ο.κ.), που χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό και είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση και την κατεύθυνση των υποθέσεων της εκτελεστικής κυβέρνησης, και την αλληλεπίδρασή του με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς στο κράτος, την κοινωνία και το εξωτερικό περιβάλλον και β) την διαχείριση και εφαρμογή του συνόλου των κυβερνητικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την

εφαρμογή των νόμων, των κανονισμών και των αποφάσεων της κυβέρνησης και την διαχείριση που σχετίζεται με την παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει δηλαδή πρακτικά, τις δραστηριότητες της εκτελεστικής εξουσίας των εθνικών, κρατικών και τοπικών κυβερνήσεων (Chakrabarty & Chand, 2012) και διακρίνεται από τις άλλες δύο εξουσίες του κράτους, τη νομοθετική και την δικαστική (Πατρίκιος, 2010). Ήδη από το 1887 ο Wilson προσέγγισε εννοιολογικά τον όρο, υποστηρίζοντας ότι: «η Δημόσια Διοίκηση είναι η λεπτομερής και συστηματική εκτέλεση του δημοσίου δικαίου» (Wilson, 1887, σελ. 212). Επίσης, αναφέρει ότι: «είναι το πιο προφανές μέρος της κυβέρνησης, είναι η κυβέρνηση στην πράξη, είναι η εκτελεστική, η γενεσιουργός η πιο ορατή πλευρά της κυβέρνησης, και είναι φυσικά τόσο παλιά όσο και η ίδια κυβέρνηση» (Wilson, 1887, σελ. 198). Επίσης, σύμφωνα με τον White L.D. (1955¹, όπως παρατίθεται από τους Chakrabarty & Chand, 2012 σελ. 2): «ένα σύστημα δημόσιας διοίκησης είναι το σύνολο όλων των νόμων, των κανονισμών, των πρακτικών, των σχέσεων, των κωδίκων και των εθίμων που επικρατούν ανά πάσα στιγμή σε οποιαδήποτε δικαιοδοσία για την εκπλήρωση ή την εκτέλεση της δημόσιας πολιτικής». Η Δημόσια Διοίκηση είναι δηλαδή, η λήψη αποφάσεων, ο προγραμματισμός του έργου που πρέπει να υλοποιηθεί, η διατύπωση των στόχων και των σκοπών, σε συνεργασία με την κυβέρνηση, αλλά και με τους πολίτες, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η δημόσια στήριξη (Chakrabarty & Chand, 2012). Σύμφωνα με τους Pfiffner και Presthus (1953², όπως παρατίθεται από τους Chakrabarty & Chand, 2012, σελ. 2-3), η Δημόσια Διοίκηση σχετίζεται κυρίως με τα μέσα για την εφαρμογή των πολιτικών αξιών, ενώ την ορίζουν ως τον «συντονισμό των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών για την εκτέλεση της δημόσιας πολιτικής».

Παρά την πληθώρα εννοιολογικών προσεγγίσεων όμως, αλλά και την διείσδυση της Δημόσιας Διοίκησης στην καθημερινή ζωή, δεν έχει βρεθεί έως σήμερα ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, ο οποίος εξακολουθεί να αναζητείται. Για παράδειγμα, ακόμα και στην τελευταία Διάσκεψη στο Minnowbrook το 2008³, έγιναν προσπάθειες

¹ White, L.D. (1955). *Introduction to the Study of Public Administration*. New York: Crowell-Collier and Macmillan (όπως αναφέρεται από τους Chakrabarty & Chand, 2012).

² Pfiffner, J. & Presthus, R. (1953). *Public Administration*. New York: Ronald Press (όπως αναφέρεται από τους Chakrabarty & Chand, 2012).

³ Η Διάσκεψη Minnowbrook πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1968 και επαναλαμβάνεται κάθε 20 χρόνια (1968, 1988, 2008), με σκοπό να φέρει σε επαφή τους κορυφαίους επιστήμονες της Δημόσιας Διοίκησης και του Δημόσιου Management.

για τον ορισμό της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο του εικοστού πρώτου αιώνα. Η Δημόσια Διοίκηση ορίστηκε ως: «*μια κοινωνικά ενσωματωμένη διαδικασία συλλογικών σχέσεων, διαλόγου και δράσης για την προώθηση της ανθρώπινης ακμής για όλους*» (Chakrabarty & Chand, 2012, σελ. 3).

1.2 Ιστορία της Δημόσιας Διοίκησης

Όπως προαναφέρθηκε, η Δημόσια Διοίκηση είναι: «*τόσο παλιά όσο και η ίδια κυβέρνηση*» (Wilson, 1887, σελ. 198). Η Δημόσια Διοίκηση της σύγχρονης εποχής παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με τα διοικητικά συστήματα παλαιότερων πολιτισμών. Έτσι, τα θεμέλια της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης μπορούν να εντοπισθούν χιλιάδες χρόνια πριν, σε διάφορους πολιτισμούς και έθνη. Για παράδειγμα, η Βίβλος αναφέρει μια ποικιλία ιεραρχικών και διαχειριστικών δομών που λειτουργούσαν ως πρότυπα για τη διακυβέρνηση του αυξανόμενου την εποχή εκείνη πληθυσμού. Οι αρχαίες μέθοδοι δημόσιας διανομής της εργασίας επεκτάθηκαν από τους Έλληνες και τους Ρωμαίους, με σκοπό να ελεγχθούν οι απέραντες κατακτήσεις εδαφών και λαών. Επίσης, η Περσική και η Οθωμανική Αυτοκρατορία στη Μέση Ανατολή, όπως και η Αυτοκρατορία της Κίνας στην Άπω Ανατολή άνοιξαν τον δρόμο για την Δημόσια Διοίκηση της σύγχρονης εποχής. Όλοι αυτοί οι πολιτισμοί, καθώς και άλλοι, χρησιμοποίησαν με έναν εντυπωσιακά παρόμοιο τρόπο, έννοιες, ιδέες και μεθόδους για την ρύθμιση και την διαχείριση των δημόσιων αγαθών, πόρων και συμφερόντων (Vigoda, 2002).

Αν και φαίνεται ότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες, η Δημόσια Διοίκηση της σύγχρονης εποχής είναι διαφορετική από τις διοικήσεις του παρελθόντος. Είναι μεγαλύτερη, πιο πολύπλοκη και έχει περισσότερες ευθύνες απέναντι στους πολίτες. Επίσης, ασκεί σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση, την χάραξη και την εφαρμογή της πολιτικής και ως εκ τούτου, υπόκειται σε αυξανόμενες πιέσεις από πολιτικούς παράγοντες, κοινωνικούς παράγοντες και επαγγελματίες της διοίκησης (Vigoda, 2002).

Η επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης γεννήθηκε προς το τέλος του δέκατου ένατου αιώνα, όταν η δραστηριότητα του κράτους άρχισε να προσελκύει το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας. Η Δημόσια Διοίκηση μετατράπηκε σε μια ανεξάρτητη επιστήμη και ένα ανεξάρτητο επάγγελμα, κυρίως λόγω της επίδρασης

που άσκησε το έργο και το όραμα του Woodrow Wilson (1887) και του Frank J. Goodnow (1900). Στα πρώτα χρόνια, το δίκαιο, η πολιτική θεωρία του κράτους και άλλες επιστήμες, όπως η μηχανική και οι εργασιακές σχέσεις, άσκησαν την μεγαλύτερη επιρροή. Με την πάροδο του χρόνου, αυτά τα επιστημονικά πεδία επηρέασαν έντονα τον σχηματισμό και τη μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης. Η παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση βασίστηκε στη δύναμη του νόμου. Οι εκπρόσωποι του λαού θεσπίζουν τους νόμους και μεταβιβάζουν την ευθύνη για την σωστή εκτέλεσή τους, στους γραφειοκράτες. Με τα χρόνια, όμως, κατέστη σαφές ότι η νομοθεσία από μόνη της δεν εξασφαλίζει ικανοποιητικές συνθήκες για την ποιότητα των επιδόσεων του δημόσιου τομέα. Με άλλα λόγια, οι καλοί νόμοι αποτελούν αναγκαία, αλλά όχι επαρκή προϋπόθεση για τη δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών που λειτουργούν αποτελεσματικά (Vigoda, 2002).

Τις τελευταίες δεκαετίες, ιδέες που προέρχονται από το management των επιχειρήσεων, προσαρμόζονται και εφαρμόζονται όλο και περισσότερο στον δημόσιο τομέα. Το κίνημα το οποίο έχει την μεγαλύτερη επιρροή τα τελευταία χρόνια, είναι αυτό του «Νέου Δημόσιου Management» (Vigoda, 2002) στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια.

1.3 Γραφειοκρατία και management στη Δημόσια Διοίκηση

Η ανάπτυξη του κλασικού μοντέλου διοίκησης οφείλει πολλά στην διοικητική παράδοση της Γερμανίας και στην ανάπτυξη των αρχών της Γραφειοκρατίας από τον Max Weber. Η ανάπτυξη των σύγχρονων γραφειοκρατιών κατέστησε δυνατή τη βιομηχανική επανάσταση και τα επιτεύγματα των σύγχρονων οικονομιών. Ωστόσο, στο τέλος του 20^{ου} αιώνα, το παραδοσιακό μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης αμφισβητήθηκε από ένα νέο κίνημα που ονομάστηκε «Νέο Δημόσιο Management» (Pfiffner, 2004). Το νέο αυτό μοντέλο προέκυψε από την δημόσια δυσαρέσκεια για την αναποτελεσματικότητα που αποτυπωνόταν σε διάφορες εκφράσεις της Γραφειοκρατίας (Schwartz, 2002).

Ο όρος Νέο Δημόσιο Management περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα τεχνικών και προοπτικών που προορίζονται για την αντιμετώπιση των ανεπαρειών που συνδέθηκαν με το παραδοσιακό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης (Pfiffner, 2004). Οι

σημαντικότερες διαφορές μεταξύ της Γραφειοκρατίας και του Δημόσιου Management, παρουσιάζονται συγκεντρωμένες στον Πίνακα 1 που ακολουθεί.

Πίνακας 1 Διαφορές Γραφειοκρατίας και Δημόσιου Management

Γραφειοκρατία	Δημόσιο Management
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχιών
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Πηγή: Παπαπαναγιώτου, 2012, σελ. 6

Από τον Πίνακα 1 καθίσταται σαφές, αυτό που αναφέρει και ο Pfiffner (2004), ότι το Νέο Δημόσιο Management επιτρέπει περισσότερη δημιουργικότητα και ευελιξία, προκειμένου να επιτευχθεί μια καλύτερη απόδοση και μια καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Συγκεκριμένα, προσφέρει στους διαχειριστές χαμηλότερων διοικητικά επιπέδων, μεγαλύτερη ευελιξία να χρησιμοποιούν την δική τους κρίση για να λάβουν τις αποφάσεις. Επίσης, ο Μιχαλόπουλος (2003), αναφέρει ότι μεταξύ της Γραφειοκρατίας και του Δημόσιου Management υπάρχει μια ποιοτική διαφορά, η οποία έγκειται στον εξωστρεφή προσανατολισμό του Δημόσιου Management, σε αντίθεση με την εσωστρέφεια που χαρακτηρίζει κάθε οργάνωση που στηρίζεται στην Γραφειοκρατία.

Έτσι, σε αντίθεση με την βαριά, επίσημη και άκαμπτη εικόνα της Γραφειοκρατίας, οι δημόσιοι φορείς της Ευρώπης, της Αμερικής και άλλων χωρών, βρέθηκαν σε μια περίοδο ραγδαίας μετάβασης, κυρίως από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Vigoda, 2002). Το Νέο Δημόσιο Management της δεκαετίας του 1990, προσέφερε τρία εποικοδομητικά κληροδοτήματα στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης

και στη δημοκρατική θεωρία και πρακτική: α) μεγαλύτερη έμφαση στην διοίκηση που είναι προσανατολισμένη στην απόδοση και ένταξη θεσμικών ρυθμίσεων με άξονα τις επιδόσεις, δομικές μορφές και διαχειριστικά δόγματα που τοποθετούνται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, β) έναν διεθνή διάλογο και μια ισχυρότερη συγκριτική διάσταση στη μελέτη του κρατικού σχεδιασμού και της διοικητικής μεταρρύθμισης και γ) μια ολοκληρωμένη χρήση οικονομικών, κοινωνιολογικών, κοινωνικών-ψυχολογικών και άλλων προηγμένων εννοιολογικών μοντέλων στη μελέτη των δημόσιων θεσμών και του δημόσιου management (Snir & Harpaz, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση ποιότητας

Η ποιότητα μπορεί να οριστεί με διαφορετικό τρόπο από διαφορετικούς χρήστες, όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Κιοσέογλου και Κοεμτζή (2016). Για παράδειγμα, ο Crosby την αναφέρει ως: *«τη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις»*, ο Juran ως: *«την καταλληλότητα για χρήση»*, ενώ οι Eiggler και Langedard την ορίζουν ως: *«αυτό που ικανοποιεί τον πελάτη»* (Κιοσέογλου & Κοεμτζή, 2016, σελ. 207). Πρόκειται για μια ανταγωνιστική στρατηγική, η οποία χρησιμοποιήθηκε αρχικά στην βιομηχανία, ενώ με την πάροδο του χρόνου μεταφέρθηκε και σε άλλους τομείς, όπως ο τομέας των υπηρεσιών (Κοντογεώργος & Τσελεμπής, 2012).

Όσον αφορά συγκεκριμένα στην ποιότητα των υπηρεσιών, οι διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις που συναντάμε στην βιβλιογραφία την συνδέουν με την έννοια της *«αντιληπτής ποιότητας»*, η οποία ορίζεται γενικά ως (Rowley, 1998, σελ. 325): *«η κρίση των καταναλωτών σχετικά με την συνολική υπεροχή ή ανωτερότητα μιας οικονομικής οντότητας»*. Διαφέρει από την *«αντικειμενική ποιότητα»*, η οποία περιλαμβάνει μια αντικειμενική πτυχή ή ένα χαρακτηριστικό ενός πράγματος ή ενός γεγονότος. Η αντιληπτή ποιότητα αποτελεί μια μορφή στάσης, η οποία συνδέεται – αλλά δεν ταυτίζεται – με την ικανοποίηση και προκύπτει από την σύγκριση των προσδοκιών με τις αντιλήψεις για την απόδοση (Parasuraman et al. 1988; Rowley,

1998). Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να ορισθεί ως (Κιοσέογλου & Κοεμτζή, 2016, σελ. 208): «ο βαθμός στον οποίο μια υπηρεσία συναντά τις ανάγκες ή τις προσδοκίες του πελάτη».

Οι Parasuraman et al. (1988), όπως θα δούμε αναλυτικότερα και στην παρουσίαση του μοντέλου SERVQUAL, τονίζουν ότι οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών συγκρίνοντας τις προσδοκίες που έχουν για την υπηρεσία με τις αντιλήψεις τους για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνουν. Η ποιότητα των υπηρεσιών εμφανίζεται όταν αυτές οι προσδοκίες ικανοποιούνται ή υπερβαίνονται. Η ποιότητα των υπηρεσιών δεν επιτυγχάνεται όταν δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες, και ως εκ τούτου εμφανίζονται «χάσματα» ποιότητας.

2.2 Ιστορική εξέλιξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί (Agus, 2004, σελ. 615): «μια οργανωτική στρατηγική δέσμευσης για τη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη με την ανάπτυξη διαδικασιών για τη προσεκτική διαχείριση της ποιότητας της παραγωγής». Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Βούζας και Γκοτζαμάνη (2007, σελ. 23), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: «αποτελεί, ίσως, τη μεγαλύτερη πρόκληση στη σύγχρονη διοικητική σκέψη και σύμφωνα με πολλούς θεωρητικούς αποτελεί ένα είδος 'κοινωνικού κινήματος' (social movement)». Πρόκειται για μια φιλοσοφία, η οποία έχει ως στόχο την επίτευξη μιας συνολικής απόδοσης (Agus, 2004). Η αρχή της φιλοσοφίας αυτής, έγινε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, από επιχειρήσεις της Ιαπωνίας, οι οποίες αναζητούσαν λύσεις για την μεταπολεμική κατάσταση της αγοράς (Neave, 1987). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει εξελιχθεί σήμερα σε μια παγκόσμια στρατηγική, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε πολλά οφέλη: βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών, μεγαλύτερη εστίαση και παρακίνηση των υπαλλήλων, μείωση της σπατάλης και βελτίωση της συνολικής απόδοσης (Agus, 2004). Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένοι από τους σημαντικότερους ιστορικούς σταθμούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Αντζουλάκος, 2008):

- 1924: Ο W.A. Shewhart εισάγει τα διαγράμματα ελέγχου σε ένα Technical Report στην AT&T Bell

- 1931: Εκδίδεται το περιοδικό Economic Control of Quality of Manufactured Product από τον W.A. Shewhart.
- 1938: Ο W.E. Deming προσκαλεί τον Shewhart για σεμινάρια στα διαγράμματα ελέγχου στο U.S. Department of Agriculture Graduate School.
- 1940: Το Υπουργείο Πολέμου των Η.Π.Α. εκδίδει ένα οδηγό για την ανάλυση δεδομένων με χρήση διαγραμμάτων ελέγχου.
- 1946: Ιδρύεται η American Society for Quality Control (ASQC).
- 1946: Ο W.E. Deming προσκαλείται στην Ιαπωνία για να δώσει σεμινάρια Στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου.
- 1948: Ο Καθηγητής G. Taguchi αρχίζει τη μελέτη των πειραματικών σχεδιασμών.
- 1950: Ο W.E. Deming αρχίζει την εκπαίδευση ανώτατων στελεχών βιομηχανίας της Ιαπωνίας.
- 1950: Ο K. Ishikawa εισάγει το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (cause and effect diagram).
- 1954: Ο J. M. Juran προσκαλείται από την Ιαπωνία για να δώσει διαλέξεις σε θέματα διοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας. Ο E.S. Page εισάγει το διάγραμμα ελέγχου CUSUM.
- 1959: Ο S. Roberts εισάγει το διάγραμμα ελέγχου EWMA. Ξεκινά η έκδοση του επιστημονικού περιοδικού Technometrics.
- 1960: Εισάγεται η ιδέα των κύκλων ποιότητας από τον K. Ishikawa.
- 1969: Αρχίζουν να εκδίδονται τα περιοδικά Quality Progress και Journal of Quality Technology.
- 1975: Εμφανίζονται τα πρώτα βιβλία σε σχεδιασμό πειραμάτων.
- 1989: Αρχίζει να εκδίδεται το περιοδικό Quality Engineering. Η Motorola εισάγει την έννοια six-sigma.
- 1990: Σταδιακή αύξηση της ζήτησης στην βιομηχανία για πιστοποίηση κατά ISO 9000.

- 1997: Η προσέγγιση six-sigma της Motorola υιοθετείται και από άλλες βιομηχανίες.

2.3 Προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία που εξελίχθηκε με βάση το έργο ορισμένων σημαντικών θεωρητικών της ποιότητας, όπως είδαμε και στην ιστορική εξέλιξή της. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα σημαντικότερα σημεία των θεωριών του Edward Deming, του Kaoru Ishikawa, του Philip Crosby και του Joseph Juran.

2.3.1 Η προσέγγιση του Edward Deming

Ο William Edwards Deming προσέφερε μια νέα και ολοκληρωμένη θεωρία για τη διαχείριση των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Σημαντική συνεισφορά του Deming υπήρξε η περιγραφή της παραγωγής ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στην έρευνα καταναλωτών, το σχεδιασμό (και επανασχεδιασμό), τους προμηθευτές, τα υλικά, την παραγωγή, τη συναρμολόγηση, την επιθεώρηση, τη διανομή και τους καταναλωτές (Morgan & Murgatroyd, 1994; Landesberg, 1999).

Η προσέγγισή του, ωστόσο, δεν έγινε αποδεκτή στην μεταπολεμική αγορά της Αμερικής, όπου η εστίαση βρισκόταν αποκλειστικά στην αύξηση των πωλήσεων. Αντιθέτως, οι ιδέες του βρήκαν μεγάλη αποδοχή στην Ιαπωνία, την οποία επισκέφτηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1940 για να διδάξει στατιστικές μεθόδους σε επιστήμονες και μηχανικούς. Προκειμένου να βοηθήσει τους ανθρώπους να κατανοήσουν καλύτερα και να εφαρμόσουν τον τρόπο σκέψης του, ο Deming δημιούργησε μια λίστα με 14 σημεία για το management, τα οποία βασίσθηκαν σε αυτά που είχε διδάξει στους Ιάπωνες. Τα σημεία αυτά, είναι τα εξής (Neave, 1987; Morgan & Murgatroyd, 1994):

1. **Σταθερότητα του σκοπού:** δημιουργία σταθερότητας σκοπού ούτως ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. **Η νέα φιλοσοφία:** υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας για την οικονομική σταθερότητα.

3. **Απεξάρτηση από τον έλεγχο:** εξάλειψη της ανάγκης για μαζική επιθεώρηση και έλεγχο, ως τρόπος για την επίτευξη της ποιότητας.
4. **Διακοπή προμηθειών «χαμηλότερης προσφοράς»:** διακοπή της πρακτικής ανάθεσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αποκλειστικά με βάση την τιμή. Παράλληλα με την τιμή, απαιτούνται σημαντικά κριτήρια ποιότητας.
5. **Διαρκής αναζήτηση προβλημάτων:** διαρκής αναζήτηση προβλημάτων ούτως ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής και των υπηρεσιών, αλλά και κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και συνεπώς τη μείωση του κόστους.
6. **Κατάρτιση εργαζομένων:** χρήση σύγχρονων μεθόδων κατάρτισης και εκπαίδευσης των εργαζομένων, αλλά και των ανώτερων στελεχών του οργανισμού.
7. **Εποπτεία:** καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας από την ηγεσία, δίνοντας έμφαση στην παροχή βοήθειας στους ανθρώπους και τα μηχανήματα για να κάνουν καλύτερη δουλειά.
8. **Εκδίωξη του φόβου:** ενθάρρυνση της αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας ούτως ώστε να εκδιωχθεί ο φόβος από όλη την επιχείρηση, και ο καθένας να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά και πιο παραγωγικά για την επιχείρηση.
9. **Σπάσιμο των εμποδίων:** σπάσιμο των εμποδίων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Οι εργαζόμενοι σε διάφορους τομείς, όπως η έρευνα, ο σχεδιασμός, οι πωλήσεις, η διοίκηση και η παραγωγή, πρέπει να εργάζονται ομαδικά για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που πιθανώς θα προκύψουν με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
10. **Εξάλειψη παραινέσεων:** εξάλειψη της χρήσης συνθημάτων, αφισών και παραινέσεων για τους εργαζομένους, απαιτώντας μηδενικά ελαττώματα και νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχονται οι μέθοδοι.
11. **Εξάλειψη των στόχων:** εξάλειψη των προτύπων εργασίας που καθορίζουν αριθμητικά ποσοστά και στόχους. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

12. Υπερηφάνεια εργασίας: εξάλειψη εμποδίων που στερούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους. Και στην περίπτωση αυτή, η ευθύνη της ηγεσίας θα πρέπει να μετατεθεί από τους αριθμούς στην ποιότητα.

13. Καθιέρωση εκπαίδευσης: καθιέρωση ενός αυστηρού προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Απαιτούνται νέες δεξιότητες από τους εργαζόμενους για να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στα υλικά, τις μεθόδους, το σχεδιασμό του προϊόντος, τα μηχανήματα, τις τεχνικές, και την εξυπηρέτηση.

14. Δέσμευση της διοίκησης: σαφής διατύπωση της δέσμευσης της διοίκησης για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, και της υποχρέωσής της να εφαρμόσει όλες τις ανωτέρω αρχές.

2.3.2 Η προσέγγιση του Joseph Juran

Ο Juran προσέφερε μια αναλυτική προσέγγιση στη διαχείριση της ποιότητας. Παρείχε συμβουλές για το σχεδιασμό της ποιότητας, τον έλεγχο της ποιότητας και τη βελτίωση της ποιότητας, και υποστήριξε συγκεκριμένες πρακτικές διαχείρισης για να ενθαρρύνει και να προωθήσει βελτιώσεις στις αγορές των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ενώ ο Deming περιέγραψε μια συστηματική άποψη του οργανισμού, ο Juran περιέγραψε τον τρόπο διαχείρισης των λειτουργιών της ποιότητας (ένα σύνολο από δραστηριότητες όπως η έρευνα αγοράς, ο σχεδιασμός του προϊόντος, η ανάπτυξη προϊόντων, η παραγωγή, η επιθεώρηση και οι πωλήσεις). Ο Deming ήταν ένας φιλόσοφος που επιθυμούσε να προσφέρει ένα νέο τρόπο προβολής του κόσμου, ενώ ο Juran ήταν ένας επαγγελματίας που επιθυμούσε να διδάξει στους ανθρώπους καλύτερες πρακτικές διαχείρισης (Landesberg, 1999).

Ο Juran θεωρούσε ιδιαίτερα σημαντικό τον ρόλο της Διοίκησης, καθώς υποστήριζε ότι η ευθύνη για την χαμηλή ποιότητα βαραίνει αποκλειστικά τα στελέχη της διοίκησης. Έτσι, δημιούργησε έναν «Οδικό Χάρτη για το Σχεδιασμό της Ποιότητας» («*Quality Planning Road Map*»), ο οποίος περιλαμβάνει 9 βασικά βήματα για την επίτευξη της ποιότητας (Στεφανάτος, 2000):

- Προσδιορίστε τους πελάτες σας.
- Προσδιορίστε τις ανάγκες των πελατών σας.

- Μεταφράστε τις ανάγκες αυτές στη «γλώσσα» σας (δηλαδή σε τεχνικές προδιαγραφές κτλ.).
- Αναπτύξτε ένα προϊόν το οποίο να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές.
- Βελτιώστε το προϊόν έτσι ώστε να ικανοποιεί τόσο τις ανάγκες του πελάτη σας όσο και τις δικές σας.
- Αναπτύξτε διαδικασία παραγωγής ικανή να παράγει το προϊόν αυτό.
- Βελτιώστε τη διαδικασία αυτή.
- Αποδείξτε ότι η διαδικασία αυτή μπορεί να λειτουργήσει σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής.
- Εντάξτε τη διαδικασία αυτή στην παραγωγή σας.

2.3.2 Η προσέγγιση του Kaoru Ishikawa

Ο Ιάπωνας Kaoru Ishikawa διακρίθηκε εξαιτίας της επιμονής του να μεταδώσει στους εργάτες την έννοια της ποιότητας και να διδάξει στους επιβλέποντες απλές στατιστικές μεθόδους για τη συλλογή δεδομένων. Μετά την επίσκεψη των αμερικανών θεωρητικών της ποιότητας (Deming και Juran) στην Ιαπωνία, η συμβολή του Ishikawa υπήρξε καθοριστική για τη διάδοση της φιλοσοφίας της ποιότητας. Σημαντική ήταν η συμβολή του ειδικότερα, με τη δημιουργία των Κύκλων Ποιότητας και του διαγράμματος αιτίου-αποτελέσματος (cause and effect diagram) (Morgan & Murgatroyd, 1994). Το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα σε επόμενη ενότητα.

2.3.3 Η προσέγγιση του Philip Crosby

Ο Philip Crosby έγινε ιδιαίτερα γνωστός το 1979, κυρίως μέσω του βιβλίου του «*Quality is Free*». Η θεωρητική προσέγγιση του Crosby βασίζεται κυρίως στην αρχή: «*Μηδέν Ελαττώματα*» («*Zero Defects*»). Θεωρεί δηλαδή, ότι θα πρέπει να γίνονται όλα σωστά εξ αρχής, ούτως ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός να μην έχουν κανένα ελάττωμα (Morgan & Murgatroyd, 1994; Στεφανάτος, 2000). Πιο αναλυτικά, η προσέγγιση του Crosby βασίζεται σε τέσσερις

«απόλυτες» - όπως ο ίδιος τις ονόμασε – αρχές, οι οποίες είναι οι εξής (Στεφανάτος, 2000):

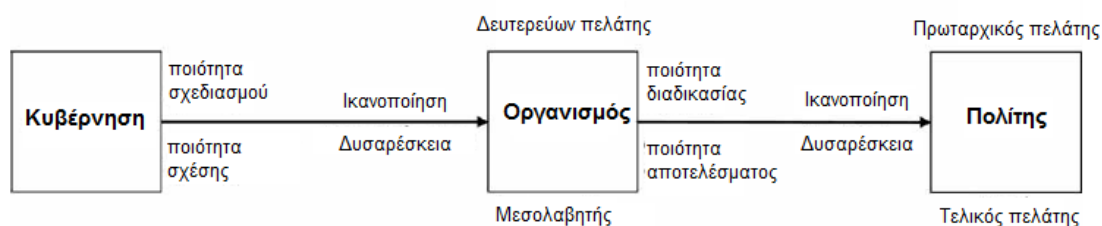
- **Ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις:** από τη στιγμή που οι απαιτήσεις έχουν προσδιορισθεί επακριβώς, η ποιότητα εξαρτάται αποκλειστικά από την ικανοποίηση των κριτηρίων που έχουν τεθεί.
- **Πρόληψη αντί για εκτίμηση:** πρέπει να προλαμβάνονται τα λάθη και όχι να εκτιμάται το κόστος όταν αυτά έχουν ήδη γίνει.
- **Πρότυπο είναι τα Μηδενικά Ελαττώματα:** ο στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι η ολοκληρωτική εξάλειψη των ελαττωμάτων.
- **Μέτρο της Ποιότητας είναι η αξία των μη συμμορφώσεων:** η κοστολόγηση της ποιότητας αποτελεί ένα καλό κίνητρο για τη Διοίκηση. Έτσι, το κόστος κατηγοριοποιείται σε Κόστος Συμμόρφωσης (δηλαδή τα κόστη που απαιτούνται για να γίνονται σωστά οι διάφορες ενέργειες, π.χ. κόστη πρόληψης, εκτίμησης κτλ.) και σε Κόστος Μη Συμμόρφωσης (δηλαδή όλα τα κόστη τα οποία αφορούν σε σφάλματα προϊόντα, λάθος ενέργειες κτλ.). Η ποιότητα λοιπόν, έχει ως μέτρο την αξία των μη συμμορφώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Ποιότητα υπηρεσιών Δημοσίου τομέα

Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει βρεθεί πλέον στο επίκεντρο της διαχείρισης του δημόσιου τομέα, ως αποτέλεσμα της πίεσης από τις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών, την αυξημένη εστίαση στα έσοδα και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα που προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες (Agus et al. 2007). Οι Rhee και Rha (2009), εντοπίζουν τέσσερις διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα: α) την ποιότητα του σχεδιασμού, β) την ποιότητα της διαδικασίας, γ) την ποιότητα του αποτελέσματος και

δ) την ποιότητα της σχέσης. Το θεωρητικό μοντέλο που δημιούργησαν παρουσιάζεται στην Εικόνα 1 που ακολουθεί. Παρατηρούμε ότι οι ερευνητές εκτός από την κυβέρνηση, περιλαμβάνουν τόσο τους πελάτες που λαμβάνουν την τελική παροχή της υπηρεσίας, δηλαδή τους πολίτες, όσο και τον οργανισμό που είναι αρμόδιος για την πραγματική παροχή της υπηρεσίας.



Πηγή: επεξεργασία και μετάφραση από Rhee & Rha, 2009, σελ. 1509

Εικόνα 1 Ποιότητα υπηρεσιών δημόσιου τομέα

Οι Rodríguez et al. (2009), αναφέρουν δέκα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών:

1. **Πρόσβαση στην υπηρεσία:** βασικά σημεία αποτελούν οι τοποθεσίες, τα χρονοδιαγράμματα, οι χρόνοι αναμονής και η πρόσβαση μέσω συστημάτων επικοινωνίας. Είναι σημαντικό δηλαδή, να εστιαστεί η προσοχή στην φυσική πρόσβαση (κατάσταση χώρου γραφείων), την προσβασιμότητα (όπως για παράδειγμα εγκαταστάσεις ΑΜΕΑ), την χρονική πρόσβαση (ωράρια των γραφείων) και σε έντυπα που είναι εύκολο να συμπληρωθούν από τους πολίτες.
2. **Επίπεδο επικοινωνίας:** η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιεί την κατάλληλη γλώσσα που οι πολίτες κατανοούν εύκολα. Έτσι, είναι σημαντικό να απλοποιηθεί η επικοινωνία με το κοινό, χρησιμοποιώντας απλοποιημένη γλώσσα, αλλά και διαδικασίες.
3. **Κατανητό διοικητικό σύστημα:** η ποικιλία των διοικητικών καθηκόντων καθιστά δύσκολη την κατανόηση της λειτουργίας της διοίκησης. Συνεπώς, θα πρέπει να απλοποιηθούν οι διαδικασίες, να βελτιωθεί η ποσότητα και η

ποιότητα της ενημέρωσης των πολιτών και να αναδιοργανωθούν οι διαδικασίες.

- 4. Ικανότητα παροχής ευέλικτης και γρήγορης απάντησης:** οι πολίτες ζητούν από την Δημόσια Διοίκηση να ικανοποιήσει πραγματικές και συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι διαδικασίες της διοίκησης θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να προσαρμόζονται γρήγορα και με το ελάχιστο κόστος, όταν αλλάζουν οι απαιτήσεις των πολιτών.
- 5. Δεκτικότητα υπηρεσιών:** οι πολίτες είναι πιο δεκτικοί στις υπηρεσίες όταν εμπλέκονται στον καθορισμό τους. Έτσι, νοιώθουν ότι είναι υπεύθυνοι και παρακολουθούν αυτά που κάνει η διοίκηση για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους.
- 6. Ικανότητες προσωπικού που παρέχει τις υπηρεσίες:** οι τεχνικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης είναι το κλειδί για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας.
- 7. Ευγένεια του προσωπικού που παρέχει τις υπηρεσίες:** η συμπεριφορά του προσωπικού που βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους πολίτες είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, διότι είναι τα άτομα που προσφέρουν άμεσα τις υπηρεσίες.
- 8. Αξιοπιστία στην παροχή υπηρεσιών:** η αξιοπιστία στον τομέα των δημόσιων δράσεων απαιτεί την αρχή της ίσης μεταχείρισης, την αρχή της ισότητας, και την αρχή του επαγγελματισμού στην παροχή των υπηρεσιών.
- 9. Συνέπεια και υπευθυνότητα στην παροχή υπηρεσιών:** οι υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται με συνέπεια και ακρίβεια, να αποφεύγεται η αυθαιρεσία, ενώ το προσωπικό της διοίκησης θα πρέπει να είναι υπεύθυνο για συγκεκριμένους στόχους.
- 10. Ασφάλεια και ποιότητα υλικών στοιχείων:** είναι σημαντικό τα υλικά στοιχεία (π.χ. έπιπλα, υλικά κ.ά.) να είναι ασφαλή για τους πολίτες και να δείχνουν μια εικόνα ποιότητας.

3.2 Η Εφαρμογή των Αρχών της Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο τομέα

Οι επιτυχίες από την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα, οδήγησαν σε ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την εφαρμογή τους και στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, στην πράξη διαπιστώνεται ότι υπάρχουν αρκετές δυσκολίες. Οι Orwig et al. (1997), υποστηρίζουν ότι ο βασικός λόγος για αυτό, είναι το γεγονός ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ολιστική φιλοσοφία της διαχείρισης και όχι ένα σύνολο μεμονωμένων τεχνικών, κάτι που πολλοί κυβερνητικοί οργανισμοί δεν έχουν αναγνωρίσει. Άλλωστε, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζεται σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πολιτών (Μαλάμου, 2016).

Αν και η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί μια προσέγγιση που κέρδισε μεγάλη δημοτικότητα στον ιδιωτικό τομέα, ο δημόσιος τομέας φαίνεται ότι άργησε να υιοθετήσει τις αρχές της ποιότητας. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στις εγγενείς διαφορές μεταξύ των τομέων. Ειδικότερα, ο πρωταρχικός στόχος των περισσότερων οργανισμών του δημόσιου τομέα είναι η παροχή ενός κοινωνικού οφέλους μέσω ενός περιορισμένου προϋπολογισμού και η μείωση του κόστους. Αυτό έρχεται σε άμεση αντίθεση με οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, όπου η κύρια έμφαση δίνεται στην αύξηση των κερδών. Δεν είναι περίεργο, λοιπόν, που οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα και κερδοφορία από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Άλλοι παράγοντες που συνέβαλαν στην καθυστέρηση της υιοθέτησης των αρχών της ποιότητας των υπηρεσιών από τον δημόσιο τομέα είναι οι δυσκολίες στην μέτρηση των αποτελεσμάτων, ο έλεγχος από τους πολίτες και τον Τύπο και η γενικότερη έλλειψη ελευθερίας (Agus et al. 2007). Οι Thompson et al. (1981), υποστηρίζουν ότι η έλλειψη ενός οικονομικού κριτηρίου για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα, οδηγεί σε δυσκολία στον καθορισμό σαφών και άμεσων στόχων, αλλά και σε δυσκολία στη λήψη μέτρων με τα οποία μπορεί να εκτιμηθεί η απόδοση του οργανισμού.

Για την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο τομέα απαιτείται η αξιοποίηση των μεθόδων και των τεχνικών του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, κατά τον σχεδιασμό της Ολικής Ποιότητας και την εφαρμογή των αρχών

της, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της δημόσιας δράσης και των δημόσιων υπηρεσιών. Όπως αναφέρει ο Κέφης (2014), η εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας είναι εφικτή στον δημόσιο τομέα και μπορεί να γίνει: α) με την καταγραφή των ρόλων και των ευθυνών, β) με την μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα και γ) με τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας, σαφήνειας και διαφάνειας που θα επιτρέπει την αντικειμενική αξιολόγηση και τη δίκαιη ανταμοιβή.

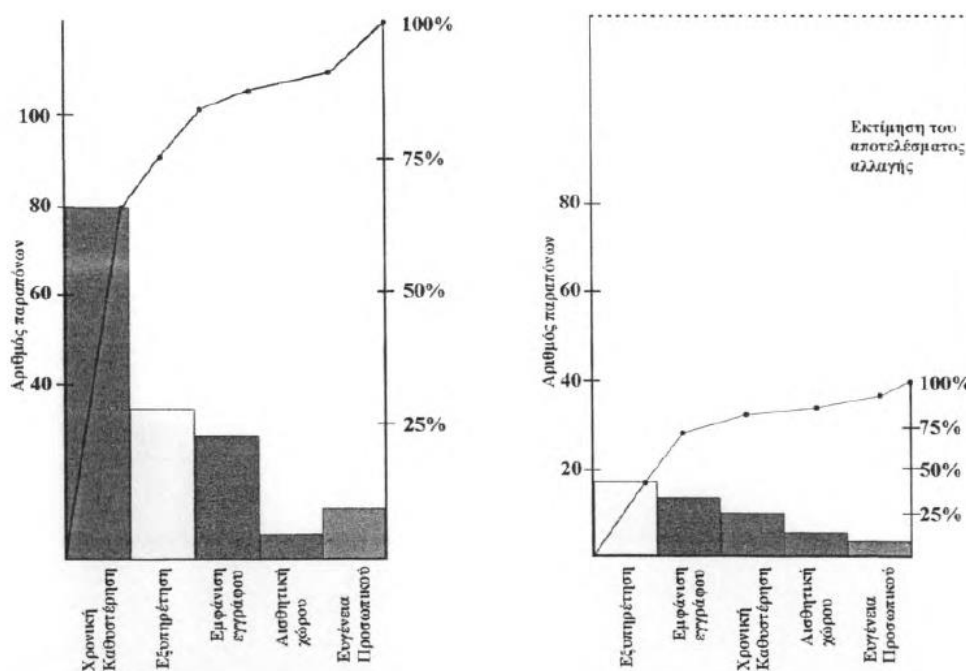
3.3 Εργαλεία ποιότητας

Για την εφαρμογή των Αρχών της Ολικής Ποιότητας είναι χρήσιμα ορισμένα εργαλεία ποιότητας. Στην συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα από τα κυριότερα εργαλεία ποιότητας που χρησιμοποιούνται σήμερα από ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς.

3.3.1 Ανάλυση Pareto (ABC Ανάλυση)

Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν πολλές πτυχές που μπορούν να βελτιωθούν. Έτσι, είναι δύσκολο να αποφασισθεί από πού θα πρέπει να γίνει η αρχή, δεδομένου ότι κάθε πτυχή αποτελείται από πολλούς επί μέρους παράγοντες. Πρέπει να καθορισθεί δηλαδή, μια προτεραιότητα ως προς το ποιος παράγοντας θα βελτιωθεί πρώτος. Η ανάλυση Pareto ή ανάλυση ABC εντοπίζει τον παράγοντα που θα πρέπει να βελτιωθεί πρώτος, προκειμένου να εξαλειφθούν τα ελαττώματα και να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση (Duffuaa & Ben-Daya, 1995). Πρόκειται δηλαδή ουσιαστικά, για μια ιεράρχηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, ξεκινώντας από το δυσκολότερο και πιο σημαντικό πρόβλημα και καταλήγοντας στο ευκολότερο και λιγότερο σημαντικό. Ο ιταλός οικονομολόγος Pareto, υποστήριξε ότι το 80% των προβλημάτων ενός οργανισμού οφείλεται στο 20% των αιτιών του. Έτσι, με την βοήθεια της ανάλυσης Pareto, η διοίκηση του οργανισμού καταφέρνει αρχικά να δώσει λύση στα σημαντικά προβλήματα και εν συνεχεία στα δευτερευούσης σημασίας, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Παπαπαναγιώτου, 2012).

Στην Εικόνα 2 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα εφαρμογής της ανάλυσης Pareto που έχει ως αντικείμενο τα παράπονα των πελατών σχετικά με τον χρόνο εξυπηρέτησής τους.

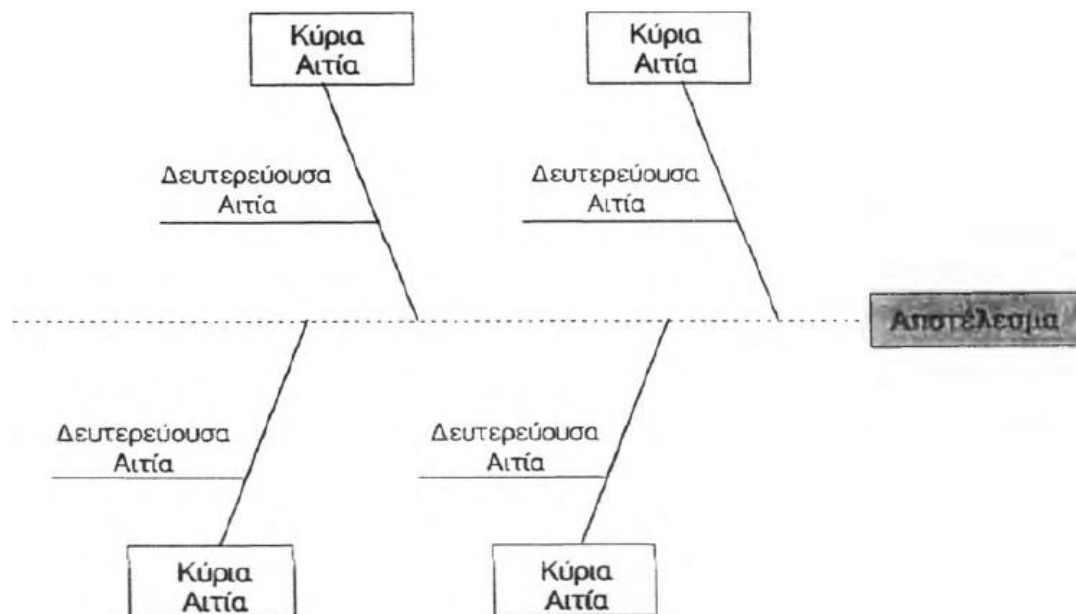


Πηγή: Λογοθέτης, 1992, σελ. 274

Εικόνα 2 Ανάλυση Pareto

3.3.2 Διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος (cause and effect ή fishbone diagram)

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (cause and effect ή fishbone diagram) εισήχθη την δεκαετία του 1950 από τον K. Ishikawa (Αντζουλάκος, 2008) για αυτό και ονομάζεται και διάγραμμα Ishikawa ή διάγραμμα ψαροκόκαλο, λόγω της μορφής του. Στόχος του διαγράμματος είναι ο εντοπισμός των αιτιών που δημιουργούν ένα πρόβλημα σε έναν οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, ταξινομούνται αρχικά οι κύριες αιτίες και στη συνέχεια οι δευτερεύουσες, έτσι όπως φαίνεται στην Εικόνα 3, ενώ εξετάζεται ένα πρόβλημα κάθε φορά (Παπαπαναγιώτου, 2012).



Πηγή: Λογοθέτης, 1992, σελ. 261

Εικόνα 3 Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος

3.3.3 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) αποτελεί ένα εργαλείο ποιότητας το οποίο βασίζεται στην άποψη ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες (Κανάκη κ.α. 2012). Αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων ενός δημόσιου οργανισμού, το οποίο περιλαμβάνει εννέα (9) κριτήρια που σχετίζονται με τις βασικές πτυχές ενός οργανισμού και διακρίνονται σε προϋποθέσεις και αποτελέσματα, ως εξής (Παπαπαναγιώτου, 2012):

Προϋποθέσεις:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγική και Προγραμματισμός
3. Ανθρώπινο Δυναμικό
4. Συνεργασίες και Πόροι
5. Διαδικασίες

Αποτελέσματα:

6. Αποτελέσματα προσαρμοσμένα στον πολίτη
7. Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
9. Κύρια αποτελέσματα απόδοσης

Τα ανωτέρω εννέα κριτήρια υποδιαιρούνται σε 28 υποκριτήρια, τα οποία προσδιορίζουν τα βασικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση και εκφράζονται μέσω παραδειγμάτων που εξηγούν τη φύση τους. Κάθε παράδειγμα αφορά και ένα πεδίο ή πτυχή της διοικητικής πραγματικότητας που προσεγγίζεται ώστε να διερευνηθεί εάν αυτή ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες απαιτήσεις από το Κ.Π.Α. (Κανάκη κ.α. 2012).

3.4 Η Διοίκηση Μέσω Στόχων

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management By Objectives) αποτελεί ένα εργαλείο ποιότητας, το οποίο υποστηρίζεται ότι βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης, εδώ και αρκετές δεκαετίες. Πρώτος ο Drucker το 1954 υποστήριξε ότι η Διοίκηση Μέσω Στόχων αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση για τον καθορισμό των στόχων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Thompson et al. 1981). Σύμφωνα με τον Νόμο 3230/2004 *«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»*, ως Διοίκηση Μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων, επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα με διάχυση υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Πρόκειται για μια διαδικασία που αποτελείται από τρεις σημαντικές φάσεις (Carmen, 2014):

- Καθορισμός των στόχων και των απαραίτητων ενεργειών για την εκπλήρωσή τους, οι οποίες εκπροσωπούν, με τη σειρά τους, μια σύνθετη διαδικασία, με περισσότερες φάσεις. Η προσέγγιση στην περίπτωση αυτή είναι από πάνω προς τα κάτω, ξεκινάει δηλαδή, από τους στρατηγικούς στόχους όλου του οργανισμού και προχωράει προς τους στόχους των εργαζομένων.

- Υλοποίηση των δράσεων που προβλέπονται και αυτόματος έλεγχος της εκπλήρωσης των στόχων. Κατά την εκτέλεση των προτεινόμενων δράσεων, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν την πρόοδο που επιτυγχάνεται, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που καθορίζονται από κοινού με τους ανωτέρους τους, παρακινώντας, αν είναι απαραίτητο, αλληλένδετες δράσεις εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων τους για λήψη αποφάσεων.
- Περιοδική εξέταση των ατομικών επιδόσεων και αξιολόγηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους, που προϋποθέτει τη μέτρηση των επιμέρους αποτελεσμάτων, τη σύγκρισή τους με τους καθιερωμένους στόχους, την αξιολόγηση, σε αυτή τη βάση, των υφισταμένων, την κατάλληλη στήριξη τους και την ανταμοιβή τους. Μετά από αυτή τη φάση, όταν κριθεί απαραίτητο, η διαδικασία επαναλαμβάνεται από το πρώτο στάδιο, με την αναδιατύπωση των αναγκαίων στόχων και δράσεων. Η ανατροφοδότηση προσφέρει στη διαδικασία της Διοίκησης Μέσω Στόχων ένα χαρακτήρα συνέχειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

4.1 Ανθρώπινος παράγοντας και ικανοποίηση πολιτών

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται – αλλά δεν ταυτίζεται – με την έννοια της ποιότητας. Η ικανοποίηση θεωρείται ως ένα μέτρο για μια συγκεκριμένη συναλλαγή. Ο Rowley (1998, σελ. 325), αναφέρει ότι: *«η ικανοποίηση αποτελεί μια συναισθηματική αντίδραση μετά από μια καταναλωτική εμπειρία, η οποία δρα σε επίπεδο στάσεων και αφορά συγκεκριμένη κατανάλωση»*. Η σχέση της ικανοποίησης με την ποιότητα έγκειται στο γεγονός ότι τα περιστατικά ικανοποίησης οδηγούν με την πάροδο του χρόνου σε αντιλήψεις καλής ποιότητας των υπηρεσιών (Rowley, 1998).

Τα τελευταία χρόνια, ειδικότερα από την δεκαετία του 1970 και μετά, η «εστίαση στον πελάτη» αποτελεί ένα ολοένα και αυξανόμενο θέμα στην Δημόσια Διοίκηση (Alford, 2002; Rodríguez et al. 2009). Ωστόσο, υπάρχει έντονος προβληματισμός σχετικά με τον όρο «πελάτης» μεταξύ των μελετητών, με αποτέλεσμα να μην έχει αποσαφηνιστεί η χρήση του όρου. Έτσι, συναντάμε διάφορες προσεγγίσεις και όρους, όπως «καταναλωτές», «πελάτες», «χρήστες», «πολίτες», «φορολογούμενοι» κ.ά., οι οποίοι αναφέρονται στους αποδέκτες των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Alford, 2002). Δεδομένου ότι οι πηγές της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες διαφέρουν από εκείνες των ιδιωτικών υπηρεσιών, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην πληθώρα και την πολυπλοκότητα των ζητημάτων για τον εντοπισμό των πελατών των δημόσιων υπηρεσιών. Εκτός από τους άμεσα δικαιούχους, δηλαδή τους πολίτες, οι πελάτες των δημόσιων υπηρεσιών περιλαμβάνουν πολλά άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι εργαζόμενοι, οι φορολογούμενοι, οι κοινότητες, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί και ο Τύπος (Rhee & Rha, 2009).

Η έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών αναπτύχθηκε γύρω από δύο είδη αξιολογήσεων: την ικανοποίηση για συγκεκριμένη συναλλαγή και την σωρευτική ικανοποίηση. Το αρχικό ενδιαφέρον της έρευνας εστίασε στην ικανοποίηση για συγκεκριμένη συναλλαγή, δηλαδή στην εμπειρία του πελάτη από τη χρήση του προϊόντος ή την επαφή με την υπηρεσία. Πιο πρόσφατα, η έρευνα για την ικανοποίηση συγκεκριμένης συναλλαγής επικεντρώθηκε στην σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενης ποιότητας και ικανοποίησης, αλλά και στον ρόλο των συναισθημάτων στην αξιολόγηση της ικανοποίησης. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, έχει κερδίσει την αποδοχή μια νέα προσέγγιση στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία βασίζεται περισσότερο στην οικονομική ψυχολογία και ονομάζεται σωρευτική ικανοποίηση. Στην προσέγγιση αυτή, η ικανοποίηση θεωρείται ως η συνολική εμπειρία του πελάτη από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Το πλεονέκτημά της έναντι της ικανοποίησης συγκεκριμένης συναλλαγής, έγκειται στο γεγονός ότι η σωρευτική ικανοποίηση μπορεί να προβλέψει καλύτερα τις επόμενες συμπεριφορές των καταναλωτών. Αυτό συμβαίνει γιατί οι καταναλωτές λαμβάνουν αποφάσεις αγοράς, με βάση την έως σήμερα συνολική εμπειρία τους, και όχι με βάση μόνο μια αγορά ή μόνο μια εμπειρία (Johnson et al. 2001).

Έτσι λοιπόν, ως ικανοποίηση του πελάτη νοείται η συσσωρευμένη εμπειρία αγοράς και κατανάλωσης του πελάτη. Η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται από

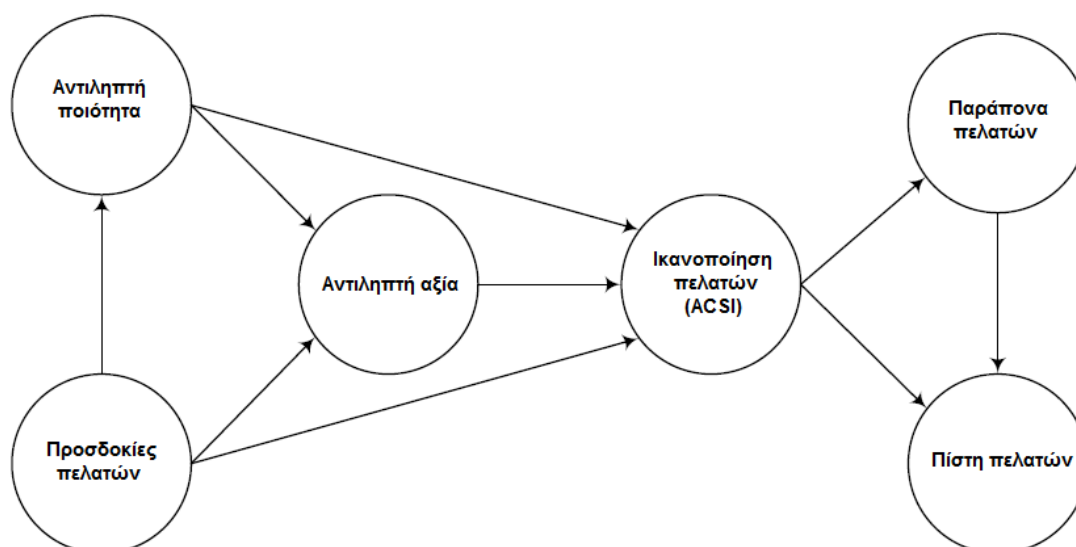
δύο παράγοντες: τις προσδοκίες τους και την αντιληπτή απόδοση της υπηρεσίας. Η αντιληπτή απόδοση επηρεάζεται από την αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα των υπηρεσιών, το μείγμα μάρκετινγκ, το όνομα της μάρκας και την εικόνα της εταιρείας. Δεδομένου ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες τείνουν να διατηρούν το μοτίβο κατανάλωσής τους ή να καταναλώνουν περισσότερο το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, η ικανοποίηση των πελατών έχει καταστηθεί ένας σημαντικός δείκτης της μελλοντικής τους συμπεριφοράς (Rodríguez et al. 2009).

4.2 Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών αποτελεί ένα θέμα που έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους ερευνητές, τους ακαδημαϊκούς, αλλά και τους φορείς χάραξης πολιτικής, με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία και μέθοδοι για αυτόν τον σκοπό. Στην παρούσα ενότητα, επιλέχθηκαν και παρουσιάζονται τρία από τα βασικότερα εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών και συγκεκριμένα, ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI), ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI) και η Μέθοδος SERVQUAL.

4.2.1 Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)

Ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (American Customer Satisfaction Index - ACSI) δημιουργήθηκε το 1994 από την συνεργασία του Πανεπιστημίου Michigan Business School, την American Society for Quality και τον Arthur Andersen. Το μοντέλο συνδέει τις αιτίες της ικανοποίησης των πελατών (προσδοκίες, αντιληπτή ποιότητα και αξία) με την ικανοποίηση και τις συνέπειες ή τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών (παράπονα, πίστη) (Grigoroudis & Siskos, 2010), όπως φαίνεται στην Εικόνα 4.



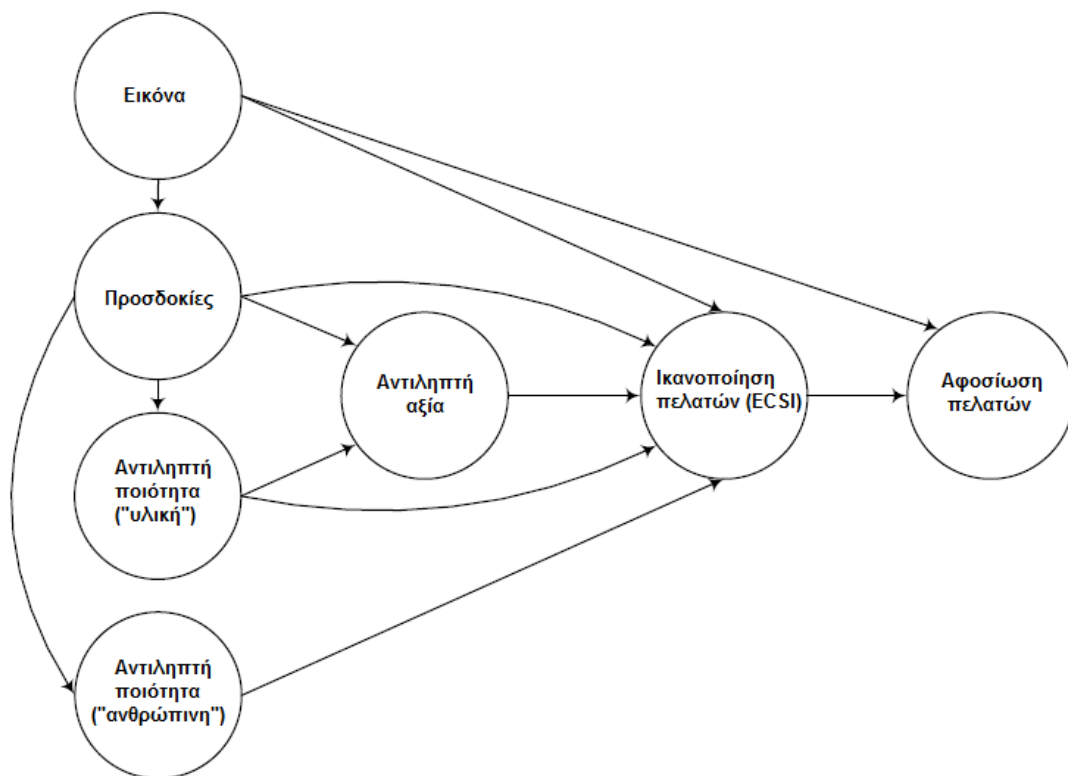
Πηγή: επεξεργασία και μετάφραση από Grigoroudis & Siskos, 2010, σελ. 207

Εικόνα 4 Το μοντέλο του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)

Το μοντέλο περιλαμβάνει συνολικά 15 ερωτήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να καταστούν λειτουργικές οι έξι δομές του μοντέλου. Οι ερωτήσεις ζητούν από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα εξατομίκευσης, την ποιότητα αξιοπιστίας και την συνολική ποιότητα. Το μοντέλο υποθέτει ότι όσο αυξάνει η αντιληπτή αξία και η αντιληπτή ποιότητα, τόσο αυξάνει και η ικανοποίηση των πελατών (Johnson et al. 2001).

4.2.2 Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI)

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (European Customer Satisfaction Index - ECSI) δημιουργήθηκε από τον European Organization for Quality (EOQ), το European Foundation for Quality Management (EFQM) και το European Academic Network for Customer-oriented Quality Analysis, ενώ υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Πρόκειται για μια τροποποιημένη προσαρμογή του ACSI, όπου συνδέεται η ικανοποίηση των πελατών με τους καθοριστικούς της παράγοντες και με τις συνέπειές της. Οι καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών είναι η αντιληπτή εικόνα για την εταιρεία, οι προσδοκίες των πελατών, η αντιληπτή ποιότητα και η αντιληπτή αξία (Grigoroudis & Siskos, 2010), όπως φαίνεται και στην Εικόνα 5.



Πηγή: επεξεργασία και μετάφραση από Grigoroudis & Siskos, 2010, σελ. 213

Εικόνα 5 Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (ECSI)

Βασική διαφορά του ECSI από τον ACSI είναι ότι η αντιληπτή ποιότητα διαχωρίζεται σε «υλική» ποιότητα (ποιότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος / υπηρεσίας) και σε «ανθρώπινη» (ποιότητα προσωπικής συμπεριφοράς, ατμόσφαιρα στο περιβάλλον της υπηρεσίας κ.ο.κ.). Ωστόσο, το μοντέλο ECSI παρέχει τη δυνατότητα παραγωγής 4 επιπέδων δεικτών ικανοποίησης, παρόμοια με το ACSI: α) εθνικούς δείκτες ικανοποίησης των πελατών, β) δείκτες οικονομικού τομέα, γ) ειδικοί δείκτες της βιομηχανίας και δ) βαθμολογίες για τις εταιρείες και τους οργανισμούς στο πλαίσιο της έρευνας (Grigoroudis & Siskos, 2010).

4.2.3 Μέθοδος SERVQUAL

Η μέθοδος SERVQUAL αποτελεί την πιο ευρέως υιοθετημένη προσέγγιση στον τομέα της μέτρησης και διαχείρισης της ποιότητας των υπηρεσιών, που έχει πολλές πραγματικές και ακαδημαϊκές εφαρμογές (Grigoroudis & Siskos, 2010). Πρόκειται για ένα εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης που δημιούργησαν οι Parasuraman,

Zeithaml και Berry (1988), το οποίο αποτελείται από 22 ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε πέντε διαστάσεις:

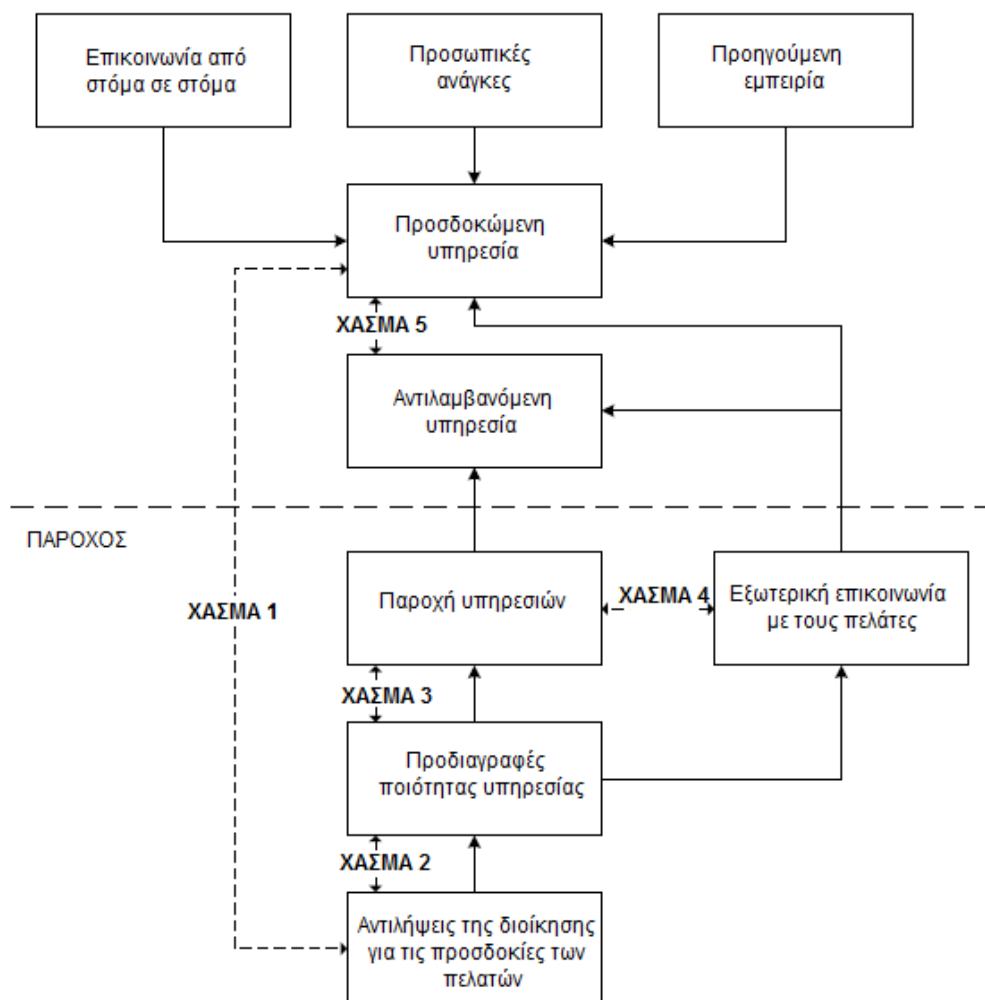
- **Απτότητα** (Tangibles): φυσικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και εμφάνιση προσωπικού.
- **Αξιοπιστία** (Reliability): ικανότητα εκτέλεσης της υποσχόμενης υπηρεσίας με ακρίβεια και αξιοπιστία.
- **Ανταπόκριση** (Responsiveness): προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.
- **Διασφάλιση** (Assurance): γνώση και ευγένεια του προσωπικού και η ικανότητά του να εμπνέει εμπιστοσύνη.
- **Συναισθηματική Κατανόηση** (Empathy): παροχή φροντίδας και εξατομικευμένης προσοχής στους πελάτες.

Το μοντέλο SERVQUAL βασίζεται στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση σχετίζεται με το μέγεθος και την κατεύθυνση της αποσταθεροποίησης της εμπειρίας ενός ατόμου έναντι των αρχικών προσδοκιών του. Στην πραγματικότητα, το μοντέλο προσδιορίζει πέντε πιθανά «χάσματα» που εμφανίζονται στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών (Εικόνα 6) (Parasuraman et al. 1988; Grigoroudis & Siskos, 2010):

- **Χάσμα 1:** ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και τις αντιλήψεις της διοίκησης για αυτές τις προσδοκίες.
- **Χάσμα 2:** ανάμεσα στις αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών και τις προδιαγραφές ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- **Χάσμα 3:** ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών και την παροχή των υπηρεσιών.
- **Χάσμα 4:** ανάμεσα στην παροχή των υπηρεσιών και την εξωτερική επικοινωνία με τους πελάτες για την παροχή των υπηρεσιών.
- **Χάσμα 5:** ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών.

Παρατηρούμε ότι τα 4 πρώτα χάσματα αφορούν λειτουργίες του τρόπου με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία, ενώ μόνο το χάσμα 5 αφορά τον ίδιο τον πελάτη. Για τον λόγο αυτό, το χάσμα 5 θεωρείται ότι είναι το πραγματικό μέτρο της ποιότητας

των υπηρεσιών. Ωστόσο, για να μπορέσει να «κλείσει» το χάσμα 5 θα πρέπει να «κλείσουν» τα 4 άλλα χάσματα (Grigoroudis & Siskos, 2010).



Πηγή: επεξεργασία και μετάφραση από Grigoroudis & Siskos, 2010, σελ. 66

Εικόνα 6 Εννοιολογικό μοντέλο της μεθόδου SERVQUAL

Σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1988), αλλά και όπως φαίνεται στην Εικόνα 6, οι προσδοκίες των πελατών καθορίζονται κυρίως από τις προσωπικές τους ανάγκες, τις προηγούμενες εμπειρίες τους από τους πάροχους υπηρεσιών, από την επικοινωνία από στόμα-σε-στόμα και από την εξωτερική επικοινωνία από τον φορέα παροχής υπηρεσιών. Οι Grigoroudis & Siskos (2010), υποστηρίζουν ότι το εννοιολογικό μοντέλο της Εικόνας 6, βοηθάει στην κατανόηση της ποιότητας των υπηρεσιών και των καθοριστικών παραγόντων της, ενώ την ίδια στιγμή, προσφέρει

μια λογική διαδικασία την οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί για τη μέτρηση και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Ωστόσο, το ερώτημα που εύλογα τίθεται εδώ, είναι ποιοι παράγοντες οδηγούν στην δημιουργία αυτών των χασμάτων. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, οι λόγοι που οδηγούν σε χασμάτα στην ποιότητα των υπηρεσιών είναι πολλοί, με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές και προσεγγίσεις προκειμένου να περιοριστούν.

Πίνακας 2 Παράγοντες που συμβάλουν στη δημιουργία χασμάτων στην ποιότητα των υπηρεσιών

Χάσμα	Βασικοί παράγοντες
Χάσμα 1	<ul style="list-style-type: none"> • έλλειψη προσανατολισμού στην έρευνα μάρκετινγκ • ανεπαρκής επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω μεταξύ προσωπικού και διοίκησης • πολλά επίπεδα διαχείρισης
Χάσμα 2	<ul style="list-style-type: none"> • ανεπαρκής δέσμευση για την ποιότητα των υπηρεσιών • έλλειψη αντίληψης της σκοπιμότητας • ανεπαρκής τυποποίηση της εργασίας • απουσία καθορισμού στόχων
Χάσμα 3	<ul style="list-style-type: none"> • ασάφεια ρόλων • συγκρούσεις ρόλων • αναποτελεσματικό ταίριασμα εργαζόμενων – εργασίας • αναποτελεσματικό ταίριασμα τεχνολογίας – εργασίας • ακατάλληλα συστήματα εποπτικού ελέγχου • έλλειψη αντιληπτού ελέγχου • έλλειψη ομαδικής εργασίας
Χάσμα 4	<ul style="list-style-type: none"> • ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία (ιδίως μεταξύ των λειτουργιών, του μάρκετινγκ και των ανθρώπινων πόρων, καθώς και σε επίπεδο υποκαταστημάτων) • τάση για υπερβολικές υποσχέσεις στην επικοινωνία

Πηγή: Grigoroudis & Siskos, 2010, σελ. 67

Ο Wisniewski (1996) υποστηρίζει ότι το SERVQUAL προσφέρει σημαντικές δυνατότητες στους διαχειριστές και σε άλλους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων του δημόσιου τομέα. Το συγκεκριμένο όργανο προσφέρει τη δυνατότητα για αξιολόγηση όχι μόνο των απόψεων των πελατών για την τρέχουσα παροχή υπηρεσιών, αλλά και για τις προσδοκίες τους - μετρούμενες με βάση τις πέντε διαστάσεις. Η χρησιμότητα του μοντέλου SERVQUAL είναι εμφανής άλλωστε, και από τον μεγάλο αριθμό ερευνητών που επιλέγουν να το χρησιμοποιήσουν για να μελετήσουν την

ικανοποίηση των πολιτών από υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, ο Wisniewski (2001a; 2001b), χρησιμοποίησε το SERVQUAL για να διερευνήσει την ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες τοπικής αυτοδιοίκησης της Σκωτίας. Χρήσιμη διαπίστωση της έρευνας, ήταν ότι οι διαχειριστές της τοπικής αυτοδιοίκησης αξιολόγησαν το μοντέλο ως ελκυστικό εννοιολογικά και χρήσιμο λειτουργικά. Για τις περισσότερες υπηρεσίες που συμμετείχαν στην έρευνα, ήταν η πρώτη φορά που συγκέντρωσαν αριθμητικά δεδομένα για τις προσδοκίες των πολιτών και κατά συνέπεια, για τα χάσματα της ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Οι Κοντογεώργος και Τσελεμπής (2012), χρησιμοποίησαν το μοντέλο SERVQUAL σε δείγμα 99 αγροτών συναλλασσομένων με τις υπηρεσίες του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων στη Κεντρική Μακεδονία, με σκοπό να διερευνήσουν τις προσδοκίες και τον βαθμό ικανοποίησης των αγροτών από τις υπηρεσίες του Υπουργείου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι προσδοκίες των πελατών ήταν περισσότερες από τις αντιλήψεις τους, γεγονός που δείχνει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών του Υπουργείου δεν είναι ικανοποιητική. Τέλος, οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι απαιτείται μια αναμόρφωση του ερωτηματολογίου πριν γίνει μια εκτεταμένη προσπάθεια εκτίμησης της ποιότητας που προσφέρονται από τις υπηρεσίες του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Επίσης, οι Κιοσέογλου και Κοεμτζή (2016), εκτίμησαν την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης και διερεύνησαν την δυνατότητα εφαρμογής του SERVQUAL στο ελληνικό δημόσιο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν χαμηλή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στις πέντε διαστάσεις του μοντέλου, ενώ σε επίπεδο ερωτήσεων διαπιστώθηκαν αρνητικά χάσματα σε 21 από τις 22 ερωτήσεις. Οι διαστάσεις με το μεγαλύτερο χάσμα και μεγαλύτερη βαρύτητα ήταν της Αξιοπιστίας, της Ανταπόκρισης και της Διασφάλισης. Είναι αυτές που διαμορφώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι το μοντέλο SERVQUAL μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα, αρκεί φυσικά να προσαρμοστεί κατάλληλα το περιεχόμενό του για την εκάστοτε περίπτωση. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας που ακολουθεί, παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη με την χρήση του SERVQUAL, με σκοπό την μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα, από τους Δήμους.

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Μεθοδολογία έρευνας

Το πρώτο βήμα κατά την διεξαγωγή μιας έρευνας, είναι η διατύπωση του προβλήματος που επιθυμούμε να διερευνήσουμε (Cowles & Nelson, 2015). Στην προκειμένη περίπτωση, το πρόβλημα που επιθυμούμε να διερευνήσουμε είναι η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών των Δήμων, μέσω της σύγκρισης μεταξύ αυτού που αισθάνονται οι πολίτες ότι πρέπει να προσφέρουν οι Δήμοι - δηλαδή τις προσδοκίες τους - και των αντιλήψεών τους για αυτό που προσφέρουν στην πραγματικότητα. Στη συνέχεια, τα βήματα που ακολουθήσαμε είναι τα εξής (Cowles & Nelson, 2015):

- **Μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας:** η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρουσιάστηκε αναλυτικά στο Μέρος Α της παρούσης εργασίας.
- **Επιλογή μεθόδου:** εδώ περιλαμβάνεται η **επιλογή της ομάδας – στόχου**, η **επιλογή του δείγματος** και η **μέθοδος συλλογής δεδομένων**. Ως ομάδα – στόχο της έρευνας επιλέξαμε τους υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Δεδομένου του μεγάλου αριθμού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, επιλέξαμε ως δείγμα της έρευνας τους εργαζομένους όλων των μονάδων του Δήμου Αρταίων, συμπεριλαμβανομένων και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου που αυτός εποπτεύει. Η μέθοδος συλλογής δεδομένων που επιλέχτηκε ήταν η ποσοτική μέθοδος με την βοήθεια κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιγράφεται αναλυτικότερα στην επόμενη ενότητα.
- **Συλλογή δεδομένων:** η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το πρώτο δεκαπενθήμερο του Φεβρουαρίου 2017. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 117 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

- **Ανάλυση δεδομένων:** μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ακολούθησε η ανάλυσή τους. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις εισήχθησαν σε υπολογιστικά φύλλα του προγράμματος MS Office Excel και στη συνέχεια υπολογίστηκαν τα ποσοστά της κάθε απάντησης καθώς και οι μέσοι όροι. Επίσης, υπολογίστηκαν τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς και οι μέσοι όροι τους. Για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων, εξήχθησαν από τις απαντήσεις σχετικά διαγράμματα.

5.2 Ερευνητικό εργαλείο

Για τις ανάγκες της παρούσης έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο προέκυψε κατά κύριο λόγο από το ερευνητικό εργαλείο SERVQUAL των Parasuraman et al. (1988). Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθεται στο Παράρτημα. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που διαμορφώσαμε αποτελείται από 27 ερωτήματα και είναι χωρισμένο σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 5 ερωτήματα σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων, ούτως ώστε να διαμορφώσουμε το προφίλ τους. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα 22 ερωτήματα του SERVQUAL, τα οποία μεταφράστηκαν και προσαρμόστηκαν κατάλληλα για τις ανάγκες της έρευνας.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, το εργαλείο SERVQUAL περιλαμβάνει 22 ερωτήματα, τα οποία αντιστοιχούν σε 5 διαστάσεις. Στην προκειμένη περίπτωση, η αντιστοιχία ερωτημάτων – διαστάσεων έχει ως εξής:

- Απτότητα: ερωτήματα 6, 7, 8 και 9
- Αξιοπιστία: ερωτήματα 10, 11, 12, 13 και 14
- Ανταπόκριση: ερωτήματα 15, 16, 17 και 18
- Διασφάλιση: ερωτήματα 19, 20, 21 και 22
- Συναισθηματική Κατανόηση: ερωτήματα 23, 24, 25, 26 και 27

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν με την βοήθεια των ερωτηματολογίων.

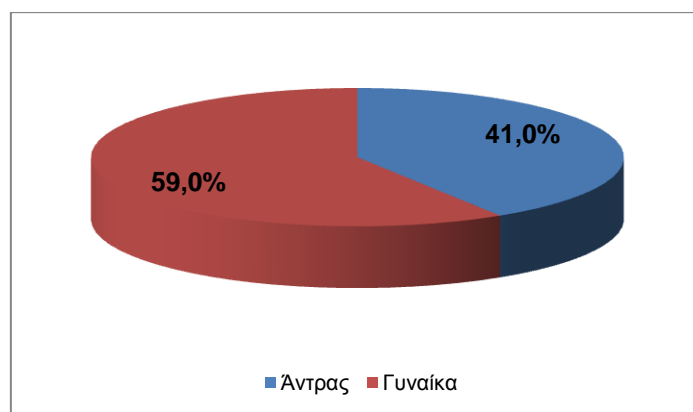
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, για κάθε ένα από τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τα πρώτα 5 ερωτήματα που δείχνουν το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα και στη συνέχεια, τα αποτελέσματα για τα 22 ερωτήματα του SERVQUAL.

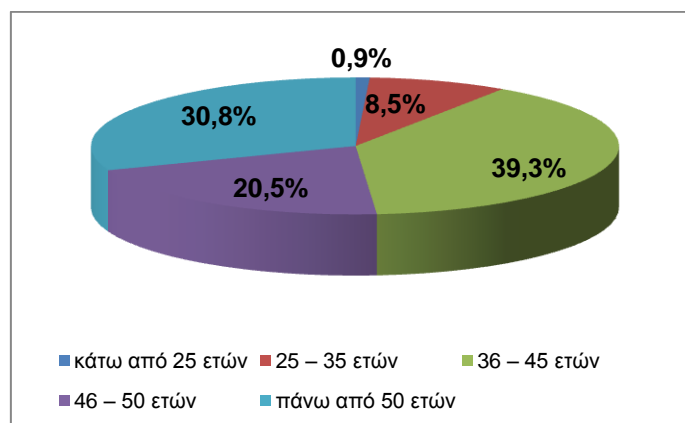
• ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Από το Διάγραμμα 1 προκύπτει ότι το 59% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες και το 41% άντρες.



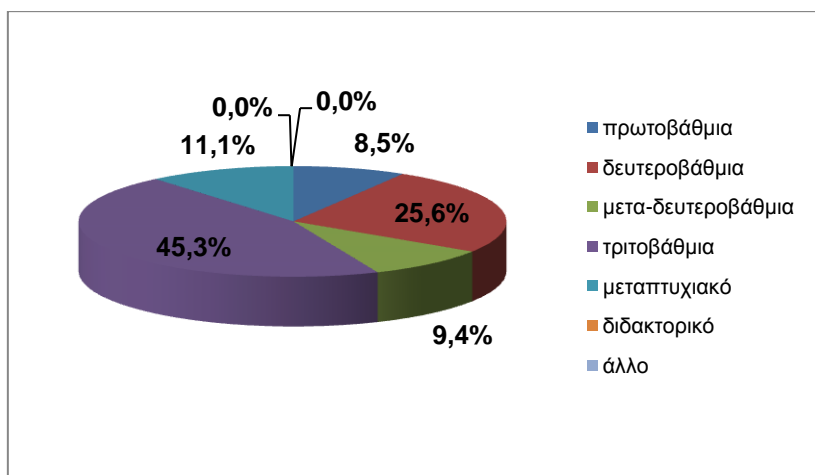
Διάγραμμα 1 Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

Επίσης, από το Διάγραμμα 2 προκύπτει ότι το 39,3% των συμμετεχόντων είναι 36 – 45 ετών, το 30,8% πάνω από 50 ετών, το 20,5% 46 – 50 ετών, το 8,5% 25 – 35 ετών και μόλις το 0,9% είναι κάτω από 25 ετών.



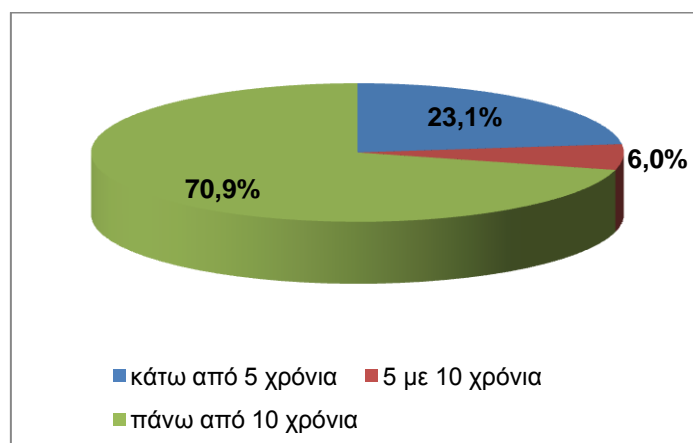
Διάγραμμα 2 Ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα

Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, παρατηρούμε στο Διάγραμμα 3 ότι το 45,3% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 25,6% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 11,1% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 9,4% είναι απόφοιτοι μετα-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 8,5% είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.



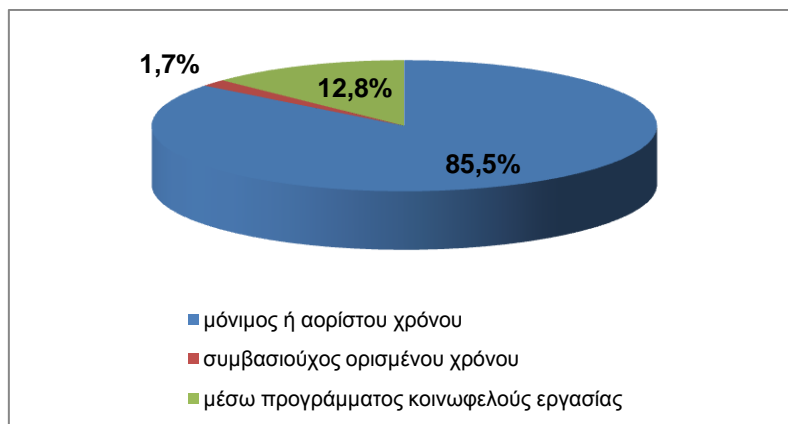
Διάγραμμα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων στην έρευνα

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζονται στον Δήμο Αρταίων πολλά χρόνια, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4 ανωτέρω. Συγκεκριμένα, το 70,9% εργάζονται περισσότερα από 10 χρόνια στον Δήμο, το 23,1% εργάζονται λιγότερα από 5 χρόνια και το 6% εργάζονται από 5 έως 10 χρόνια.



Διάγραμμα 4 Έτη προϋπηρεσίας στον Δήμο των συμμετεχόντων στην έρευνα

Τέλος, από το Διάγραμμα 5 προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (85,5%) εργάζονται ως μόνιμοι ή αορίστου χρόνου στον Δήμο, το 12,8% εργάζεται μέσω προγράμματος κοινωφελούς εργασίας και μόλις το 1,7% είναι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου.



Διάγραμμα 5 Εργασιακή σχέση συμμετεχόντων στην έρευνα με τον Δήμο

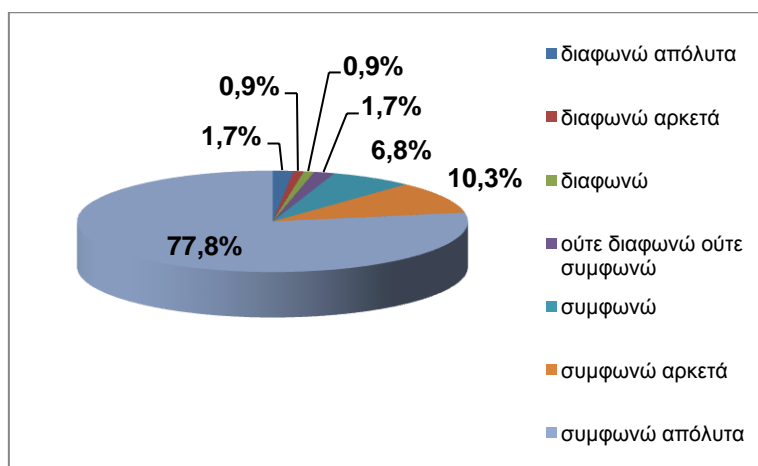
• ΚΥΡΙΩΣ ΕΡΕΥΝΑ

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το κυρίως μέρος της έρευνας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται για κάθε ένα από τα 22 ερωτήματα ξεχωριστά και είναι χωρισμένα στις 5 διαστάσεις του SERVQUAL. Συγκεκριμένα, σε κάθε ερώτημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των συμμετεχόντων, και στη συνέχεια τα αποτελέσματα που προέκυψαν για το χάσμα μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών. Τα αποτελέσματα που αφορούν στο χάσμα προέκυψαν από την αφαίρεση των απαντήσεων για τις αντιλήψεις από τις απαντήσεις για τις προσδοκίες τους. Υπενθυμίζουμε ότι οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι με βάση μια κλίμακα από το 1 έως το 7. Έτσι, το χάσμα σε κάθε ερώτημα προέκυψε ως ένας αριθμός μεταξύ του -6 (στην περίπτωση που η αντίληψη είναι 1 και η προσδοκία 7: $1-7=-6$) και του +6 (στην περίπτωση που η αντίληψη είναι 7 και η προσδοκία 1: $7-1=+6$). Στην περίπτωση αρνητικού χάσματος, οι προσδοκίες είναι μεγαλύτερες από τις αντιλήψεις, στην περίπτωση θετικού χάσματος οι αντιλήψεις είναι μεγαλύτερες από τις προσδοκίες, ενώ στις περιπτώσεις που προέκυψε μηδενικό αποτέλεσμα υπάρχει ταύτιση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων. Τέλος, σε κάθε ερώτημα υπολογίστηκε η μέση τιμή των προσδοκιών, των αντιλήψεων και του χάσματος.

Διάσταση 1^η: ΑΠΤΟΤΗΤΑ

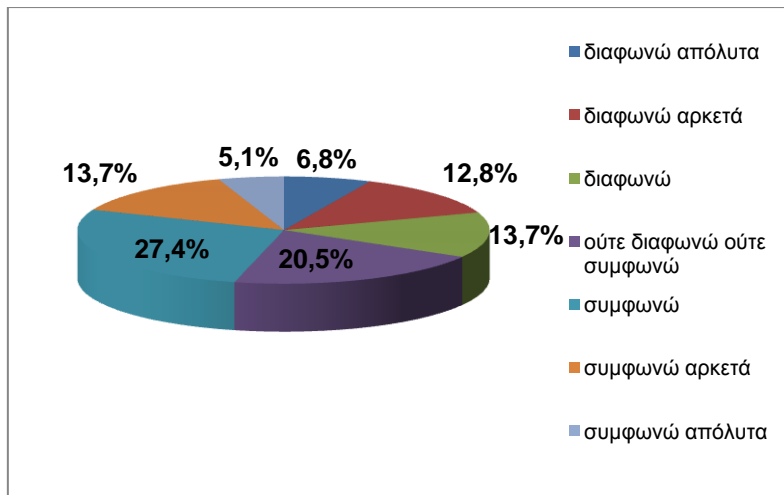
Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό - Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν σύγχρονο εξοπλισμό

Από το Διάγραμμα 6 προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (77,8%) συμφωνεί απόλυτα ότι τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό, το 10,3% συμφωνεί αρκετά και το 6,8% συμφωνεί. Το 1,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 0,9% διαφωνεί αρκετά και αντίστοιχο ποσοστό (0,9%) διαφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,53.



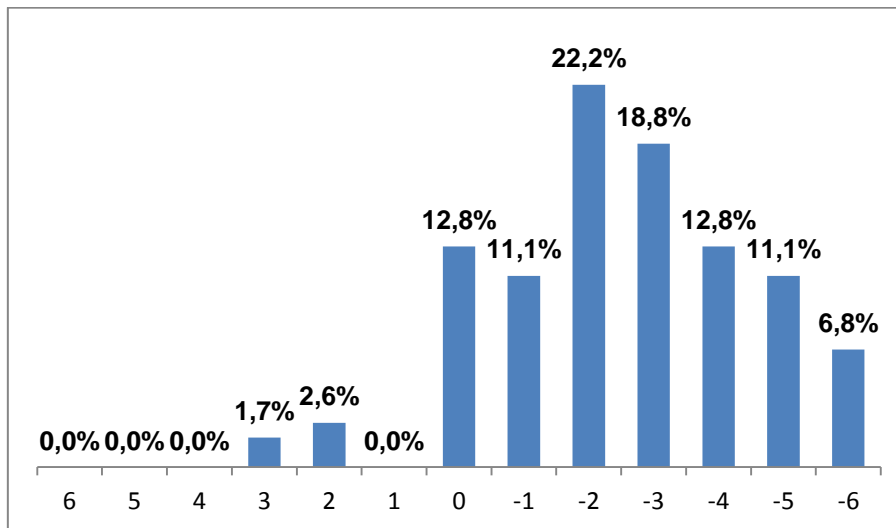
Διάγραμμα 6 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό

Όσον αφορά στις αντιλήψεις τους για το αν τα γραφεία του Δήμου που εργάζονται έχουν σύγχρονο εξοπλισμό (Διάγραμμα 7), φαίνεται ότι είναι κατανομημένες στις διάφορες απαντήσεις. Συγκεκριμένα, το 27,4% συμφωνεί, το 20,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 13,7% διαφωνεί, αντίστοιχο ποσοστό (13,7%) συμφωνεί αρκετά, το 12,8% διαφωνεί αρκετά, το 6,8% διαφωνεί απόλυτα και το 5,1% συμφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,10.



Διάγραμμα 7 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν σύγχρονο εξοπλισμό

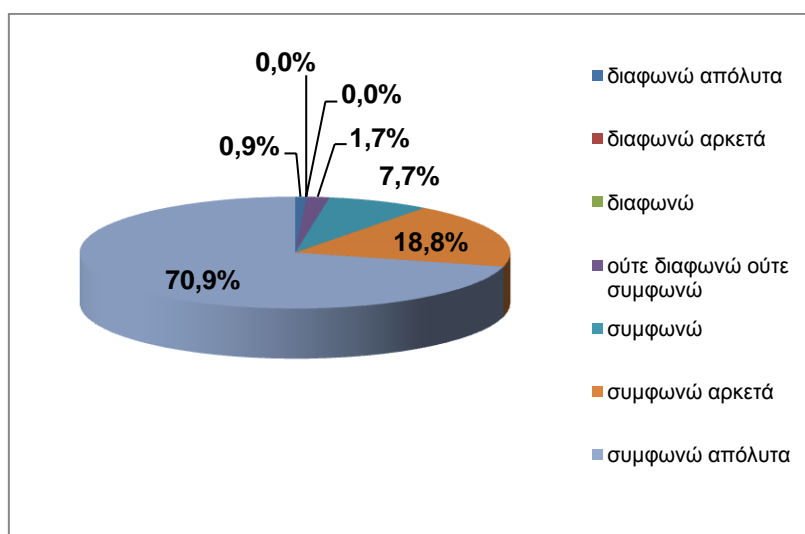
Στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζεται το χάσμα των προσδοκιών και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων. Παρατηρούμε, ότι η συντριπτική πλειοψηφία (82,9%) παρουσιάζει αρνητικό χάσμα από -1 έως -6, με τις προσδοκίες να είναι μεγαλύτερες από τις αντιλήψεις τους, ενώ μόλις 12,8% ταυτίζει τις προσδοκίες με τις αντιλήψεις τους. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -2,5.



Διάγραμμα 8 Χάσμα: Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό - Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν σύγχρονο εξοπλισμό

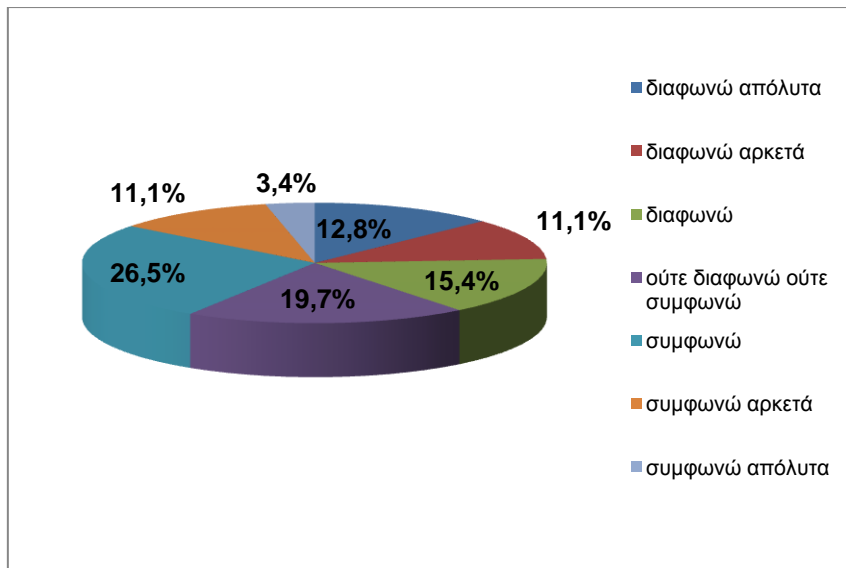
Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική - Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν καλή αισθητική

Από το Διάγραμμα 9 παρατηρούμε ότι το 70,9% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα ότι τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική, το 18,8% συμφωνεί αρκετά και το 7,7% συμφωνεί. Επίσης, το 1,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόλις το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,55.



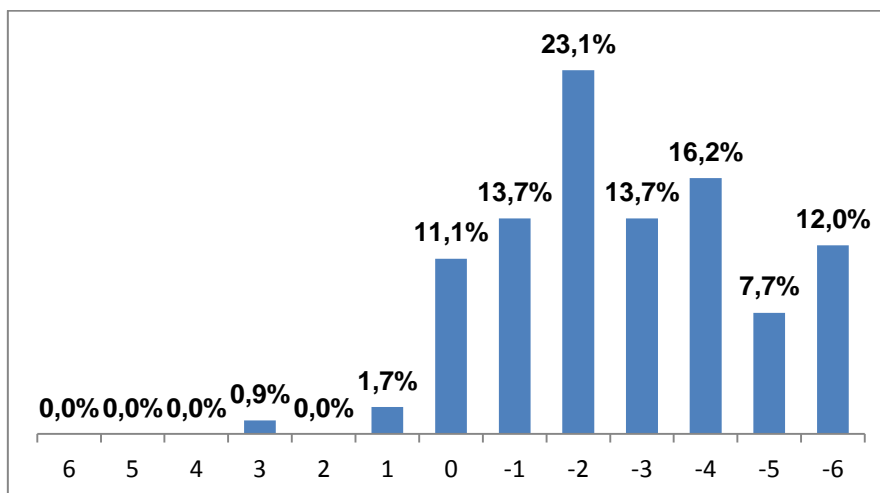
Διάγραμμα 9 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική

Όσον αφορά στις αντιλήψεις τους συγκεκριμένα για τον Δήμο που εργάζονται, οι απόψεις φαίνονται και στην περίπτωση αυτή, μοιρασμένες (Διάγραμμα 10). Συγκεκριμένα, το 26,5% συμφωνεί, το 19,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 15,4% διαφωνεί, το 12,8% διαφωνεί απόλυτα, το 11,1% διαφωνεί αρκετά και αντίστοιχο ποσοστό (11,1%) συμφωνεί αρκετά, ενώ το 3,4% συμφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 3,83.



Διάγραμμα 10 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν καλή αισθητική

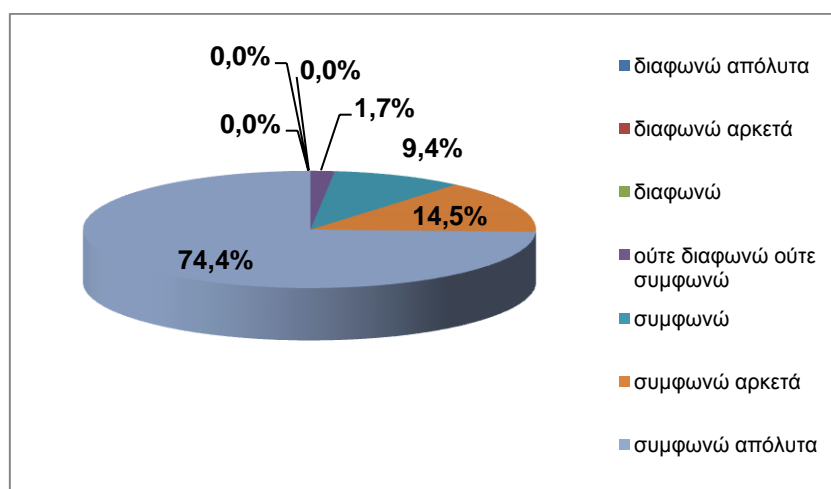
Όσον αφορά στο χάσμα προσδοκιών – αντιλήψεων, αυτό παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 11. Και στην περίπτωση αυτή, η συντριπτική πλειοψηφία (86,3%) παρουσιάζει αρνητικό χάσμα από -1 έως -6, με τις προσδοκίες να είναι μεγαλύτερες από τις αντιλήψεις τους, ενώ μόλις το 11,1% ταυτίζει τις προσδοκίες με τις αντιλήψεις τους. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -2,72.



Διάγραμμα 11 Χάσμα: Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική - Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν καλή αισθητική

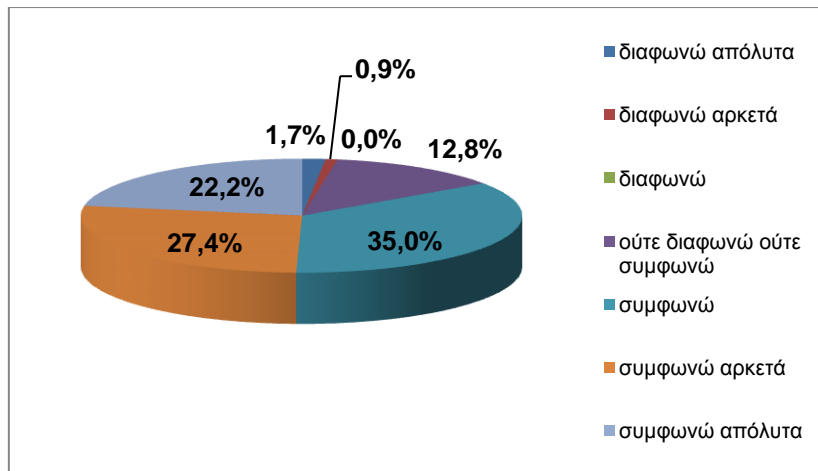
Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργαζομαι έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση

Από το Διάγραμμα 12 είναι εμφανές ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν με την άποψη ότι οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση. Συγκεκριμένα, το 74,4% συμφωνεί απόλυτα, το 14,5% συμφωνεί αρκετά, το 9,4% συμφωνεί, ενώ μόλις το 1,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,61.



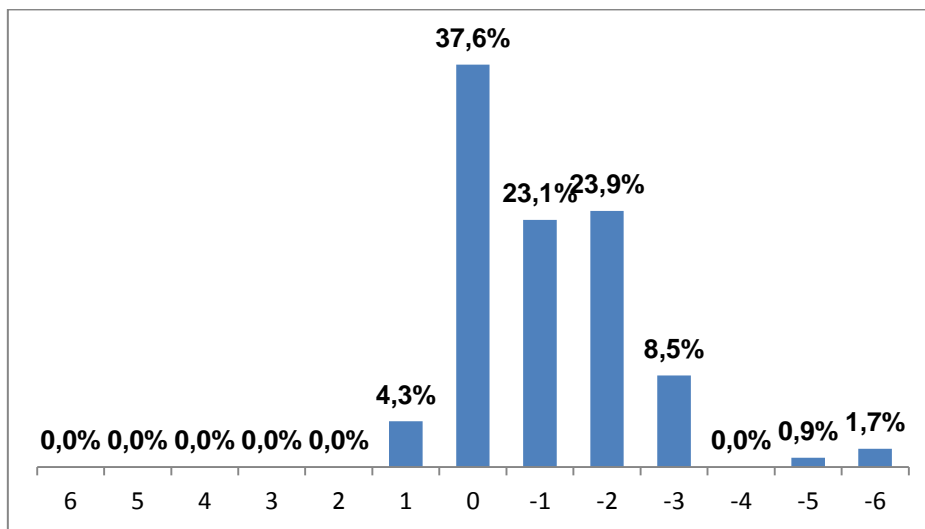
Διάγραμμα 12 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση

Οι αντιλήψεις τους δείχνουν ότι οι υπάλληλοι του Δήμου που εργαζονται έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση. Συγκεκριμένα, από το Διάγραμμα 13 προκύπτει ότι το 35% συμφωνεί, το 27,4% συμφωνεί αρκετά, το 22,2% συμφωνεί απόλυτα και το 12,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Επίσης, το 1,7% διαφωνεί απόλυτα και το 0,9% διαφωνεί αρκετά. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 5,5.



Διάγραμμα 13 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση

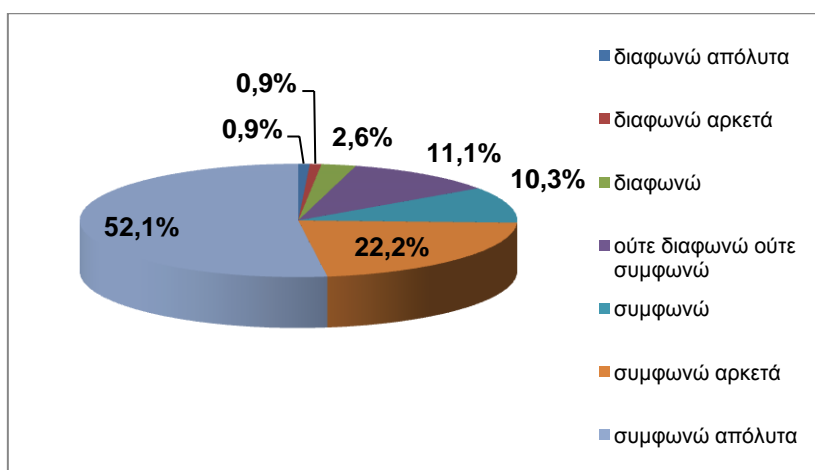
Στην περίπτωση αυτή λοιπόν, εμφανίζεται σημαντική ταύτιση αντιλήψεων – προσδοκιών, που φτάνει το 37,6%, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 14. Ωστόσο, υπάρχει αρνητικό χάσμα στο 58,1%. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,07.



Διάγραμμα 14 Χάσμα: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση

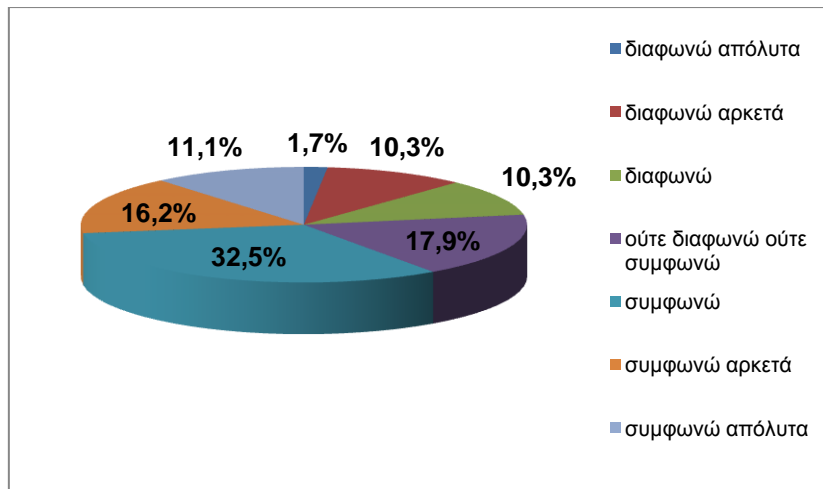
Η εμφάνιση των γραφείων ενός Δήμου πρέπει να συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει - Η εμφάνιση των γραφείων του Δήμου που εργάζομαι συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει

Από το Διάγραμμα 15 προκύπτει ότι το 52,1% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η εμφάνιση των γραφείων ενός Δήμου πρέπει να συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει, το 22,2% συμφωνεί αρκετά, το 11,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 10,3% συμφωνεί, το 2,6% διαφωνεί, το 0,9% διαφωνεί αρκετά και το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,04.



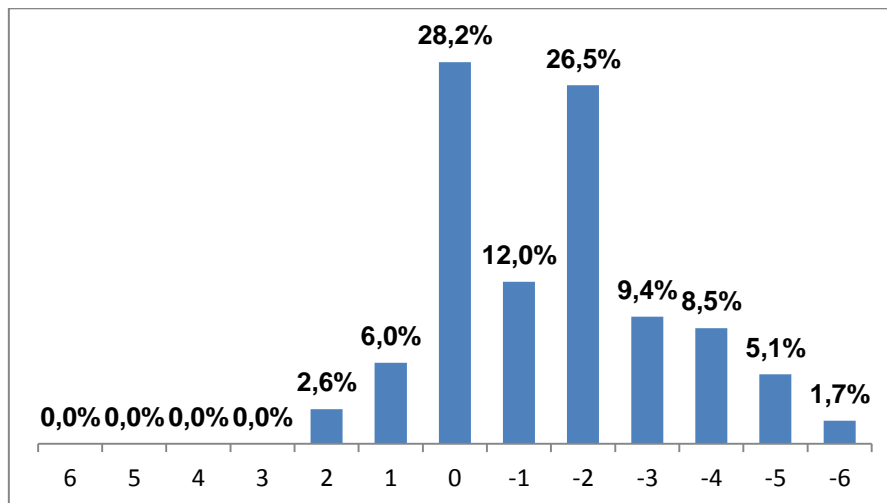
Διάγραμμα 15 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Η εμφάνιση των γραφείων ενός Δήμου πρέπει να συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει

Όσον αφορά στις προσδοκίες τους, από το Διάγραμμα 16 παρατηρούμε ότι το 32,5% συμφωνεί, το 17,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 16,1% συμφωνεί αρκετά, το 11,1% συμφωνεί απόλυτα, το 10,3% διαφωνεί, αντίστοιχο ποσοστό (10,3%) διαφωνεί αρκετά και το 1,7% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,62.



Διάγραμμα 16 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Η εμφάνιση των γραφείων του Δήμου που εργαζόμαστε συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει

Το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων στην περίπτωση αυτή, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 17. Παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική ταύτιση που φτάνει το 28,2%. Ωστόσο, αρνητικό χάσμα παρουσιάζεται στο 63,2% των απαντήσεων, ενώ στο 8,5% παρουσιάζεται θετικό χάσμα (δηλαδή οι αντιλήψεις είναι μεγαλύτερες από τις προσδοκίες). Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,52.

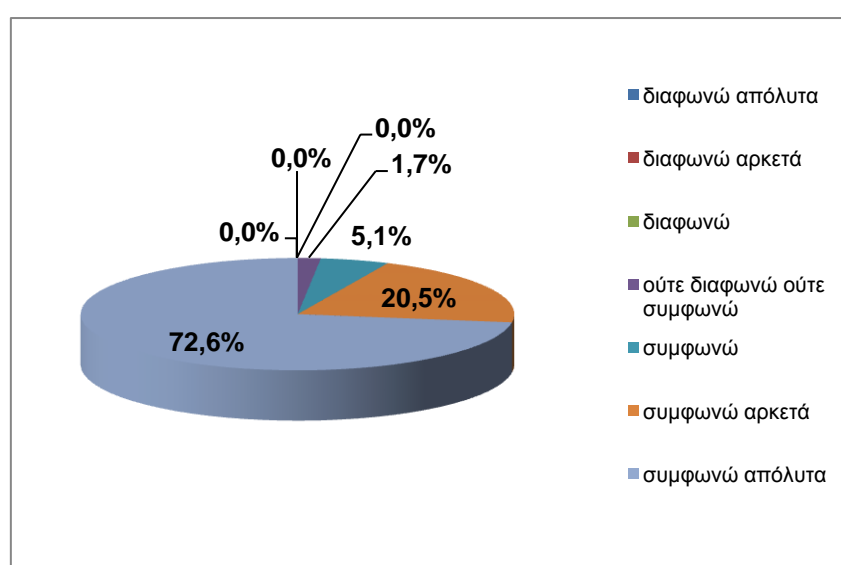


Διάγραμμα 17 Χάσμα: Η εμφάνιση των γραφείων ενός Δήμου πρέπει να συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει - Η εμφάνιση των γραφείων του Δήμου που εργαζόμαστε συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει

Διάσταση 2^η: ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

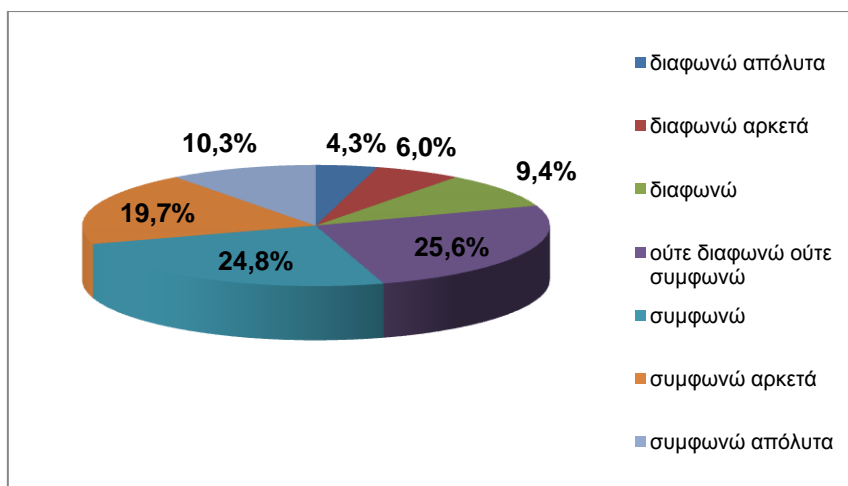
**Όταν ένας Δήμος υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει να το κάνει -
Όταν ο Δήμος που εργαζόμαστε υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, το κάνει**

Σημαντική ταύτιση των προσδοκιών διαπιστώθηκε για την άποψη ότι όταν ένας Δήμος υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει να το κάνει. Στο Διάγραμμα 18 φαίνεται ότι το 72,6% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, το 20,5% συμφωνεί αρκετά, το 5,1% συμφωνεί και μόλις το 1,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,64.



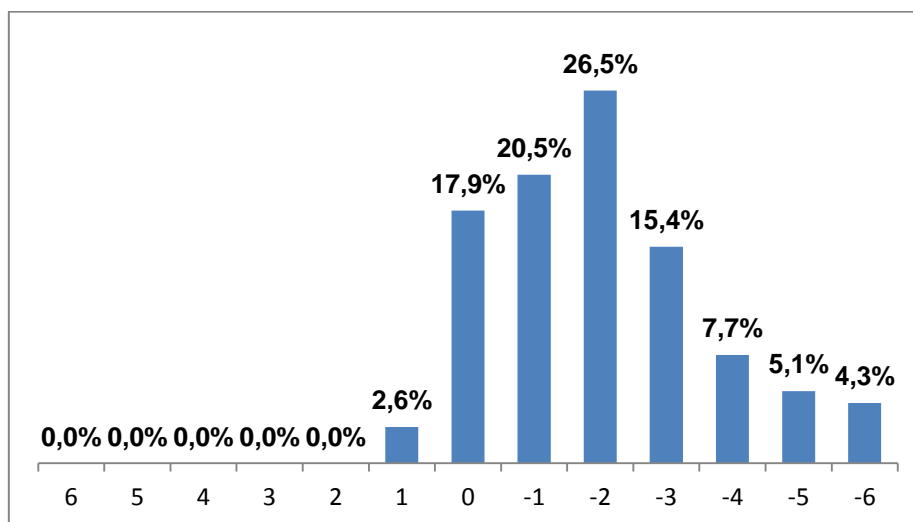
Διάγραμμα 18 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Όταν ένας Δήμος υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει να το κάνει

Από το Διάγραμμα 19 προκύπτει ότι όταν ο Δήμος που εργαζόμαστε οι συμμετέχοντες υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, το κάνει. Συγκεκριμένα, το 24,8% συμφωνεί, το 19,7% συμφωνεί αρκετά και το 10,3% συμφωνεί απόλυτα. Ωστόσο, το 25,6% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 9,4% διαφωνεί, το 6% διαφωνεί αρκετά και το 4,3% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,6.



Διάγραμμα 19 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Όταν ο Δήμος που εργάζομαι υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, το κάνει

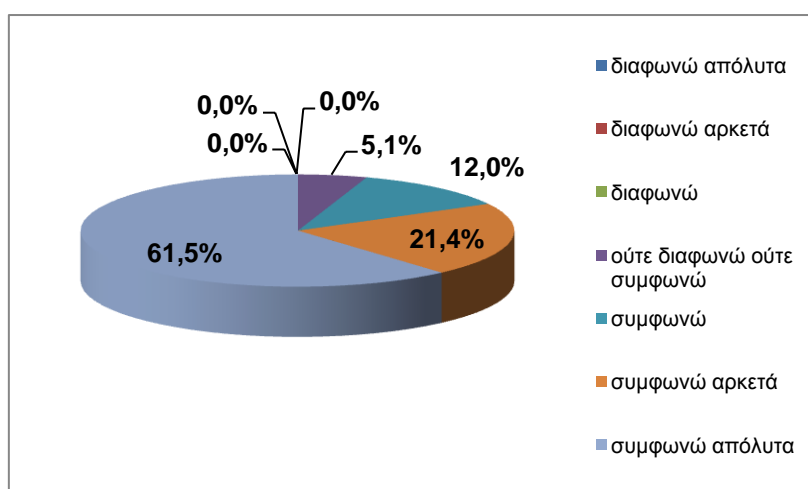
Το χάσμα προέκυψε και στην περίπτωση αυτή αρνητικό για το 79,5% των απαντήσεων, όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 20, ενώ ταύτιση αντιλήψεων – προσδοκιών εμφανίστηκε στο 17,9%. Μόλις 2,65% εμφάνισε θετικό χάσμα, δηλαδή αντιλήψεις μεγαλύτερες από τις προσδοκίες. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,99.



Διάγραμμα 20 Χάσμα: Όταν ένας Δήμος υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει να το κάνει - Όταν ο Δήμος που εργάζομαι υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, το κάνει

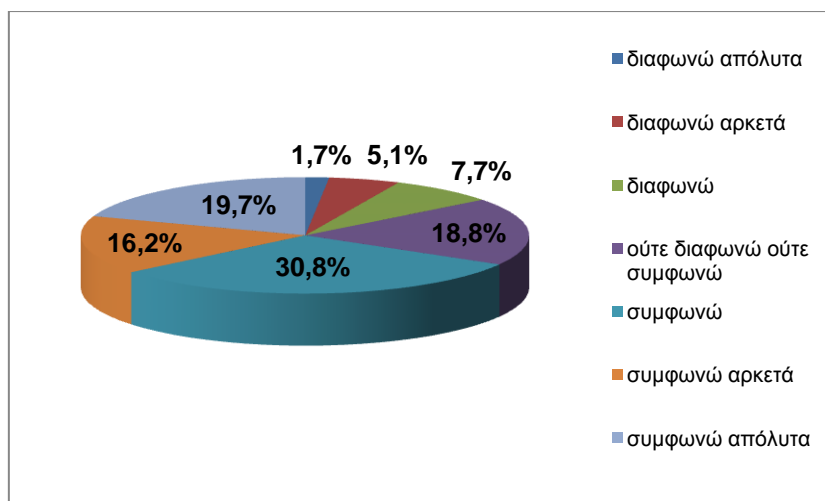
Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να τον καθησυχάζει - Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος που εργάζομαι δείχνει ενδιαφέρον και τον καθησυχάζει

Από το Διάγραμμα 21 παρατηρούμε ότι το 61,5% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να τον καθησυχάζει, το 21,4% συμφωνεί αρκετά και το 12% συμφωνεί. Μόλις το 5,1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την άποψη αυτή. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,39.



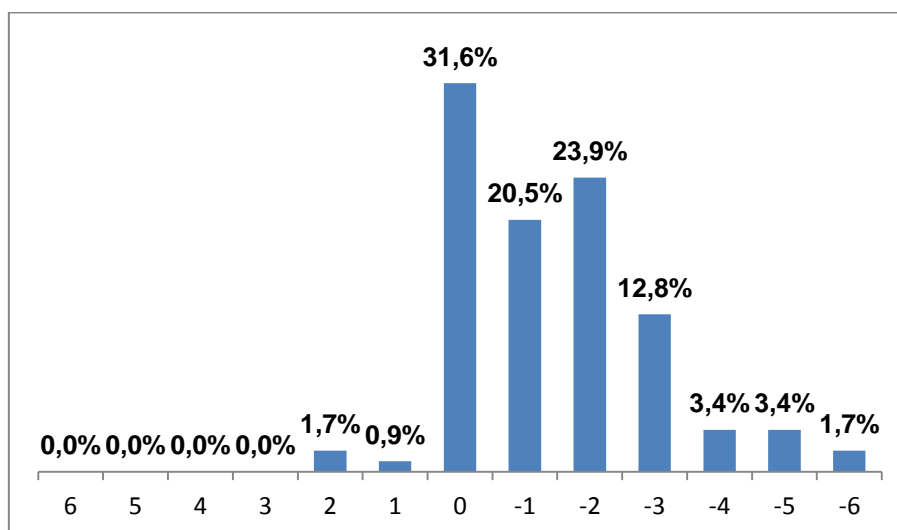
Διάγραμμα 21 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να τον καθησυχάζει

Όσον αφορά στις αντιλήψεις τους για τον Δήμο που εργάζονται, το 30,8% συμφωνεί ότι όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος δείχνει ενδιαφέρον και τον καθησυχάζει, το 19,7% συμφωνεί απόλυτα και το 16,2% συμφωνεί. Ωστόσο, το 18,8% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 7,7% διαφωνεί, το 5,1% διαφωνεί αρκετά και το 1,7% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,99.



Διάγραμμα 22 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος που εργαζόμαστε δείχνει ενδιαφέρον και τον καθησυχάζει

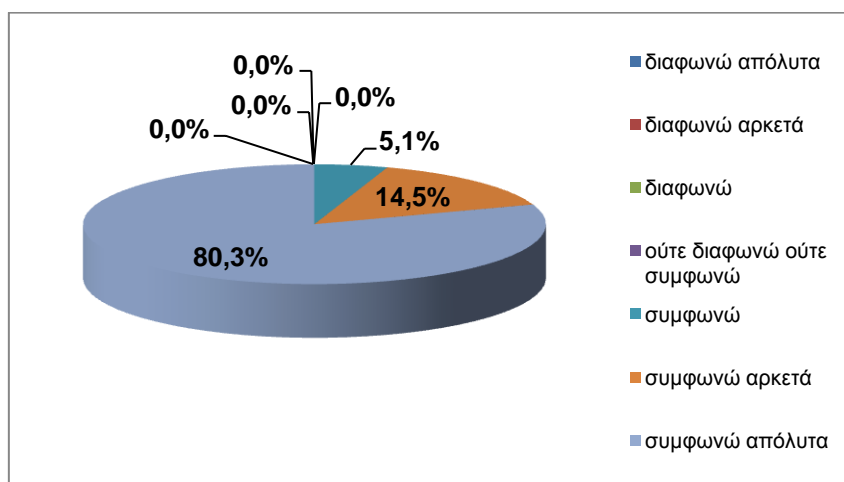
Υπάρχει συνεπώς αρκετή ταύτιση αντιλήψεων - προσδοκιών, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 23. Παρατηρούμε ότι η ταύτιση φτάνει το 31,6% στην περίπτωση αυτή, αν και στο 65,8% εμφανίζεται αρνητικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,44.



Διάγραμμα 23 Χάσμα: Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να τον καθησυχάζει - Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος που εργαζόμαστε δείχνει ενδιαφέρον και τον καθησυχάζει

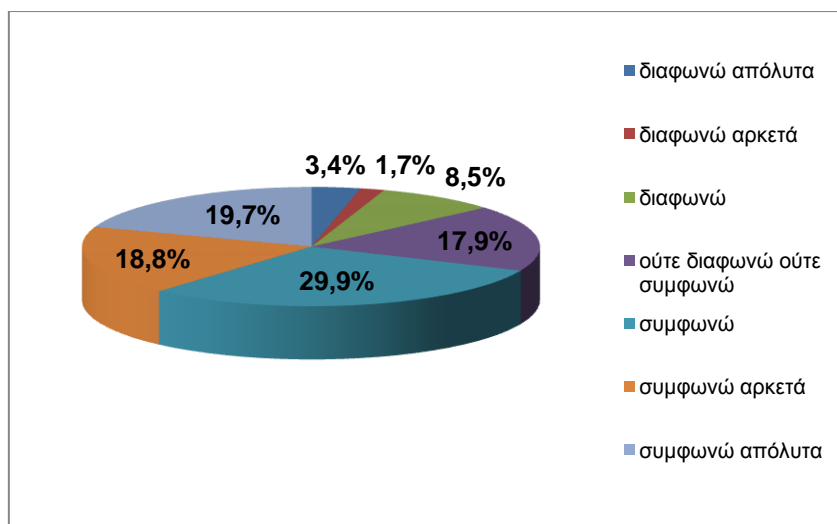
Ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος - Ο Δήμος που εργάζομαι είναι αξιόπιστος

Οι συμμετέχοντες συμφωνούν με την άποψη ότι ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 24, το 80,3% συμφωνεί απόλυτα, το 14,5% συμφωνεί αρκετά και το 5,1% συμφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,75.



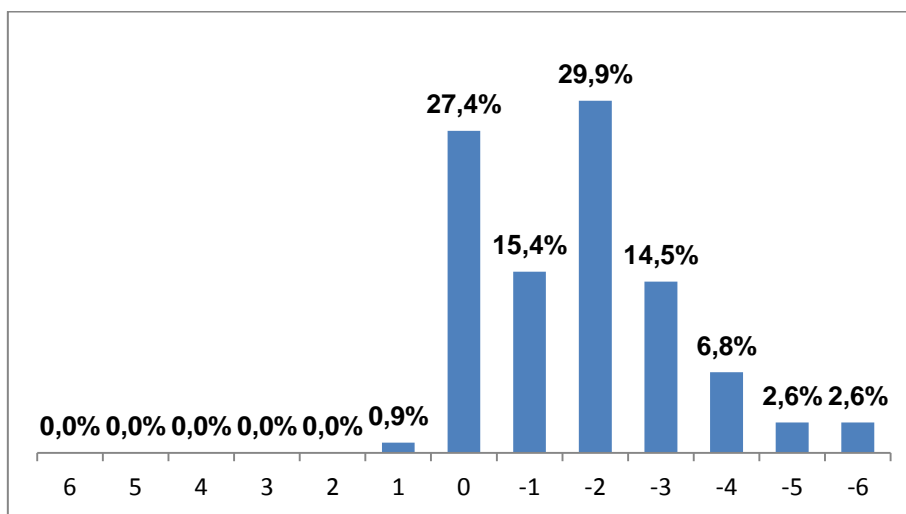
Διάγραμμα 24 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος

Θετικές φαίνεται να είναι και οι αντιλήψεις για τον Δήμο που εργάζονται, όσον αφορά την αξιοπιστία του. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 25, το 29,9% συμφωνεί ότι ο Δήμος είναι αξιόπιστος, το 19,7% συμφωνεί απόλυτα και το 18,8% συμφωνεί αρκετά. Επίσης, το 17,9% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 8,5% διαφωνεί, το 3,4% διαφωνεί απόλυτα και το 1,7% διαφωνεί αρκετά. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 5,04.



Διάγραμμα 25 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι είναι αξιόπιστος

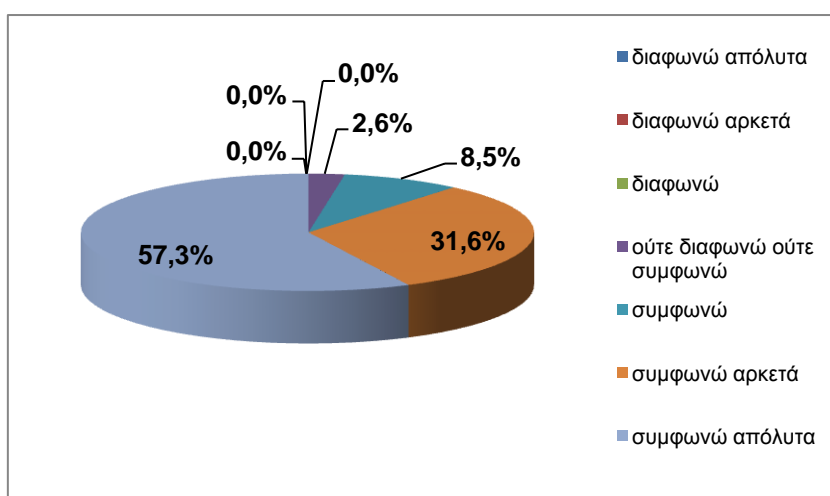
Η ταύτιση προσδοκιών – αντιλήψεων στην περίπτωση αυτή φτάνει το 27,4%, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 26. Ωστόσο, αρνητικό χάσμα εμφανίστηκε στο 71,8% των απαντήσεων. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,74.



Διάγραμμα 26 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος - Ο Δήμος που εργάζομαι είναι αξιόπιστος

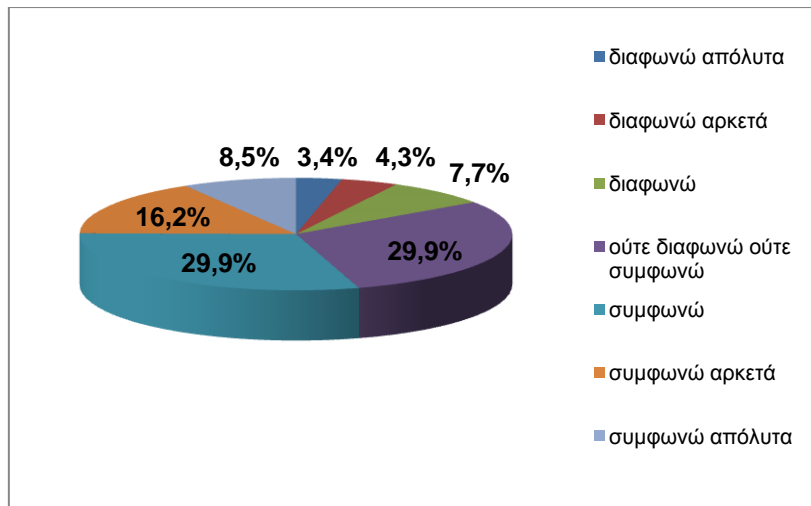
Ένας Δήμος πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται - Ο Δήμος που εργάζομαι προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (57,3%) συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ένας Δήμος πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται, το 31,6% συμφωνεί αρκετά και το 8,5% συμφωνεί (Διάγραμμα 27). Μόλις το 2,6% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την άποψη αυτή. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,44.



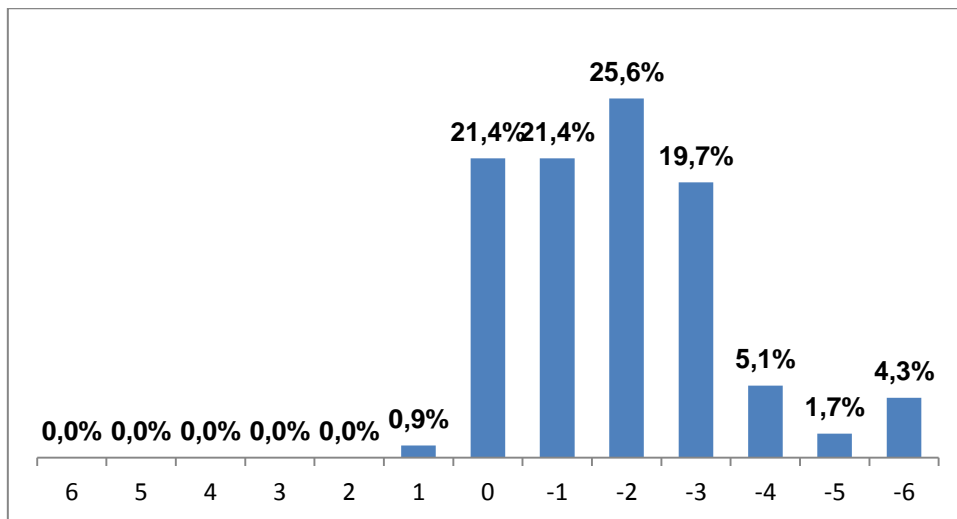
Διάγραμμα 27 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται

Όσον αφορά στις αντιλήψεις τους για τον Δήμο που εργάζονται το 29,9% συμφωνεί ότι ο Δήμος που εργάζονται προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται, το 16,2% συμφωνεί αρκετά και το 8,5% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 29,9% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 7,7% διαφωνεί, το 4,3% διαφωνεί αρκετά και το 3,4% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,62.



Διάγραμμα 28 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται

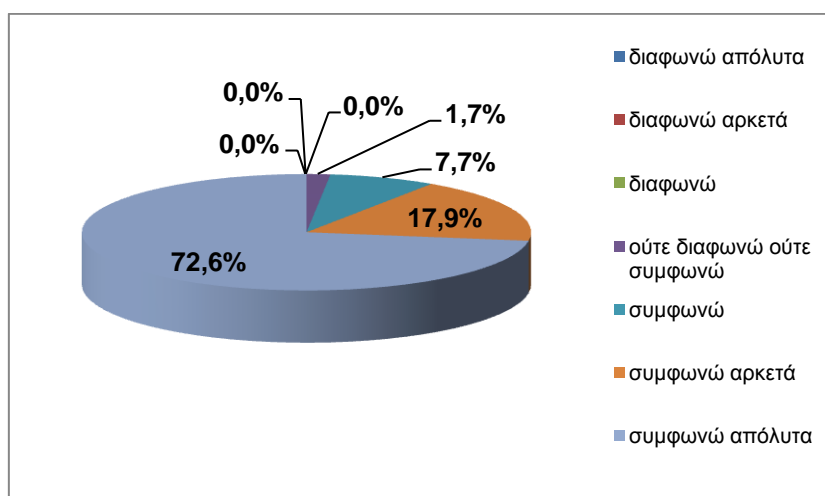
Έτσι, προέκυψε αρνητικό χάσμα στο 77,8% των απαντήσεων, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 29. Επίσης, στο 21,4% των απαντήσεων προέκυψε ταύτιση προσδοκιών – αντιλήψεων. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,85.



Διάγραμμα 29 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται - Ο Δήμος που εργάζομαι προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται

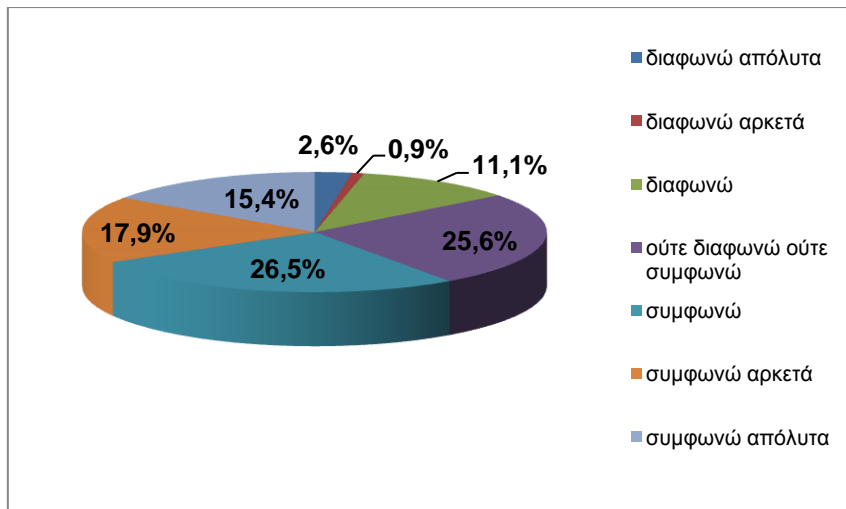
Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια - Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια

Οι προσδοκίες των συμμετεχόντων σχετικά με την άποψη ότι ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια, παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 30. Παρατηρούμε ότι το 72,6% συμφωνεί απόλυτα, το 17,9% συμφωνεί αρκετά και το 7,7% συμφωνεί, ενώ μόλις το 1,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,62.



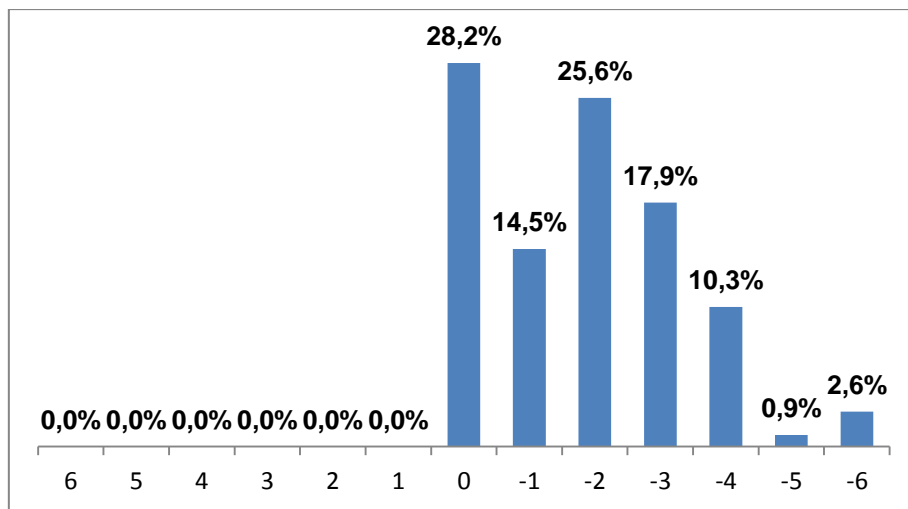
Διάγραμμα 30 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια

Οι αντιλήψεις τους για τον Δήμο που εργάζονται παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 31, από όπου προκύπτει ότι είναι μοιρασμένες στις διάφορες απαντήσεις. Συγκεκριμένα, το 26,5% συμφωνεί ότι ο Δήμος τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια, το 17,9% συμφωνεί αρκετά και το 15,4% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 25,6% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 11,1% διαφωνεί, το 2,6% διαφωνεί απόλυτα και το 0,9% διαφωνεί αρκετά. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,88.



Διάγραμμα 31 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια

Η ταύτιση προσδοκιών – αντιλήψεων στην περίπτωση αυτή φτάνει το 28,2%, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 32. Επίσης, αρνητικό χάσμα παρουσίασε το 71,8% των απαντήσεων. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,8.

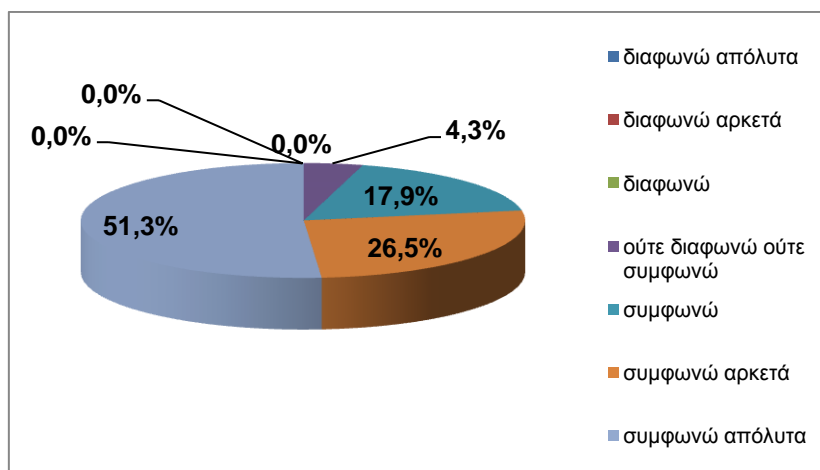


Διάγραμμα 32 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια - Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια

Διάσταση 3^η: ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ

Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους

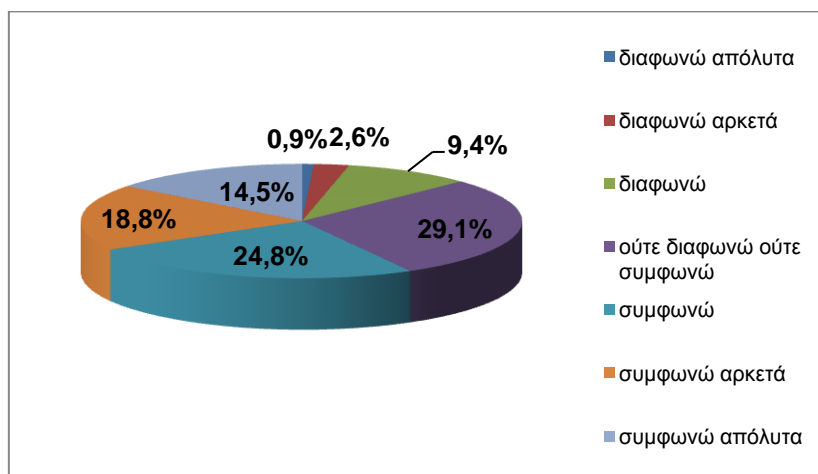
Οι προσδοκίες των συμμετεχόντων σχετικά με την άποψη ότι οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους, παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 33. Παρατηρούμε ότι το 51,3% συμφωνεί απόλυτα, το 26,5% συμφωνεί αρκετά και το 17,9% συμφωνεί. Μόλις το 4,3% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,25.



Διάγραμμα 33 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους

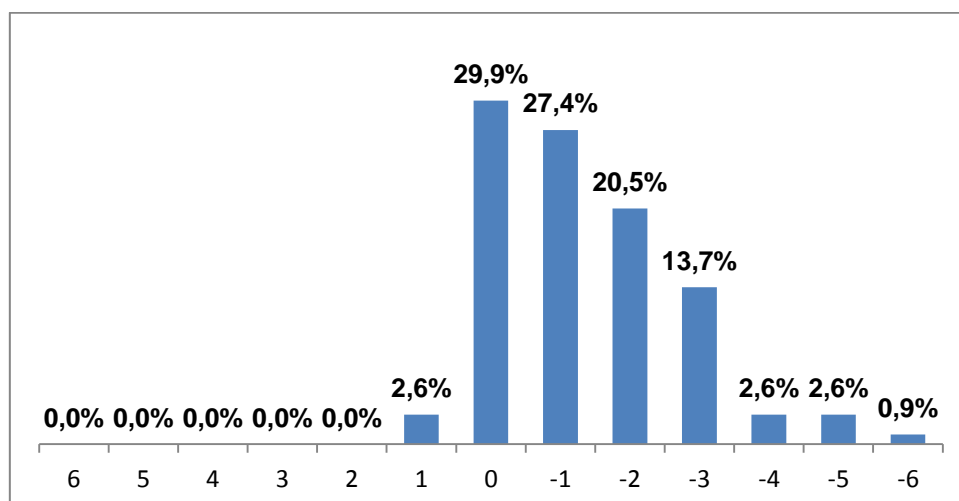
Οι αντιλήψεις τους συγκεκριμένα για τον Δήμο που εργάζονται παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 34, από όπου προκύπτει ότι το 29,1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζονται ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Επίσης, το 24,8% συμφωνεί, το 18,8% συμφωνεί αρκετά και το 14,5% συμφωνεί απόλυτα. Μόλις το 9,4% διαφωνεί,

το 2,6% διαφωνεί αρκετά και το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,89.



Διάγραμμα 34 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους

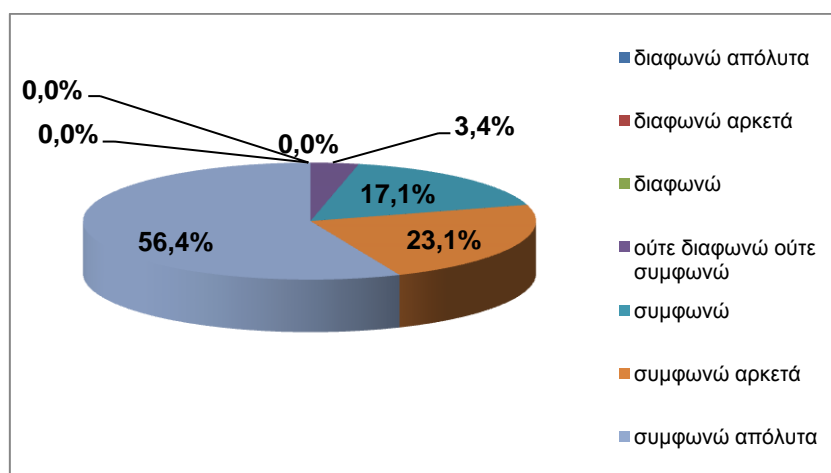
Το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων προέκυψε στην περίπτωση αυτή αρνητικό στο 67,5% των απαντήσεων (Διάγραμμα 35). Επίσης, εμφανίστηκε ταύτιση προσδοκιών – αντιλήψεων στο 29,9%, ενώ στο 2,9% εμφανίστηκε θετικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,35.



Διάγραμμα 35 Χάσμα: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους

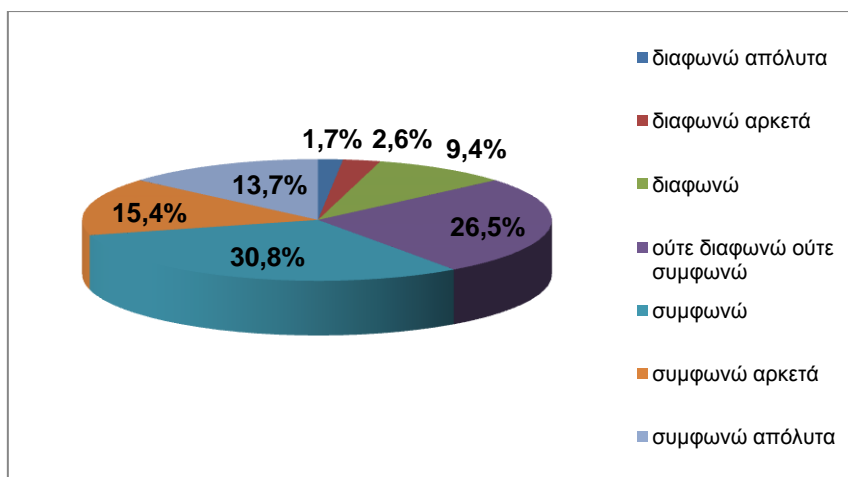
Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες - Ο Δήμος που εργαζόμαστε παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες

Από το Διάγραμμα 36 προκύπτει ότι το 56,4% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ένας Δήμος πρέπει να παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες, το 23,1% συμφωνεί αρκετά και το 17,1% συμφωνεί. Μόλις το 3,4% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την άποψη αυτή. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,32.



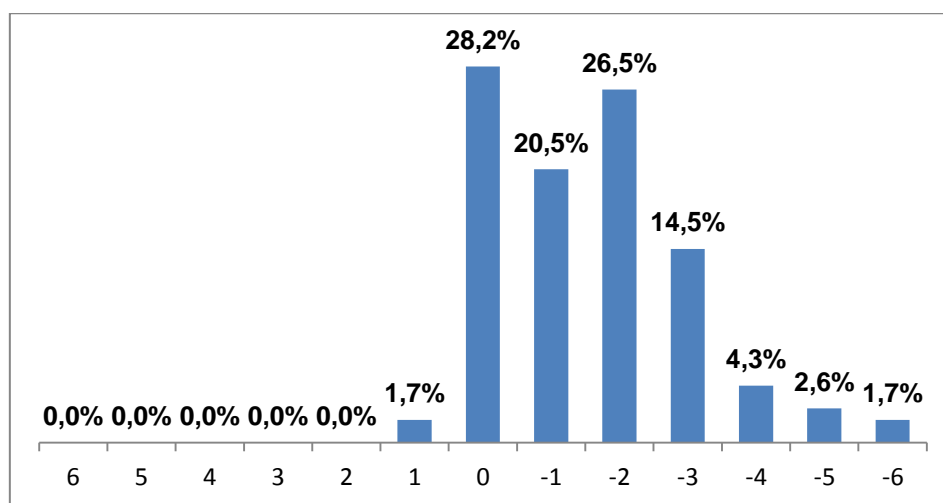
Διάγραμμα 36 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες

Οι αντιλήψεις τους για τον Δήμο που εργαζόμαστε παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 37. Από το Διάγραμμα αυτό προκύπτει ότι το 30,8% συμφωνεί ότι ο Δήμος παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες, το 15,4% συμφωνεί αρκετά και το 13,7% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 26,5% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 9,4% διαφωνεί, το 2,6% διαφωνεί αρκετά και το 1,7% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,83.



Διάγραμμα 37 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες

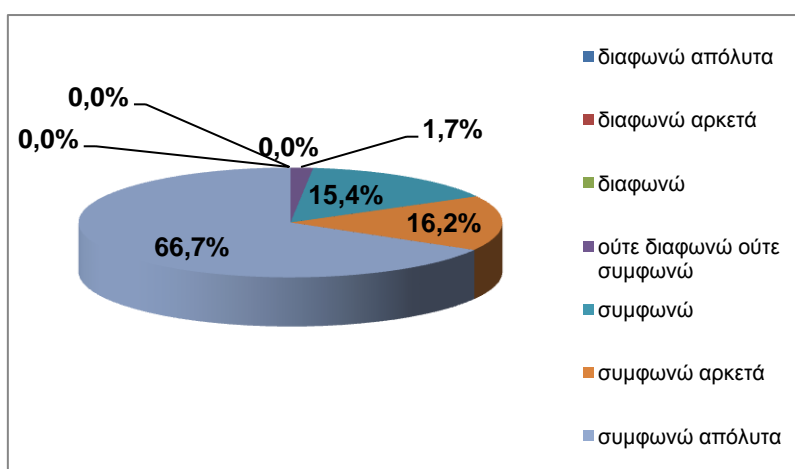
Από το Διάγραμμα 38 παρατηρούμε ότι στο 28,2% των απαντήσεων υπήρξε ταύτιση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, αν και το 70,1% των απαντήσεων εμφάνισε αρνητικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,56.



Διάγραμμα 38 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες - Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες

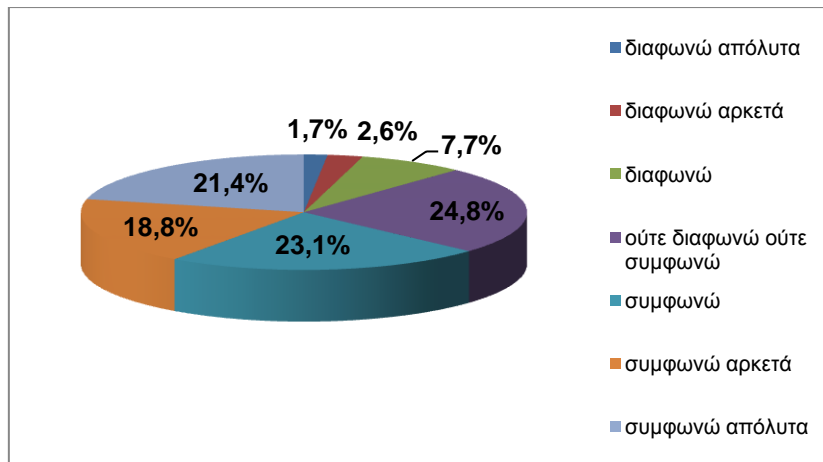
Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργαζόμαστε είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται ότι συμφωνούν με την άποψη ότι οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 39, το 66,7% συμφωνεί απόλυτα, το 16,2% συμφωνεί αρκετά, το 15,4% συμφωνεί, ενώ μόλις το 1,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,48.



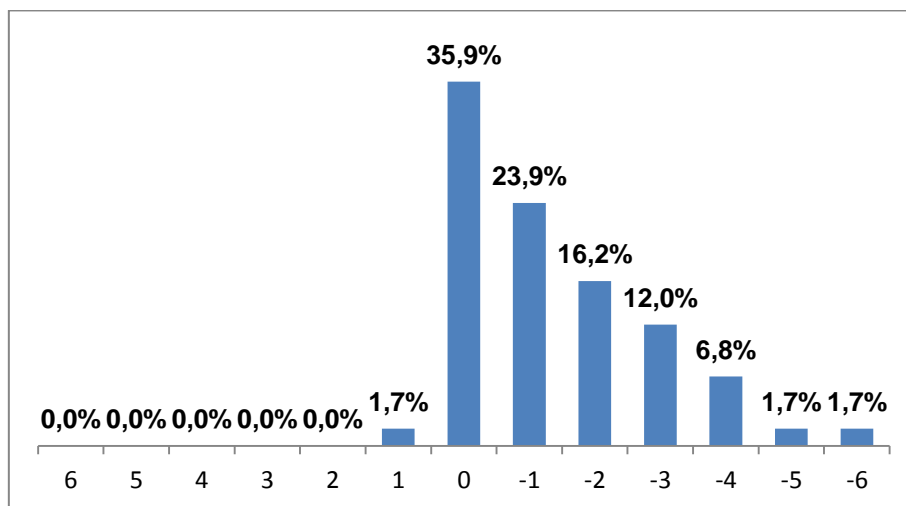
Διάγραμμα 39 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες

Όσον αφορά συγκεκριμένα στον Δήμο που εργαζόμαστε, από το Διάγραμμα 40 προκύπτει ότι το 24,8% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την άποψη ότι οι υπάλληλοι του Δήμου είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες. Επίσης, το 21,4% συμφωνεί απόλυτα, το 23,1% συμφωνεί και το 18,8% συμφωνεί αρκετά. Τέλος, το 7,7% διαφωνεί, το 2,6% διαφωνεί αρκετά και το 1,7% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 5,07.



Διάγραμμα 40 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες

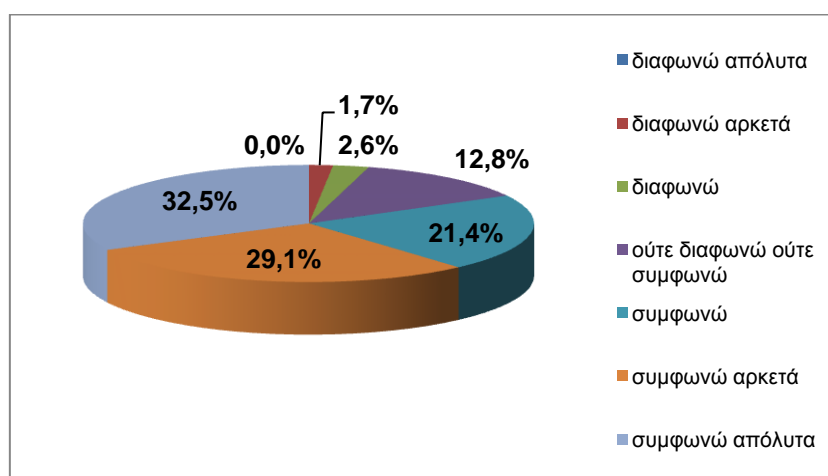
Από το Διάγραμμα 41 παρατηρούμε ότι στο ερώτημα αυτό παρουσιάστηκε ταύτιση προσδοκιών και αντιλήψεων στο 35,9% των απαντήσεων. Επίσης, στο 62,4% των απαντήσεων προέκυψε αρνητικό χάσμα, ενώ μόλις στο 1,7% εμφανίστηκε θετικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,37.



Διάγραμμα 41 Χάσμα: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες

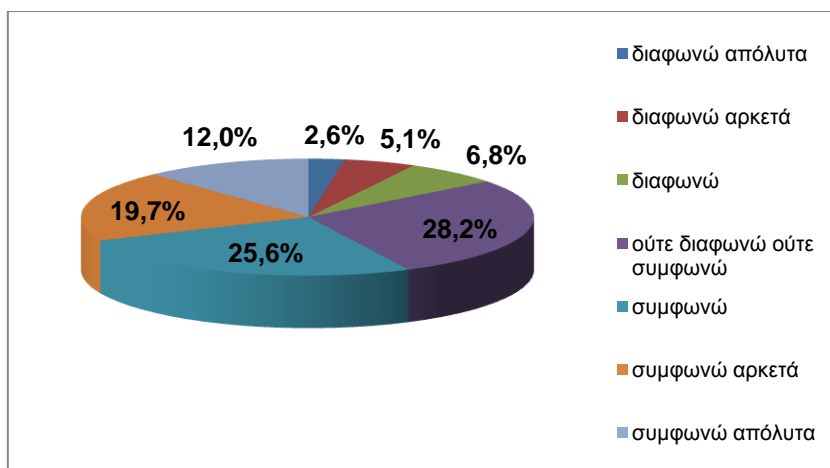
Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι

Οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι, παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 42. Παρατηρούμε ότι το 32,5% συμφωνεί απόλυτα, το 29,1% συμφωνεί αρκετά και το 21,4% συμφωνεί. Επίσης, το 12,8% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 2,6% διαφωνεί και το 1,7% διαφωνεί αρκετά. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 5,71.



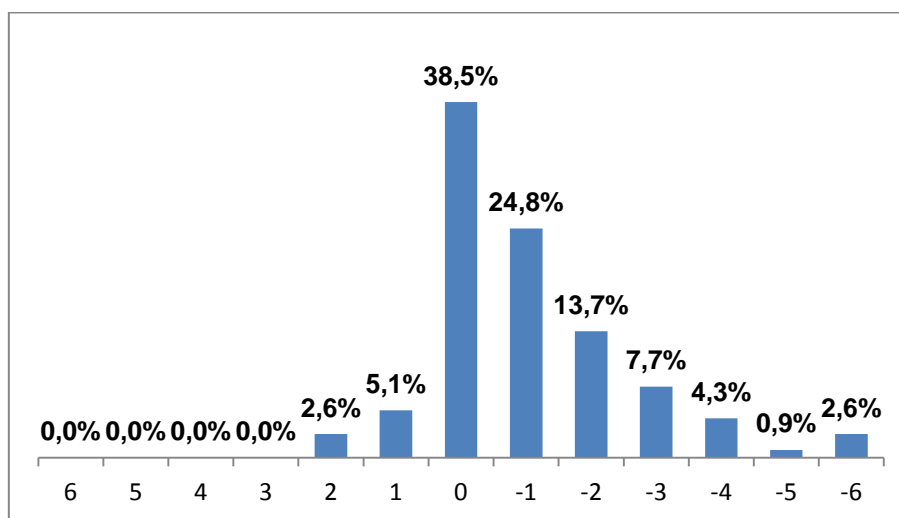
Διάγραμμα 42 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι

Όσον αφορά στις αντιλήψεις τους για τον Δήμο που εργάζονται, αυτές παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 43. Παρατηρούμε ότι το 25,6% συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζονται ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι, το 19,7% συμφωνεί αρκετά και το 12% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 28,2% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 6,8% διαφωνεί, το 5,1% διαφωνεί αρκετά και το 2,6% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,76.



Διάγραμμα 43 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι

Από το Διάγραμμα 44 προκύπτει ότι στο 38,5% των απαντήσεων παρουσιάστηκε ταύτιση μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων. Ωστόσο, στο 53,8% παρουσιάστηκε αρνητικό χάσμα και μόλις στο 2,65% παρουσιάστηκε θετικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,02.

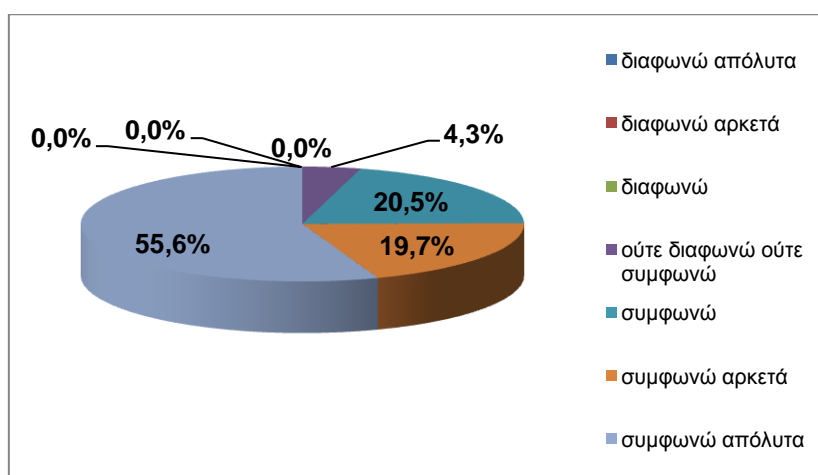


Διάγραμμα 44 Χάσμα: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι

Διάσταση 4^η: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ

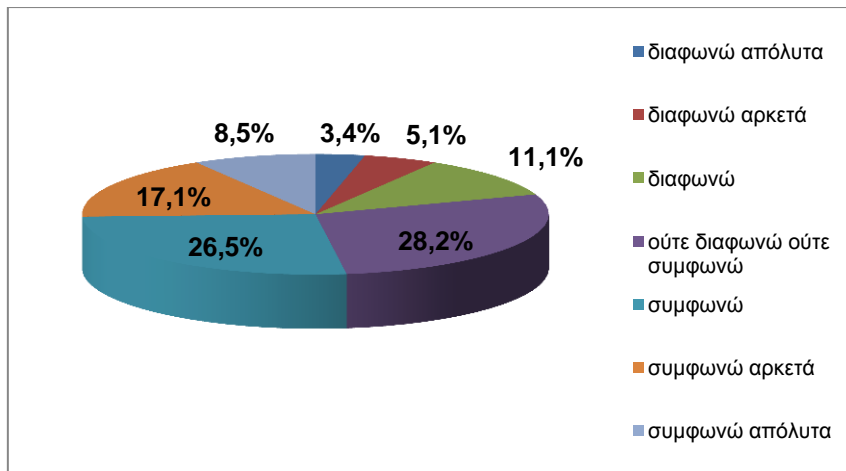
Οι πολίτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους ενός Δήμου - Οι πολίτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους του Δήμου που εργάζομαι

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 45, το 55,6% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι οι πολίτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους ενός Δήμου, το 20,5% συμφωνεί και το 19,7% συμφωνεί αρκετά. Μόλις το 4,3% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την άποψη αυτή. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,26.



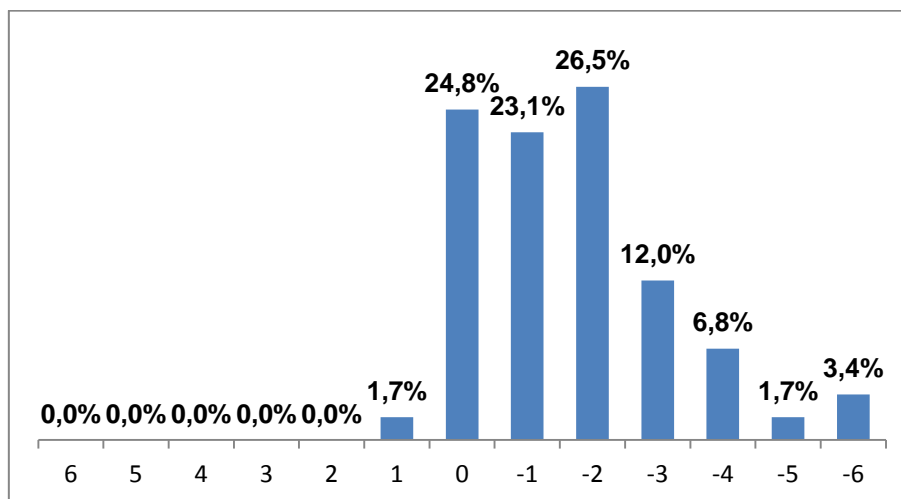
Διάγραμμα 45 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι πολίτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους ενός Δήμου

Στο Διάγραμμα 46 παρουσιάζονται οι αντιλήψεις τους συγκεκριμένα για τον Δήμο που εργάζονται. Παρατηρούμε ότι το 28,2% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την άποψη ότι οι πολίτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους του Δήμου που εργάζονται. Επίσης, το 26,5% συμφωνεί, το 17,1% συμφωνεί αρκετά και το 8,5% συμφωνεί απόλυτα. Από την άλλη πλευρά όμως, το 11,1% διαφωνεί, το 5,1% διαφωνεί αρκετά και το 3,4% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,55.



Διάγραμμα 46 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι πολίτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους του Δήμου που εργάζομαι

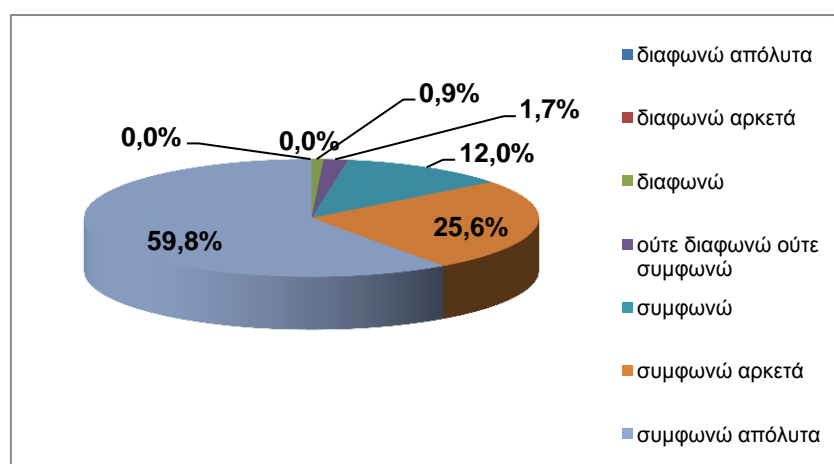
Όσον αφορά στο χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, αυτό παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 47. Παρατηρούμε ότι στην περίπτωση αυτή, υπάρχει ταύτιση προσδοκιών – αντιλήψεων στο 24,8% των απαντήσεων, ενώ στο 73,5% παρουσιάζεται αρνητικό χάσμα. Θετικό χάσμα εμφανίζεται μόλις στο 1,7% των απαντήσεων. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,67.



Διάγραμμα 47 Χάσμα: Οι πολίτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους ενός Δήμου - Οι πολίτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους του Δήμου που εργάζομαι

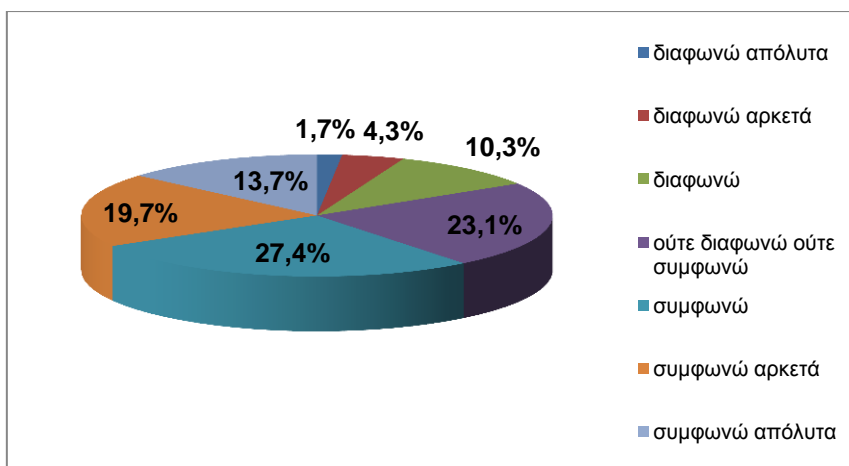
**Οι πολίτες πρέπει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με έναν Δήμο
- Οι πολίτες νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με τον Δήμο που εργάζομαι**

Από το Διάγραμμα 48 παρατηρούμε ότι το 59,8% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι οι πολίτες πρέπει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με έναν Δήμο. Επίσης, το 25,6% συμφωνεί αρκετά, το 12% συμφωνεί, το 1,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 0,9% διαφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,42.



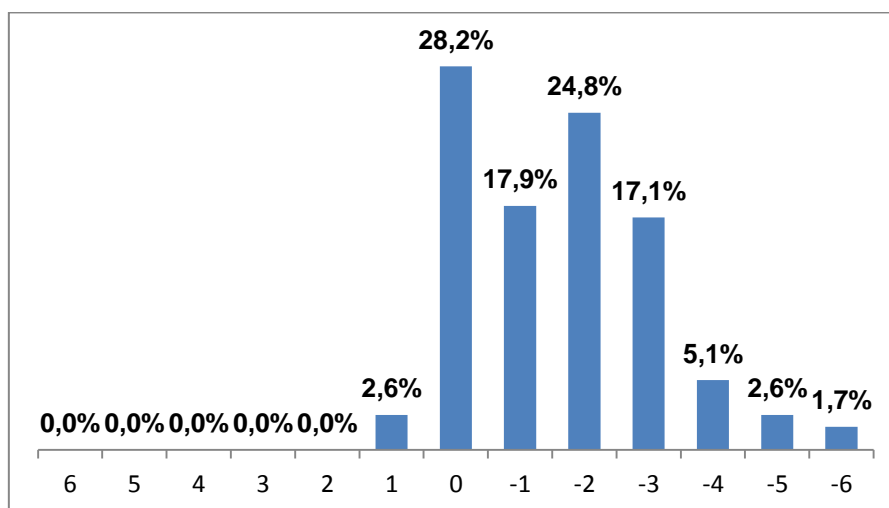
Διάγραμμα 48 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι πολίτες πρέπει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με έναν Δήμο

Στο Διάγραμμα 49 φαίνεται ότι το 27,4% συμφωνεί ότι οι πολίτες νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με τον Δήμο που εργάζονται, το 19,7% συμφωνεί αρκετά και το 13,7% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 23,1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 10,3% διαφωνεί, το 4,3% διαφωνεί αρκετά και το 1,7% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,84.



Διάγραμμα 49 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι πολίτες νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με τον Δήμο που εργάζομαι

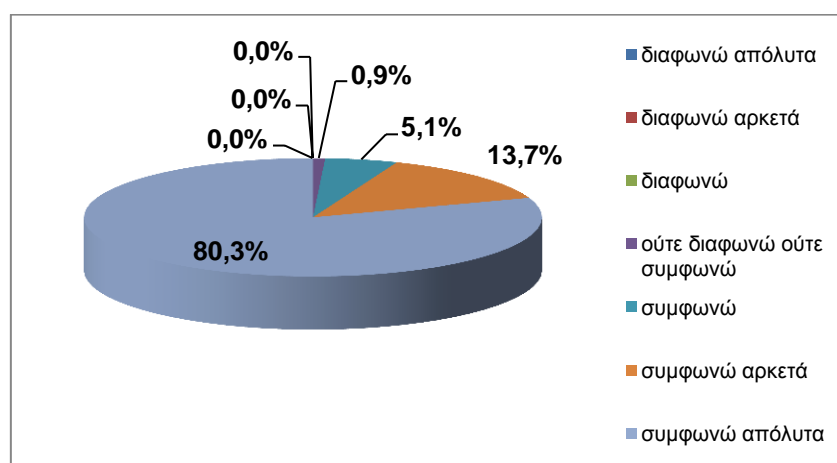
Η ταύτιση προσδοκιών – αντιλήψεων στην περίπτωση αυτή, είναι 28,2%, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 50. Επίσης, στο 69,2% παρουσιάστηκε αρνητικό χάσμα, ενώ μόλις στο 2,6% παρουσιάστηκε θετικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,6.



Διάγραμμα 50 Χάσμα: Οι πολίτες πρέπει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με έναν Δήμο - Οι πολίτες νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με τον Δήμο που εργάζομαι

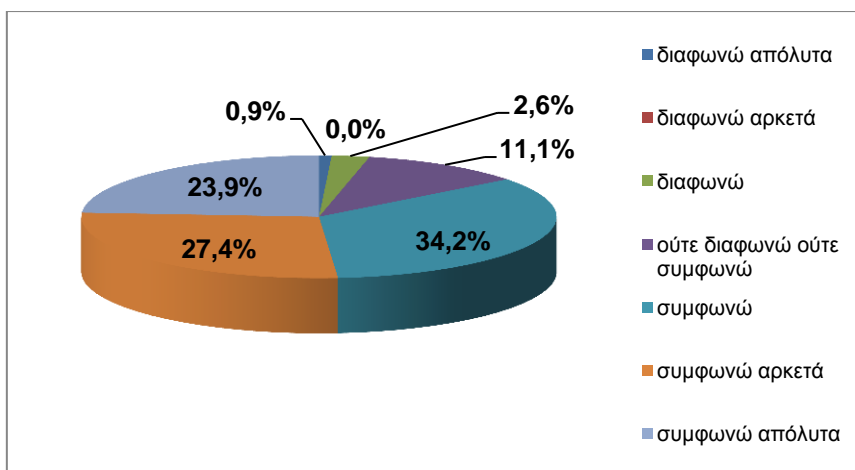
Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι ευγενικοί

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (80,3%) συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 51. Επίσης, το 13,7% συμφωνεί αρκετά, το 5,1% συμφωνεί και το 0,9% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,74.



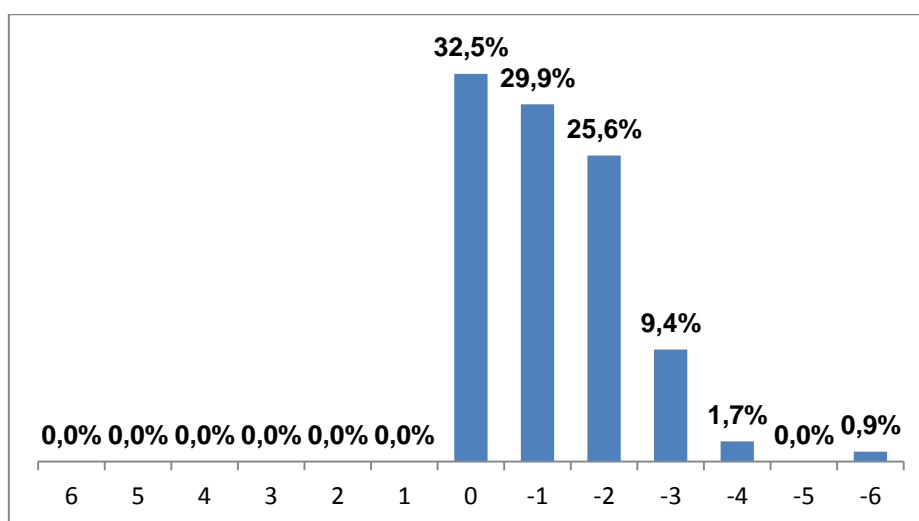
Διάγραμμα 51 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί

Οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον Δήμο που εργάζονται παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 52. Παρατηρούμε ότι το 34,2% συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι στον Δήμο είναι ευγενικοί, το 27,4% συμφωνεί αρκετά και το 23,9% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 11,1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 2,6% διαφωνεί και το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 5,56.



Διάγραμμα 52 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι ευγενικοί

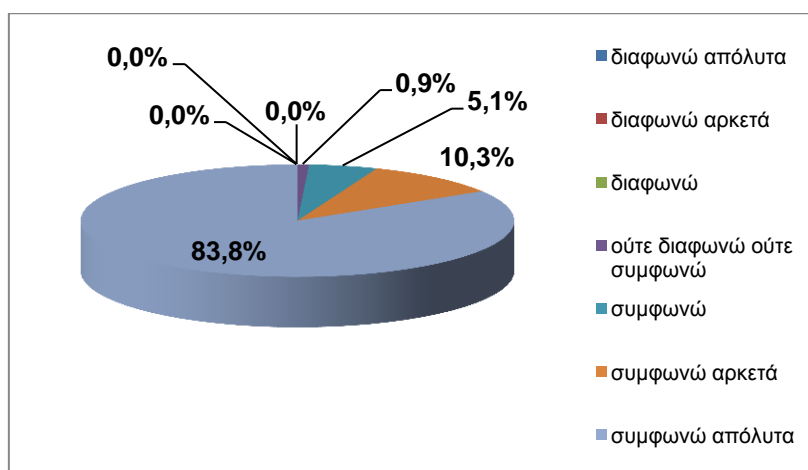
Από το Διάγραμμα 53 προκύπτει ότι στο 32,5% των απαντήσεων παρουσιάστηκε ταύτιση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, ενώ στο 67,5% παρουσιάστηκε αρνητικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,21.



Διάγραμμα 53 Χάσμα: Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί - Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι ευγενικοί

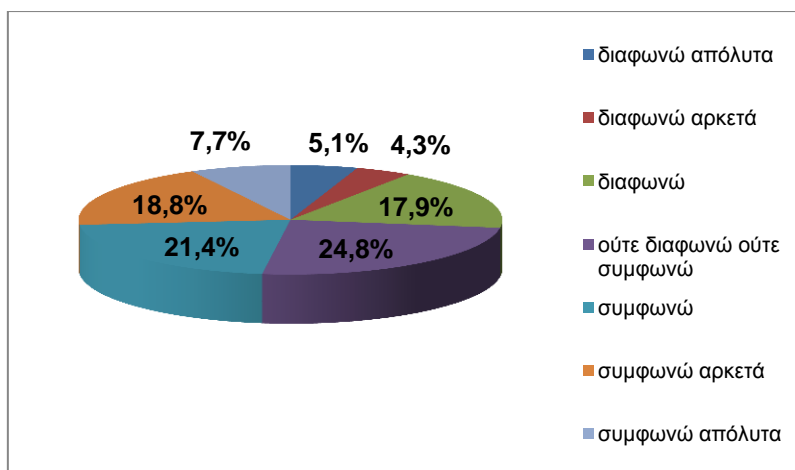
Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους - Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (83,8%) συμφωνεί απόλυτα ότι ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους (Διάγραμμα 54). Επίσης, το 10,3% συμφωνεί αρκετά, το 5,1% συμφωνεί και το 0,9% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,77.



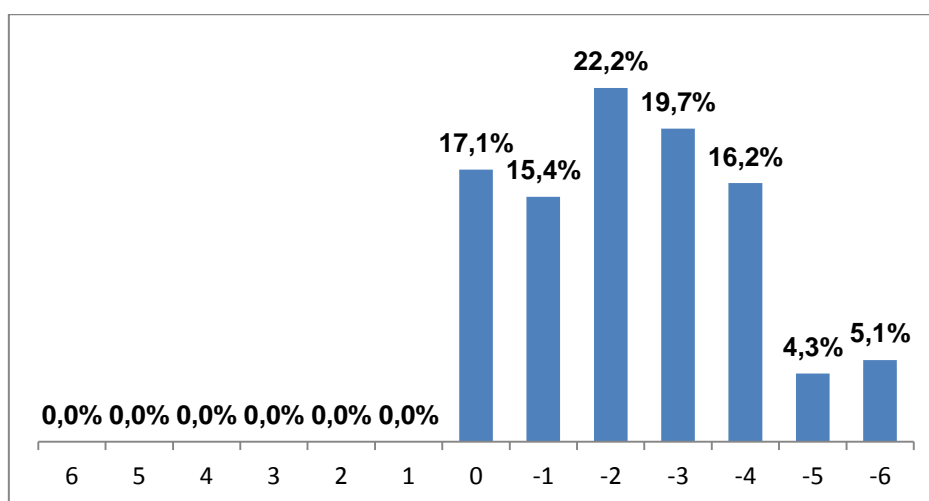
Διάγραμμα 54 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους

Όσον αφορά συγκεκριμένα για τον Δήμο που εργάζονται, οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 55. Παρατηρούμε ότι το 24,8% των συμμετεχόντων ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την άποψη ότι ο Δήμος παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους. Επίσης, το 21,4% συμφωνεί, το 18,8% συμφωνεί αρκετά και το 7,7% συμφωνεί απόλυτα. Ωστόσο, το 17,9% διαφωνεί, το 5,1% διαφωνεί απόλυτα και το 4,3% διαφωνεί αρκετά. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,41.



Διάγραμμα 55 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους

Ταύτιση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων στην περίπτωση αυτή, εμφανίστηκε στο 17,1% των απαντήσεων, ενώ στο 82,9% παρουσιάστηκε αρνητικό χάσμα, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 56. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -2,36.

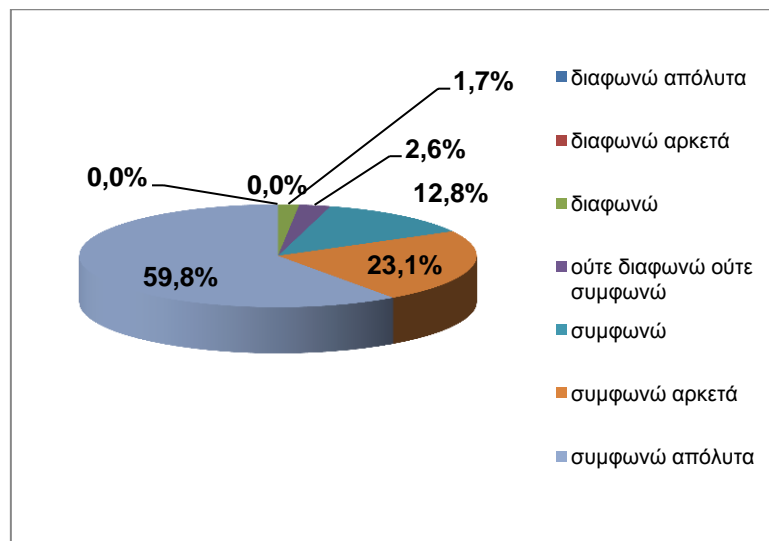


Διάγραμμα 56 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους - Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους

Διάσταση 5^η: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ

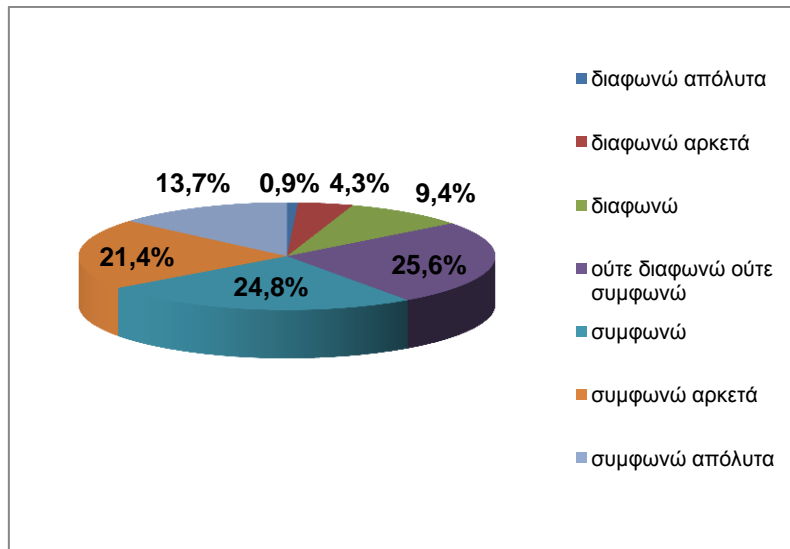
Ένας Δήμος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη - Ο Δήμος που εργάζομαι δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη

Οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν ένας Δήμος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 57. Το 59,8% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, το 23,1% συμφωνεί αρκετά, το 12,8% συμφωνεί, το 2,6% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 1,7% διαφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,37.



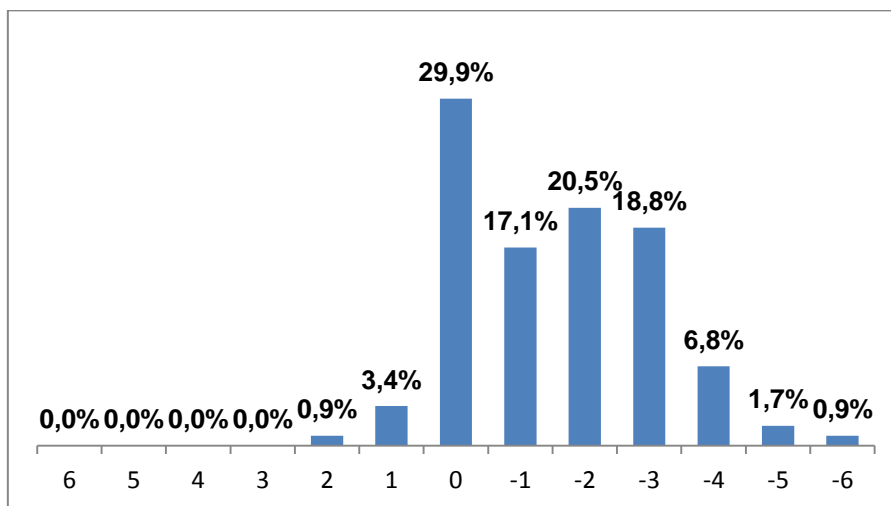
Διάγραμμα 57 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη

Οι αντιλήψεις τους συγκεκριμένα για τον Δήμο που εργάζονται παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 58. Παρατηρούμε ότι το 25,6% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ότι ο Δήμος δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη. Ωστόσο, το 24,8% συμφωνεί, το 21,4% συμφωνεί αρκετά και το 13,7% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 9,4% διαφωνεί, το 4,3% διαφωνεί αρκετά και το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,88.



Διάγραμμα 58 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη

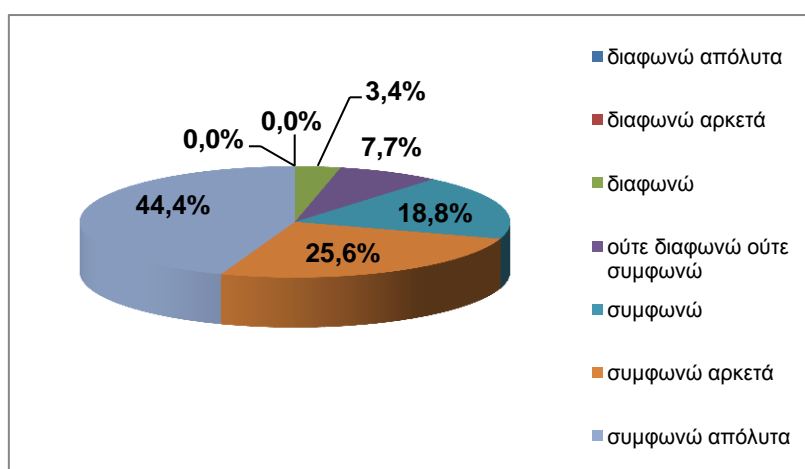
Στο Διάγραμμα 59 παρουσιάζονται τα χάσματα που προέκυψαν μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, από όπου παρατηρούμε ότι στο 65,8% παρουσιάστηκε αρνητικό χάσμα. Ωστόσο, υπήρξε ταύτιση προσδοκιών – αντιλήψεων στο 29,9% των απαντήσεων. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,5.



Διάγραμμα 59 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη - Ο Δήμος που εργάζομαι δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη

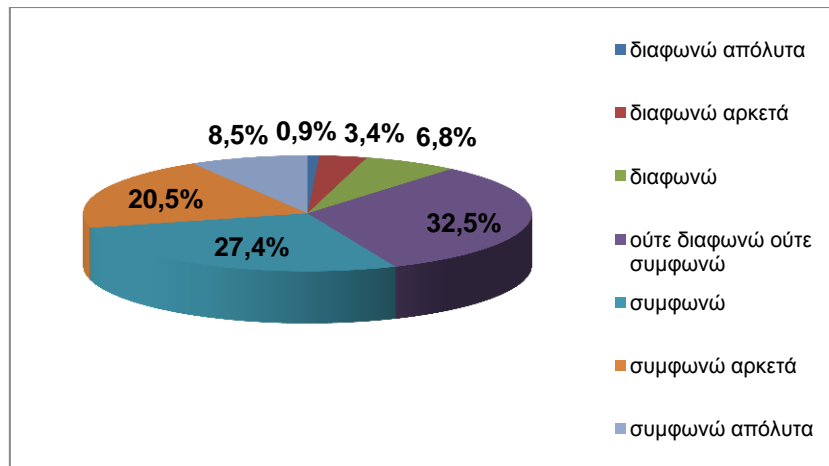
Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη

Από το Διάγραμμα 60 προκύπτει ότι το 44,4% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη, το 25,6% συμφωνεί αρκετά και το 18,8% συμφωνεί. Επίσης, το 7,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 3,4% διαφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6.



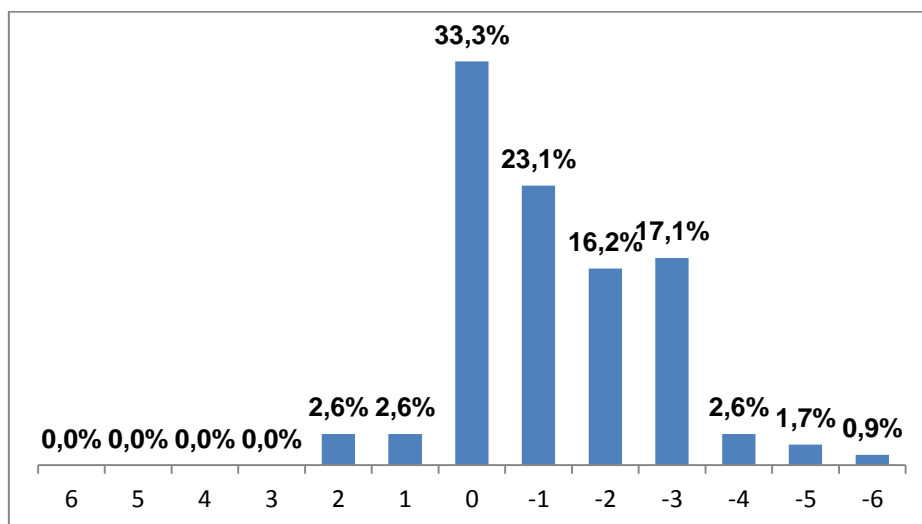
Διάγραμμα 60 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη

Όσον αφορά στις αντιλήψεις τους για τον Δήμο που εργάζονται, το 32,5% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ότι οι υπάλληλοί του δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη (Διάγραμμα 61). Επίσης, το 27,4% συμφωνεί, το 20,5% συμφωνεί αρκετά και το 8,5% συμφωνεί απόλυτα. Ωστόσο, το 6,8% διαφωνεί, το 3,4% διαφωνεί αρκετά και το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,78.



Διάγραμμα 61 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη

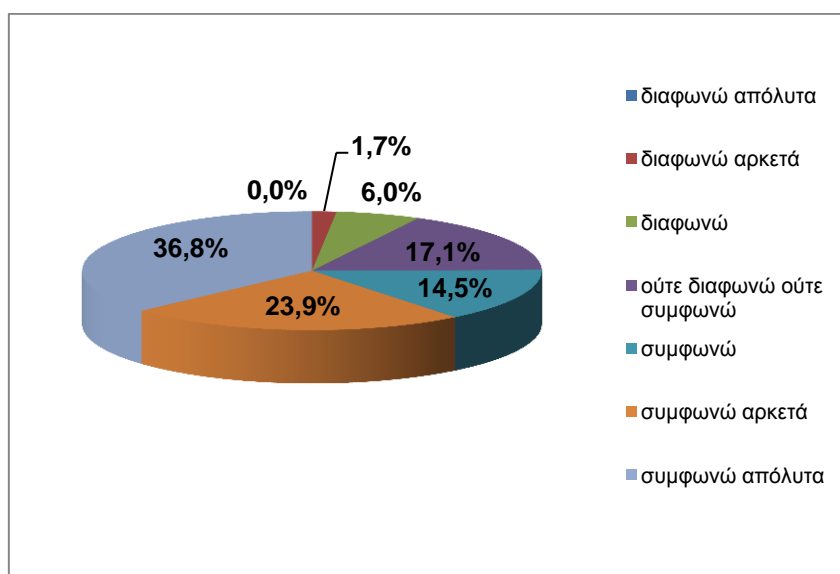
Το χάσμα προσδοκιών – αντιλήψεων για την περίπτωση αυτή, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 62, από όπου προκύπτει ότι στο 61,5% των απαντήσεων προέκυψε αρνητικό. Ταύτιση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων διαπιστώθηκε στο 33,3%, ενώ σε ένα ποσοστό 5,1% διαπιστώθηκε θετικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,23.



Διάγραμμα 62 Χάσμα: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη

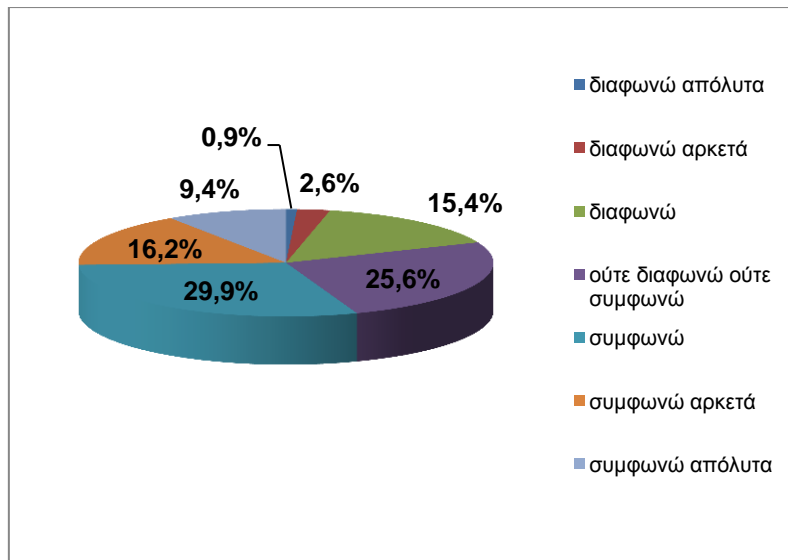
Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζονται γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών

Από το Διάγραμμα 63 διαπιστώνεται ότι το 36,8% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών, το 23,9% συμφωνεί αρκετά και το 14,5% συμφωνεί. Επίσης, το 17,1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 6% διαφωνεί και το 1,7% διαφωνεί αρκετά. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 5,63.



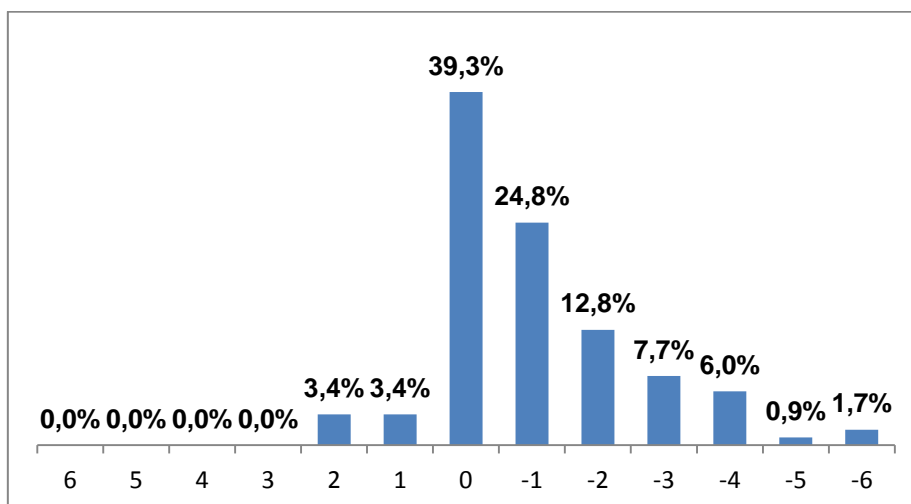
Διάγραμμα 63 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών

Από το Διάγραμμα 64 προκύπτει ότι το 29,9% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζονται γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών, το 16,2% συμφωνεί αρκετά και το 9,4% συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 25,6% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 15,4% διαφωνεί, το 2,6% διαφωνεί αρκετά και το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,68.



Διάγραμμα 64 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών

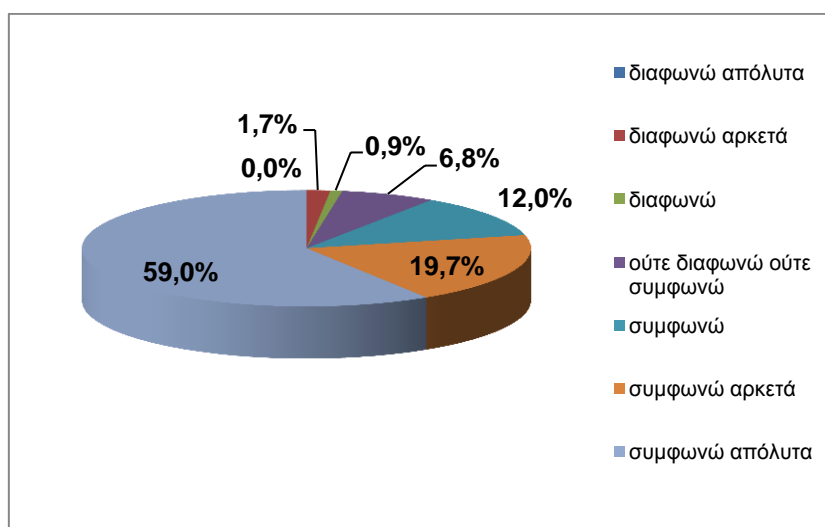
Όσον αφορά στο χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, αυτό παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 65. Παρατηρούμε ότι υπάρχει ταύτιση προσδοκιών και αντιλήψεων στο 39,3% των απαντήσεων, ενώ στο 53,8% των απαντήσεων προέκυψε αρνητικό χάσμα και στο 6,8% θετικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,02.



Διάγραμμα 65 Χάσμα: Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών - Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών

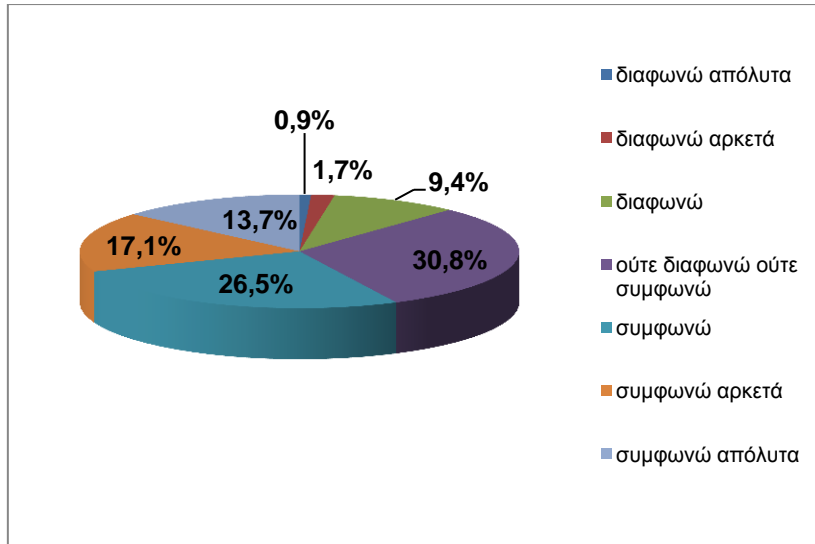
Ένας Δήμος πρέπει να λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών - Ο Δήμος που εργάζομαι λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών

Το 59% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ένας Δήμος πρέπει να λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών, το 19,7% συμφωνεί αρκετά και το 12% συμφωνεί, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 66. Επίσης, το 6,8% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 1,7% διαφωνεί αρκετά και το 0,9% διαφωνεί. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,24.



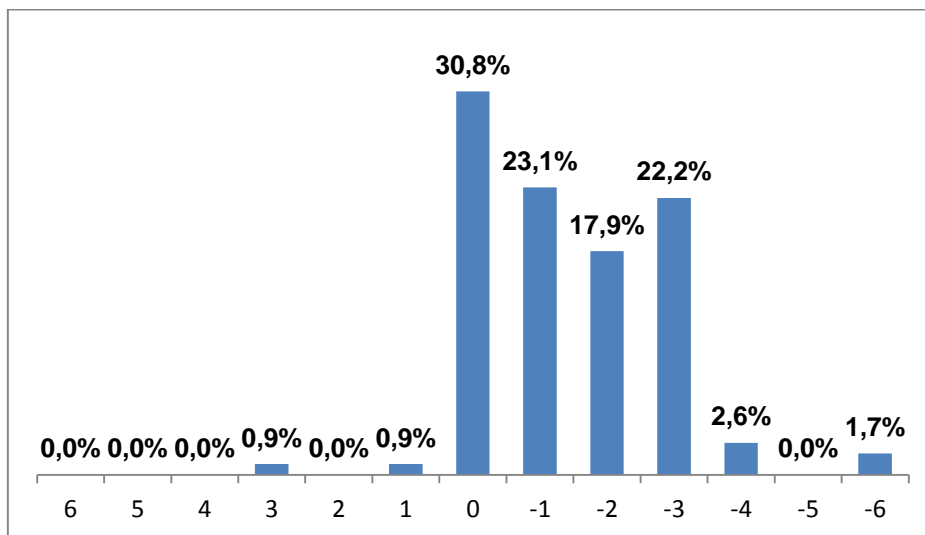
Διάγραμμα 66 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών

Από το Διάγραμμα 67 προκύπτει ότι το 30,8% των συμμετεχόντων ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την άποψη ότι ο Δήμος που εργάζονται λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών. Επίσης, το 26,5% συμφωνεί με την άποψη αυτή, το 17,1% συμφωνεί αρκετά και το 13,7% συμφωνεί απόλυτα. Αντιθέτως, το 9,4% διαφωνεί, το 1,7% διαφωνεί αρκετά και το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 4,86.



Διάγραμμα 67 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών

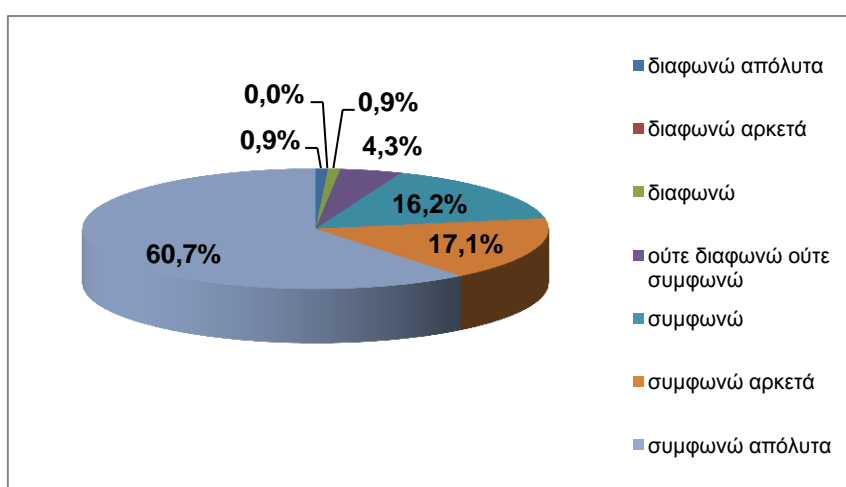
Ταύτιση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων διαπιστώθηκε στο 30,8% των απαντήσεων, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 68. Επίσης, στο 67,5% διαπιστώθηκε αρνητικό χάσμα και στο 1,7% θετικό χάσμα. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -1,43.



Διάγραμμα 68 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών - Ο Δήμος που εργάζομαι λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών

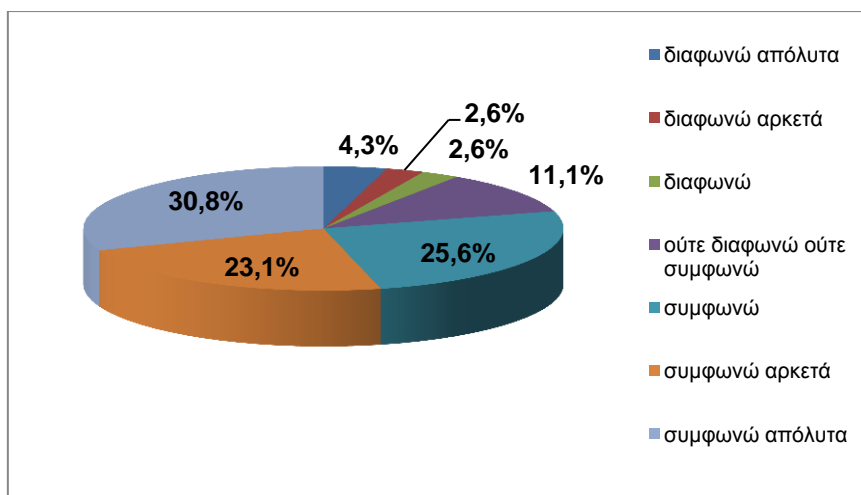
Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες - Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες

Το 60,7% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες, το 17,1% συμφωνεί αρκετά και το 16,2% συμφωνεί, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 69. Επίσης, το 4,3% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 0,9% διαφωνεί και το 0,9% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των προσδοκιών προέκυψε ίση με 6,29.



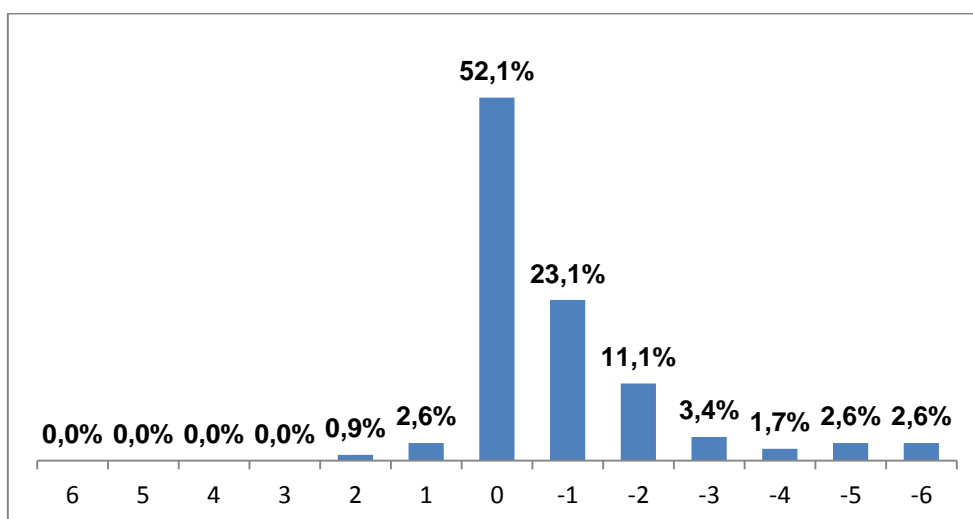
Διάγραμμα 69 Προσδοκίες συμμετεχόντων: Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες

Από το Διάγραμμα 70 προκύπτει ότι το 30,8% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο Δήμος που εργάζονται τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες, το 25,6% συμφωνεί και το 23,1% συμφωνεί αρκετά. Επίσης, το 11,1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 2,6% διαφωνεί αρκετά, το 2,6% διαφωνεί και το 4,3% διαφωνεί απόλυτα. Η μέση τιμή των αντιλήψεων προέκυψε ίση με 5,44.



Διάγραμμα 70 Αντιλήψεις συμμετεχόντων: Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες

Το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 71. Παρατηρούμε ότι διαπιστώθηκε ταύτιση προσδοκιών – αντιλήψεων στο 52,1% των απαντήσεων, αρνητικό χάσμα στο 44,4% και θετικό χάσμα στο 3,4%. Η μέση τιμή του χάσματος προέκυψε ίση με -0,86.



Διάγραμμα 71 Χάσμα: Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες - Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες

6.2 Σύνοψη ευρημάτων έρευνας

Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωμένα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη. Το πρώτο σημείο που θα πρέπει να επισημανθεί είναι το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δίνουν μεγάλη σημασία σε όλους τους παράγοντες ποιότητας που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο SERVQUAL, καθώς σε όλες τις ερωτήσεις οι προσδοκίες ήταν θετικές για την συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων. Επίσης, στις 20 από τις 22 ερωτήσεις, οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν τους παράγοντες με μέσο όρο πάνω από 6 (δηλαδή, μεταξύ του «συμφωνώ αρκετά» και του «συμφωνώ απόλυτα»), ενώ στις άλλες δύο ερωτήσεις η μέση τιμή ήταν μεταξύ 5 και 6 (δηλαδή, μεταξύ του «συμφωνώ» και του «συμφωνώ αρκετά»).

Ωστόσο, οι αντιλήψεις τους για την ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου Αρταίων παρουσιάστηκαν σαφώς χαμηλότερες. Θα πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι οι αντιλήψεις, αν και χαμηλότερες από τις προσδοκίες, είναι θετικές για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων. Εξαιρέση αποτελούν οι ερωτήσεις που αφορούν στον σύγχρονο εξοπλισμό και την αισθητική των γραφείων του Δήμου, όπου οι αντιλήψεις είναι μεν υψηλές για μεγάλο ποσοστό συμμετεχόντων, αλλά όχι για την πλειοψηφία αυτών. Στις 16 από τις 22 ερωτήσεις, η μέση τιμή προέκυψε μεταξύ 4 και 5 (δηλαδή, μεταξύ του «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και του «συμφωνώ»), στις 5 ερωτήσεις προέκυψε μεταξύ 4 και 5 (δηλαδή, μεταξύ του «συμφωνώ» και του «συμφωνώ αρκετά») και σε 1 ερώτηση προέκυψε μεταξύ 3 και 4 (δηλαδή, μεταξύ του «διαφωνώ» και του «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ»).

Όπως ήταν αναμενόμενο, οι προαναφερθείσες διαφορές μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων οδήγησαν σε αρνητικά χάσματα στο σύνολο των ερωτήσεων. Δηλαδή, οι προσδοκίες των συμμετεχόντων είναι υψηλότερες από τις αντιλήψεις τους για όλους τους παράγοντες ποιότητας που εξετάστηκαν. Οι μέσες τιμές των χασμάτων κυμάνθηκαν από -0,86 έως -2,72. Η χαμηλότερη μέση τιμή χάσματος (-0,86) εμφανίστηκε στο ερώτημα που αναφέρει ότι ο Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες. Η μεγαλύτερη μέση τιμή χάσματος (-2,72) εμφανίστηκε στο ερώτημα που αναφέρει ότι τα γραφεία του Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική. Ωστόσο, δεδομένου ότι το πιθανό εύρος των χασμάτων φτάνει μέχρι το -6, θεωρούμε ότι στην προκειμένη περίπτωση τα χάσματα κυμάνθηκαν σε σχετικά μέτρια έως χαμηλά επίπεδα.

Πίνακας 3 Σύνοψη ευρημάτων έρευνας

Ερώτημα	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ				ΑΝΤΙΔΗΨΕΙΣ				ΧΑΣΜΑ			
	συμφωνία	ουδέτερο	διαφωνία	M.T.	συμφωνία	ουδέτερο	διαφωνία	M.T.	θετικό	ουδέτερο	αρνητικό	M.T.
Διάσταση 1η: ΑΠΟΤΟΤΗΤΑ												
Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό	94,9%	1,7%	3,4%	6,53	46,2%	20,5%	33,3%	4,10	4,3%	12,8%	82,9%	-2,5
Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική	97,4%	1,7%	0,9%	6,55	41%	19,7%	39,3%	3,83	2,6%	11,1%	86,3%	-2,72
Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση	98,3%	1,7%	0%	6,61	84,6%	12,8%	2,6%	5,5	4,3%	37,6%	58,1%	-1,07
Η εμφάνιση των γραφείων ενός Δήμου πρέπει να συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει	84,6%	11,1%	4,3%	6,04	59,8%	17,9%	22,2%	4,62	8,5%	28,2%	63,2%	-1,52
Διάσταση 2η: ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ												
Όταν ένας Δήμος υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει να το κάνει	98,3%	1,7%	0%	6,64	54,7%	25,6%	19,7%	4,6	2,6%	17,9%	79,5%	-1,99
Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να τον καθησυχάζει	94,9%	5,1%	0%	6,39	66,7%	18,8%	14,5%	4,99	2,6%	31,6%	65,8%	-1,44
Ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος	100%	0%	0%	6,75	68,4%	17,9%	13,7%	5,04	0,9%	27,4%	71,8%	-1,74
Ένας Δήμος πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται	97,4%	2,6%	0%	6,44	54,7%	29,9%	15,4%	4,62	0,9%	21,4%	77,8%	-1,85
Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια	98,3%	1,7%	0%	6,62	59,8%	25,6%	14,5%	4,88	0%	28,2%	71,8%	-1,8
Διάσταση 3η: ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ												
Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους	95,7%	4,3%	0%	6,25	58,1%	29,1%	12,8%	4,89	2,6%	29,9%	67,5%	-1,35
Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες	96,6%	3,4%	0%	6,32	59,8%	26,5%	13,7%	4,83	1,7%	28,2%	70,1%	-1,56

Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες	98,3%	1,7%	0%	6,48	63,2%	24,8%	12%	5,07	1,7%	35,9%	62,4%	-1,37
Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι	82,9%	12,8%	4,3%	5,71	57,3%	28,2%	14,5%	4,76	7,7%	38,5%	53,8%	-1,02
Διάσταση 4η: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ												
Οι πολίτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους ενός Δήμου	95,7%	4,3%	0%	6,26	52,1%	28,2%	19,7%	4,55	1,7%	24,8%	73,5%	-1,67
Οι πολίτες πρέπει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με έναν Δήμο	97,4%	1,7%	0,9%	6,42	60,7%	23,1%	16,2%	4,84	2,6%	28,2%	69,2%	-1,6
Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί	99,1%	0,9%	0%	6,74	85,5%	11,1%	3,4%	5,56	0%	32,5%	67,5%	-1,21
Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους	99,1%	0,9%	0%	6,77	47,9%	24,8%	27,4%	4,41	0%	17,1%	82,9%	-2,36
Διάσταση 5η: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ												
Ένας Δήμος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη	95,7%	2,6%	1,7%	6,37	59,8%	25,6%	14,5%	4,88	4,3%	29,9%	65,8%	-1,5
Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη	88,9%	7,7%	3,4%	6	56,4%	32,5%	11,1%	4,78	5,1%	33,3%	61,5%	-1,23
Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών	75,2%	17,1%	7,7%	5,63	55,6%	25,6%	18,8%	4,68	6,8%	39,3%	53,8%	-1,02
Ένας Δήμος πρέπει να λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών	90,6%	6,8%	2,6%	6,24	57,3%	30,8%	12%	4,86	1,7%	30,8%	67,5%	-1,43
Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες	94%	4,3%	1,7%	6,29	79,5%	11,1%	9,4%	5,44	3,4%	52,1%	44,4%	-0,86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας ήταν η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εστιάζοντας το ενδιαφέρον συγκεκριμένα στον Δήμο Αρταίων. Για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού, χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο SERVQUAL, μετά από κατάλληλη μετάφραση και προσαρμογή του στις ανάγκες της παρούσης έρευνας. Το συγκεκριμένο εργαλείο δημιουργήθηκε από τους Parasuraman et al. (1988), και η βιβλιογραφική έρευνα που διεξήχθη έδειξε ότι έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές για την μελέτη της ικανοποίησης των πολιτών από δημόσιους οργανισμούς (Wisniewski, 1996; Orwig et al. 1997; Wisniewski, 2001a, Wisniewski, 2001b, Κοντογεώργος & Τσελεμπής, 2012; Κιοσέογλου & Κοεμτζή, 2016 κ.α.). Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 117 υπάλληλοι του Δήμου Αρταίων. Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο πρώτο μέρος τους ερωτηματολογίου έδειξαν ότι το δείγμα μας ήταν αρκετά αντιπροσωπευτικό.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρχικά, ότι οι παράγοντες και οι διαστάσεις ποιότητας που περιλαμβάνονται στο ερευνητικό εργαλείο SERVQUAL κρίθηκαν στο σύνολό τους από τους συμμετέχοντες ως ιδιαίτερα σημαντικά. Συγκεκριμένα, στις 20 από τις 22 ερωτήσεις, οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν τους παράγοντες με μέσο όρο πάνω από 6 (δηλαδή, μεταξύ του «συμφωνώ αρκετά» και του «συμφωνώ απόλυτα»), ενώ στις άλλες δύο ερωτήσεις η μέση τιμή ήταν μεταξύ 5 και 6 (δηλαδή, μεταξύ του «συμφωνώ» και του «συμφωνώ αρκετά»). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι με τον παράγοντα «Ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος» συμφώνησε το σύνολο των συμμετεχόντων (με μέση τιμή 6,75), ενώ με τους παράγοντες «Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί» και «Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους» συμφώνησε το 99,1% (μέση τιμή 6,74 και 6,77 αντίστοιχα). Επίσης, με τους παράγοντες «Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση», «Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια» και «Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες» συμφώνησε το 98,3% (μέσες τιμές 6,61, 6,62 και 6,48 αντίστοιχα). Τα χαμηλότερα ποσοστά συμφωνίας συγκέντρωσε ο παράγοντας «Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών» και «Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι

αν είναι», αν και τα ποσοστά αυτά παρουσιάστηκαν εξίσου υψηλά (75,2% και μέση τιμή 5,63, 82,9% και μέση τιμή 5,71 αντίστοιχα). Συνεπώς, η έρευνά μας ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων κρίνουν τους παράγοντες που περιλαμβάνει ως ιδιαίτερα σημαντικούς για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Ελλάδας.

Τα ανωτέρω στοιχεία δείχνουν λοιπόν, ότι οι προσδοκίες των συμμετεχόντων συγκεκριμένα για την ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου Αρταίων, είναι ιδιαίτερα υψηλές για όλους τους παράγοντες και τις διαστάσεις ποιότητας που εξετάστηκαν. Ωστόσο, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου Αρταίων διαπιστώθηκε αρκετά χαμηλότερη. Βέβαια, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι αντιλήψεις, αν και χαμηλότερες από τις προσδοκίες, είναι θετικές για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων. Επίσης, η μέση τιμή των απαντήσεων προέκυψε στην πλειοψηφία των ερωτημάτων μεταξύ 4 και 5 (δηλαδή μεταξύ του «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και του «συμφωνώ»). Πιο αναλυτικά, η αντίληψη των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί» είναι θετική για το 85,5% εξ αυτών (μέση τιμή 5,56), για τον παράγοντα «Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση» είναι θετική για το 84,6% (μέση τιμή 5,5) και για τον παράγοντα «Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες» είναι θετική για το 79,5% (μέση τιμή 5,44). Οι παράγοντες που δεν συγκέντρωσαν την πλειοψηφία, αν και συγκέντρωσαν αρκετά υψηλά ποσοστά, ήταν ο παράγοντας «Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό» και ο παράγοντας «Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική» (46,2% και μέση τιμή 4,10, 41% και μέση τιμή 3,83 αντίστοιχα).

Οι ανωτέρω διαφορές οδήγησαν σε αρνητικά χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, για το σύνολο των ερωτημάτων. Διαπιστώνουμε δηλαδή, ότι οι προσδοκίες των συμμετεχόντων είναι υψηλότερες από τις αντιλήψεις τους, για το σύνολο των παραγόντων και διαστάσεων που εξετάστηκαν. Ωστόσο, οι μέσες τιμές των χάσμάτων δεν προέκυψαν ιδιαίτερα μεγάλες, καθώς κυμάνθηκαν από -0,86 έως -2,72, με την μέγιστη τιμή που θα μπορούσαν να πάρουν το -6. Συνεπώς, τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων υπάρχουν μεν, αλλά κρίνουμε ότι είναι από μικρά έως μέτρια.

Τέλος, μελετώντας τα αποτελέσματα στο σύνολό τους διαπιστώνουμε ότι δεν εντοπίστηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των πέντε υπό εξέταση διαστάσεων ποιότητας. Ίσως, μια μικρή έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην διάσταση της απτότητας, καθώς δύο παράγοντες εμφάνισαν μεγαλύτερα, σε σύγκριση με τους υπόλοιπους παράγοντες, χάσματα. Οι παράγοντες αυτοί είναι η καλή αισθητική των γραφείων του Δήμου και ο σύγχρονος εξοπλισμός των γραφείων του Δήμου.

Τα ανωτέρω συμπεράσματα θεωρούμε ότι είναι χρήσιμα για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του Δήμου Αρταίων, αλλά και γενικότερα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας. Αν και εντοπίστηκαν χάσματα σε όλους τους παράγοντες, γεγονός το οποίο υποδηλώνει την ανάγκη βελτίωσης, διαπιστώθηκε παράλληλα ότι οι αντιλήψεις, αν και χαμηλότερες από τις προσδοκίες, είναι θετικές. Συνεπώς, η ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου Αρταίων βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα και με τις κατάλληλες αλλαγές θα μπορούσε να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο. Πιο αναλυτικά οι παράγοντες που χρήζουν μεγαλύτερης βελτίωσης είναι οι εξής:

- Η καλή αισθητική των γραφείων του Δήμου
- Ο σύγχρονος εξοπλισμός των γραφείων του Δήμου
- Η παροχή από τον Δήμο στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσσα

- Αντζουλάκος, Δ. (2008). *Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας*. Β' Έκδοση. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης.
- Βούζας, Φ. & Γκοτζαμάνη, Κ. (2007), Διερεύνηση της σχέσης Διοίκησης Ολικής ποιότητας και Παραγόντων του Οργανωσιακού Περιβάλλοντος – Θεωρητική Τεκμηρίωση (20 – 45). *Τιμητικός Τόμος Καθηγήτριας Δελιβάνη*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κανάκη, Φ., Διονυσοπούλου, Π. & Τσιμπουκίδου, Ε. (2012). *Συστήματα Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, Γενική Διεύθυνση Διοικητικής & Οικονομικής Υποστήριξης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας.
- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κιοσέογλου, Σ. & Κοεμτζή, Μ. (2016). Μέτρηση και στατιστική ανάλυση της ικανοποίησης του πελάτη στο Δημόσιο τομέα με τη χρήση του SERVQUAL. Η περίπτωση της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Δ.Ε.) Δυτικής Θεσσαλονίκης. *11ο Διεθνές Συνέδριο: Management of Innovative Business, Education & Support systems*, 22-24 Ιουνίου 2016. Ηράκλειο: Σχολές Διοίκησης και Οικονομίας (ΣΔΟ), ΤΕΙ Κρήτης και ΤΕΙ Θεσσαλίας.
- Κοντογεώργος, Α. & Τσελεμπής, Δ. (2012). Διερεύνηση της Ικανοποίηση των γεωργών ως Πελατών των Υπηρεσιών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων με τη Χρήση του SERVQUAL. *12ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αγροτικής Οικονομίας*. 23 – 24 Νοεμβρίου 2012. Θεσσαλονίκη: Εταιρεία Αγροτικής Οικονομίας.
- Μαλάμου, Θ. (2016). Η Μεθοδολογία υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας, ως βέλτιστη πρακτική λειτουργία. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 9(3), 6 – 15.

- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44, τεύχος Α'): «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- Παπαπαναγιώτου, Δ. (2012). *Διαχείριση ποιότητας στον δημόσιο τομέα – μέτρηση ικανοποίησης πολιτών μέσω SERVQUAL στον Οργανισμό Εργατικής Εστίας*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.
- Πατρίκιος, Γ. Κ. (2010). Δημόσια Διοίκηση. Άρθρο στην εφημερίδα: *Ελεύθερος Τύπος*, δημοσιευμένο στις 14/12/2000.
- Στεφανάτος, Σ. (2000). *Ολική Ποιότητα*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας.

Ξενόγλωσση

- Aderibigbe, A. M., & Olla, J. O. (2014). Towards a theoretical definition of public administration. *Journal of Business and Management*, 16(3), 65 – 70.
- Agus, A. (2004). TQM as a focus for improving overall service performance and customer satisfaction: An empirical study on a public service sector in Malaysia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6), 615 – 628.
- Agus, A., Barker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 177 – 190.
- Alford, J. (2002). Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337 – 346.
- Carmen, A. (2014). Management by objectives. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 14(1), 433 – 436.
- Chakrabarty, B. & Chand, P. (2012). *Public Administration in a Globalizing World: Theories and Practices*. New Delhi: Sage Publications India.
- Cowles, E.L. & Nelson, E. (2015). *An Introduction to Survey Research*. New York: Business Expert Press.

- Duffuaa, S. O., & Ben-Daya, M. (1995). Improving maintenance quality using SPC tools. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(2), 25 – 33.
- Grigoroudis, E. & Siskos, Y. (2010). *Customer satisfaction Evaluation. Service Quality Methods for Measuring and Implementing*. New York, Dordrecht, Heidelberg, London: Springer.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217 – 245.
- Landesberg, P. (1999). In the beginning, there were Deming and Juran. *The Journal for Quality and Participation*, 22(6), 59.
- Marume, S. B. M. (2016). Meaning of public administration. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 4(6), 15 – 20.
- Morgan, C. & Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in the Public Sector. An international perspective*. Buckingham / Philadelphia: Open University Press.
- Neave, H. R. (1987). Deming's 14 points for management: framework for success. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician), Special Issue: Industry, Quality and Statistics*, 36(5), 561 – 570.
- Orwig, R. A., Pearson, J., & Cochran, D. (1997). An empirical investigation into the validity of SERVQUAL in the public sector. *Public Administration Quarterly*, 21(1), 54 – 68.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12 – 40.
- Pfiffner, J.P. (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency. In Benz, A., Siedentopf, H., & Sommermann, K. P. (Eds), *Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift fur Klaus Konig* (443 – 454). Berlin: Duncker & Humbolt.
- Rhee, S. K., & Rha, J. Y. (2009). Public service quality and customer satisfaction: exploring the attributes of service quality in the public sector. *The Service Industries Journal*, 29(11), 1491 – 1512.

- Rodríguez, P. G., Burguete, J. L. V., Vaughan, R., & Edwards, J. (2009). Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 75 – 90.
- Rowley, J. (1998). Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature. *Total Quality Management*, 9(2-3), 321 – 333.
- Schwartz, R. (2002). Accountability in New Public Management An Elusive Phenomenon?. In Vigoda, E. (Ed.), *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis* (63 – 84). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Snir, R. & Harpaz, I. (2002). The Meaning of Work for Public-Sector Versus Private-Sector Employees. In Vigoda, E. (Ed.), *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis* (119 – 138). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Thompson, K. R., Luthans, F., & Terpening, W. D. (1981). The effects of MBO on performance and satisfaction in a public sector organization. *Journal of Management*, 7(1), 53 – 68.
- United Nations, (2006). *Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration*. United Nations, Economic and Social Council, E/C.16/2006/4.
- Vigoda, E. (2002). The Legacy of Public Administration Background and Review. In Vigoda, E. (Ed.), *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis* (1 – 18). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197 – 222.
- Wisniewski, M. (1996). Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total Quality Management*, 7(4), 357 – 366.
- Wisniewski, M. (2001a). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), 380 – 388.
- Wisniewski, M. (2001b). Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL. *Total Quality Management*, 12(7-8), 995 – 1002.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

α) άντρας β) γυναίκα

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

α) κάτω από 25 ετών β) 25 – 35 ετών γ) 36 – 45 ετών

δ) 46 – 50 ετών ε) πάνω από 50 ετών

3. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

α) πρωτοβάθμια ... β) δευτεροβάθμια ... γ) μετα-δευτεροβάθμια (ΙΕΚ κλπ)..

δ) τριτοβάθμια ε) μεταπτυχιακό ... στ) διδακτορικό ... ζ) άλλο ...

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον Δήμο;

α) κάτω από 5 χρόνια β) 5 – 10 χρόνια γ) πάνω από 10 χρόνια ...

5. Ποια είναι η εργασιακή σας σχέση με τον Δήμο;

α) μόνιμος ή αορίστου χρόνου β) συμβασιούχος ορισμένου χρόνου....

γ) μέσω προγράμματος κοινωφελούς εργασίας

ΜΕΡΟΣ Β. ΒΑΣΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλούμε επιλέξτε στην αριστερή στήλη τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι ένας ιδανικός Δήμος θα πρέπει να παρουσιάζει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Στην δεξιά στήλη επιλέξτε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι ο Δήμος που εργάζεστε παρουσιάζει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Επιλέξτε τον βαθμό συμφωνίας σας μεταξύ του 1 και του 7 (όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 7 = συμφωνώ απόλυτα), με βάση την εξής κλίμακα:

διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ αρκετά	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ αρκετά	συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

<p>6 Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν σύγχρονο εξοπλισμό</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	<p>Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν σύγχρονο εξοπλισμό</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7									
<p>7 Τα γραφεία ενός Δήμου πρέπει να έχουν καλή αισθητική</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	<p>Τα γραφεία του Δήμου που εργάζομαι έχουν καλή αισθητική</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7									
<p>8 Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	<p>Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι έχουν αξιοπρεπή εμφάνιση</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7									
<p>9 Η εμφάνιση των γραφείων ενός Δήμου πρέπει να συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	<p>Η εμφάνιση των γραφείων του Δήμου που εργάζομαι συνάδει με τις υπηρεσίες που προσφέρει</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7									
<p>10 Όταν ένας Δήμος υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει να το κάνει</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	<p>Όταν ο Δήμος που εργάζομαι υπόσχεται να προσφέρει μια υπηρεσία, το κάνει</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7									
<p>11 Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να τον καθησυχάζει</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	<p>Όταν ένας πολίτης έχει κάποιο πρόβλημα, ο Δήμος που εργάζομαι δείχνει ενδιαφέρον και τον καθησυχάζει</p> <p>διαφωνώ απόλυτα</p> <p>συμφωνώ απόλυτα</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7									

12 Ένας Δήμος πρέπει να είναι αξιόπιστος

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ο Δήμος που εργάζομαι είναι αξιόπιστος

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13 Ένας Δήμος πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ο Δήμος που εργάζομαι προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14 Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί τα αρχεία του με ακρίβεια

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15 Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ενημερώνουν τους πολίτες για τον ακριβή χρόνο που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16 Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17 Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18 Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, όσο απασχολημένοι κι αν είναι

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19 Οι πολίτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους ενός Δήμου

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Οι πολίτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους του Δήμου που εργάζομαι

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20 Οι πολίτες πρέπει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με έναν Δήμο

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Οι πολίτες νοιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους με τον Δήμο που εργάζομαι

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21 Οι υπάλληλοι σε έναν Δήμο πρέπει να είναι ευγενικοί

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Οι υπάλληλοι στον Δήμο που εργάζομαι είναι ευγενικοί

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22 Ένας Δήμος πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ο Δήμος που εργάζομαι παρέχει στους υπαλλήλους του την απαραίτητη υποστήριξη για να κάνουν σωστά την δουλειά τους

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23 Ένας Δήμος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ο Δήμος που εργάζομαι δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον κάθε πολίτη

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24 Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25 Οι υπάλληλοι ενός Δήμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Οι υπάλληλοι του Δήμου που εργάζομαι γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26 Ένας Δήμος πρέπει να λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ο Δήμος που εργάζομαι λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27 Ένας Δήμος πρέπει να τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ο Δήμος που εργάζομαι τηρεί ωράριο λειτουργίας που εξυπηρετεί τους πολίτες

διαφωνώ
απόλυτα

συμφωνώ
απόλυτα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Τέλος ερωτηματολογίου

Ευχαριστούμε