



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΘΛΗΣΗΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

Ιωάννης Τυλιπάκης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια
Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΘΛΗΣΗΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

Ιωάννης Τυλιπάκης, Α.Μ.: 20042

**Επιβλέπουσα: Αλίνα Χυζ, Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής
Αττικής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια
Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2022



University of West Attica
School of Administration, Economic
and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economy and Policy



**STRATEGIC PLANNING AND IMPLEMENTATION OF SPORTS
FOR ALL PROGRAMS IN GENERAL SECRETARIAT OF
SPORTS**

Yannis Tylipakis, R.N.: 20042

**Supervisor: Alina Xyz, Professor, University of West Attica,
Department of Accounting and Finance**

Master Thesis submitted to the Department of Accounting and Finance of
the University of West Attica in
partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public
Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2022



**Στρατηγικός Σχεδιασμός και Εφαρμογή Στρατηγικής των
Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους στη Γενική Γραμματεία
Αθλητισμού**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Αλίνα Χυζ, Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Θεόδωρος Παπαηλίας, Ομότιμος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Βασίλειος Πανάγου, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 15-09-2022

A/A	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Θεόδωρος Παπαηλίας	Ομότιμος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Βασίλειος Πανάγου	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Τυλιπάκης Ιωάννης του Θεμιστοκλή, με αριθμό μητρώου 20042, φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών
Τυλιπάκης Ιωάννης

Παιδεία είναι αυτό που επιβιώνει όταν όλα όσα έχουν μαθευτεί ξεχνιούνται

B. F. Skinner

Ευχαριστίες

Το πρώτο μεγάλο ευχαριστώ απευθύνεται σε όλους τους καθηγητές μου, που κάτω από πρωτόγνωρες και ιδιαίτερες συνθήκες λόγω της πανδημίας και της εξ' αποστάσεως διδασκαλίας, αποτέλεσαν τους αρωγούς μου στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Επιπρόσθετα, ευχαριστώ το τμήμα της γραμματείας για τις πληροφορίες και τη διοικητική υποστήριξη που μου παρείχε.

Επίσης, οφείλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην κυρία Αλίνα Χυζ, επιβλέπουσα καθηγήτριά μου στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, για την πολύτιμη στήριξη και βοήθειά της σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, για την άμεση ανταπόκρισή τους και τη συμμετοχή τους στο ερωτηματολόγιο που τους απέστειλα καθώς και για τη βοήθειά τους στη συλλογή των στοιχείων για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, ευχαριστώ τους δικούς μου ανθρώπους που σε όλη αυτή την προσπάθεια ήταν δίπλα μου, με υπομονή και κατανόηση.

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Εφαρμογή Στρατηγικής των Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού

Περίληψη

Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (Γ.Γ.Α.), η παρούσα εργασία εξετάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό και το βαθμό εφαρμογής των Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους (Π.Α.γ.Ο.). Στη συγκεκριμένη εργασία αντλήθηκαν στοιχεία από το αρχείο της Υπηρεσίας. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία τα οποία συλλέχθηκαν με την ανάπτυξη ερωτηματολογίου προς τους εργαζόμενους των αρμόδιων τμημάτων της Υπηρεσίας, με σκοπό να διερευνηθούν, να αναλυθούν και να αξιολογηθούν ο σχεδιασμός της εφαρμογής, οι διαδικασίες που ακολουθούνται, τα προβλήματα και οι αστοχίες που υπάρχουν, οι λόγοι αυτών, το μέγεθος επιτυχίας στην υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο., η συνεργασία της Υπηρεσίας με τους εμπλεκόμενους φορείς, ο βαθμός προσαρμογής της Γ.Γ.Α. στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. και οι προτεινόμενες δράσεις για τη βελτίωση του σχεδιασμού. Συμπληρωματικά, χρησιμοποιήθηκαν βιβλιογραφικές πηγές και πληροφορίες οι οποίες αντλήθηκαν από τους επίσημους εθνικούς και διεθνείς ιστότοπους, εστιάζοντας στην αναγκαιότητα, στη χρησιμότητα και στην εξέλιξη των Π.Α.γ.Ο. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν και κατατίθενται προτάσεις για τη βελτίωση του σχεδιασμού και της εφαρμογής των Π.Α.γ.Ο.

Σημαντικοί Όροι: Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, Προγράμματα Άθλησης για Όλους, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Διαδικασίες, Υλοποίηση

Strategic Planning and Implementation of Sports for All Programs in General Secretariat of Sports

Abstract

In the context of the strategic planning of the General Secretariat of Sports (G.S.S.), the current paper examines the strategy planning and implementation of Sports for All Programs. The current thesis deals with data provided by the archive of G.S.S. as well as with data collected by the employees of the relevant departments of the Authority, in order to explore, analyze and assess the application planning, the followed procedures, the problems and failures that exist, the reasons for these, the Public Service cooperation with the collaborating bodies, the adaptation of G.S.S. in the planning and implementation of programs and the recommended actions for planning improvement. Bibliographic sources and information drawn from official national and international websites were used, focusing on the necessity, usefulness and evolution of the Sports for All Programs. Finally, the resulting conclusions are presented as well as proposals submitting the improvement of the planning and implementation of Sports for All Programs.

Keywords: General Secretariat of Sports, Sports for All Programs, Strategic Planning, Procedures, Implementation

Περιεχόμενα

Περίληψη	xv
Abstract	xvii
Συνοτομογραφίες	xxi
Κατάλογος Σχεδίων	xxiii
Κατάλογος Πινάκων	xxv
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xxix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Εισαγωγή	1
1.1 Αντικείμενο και Σκοπός Εργασίας	1
1.2 Δομή Εργασίας	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	5
Στρατηγικός Σχεδιασμός	5
2.1 Ορισμοί Στρατηγικού Σχεδιασμού	5
2.2 Ιστορική Εξέλιξη Στρατηγικού Σχεδιασμού	6
2.3 Ανάλυση και Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού	8
2.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Περιβάλλον Οργανισμού	11
2.5 Εργαλεία Υλοποίησης Στρατηγικού Σχεδιασμού	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	23
Στρατηγικός Σχεδιασμός και Δημόσιος Τομέας	23
3.1 Αναγκαιότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση	23
3.2 Συμβολή Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα – Ευρήματα Μελετών	25
3.3 Οφέλη Εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση	27
3.4 Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	29
3.5 Ενσωμάτωση Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	32
3.6 Στρατηγικός Σχεδιασμός σε Αθλητικούς Φορείς	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	39
Π.Α.γ.Ο.: Σχεδιασμός και Υλοποίηση	39
4.1 Προγράμματα Άθλησης για Όλους	39
4.2 Σχεδιασμός και Εφαρμογή Π.Α.γ.Ο. στο Εξωτερικό	41

4.3	Αρμοδιότητα και Εξέλιξη των Π.Α.γ.Ο. στην Ελλάδα	46
4.4	Σχεδιασμός Π.Α.γ.Ο. Χρονικών Περιόδων 2011-2021	49
4.5	Διοικητικός Σχεδιασμός Π.Α.γ.Ο.	54
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	57
	Εφαρμογή Π.Α.γ.Ο. Χρονικών Περιόδων 2017-2021	57
5.1	Συλλογή Δεδομένων Εφαρμογής	57
5.2	Αποτελέσματα	57
5.3	Ερευνητικά Ερωτήματα και Ερευνητικές Υποθέσεις	65
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	67
	Έρευνα και Αποτελέσματα	67
6.1	Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου	67
6.2	Διάρθρωση Ερωτηματολογίου	67
6.3	Περιγραφή Διαδικασίας Αποστολής και Ανταπόκρισης Ερωτηματολογίου	69
6.4	Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου	70
6.5	Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών	71
6.6	Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.	75
6.7	Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.	81
6.8	Σύνδεση Σχεδιασμού - Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.	89
6.9	Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού Π.Α.γ.Ο.	94
6.10	Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση	97
6.11	Ανάλυση Αποτελεσμάτων και Επαγωγική Στατιστική	102
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	129
	Συμπεράσματα και Προτάσεις	129
7.1	Συμπεράσματα	129
7.2	Προτάσεις	133
7.3	Περιορισμοί Έρευνας	136
7.4	Προϋποθέσεις Μελλοντικής Έρευνας	136
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	139
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	147

Συντομογραφίες

B.C.G.	Boston Consulting Group
E.N.G.S.O.	European Non – Government Sports Organization
F.E.S.I.	Federation of the European Sporting goods Industry
G.S.S.	General Secretariat of Sports
P.E.S.T.L.E.	Political, Economic, Social, Technological, Legal, Ecological
S.M.A.R.T.	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Based
S.P.S.S.	Superior Performance Software System
S.W.O.T.	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TA.F.I.S.A.	Trim and Fitness International Sport for All Association
U.E.F.A.	Union of European Football Associations
U.E.Sp.T.	European Sport for All Federation
V.R.I.O.	Value, Rarity, Inimitability, Organization
A.γ.Ο.	Άθληση για Όλους
A.E.	Αθλητισμός Ενηλίκων
A.E.H.	Αθλητισμός και Εφηβική Ηλικία
A.Λ.Ε.	Αναλυτικός Λογαριασμός Εξόδων
A.με.Α.	Άτομα με Αναπηρία
A.N.	Αθλητισμός και Νέοι
A.Π.	Αθλητισμός και Παιδί
A.Πρ.Η.	Αθλητισμός στην Προσχολική Ηλικία
A.Τ.Η.	Αθλητισμός στην Τρίτη Ηλικία
Γ.Γ.Α.	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού
Γ.Λ.Κ.	Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
Δ.Δ.Ε.	Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού
Δ.Ο.Ε.	Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή
Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
E.I.O.	Ελληνική Ιστιοπλοϊκή Ομοσπονδία
E.O.E.	Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή
E.Π.Ε.	Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή
E.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
E.Φ.Ο.Α.	Ελληνική Φίλαθλη Ομοσπονδία Αντισφαίρισης

ΕΛ.ΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική Αρχή
Ι.Δ.Α.Χ.	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Ν.Δ.Μ.	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Π.	Οργανωτικό Πλαίσιο
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Α.γ.Ο.	Προγράμματα Άθλησης για Όλους
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ο.Υ.	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
Π.Υ.Σ.	Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου
Π.Φ.Α.	Πτυχιούχος Φυσικής Αγωγής
Σ.τ.Π.	Συνήγορος του Πολίτη
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογία, Πληροφορική, Επικοινωνία
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση
ΥΠ.ΠΟ.Α.	Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού

Κατάλογος Σχεδίων

2.1	ΑΒΓ Στρατηγικού Σχεδιασμού	9
2.2	Εσωτερικό Περιβάλλον Οργανισμού	12
2.3	Εξωτερικό Περιβάλλον Οργανισμού	13
2.4	Περιβαλλοντική Αβεβαιότητα	14
2.5	Ανάλυση P.E.S.T.L.E.	18
2.6	Μοντέλο του Porter	20
3.1	Ικανοποίηση και Εμπιστοσύνη στις Δημόσιες Υπηρεσίες το Έτος 2014	34
3.2	Ικανοποίηση και Εμπιστοσύνη στις Δημόσιες Υπηρεσίες το Έτος 2016	34
3.3	Βαθμός Εμπιστοσύνης Κυβέρνησης το Έτος 2018	35
4.1	Κατηγοριοποίηση Δομημένων Π.Α.γ.Ο.	52
4.2	Κατηγοριοποίηση Μη Δομημένων Π.Α.γ.Ο.	53
4.3	Διαδικασία Έγκρισης Φορέων και Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.	54
4.4	Διαδικασία Υποβολής Εντύπων Φορέων Υλοποίησης	55

Κατάλογος Πινάκων

5.1	Καταγραφή Φορέων Π.Α.γ.Ο.	58
5.2	Καταγραφή Εγκεκριμένων και μη Υλοποιήσιμων Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.	58
5.3	Απορροφητικότητα Διαθέσιμων Πιστώσεων Φορέων Π.Α.γ.Ο.	59
5.4	Ποσοστό Υλοποίησης Γενικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.	62
5.5	Ποσοστό Υλοποίησης Ειδικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.	63
5.6	Ποσοστό Εγκεκριμένων ανά Είδος Γενικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο. επί του Συνόλου Εγκεκριμένων Γενικών Τμημάτων ανά Έτος	64
5.7	Ποσοστό Εγκεκριμένων ανά Είδος Ειδικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο. επί του Συνόλου Εγκεκριμένων Ειδικών Τμημάτων ανά Έτος	65
6.1	Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου	70
6.2	Σχέση Υπηρεσίας με Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση	70
6.3	Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.	70
6.4	Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης	71
6.5	Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού	71
6.6	Φύλο Ερωτηθέντων	71
6.7	Ηλικία Ερωτηθέντων	72
6.8	Χρόνια Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.	72
6.9	Κατηγοριοποίηση Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. για την Ηλικία 46-60	72
6.10	Συνδυασμός Προηγούμενης Εμπειρίας στην Α.γ.Ο. με Προϋπηρεσία \geq των 4 Ετών	73
6.11	Σχέση Εργασίας Ερωτηθέντων	74
6.12	Θέση Εργασίας Ερωτηθέντων	74
6.13	Ο σχεδιασμός καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των φορέων	76
6.14	Η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες	76
6.15	Οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο	77
6.16	Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης	77
6.17	Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο	78
6.18	Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι	78

	αντιπροσωπευτικός των στόχων τους	
6.19	Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους	79
6.20	Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι αποκλειστική ευθύνη των φορέων	79
6.21	Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν το σχεδιασμό	80
6.22	Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν την εφαρμογή του σχεδιασμού	80
6.23	Οι φορείς υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. για να λάβουν την επιχορήγηση	80
6.24	Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις	81
6.25	Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις	82
6.26	Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	82
6.27	Ο χρόνος για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πιεστικός	83
6.28	Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας	83
6.29	Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας	84
6.30	Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου	84
6.31	Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία	85
6.32	Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα	86
6.33	Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς	86
6.34	Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού	86
6.35	Οι αποκλίσεις στο σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου	87
6.36	Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργούν προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.	88
6.37	Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη	88
6.38	Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχία	88

υλοποίηση του σχεδιασμού	
6.39 Ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο.	89
6.40 Απλούστευση και Βελτίωση Διαδικασιών	90
6.41 Συνεργατικότητα και Επικοινωνία με τους Φορείς	90
6.42 Συνεργατικότητα και Επικοινωνία μεταξύ Υπαλλήλων, Τμημάτων και Διευθύνσεων της Γ.Γ.Α	90
6.43 Ορθή και Πλήρης Αποστολή Σχεδίων από τους Φορείς	91
6.44 Τήρηση Προθεσμιών Αποστολής Εγγράφων και Δικαιολογητικών	91
6.45 Αξιολόγηση των Φορέων	92
6.46 Παρεμβατικότητα στις Διαδικασίες	92
6.47 Κατανόηση Οργανωτικού Πλαισίου	93
6.48 Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης Π.Α.γ.Ο	93
6.49 Διαδικασία Σχεδιασμού Επιχορήγησης	94
6.50 Χρονική Περίοδο Εκταμίευσης	94
6.51 Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού Π.Α.γ.Ο.	95
6.52 Προτεινόμενες Δράσεις Ερωτηθέντων	96
6.53 Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο	97
6.54 Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.	99
6.55 Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο	100
6.56 Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού Π.Α.γ.Ο. – Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση	101
6.57 Έλεγχος Κανονικότητας Εξεταζόμενων Μεταβλητών	103
6.58 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επιπέδου Εκπαίδευσης και Δεύτερης Ενότητας	105
6.59 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επιπέδου Εκπαίδευσης και Τρίτης Ενότητας	107
6.60 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επιπέδου Εκπαίδευσης και Τέταρτης Ενότητας	109
6.61 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Χρόνων Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. και Δεύτερης Ενότητας	111
6.62 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Χρόνων Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. και Τρίτης Ενότητας	113
6.63 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Χρόνων Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. και Τέταρτης Ενότητας	116
6.64 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέσης Εργασίας και Απόψεις Συμμετεχόντων	118

6.65	Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (1) - Συντελεστής Spearman	122
6.66	Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (2) - Συντελεστής Spearman	123
6.67	Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (3) - Συντελεστής Spearman	124
6.68	Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (4) - Συντελεστής Spearman	125
6.69	Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (5) - Συντελεστής Spearman	126
6.70	Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (6) - Συντελεστής Spearman	126
6.71	Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (7) - Συντελεστής Spearman	127

Κατάλογος Διαγραμμάτων

5.1	Εγκεκριμένα και Υλοποιήσιμα Γενικά και Ειδικά Τμήματα Π.Α.γ.Ο.	60
5.2	Ποσοστό Υλοποίησης Γενικών και Ειδικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.	60
5.3	Εγκεκριμένα ανά Είδος Γενικά Τμήματα Π.Α.γ.Ο.	61
5.4	Εγκεκριμένα ανά Είδος Ειδικά Τμήματα Π.Α.γ.Ο.	63
6.1	Φύλο Ερωτηθέντων	71
6.2	Προηγούμενη Εμπειρία στην Άθληση για Όλους	73
6,3	Εκπαιδευτικό Επίπεδο Ερωτηθέντων	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο και Σκοπός Εργασίας

Οι οργανισμοί σήμερα, λειτουργούν σε ένα περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται. Με την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση συνδέονται μηχανές, εργάτες και συστήματα, οι επιχειρήσεις δημιουργούν έξυπνα δίκτυα σε όλη την αλυσίδα αξίας, ο κόσμος της παραγωγής γίνεται ολοένα και πιο συνδεδεμένος, με αποτέλεσμα η πολυπλοκότητα των δικτύων παραγωγής και προμηθευτών να αυξάνεται και η απαιτούμενη τεχνολογία παραγωγής να βελτιώνεται συνεχώς. Συνεπώς, σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι οργανισμοί, προκειμένου να είναι επίκαιροι και σύγχρονοι, είναι απαραίτητο να προσαρμόζονται άμεσα και συνέχεια. Να έχουν ανά πάσα στιγμή την γνώση του που βρίσκονται και που θέλουν να πάνε (Σιώμοκος, 2013), διαρκή επαφή με τους στόχους, το όραμα και την αποστολή τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, αποτελεί το συνδετικό κρίκο των στόχων ενός οργανισμού και των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ειδικά σε δημόσιους οργανισμούς, ο στρατηγικός σχεδιασμός προωθεί τις έγκαιρες αποφάσεις, ενισχύει τη διαχείριση περιορισμένων πόρων με ορθολογικό τρόπο, βελτιώνει την παροχή υπηρεσιών και προκαλεί μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες (Dlamini et al., 2019).

Σύμφωνα με τους Kartakoulli et al. (2009), η άθληση αποτελεί μία αντανάκλαση της σημερινής κοινωνίας, λειτουργώντας ως εργαλείο για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των κοινωνιών, καθιστώντας αναγκαία την καλλιέργεια προγραμμάτων που παρέχουν σε όλους τους πολίτες το δικαίωμα συμμετοχής σε αυτήν χωρίς ανταγωνιστικές επιδόσεις, από τις πολύ μικρές ηλικίες μέχρι τις μεγαλύτερες και ανεξάρτητα από οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Ο Valet (2016), αναφέρει ότι η ένταξη, η μεγαλύτερη δηλαδή ποσοτική και ποιοτική συμμετοχή, αποτελεί την ιδεολογία της Άθλησης για Όλους (Α.γ.Ο.), αποτελώντας μια πολιτιστική μήτρα που διευκολύνει την κοινωνική συμμετοχή, ανταποκρινόμενη στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και των κοινωνικών συνθηκών (Silva and Howe, 2012).

Οι Westerbeek and Eime (2021), θεωρούν ότι τα Π.Α.γ.Ο., είναι τα αθλητικά προγράμματα που σχεδιάζονται, υλοποιούνται και εποπτεύονται από την κεντρική διοίκηση, εκφράζουν την ιδεολογία της Α.γ.Ο., υιοθετούν μια προσέγγιση για τη

διάρκεια ζωής και τη φυσική δραστηριότητα, παρέχοντας την ευκαιρία στους πολίτες ανεξαρτήτου φύλου, εθνικότητας, θρησκείας, κοινωνικής ή οικονομικής κατάστασης, να συμμετέχουν σε αυτά με ελάχιστο κόστος. Στη χώρα μας αποτελούν τη βάση της πυραμίδας του αθλητικού οικοδομήματος (Αυθίνος, 1998).

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι, να εξετάσει αφενός, τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού και την εφαρμογή του στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Αφετέρου, να αναλύσει την έννοια των Π.Α.γ.Ο. και να μελετήσει τη σημασία τους στη σύγχρονη κοινωνία.

Σκοπός της εργασίας είναι, να διαπιστωθεί κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. εφαρμόζεται με επιτυχία από τη Γ.Γ.Α. Πιο συγκεκριμένα, πως διαμορφώνεται ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο., πόσο επιτυχημένη είναι η εφαρμογή του από την Υπηρεσία και τους συνεργαζόμενους φορείς και ποια η δυνατότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης της Γ.Γ.Α. στα πραγματικά δεδομένα.

Τα τελευταία δώδεκα χρόνια με την εφαρμογή του Ν. 3852/2010 του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που αφορούσε την οργανωτική και επιχειρησιακή ενίσχυση των δήμων και του Ν. 3986/2011 που οδήγησε σε μείωση των προσλήψεων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής (Π.Φ.Α.) από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), μειώθηκαν οι κοινωνικές παροχές σε τομείς όπως ο αθλητισμός και η αναψυχή. Η μείωση αυτή έκανε αναγκαίο το στρατηγικό σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο., προκειμένου να παρέχεται η δυνατότητα στους πολίτες να αξιοποιούν δημιουργικά τον ελεύθερο χρόνο τους με το βέλτιστο κόστος.

Για την αμφισβήτηση που έχει δημιουργηθεί για τη δυνατότητα της δημόσιας διοίκησης να εναρμονιστεί πλήρως στις σύγχρονες πρακτικές, η εργασία επιδιώκει να λειτουργήσει ως ένα εργαλείο κριτικής και αξιολόγησης, ερευνώντας και αναλύοντας το βαθμό υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. στη Γ.Γ.Α. Ο συνδυασμός των επιστημονικών προσεγγίσεων, του σχεδιασμού, της θεωρητικής διαδικασίας και της εστίασης στα πραγματικά δεδομένα θα συνεισφέρει στη χρησιμότητα της έρευνας.

1.2 Δομή Εργασίας

Η δομή της εργασίας διακρίνεται στο θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της εργασίας και περιλαμβάνει το αντικείμενο, το σκοπό και τη δομή της.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει μία θεωρητική προσέγγιση της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού, αναλύει τη σημασία του στη διαμόρφωση της στρατηγικής

διοίκησης και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και παρουσιάζει διαδικασίες και εργαλεία για την επίτευξη των στόχων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα και στη συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση ενώ παρουσιάζονται και τα οφέλη της δημόσιας διοίκησης από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Αναφέρονται τα προβλήματα και οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, οι νομοθετικές προσπάθειες επίλυσής τους, τα αποτελέσματα αυτών, ολοκληρώνοντας με τη σημασία της ένταξης του στρατηγικού σχεδιασμού στη διοίκηση των αθλητικών φορέων.

Το τέταρτο κεφάλαιο αρχικά περιλαμβάνει τη σημασία της Α.γ.Ο. στη σωματική και ψυχική υγεία, τους σημαντικότερους διεθνείς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Α.γ.Ο. και τον τρόπο που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν τα Π.Α.γ.Ο. συγκεκριμένες χώρες του εξωτερικού. Ακολούθως γίνεται αναφορά στη Γ.Γ.Α. και στους στόχους της για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. μέσω του Οργανωτικού Πλαισίου (Ο.Π.), στα αρμόδια τμήματα για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και εφαρμογή των προγραμμάτων, στους συνεργαζόμενους φορείς, στα προβλήματα, τις αστοχίες και τις προσπάθειες επίλυσης αυτών, ολοκληρώνοντας με τις κατηγορίες και τα είδη Π.Α.γ.Ο. καθώς και το διοικητικό σχεδιασμό τους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μία ανάλυση βασιζόμενη σε δεδομένα της Γ.Γ.Α. την πενταετία 2017-2021, με στοιχεία σχετικά με τα εγκεκριμένα τμήματα και την υλοποίηση αυτών, τα ποσοστά υλοποίησης σε κάθε κατηγορία και είδος, την απορροφητικότητα των διαθέσιμων πιστώσεων, τις αποκλίσεις και τις αστοχίες στον αρχικό σχεδιασμό, καταδεικνύοντας την αναγκαιότητα της έρευνας και αποτελώντας μία εισαγωγή στο ερευνητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας.

Στο έκτο κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική μέθοδος και ο λόγος επιλογής της, η διάρθρωση του ερωτηματολογίου, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο με χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη διατύπωση συμπερασμάτων που ανέκυψαν από την έρευνα, για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την εφαρμογή των Π.Α.γ.Ο., προτάσεων για ελάττωση των αποκλίσεων, εξάλειψη των αστοχιών και αναμόρφωση των διαδικασιών, καταλήγοντας με τους περιορισμούς και τις προϋποθέσεις μελλοντικής έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.1 Ορισμοί Στρατηγικού Σχεδιασμού

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να περιγραφεί ο στρατηγικός σχεδιασμός. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας η οργάνωση προκαθορίζει το τι θέλει να πετύχει στο μέλλον, πως θα το πετύχει, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε. Ο Kotler (1997, όπως αναφέρεται στους Brew et al., 2015), τον όρισε ως μια διαδικασία, προσδιορισμού εφικτών στόχων και υλοποίησης στρατηγικών, με εφαρμογή σε ποικίλα πεδία ανάπτυξης δράσεων, όπως η εξεύρεση στρατηγικών για την ανάπτυξη των εσωτερικών δυνατοτήτων, για την οργάνωση ενός οργανισμού και την εκμετάλλευση ευκαιριών στο περιβάλλον, ενώ οι Rowley and Sherman (2002), τον ορίζουν ως μία διαδικασία που συμβάλλει ώστε ένας οργανισμός να προσδιορίσει και να διατηρήσει τη βέλτιστη ευθυγράμμιση μεταξύ των κρίσιμων περιβαλλοντικών στοιχείων.

Κατά τον Bryson (2004), αποτελεί μία πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής βασικών αποφάσεων και ενεργειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν το τι είναι ένας οργανισμός, το τι κάνει και γιατί το κάνει, ενώ για τους Allison and Kaye (2015), μία συνεχή και συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός συνεργάζεται, συμφωνεί και δημιουργεί δέσμευση ανάμεσα σε αυτόν και τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθορίζοντας τις προτεραιότητες για την επιτυχή αποστολή του.

Ουσιαστικά και με βάση τις θεωρίες που αναφέρθηκαν, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί ένα εργαλείο, μία μακροπρόθεσμη διαδικασία για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Διαφαίνεται μία διαφορετικότητα σχετικά με το σχεδιασμό της στρατηγικής, με τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις. Η μία με τον *ex ante* σχεδιασμό προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους του στο μέλλον, όπως αποτυπώνεται στον πρώτο ορισμό, η δεύτερη με την ανάγκη προσαρμογής του οργανισμού στο περιβάλλον και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του όπως προκύπτει από τους επόμενους τρεις, ενώ ο τελευταίος ορισμός δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εμπλεκόμενων ομάδων για επιτυχές αποτέλεσμα του στρατηγικού σχεδιασμού.

2.2 Ιστορική Εξέλιξη Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η έννοια της στρατηγικής θεωρείται ότι προέρχεται από το στρατό της Αρχαίας Ελλάδας και συγκεκριμένα τη λέξη στρατηγός, η οποία περιέγραφε τον εκλεγμένο αρχηγό του τάγματος, που είχε όμως και την ιδιότητα του συμβούλου του ανώτερου κυβερνήτη (Blackerby, 1993).

Στη σύγχρονη εποχή, φαίνεται να έχει τις ρίζες της στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard, όπου το 1920 αναπτύχθηκε το μοντέλο πολιτικής του Harvard, μία από τις πρώτες μεθοδολογίες στρατηγικού σχεδιασμού για ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το συγκεκριμένο μοντέλο ορίζει τη στρατηγική ως ένα πρότυπο σκοπών και πολιτικών που καθορίζουν την εταιρεία και την επιχείρησή της. Κατά τη δεκαετία του 1950, ο Igor Ansoff, ανέπτυξε τη μήτρα προϊόντος, αγοράς και ανάπτυξης, η οποία εμπλέκει πολλές από τις αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ τη δεκαετία του 1960, ο στρατηγικός σχεδιασμός έγινε ένα τυπικό εργαλείο διαχείρισης σε όλες σχεδόν τις μεγάλες και τις μεσαίες επιχειρήσεις. Στις αρχές του 1970, εμφανίστηκε το μοντέλο του Boston Consulting Group, αναφορικά με το χαρτοφυλάκιο προϊόντος, γνωστό και ως μήτρα του B.C.G. Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας, ο Michael Porter, σχεδίασε το δικό του γνωστό μοντέλο επιχειρησιακής στρατηγικής, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, ένα μοντέλο ανάλυσης βασιζόμενης σε πέντε πυλώνες.

Με βάση τα παραπάνω είναι διακριτή η εξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού με την πάροδο των χρόνων, λόγω των οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών που έχουν συμβεί από τα μέσα της δεκαετίας του 1950. Εξελίχτηκε από την κατάρτιση προϋπολογισμών και δημοσιονομικών ελέγχων, στο μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό τη δεκαετία του 1960, στο στρατηγικό σχεδιασμό τη δεκαετία του 1970, μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντος, της αξιολόγησης του ανταγωνισμού, της εύρεσης στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων και της δυναμικής κατανομής των πόρων. Η δεκαετία του 1980 χαρακτηρίστηκε από την εμφάνιση της στρατηγικής διοίκησης όπου όλοι οι πόροι ενορχηστρώθηκαν για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό περιλάμβανε ένα πλαίσιο προγραμματισμού που ξεπερνούσε τα επιχειρησιακά όρια, μια ευέλικτη και δημιουργική διαδικασία σχεδιασμού και ένα εταιρικό σύστημα αξιών που ενίσχυε τη δέσμευση της διοίκησης, με τη σύγχρονη περίοδο να χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση νέων καταστάσεων (Aldehayyat and Anchor, 2010). Πατέρας της στρατηγικής διοίκησης σύμφωνα με τον Martinet (2010), ήταν ο Ansoff ο οποίος το 1973 παρήγαγε το όραμα και τις βασικές έννοιες για τη διεύρυνση του στρατηγικού σχεδιασμού και της εταιρικής στρατηγικής.

Η ανάπτυξη της στρατηγικής διοίκησης, που περιλαμβάνει τη διαμόρφωση, την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο, αντανακλά την τεράστια επιρροή που ασκεί η στρατηγική στην απόδοση, τις ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν χρησιμοποιώντας εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και τη συνάφεια στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής. Οι Murcia et al. (2022), υποστηρίζουν ότι αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία των αξιών και της τεχνογνωσίας στην επιτυχία ενός οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπως προκύπτει από την προηγούμενη παράγραφο, αποτελεί βασικό βήμα στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων ενός οργανισμού και περιλαμβάνει τα κάτωθι βήματα:

1. Επιλογή εταιρικής αποστολής και πρωταρχικών εταιρικών στόχων.
2. Ανάλυση του εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού με σκοπό τον προσδιορισμό των ευκαιριών και των απειλών.
3. Ανάλυση του εσωτερικού λειτουργικού περιβάλλοντος του οργανισμού με σκοπό τον προσδιορισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων του.
4. Επιλογή στρατηγικών που αξιοποιούν τα δυνατά σημεία του οργανισμού και μειώνουν τα αδύνατα με σκοπό την εκμετάλλευση των εξωτερικών ευκαιριών και την διαχείριση και αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών. Αυτές οι στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς προς την αποστολή και τους πρωταρχικούς στόχους του οργανισμού, εναρμονισμένες και να συνθέτουν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο (Hill et al., 2018).

Από τα βήματα αυτά διαπιστώνουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι διαρκής. Αφού υλοποιηθεί η στρατηγική, πρέπει να παρακολουθείται η εκτέλεσή της για να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο μπορούν πραγματικά να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και οι επιδιώξεις, αλλά και σε ποιο βαθμό δημιουργείται και διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που αντλούνται επιστρέφονται στα ανώτατα διοικητικά στελέχη μέσω βρόχων ανατροφοδότησης και λειτουργούν ως εισροές για τον επόμενο γύρο διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής, δίνοντας τη δυνατότητα στα στελέχη ή να διατηρήσουν το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο και τις υφιστάμενες στρατηγικές ή να προτείνουν αλλαγές για το μέλλον.

2.3 Ανάλυση και Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1994), ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι στρατηγική σκέψη, αναγκάζοντας πολλές φορές τους οργανισμούς να συγγέουν το όραμα με την ερμηνεία των αριθμών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός απευθύνεται σε λεπτομέρειες σχετικές με το πως μέσω χρηστής διαχείρισης, οι οικονομικοί, ανθρώπινοι, πληροφοριακοί πόροι και συστήματα ανταμοιβής του οργανισμού, μαζί με την δομή και την κουλτούρα του, θα αλλάζουν στο κοντινό μέλλον, προκειμένου να επιτευχθούν με επιτυχία οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι.

Δεδομένου ότι η βασική επιδίωξη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, η ενίσχυση της ανθεκτικότητάς του, η διαχείριση του οράματός του και η ικανοποίηση των πελατών του, μέσω ενός συνόλου διαδικασιών που αναλαμβάνονται για την ανάπτυξη μιας σειράς στρατηγικών που θα βοηθήσουν έναν οργανισμό να πετύχει τους στόχους του και με τη συμμετοχή όλων (Uzarski and Broome, 2019), ο οργανισμός καλείται να απαντήσει στα παρακάτω:

1. Που είμαστε τώρα και γιατί;
2. Που θέλουμε να πάμε και να κάνουμε στο μέλλον και γιατί;
3. Πώς από εδώ που είμαστε θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1, που αποτελεί το ΑΒΓ του στρατηγικού σχεδιασμού, το πρώτο ερώτημα περιλαμβάνει την αποστολή, την επικοινωνία, τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, τη δομή του οργανισμού, τον προϋπολογισμό και συσχετίζεται τόσο με το δεύτερο ερώτημα, τη βελτίωση και την εξέλιξη του οργανισμού, μέσω του οράματος, της αποστολής και των στόχων του, όσο και με το τρίτο ερώτημα, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τους τρόπους δηλαδή που θα επιτευχθεί η βελτίωση και η εξέλιξη του οργανισμού, όπως το στρατηγικό σχέδιο, η διείσδυση της τεχνολογίας, πληροφορικής και επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.), η κατανομή του προϋπολογισμού με βάση τις προτεραιότητες, τον πιθανό επανασχεδιασμό κ.λ.π. Από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η στρατηγική προκύπτει και η επιτυχία ή η αποτυχία του δεύτερου ερωτήματος (Bryson and Alston, 2005).



Πηγή: http://archeia.moec.gov.cy/mc/460/stratigikos_schediasmos.pdf [Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2022]

Σχήμα 2.1

ΑΒΓ Στρατηγικού Σχεδιασμού

Οι Tromp and Ruben (2010), θεωρούν ότι το πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει επτά φάσεις. Η πρώτη περιλαμβάνει την περιγραφή ή την αναθεώρηση της αποστολής, του οράματος και της προοπτικής του οργανισμού. Η δεύτερη φάση επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων μερών, στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους. Στην τρίτη φάση γίνεται συγκριτική αξιολόγηση στο εξωτερικό περιβάλλον και στις πιθανές προκλήσεις. Στην τέταρτη φάση θεσπίζονται οι στρατηγικοί και οι ειδικοί στόχοι. Στην πέμπτη, προσδιορίζονται και ιεραρχούνται τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης ώστε να καθοριστούν οι τρόποι και οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν για την πραγματοποίησή τους. Στην έκτη φάση συντάσσεται ένα έγγραφο που περιγράφει το σχεδιασμό και προσδιορίζει τη μελλοντική πορεία του οργανισμού. Τέλος η έβδομη φάση επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμεύουν για τη χάραξη της διοικητική κατεύθυνσης, του οράματος και της αποστολής του οργανισμού και της αποτύπωσης των στρατηγικών και των ειδικών στόχων. Αυτό γίνεται με την ανάλυση S.M.A.R.T., σύμφωνα με την οποία πέντε είναι

τα βασικά κριτήρια που πρέπει να πληροί ο κάθε στόχος, προκειμένου να είναι ουσιαστικός και αποτελεσματικός. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), επιτεύξιμοι (achievable), σχετικοί (relevant) και χρονικά δεσμευτικοί (time based) (Lawlor and Hornyak, 2012).

Ο Del Pero (2013), θεωρεί τον στρατηγικό σχεδιασμό σημαντικό γιατί:

- ορίζει την αποστολή και το όραμα του οργανισμού,
- κατανέμει τους επιχειρησιακούς πόρους και συντονίζει δραστηριότητες,
- οδηγεί σε αποτελέσματα με λιγότερους πόρους,
- βοηθάει την επιχείρηση να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό,
- βοηθάει τον οργανισμό να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να αναπροσαρμόζει τα στρατηγικά του σχέδια,
- οδηγεί σε λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων,
- μειώνει την αβεβαιότητα.

Σύμφωνα με τον Fogg (1994, όπως αναφέρεται στους Simon and Canacari, 2012), ο στρατηγικός σχεδιασμός διασφαλίζει το μέλλον, παρέχει ένα χάρτη, οδηγίες και στόχους, θέτει προτεραιότητες, συντελεί στην οικονομικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, καθιερώνει μέτρα, συλλέγει ιδέες, παράγει δέσμευση και συγχρονίζει δράσεις. Η επιβίωση οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να βελτιώνει τον στρατηγικό του σχεδιασμό (Dlamini et al., 2019), με την ύπαρξη συσχέτισης ανάμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Obeng and Ugboro, 2008), να επιβεβαιώνει τη σημασία του.

Αυτό δε σημαίνει ότι η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού εγγυάται και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού που τον εφαρμόζει. Καθώς αποτελεί μια περίπλοκη και συνεχή διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, για την επιτυχή εφαρμογή του απαιτείται συνέπεια στη δέσμευση των εμπλεκόμενων σε αυτόν, αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης στις στρατηγικές προσπάθειες και γενική αποδοχή του ως μέρος της διοίκησης και της κουλτούρας του οργανισμού.

Ο Wagner (2006, όπως αναφέρεται από τους Dlamini et al., 2019), υποστήριξε ότι η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να εξηγηθεί μέσω της περιβαλλοντικής ανίχνευσης, της διαμόρφωσης της στρατηγικής, της σύνδεσης των στόχων με τους προϋπολογισμούς και της διαδικασίας εφαρμογής του.

2.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Περιβάλλον Οργανισμού

Η στρατηγική εφαρμόζεται μέσα από την οργανωσιακή αρχιτεκτονική του οργανισμού, ενός συστήματος που περικλείει τη δομή, τους ελέγχους, τα κίνητρα, τις διεργασίες, την κουλτούρα και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Είναι προτιμότερο η απόδοση της οργανωσιακής δομής να είναι ορατή, αδιαμφισβήτητη και μετρήσιμη βάσει ελέγχων συστήματος εκροών. Η υλοποίηση της στρατηγικής μπορεί να προϋποθέτει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και τη χρήση μηχανισμών ενοποίησης, που να παρουσιάζουν την απόδοση με σαφήνεια. Οι μηχανισμοί ενοποίησης για το συντονισμό των δραστηριοτήτων των τμημάτων είναι κρίσιμοι για τους οργανισμούς που η στρατηγική τους εστιάζεται στη διαρκή ανάπτυξη προϊόντων και καινοτομιών, σε αγορές με ραγδαία μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Hill et al., 2018).

Σήμερα, κάθε οργανισμός για να ανταγωνιστεί και να επιβιώσει πρέπει να αλλάζει και να βελτιώνεται. Το περιβάλλον των οργανισμών διαμορφώνεται από δυνάμεις και παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητά τους να λειτουργούν αποτελεσματικά για την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών και διακρίνεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Για τη σύνθεση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, Σχήμα 2.2, υπάρχουν αρκετές απόψεις στη βιβλιογραφία. Οι περισσότερες από αυτές θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα συνώνυμη με το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος αξιών, ικανοτήτων, πεποιθήσεων και κοινών κανόνων συμπεριφοράς που ενώνουν τα μέλη ενός οργανισμού που αντικατοπτρίζεται στις δομές, στα συστήματα και στη στρατηγική προσέγγιση του οργανισμού.

Παράλληλα με την οργανωσιακή κουλτούρα, το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, περιλαμβάνει την ηγεσία, τους εργαζόμενους, φυσικούς και οικονομικούς πόρους και τις τεχνολογικές δυνατότητες του οργανισμού (Halmaghi et al., 2017).



Σχήμα 2.2

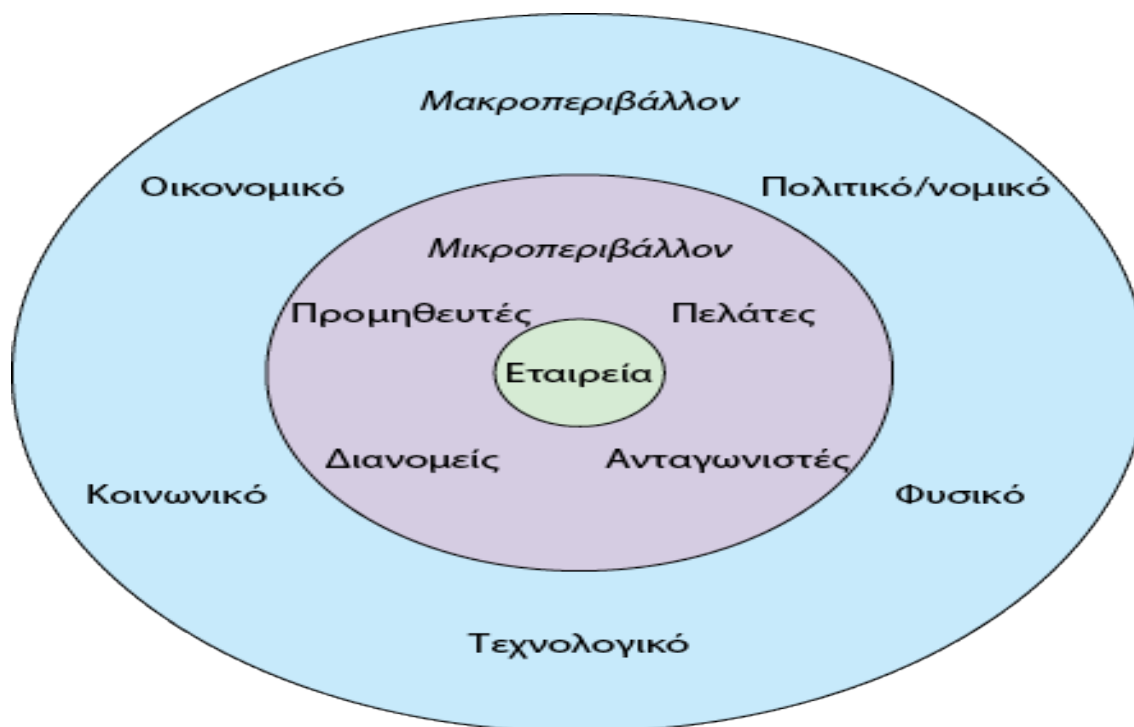
Εσωτερικό Περιβάλλον Οργανισμού

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι μία διαδικασία τριών βημάτων. Αρχικά ο οργανισμός πρέπει να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά των πόρων για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια πρέπει να εκτιμήσει το πως τέτοιου είδους πόροι οδηγούν σε ανώτερη οικονομική απόδοση της επιχείρησης, καινοτομία, ποιότητα και ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Τέλος πρέπει να είναι σε θέση να αναλύσει τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκειμένου να εντοπίσει τις ευκαιρίες βελτίωσης και το τι επηρεάζει την κερδοφορία του οργανισμού (Hill et al., 2018).

Από τα παραπάνω προκύπτει η σημαντικότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος για έναν οργανισμό, δεδομένου ότι επηρεάζει το σχεδιασμό, τις επιλογές, τις δραστηριότητες και τις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού.

Ως εξωτερικό περιβάλλον νοείται το σύνολο όλων εκείνων των παραγόντων που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και σε επικοινωνία με αυτόν και επηρεάζουν σημαντικά την υλοποίηση των στόχων του. Το εξωτερικό περιβάλλον, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.3, διαχωρίζεται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή τα άτομα και τις ομάδες που επηρεάζονται από τον οργανισμό και τα στρατηγικά του επιτεύγματα, και στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον που αποτελείται από το πολιτικό περιβάλλον, το υφιστάμενο

νομοθετικό πλαίσιο, την οικονομία, την τεχνολογία, το κοινωνικό-πολιτισμικό και το οικολογικό περιβάλλον (Muscalu et al., 2016).



Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/arxes-marketing/chapter/ch2/graphics/> [Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2022]

Σχήμα 2.3

Εξωτερικό Περιβάλλον Οργανισμού

Λαμβάνοντας υπόψη ότι σύμφωνα με τους Adeoye and Elegunde (2012), το εξωτερικό περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, μη ελεγχόμενο, απρόβλεπτο, χαοτικό και ασταθές, οι στόχοι της στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι:

- η κατανόηση των αλλαγών του,
- η ανάλυση ποιες από τις αλλαγές αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού,
- η διαπίστωση του σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις αλλαγές αυτές.

Ο οργανισμός, ως ανοιχτό σύστημα, προσαρμόζεται και οι αλλαγές στη δομή και στη λειτουργία του είναι αποτέλεσμα μετασχηματισμών που δημιουργούνται στο περιβάλλον του (Halmaghi et al., 2017). Επιπρόσθετα, η σωστή κατανόηση του κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού, νομικού, φυσικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις. Ένα τέτοιο περιβάλλον βοηθά τον οργανισμό να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και τη συνεχή μάθηση, να επιτύχει την ανταγωνιστική ικανότητα και να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει ισχυρή

αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, που βοηθά στην ανάπτυξη της εταιρείας και στην αποτελεσματική χρήση των πόρων (Albulushi et al., 2020).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Mangundaya and Soetjipto (2014), σε δύο χρηματοοικονομικές εταιρίες στην Ινδονησία που είχαν υποστεί οργανωσιακές αλλαγές, σε δείγμα 539 ατόμων και με ανάλυση δεδομένων μέσω της περιγραφικής στατιστικής, της πολλαπλής παλινδρόμησης και των μηχανών αναζήτησης, διαπιστώθηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και της εσωτερικής οργάνωσης του οργανισμού, όπως το πλαίσιο λειτουργίας, το στυλ της ηγεσίας και η εργασιακή εμπιστοσύνη, στις επιτυχείς αλλαγές του οργανισμού.

Προκειμένου να δημιουργηθεί αξία και να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ο οργανισμός πρέπει να εξετάζει την περιβαλλοντική αβεβαιότητα, την πληροφόρηση σχετικά με το τι συμβαίνει στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τις εξελίξεις που υπάρχουν σε αυτό. Η εξωτερική περιβαλλοντική αβεβαιότητα θέτει δύο προβλήματα, την πρόκληση στην κατανόηση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ οργανωτικής δράσης και απόδοσης και την ανεπαρκή πληρότητα γνώσης για τη δημιουργία και τη διατήρηση οργανωτικών ελέγχων που βελτιώνουν την απόδοση (Yang et al., 2022).

		Βαθμός αλλαγής	
		Σταθερός	Δυναμικός
Βαθμός πολυπλοκότητας	Απλός	Κελί 1 Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον Λίγα στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία μοιάζουν και βασικά παραμένουν αμετάβλητα Ελάχιστη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος	Κελί 2 Δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον Λίγα στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία μοιάζουν αλλά μεταβάλλονται αδιάκοπα Ελάχιστη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος
	Σύνθετος	Κελί 3 Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον Πολλά στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία δεν μοιάζουν και βασικά παραμένουν αμετάβλητα Μεγάλη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος	Κελί 4 Δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον Πολλά στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία δεν μοιάζουν μεταξύ τους και μεταβάλλονται αδιάκοπα Μεγάλη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος

Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/dioikisiepixiriseon2h/chapter/ch2/> [Πρόσβαση 18 Απριλίου 2022]

Σχήμα 2.4

Περιβαλλοντική Αβεβαιότητα

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα, όπως προκύπτει από το Σχήμα 2.4, αποτελεί συνδυασμό δύο διαστάσεων, του βαθμού με τον οποίο το περιβάλλον αλλάζει και του βαθμού πολυπλοκότητάς του.

Από τα προαναφερόμενα, διαπιστώνουμε ότι το μακρο-περιβάλλον κατέχει την κύρια θέση στην καθοδήγηση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, σύμφωνα με τις ανάγκες της κοινωνίας και περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αναπτύσσουν έμμεση και μακροπρόθεσμη δράση στον οργανισμό, αντανακλώντας με τον τρόπο αυτό, τις συνθήκες και τις τάσεις στην αγορά που δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Η δυναμική και η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος προκαλεί εκτεταμένες αλλαγές στον οργανισμό, οι οποίες τον επηρεάζουν, με επιπτώσεις ανάλογα με το μέγεθος και το προφίλ της δραστηριότητάς του αλλά και την αγορά που λειτουργεί, αποτυπώνοντας την αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού με τη χρήση εξειδικευμένων εργαλείων ανάλυσης του περιβάλλοντος.

2.5 Εργαλεία Υλοποίησης Στρατηγικού Σχεδιασμού

Με τη μέχρι τώρα ανάλυση διαπιστώνουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας τρόπος προκειμένου ο οργανισμός να είναι πιο παραγωγικός, βοηθώντας στην καθοδήγηση της κατανομής των πόρων για την επίτευξη των στόχων. Συμβάλλει ώστε η στρατηγική διοίκηση να είναι επιτυχημένη. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε συνδυασμό με αναλύσεις και επιλογές αυξάνει την πιθανότητα του οργανισμού να επιλέξει τη στρατηγική που θα τον οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gurel and Tat, 2017).

Η ολοκληρωμένη περιβαλλοντική ανάλυση είναι σημαντική για την αναγνώριση της ποικιλομορφίας των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός και για αυτό ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιεί συστηματικές διαδικασίες και εργαλεία, προκειμένου να απαντήσει στα ερωτήματα που θα βοηθήσουν να τεθούν οι στόχοι και τα βήματα επίτευξής τους.

Ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αναφέρουν οι Hill et al. (2018), είναι η ανάλυση V.R.I.O., όπου το V σημαίνει αξία (value), το R σπανιότητα (rarity), το I αδυναμία μιμητισμού (inimitability) και το O στήριξη από την οργάνωση (organization). Η ανάλυση αυτή που έχει σχέση με τη δυνητική απόδοση των πόρων βασίζεται σε τέσσερα ερωτήματα:

1. Οι πόροι είναι πολύτιμοι;
2. Οι πόροι είναι σπάνιοι;
3. Οι πολύτιμοι και σπάνιοι πόροι του οργανισμού μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές;
4. Ο οργανισμός είναι κατάλληλα οργανωμένος ώστε να εκμεταλλεύεται τους πολύτιμους, σπάνιους και μη αντιγράψιμους πόρους;

Οι J. Ferreira et al. (2022), θεωρούν ότι με την ανάλυση V.R.I.O., ένας οργανισμός μπορεί να διαπιστώσει εάν οι πόροι και οι ικανότητές του μπορούν να αναπτυχθούν με τρόπους που να μειώνουν το κόστος και να επιτυγχάνουν καλή ανταπόκριση της αγοράς, αποτελώντας ένα πολύτιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη στρατηγικών προστιθέμενης αξίας και στη δημιουργία ή τη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένα από τα βασικά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και ευρέως χρησιμοποιούμενο, η ανάλυση S.W.O.T., εξετάζει τον οργανισμό στο σύνολό του και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ενός οργανισμού, ενός σχεδίου, ενός έργου ή μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα αποτελέσματά της, αναλύουν τους εσωτερικούς παράγοντες ως προς τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του οργανισμού, τους εξωτερικούς ως προς τις ευκαιρίες και τις απειλές ή τους περιορισμούς και με βάση αυτά, η διοίκηση του οργανισμού προβαίνει στη χάραξη της στρατηγικής του πορείας και τον καθορισμό των στρατηγικών του στόχων.

Σύμφωνα με τους Gurel and Tat (2017), η S.W.O.T. ανάλυση έχει τα κάτωθι πλεονεκτήματα:

- αποτελεί έναν οδικό χάρτη που καθοδηγεί τον οργανισμό από το γενικό στον ειδικό στόχο,
 - εισάγει τεχνικές αλληλεπίδρασης που καθιστά δυνατές τις μακροοικονομικές αξιολογήσεις,
 - διαμορφώνει ένα μοντέλο σκέψης, προσέγγισης και ανάλυσης στη διοίκηση του οργανισμού δημιουργώντας την υποδομή για στρατηγικές αποφάσεις,
 - συνδυάζεται με άλλες θεωρίες και εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού όπως το μοντέλο των πέντε στρατηγικών δυνάμεων του Porter,
 - προωθεί την ομαδική συζήτηση,
 - μπορεί να εφαρμοστεί σε ατομικό, τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο,
- και τα εξής μειονεκτήματα:

- χαρακτηρίζεται από έλλειψη εγκυρότητας, μεροληψία και υποκειμενικότητα,
- χρειάζεται εμπειρία και εκπαίδευση για την εφαρμογή της,
- έχει υψηλό κόστος,
- ένας παράγοντας μπορεί να είναι τόσο δύναμη όσο και αδυναμία δυσχεραίνοντας την ανάλυση,

- στερείται συγκριτικής ικανότητας με τους ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα τα δυνατά σημεία ενός οργανισμού να μην τον οδηγούν υποχρεωτικά σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- είναι δύσκολη η ποσοτικοποίηση των παραγόντων,
- αναπτύσσεται σε χαμηλότερο επίπεδο από αυτό της οργάνωσης του οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η ανάλυση S.W.O.T. περιορίζεται σε μία απλή λίστα παραγόντων σχετικά με το μικρο και το μακρο-περιβάλλον ενός οργανισμού, ενώ είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθούν ποιοτικά απαριθμημένοι παράγοντες στη λήψη αποφάσεων. Η ποιοτική εξέταση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων αποτελεί την αφετηρία για μια ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού. Οι Gurel and Tat (2017), αναφέρουν ότι η βιβλιογραφία που εξετάζει την ανάλυση S.W.O.T., δείχνει ότι από μόνη της δεν αρκεί στον στρατηγικό σχεδιασμό. Ακαδημαϊκές έρευνες αποδεικνύουν ότι η ανάλυση S.W.O.T. είναι αποτελεσματική όταν συνδυάζεται με τη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών τεχνικών.

Προκειμένου να ανιχνευθεί το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, διαχωρίζεται σε επιμέρους διαστάσεις, όπως με τη χρήση της ανάλυσης P.E.S.T.L.E. που όπως προκύπτει και από το Σχήμα 2.5:

- το P αναφέρεται στο πολιτικό περιβάλλον (political) και περιλαμβάνει τη φιλοσοφία και τους στόχους της κυβέρνησης, τους στόχους των πολιτικών κομμάτων, τις διεθνείς πολιτικές, τις πολιτικές σε τοπικό επίπεδο, τις πιέσεις των ενδιαφερομένων μερών κ.α.,
- το E αναφέρεται στο οικονομικό περιβάλλον (economic) και αφορά το μακρο - οικονομικό περιβάλλον, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τις χρηματοοικονομικές αγορές, τα επίπεδα πληθωρισμού και εισοδήματος, τα επιτόκια, τις προοπτικές στην αγορά εργασίας κ.λ.π.,
- το S αναφέρεται στο κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον (social), δηλαδή στα ανθρώπινα δικαιώματα, στις κοινωνικές αξίες, στα δημογραφικά στοιχεία, στη διανομή του εισοδήματος, στη θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας, στο επίπεδο της μόρφωσης, στον καταναλωτισμό κ.λ.π.,
- το T αναφέρεται στο τεχνολογικό περιβάλλον (technological) και περιλαμβάνει νέες τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα, κοινωνικά μέσα δικτύωσης, τεχνικά χαρακτηριστικά και εφαρμογές στα έξυπνα τηλέφωνα, εθνικές και βιομηχανικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη κ.α.

- το L αναφέρεται στο νομικό περιβάλλον (legal) και αποτελείται από τους νόμους, τους κανονισμούς, τις δικαστικές αποφάσεις, το θεσμικό πλαίσιο και
- το E αναφέρεται στο φυσικό περιβάλλον (ecological) περιλαμβάνοντας τη βιωσιμότητα, τις διάφορες οικολογικές τάσεις και την οικολογική συνείδηση (Rastogi and Trivedi, 2016).

P	• Political factors/πολιτικοί παράγοντες
E	• Economical factors/οικονομικοί παράγοντες
S	• Social factors/κοινωνικοί παράγοντες
T	• Technological factors/τεχνολογικοί παράγοντες
L	• Legal factors/νομικοί παράγοντες
E	• Ecological factors/περιβαλλοντικοί παράγοντες

Σχήμα 2.5

Ανάλυση P.E.S.T.L.E.

Η ανάλυση P.E.S.T.L.E., στόχος της οποίας είναι να διασφαλιστεί ότι τίποτα βασικό δεν έχει παραβλεφθεί, είναι χρήσιμη σε έναν οργανισμό γιατί:

- χρησιμεύει στην κατανόηση από τον οργανισμό του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών,
- επιτρέπει στον οργανισμό να χρησιμοποιεί δεδομένα στο στρατηγικό σχεδιασμό και να διαμορφώνει στόχους για την υλοποίηση της αποστολής και του οράματός του,
- δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να εντοπίσει κρίσιμους παράγοντες και δυνάμεις, να διαμορφώσει σχέδια δράσης και να αναπτύξει στόχους για τη βελτίωση της απόδοσης,
- παρέχει πληροφορίες στον οργανισμό ώστε να σχεδιάσει, να αξιολογήσει και να βελτιώσει τις λειτουργίες του για καλύτερη απόδοση,
- επιτρέπει την αξιολόγηση του τρέχοντος περιβάλλοντος και πιθανών αλλαγών,
- συμβάλλει στη συλλογή, ανάλυση και χρήση των πληροφοριών για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Thomas et al., 2021).

Όπως αναφέρουν οι Rastogi and Trivedi (2016), η ανάλυση P.E.S.T.L.E. έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- είναι απλή και εύκολη στην κατανόηση και στη χρήση,
- βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος,
- ενθαρρύνει την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής σκέψης,
- βοηθά στη μείωση των επιπτώσεων σε μελλοντικές απειλές,
- βοηθάει έναν οργανισμό να προβλέψει μελλοντικές δυσκολίες και να λάβει μέτρα για να αποφύγει ή να ελαχιστοποιήσει την επίδρασή τους,
- επιτρέπει τον εντοπισμό νέων ευκαιριών και αποτελεσματικής εκμετάλλευσής τους, και τα ακόλουθα μειονεκτήματα:
- υπερβολική απλοποίηση των δεδομένων που χρησιμοποιούνται με αποτέλεσμα την απώλεια σημαντικών από αυτά,
- η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από τη συνεχή ενημέρωση,
- η ανάλυση είναι πιο αποτελεσματική όταν οι χρήστες προέρχονται από διαφορετικά τμήματα,
- είναι αναγκαία η πρόσβαση σε πηγές δεδομένων που μπορεί να είναι χρονοβόρες και δαπανηρές,
- πολλά από τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται βασίζονται σε υποθέσεις,
- η συνεχή αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δυσκολεύει τις προβλέψεις,
- οι οργανισμοί δεν πρέπει απλά να συγκεντρώνουν πολλές πληροφορίες ξεχνώντας τον στόχο αυτού του εργαλείου, που είναι ο εντοπισμός πιθανών απειλών ώστε να μπορούν να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι για να μεγιστοποιηθεί το όφελος της ανάλυσης P.E.S.T.L.E., θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε τακτική βάση από έναν οργανισμό για να επιτρέψει τον εντοπισμό τυχόν τάσεων που μπορεί να γίνουν εξωτερικοί κίνδυνοι πέρα από τον έλεγχο του ή να περάσουν απαρατήρητες, με σοβαρές συνέπειες για τον οργανισμό. Το συγκεκριμένο εργαλείο θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα εργαλεία όπως τη S.W.O.T. ανάλυση για τον καλύτερο σχεδιασμό και εντοπισμό των βέλτιστων επιλογών για τον περιορισμό των εξωτερικών κινδύνων.

Το 1979 ο Michael Porter έθεσε το ερώτημα γιατί ορισμένοι οργανισμοί είναι πιο κερδοφόροι από άλλους. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα απαιτεί την ανάλυση της δομής ενός κλάδου, λαμβάνοντας υπόψη τη διαπραγματευτική δύναμη τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών, τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων του κλάδου, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και της εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (Wellner and Lakotta, 2020). Ένας οργανισμός για να

είναι ανταγωνιστικός θα πρέπει να γνωρίζει τόσο τη δυναμική του κλάδου, όσο και των αγορών που δραστηριοποιείται.

Το μοντέλο των πέντε στρατηγικών δυνάμεων του Porter, Σχήμα 2.6, καθορίζει τις δυνάμεις εκείνες που επηρεάζουν την κερδοφορία του κλάδου και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του οργανισμού σε μία ανταγωνιστική αγορά. Η ισχύς της κάθε δύναμης και επομένως το επίπεδο απειλής της καθορίζεται από την κατάσταση των καθορισμένων υποδυνάμεων ενώ σύμφωνα με τον Porter (1980, όπως αναφέρεται από τους Wellner and Lakotta, 2020), «η συλλογική δύναμη των δυνάμεων καθορίζει το τελικό δυναμικό κέρδος στη βιομηχανία».



Πηγή: <https://www.c-earth.com/post/2017> [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2022]

Σχήμα 2.6

Μοντέλο του Porter

Μετά από έρευνα των Ortega et al. (2014), διαπιστώθηκε ότι το μοντέλο του Porter συνδυάζεται με τρεις κατηγορίες στρατηγικής που καθοδηγούνται από το εύρος της αγοράς και την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στρατηγικές αυτές διακρίνονται στις:

1. Στρατηγική διαφοροποίησης σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός αναζητά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της μοναδικότητας του μίγματος των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.

2. Στρατηγική ηγεσίας του κόστους σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός αναζητά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λειτουργώντας με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές του.
3. Στρατηγική εστίασης σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός αναζητά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επικεντρώνοντας σε ένα ειδικό τμήμα της αγοράς, είτε μέσω διαφοροποίησης είτε μέσω χαμηλού κόστους.

Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση του μοντέλου των πέντε στρατηγικών δυνάμεων του Porter είναι τα εξής:

- αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό εργαλείο,
- συσχετίζεται με την ανάλυση S.W.O.T., παρέχοντας πληροφορίες στο πόσο επηρεάζει μία επιλογή του οργανισμού προς τους πελάτες, τους προμηθευτές ή τους ανταγωνιστές, τις δυνάμεις ή τις αδυναμίες του οργανισμού ή κατά πόσο οι ευκαιρίες ή οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος αφορούν μία αλλαγή στην ισορροπία δυνάμεων,

ενώ τα μειονεκτήματα της χρήσης του μοντέλου είναι τα παρακάτω:

- περιορίζεται στην εξέταση της τρέχουσας κατάστασης του κλάδου,
- δεν έχει αποτελεσματική εφαρμογή στους αναπτυσσόμενους δυναμικά κλάδους,
- δε λαμβάνει υπόψη του τη δυναμική των συμπληρωματικών προϊόντων (Coyal, 2021).

Τις τελευταίες δεκαετίες αρκετοί ερευνητές έχουν προτείνει επέκταση του συγκεκριμένου μοντέλου, συμπεριλαμβάνοντας ιδέες για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης και το μάρκετινγκ αλλά δεν υπάρχει εκτεταμένη εφαρμογή. Το μοντέλο του Porter, έχει εφαρμοστεί σε κλάδους, όπως ο ιατρικός και ο ξενοδοχειακός αλλά και στη βρετανική επιβατική σιδηροδρομική βιομηχανία με αξιοσημείωτα αποτελέσματα (Wellner and Lakotta, 2020).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συνολική ελκυστικότητα ενός κλάδου δεν σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση του κλάδου θα έχει την ίδια κερδοφορία. Πολλοί οργανισμοί λειτουργούν πλέον σε ένα «υπερανταγωνιστικό» περιβάλλον, όπου πρέπει να είναι σταθερά δυναμικοί, αμείλικτοι και επιθετικοί για να παραμείνουν στην κορυφή. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια συνεχή αστάθεια της αγοράς. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον υπάρχει η άποψη ότι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων βοηθά ελάχιστα στην πρόβλεψη του τι βρίσκεται μπροστά ή πού μπορεί να

αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wu et al., 2012). Είναι όμως αποδεκτό, ότι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter έχει εφαρμογή στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Σύμφωνα με τον Coyal (2021), όταν κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις έχει υψηλή τιμή, σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός είναι υψηλός, γεγονός που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να σχεδιάζει και να αναπτύσσει στρατηγικές που θα έχουν ως στόχο τη μείωση των δυνάμεων αυτών.

Από το κεφάλαιο αυτό διαπιστώνουμε πόσο σημαντικός είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός για τη μελλοντική πορεία ενός οργανισμού. Συμβάλλει ουσιαστικά ώστε ο οργανισμός να καθορίσει τη στρατηγική του και να αποφασίσει σχετικά με την κατανομή των πόρων ώστε να πραγματοποιηθεί το όραμά του. Αν και μέσω αυτού δεν μπορεί να προβλεφθεί αξιόπιστα η εξέλιξη της αγοράς συντελεί στην αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης πορείας του οργανισμού. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη συμβολή του στη δημόσια διοίκηση, με στόχευση στο χώρο του αθλητισμού και πιο συγκεκριμένα στα Π.Α.γ.Ο. της Γ.Γ.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Δημόσιος Τομέας

3.1 Αναγκαιότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στην κοινωνία έχουν βαθύ αντίκτυπο στους δημόσιους οργανισμούς και στον τρόπο διαχείρισής τους. Ο τρόπος με τον οποίο τα διοικητικά όργανα και η ανώτατη διοίκηση προσαρμόζονται σε αυτό το περιβάλλον αντικατοπτρίζει την ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν με επιτυχία το μέλλον. Τις περισσότερες φορές οι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν να ανταποκριθούν στην αλλαγή εκ' των υστέρων. Στις μέρες μας, τα γεγονότα αλλάζουν τόσο γρήγορα που οι παραδοσιακές πρακτικές σχεδιασμού και διαχείρισης του παρελθόντος γίνονται γρήγορα παρωχημένες.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναπτύχθηκε στον ιδιωτικό τομέα ως πολύτιμη τεχνική για την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού. Οι έννοιες και τα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού αναπτύχθηκαν αρχικά για τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα και η συντριπτική πλειοψηφία της βιβλιογραφίας για τον στρατηγικό σχεδιασμό ασχολείται με εταιρείες του ιδιωτικού τομέα.

Ο Blackerby (1993), αναφέρει ότι οι εκσυγχρονιστές του δημόσιου τομέα θεωρούσαν ότι πρέπει να διοικείται όπως μία ιδιωτική επιχείρηση, με αποτέλεσμα στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ο στρατηγικός σχεδιασμός να αποτελεί μέρος της στρατηγικής των δημόσιων οργανισμών, παρόλο που σύμφωνα με τους Karagozoglu and Seglund (1989), τα υψηλότερα επίπεδα εξουσίας επηρεάζουν ουσιαστικά τον επιχειρησιακό σχεδιασμό στο δημόσιο τομέα, δημιουργώντας καθυστερήσεις μακροπρόθεσμα. Οι Fatima et al. (2020), θεωρούν ότι με το στρατηγικό σχεδιασμό δίνεται η δυνατότητα στους δημόσιους οργανισμούς να συλλέγουν πληροφορίες από ένα διαφορετικό σύνολο ενδιαφερομένων, τόσο εντός όσο και εκτός του δημόσιου τομέα προκαλώντας συζητήσεις για τον καθορισμό των επιλογών, των μελλοντικών κινήσεων και την ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών. Οι Umar et al. (2020), αναφέρουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα λειτουργεί προς όφελος των πολιτών και όχι του οργανισμού.

Κατά τους Olsen and Eadie (1982, όπως αναφέρει ο Young, 2006), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων, οι οποίες διαμορφώνουν και καθοδηγούν τις κυβερνητικές διαδικασίες, μέσα στο

συνταγματικό πλαίσιο. Οι πρακτικές του στρατηγικού σχεδιασμού που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα, εφόσον εφαρμοστούν προσαρμοσμένες ανάλογα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της αποδοτικότητάς και της αποτελεσματικότητάς της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται από τους Streib and Poister (1990, όπως αναφέρεται από τους Umar et al., 2020), σαν μια πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων που διαμορφώνουν τη φύση και κατεύθυνση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων μέσα στα πλαίσια του συντάγματος.

Υπάρχουν θεμελιώδεις διακρίσεις μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που καθιστά την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο δημόσιο τομέα πιο περίπλοκη. Στον ιδιωτικό τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός προϋποθέτει ότι ένα στέλεχος ελέγχει ολόκληρο τον οργανισμό, έχει την ελευθερία να καθορίσει την παρούσα και τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, το περιβάλλον λειτουργίας είναι ανταγωνιστικό και το κίνητρο του κέρδους αποτελεί την κινητήρια δύναμη του προγραμματισμού (Umar et al., 2020). Αντίθετα, ο δημόσιος τομέας επηρεάζεται από τις πολιτικές μεταρρυθμίσεις και τις δημόσιες προσδοκίες και δεν μπορεί να επικεντρωθεί μόνο σε μία κατηγορία πελατών, περιπλέκοντας τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής και επηρεάζοντας τα κριτήρια αξιολόγησης του στρατηγικού σχεδιασμού (Fatima et al., 2020). Η προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση διαφέρει μεταξύ των χωρών και εφαρμόζεται ανάλογα με την διοικητική δομή της κάθε χώρας. Ο Songül (2011, όπως αναφέρει ο Demirkaya, 2015) υποστήριξε ότι σε ορισμένες χώρες ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζεται για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και τη διασφάλιση της εσωτερικής επικοινωνίας τους, ενώ σε άλλες για να υπάρξει συντονισμός στην επίτευξη των στόχων. Σε χώρες όπως Η.Π.Α., Καναδάς, Αυστραλία, Γερμανία, Γαλλία, Σουηδία, Ιταλία, Τουρκία, ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται μηχανισμός ελέγχου των δημοσίων δαπανών για την αποτελεσματική χρήση των πόρων (Demirkaya, 2015).

Ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός έχει γίνει κοινή πρακτική στον ιδιωτικό τομέα τις τελευταίες δεκαετίες, σε αντίθεση με το δημόσιο τομέα που αναπτύσσεται με πιο αργούς ρυθμούς λόγω των οικονομικών δυσχερειών, που περιορίζουν τη δυνατότητα προσέλκυσης στελεχών από τον ιδιωτικό τομέα και της περιορισμένης ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων, των διευθύνσεων και των υπηρεσιών (Brandt et al., 2021).

Είναι αναγκαίος στους δημόσιους οργανισμούς ώστε οι υπάλληλοι και η ανώτατη διοίκηση να προσαρμοστούν επιτυχώς στο μέλλον. Νέα μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού, είναι απαραίτητα σε περιόδους μειωμένης επιχορήγησης, πολύπλοκων και αλληλένδετων θεμάτων και αυξανόμενων προσδοκιών των πολιτών από τις υπηρεσίες.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δημόσιους φορείς πρέπει να είναι προληπτικός, μακροπρόθεσμος, προσανατολισμένος στην κοινωνία, να μην είναι ιεραρχικής φύσης και να επιδιώκει τη συναίνεση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός (Kemp, 1990).

3.2 Συμβολή Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα – Ευρήματα Μελετών

Οι περισσότερες μελέτες στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα έχουν επικεντρωθεί στην επίτευξη των στόχων, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, με θετικά αποτελέσματα (Bryson et al., 2017). Οι Poister and Streib (2005), αναφέρουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στη βελτιωμένη απόδοση του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Poister et al. (2010), η σχέση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση. Και αυτό γιατί ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός γενικά οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις, τα ευρήματα είναι πιθανό να οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες. Η απόδοση στον δημόσιο τομέα είναι δύσκολο να λειτουργήσει, γιατί τα τμήματα και οι υπηρεσίες έχουν διαφορετικούς σκοπούς και διαφορετικά μέτρα απόδοσης και για αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι τύποι απόδοσης εκτός από τα δημοσιονομικά μέτρα. Επιπρόσθετα, η θεωρητική σύνδεση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης δεν έχει τεκμηριωθεί επαρκώς.

Ορισμένες μελέτες έχουν τονίσει τη σημασία των ενδιάμεσων αποτελεσμάτων, όπως η συμμετοχή, ο οραματισμός, η μάθηση, η επικοινωνία και η διαχείριση συγκρούσεων (Bryson et al., 2017). Άλλες μελέτες όπως των Cook and Harrison (2015), έχουν επικεντρωθεί στην ισότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη, τη διαφάνεια, τη νομιμότητα, τη λογοδοσία και το ευρύτερο φάσμα δημόσιων αξιών. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η παρακολούθηση μιας σειράς αποτελεσμάτων και του τρόπου παραγωγής τους είναι πολύ χρήσιμη.

Για να είναι αποτελεσματικός ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα πρέπει να συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- οι οργανισμοί πρέπει να οικοδομήσουν την απαραίτητη ικανότητα για να κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό,

- οι δεξιότητες και οι πόροι για τον στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να ταιριάζουν με την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και των πρακτικών που εμπλέκονται,
- η συμμετοχή στο σχεδιασμό να είναι ευρεία, με τη συμμετοχή των πολιτών, των εργαζομένων κ.α.,
- η ηγεσία να είναι διαφορετικών ειδών (Bryson et al., 2017).

Από μελέτες έχει προκύψει ότι η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού με τη διαχείριση της απόδοσης, τον προϋπολογισμό, τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και την τεχνολογία της πληροφορίας θα βελτιώσει την απόδοση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον προγραμματισμό.

Ο Kissler (1998, όπως αναφέρεται στους Bryson et al., 2017), διαπίστωσε ότι η συνδεσιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης της απόδοσης βελτίωσαν το στρατηγικό σχέδιο στην πολιτεία του Οχάιο των Η.Π.Α., επειδή οι υπεύθυνοι του σχεδιασμού είχαν γνώση για τις κοινωνικές και τις οικονομικές επιδόσεις. Επιπρόσθετα, η πρόοδος του σχεδίου συνδέθηκε με μετρήσιμα αποτελέσματα που διευκόλυναν την παρακολούθηση της προόδου.

Μια έρευνα σχετικά με τις πρακτικές της τοπικής αυτοδιοίκησης στις Η.Π.Α., διαπίστωσε ότι πολλές τοπικές αρχές ενοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό με πρακτικές διαχείρισης πόρων, με αποτέλεσμα ο στρατηγικός σχεδιασμός να συμβάλλει στην κατανομή του προϋπολογισμού και στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Poister and Streib, 2005).

Ο Mintzberg (1994), θεωρεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός απέτυχε να βοηθήσει τους ηγέτες των οργανισμών να αναπτύξουν όραμα, αποστολή και στρατηγική ενώ οι Berry and Wechsler (1995, όπως αναφέρεται στους Umar et al., 2020), σε έρευνα που πραγματοποίησαν κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι οι κρατικοί φορείς παρακινούνται στη χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού, για να καθορίσουν το πρόγραμμα και την πολιτική κατεύθυνση, να μιμηθούν τις πρακτικές που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα και να ανταποκριθούν στις δημοσιονομικές πιέσεις.

Αποτελέσματα έρευνας που διεξήγαγαν οι Salum et al. (2017), σε επτά δημόσιους φορείς στην Τανζανία, έδειξε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί αποτυγχάνουν όχι λόγω λανθασμένου στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά λόγω αποτυχίας στην εκτέλεσή του, με τα ενδιαφερόμενα μέρη να επηρεάζουν την εφαρμογή του, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία υλοποίησης πρόκληση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι George et al. (2020), συγκέντρωσαν αποτελέσματα από επτά ευρωπαϊκές έρευνες και

εξέτασαν το πως διαμορφώνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση με τις επικρατούσες πολιτικές συνθήκες και τα κρατικά πλαίσια. Διαπίστωσαν ότι:

- υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της πολιτικής που συνδέει την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης με τη δημοκρατική νομιμότητα,
- ο στρατηγικός σχεδιασμός σε χαμηλότερα επίπεδα δεν ευθυγραμμίζεται με τα στρατηγικά σχέδια που διατυπώνονται σε υψηλότερα επίπεδα του οργανισμού, εστιάζοντας αποκλειστικά στην κερδοφορία και όχι στην εξυπηρέτηση των πολιτών, τον έλεγχο του κόστους και την οικονομική βιωσιμότητα του οργανισμού στο σύνολό του,
- η έλλειψη οριζόντιας ευθυγράμμισης στην στρατηγική, όταν δηλαδή δεν είναι ευθυγραμμισμένες οι δομές με τον στρατηγικό σχεδιασμό, τότε ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν εφαρμόζεται με επιτυχία,
- ο στρατηγικός σχεδιασμός πολλές φορές συνδυάζεται με τη διαδικτυακή διακυβέρνηση,
- ο προϋπολογισμός επιδρά στην αύξηση της πολιτικής επιρροής στο στρατηγικό σχεδιασμό,
- οι οργανωτικές δομές και η πολιτική υποστήριξη είναι σημαντικές, αλλά η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας,
- η οργανωσιακή μάθηση επιτρέπει στο στρατηγικό σχεδιασμό να προσαρμόζεται στις περιβαλλοντικές αλλαγές και διασφαλίζει τη δυνατότητα κατανόησης γιατί οι στρατηγικές εφαρμόζονται με επιτυχία ή αποτυγχάνουν.

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι όταν ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζεται σωστά και δομημένα, συμβάλλει στη δημιουργία μίας ολοκληρωμένης και ευθυγραμμισμένης σχέσης μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα και του ευρύτερου περιβάλλοντος διακυβέρνησής τους.

3.3 Οφέλη Εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση

Ο στρατηγικός σχεδιασμός όταν εφαρμόζεται χωρίς παρεμβάσεις μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών (Giraudou and Mclarney, 2014). Ο κρατικός μηχανισμός, ωφελείται από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για το λόγο ότι η ανάπτυξη πολυετών σχεδίων πολιτικής συνδέει τις παρούσες καταστάσεις ή περιστάσεις με ένα πιο ουσιαστικό όραμα για το μέλλον. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στη δημόσια διοίκηση, στην κυβέρνηση ή στο νομοθετικό σώμα να

κατανοήσουν πιο ξεκάθαρα σε τι κατάσταση λειτουργεί το κράτος και πως πρέπει να είναι στο μέλλον (Young, 2006). Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στη διοίκηση να έχει μια σταθερή εικόνα της απόδοσης των κρατικών υπηρεσιών και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται.

Οι δημόσιοι φορείς που ξεκινούν τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποκομίζουν πολλά οφέλη, μερικές φορές απροσδόκητα. Πιο συγκεκριμένα:

- βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και γίνεται κατανοητός ο υπηρεσιακός ρόλος του καθενός καθώς και ο βαθμός αλληλεξάρτησης,
- ενισχύονται οι δεσμοί των τμημάτων με αποτέλεσμα την υψηλού επιπέδου συναίνεση σχετικά με τις υπηρεσιακές προτεραιότητες και στόχους,
- βελτιώνεται η θεσμική υποστήριξη μεταξύ των υπηρεσιών, με απώτερο στόχο την επιτυχία των επιμέρους στρατηγικών,
- δημιουργούνται άμεσα οφέλη σχετικά με τη λογοδοσία, αφού με το στρατηγικό σχεδιασμό οι υποσχέσεις μετατρέπονται σε δράσεις και οι ενδιαφερόμενοι αντιλαμβάνονται τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, συμμετέχοντας και οι ίδιοι στη διαμόρφωση και την αξιολόγηση πολιτικών και προγραμμάτων,
- η λειτουργία των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από διαφάνεια μέσω της δημοσίευσης των στρατηγικών σχεδίων και των ετήσιων εκθέσεων απόδοσης,
- αυξάνεται η ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής, του εξωτερικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού οργανωτικού σχεδιασμού, δημιουργώντας πιο συνεκτικούς στόχους και επιχειρησιακά σχέδια ενισχύοντας τις δεσμεύσεις της ηγεσίας,
- οι στρατηγικές πρωτοβουλίες αναπτύσσονται βάσει προτεραιοτήτων με στόχο τη διασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών,
- δημιουργείται αντικειμενική βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού και την κατανομή πόρων (Giraudou and Mclarney, 2014).

Σύμφωνα με την Proeller (2007), ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει σημαντική οργανωτική εμπειρία που προάγει τη βιωσιμότητα των διαδικασιών των δημόσιων φορέων, βελτιώνοντας παράλληλα τις ικανότητες των αρμόδιων τμημάτων και των διευθυντικών στελεχών. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού είναι δυνατή η αποστασιοποίηση των πολιτικών, με αποτέλεσμα την αναβάθμιση του ρόλου των στελεχών, τα οποία μπορούν να προχωρήσουν σε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και στοχευόμενο προσανατολισμό για το αποτέλεσμα.

Ο Young (2006), θεωρεί ότι τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού σε κρατικό επίπεδο είναι:

- η καθιέρωση μιας μακροπρόθεσμης, ενιαίας και ευρείας κατεύθυνσης στους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας, των μεταφορών, της δημόσιας ασφάλειας, του εμπορίου, των φυσικών πόρων και της ποινικής δικαιοσύνης,
- η διευκόλυνση στις δημόσιες υπηρεσίες να ανταποκρίνονται και να λογοδοτούν στις τρέχουσες και αναδυόμενες ανάγκες του κράτους,
- η κατανομή των περιορισμένων πόρων με πιο ορθολογικό και αποδοτικό τρόπο,
- η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών και ο καλύτερος συντονισμός στη διαδικασία λήψης πολιτικών και δημοσιονομικών αποφάσεων,
- η μέτρηση της προόδου των στρατηγικών προσπαθειών σε κρατικό επίπεδο, από όλους τους συμμετέχοντες στο σχεδιασμό και η ενημέρωση ή η αναθεώρηση αυτών των προσπαθειών όταν απαιτείται.

Διαπιστώνεται ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση, απαιτεί τη σύμφωνη γνώμη και την υποστήριξη μέσω δέσμευσης, του κέντρου αποφάσεων. Δεδομένου ότι είναι μία συλλογική συνεργασία, είναι ζωτικής σημασίας η σωστή διαχείριση πληροφοριών και επικοινωνίας. Χαρακτηριστικά δυσεύρετα στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

3.4 Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Με βάση τον ορισμό που δόθηκε από τον Fukuyama (2013), η διοίκηση ορίζεται ως η δραστηριότητα για τη «θέσπιση και επιβολή κανόνων και την παροχή υπηρεσιών». Οι παράγοντες που εμπλέκονται στη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνουν άτομα, πολίτες, οργανισμούς και συστήματα οργανισμών σε δημόσιους, ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς τομείς (Bingham et al., 2005). Οι φορείς εμπλέκονται σε συλλογική λήψη αποφάσεων που περιορίζεται, καθορίζεται και επιτρέπεται από νόμους, κανόνες και πρακτικές για την επίτευξη του σκοπού της δημόσιας διοίκησης (Lynn et al., 2000). Βασιζόμενοι σε αυτούς τους ορισμούς, η δημόσια διοίκηση μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των κανόνων και των ενεργειών που σχετίζονται με τη δημόσια πολιτική και τις υπηρεσίες.

Δημόσια διοίκηση αποτελεί το σύνολο των φορέων του δημόσιου τομέα που έχουν συσταθεί με καθήκον τη διαχείριση των κρατικών φορέων, των θεσμών και των οντοτήτων. Είναι αρμόδια να σχεδιάζει και να εκπληρώνει ένα ευρύ σύνολο

σημαντικότερων δραστηριοτήτων από τον τομέα της κρατικής μηχανής. Η δημόσια υγεία, η εκπαίδευση, η εθνική άμυνα, τα δημόσια έργα, η περιβαλλοντική πολιτική είναι μερικοί από τους τομείς που ανήκουν στην δικαιοδοσία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2002).

Στην Ελλάδα, η έννοια του δημόσιου τομέα εισήχθη το 1982 και καθιερώθηκε νομοθετικά με το Ν. 1256/1982. Στο νόμο αυτό αναφέρεται ότι, δημόσιος τομέας είναι όλοι οι κρατικοί φορείς, ανεξάρτητα από το καθεστώς, δημοσίου, ιδιωτικού ή μεικτού δικαίου που τους διέπει. Η άσκηση της δημόσιας διοίκησης οργανώθηκε στην Ελλάδα, σε ένα καθαρά γραφειοκρατικό πλαίσιο, χωρίς εξωστρέφεια και ευελιξία. Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούσαν συγκεντρωτικά, όπου οι τελικές αποφάσεις προέρχονταν αποκλειστικά από την εξουσία ή την πολιτική ιεραρχία, ενώ οι εργαζόμενοι ήταν εκτελεστικά όργανα της ιεραρχίας, τηρώντας τη γραφειοκρατία χωρίς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από αναποτελεσματικότητα, έλλειψη αξιοκρατίας, διαφάνειας, λογοδοσίας, πολυνομία και λοιπά προβλήματα όπως ανισοκατανομή του προσωπικού στους διάφορους φορείς και υψηλό επίπεδο γραφειοκρατίας (Βαρβαρέσος, 2017).

Στην ετήσια έκθεση του Συνηγούρου του Πολίτη (Σ.τ.Π., 2013), αναφέρονται ως παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης οι κάτωθι:

- τεχνικές δυσχέρειες στην υλοποίηση οργανωτικών αλλαγών,
- καθυστερήσεις σε διοικητικές διαδικασίες,
- απουσία ή παραβίαση κανονισμών,
- αμφισβήτηση αρμοδιότητας και αδυναμία συνεργασίας,
- καθυστέρηση εκτέλεσης δικαστικών αποφάσεων,
- δαιδαλώδη γραφειοκρατία,
- ανεπαρκής έλεγχος διοικητικών πράξεων.

Τα χαρακτηριστικά αυτά, καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων και δημιουργούν ζητήματα που φαίνεται να παρακωλύουν την εφαρμογή των καλών πρακτικών.

Για την αντιμετώπιση των παθογενειών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης κρίθηκε αναγκαία η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.), τα βασικά στοιχεία του οποίου σύμφωνα με τον Hood (1991), είναι:

1. Επιβράδυνση ή αναστροφή της κυβερνητικής ανάπτυξης σχετικά με τις δημόσιες δαπάνες και το προσωπικό.
2. Στροφή προς την ιδιωτικοποίηση και την οιονεί ιδιωτικοποίηση, με έμφαση στην «επικουρικότητα» στην παροχή υπηρεσιών.
3. Ανάπτυξη του αυτοματισμού, στην παραγωγή και στη διανομή δημόσιων υπηρεσιών.
4. Ανάπτυξη μιας διεθνούς ατζέντας, εστιασμένης σε γενικά ζητήματα δημόσιας διοίκησης, έξυπνου σχεδιασμού, συλλογικών αποφάσεων και διοικητικής συνεργασίας.

Μέσω του Ν.Δ.Μ. η διοικητική σχέση μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης λειτουργεί προς όφελος του εκδημοκρατισμού και της δημόσιας διοίκησης σε τοπικό επίπεδο. Σε αυτή τη διαδικασία, που ξεκινάει με το στρατηγικό σχεδιασμό, στόχος είναι η οικοδόμηση μιας κουλτούρας διαχείρισης, η οποία θα επιτρέψει στους δημόσιους φορείς να διοικούνται στρατηγικά, με αποτελεσματικότητα και υπευθυνότητα (Demirkaya, 2015).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που το Ν.Δ.Μ. εφαρμόστηκε με επιτυχία αρχικά στην Αγγλία και στις Η.Π.Α., επί κυβερνήσεων Θάτσερ και Ρήγκαν και προς το τέλος της δεκαετίας του 1990 στις κεντροευρωπαϊκές χώρες και την Αυστραλία, διαπιστώθηκε στην πορεία ότι τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων δεν ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες των υπευθύνων χάραξης πολιτικής ή των ενδιαφερομένων. Η αποτυχία στην ικανοποίηση των προσδοκιών μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη προσαρμογής μεταξύ του αρχικού σχεδιασμού μιας μεταρρύθμισης και του συγκεκριμένου πλαισίου στο οποίο έχει εφαρμοστεί (Mauro et al., 2021), ή στην κρατική ανικανότητα και στον ελλιπή σχεδιασμό των μεταρρυθμίσεων (Bogt et al., 2015).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει συνεχώς οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές, όπως ρευστότητα στην οικονομία, λόγω της δημοσιονομικής κρίσης και σοβαρή κρίση των θεσμών με αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών προς τις ασκούμενες δημόσιες πολιτικές, με τις κοινωνικές προκλήσεις να ενισχύουν τη δυσπιστία προς τους διοικούντες για τη νομιμότητα των ενεργειών τους (Μιχιώτης, 2021). Κάτω από τις συνθήκες αυτές, το Ν.Δ.Μ. αποτέλεσε τη λύση στα προβλήματα του δημόσιου τομέα. Προτάθηκαν τεχνικές και μοντέλα διαχείρισης που χρησιμοποιούνταν στον ιδιωτικό τομέα ώστε η δημόσια διοίκηση να εκσυγχρονιστεί, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

προσδίδοντας αξία στους πολίτες και προωθήθηκε η λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο.

Με το Ν.Δ.Μ. φάνηκε η αναγκαιότητα συνεργασίας του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα. Ο δημόσιος τομέας, άργησε σημαντικά να μεταρρυθμιστεί σε σχέση με τον ιδιωτικό, με αποτέλεσμα τα σοβαρά ελλείμματα που οδήγησαν σε δημοσιονομικές κρίσεις, ενώ δεν ενέταξε τους πολίτες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει οργανωτικές ρυθμίσεις, πολιτικές επιλογές, κοινοτικά συμφέροντα και στόχους που μερικές φορές έρχονται σε αντίθεση με αυτούς των ενδιαφερομένων μερών, που έχουν διαφορετικές ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση (Salum et al., 2017).

3.5 Ενσωμάτωση Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Παρατηρείται ότι έχουν γίνει προσπάθειες εισαγωγής μιας στρατηγικής σκέψης, με απώτερο σκοπό την εξυγίανση του δημοσίου τομέα. Με το Ν. 1892/1990, συγκεκριμένα το άρθρο 80, συστήθηκαν μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής, οι οποίες είχαν σαν σκοπό την ενίσχυση του επιτελικού έργου των Υπουργείων στη στρατηγική σχεδίαση, χάραξη, παρακολούθηση και αξιολόγηση της δημόσιας πολιτικής, την τεχνική υποστήριξη των αρμόδιων υπηρεσιών, την ιεράρχηση στόχων κ.λ.π.

Στη συνέχεια, ψηφίστηκε ο Ν. 1943/1991, για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος κατήρτισε το πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού. Το πρόγραμμα αυτό, καθόριζε στόχους εξειδικευμένους για κάθε Υπουργείο και εποπτευόμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), εισήγαγε μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ορίστηκε να καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια.

Με το Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 315/1993, συστάθηκε η Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (Δ.Δ.Ε.), στην οποία μεταφέρθηκαν οι μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής και οι οποίες καταργήθηκαν με το Ν. 2190/1994 λόγω αμφισβητούμενων προσλήψεων. Ο Ν. 2880/2001 θέσπισε το πρόγραμμα «Πολιτεία», για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Το πρόγραμμα, αποτελείτο από υποπρογράμματα τα οποία έθεταν στόχους για την

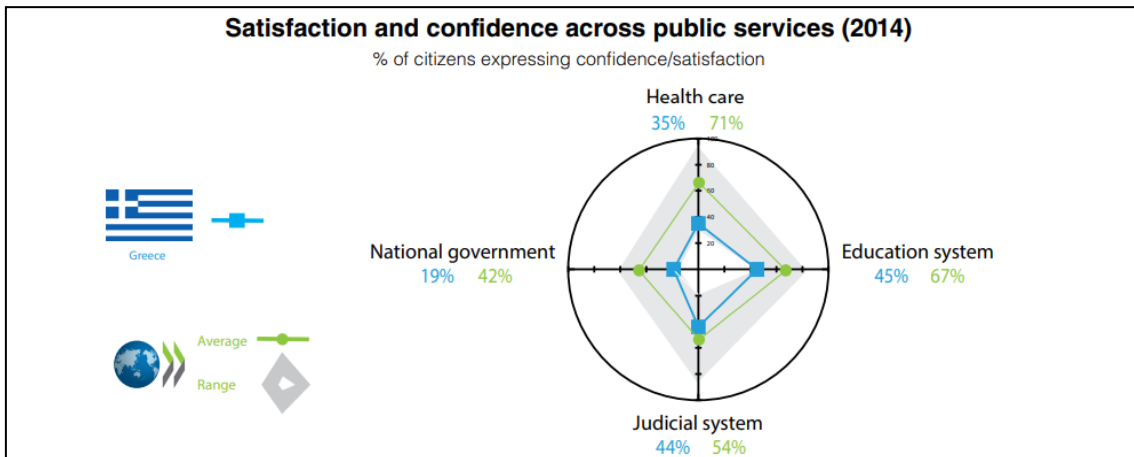
αναπροσαρμογή και βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών με την εισαγωγή μέτρων, όπως για παράδειγμα, ο έλεγχος των παραγόμενων αποτελεσμάτων.

Με το Ν. 3230/2004 καθιερώθηκε το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων και μέτρησης αποδοτικότητας. Εισήχθησαν οι έννοιες της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης του πολίτη και ως απώτερος στόχος τέθηκε η προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στο περιβάλλον. Καθιερώθηκαν συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), διαδικασίες καθορισμού στόχων, μέτρησης αποτελεσματικότητας της διοίκησης, με σκοπό την αξιολόγηση των υπηρεσιών της διοίκησης και συνεπώς την εξυπηρέτηση του πολίτη, την αύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης.

Ο στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού, ορίζεται με σαφήνεια για πρώτη φορά στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης 2008-2010 και είναι η αντιμετώπιση της διαφθοράς, μέσω της ενίσχυσης της ποιότητας των διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων. Με το Ν. 4369/2016 νομοθετούνται αρκετές από τις δεσμεύσεις της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016», όπως το εθνικό μητρώο επιτελικών στελεχών και τα συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, ενώ κάποιες από τις δράσεις για Τ.Π.Ε. εξασφάλισαν χρηματοδότηση από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) με βάση το σχεδιασμό που έγινε.

Είναι σημαντική και η υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση στην οποία περιλαμβάνεται η στρατηγική διοίκηση δημόσιων οργανισμών, μέσω της οποίας διασφαλίζεται η άμεση και αποτελεσματική υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών σε διοικητικό επίπεδο, η ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των φορέων και η βιώσιμη ανάπτυξη.

Παρόλα αυτά, έρευνες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), καταδεικνύουν την έλλειψη εμπιστοσύνης του ελληνικού κοινού στη δημόσια διοίκηση. Η πρώτη, του έτους 2014, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.1, εξετάζει την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες, όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα και την εξυπηρετικότητά τους. Βλέπουμε ότι η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στην κυβέρνηση, βρίσκεται μόλις στο 19%, σε αντίθεση με τον μέσο όρο άλλων ευρωπαϊκών χωρών, ο οποίος βρίσκεται στο 42%.

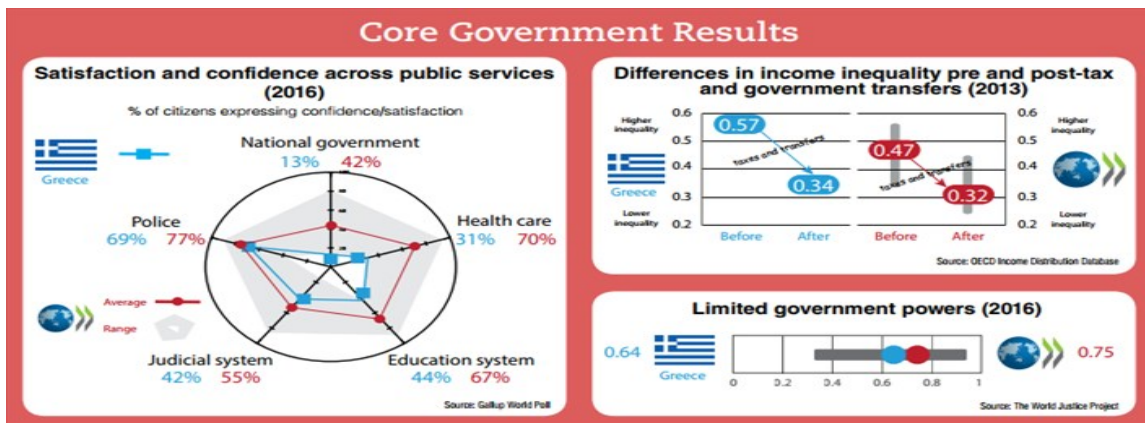


Πηγή: <https://www.oecd.org/gov/Greece.pdf> [Πρόσβαση 26 Μαρτίου 2022]

Σχήμα 3.1

Ικανοποίηση και Εμπιστοσύνη στις Δημόσιες Υπηρεσίες το Έτος 2014

Σε μία δεύτερη έρευνα του Ο.Ο.Σ.Α. (2017), Σχήμα 3.2, σχετικά με την εμπιστοσύνη των πολιτών προς την κυβέρνηση και γενικότερα στις δημόσιες υπηρεσίες το 2016, η Ελλάδα συμπεριλήφθη στις τέσσερις χώρες που κατέγραψαν τη μεγαλύτερη απώλεια στην εμπιστοσύνη των πολιτών. Μόλις το 13% των πολιτών εμπιστεύονταν την κυβέρνηση τη συγκεκριμένη περίοδο με το μέσο ποσοστό των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα να είναι 42%.



Πηγή: <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2017-greece.pdf> [Πρόσβαση 26 Μαρτίου 2022]

Σχήμα 3.2

















Ικανοποίηση και Εμπιστοσύνη στις Δημόσιες Υπηρεσίες το Έτος 2016




Απαντώντας σε ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση και εμπιστοσύνη στις δημόσιες υπηρεσίες, το 31% των ερωτηθέντων ήταν θετικοί για την υγειονομική περίθαλψη, το 69% για την αστυνομία, το 42% εξέφρασε εμπιστοσύνη στο δικαστικό σύστημα και το 44% στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας. Από το σχήμα φαίνεται, ότι

σε όλες τις συγκεκριμένες κατηγορίες το ποσοστό ήταν χαμηλότερο σε σχέση με το μέσο ποσοστό των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Έρευνα του Ο.Ο.Σ.Α. το 2020, αναφορικά με την ευημερία των Ελλήνων το 2018, εξετάζει την εμπιστοσύνη τους στην κυβέρνησή τους, η οποία, απ' ότι φαίνεται στο Σχήμα 3.3, βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο.

Greece's resources for future well-being, 2018 or latest available year

Natural Capital 	Economic Capital 	Human Capital 	Social Capital 
Greenhouse gas emissions per capita  ↗	Produced fixed assets  ↘	Educational attainment of young adults  ↗	Trust in others  ...
Material footprint  ↗	Financial net worth of government  ↘	Premature mortality  ↔	Trust in government  ↔
Red List Index of threatened species  ↗	Household debt  ↔	Labour underutilisation rate  ↔	Gender parity in politics  ↔

Note:  =top-performing OECD tier,  =middle-performing OECD tier,  =bottom-performing OECD tier. ↗ indicates consistent improvement; ↔ indicates no clear or consistent trend; ↘ indicates consistent deterioration, and "..." indicates insufficient time series to determine trends since 2010. For methodological details, see the Reader's Guide of *How's Life? 2020*.

HOW'S LIFE? 2020 © OECD 2020

Πηγή: <https://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Greece.pdf> [Πρόσβαση 26

Μαρτίου 2022]

Σχήμα 3.3

Βαθμός Εμπιστοσύνης Κυβέρνησης το Έτος 2018

Όπως διαπιστώνεται από τα αποτελέσματα των ερευνών, η ελληνική δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προβλήματα που οδηγούν στην έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών. Το γεγονός αυτό είναι δείγμα ότι παρόλες τις προσπάθειες που κατά καιρούς έχουν γίνει, οι παθογένειες στη δημόσια διοίκηση, όπως έλλειψη διαύγειας, διαφάνειας και λογοδοσίας, λόγω και της μη εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, εξακολουθούν να υπάρχουν.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετοί παράγοντες, οι οποίοι φαίνεται να είναι υπεύθυνοι για την μη επιτυχημένη εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Κάποιοι από αυτούς, όπως αναφέρουν οι Koseoglu et al. (2009), συνίστανται στους παρακάτω:

1. Έλλειψη συναίνεσης μεταξύ των υπευθύνων στη λήψη αποφάσεων.
2. Ασαφής κανονιστικές και εκτελεστικές πολιτικές.
3. Προβληματική οργανωτική κουλτούρα.
4. Ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων.
5. Έλλειψη επαρκούς επικοινωνίας

6. Έλλειψη αποτελεσματικού συντονισμού.

7. Έλλειψη επαρκούς πληροφοριακού συστήματος.

Είναι σημαντικό ο στρατηγικός σχεδιασμός να συνδυάζεται με σύγχρονες στρατηγικές, όπως λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο, κατάργηση των ιεραρχικών δομών και λειτουργιών, έμφαση στα μετρήσιμα αποτελέσματα, χρήση Τ.Π.Ε., επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού, διοίκηση μέσω ποσοτικών κριτηρίων και αξιολόγηση τόσο του προσωπικού όσο και της διοίκησης για την αναδιάρθρωση, τη βελτίωση και την πρόοδο των δημόσιων οργανισμών.

3.6 Στρατηγικός Σχεδιασμός σε Αθλητικούς Φορείς

Σύμφωνα με το Ν. 2725/1999, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, αθλητικοί είναι οι φορείς, με οποιαδήποτε νομική μορφή, οργάνωσης του αγωνιστικού και αναπτυξιακού αθλητισμού, όπως: τα αθλητικά σωματεία, οι αθλητικές ενώσεις, οι αθλητικές ομοσπονδίες, οι αθλητικές ανώνυμες εταιρείες, οι επαγγελματικές ενώσεις αθλητικών ανωνύμων εταιρειών, η Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή (Ε.Ο.Ε.), η Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή (Ε.Π.Ε.) και κάθε άλλος φορέας ο οποίος εντάσσεται στις διατάξεις του νόμου, όπως οι Ο.Τ.Α.

Η αθλητική βιομηχανία καθώς και οι συνδεδεμένες με αυτήν δραστηριότητες, όπως ο αθλητικός τουρισμός, ο σωματειακός και πανεπιστημιακός αθλητισμός, τα Π.Α.γ.Ο., περιλαμβάνουν καθιέρωση τεχνικών και στρατηγικών που υπάρχουν στο μεγαλύτερο μέρος των σύγχρονων επιχειρηματικών, δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Papaioannou and Kriemadis, 2017). Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ενός αθλητικού οργανισμού, για αυτό είναι σημαντικό να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες που εξαρτώνται από τη στάση που έχει ο οργανισμός απέναντι στον αθλητισμό. Επιπρόσθετα μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά (Kriemadis and Theakou, 2007).

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί το όραμα ενός αθλητικού φορέα είναι απαραίτητο κάθε οργανωτικό τμήμα του να έχει δραστηριότητες καθορισμένες με σαφήνεια. Η διαδικασία αποτελεσματικού σχεδιασμού στους αθλητικούς φορείς, αποτελείται από τέσσερις φάσεις που βασίζονται στην επιβεβαίωση της κοινής στρατηγικής κατεύθυνσης και στον καθορισμό του ρόλου των στρατηγικών και των επιχειρησιακών σχεδίων και είναι:

- η φάση του προσχεδιασμού ή της προετοιμασίας για σχεδιασμό,

- η διαμόρφωση της στρατηγικής,
- η φάση της υλοποίησης και,
- η φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου (Radovan, 2013).

Κατά τους Kriemadi and Theakou (2007), ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να αναπτύξει το δικό του στρατηγικό σχεδιασμό μέσω της επιλογής και της ενσωμάτωσης διαφόρων μοντέλων που ευθυγραμμίζονται με τις μοναδικές ανάγκες του οργανισμού ή συνδυάζοντας περισσότερα μοντέλα, προκειμένου να ενεργοποιήσει τη στρατηγική σκέψη και να εντοπίσει στρατηγικούς στόχους. Οι Shahin and Mahbod (2007), θεωρούν ότι η χρήση μετρήσιμων δεικτών θα συντελέσει στην αξιολόγηση της αποστολής και στην επίτευξη των στόχων του αθλητικού οργανισμού.

Η χρήση στρατηγικού χάρτη θα επιτρέψει να εξισορροπηθούν οι στόχοι και να τοποθετηθούν συγκεκριμένα στρατηγικά θέματα που αποτελούνται από διακριτά σύνολα στρατηγικών στόχων. Αυτό θα βοηθήσει τους αθλητικούς φορείς να διατηρήσουν την ενσωμάτωση των στόχων στη συνολική στρατηγική, καθώς και να διαχειριστούν βραχυπρόθεσμες, ενδιάμεσες και μακροπρόθεσμες διαδικασίες που δημιουργούν αξία (Papaioannou and Kriemadis, 2017). Η επιτυχής εφαρμογή μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται από τη δομή του αθλητικού οργανισμού και από την ικανότητά του να παρακολουθεί την πρόοδό του προς την επίτευξη των στόχων του (Plant, 2009), αλλά και από το πόσο προσανατολισμένος είναι ο αθλητικός φορέας στη δράση (Poister and Streib, 2005).

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα Π.Α.γ.Ο., πως σχεδιάζονται και πως υλοποιούνται από τον πυλώνα του αθλητισμού στη χώρα μας, τη Γ.Γ.Α., σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Π.Α.γ.Ο.: Σχεδιασμός και Υλοποίηση

4.1 Προγράμματα Άθλησης για Όλους

Η Α.γ.Ο. αποτελεί μια ιδεολογία με θεσμοθετημένες πρακτικές βελτίωσης της δυνατότητας πρόσβασης όλων των ανθρώπων για συμμετοχή στον αθλητισμό (Bock et al., 2021). Σύμφωνα με τον Valet (2016), τα Π.Α.γ.Ο. προάγουν τη συμμετοχή ως μέσο εξυπηρέτησης της ανθρώπινης ανάπτυξης ενώ κατά το Bottenburg (2002), όλες οι μορφές αθλητισμού από τις απλές ασκήσεις φυσικής κατάστασης έως τον οργανωμένο αθλητισμό αποτελούν μέρος της Α.γ.Ο.

Όταν τα Π.Α.γ.Ο. εκτελούνται συντονισμένα και με επιστημονική υποστήριξη, αποτελούν σημαντική κοινωνική επένδυση, συμβάλλοντας στη βελτίωση της σωματικής και της ψυχικής υγείας (Vail, 2007), στην καλύτερη ποιότητα ζωής (Emerson et al., 2013), στην ενίσχυση της κοινωνικοποίησης του ατόμου (Kemperman and Timmermans, 2008), στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (Solansky and Lane, 2010) και στην αντιμετώπιση των χρόνιων παθήσεων (Green, 2006).

Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που με τις συνεχείς απαγορεύσεις κυκλοφορίας (lockdown) λόγω της πανδημίας του Covid-19, το κλείσιμο αθλητικών συλλόγων και την ακύρωση αθλητικών γεγονότων δημιουργήθηκαν αρνητικές επιπτώσεις στα κίνητρα και τη συχνότητα άθλησης με αντίκτυπο στην ψυχολογία της κοινωνίας. Το γεγονός αυτό καθιστά επιτακτική την προσαρμογή των Π.Α.γ.Ο., μέσω της υιοθέτησης καινοτομιών με έξυπνες και διαδικτυακές εφαρμογές, που θα αυξήσει τα ποσοστά συμμετοχής στην Α.γ.Ο., ακόμα και αν ο Covid-19 αποτελέσει παρελθόν (Thibaut et al., 2021).

Το 1975, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο δημοσίευσε τον χάρτη της Α.γ.Ο. με το πρώτο άρθρο να αναφέρεται στο δικαίωμα του κάθε πολίτη να αθλείται, ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο και τις ικανότητές του (Green, 2006). Το σκεπτικό αυτής της απόφασης ήταν ότι ο αθλητισμός αποτελεί μια πτυχή της κοινωνικής και της πολιτιστικής ανάπτυξης, σχετιζόμενος με ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών πρόνοιας, όπως της εκπαίδευσης, της υγείας, των κοινωνικών υπηρεσιών, του χωροταξικού σχεδιασμού και των τεχνών.

Ωστόσο, η πολιτική των παροχών κοινωνικής πρόνοιας που θα πρόκυπτε από παρεμβάσεις που σχετίζονται με τον αθλητισμό, μετριάστηκε από τους υπεύθυνους της

αθλητικής πολιτικής. Το παγκόσμιο αθλητικό σύστημα συνδέεται με στοιχεία όπως οι πολίτες μίας χώρας, οι αθλητικοί οργανισμοί και τα αθλητικά σωματεία, που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εθνικής ταυτότητας της κάθε χώρας (Koski and Lamsa, 2015).

Με την πάροδο των ετών, τα Π.Α.γ.Ο. αναπτύσσονται συνεχώς, συντελώντας στη σωματική και πνευματική ευεξία των πολιτών, ιδιαίτερα στις απρόβλεπτες και δύσκολες συνθήκες που αντιμετωπίζει η παγκόσμια κοινότητα τα τελευταία χρόνια.

Η αναγκαιότητα και η σημαντικότητά τους είχε ως αποτέλεσμα την ίδρυση διεθνών οργανισμών με στόχο το σχεδιασμό, την προώθηση, την υλοποίηση, την αξιολόγηση και την υποστήριξη των Π.Α.γ.Ο., με σημαντικότερους την Trim and Fitness International Sport for All Association (TA.F.I.S.A.) και την European Sport for All Federation (U.E.Sp.T.)

Ο διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός TA.F.I.S.A. ιδρύθηκε στο Μπορντό της Γαλλίας το 1991 από 40 χώρες. Απαριθμεί περισσότερα από 240 μέλη και συνεργάζεται με παγκόσμιους οργανισμούς όπως η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (Δ.Ο.Ε.) και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (Π.Ο.Υ). Η TA.F.I.S.A. προβάλλει καινοτόμες πρωτοβουλίες, ορίζει κατευθυντήριες γραμμές και σχεδιάζει προγράμματα, για την προώθηση της φυσικής δραστηριότητας, αντιμετωπίζοντας τις παγκόσμιες προκλήσεις. Συνεργάζεται με άλλους αθλητικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όπως την Union of European Football Associations (U.E.F.A.), την European Non-Governmental Sports Organization (E.N.G.S.O.) και την Federation of the European Sporting goods Industry (F.E.S.I.), για το σχεδιασμό και την υποστήριξη σχεδίων δράσης για την αντιμετώπιση και το μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων της κρίσης από τον Covid-19 στον τομέα του αθλητισμού.

Η TA.F.I.S.A. θεωρώντας ότι η Α.γ.Ο. αποτελεί δικαίωμα του κάθε πολίτη, παρέχει ποικίλα προγράμματα και εκδηλώσεις για όλες τις ηλικίες και επιμορφωτικά σεμινάρια σε όσους επιθυμούν να ασχοληθούν και να προωθήσουν τα Π.Α.γ.Ο., υποστηρίζοντας την πολυμορφία της άθλησης μέσω παγκόσμιας πλατφόρμας (TA.F.I.S.A., 2022).

Ο επίσης μη κερδοσκοπικός οργανισμός U.E.Sp.T. που ιδρύθηκε στο Στρασβούργο το 1982 έχει ως αποστολή του:

1. Την προβολή της σημαντικότητας της Α.γ.Ο. για την πρόληψη της υγείας και για τη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας.
2. Την προώθηση των Π.Α.γ.Ο. στους νέους δίνοντας έμφαση στις προτάσεις τους.
3. Τη δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου Π.Α.γ.Ο.

4. Τη διάδοση των ανθρώπινων αξιών του αθλητισμού μέσω της Α.γ.Ο., που σχετίζεται με δράσεις κατά της βίας και των διακρίσεων.
5. Τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων Π.Α.γ.Ο. με βάση τις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών.
6. Το συνδυασμό της Α.γ.Ο. με το αθλητικό μάρκετινγκ, τον πολιτισμό, τον αθλητικό τουρισμό, τον εθελοντισμό, την υγιεινή διατροφή και τον υγιεινό τρόπο ζωής.
7. Τη διοργάνωση εκδηλώσεων εστιάζοντας στις οικογένειες, στους ηλικιωμένους, στους νέους, στα παραδοσιακά παιχνίδια και στη γνωριμία με τα αθλήματα.
8. Την ανταλλαγή σχεδίων για επιμορφωτικά και εκπαιδευτικά προγράμματα που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της Α.γ.Ο. (U.E.Sp.T., 2022).

Με τη συνοπτική παρουσίαση των πιο σημαντικών διεθνών οργανισμών που ασχολούνται με την Α.γ.Ο., διαπιστώνουμε την προσπάθεια ώστε ο σχεδιασμός τους να καλύπτει τις ανάγκες των πολιτών με βάση τις σύγχρονες τάσεις για Α.γ.Ο. και των πρωτοβουλιών που λαμβάνονται ώστε οι χώρες να υιοθετήσουν στη στρατηγική τους το συγκεκριμένο μοντέλο άθλησης.

4.2 Σχεδιασμός και Εφαρμογή Π.Α.γ.Ο. στο Εξωτερικό

Όπως αναφέρθηκε, η ανάγκη για σχεδιασμό και υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. αυξάνεται συνεχώς. Ενώ τις πρώτες δεκαετίες της εφαρμογής τους, οι αθλητικές ομοσπονδίες είχαν καταλυτικό ρόλο, τελευταίες μελέτες δείχνουν ότι η λογική της Α.γ.Ο. έχει αλλάξει. Αυτό το μεταβαλλόμενο τοπίο οδηγεί σε νέες τάσεις και προκλήσεις (Green, 2006).

Λόγω των εξωτερικών θετικών επιδράσεων της Α.γ.Ο., όπως η κοινωνική ένταξη και η δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου, ορισμένες έρευνες έχουν προτείνει ότι οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί σύλλογοι είναι ικανοί να δημιουργήσουν αυτά τα αποτελέσματα (Coalter, 2007 ; Partington and Totten, 2012 ; Skinner et al., 2008, όπως αναφέρεται στους Hallmann et al., 2015), ενώ άλλοι ερευνητές (Doherty and Misener, 2008 ; Misener and Doherty, 2012 ; Thibault and Harvey, 1997, όπως αναφέρεται στους Hallmann et al., 2015), ισχυρίζονται ότι οι συνεργασίες ανάμεσα στη κεντρική διοίκηση και στις αθλητικές ομοσπονδίες είναι βιώσιμες και σημαντικές στην παροχή της Α.γ.Ο. και τη δημιουργία κοινωνικής συνοχής.

Θα εξετάσουμε τα μοντέλα που ακολούθησαν στην υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. κάποιες συγκεκριμένες χώρες, που επιλέχθηκαν με βάση τον πληθυσμό τους, τη γεωγραφική

τους θέσει, την κουλτούρα τους και την οικονομική κατάσταση του πληθυσμού τους, για να διαπιστώσουμε αν ήταν αποτελεσματικά ή όχι.

Το Βέλγιο όπως αναφέρουν οι Theeboom et al. (2010), είναι από τις πρώτες χώρες που εφάρμοσαν Π.Α.γ.Ο. Αρχικά ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των Π.Α.γ.Ο. ήταν αποκλειστική αρμοδιότητα του κρατικού μηχανισμού που προωθούσε την Α.γ.Ο., με έμφαση στην συμμετοχή σε όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα, ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου, κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, εθνικότητας. Τα λάθη στο σχεδιασμό, λόγω της έλλειψης καταρτισμένων προπονητών και της απουσίας συστηματικών πρακτικών παρακολούθησης και αξιολόγησης, είχαν ως αποτέλεσμα αυξημένα ποσοστά εγκατάλειψης κυρίως των νέων και χαμηλά επίπεδα φυσικής κατάστασης. Με βάση τα κριτήρια υγείας, όπως η ελάχιστη ένταση και η διάρκεια της άθλησης, μόλις το ένα τρίτο του συνολικού ενήλικου πληθυσμού στο Βέλγιο ήταν σε ικανοποιητικό επίπεδο. Ο κρατικός μηχανισμός του Βελγίου αντιλαμβανόμενος την αστοχία στο σχεδιασμό ανέπτυξε συνεργασία με τις τοπικές αρχές και με ιδιωτικούς αθλητικούς οργανισμούς, δημιουργώντας τον αθλητισμό της γειτονιάς, με το ρόλο του να περιορίζεται στην επιχορήγηση παραδοσιακών αθλημάτων. Με τη δημιουργία μιας σαφώς καθορισμένης εταιρικής σχέσης μεταξύ κράτους, ιδιωτικών αθλητικών οργανισμών και τοπικών αρχών δημιουργήθηκε μια πιο δυναμική πολιτική για την Α.γ.Ο., η οποία έχει ως αποτέλεσμα την παροχή αθλητικών πρωτοβουλιών σε όλες τις κατηγορίες του πληθυσμού και σε όλες τις περιοχές ακόμα και τις κοινωνικά υποβαθμισμένες.

Το σουηδικό μοντέλο Π.Α.γ.Ο. βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ κυβέρνησης, σχολείων και αθλητικών ομοσπονδιών, με σκοπό να παρέχει σε μαθητές κάτω των 12 ετών την ευκαιρία να δοκιμάσουν διάφορα αθλήματα, με έμφαση στο παιχνίδι και την κινητική μάθηση και όχι στον οργανωμένο ανταγωνισμό (Carlman and Hjalmarsson, 2019). Μεταξύ 2007 και 2011, η σουηδική κυβέρνηση αύξησε τον προϋπολογισμό της Α.γ.Ο. κατά 50.000.000 € ετησίως, με στόχο να προσελκύσει περισσότερα παιδιά. Η διάθεση του ποσού αυτού γινόταν με αυστηρό έλεγχο των ομοσπονδιών ως προς το σύνολο των δραστηριοτήτων τους και δεν περιλάμβανε το στρατηγικό σχεδιασμό με εφαρμογές που θα σκόπευαν στη δραστηριοποίηση νέων όλων των ηλικιών, ούτε τη στρατηγική ανάπτυξης στόχων (Karp et al., 2014). Δινόταν δηλαδή έμφαση αποκλειστικά στις δραστηριότητες των αθλητικών ομοσπονδιών και όχι στη βελτίωση και την ανάπτυξη. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μη ληφθεί υπόψη η διαφορετικότητα με την οποία αντιλαμβάνονται την άθληση τα κορίτσια σε σχέση με τα αγόρια, γεγονός που οδήγησε πολλά κορίτσια να μην ασχολούνται με τις αθλητικές δραστηριότητες αν

και το ήθελαν. Διαπιστώθηκε ότι μόνο με τους πόρους και χωρίς στοχευμένο σχεδιασμό δεν εκπληρώνονταν οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επίτευξη του σκοπού της Α.γ.Ο. αλλά αντίθετα δημιουργείτο περιθωριοποίηση και κοινωνικός αποκλεισμός. Η σουηδική κυβέρνηση τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να αναπτύξει μία στρατηγική συνείδησης του φύλου, με μία στροφή από τα παραδοσιακά οργανωμένα αθλήματα στην παροχή περισσότερων εναλλακτικών μορφών άθλησης (Carlman and Hjalmarsson, 2019).

Στη Δανία η επιρροή του κρατικού μηχανισμού είναι μικρή. Η Α.γ.Ο. οργανώνεται και σχεδιάζεται κυρίως από εθελοντικές οργανώσεις με χαμηλό κρατικό έλεγχο. Λόγω μη κυβερνητικού ελέγχου στις εθελοντικές οργανώσεις (Skille, 2011), η κρατική επιχορήγηση για την Α.γ.Ο. είναι χαμηλή. Η έλλειψη κεφαλαίων οδήγησε στη μη δυνατότητα συμμετοχής στα Π.Α.γ.Ο. συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων, όπως των ανέργων, με τη συμμετοχή να εξαρτάται από την εκπαίδευση, τη θέση εργασίας και το εισόδημα. Ο κρατικός μηχανισμός της Δανίας, αντιλαμβανόμενος την ανισότητα που υπήρχε, άλλαξε μερικώς το σχεδιασμό του, προωθώντας νέα οργανωμένα Π.Α.γ.Ο. όπως τον αθλητισμό στα πάρκα, όπου την ευθύνη υλοποίησης την είχαν οι τοπικές αρχές οι οποίες επιχορηγούνταν από την κεντρική διοίκηση. Αυτή η αλλαγή πολιτικής με εστίαση στις περιθωριοποιημένες και ευάλωτες ομάδες είχε θετικό αντίκτυπο, με αποτέλεσμα περισσότερο από το 70% του ενήλικου πληθυσμού να δραστηριοποιείται πλέον στην Α.γ.Ο.

Στη Γερμανία η Α.γ.Ο. αναπτύχθηκε μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο με τη φιλοσοφία του σχεδιασμού και της υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. να στηρίζεται στο ότι η άθληση δεν έχει σύνορα, αλλά μόνο κανόνες. Όλοι οι πολίτες ανεξαρτήτου οικονομικής κατάστασης, ηλικίας, φύλου, εθνικότητας, υγείας είχαν το δικαίωμα συμμετοχής στα Π.Α.γ.Ο. αρκεί να είναι μέλη αθλητικών συλλόγων, που έχουν αναλάβει την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. (Kruger, 2014). Δόθηκε μεγάλη έμφαση στον εθελοντισμό (Swierzy et al., 2019), με τους υπεύθυνους των αθλητικών συλλόγων να εστιάζουν σε ποιους παράγοντες οργανωτικού επιπέδου πρέπει να στοχεύουν ή να αλλάξουν ώστε να αυξήσουν τα επίπεδα εθελοντικής εργασίας (Kruger, 2014). Ενώ το μοντέλο αυτό είχε επιτυχία, οι σύλλογοι επηρεάστηκαν σταδιακά από την εμπορευματοποίηση και τον επαγγελματικό αθλητισμό, λόγω των εσόδων από κρατικές χορηγίες, των συνδρομών και των εσόδων από τις διαφημίσεις, με αποτέλεσμα η Α.γ.Ο. να μην έχει την ίδια δυναμική (Swierzy et al., 2019). Η περίπτωση της Γερμανίας δείχνει ότι το πρόβλημα δεν είναι μόνο πρόβλημα σχεδιασμού αλλά και σταδιακής κεφαλαιοποίησης του

αθλητισμού, που οδηγεί στην εμπορευματοποίηση και στην προτεραιότητα της επιτυχίας.

Στη Γαλλία, η επιτυχία της εφαρμογής της Α.γ.Ο. είναι πολύ μεγάλη. Αυτό οφείλεται στην καθιέρωση του ρόλου του κράτους στην ενθάρρυνση της συμμετοχής για όλες τις κατηγορίες των πολιτών, χωρίς διακρίσεις. Η εφαρμογή των Π.Α.γ.Ο. γίνεται από τις αθλητικές ομοσπονδίες, που συνεργάζονται με τα σχολεία και κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς. Δόθηκε μεγάλη σημασία στη διαφοροποίηση των πολιτιστικών καταβολών της κοινωνίας, δίνοντας τη δυνατότητα συμμετοχής σε Π.Α.γ.Ο. όπως η ορεινή ποδηλασία και η γιόγκα. Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. στη Γαλλία βασίστηκε στην καταπολέμηση των στερεότυπων και στη δημιουργία προγραμμάτων που θα καλύπτουν τις απαιτήσεις όλων των πολιτών. Η χρηματοδότηση στο μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτεται από το κράτος, ενώ ένα μέρος από χορηγίες (Attali and Bazoge, 2021).

Σύμφωνα με τους Carlton et al. (2021), στις Η.Π.Α. η Α.γ.Ο. δεν ήταν διαδομένη στις ηλικίες 6-18 ετών, αφού μόνο το 22% των εφήβων πληρούσαν τις εθνικές οδηγίες φυσικής δραστηριότητας για 60 λεπτά ημερήσιας άσκησης μέτριας έντασης και περίπου το 20% των παιδιών ήταν εντελώς αδρανής. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, ο σχεδιασμός της κεντρικής διοίκησης επικεντρώθηκε στα σχολεία επειδή τα παιδιά και οι έφηβοι περνούν ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς τους εκεί. Τα γυμνάσια και τα λύκεια, έχουν συνήθως καλά εκπαιδευμένο προσωπικό και σύγχρονες εγκαταστάσεις για την υποστήριξη αθλητικών προγραμμάτων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το 58% των νέων, να συμμετέχουν σε ομαδικά αθλήματα μετά το σχολείο ή τα Σαββατοκύριακα. Η ανάπτυξη αυτή όμως, δεν ήταν ισόποση μεταξύ αγοριών και κοριτσιών, με αποτέλεσμα τα κορίτσια όσο μεγάλωναν να απομακρύνονται από τον αθλητισμό. Οι λόγοι για την αστοχία αυτή, ήταν οι λιγότερες ευκαιρίες που δίνονταν στα κορίτσια, οι δομικοί φραγμοί και τα στερεότυπα των φύλων. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα ο σχεδιασμός της Α.γ.Ο. εστιάστηκε στα αθλήματα που δίνουν έμφαση στην προσομοίωση παιχνιδιού, τη φυσική κατάσταση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Στην Αυστραλία συντονιστής στην υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. είναι το αρμόδιο κυβερνητικό όργανο, ενώ την προώθηση των Π.Α.γ.Ο. την έχουν αναλάβει οι επαγγελματικοί αθλητικοί σύλλογοι μέσω του διαδικτύου. Η κεντρική διοίκηση ενθαρρύνει τη δημιουργία ειδικών ομάδων που αναλύουν τη χρησιμότητα της Α.γ.Ο. για την υγεία των πολιτών, με τα διοικητικά όργανα του αθλητισμού να προσπαθούν να

ενισχύσουν τη συμμετοχή μέσω της δέσμευσης προς τους πολίτες, της ποικιλίας των Π.Α.γ.Ο. και της ευθυγράμμισής τους στις ανάγκες των πολιτών (Willem et al., 2019).

Η πολιτική που εφαρμόζει η Ινδονησία για την Α.γ.Ο. (Mamun, 2019), χαρακτηρίζεται από περιορισμένους πόρους και έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των αρμόδιων φορέων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή συμμετοχή του πληθυσμού στην άσκηση. Τα Π.Α.γ.Ο. είναι ελάχιστα και χωρίς ποικιλία, περιορίζοντας τις επιλογές των πολιτών. Τα τελευταία χρόνια η κεντρική διοίκηση που έχει την ευθύνη του σχεδιασμού και της υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο., προσπαθεί να βελτιώσει την κατάσταση με προτάσεις όπως δημιουργία προγραμμάτων που μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητά τους, αύξηση των εξωσχολικών δραστηριοτήτων από τις σχολικές μονάδες και προσέγγιση των αναγκών της κοινωνίας από τους τοπικούς φορείς και τους αθλητικούς συλλόγους σε συνεργασία με την κεντρική διοίκηση.

Ο κρατικός μηχανισμός της Νότιας Κορέας σχεδίασε τα Π.Α.γ.Ο. σταδιακά. Αρχικά, δε διαχώρισε την Α.γ.Ο. από τα επίλεκτα (elite) αθλήματα αλλά αντίθετα και τις δύο δραστηριότητες τις θεώρησε ισάξιας αξίας και σημαντικότητας. Στη συνέχεια μελέτησε το περιβάλλον για τη δημιουργία Π.Α.γ.Ο. ανταποκρίσιμα στο σύνολο της κοινωνίας και ενσωμάτωσε στην Α.γ.Ο. και τα εμπορικά αθλήματα για ευκολότερη προσέλκυση των τοπικών κοινωνιών. Επίσης δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της ιδιωτικής αθλητικής βιομηχανίας και την προστασία των πελατών του αθλητισμού. Ακολούθως καθόρισε της οικονομικές πτυχές και τις πηγές χρηματοδότησης, ενώ το επόμενο βήμα ήταν η ενσωμάτωση του αθλητισμού με τον πολιτισμό και τον τουρισμό, ολοκληρώνοντας το σχεδιασμό δίνοντας έμφαση στην εξειδίκευση, στην τεχνολογία και στις επιστημονικές μεθόδους (Ghoi et al., 2019). Ο σχεδιασμός αυτός είχε ως στόχο την καθιέρωση της Α.γ.Ο., που θα ενίσχυε την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών όλων των κατηγοριών και τη συνεργασία των αθλητικών συλλόγων για την επίλυση δομικών προβλημάτων της Α.γ.Ο. και τη δημιουργία στενής σχέσης μεταξύ της Α.γ.Ο., του επίλεκτου και του σχολικού αθλητισμού. Προκειμένου τα ποσοστά των συμμετεχόντων να αυξηθούν, η κεντρική διοίκηση δημιούργησε πολυαθλητικές λέσχες και κέντρα πιστοποίησης φυσικής κατάστασης που παρείχαν επιστημονική υποστήριξη. Με τον τρόπο αυτό επιτεύχθηκε αύξηση των ποσοστών συμμετοχής, αξιοποίηση των εγκαταστάσεων, ορθολογική κατανομή των εκπαιδευτών και ανάπτυξη, διάδοση και προώθηση των Π.Α.γ.Ο.

Στην Κίνα η Α.γ.Ο. ξεκίνησε από τα τέλη του εικοστού αιώνα με έμφαση στη βελτίωση της φυσικής κατάστασης και της ψυχικής υγείας των πολιτών. Η ανάπτυξη

της Α.γ.Ο. στην Κίνα οφείλετε στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας που συνοδεύτηκε από την αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος και στη δέσμευση του κρατικού μηχανισμού για πλήρη αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου των πολιτών, με την εφαρμογή πολιτικών άθλησης που θα ενισχύουν τη δραστηριότητα σε σύγχρονες και ασφαλείς εγκαταστάσεις. Για την επιτυχία του σχεδιασμού δημιουργήθηκε ο δείκτης αναψυχής και ευεξίας, που αξιολογεί την ποιότητα ζωής των Κινέζων με την παροχή υψηλής ποιότητας Π.Α.γ.Ο., ως τρόπο προώθησης μιας αρμονικής κοινωνίας, διατήρησης του περιβάλλοντος, ενίσχυσης της οικολογικής ισορροπίας και μέσου επίτευξης κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης (Chin et al., 2007).

Συνοψίζοντας, διαφαίνεται ότι στην πλειοψηφία των εξεταζόμενων χωρών, η κεντρική διοίκηση αποτελεί τον βασικό πυλώνα των Π.Α.γ.Ο., σχεδιάζοντας, εποπτεύοντας, ελέγχοντας, και επιχορηγώντας σε μεγάλο ή μικρό ποσοστό την υλοποίησή τους με τη συνδρομή της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και του εθελοντισμού. Στην πλειονότητα των χωρών υπάρχουν αστοχίες και προβλήματα στην εφαρμογή των Π.Α.γ.Ο. που οφείλονται στους περιορισμένους πόρους, στην όχι χρηστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, στη μη μελέτη του περιβάλλοντος που είχε ως αποτέλεσμα τα Π.Α.γ.Ο. να μην ανταποκρίνονται στο σύνολο των πολιτών, στην έλλειψη επιστημονικής κατάρτισης και εξειδίκευσης, στην έλλειψη ή μερική αξιολόγηση και στη μη συμμετοχή στο σχεδιασμό των ενδιαφερομένων μερών.

Στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου θα αναφερθούμε στα Π.Α.γ.Ο. στην Ελλάδα, στον ρόλο του κράτους στο σχεδιασμό, στην παρακολούθηση, στην εφαρμογή και στη χρηματοδότηση των Π.Α.γ.Ο., στους συνεργαζόμενους φορείς και στο πως υποστηρίζονται και αξιολογούνται από την κεντρική διοίκηση, στις μορφές των Π.Α.γ.Ο. που υλοποιούνται στη χώρα και στην αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού με βάση πραγματικά στοιχεία.

4.3 Αρμοδιότητα και Εξέλιξη των Π.Α.γ.Ο. στην Ελλάδα

Τα Π.Α.γ.Ο. στην Ελλάδα, υλοποιούνται με την κεντρική ευθύνη της Γ.Γ.Α., που υπάγεται στο Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού (ΥΠ.ΠΟ.Α.), στοχεύοντας σύμφωνα με το Ν. 4726/2020 στα κάτωθι:

1. Στη συμμετοχή όλων των πολιτών, από την προσχολική έως και την τρίτη ηλικία, χωρίς περιορισμούς σε φύλο, θρησκεία, κοινωνική και οικονομική κατάσταση, σε

άτομα με αναπηρίες (Α.με.Α.), σε ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες όπως εξαρτημένα άτομα, ρομά και φυλακισμένοι και σε άτομα με χρόνιες παθήσεις.

2. Στην παροχή ποικίλων αθλητικών δραστηριοτήτων και σε διαφορετικές μορφές οργάνωσης της άθλησης.
3. Στην οργανωμένη άσκηση όλο το έτος και όλες της ημέρες της εβδομάδας.
4. Στο συνδυασμό της άθλησης με άλλες υπηρεσίες που προσφέρουν οι συνεργαζόμενοι φορείς, όπως αναδάσωση, ανακύκλωση, καθαρισμός ακτών και ολοκληρωμένα προγράμματα παροχής υπηρεσιών στους πολίτες, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.
5. Στην ύπαρξη ποιοτικών κριτηρίων των Π.Α.γ.Ο. με σκοπό τη βελτίωση και εξέλιξή τους.
6. Στην προβολή και την προώθηση διαδεδομένων ή μη αθλημάτων.

Για την πραγμάτωση των στόχων αυτών, αρμόδια διεύθυνση είναι η Άθληση για Όλους, Προβολής, Ανάπτυξης Αθλητισμού, Επιστημονικής Υποστήριξης και Διεθνών Σχέσεων, όπως ορίζεται από το Π.Δ. 4/2018 και πιο συγκεκριμένα τα τμήματα Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Ελέγχου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους και Υποστήριξης, Επεξεργασίας και Αξιολόγησης Στοιχείων Φορέων Π.Α.γ.Ο.

Τα αρμόδια τμήματα συνεργάζονται με τους ενδιαφερόμενους φορείς, κυρίως τους Ο.Τ.Α. και τα νομικά τους πρόσωπα, αλλά και άλλους, όπως αθλητικές ομοσπονδίες, αθλητικά σωματεία, μορφωτικούς συλλόγους, πολιτιστικούς συλλόγους, αθλητικά κέντρα, φορείς διοργάνωσης εργασιακού και πανεπιστημιακού αθλητισμού και απευθύνονται σε όλους τους πολίτες.

Το τμήμα Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Ελέγχου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους, σύμφωνα με το Π.Δ. 4/2018 είναι αρμόδιο για:

1. Την κατάρτιση και αναμόρφωση του Ο.Π., καθώς και την παρακολούθηση υλοποίησης των εγκεκριμένων κάθε φορά προγραμμάτων.
2. Την καταγραφή, την επεξεργασία, την αξιολόγηση και την έγκριση των αιτημάτων που υποβάλλουν οι φορείς για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. και τη μέριμνα για την εισήγηση και έκδοση της σχετικής Κοινής Υπουργικής Απόφασης (Κ.Υ.Α.) των θέσεων Π.Φ.Α., που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
3. Την πιστοποίηση των συνεργαζόμενων φορέων που υποβάλλουν αίτηση - πρόταση υλοποίησης Π.Α.γ.Ο. στη Γ.Γ.Α. και την έκδοση της σχετικής διοικητικής πράξης.
4. Την καταγραφή, επεξεργασία, αξιολόγηση και έγκριση των αιτημάτων που υποβάλλουν οι φορείς για την υλοποίηση των γενικών και ειδικών Π.Α.γ.Ο.

5. Την πραγματοποίηση επιτόπιων ελέγχων στους φορείς υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο.
6. Την τήρηση και προβολή «Αθλητικού Χάρτη» για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. σε συνεργασία με τα αρμόδια τμήματα.
7. Την εισήγηση λήψης μέτρων και σχεδιασμού προγραμμάτων που αποβλέπουν στη σωστή άθληση, στην καλλιέργεια και στη διάδοση αθλητικών προγραμμάτων και αθλητικών εκδηλώσεων στη σχολική και πανεπιστημιακή κοινότητα, στους εργασιακούς και στρατιωτικούς χώρους κ.λ.π.
8. Την κατάρτιση των προγραμματικών συμβάσεων μεταξύ της διεύθυνσης και των φορέων υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο.
9. Την ηλεκτρονική τήρηση του αρχείου των πραγματοποιηθέντων Π.Α.γ.Ο. ανά φορέα υλοποίησης.
10. Τη διαμόρφωση και καθορισμό των κριτηρίων για το ύψος της χρηματοδότησης των Π.Α.γ.Ο. και Εκδηλώσεων ανά έτος.
11. Τη συγκέντρωση στοιχείων αποτίμησης των Π.Α.γ.Ο. και Εκδηλώσεων.

Το Τμήμα Υποστήριξης, Επεξεργασίας και Αξιολόγησης Στοιχείων Φορέων Π.Α.γ.Ο. είναι αρμόδιο για:

1. Τη διαχείριση του αρχείου Π.Α.γ.Ο. της Ελληνικής Ιστιοπλοϊκής Ομοσπονδίας (Ε.Ι.Ο.), της Ελληνικής Φίλαθλης Ομοσπονδίας Αντισφαίρισης (Ε.Φ.Ο.Α.) και της Γ.Γ.Α. που αφορά σε στοιχεία των απασχολούμενων και την έκδοση βεβαιώσεων προϋπηρεσίας των απασχολούμενων σε αυτά Π.Φ.Α.
2. Την κατάρτιση του προϋπολογισμού των εγκεκριμένων προς επιχορήγηση Π.Α.γ.Ο. κάθε περιόδου.
3. Τον έλεγχο της νομιμότητας της διαδικασίας πρόσληψης και απασχόλησης Π.Φ.Α. για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο.
4. Τον έλεγχο των δικαιολογητικών των φορέων υλοποίησης Π.Α.γ.Ο. προκειμένου να εκδοθεί η έγκριση του προϋπολογισμού/επιχορήγησης κάθε φορέα.
5. Τη μέριμνα για έγκαιρη παραλαβή, αξιολόγηση και έλεγχο των παραστατικών με σκοπό τη σύνταξη απολογισμού και έγκριση της χρηματοδότησης των φορέων.
6. Την πρόταση για την έκδοση εντολής προς την αρμόδια Οικονομική Διεύθυνση δέσμευσης ποσού και χρηματοδότησης των φορέων υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.
7. Τη μέριμνα για την κατάρτιση των ενημερωτικών πινακίων του ετήσιου οικονομικού απολογισμού των Π.Α.γ.Ο.

8. Τη συνεργασία με την αρμόδια Οικονομική Διεύθυνση για την κατάθεση των απαιτούμενων δικαιολογητικών και την ολοκλήρωση των διαδικασιών εκταμίευσης της χρηματοδότησης των φορέων.
9. Την παρακολούθηση εκτέλεσης προϋπολογισμού κάθε προγράμματος και τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου για κάθε φορέα και για κάθε περίοδο χρηματοδότησης.
10. Τη κατάθεση προτάσεων μετά τη συγκέντρωση των απολογιστικών εκθέσεων των φορέων για την ορθότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της οικονομικής διαχείρισης των Π.Α.γ.Ο.
11. Τη μέριμνα για τη σύναψη προγραμματικών συμβάσεων με τους φορείς υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. στην Ελλάδα ξεκίνησαν το 1983, με την έκδοση του πρώτου κανονισμού λειτουργίας από τη Γ.Γ.Α., με τον οποίο καθοριζόταν ο τρόπος λειτουργίας των Π.Α.γ.Ο., τα προβλεπόμενα προγράμματα, ο τρόπος πρόσληψης των Π.Φ.Α. και το σύστημα χρηματοδότησης.

Με την Υπουργική Απόφαση (Υ.Α.) 16236/1998 εκδόθηκε το πρώτο Ο.Π., με το οποίο η κεντρική διοίκηση προσπάθησε να τυποποιήσει τις διαδικασίες υποβολής, υλοποίησης, οργάνωσης, παρακολούθησης, ελέγχου και χρηματοδότησης των Π.Α.γ.Ο., μέσω του εντύπου υποβολής πρότασης, του δελτίου παρακολούθησης των Π.Α.γ.Ο. και του εντύπου αποπληρωμής δαπανών. Μέχρι την έκδοση του πρώτου Ο.Π. η διαδικασία υλοποιείτο με αποστολή ενημερωτικών σημειωμάτων και επίσημων εγγράφων στους ενδιαφερόμενους φορείς. Από τότε έως και σήμερα το Ο.Π. έχει τροποποιηθεί αρκετές φορές, προσπαθώντας να προσαρμόσει το σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. στις απαιτήσεις των πολιτών, στις σύγχρονες εξελίξεις και στις διεθνείς πρακτικές με τελευταία την ΥΠ.ΠΟ.Α. 69097/2020.

4.4 Σχεδιασμός Π.Α.γ.Ο. Χρονικών Περιόδων 2011-2021

Οι φορείς υλοποίησης Π.Α.γ.Ο. οργανώνουν και υλοποιούν προγράμματα τα οποία είτε χρηματοδοτούνται μέχρι ένα ποσοστό από την Γ.Γ.Α., είτε καλύπτονται από συνδρομές των πολιτών μέσω αντιτίμου.

Οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, οι δήμοι και τα νομικά τους πρόσωπα, δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, αποτελούν σημαντικό φορέα διαμόρφωσης αθλητικής νοοτροπίας και συμπεριφοράς (Perpina et al., 2019), και συμβάλλουν ουσιαστικά στην προαγωγή της Α.γ.Ο., με προτάσεις και κατάλληλες υποδομές για συμμετοχή των δημοτών στα

Π.Α.γ.Ο. Όταν ένας φορέας υλοποιεί μία δράση πρέπει να θέτει ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους (Perpina et al., 2019).

Στην περίπτωση των Π.Α.γ.Ο. πρέπει να είναι συνδεδεμένοι και εξαρτώμενοι με τον αριθμό των δημοτών που συμμετέχουν στα προγράμματα, όπως:

- η αύξηση του αριθμού των δημοτών που συμμετέχουν στα Π.Α.γ.Ο.,
- η αύξηση του ποσοστού συμμετοχής ομάδων, όπως τρίτη ηλικία, Α.με.Α., τσιγγάνοι, ρομά, φυλακισμένοι, εξαρτημένα άτομα,
- η ανάπτυξη καινοτόμων αθλητικών δραστηριοτήτων προσαρμοσμένων στη σύγχρονη πραγματικότητα.

Βασικό εργαλείο για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. είναι οι Π.Φ.Α., που εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Με τη ψήφιση του Ν. 3986/2011, «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015», με το άρθρο 37, παράγραφο 3, ο αριθμός των Π.Φ.Α. που είχαν δικαίωμα οι Ο.Τ.Α. και τα νομικά τους πρόσωπα να προσλάβουν για Π.Α.γ.Ο. μειώθηκε, με συνέπεια οι εγκεκριμένες προσλήψεις να μην καλύπτουν τις ανάγκες των φορέων, γεγονός που οδήγησε στη μείωση των τμημάτων υλοποίησης και του χρονικού διαστήματος εφαρμογής των Π.Α.γ.Ο. Επιπρόσθετα οι διαδοχικές τροποποιήσεις του Ο.Π. (Υ.Α. 94842/24-8-2011, Υ.Α. 6666/21-3-2013, Υ.Α. 26869/01-10-2013, Υ.Α. 187200/7-6-2016) και οι αλλαγές που περιλαμβάνονταν, δυσκόλευε και δυσχέραινε τις ενέργειες των φορέων στις διαδικασίες κατάθεσης αιτήσεων-προτάσεων, οργάνωσης και διαχείρισης των Π.Α.γ.Ο.

Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα των μειωμένων προσλήψεων που οδήγησε στην ελλειμματική λειτουργία και υποβάθμιση των Π.Α.γ.Ο., η Γ.Γ.Α. με το Ν. 4153/2013 «Ρυθμίσεις για την τροποποίηση και τη βελτίωση συνταξιοδοτικών, δημοσιονομικών, διοικητικών και λοιπών διατάξεων του Υπουργείου Οικονομικών» και συγκεκριμένα με το άρθρο 29, πέτυχε την αλλαγή του τρόπου των προσλήψεων των Π.Φ.Α. που θα εργάζονταν στα Π.Α.γ.Ο., αφού η διαδικασία πρόσληψης εξαιρείτο από τους περιορισμούς του Ν.3986/2011 και γίνονται αποκλειστικά μέσω της Γ.Γ.Α. Η Γ.Γ.Α. εκδίδει Κ.Υ.Α., για τον αριθμό των Π.Φ.Α. που θα προσλάβουν οι φορείς, ενώ εντάσσει το αντίτιμο ως μέσω κάλυψης της μισθοδοσίας των Π.Φ.Α. και τον οικονομικό και διαχειριστικό έλεγχο στους Ο.Τ.Α. για τη διασφάλιση της έγκυρης και ομαλής λειτουργίας των Π.Α.γ.Ο.

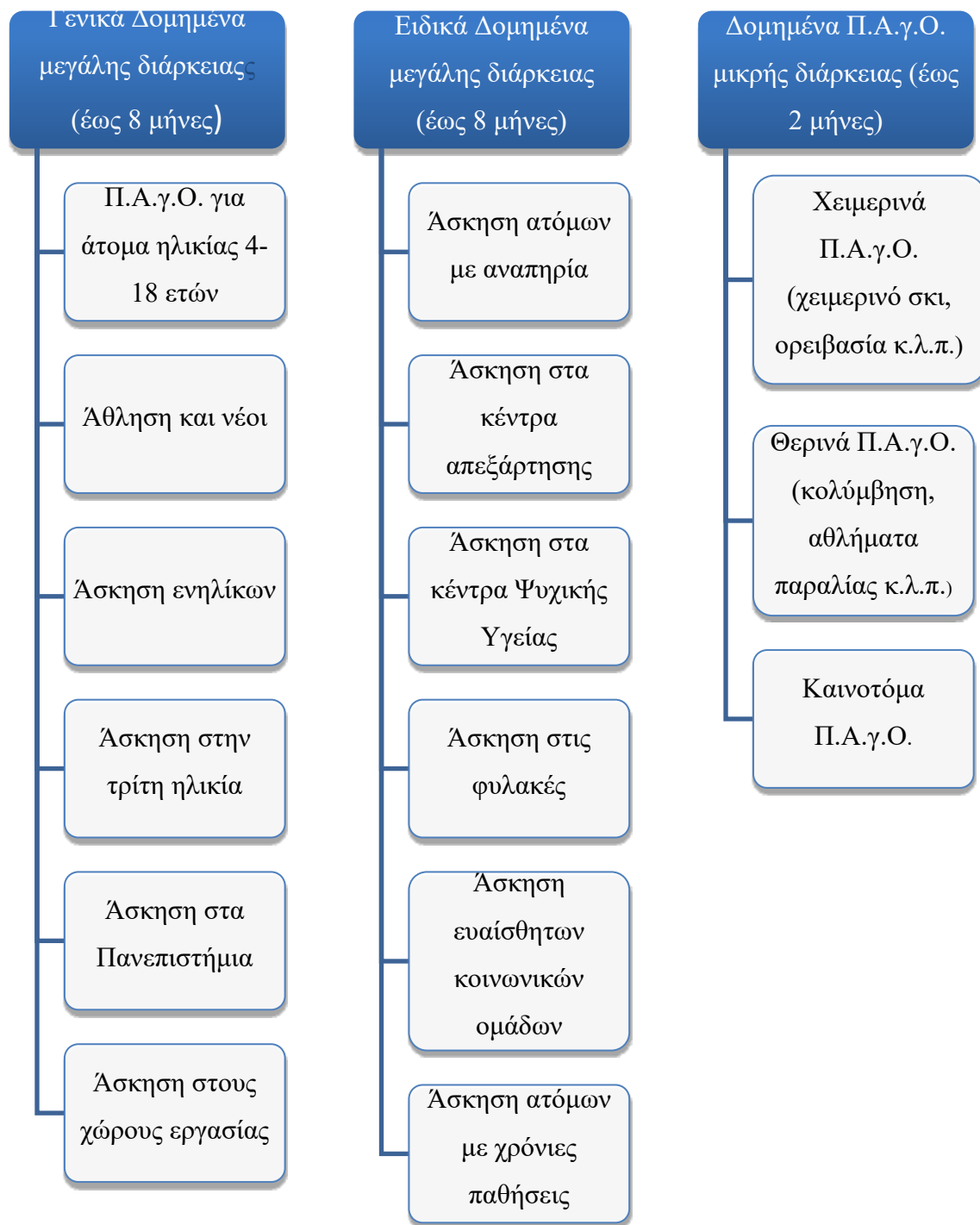
Η ποιοτική αναβάθμιση των Π.Α.γ.Ο. πρέπει να βασίζεται στα παρακάτω κριτήρια τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους εμπλεκόμενους φορείς:

1. Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. να συνοδεύεται από στόχους, δράσεις και αξιολόγηση των φορέων υλοποίησης.
2. Προσέγγιση όλων των πιθανών ομάδων στόχων από τους αρμόδιους φορείς.
3. Προσαρμογή των φορέων στο διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο της Α.γ.Ο.
4. Ανταπόκριση των Π.Α.γ.Ο. στις ιδιαιτερότητες των κοινωνικών ομάδων.
5. Παροχή ευέλικτων μορφών συμμετοχής στις αθλητικές δραστηριότητες.
6. Πρόσληψη Π.Φ.Α. με εξειδικευμένες γνώσεις και προσόντα που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις
7. Διαρκής επιμόρφωση του προσωπικού που ασχολείται με τα Π.Α.γ.Ο. (Bock et al., 2021).

Η Γ.Γ.Α. προχώρησε με την ΥΠ.ΠΟ.Α. 69097/2020 στην έκδοση του Ο.Π. με στόχο να αντιμετωπιστούν οι παθογένειες του παρελθόντος, να απλοποιηθούν και να τυποποιηθούν οι διαδικασίες, να διευκολυνθούν οι φορείς υλοποίησης, ο σχεδιασμός να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής, να υπάρχει πλήρη διαφάνεια και αξιολόγηση στην έγκριση, την επιχορήγηση και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. από τους συνεργαζόμενους φορείς. Την ευθύνη για την τήρηση της Υ.Α. την έχουν οι πιστοποιημένοι φορείς υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο., για κάθε τμήμα που εγκρίνεται ή επιχορηγείται από τη Γ.Γ.Α., γεγονός που αναβαθμίζει το ρόλο των φορέων στην υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο.

Προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της πλειοψηφίας των πολιτών η Γ.Γ.Α. σχεδίασε διάφορα είδη Π.Α.γ.Ο. Πιο συγκεκριμένα:

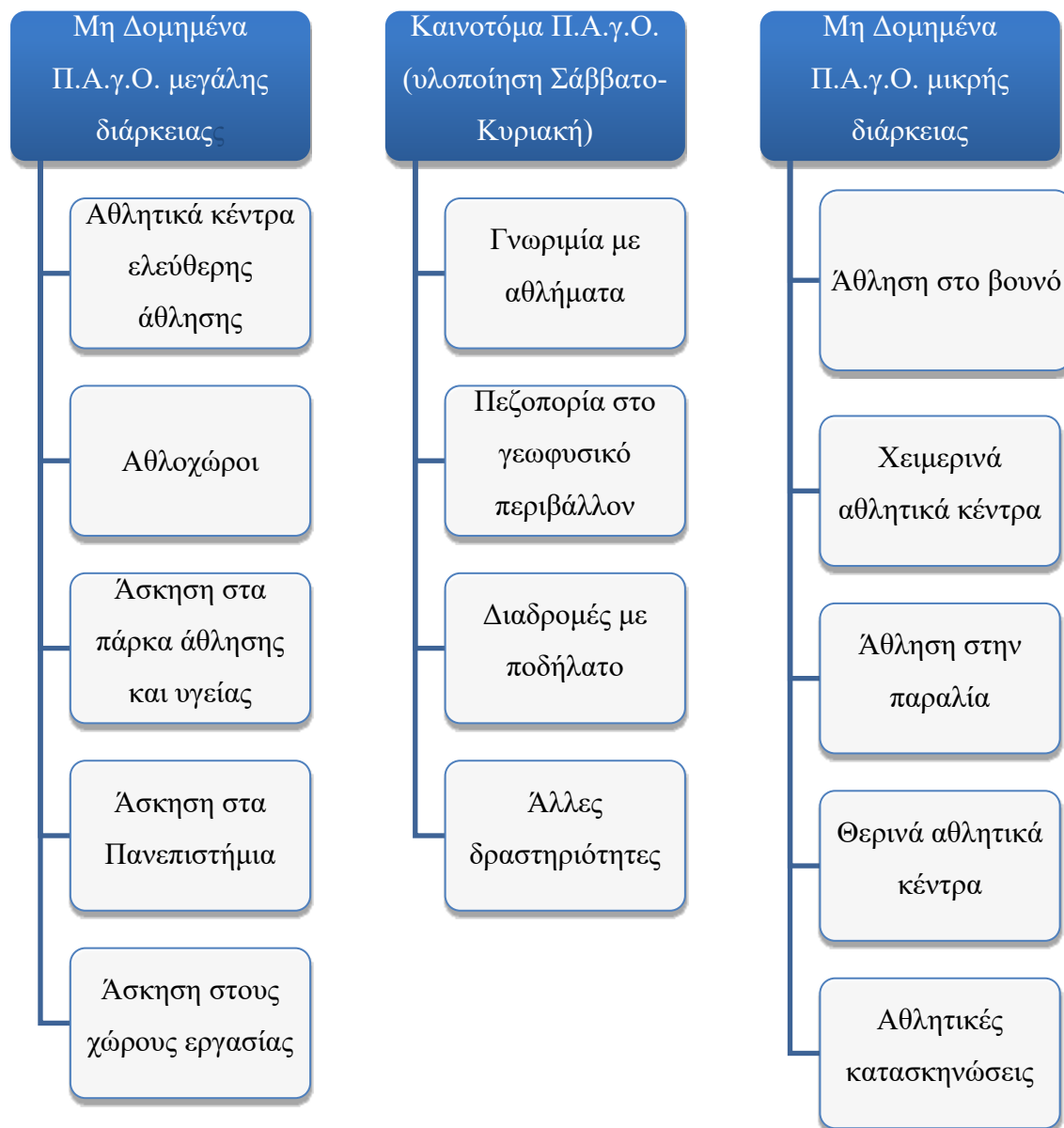
1. Δομημένα Π.Α.γ.Ο. που είναι τα προγράμματα που υλοποιούνται σε συγκεκριμένο αθλητικό χώρο, με σταθερό αριθμό αθλουμένων, δύο ή τρεις φορές την εβδομάδα, με την εποπτεία και καθοδήγηση από εξειδικευμένο στο πρόγραμμα Π.Φ.Α., με μέγιστο αριθμό ωρών τρεις ώρες εβδομαδιαίως. Τα δομημένα Π.Α.γ.Ο. κατηγοριοποιούνται όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.1 στα:



Σχήμα 4.1

Κατηγοριοποίηση Δομημένων Π.Α.γ.Ο.

2. Μη Δομημένα Π.Α.γ.Ο. που είναι τα οργανωμένα προγράμματα που υλοποιούνται σε ελεύθερο ωράριο με παράλληλες δραστηριότητες όπως αναδάσωση, καθαρισμός ακτών κ.λ.π. τα οποία κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με το Σχήμα 4.2 ως εξής:



Σχήμα 4.2

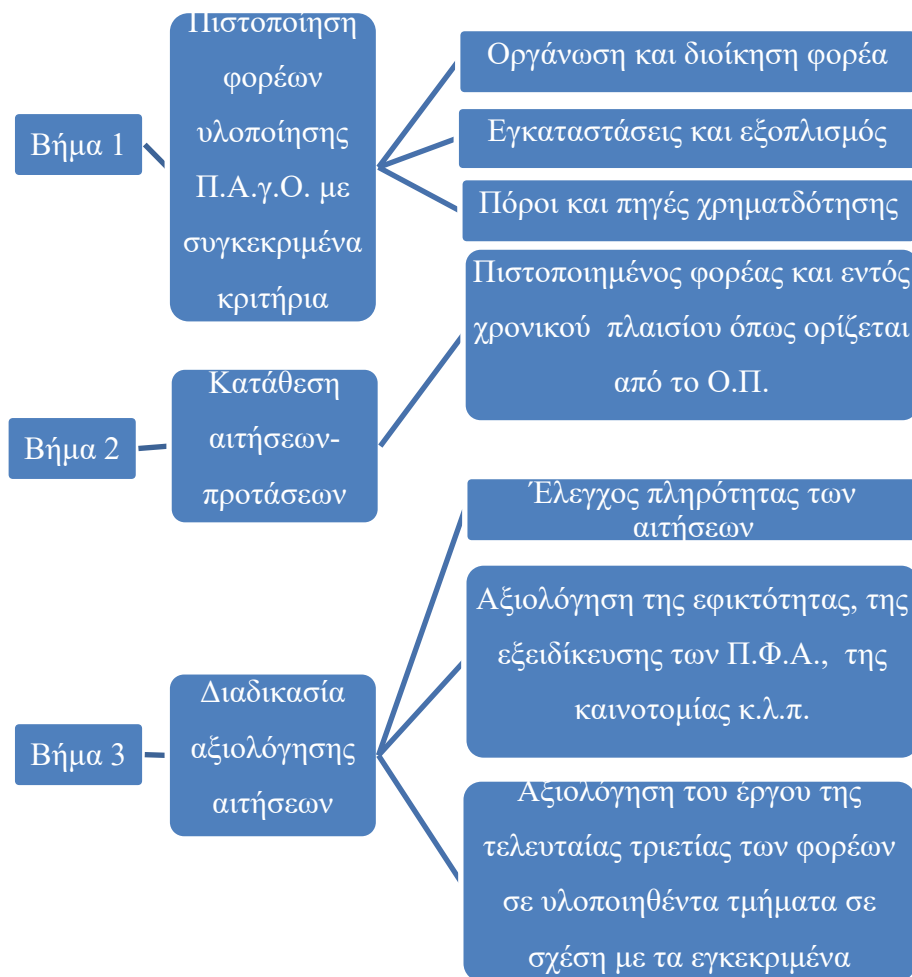
Κατηγοριοποίηση Μη Δομημένων Π.Α.γ.Ο.

Η διαδικασία υλοποίησης αφορά τα είδη και τις κατηγορίες Π.Α.γ.Ο., όπου την ευθύνη υλοποίησης την έχει ο φορέας που υποβάλλει τα απαραίτητα δικαιολογητικά, που αξιολογούνται, εγκρίνονται και επιχορηγούνται ως το ύψος των διαθέσιμων Αναλυτικών Λογαριασμών Εξόδων (Α.Λ.Ε.) από τη Γ.Γ.Α. Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε στο διοικητικό σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο., όπως προκύπτει από το τελευταίο Ο.Π.

4.5 Διοικητικός Σχεδιασμός Π.Α.γ.Ο.

Η Γ.Γ.Α. με στόχο την αναβάθμιση των Π.Α.γ.Ο., την αύξηση των φορέων υλοποίησης και των πολιτών που αθλούνται, προχώρησε σε τροποποιήσεις των διοικητικών διαδικασιών για να εξασφαλίσει την απλούστευση, την επιτάχυνση, τη διαφάνεια, τη νομιμότητα και την εγκυρότητα στην αξιολόγηση σύμφωνα και με τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών.

Στα πλαίσια της συνεργατικότητας, οι φορείς ακολουθούν μία συγκεκριμένη διαδικασία όπως ορίζεται από το Ο.Π., για την έγκριση των Π.Α.γ.Ο., τα οποία υλοποιούνται υπό την εποπτεία και τον έλεγχο της Γ.Γ.Α. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα με τα αντίστοιχα στάδια, όπως προκύπτει από το Σχήμα 4.3:



Σχήμα 4.3

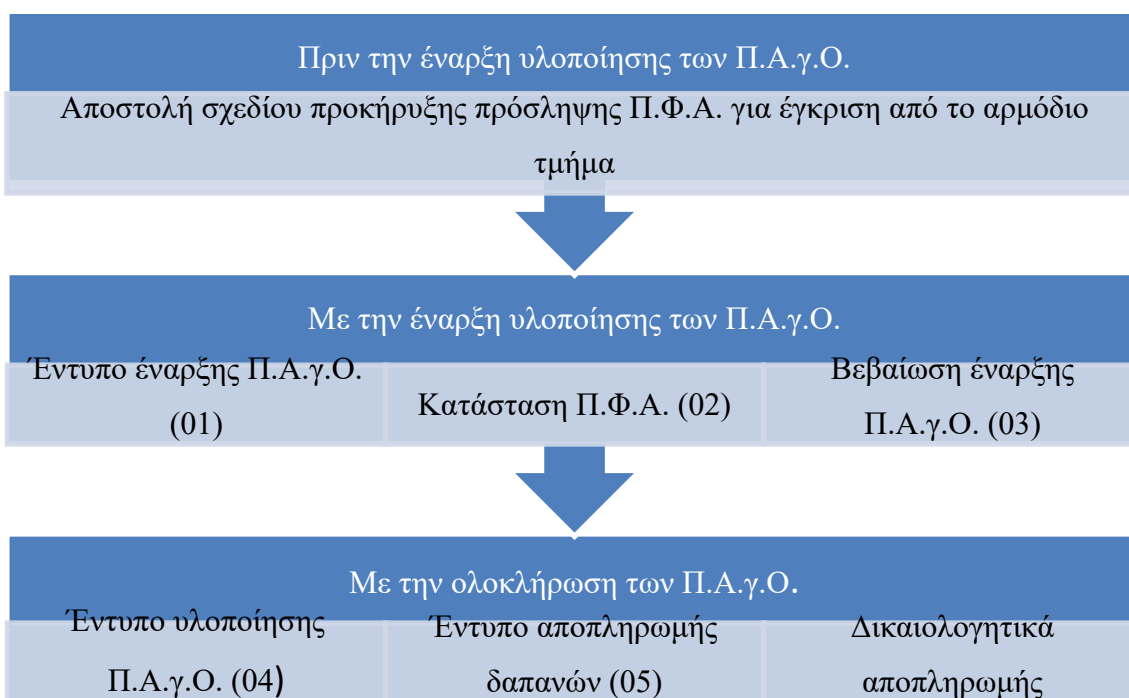
Διαδικασία Έγκρισης Φορέων και Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.

Με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των αιτήσεων, καθορίζεται από τα αρμόδια τμήματα ο αριθμός των εγκεκριμένων και των επιχορηγούμενων τμημάτων υλοποίησης

Π.Α.γ.Ο., που είναι δεσμευτικός για τον φορέα και δεν μπορεί να τροποποιηθεί παρά μόνο με την έγκριση της Γ.Γ.Α. και ο προϋπολογισμός για κάθε φορέα. Η αξιολόγηση του σχεδιασμού και του έργου των φορέων πραγματοποιείται από πρόγραμμα το οποίο σχεδιάστηκε από εξειδικευμένους εργαζόμενους της αρμόδιας διεύθυνσης, με σκοπό να εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα του αποτελέσματος και να αποφευχθούν προβλήματα του παρελθόντος.

Με την έγκριση των τμημάτων Π.Α.γ.Ο., ο φορέας υποχρεούται να προβεί στις ενέργειες που ορίζονται στο Σχήμα 4.4 προκειμένου η υπηρεσία να προχωρήσει στην επιχορήγησή του.

Το ποσό της επιχορήγησης προκύπτει από τον ακόλουθο τύπο: Αριθμός επιχορηγούμενων τμημάτων X επιχορηγούμενες εβδομάδες X 3 ώρες την εβδομάδα X επιχορηγηθέν ποσό ανά ώρα λειτουργίας του τμήματος X ποσοστό χρηματοδότησης ανά μορφή προγράμματος που καθορίζεται 50% για τα γενικά και 100% για τα ειδικά τμήματα Π.Α.γ.Ο.



Σχήμα 4.4

Διαδικασία Υποβολής Εντύπων Φορέα Υλοποίησης

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας υπολογισμού του επιχορηγηθέν ποσού, το τμήμα Υποστήριξης, Επεξεργασίας και Αξιολόγησης Στοιχείων Φορέων Π.Α.γ.Ο., αποστέλλει την πρόταση για την έκδοση εντολής προς την αρμόδια Οικονομική Διεύθυνση δέσμευσης ποσού και χρηματοδότησης των φορέων υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.

Με την εκταμίευση του επιχορηγηθέν ποσού από το αρμόδιο τμήμα, εφόσον οι φορείς έχουν αποστείλει εντός χρονοδιαγράμματος τα δικαιολογητικά εκκαθάρισης, ολοκληρώνεται η διαδικασία.

Στην συνέχεια θα δούμε μέσω πραγματικών στοιχείων της τελευταίας πενταετίας, κατά πόσο η εφαρμογή της στρατηγικής ανταποκρίνεται στο σχεδιασμό όσον αφορά τις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας, τη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τη συμβολή της αξιολόγησης στην αναπτυξιακή διαδικασία και τη διαχείριση των πόρων για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Εφαρμογή Π.Α.γ.Ο. Χρονικών Περιόδων 2017-2021

5.1 Συλλογή Δεδομένων Εφαρμογής

Η καταγραφή βασίστηκε σε στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και επεξεργάστηκαν από την υπάρχουσα βάση δεδομένων-ιστοσελίδα της Γ.Γ.Α. αλλά και από εκείνα που λήφθηκαν από την αρμόδια διεύθυνση, ύστερα από αίτηση, ενώ για την αποτύπωση χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Excel.

Τα πραγματικά στοιχεία αναφέρονται στη πενταετία 2017 έως 2021 και αφορούν τους φορείς που έλαβαν έγκριση υλοποίησης από τη Γ.Γ.Α. με βάση την κατάθεση του σχεδιασμού τους σε μορφή πρότασης και τις διαθέσιμες πιστώσεις της Γ.Γ.Α. στους Α.Λ.Ε. καθώς και το βαθμό υλοποίησης των προγραμμάτων αυτών.

Στην αποτύπωση των δεδομένων, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα κάτωθι:

1. Τα στοιχεία αφορούν εγκρίσεις μόνο των δομημένων γενικών και ειδικών προγραμμάτων μεγάλης διάρκειας από τη Γ.Γ.Α., αφού δεν δόθηκαν εγκρίσεις δομημένων προγραμμάτων μικρής διάρκειας και μη δομημένων προγραμμάτων μικρής και μεγάλης διάρκειας λόγω περιορισμού στις διαθέσιμες πιστώσεις.
2. Την περίοδο του 2021 υπήρξε αναστολή των δια ζώσης αθλητικών δραστηριοτήτων λόγω Covid-19 από 6 έως 8 μήνες ανάλογα με το νομό και την περιφέρεια.
3. Δεν εφαρμόστηκε το πρόγραμμα αξιολόγησης των φορέων όπως όριζε το Ο.Π. λόγω του Covid-19 και της αναστολής των αθλητικών δραστηριοτήτων
4. Με την αναστολή των αθλητικών δραστηριοτήτων λόγω Covid-19, η Γ.Γ.Α. με το υπ' αριθμ. ΥΠ.ΠΟ.Α./655795/23-11-2020 έγγραφο, έδωσε τη δυνατότητα στους φορείς να υλοποιήσουν τα Π.Α.γ.Ο. με εναλλακτικούς τρόπους, όπως εξ' αποστάσεως άθληση.

5.2 Αποτελέσματα

Από την αποτύπωση των στοιχείων, προκύπτουν ποσοτικά αποτελέσματα για τους φορείς που εγκρίθηκαν να υλοποιήσουν και υλοποίησαν Π.Α.γ.Ο., τα προγράμματα, τα τμήματα και τους προϋπολογισμούς των Π.Α.γ.Ο.

Στον Πίνακα 5.1 αναφέρονται οι φορείς που εγκρίθηκαν από τη Γ.Γ.Α. για να υλοποιήσουν Π.Α.γ.Ο., οι φορείς που υλοποίησαν καθώς και το ποσοστό των φορέων που εφάρμοσε τον σχεδιασμό.

Πίνακας 5.1
Καταγραφή Φορέων

Έτος	Εγκεκριμένοι Φορείς	Φορείς που Υλοποίησαν Π.Α.γ.Ο.	Ποσοστό Υλοποίησης
2017	121	100	82,6%
2018	114	103	90,4%
2019	125	104	83,2%
2020	103	89	86,4%
2021	124	40	32,3%

Από τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει απόκλιση στον αριθμό των φορέων που υλοποίησαν Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με αυτούς που εγκρίθηκαν. Οι φορείς που τελικά υλοποίησαν Π.Α.γ.Ο. τα τέσσερα πρώτα έτη κυμαίνονται κατά μέσο όρο στο 86% των εγκεκριμένων, ενώ το 2021 μόλις το 32% των φορέων εφάρμοσαν τον εγκεκριμένο σχεδιασμό της Γ.Γ.Α. πιθανότατα λόγω της αναστολής των αθλητικών δραστηριοτήτων λόγω Covid-19 και της αδυναμίας των φορέων να εφαρμόσουν εναλλακτικούς τρόπους άθλησης.

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι το 2022 σύμφωνα με τη δημοσίευση της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ. ΣΤΑΤ) οι δήμοι της Ελλάδας είναι 332, ο αριθμός των φορέων που εντάσσουν στο σχεδιασμό τους τα Π.Α.γ.Ο. την τελευταία πενταετία είναι πολύ μικρός, αφού δεν ξεπερνάει το 40% του συνόλου.

Στον Πίνακα 5.2 αποτυπώνονται το σύνολο των τμημάτων που εγκρίθηκαν από τη Γ.Γ.Α., αυτών που δεν υλοποιήθηκαν παρόλο που περιλαμβάνονταν στον αρχικό σχεδιασμό καθώς και το ποσοστό απώλειας από τα μη υλοποιηθέντα τμήματα.

Πίνακας 5.2

Καταγραφή Εγκεκριμένων και Μη Υλοποιήσιμων Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.

Έτος	Σύνολο Εγκεκριμένων Π.Α.γ.Ο.	Μη Υλοποιηθέντα Π.Α.γ.Ο.	Ποσοστό Μη υλοποιηθέντων
2017	5059	436	8,6%
2018	4802	407	8,5%
2019	4935	635	12,9%
2020	4547	642	14,1%
2021	4271	2379	55,7%

Από τον πίνακα προκύπτει ότι τα μη υλοποιηθέντα τμήματα παρουσιάζουν μία σταθερότητα τα δύο πρώτα εξεταζόμενα έτη και στη συνέχεια αυξάνονται συνεχώς, φτάνοντας σε μία απώλεια του 55,7% το 2021.

Η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στον αρχικό σχεδιασμό και την εκτέλεσή του επηρεάζει και τις πιστώσεις της Γ.Γ.Α., επειδή ο προϋπολογισμός δεσμεύεται για το συγκεκριμένο έργο, με αποτέλεσμα τα διαθέσιμα υπόλοιπα να μη μπορούν να διατεθούν για άλλες υποχρεώσεις. Αυτό διαφαίνεται στον Πίνακα 5.3.

Πίνακας 5.3

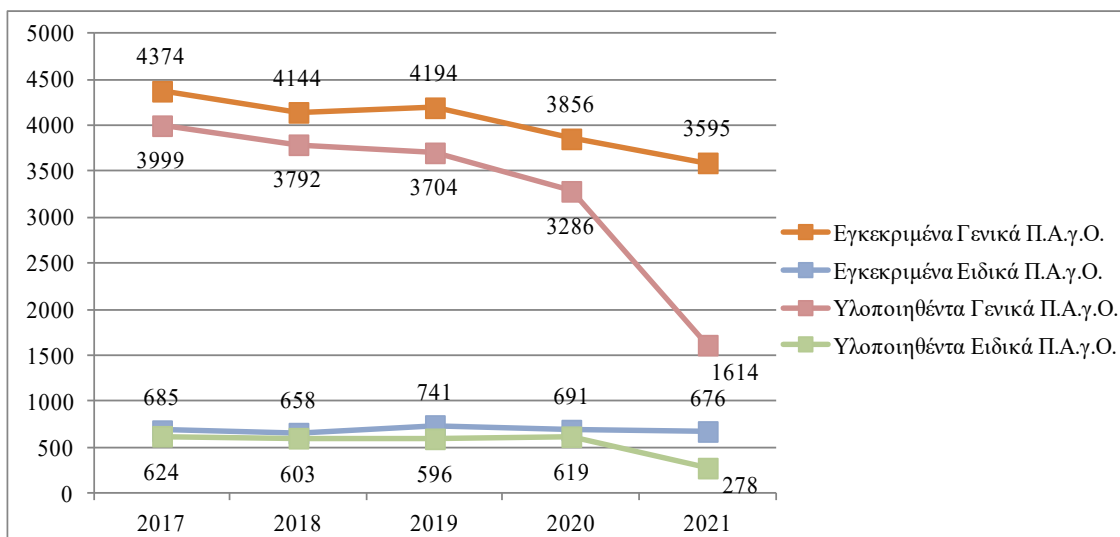
Απορροφητικότητα Διαθέσιμων Πιστώσεων Φορέων Π.Α.γ.Ο.

Έτος	Προϋπολογισμός Π.Α.γ.Ο.	Απολογισμός Π.Α.γ.Ο.	Ποσοστό Απορρόφησης
2017	1.450.000,00	1.225.000,00	84,5%
2018	1.445.000,00	1.280.000,00	88,6%
2019	1.560.000,00	1.180.000,00	75,6%
2020	1.445.000,00	1.080.000,00	74,7%
2021	1.460.000,00	333.000,00	22,8%

Διαπιστώνεται ότι η μη υλοποίηση εγκεκριμένων προγραμμάτων έχει ως αποτέλεσμα η απορροφητικότητα των πιστώσεων να μην προσεγγίζει τον αρχικό προϋπολογισμό. Επιπρόσθετα η απορροφητικότητα μειώνεται συνεχώς από το 2018 και έπειτα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια διαθέσιμων πιστώσεων για τη Γ.Γ.Α., αφού τα δεσμευμένα ποσά δε μπορούν να διατεθούν για άλλο σκοπό.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για κάθε φορέα που υλοποίησε Π.Α.γ.Ο., αφού προσκόμισε στη Γ.Γ.Α. τα απαραίτητα έγγραφα, καθορίσθηκε το αρχικό ποσό χρηματοδότησης με το οποίο θα επιχορηγούνταν, ενώ με τα απολογιστικά στοιχεία προκύπτει η τελική επιχορήγηση των φορέων που υλοποίησαν Π.Α.γ.Ο.

Προκειμένου να διαφανεί καλύτερα ο σχεδιασμός της Γ.Γ.Α. και των συνεργαζόμενων φορέων για τα Π.Α.γ.Ο., όπως και ο βαθμός υλοποίησής του, παρατίθεται το Διάγραμμα 5.1 όπου έχει διττή απεικόνιση. Αρχικά η διαφορά έγκρισης που υπάρχει στις δύο μεγάλες κατηγορίες δηλαδή στα γενικά και στα ειδικά προγράμματα και στη συνέχεια η απόκλιση των εγκεκριμένων με τα υλοποιηθέντα προγράμματα.

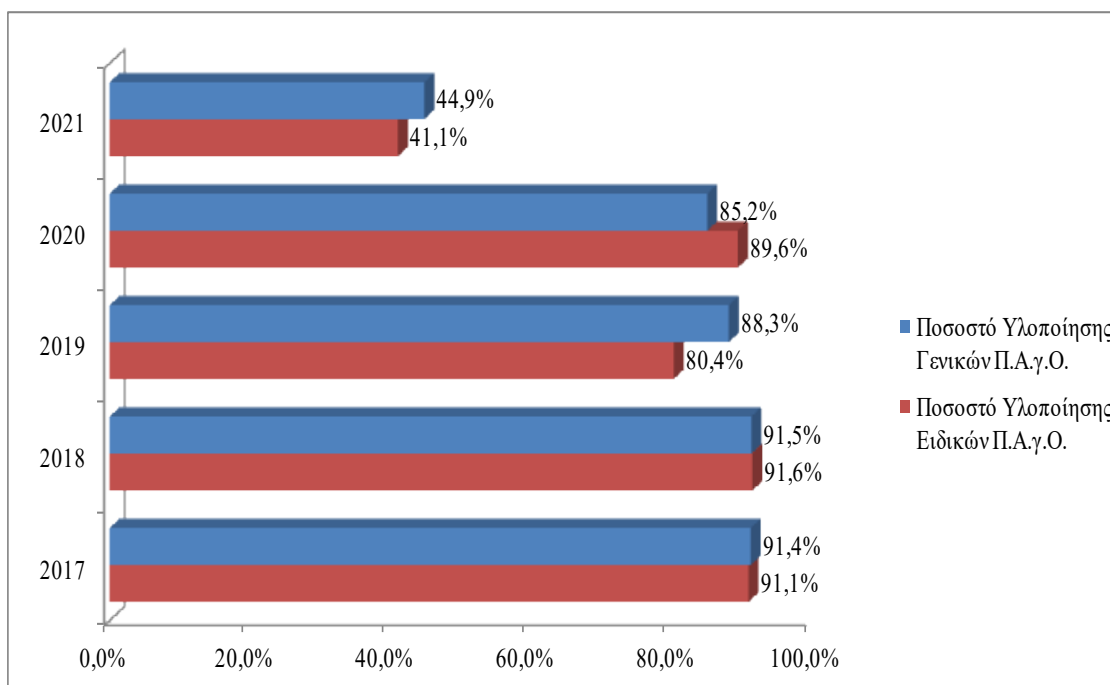


Διάγραμμα 5.1

Εγκεκριμένα και Υλοποιηθέντα Γενικά και Ειδικά Τμήματα Π.Α.γ.Ο.

Από το διάγραμμα προκύπτει μεγάλη διαφορά, περίπου 70%, στα εγκεκριμένα γενικά Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με τα ειδικά, όπως και αισθητή μείωση των υλοποιηθέντων σε σχέση με τα εγκεκριμένα τμήματα.

Το ποσοστό υλοποίησης των γενικών και των ειδικών Π.Α.γ.Ο. αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 5.2.



Διάγραμμα 5.2

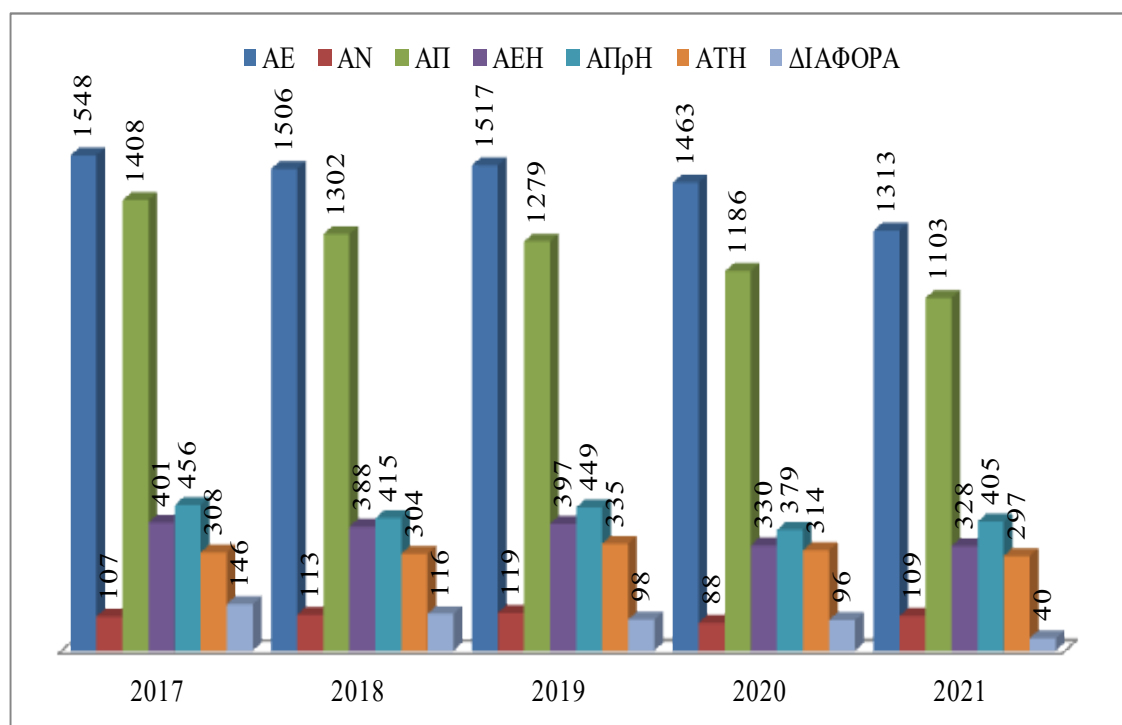
Ποσοστό Υλοποίησης Γενικών και Ειδικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.

Από το διάγραμμα διαπιστώνεται ότι από το 2019 και έπειτα, τα υλοποιηθέντα τμήματα στα γενικά Π.Α.γ.Ο. δεν ξεπερνάνε το 90% των εγκεκριμένων,

παρουσιάζοντας μία πτωτική τάση ανά έτος με αποκορύφωμα το 2021 που τα υλοποιηθέντα είναι λιγότερα από το 50% των εγκεκριμένων, λόγω και της αναστολής των δραστηριοτήτων εξαιτίας του Covid-19. Σχετικά με τα υλοποιηθέντα ειδικά Π.Α.γ.Ο. αυτό που διαφαίνεται είναι η έλλειψη σταθερότητας σχετικά με το ποσοστό υλοποίησης. Ενώ το 2017 και το 2018 τα υλοποιηθέντα είναι περισσότερα από το 90% των εγκεκριμένων, τα επόμενα έτη υπάρχει αισθητή μείωση το 2019 σε σχέση με το 2018, αύξηση το 2020 σε σχέση με το 2019 και μείωση που προσεγγίζει το 50% το 2021 σε σχέση με το 2020, που καθιστά την εφαρμογή του σχεδιασμού ως πιθανό τυχαίο γεγονός.

Στη συνέχεια θα απεικονίσουμε τον σχεδιασμό της Γ.Γ.Α. ανά είδος γενικών και ειδικών προγραμμάτων. Για τα γενικά προγράμματα τα είδη είναι αθλητισμός ενηλίκων (Α.Ε.), αθλητισμός και νέοι (Α.Ν.), αθλητισμός και παιδιά (Α.Π.), αθλητισμός και εφηβική ηλικία (Α.Ε.Η.), αθλητισμός στην προσχολική ηλικία (Α.Πρ.Η.), αθλητισμός στην τρίτη ηλικία (Α.Τ.Η.) και διάφορα.

Αρχικά στο Διάγραμμα 5.3 απεικονίζονται τα εγκεκριμένα γενικά προγράμματα της εξεταζόμενης περιόδου.



Διάγραμμα 5.3

Εγκεκριμένα ανά Είδος Γενικά Τμήματα Π.Α.γ.Ο.

Από το διάγραμμα διαφαίνεται ότι την εξεταζόμενη πενταετία υπάρχει πτώση των εγκεκριμένων τμημάτων σε όλα τα είδη των γενικών προγραμμάτων το 2021 σε σχέση

με το 2017, εκτός από το Α.Ν. όπου υπάρχει μία οριακή αύξηση. Επιπρόσθετα το αποτέλεσμα αυτό δεν είναι συνεχές αλλά έχει διακυμάνσεις ανά έτος, με ενδιάμεσες οριακές αυξήσεις.

Στον Πίνακα 5.4 παρουσιάζεται το ποσοστό υλοποίησης ανά είδος προγράμματος για να διαφανεί αν οι επιλογές της Γ.Γ.Α., σύμφωνα με το προηγούμενο διάγραμμα προκύπτουν βάσει ανάλυσης που δικαιολογεί τις συγκεκριμένες επιλογές.

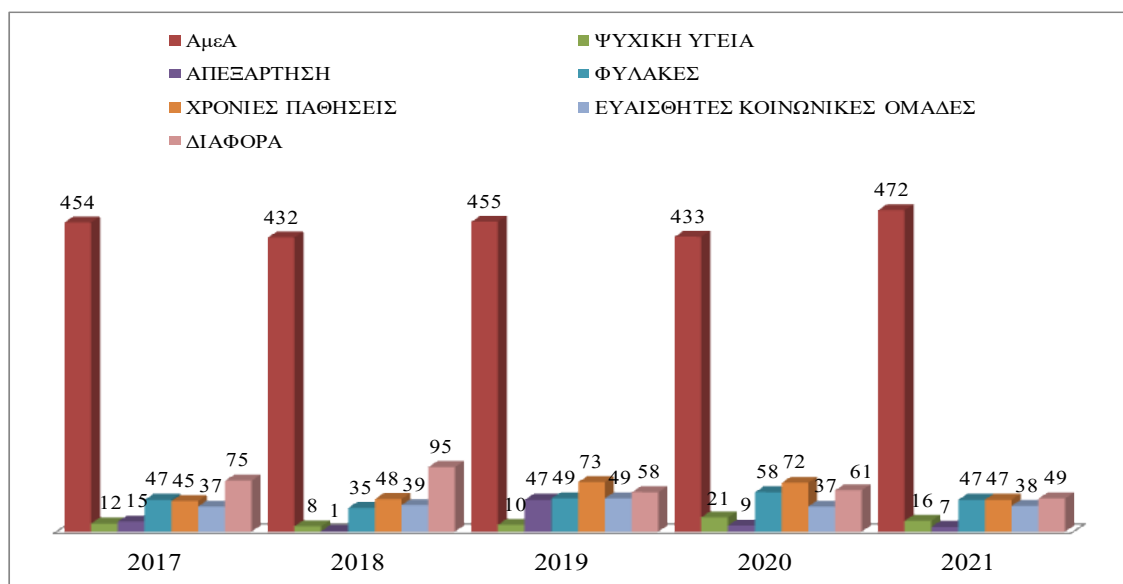
Πίνακας 5.4

Ποσοστό Υλοποίησης Γενικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.

Έτος	ΑΕ	ΑΝ	ΑΠ	ΑΕΗ	ΑΠρΗ	ΑΤΗ	Διάφορα
2017	91,0%	86,9%	94,0%	92,8%	94,5%	89,3%	65,8%
2018	92,0%	107,1%	93,2%	82,7%	94,0%	86,5%	85,3%
2019	87,9%	87,4%	89,1%	82,9%	92,4%	87,8%	90,8%
2020	87,1%	84,1%	81,7%	83,9%	88,9%	87,9%	81,3%
2021	51,1%	33,9%	40,8%	45,4%	37,3%	37,4%	112,5%

Από τον πίνακα προκύπτει ότι δικαιολογείται η αύξηση του αριθμού των τμημάτων στο Α.Ν. το 2019, δεδομένου ότι το 2018 η υλοποίηση ξεπέρασε το 100%, όμως στη συνέχεια χαρακτηρίζεται από διαρκή πτώση, ιδιαίτερα την τελευταία περίοδο που έχει το χαμηλότερο ποσοστό υλοποίησης. Επίσης ο Α.Ε. παρουσιάζει μία σταθερότητα που δε δικαιολογεί τη συνεχή μείωση των τμημάτων, όπως και το Α.Π. με εξαίρεση το 2020. Αξιοσημείωτη είναι η διακύμανση στα ποσοστά, που παρουσιάζει η κατηγορία διάφορα με αποκορύφωμα το 2021 που η υλοποίηση ξεπερνά το 100%. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Γ.Γ.Α. το 2019 επενδύει στον Α.Ε.Η. και στον Α.Τ.Η. με τα ποσοστά υλοποίησης του 2018 να είναι από τα χαμηλότερα, ενέργεια που δεν είχε ουσιαστικό αποτέλεσμα. Άξιο αναφοράς και η αύξηση των εγκεκριμένων τμημάτων στο Α.Πρ.Η. το 2021 κατά 6,5%, παρόλο που το 2020 έχει το χαμηλότερο ποσοστό υλοποίησης, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Στο Διάγραμμα 5.4, παρουσιάζουμε τα εγκεκριμένα ειδικά προγράμματα ανά έτος.



Διάγραμμα 5.4

Εγκεκριμένα ανά Είδος Ειδικά Τμήματα Π.Α.γ.Ο.

Από το διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι τα Α.με.Α. αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των εγκεκριμένων ειδικών Π.Α.γ.Ο. αφού το ποσοστό τους κυμαίνεται μεταξύ 60-70% του συνόλου των εγκεκριμένων. Επίσης με εξαίρεση τις κατηγορίες των φυλακών και των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων όλες οι υπόλοιπες διακρίνονται από μεγάλες αυξομειώσεις ανά έτος με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα την κατηγορία απεξάρτηση που το 2017 εγκρίθηκαν 15 τμήματα, το 2018 μόλις 1 τμήμα και το 2019 47. Εάν οι επιλογές της Γ.Γ.Α. προκύπτουν βάσει σχεδιασμού και αξιολόγησης θα προσπαθήσουμε να το διακρίνουμε από τον Πίνακα 5.5 που αναφέρεται στο ποσοστό υλοποίησης την περίοδο 2017-2021.

Πίνακας 5.5

Ποσοστό Υλοποίησης Ειδικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο.

Έτος	ΑμεΑ	Ψυχική Υγεία	Απεξάρτηση	Φυλακές	Χρόνιες Παθήσεις	Ευαίσθητες Κοινωνικές Ομάδες	Διάφορα
2017	97,1%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	97,3%	100,0%
2018	93,3%	100,0%	100,0%	54,3%	87,5%	102,6%	94,7%
2019	87,5%	100,0%	19,1%	100,0%	68,5%	83,7%	67,2%
2020	86,6%	100,0%	88,9%	87,9%	97,2%	100,0%	93,4%
2021	40,5%	225,0%	100,0%	19,1%	4,3%	0,0%	67,3%

Από τον πίνακα δημιουργούνται ερωτήματα σχετικά με τον αριθμό εγκεκριμένων τμημάτων ανά έτος. Πιο συγκεκριμένα στην κατηγορία ψυχική υγεία υλοποιούνται σταθερά όλα τα εγκεκριμένα προγράμματα με αποκορύφωμα το έτος 2021, που ήταν

ειδικών συνθηκών λόγω Covid-19, που τα εγκεκριμένα τμήματα υπερδιπλασιάστηκαν με αποτέλεσμα να υλοποιηθεί το 225% σε σχέση με τα αρχικά εγκεκριμένα. Επίσης η ανεξάρτητη δείχνει μία σταθερότητα στην υλοποίηση των προγραμμάτων με εξαίρεση το 2019, που είχαν εγκριθεί 47 τμήματα. Αυτό δείχνει αποτυχία του σχεδιασμού της Γ.Γ.Α. που ενέκρινε τόσα πολλά τμήματα σε σχέση με τα προηγούμενα αλλά και τα επόμενα έτη. Οι ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, οι φυλακές και οι χρόνιες παθήσεις παρουσιάζουν αισθητές αυξομειώσεις. Ενδεικτικά, στις χρόνιες παθήσεις το 2019 τα εγκεκριμένα τμήματα αυξήθηκαν 35%, ενώ το 2018 είχε το χαμηλότερο ποσοστό υλοποίησης και το 2020 τα εγκεκριμένα τμήματα παρέμειναν σταθερά παρόλο που το ποσοστό υλοποίησης το 2019 ήταν πολύ χαμηλό. Τα Α.με.Α. παρουσιάζουν σταθερά πτωτική τάση που δεν δικαιολογεί την αύξηση των τμημάτων για την τελευταία περίοδο από 433 σε 472, ποσοστό αύξησης 9%.

Για καλύτερη ερμηνεία του σχεδιασμού της Γ.Γ.Α. για τα Π.Α.γ.Ο. θα αντιπαραβάλλουμε το ποσοστό υλοποίησης ανά είδος γενικών Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με τον αρχικό ανά είδος σχεδιασμό που παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.4, με το ποσοστό για κάθε είδος εγκεκριμένων Π.Α.γ.Ο. ανά έτος του Πίνακα 5.6, προκειμένου να διαπιστώσουμε αν ο σχεδιασμός του έτους λαμβάνει υπόψη του και σε τι βαθμό το αποτέλεσμα της προηγούμενης χρονιάς.

Πίνακας 5.6

Ποσοστό Εγκεκριμένων ανά Είδος Γενικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο. επί του Συνόλου των Εγκεκριμένων Γενικών Τμημάτων ανά Έτος

Έτος	ΑΕ	ΑΝ	ΑΠ	ΑΕΗ	ΑΠρΗ	ΑΤΗ	Διάφορα
2017	35,4%	2,4%	32,2%	9,2%	10,4%	7,1%	3,3%
2018	36,3%	2,7%	31,4%	9,4%	10,0%	7,4%	2,8%
2019	36,2%	2,8%	30,5%	9,5%	10,7%	8,0%	2,3%
2020	37,9%	2,3%	30,8%	8,6%	9,8%	8,1%	2,5%
2021	36,5%	3,0%	30,7%	9,1%	11,3%	8,3%	1,1%

Διαπιστώνουμε από την ανάλυση των δύο πινάκων, ότι κατά το σχεδιασμό δε λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη ο βαθμός υλοποίησης του προηγούμενου έτους και οι αυξομειώσεις ανά είδος επί του συνόλου των εγκεκριμένων, δε βασίζονται πιθανότατα σε αξιολόγηση και έλεγχο της δράσης.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την κατηγορία των ειδικών προγραμμάτων για να διαπιστώσουμε σε τι βαθμό λαμβάνεται στο σχεδιασμό του έτους το ποσοστό υλοποίησης του προηγούμενου, συγκρίνοντας τον Πίνακα 5.5 με τον Πίνακα 5.7.

Πίνακας 5.7

Ποσοστό Εγκεκριμένων ανά Είδος Ειδικών Τμημάτων Π.Α.γ.Ο. επί του Συνόλου των Εγκεκριμένων Ειδικών Τμημάτων ανά Έτος

Έτος	ΑμεΑ	Ψυχική Υγεία	Απεξάρτηση	Φυλακές	Χρόνιες Παθήσεις	Ευαίσθητες Κοινωνικές Ομάδες	Διάφορα
2017	66,3%	1,8%	2,2%	6,9%	6,6%	5,4%	10,8%
2018	65,7%	1,2%	0,2%	5,3%	7,3%	5,9%	14,4%
2019	61,4%	1,3%	6,3%	6,6%	9,9%	6,6%	7,9%
2020	62,7%	3,0%	1,3%	8,4%	10,4%	5,4%	8,8%
2021	69,8%	2,4%	1,0%	7,0%	7,0%	5,6%	7,2%

Από την ανάλυση των δύο πινάκων, διαπιστώνουμε ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των ειδικών Π.Α.γ.Ο. οι αυξομειώσεις στα εγκεκριμένα τμήματα του έτους επί του συνόλου των εγκεκριμένων, δεν συμβαδίζουν με το ποσοστό υλοποίησης σε σχέση με τα αρχικά εγκεκριμένα του προηγούμενου έτους.

5.3 Ερευνητικά Ερωτήματα και Ερευνητικές Υποθέσεις

Από την καταγραφή και αποτύπωση των στοιχείων διαφαίνεται:

1. Μικρός αριθμός φορέων που ανταποκρίνονται στα Π.Α.γ.Ο. της Γ.Γ.Α. σε σχέση με το σύνολο των δήμων της χώρας.
2. Σταθερή μείωση του ποσοστού υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο.
3. Διακυμάνσεις στα αποτελέσματα υλοποίησης στα είδη Π.Α.γ.Ο., μεταξύ των ετών.
4. Ανακολουθία σχετικά με τον ανά έτος αριθμό εγκεκριμένων τμημάτων ανά κατηγορία Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με τα υλοποιηθέντα των προηγούμενων ετών.
5. Σταθερά ετήσια μειωμένη απορροφητικότητα των διαθέσιμων πιστώσεων.

Τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι υπάρχει πρόβλημα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο., αφού δε φαίνεται να λαμβάνονται υπ' όψη οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα τις αποκλίσεις στην εφαρμογή και υλοποίησής του από τους φορείς.

Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στα κάτωθι ερευνητικά ερωτήματα:

1. Το υπάρχον σύστημα στρατηγικής διοίκησης της Υπηρεσίας είναι επαρκώς αναπτυγμένο και άρτια δομημένο, ώστε να εφαρμόζεται ο σχεδιασμός χωρίς καθυστερήσεις, αποκλίσεις και αστοχίες;
2. Η Γ.Γ.Α. δημιούργησε τις απαραίτητες δομές για την υλοποίηση της διαδικασίας;
3. Υπάρχουν προβλήματα στην εφαρμογή της και με ποιο τρόπο αντιμετωπίζονται;

4. Η Υπηρεσία κατά το σχεδιασμό της λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και την εξέλιξη του περιβάλλοντος ώστε να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό φορέων και κάνοντας ορθολογικότερη κατανομή των εγκεκριμένων τμημάτων;

Οι ερευνητικές υποθέσεις με τις οποίες επιδιώκονται απαντήσεις από την ερευνητική μελέτη είναι οι εξής:

1. Αστοχίες στις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση της δράσης για λόγους που διερευνούνται.
2. Περιορισμένη κατάρτιση και τεχνογνωσία από τους εμπλεκόμενους.
3. Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των αρμόδιων τμημάτων της Υπηρεσίας και των συνεργαζόμενων φορέων.
4. Η οικονομική κρίση επηρεάζει την εφαρμογή της στρατηγικής.

Το μέγεθος και οι πιθανές αιτίες του προβλήματος θα εξεταστούν μέσω της ερευνητικής διαδικασίας που θα πραγματοποιηθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Έρευνα και Αποτελέσματα

6.1 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε η μέθοδος αυτή γιατί όπως αναφέρουν και οι Boynton and Greenhalgh (2004), αποτελεί ένα αντικειμενικό μέσο συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων, παρέχοντας μία γρήγορη λύση στη μεθοδολογία της έρευνας, ενώ σύμφωνα με την Rowley (2014), το βασικό χαρακτηριστικό του ερωτηματολογίου είναι ότι συνήθως σχεδιάζεται και ολοκληρώνεται χωρίς καμία άμεση αλληλεπίδραση με τον ερευνητή, είτε αυτοπροσώπως είτε εξ αποστάσεως.

Η έρευνα επικεντρώθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό της Γ.Γ.Α., που εργάζεται ή έχει εργαστεί στο σχεδιασμό, την παρακολούθηση, την αξιολόγηση, την υποστήριξη, τον έλεγχο των Π.Α.γ.Ο. αλλά και σε διοικητικά και οικονομικά θέματα των φορέων που υλοποιούν τα προγράμματα.

Με το ερωτηματολόγιο στοχεύετε η άντληση πληροφοριών και απόψεων από τους εργαζόμενους σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται, τα λάθη και τις παραλείψεις που τυχόν πραγματοποιούνται κατά το σχεδιασμό είτε από την πλευρά των φορέων είτε από την Υπηρεσία, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού ή της υλοποίησης, προτάσεις για βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης και διερεύνησης των γνώσεων των εργαζομένων πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

6.2 Διάρθρωση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, που παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα της διπλωματικής εργασίας, αποτελείται από πέντε ενότητες και πιο συγκεκριμένα:

- η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και πιο αναλυτικά στο φύλο, στην ηλικία, στο εκπαιδευτικό επίπεδο, στα χρόνια προϋπηρεσίας στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο., σε τυχόν προηγούμενη εμπειρία σε αυτά με άλλη ιδιότητα, στη σχέση και τη θέση εργασίας,

- η δεύτερη ενότητα ασχολείται με τη σχέση της Υπηρεσίας με τους συνεργαζόμενους φορείς και πιο συγκεκριμένα με την ανταπόκριση στις απαιτήσεις τους, το βαθμό συνεργασίας, την αποτελεσματικότητα των φορέων στην εφαρμογή του σχεδιασμού, τη σημαντικότητα της επιχορήγησης,
- η τρίτη ενότητα διερευνά την αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων από τα υλικά διαχείρισης και από την καθοδήγηση των ανωτέρων τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, τη συνεργασία μεταξύ των αρμόδιων τμημάτων και διευθύνσεων, τη σημασία της αξιολόγησης και της επιχορήγησης στην επιτυχή εφαρμογή του αρχικού σχεδιασμού,
- η τέταρτη ενότητα εστιάζει στους παράγοντες που κατά την άποψη των εργαζομένων είναι σημαντικοί για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό,
- η τελευταία ενότητα περιλαμβάνει προτάσεις για το πως μπορεί να είναι πιο πετυχημένος ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις κλίμακας απλής επιλογής, οι επόμενες τρεις αποτελούνται από προτάσεις κλίμακας Likert με πέντε πιθανές απαντήσεις και η τελευταία ενότητα από προτάσεις κλίμακας Likert και μία ανοιχτού τύπου. Πιο συγκεκριμένα, η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει δώδεκα προτάσεις όπου οι απαντήσεις βαθμολογούνται από "1" που αντιπροσωπεύει το καθόλου έως "5" που αντιστοιχεί στο πολύ, η τρίτη ενότητα αποτελείται από δεκατέσσερις προτάσεις με πέντε πιθανές απαντήσεις και ίδιο με την προηγούμενη τρόπο βαθμολόγησης, η τέταρτη ενότητα δομείται με δώδεκα προτάσεις που το "1" αντιστοιχεί στο καθόλου σημαντικό και το "5" στο πολύ σημαντικό και η τελευταία ενότητα περιέχει δέκα προτάσεις κλίμακας Likert που το "1" αναφέρεται στο διαφωνώ απόλυτα και το "5" στο συμφωνώ απόλυτα και μία ανοιχτού τύπου που δίνει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να προτείνει δράση που δεν περιλαμβάνεται στις προτάσεις.

Επιλέχτηκε η κλίμακα Likert γιατί όπως αναφέρουν και οι Joshi et al. (2015), έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- είναι μία καθολική μέθοδος συλλογής δεδομένων που κατανοείται με ευκολία,
- οι απαντήσεις είναι εύκολα ποσοτικοποιήσιμες στον υπολογισμό μίας μαθηματικής ανάλυσης,

- δεν απαιτεί από τον συμμετέχοντα να δώσει μια συγκεκριμένη απάντηση, οπότε δεν τον αναγκάζει να λάβει θέση για το συγκεκριμένο θέμα, αλλά του επιτρέπει να απαντήσει σε τι βαθμό συμφωνεί με την ερώτηση,
- οι απαντήσεις είναι εύκολο να κωδικοποιηθούν κατά τη συσσώρευση των δεδομένων, καθώς ένας μόνο αριθμός αντιπροσωπεύει την απάντηση του συμμετέχοντος,
- είναι γρήγορη, αποτελεσματική και φθηνή μέθοδος συλλογής δεδομένων,
- χαρακτηρίζεται από υψηλή ευελιξία και μπορεί να σταλεί μέσω ταχυδρομείου, διαδικτύου ή να δοθεί αυτοπροσώπως.

6.3 Περιγραφή Διαδικασίας Αποστολής και Ανταπόκρισης Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις 70 εργαζομένων της Γ.Γ.Α. που απασχολούνται τη συγκεκριμένη περίοδο ή απασχολήθηκαν στο παρελθόν με το αντικείμενο των Π.Α.γ.Ο. Δεδομένου ότι προσεγγίστηκαν όλες οι μονάδες του πληθυσμού και πιο συγκεκριμένα αποκλειστικά το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται ή έχει εργαστεί στα προγράμματα, προσδιορίζει την έρευνα ως απογραφική.

Η διανομή των ερωτηματολογίων ξεκίνησε την 8η Ιουνίου 2022 και ολοκληρώθηκε την 20η Ιουνίου 2022 με ανταπόκριση 69 εργαζομένων, αριθμός που αντιστοιχεί στο 98,6% των ερωτηθέντων. Στους ερωτηθέντες περιλαμβάνονται υπάλληλοι με ή χωρίς μεγάλη εμπειρία στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο., προϊστάμενοι τμημάτων και προϊστάμενοι διευθύνσεων.

Το χρονικό διάστημα των δώδεκα ημερών κρίθηκε επαρκές για την ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας, λόγω του ότι οι ερωτηθέντες είναι καταρτισμένα άτομα με εξειδίκευση στη διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης, αξιολόγησης, ελέγχου, διοικητικής και οικονομικής υποστήριξης των Π.Α.γ.Ο. Τη χρονική αυτή περίοδο και παρόλο το φόρτο εργασίας, δεν υπήρξαν προβλήματα στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η ανταπόκριση των ερωτώμενων ήταν άμεση και εντός του ορισθέντος χρονοδιαγράμματος.

Στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που ακολουθεί χρησιμοποιούνται πίνακες και διαγράμματα, ενώ η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του προγράμματος Superior Performance Software System (S.P.S.S.).

6.4 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία αφορά το βαθμό στον οποίο μια μέτρηση ενός φαινομένου παρέχει σταθερό και συνεπές αποτέλεσμα. Ο έλεγχος για την αξιοπιστία είναι σημαντικός καθώς αναφέρεται στη συνοχή μεταξύ των τμημάτων ενός οργάνου μέτρησης. Μια κλίμακα έχει υψηλή αξιοπιστία όταν τα στοιχεία της συνδέονται μεταξύ τους. Το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο μέτρο αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής Cronbach Alpha που θεωρείται ο καταλληλότερος για τη μέτρηση αξιοπιστίας της κλίμακας Likert, με ένα ερωτηματολόγιο να είναι αποδεκτό με έναν ελάχιστο συντελεστή αξιοπιστίας 0,70 (Taherdoost, 2016).

Θα εξετάσουμε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha την αξιοπιστία συνολικά του ερωτηματολογίου αλλά και της κάθε μίας από τις τέσσερις ενότητες κλίμακας Likert.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου αναφέρεται στον Πίνακα 6.1. Να σημειωθεί ότι για τη μέτρηση της αξιοπιστίας δεν περιλαμβάνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται στην πρώτη ενότητα όπως και η προτροπή προς τους ερωτηθέντες να αναφέρουν άλλη δράση, στην ενότητα πέντε, επειδή είναι σε μορφή σειράς (string). Παρατηρούμε ότι το ερωτηματολόγιο έχει συντελεστή αξιοπιστίας $0,922 > 0,70$.

Πίνακας 6.1

Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου	
Cronbach's Alpha	Αριθμός Μεταβλητών
,922	48

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την αξιοπιστία της κάθε ενότητας ξεχωριστά. Αρχικά παρουσιάζουμε τις ενότητες δύο και τρία που και οι δύο έχουν συντελεστή αξιοπιστίας μεγαλύτερο του 0,70.

Πίνακας 6.2

Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση

Π.Α.γ.Ο.

Cronbach's Alpha	Αριθμός Μεταβλητών
,709	12

Πίνακας 6.3

Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση

Π.Α.γ.Ο.

Cronbach's Alpha	Αριθμός Μεταβλητών
,746	14

Και οι δύο τελευταίες ενότητες όπως προκύπτει από τους πίνακες 6.4 και 6.5 έχουν συντελεστή αξιοπιστίας μεγαλύτερο του 0,70.

Πίνακας 6.4

Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης

Π.Α.γ.Ο.

Cronbach's Alpha	Αριθμός Μεταβλητών
,905	12

Πίνακας 6.5

Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού

Π.Α.γ.Ο.

Cronbach's Alpha	Αριθμός Μεταβλητών
,882	10

Από την εξέταση τόσο του ερωτηματολογίου στο σύνολό του όσο και της κάθε ενότητας κλίμακας Likert ξεχωριστά, προκύπτει υψηλή αξιοπιστία.

6.5 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

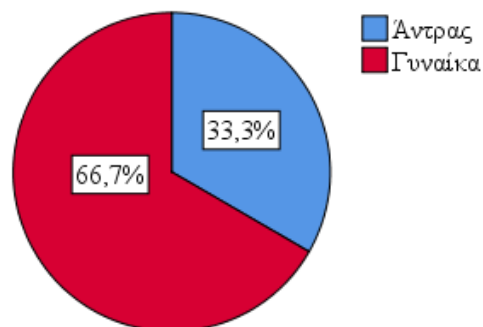
Θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αρχικά με περιγραφική στατιστική. Η περιγραφική στατιστική χρησιμοποιείται για τη σύνοψη των δεδομένων με οργανωμένο τρόπο περιγράφοντας τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών σε ένα δείγμα ή στον πληθυσμό. Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία περιλαμβάνουν τον τύπο της μεταβλητής και μέτρα που αφορούν την απόλυτη, τη σχετική και την αθροιστική συχνότητα, την τάση, τη διασπορά και τη θέση (Yellapu et al., 2018). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αναλύονται με τη χρήση συχνοτήτων, ενώ στις υπόλοιπες τέσσερις ενότητες θα χρησιμοποιηθούν επιπρόσθετα η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 70 εργαζόμενους από τους οποίους ανταποκρίθηκαν 69 και με βάση τον Πίνακα 6.6 και το Διάγραμμα 6.1 οι άντρες ανέρχονται σε 23, ποσοστό 33,3% επί του συνόλου των ανταποκριθέντων και οι γυναίκες 46, ποσοστό 66,7%. Η πρώτη παρατήρηση που μπορεί να διατυπωθεί είναι ότι ο αριθμός των γυναικών που έχουν απασχοληθεί μέχρι σήμερα στα Π.Α.γ.Ο. είναι διπλάσιος από τους άντρες.

Πίνακας 6.6

Φύλο Ερωτηθέντων

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Άντρες	23	33,3%
Γυναίκες	46	66,7%
Σύνολο	69	100,0%



Διάγραμμα 6.1

Φύλο Ερωτηθέντων

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την ηλικία των ερωτηθέντων σε συνδυασμό με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο.

Πίνακας 6.7

Ηλικία Ερωτηθέντων

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
18-29	1	1,4%
30-45	14	20,3%
46-60	47	68,1%
>60	7	10,1%
Σύνολο	69	100,0%

Πίνακας 6.8

Χρόνια Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
<1	15	21,7%
1-3	19	27,5%
4-10	17	24,6%
>10	18	26,1%
Σύνολο	69	100,0%

Όπως προκύπτει, από τον Πίνακα 6.7 η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 78,2% είναι μεγαλύτερη των 45 χρόνων, δείγμα ότι ο περιορισμός των προσλήψεων έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη τροφοδότησης της Υπηρεσίας με νέο σε ηλικία προσωπικό, ενώ από τον Πίνακα 6.8, ότι η προϋπηρεσία στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. κατανέμεται ισομερώς αφού το 50,7% έχει εμπειρία στο αντικείμενο μεγαλύτερη των τεσσάρων χρόνων και το 49,3% λιγότερη.

Εστιάζοντας το χρόνο προϋπηρεσίας στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. στην ηλικία 46-60 που αποτελεί το 68,1% του συνόλου, έχουμε τον Πίνακα 6.9.

Πίνακας 6.9

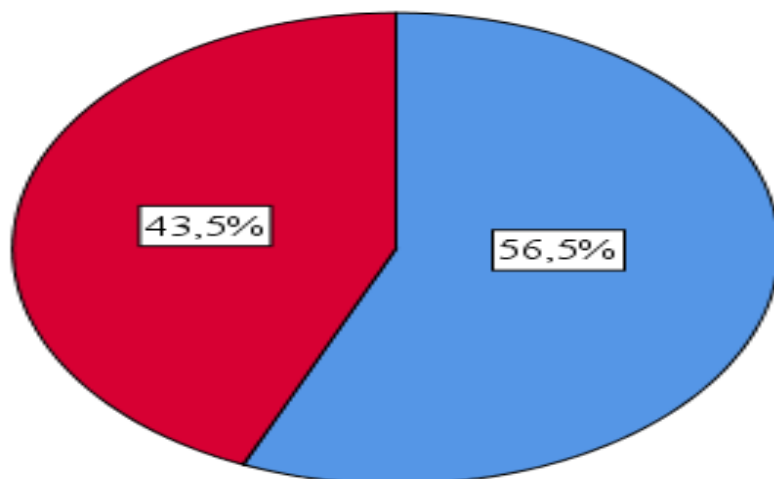
Κατηγοριοποίηση Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. για την Ηλικία 46-60

Ηλικία	Χρόνια Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
46-60	<1	6	12,8%
	1-3	12	25,5%
	4-10	15	31,9%
	>10	14	29,8%
	Σύνολο	47	100,0%

Από τον Πίνακα 6.9 διαπιστώνεται ότι στη συγκεκριμένη ηλικιακή κατηγορία που αποτελεί τη συντριπτική πλειοψηφία του συνόλου της ηλικίας των ερωτηθέντων, ένα μεγάλο ποσοστό που ξεπερνάει το 60%, έχει προϋπηρεσία στο αντικείμενο μεγαλύτερης των τεσσάρων χρόνων, με το 30% περίπου να ξεπερνάει και τα δέκα

χρόνια, δείγμα ότι με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. ασχολούνται συγκεκριμένα κυρίως άτομα.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε εάν οι εργαζόμενοι στα Π.Α.γ.Ο., είχαν εμπειρία στην Α.γ.Ο. πριν την τοποθέτησή τους στα αρμόδια τμήματα.



Διάγραμμα 6.2

Προηγούμενη Εμπειρία στην Άθληση για Όλους

Από το Διάγραμμα 6.2 διαπιστώνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό, 43,5%, είχε εμπειρία στην Α.γ.Ο. πριν απασχοληθεί στην Υπηρεσία με τα Π.Α.γ.Ο.

Στον Πίνακα 6.10, θα εστιάσουμε στους εργαζόμενους με προϋπηρεσία στα Π.Α.γ.Ο. μεγαλύτερη ή ίση των τεσσάρων χρόνων για να διαπιστώσουμε πόσοι από αυτούς είχαν πρότερη εμπειρία στην Α.γ.Ο.

Πίνακας 6.10

Συνδυασμός Προηγούμενης Εμπειρίας στην Α.γ.Ο. με Προϋπηρεσία \geq των 4 Ετών

Χρόνια Προϋπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο.	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Προηγούμενη Εμπειρία στην Α.γ.Ο.	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
4-10	17	48,6%	Όχι	15	42,9%
>10	18	51,4%	Ναι	20	57,1%
Σύνολο	35	100,0%	Σύνολο	35	100,0%

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.10 από τους 35 εργαζόμενους της Υπηρεσίας με προϋπηρεσία μεγαλύτερη ή ίση των τεσσάρων ετών στα Π.Α.γ.Ο., αριθμός που αντιστοιχεί στο 51% του συνόλου, σύμφωνα με τον Πίνακα 6.8, οι 20 είχαν

προηγούμενη εμπειρία στην Α.γ.Ο. Το γεγονός αυτό ενισχύει την άποψη ότι ένα μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού της Υπηρεσίας που απασχολείται ή έχει απασχοληθεί με το συγκεκριμένο αντικείμενο, είναι μεγάλης εμπειρίας.

Ακολούθως θα παραθέσουμε τη σχέση και τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων.

Πίνακας 6.11

Σχέση Εργασίας Ερωτηθέντων

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Μόνιμος	17	24,6
Υπάλληλος		
Ι.Δ.Α.Χ.	52	75,4
Σύνολο	69	100,0

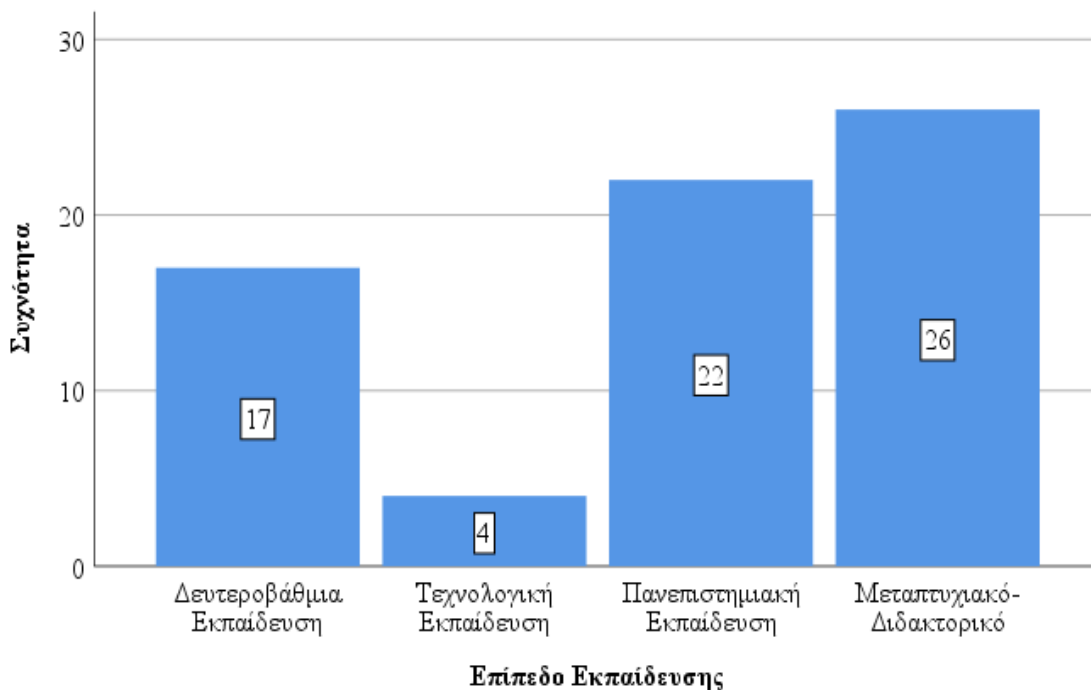
Πίνακας 6.12

Θέση Εργασίας Ερωτηθέντων

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Υπάλληλος	53	76,8
Προϊστάμενος Τμήματος	11	15,9
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	5	7,2
Σύνολο	69	100,0

Από τον Πίνακα 6.11 διαπιστώνουμε ότι 17 ερωτηθέντες είναι μόνιμοι υπάλληλοι, ποσοστό 24,6%, 52 είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.), ποσοστό 75,4% ενώ δεν υπάρχουν συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου που να απασχολούνται στα Π.Α.γ.Ο., που ενισχύει την άποψη ότι στα Π.Α.γ.Ο. υπάρχει εργασιακή σταθερότητα του προσωπικού. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.12 από τους 69 ερωτηθέντες οι 53 είναι υπάλληλοι, ενώ 16 κατέχουν θέση ευθύνης και πιο συγκεκριμένα 11 είναι προϊστάμενοι τμήματος και 5 προϊστάμενοι διεύθυνσης.

Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.3, από το οποίο προκύπτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με τα Π.Α.γ.Ο. διαθέτει υψηλό μορφωτικό επίπεδο, αφού από τους 69 εργαζόμενους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 17, ποσοστό 24,6%, ανήκουν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ 26 άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών.



Διάγραμμα 6.3

Εκπαιδευτικό Επίπεδο Ερωτηθέντων

Συνοπτικά, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκε στην ηλικιακή κλίμακα 46-60 ετών, με 4 τουλάχιστον χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. Σε ποσοστό κοντά στο 45% είχαν προηγούμενη εμπειρία στην Α.γ.Ο. πριν το διορισμό τους στην Υπηρεσία και την τοποθέτησή τους στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι άτομα μεγάλης ηλικίας, με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. και το λιγότερο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Παρόλο που η πλειονότητα των ερωτηθέντων είναι υπάλληλοι, υπήρχε μεγάλη ανταπόκριση τόσο από τους προϊσταμένους τμημάτων όσο και από τους προϊσταμένους διευθύνσεων.

6.6 Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει δώδεκα προτάσεις, με τα αποτελέσματα ανά πρόταση να αναλύονται στη συνέχεια.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.13, ένας σημαντικός αριθμός ατόμων θεωρεί ότι ο σχεδιασμός δεν καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των φορέων, με το 58% να δηλώνει ότι ο σχεδιασμός καλύπτει μέχρι μέτριο βαθμό τις απαιτήσεις των φορέων, το 14,5% αναφέρει ότι τις καλύπτει πολύ και το 27,5% πως τις καλύπτει ικανοποιητικά.

Πίνακας 6.13**Ο σχεδιασμός καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των φορέων**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο	6	8,7	8,7
Μέτρια	34	49,3	58,0
Ικανοποιητικά	19	27,5	85,5
Πολύ	10	14,5	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Στον Πίνακα 6.14 αναλύονται οι απαντήσεις στην πρόταση ότι η συνεργασία της Υπηρεσίας με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες.

Πίνακας 6.14**Η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο	5	7,2	7,2
Μέτρια	23	33,3	40,6
Ικανοποιητικά	24	34,8	75,4
Πολύ	17	24,6	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Το 7,2% αναφέρει ότι η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει λίγο στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες. Το 33,3% δήλωσε ότι συμβάλλει μέτρια, το 34,8% ότι συμβάλλει ικανοποιητικά και το 24,6% ότι συμβάλλει πολύ. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με την προηγούμενη πρόταση, τόσο για το βαθμό συνεργασίας των εμπλεκομένων, όσο και για τη μέτρια κάλυψη των απαιτήσεων των φορέων.

Το Ο.Π. αποτελεί το πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. Τα αποτελέσματα, όπως προκύπτουν από τον Πίνακα 6.15, δείχνουν ότι σχεδόν το 70% των υπαλλήλων πιστεύει ότι οι φορείς έχουν ως μέτρια ενημέρωση και κατάρτιση στο Ο.Π., αποτελώντας δείγμα ευθύνης των φορέων για τις αποκλίσεις ανάμεσα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των Π.Α.γ.Ο. Είναι χαρακτηριστικό ότι το

43,5% των εργαζομένων απαντά ότι η γνώση των φορέων για το Ο.Π. είναι μέτρια και το 24,6% ότι είναι έως λίγο ενημερωμένοι και καταρτισμένοι. Σύμφωνα με το 20,3% των ερωτηθέντων οι φορείς έχουν ικανοποιητική ενημέρωση και κατάρτιση, ενώ για το 11,6% είναι πολύ ενημερωμένοι και καταρτισμένοι.

Πίνακας 6.15

Οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	2	2,9	2,9
Λίγο	15	21,7	24,6
Μέτρια	30	43,5	68,1
Ικανοποιητικά	14	20,3	88,4
Πολύ	8	11,6	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Ο βαθμός ανταπόκρισης των φορέων στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού και υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. δεν είναι καλός σύμφωνα με τους υπαλλήλους της Γ.Γ.Α. Όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 6.16 το 73,9% των ερωτηθέντων είναι της γνώμης ότι η ανταπόκριση των φορέων στο χρονοδιάγραμμα είναι το πολύ σε μέτριο επίπεδο, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τις διαδικασίες. Υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 21,7% που θεωρεί ότι οι φορείς ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στην τήρηση των προθεσμιών και μόλις το 4,3% πιστεύει ότι οι φορείς ανταποκρίνονται πλήρως στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης.

Πίνακας 6.16

Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού-υλοποίησης

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	1	1,4	1,4
Λίγο	11	15,9	17,4
Μέτρια	39	56,5	73,9
Ικανοποιητικά	15	21,7	95,7
Πολύ	3	4,3	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Τα αποτελέσματα για το βαθμό σύγκλισης της υλοποίησης του σχεδιασμού με το αρχικό σχέδιο, σύμφωνα με τον Πίνακα 6.17, δεν είναι ενθαρρυντικά, αφού το 71% των ατόμων έχει την άποψη ότι η σύγκλιση υλοποίησης και αρχικού σχεδιασμού είναι το πολύ σε μέτριο επίπεδο.

Πίνακας 6.17

Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο	10	14,5	14,5
Μέτρια	39	56,5	71,0
Ικανοποιητικά	17	24,6	95,7
Πολύ	3	4,3	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Στον Πίνακα 6.18 απεικονίζεται η άποψη του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το κατά πόσο οι φορείς που συμμετέχουν συστηματικά στα Π.Α.γ.Ο., σχεδιάζουν προγράμματα σύμφωνα με τους στόχους τους. Τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά δεδομένου ότι το 52,2% των απαντήσεων δείχνει ότι οι έμπειροι φορείς ανταποκρίνονται στην επίτευξη των στόχων του σχεδιασμού τους.

Πίνακας 6.18

Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο	5	7,2	7,2
Μέτρια	28	40,6	47,8
Ικανοποιητικά	31	44,9	92,8
Πολύ	5	7,2	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Αντίθετα οι φορείς χωρίς εμπειρία αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους όπως φαίνεται και στον Πίνακα 6.19. Μόλις το 10,1%, σύμφωνα με τους εργαζόμενους της Υπηρεσίας, δεν αντιμετωπίζει ουσιαστικά προβλήματα στην υλοποίηση του σχεδιασμού του. Το 34,8% σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, αντιμετωπίζει μέτριου μεγέθους δυσκολίες και το 45% δυσκολεύεται έντονα στην

εφαρμογή του σχεδιασμού του. Το αποτέλεσμα αυτό καθιστά αναγκαία τη συνεργασία των φορέων αυτών με τα αρμόδια τμήματα της Γ.Γ.Α., όπως και τη σημαντικότητα της γνώσης του ισχύοντος Ο.Π. από τους φορείς.

Πίνακας 6.19

Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο	7	10,1	10,1
Μέτρια	24	34,8	44,9
Ικανοποιητικά	27	39,1	84,1
Πολύ	11	15,9	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Ένα σημαντικό στοιχείο της έρευνας είναι η άποψη που έχουν οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας σχετικά με την ευθύνη των φορέων στις αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό. Η άποψη αυτή καταγράφεται στον Πίνακα 6.20.

Πίνακας 6.20

Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι αποκλειστική ευθύνη των φορέων

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	2	2,9	2,9
Λίγο	9	13,0	15,9
Μέτρια	37	53,6	69,6
Ικανοποιητικά	17	24,6	94,2
Πολύ	4	5,8	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων δεν θεωρεί τους φορείς αποκλειστικά υπεύθυνους για τις αποκλίσεις σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό, ανεξάρτητα της έλλειψης γνώσης στο ισχύων Ο.Π. όπως διαπιστώθηκε προηγουμένως. Μόλις το 5,8% των απασχολούμενων έχει την άποψη ότι οι φορείς έχουν την αποκλειστική ευθύνη για τις αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό.

Οι Πίνακες 6.21 και 6.22 είναι πολύ σημαντικοί γιατί παρουσιάζουν τη σημασία των διαθέσιμων πιστώσεων τόσο στον αρχικό σχεδιασμό όσο και στην εφαρμογή του.

Πίνακας 6.21

**Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν
το σχεδιασμό**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	1	1,4
Λίγο	2	2,9
Μέτρια	13	18,8
Ικανοποιητικά	31	44,9
Πολύ	22	31,9
Σύνολο	69	100,0

Πίνακας 6.22

**Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν
την εφαρμογή του σχεδιασμού**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	1	1,4
Λίγο	4	5,8
Μέτρια	15	21,7
Ικανοποιητικά	27	39,1
Πολύ	22	31,9
Σύνολο	69	100,0

Από την αντιστοίχιση των δύο πινάκων διαφαίνεται η σημασία των διαθέσιμων πιστώσεων σε όλη τη διαδικασία. Όπως παρατηρούμε τα αποτελέσματα είναι σχεδόν παρεμφερή τόσο για τον αρχικό σχεδιασμό όσο και για την εφαρμογή του, αφού το 76,8% των ατόμων πιστεύει ότι οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν τον αρχικό σχεδιασμό ικανοποιητικά ή πολύ, με το αντίστοιχο ποσοστό στην εφαρμογή του σχεδιασμού να ανέρχεται σε 71%.

Πολύ σημαντικό στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. είναι να διαπιστωθεί εάν ένας από τους βασικούς λόγους που συμμετέχουν οι φορείς είναι για να λάβουν την επιχορήγηση. Όπως δείχνει ο Πίνακας 6.23 οι εργαζόμενοι στα Π.Α.γ.Ο. σε ποσοστό 47,8% θεωρούν ότι οι φορείς συμμετέχουν για να λάβουν την επιχορήγηση σε ικανοποιητικό βαθμό και το 15,9% ότι συμμετέχουν κυρίως για αυτό.

Πίνακας 6.23

Οι φορείς υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. για να λάβουν την επιχορήγηση

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο	4	5,8	5,8
Μέτρια	21	30,4	36,2
Ικανοποιητικά	33	47,8	84,1
Πολύ	11	15,9	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Η άποψη αυτή ενισχύεται από τις απαντήσεις στον επόμενο πίνακα. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.24, το 49,3% των συμμετεχόντων έχει τη γνώμη ότι ένας ικανοποιητικός αριθμός των φορέων που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις, ολοκληρώνουν δηλαδή τα Π.Α.γ.Ο. σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, με το 13% να πιστεύει ότι πολλοί φορείς ολοκλήρωσαν το συγκεκριμένο έργο απορροφώντας τις διαθέσιμες πιστώσεις.

Πίνακας 6.24

Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο	2	2,9	2,9
Μέτρια	24	34,8	37,7
Ικανοποιητικά	34	49,3	87,0
Πολύ	9	13,0	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της δεύτερης ενότητας απορρέει ότι οι πιο κομβικοί παράγοντες για τους εργαζόμενους σε σχέση με τους φορείς είναι οι διαθέσιμες πιστώσεις. Θεωρούν ότι υπάρχει σημαντικό πρόβλημα στην κατανόηση του Ο.Π., στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς να θεωρείται αποκλειστική ευθύνη των φορέων και στο βαθμό που οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού – υλοποίησης.

6.7 Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της τρίτης ενότητας που περιλαμβάνει δεκατέσσερις προτάσεις.

Είναι σημαντικό η Υπηρεσία να προσαρμόζει το σχεδιασμό της στα Π.Α.γ.Ο. σύμφωνα με τις συνθήκες και τις εξελίξεις προκειμένου τα προγράμματα να είναι ελκυστικά προς τους αθλούμενους. Οι απόψεις των ερωτηθέντων απεικονίζονται στον Πίνακα 6.25.

Πίνακας 6.25**Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	1	1,4	1,4
Λίγο	4	5,8	7,2
Μέτρια	27	39,1	46,4
Ικανοποιητικά	27	39,1	85,5
Πολύ	10	14,5	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα, ένα μεγάλο ποσοστό 39,1% θεωρεί ότι η προσαρμογή της Υπηρεσίας είναι μέτρια. Αντίθετα υπάρχει ένα ποσοστό 39,1% που θεωρεί ότι η Γ.Γ.Α. μέσω της αρμόδιας διεύθυνσης προσαρμόζει σε ικανοποιητικό βαθμό το σχεδιασμό της στις συνθήκες και τις εξελίξεις, ενώ το 14,5% θεωρεί ότι η Υπηρεσία προσαρμόζεται πολύ στις συνθήκες και τις εξελίξεις που διαμορφώνονται.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. είναι ο αριθμός του προσωπικού που απασχολείται στο αντικείμενο. Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.26, το προσωπικό που απασχολείται στα Π.Α.γ.Ο. σε συντριπτική πλειοψηφία, ποσοστό 63,8%, έχει την άποψη ότι ο αριθμός των υπαλλήλων για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. δεν επαρκεί. Αναλύοντας το 63,8% διαπιστώνουμε ότι, το 5,8% θεωρεί ότι δεν επαρκεί καθόλου, το 27,5% λίγο και το 30,4% μέτρια.

Πίνακας 6.26**Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	4	5,8	5,8
Λίγο	19	27,5	33,3
Μέτρια	21	30,4	63,8
Ικανοποιητικά	10	14,5	78,3
Πολύ	15	21,7	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Η έλλειψη επαρκούς αριθμού προσωπικού δεν πιστοποιείται απόλυτα από τα αποτελέσματα που αφορούν εάν ο χρόνος που απαιτείται για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του είναι πειστικός. Στον Πίνακα 6.27, το 21,7% των ατόμων αναφέρει ότι ο χρόνος για τις απαιτούμενες εργασίες επαρκεί, το 44,9% να δηλώνει ότι ο απαιτούμενος χρόνος είναι μέτρια πειστικός και το 33,3% να θεωρεί ότι ο χρόνος για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού στα Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός.

Πίνακας 6.27

Ο χρόνος για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	3	4,3	4,3
Λίγο	12	17,4	21,7
Μέτρια	31	44,9	66,7
Ικανοποιητικά	15	21,7	88,4
Πολύ	8	11,6	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Στον επόμενο πίνακα διαφαίνεται ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό. Σύμφωνα με το 88,4% των συμμετεχόντων δεν παρέχετε εκπαίδευση από την Υπηρεσία, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν το αντικείμενο εμπειρικά. Χαρακτηριστικό της έλλειψης εκπαίδευσης είναι ότι μόλις 8 άτομα θεωρούν ότι τους παρέχετε εκπαίδευση για να ανταποκριθούν στο αντικείμενο των Π.Α.γ.Ο.

Πίνακας 6.28

Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	21	30,4	30,4
Λίγο	19	27,5	58,0
Μέτρια	21	30,4	88,4
Ικανοποιητικά	7	10,1	98,6
Πολύ	1	1,4	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο, ιδιαίτερα από τη στιγμή που το προσωπικό δεν εκπαιδεύεται για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του, είναι σε τι βαθμό καθοδηγείται ουσιαστικά από τους ανωτέρους του. Τα αποτελέσματα της πρότασης αυτής εμφανίζονται στον Πίνακα 6.29.

Πίνακας 6.29

Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	7	10,1	10,1
Λίγο	7	10,1	20,3
Μέτρια	20	29,0	49,3
Ικανοποιητικά	22	31,9	81,2
Πολύ	13	18,8	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Από τις απαντήσεις δεν προκύπτουν αισιόδοξα αποτελέσματα, αφού το 50% περίπου των εργαζομένων δεν θεωρεί ότι έχει επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους του. Αυτό σε συνδυασμό με την έλλειψη εκπαίδευσης, δυσχεραίνει το έργο του προσωπικού και το επιτυχές αποτέλεσμα των διαδικασιών.

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. να έχουν πλήρη γνώση του Ο.Π. Ιδιαίτερα όταν στερούνται εκπαίδευσης και καθοδήγησης από τους ανωτέρους τους. Από τον Πίνακα 6.30 προκύπτει ότι αυτό δε συμβαίνει σε απόλυτο βαθμό, αφού το 42% του προσωπικού έχει έως μέτρια γνώση, με το 24,6% των απασχολουμένων να έχει πλήρη γνώση του Ο.Π.

Πίνακας 6.30

Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	1	1,4	1,4
Λίγο	4	5,8	7,2
Μέτρια	24	34,8	42,0
Ικανοποιητικά	23	33,3	75,4
Πολύ	17	24,6	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Από τους τρεις τελευταίους πίνακες διαπιστώνουμε ότι υπάρχει ουσιαστική έλλειψη γνώσης αλλά και καθοδήγησης του προσωπικού σε θέματα σχεδιασμού και υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. Σε μεγάλο βαθμό ευθύνεται η Υπηρεσία που δεν εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό της σε ένα απαιτητικό και εξειδικευμένο αντικείμενο, αλλά ευθύνονται και οι εργαζόμενοι που δε διαθέτουν πλήρη γνώση του πλαισίου σχεδιασμού, λειτουργίας, τήρησης των διαδικασιών και υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο.

Στην εποχή της βελτίωσης και της απλούστευσης των διαδικασιών, είναι σημαντικό τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιούνται να συντελούν ουσιαστικά προς αυτή την κατεύθυνση. Αυτό απορρέει από τον Πίνακα 6.31, δεδομένου ότι το 56,5% των ατόμων έχει την άποψη ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιούνται, βελτιώνουν και απλουστεύουν τις διαδικασίες όσο χρειάζεται. Το 33,3% θεωρεί ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιούνται βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία μέτρια και μόλις το 10,1% έχει πλήρως αρνητική άποψη.

Πίνακας 6.31

Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	2	2,9	2,9
Λίγο	5	7,2	10,1
Μέτρια	23	33,3	43,5
Ικανοποιητικά	25	36,2	79,7
Πολύ	14	20,3	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα κομβικό εργαλείο, σημαντικό για το σχεδιασμό, την αξιοπιστία, την αποτελεσματικότητα μίας διαδικασίας παρέχοντας τη δυνατότητα για τυχόν παρεμβάσεις, με στόχο τη βελτίωση και τη διόρθωση αστοχιών. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που πραγματοποιεί η Υπηρεσία στους συνεργαζόμενους φορείς παρουσιάζεται στους δύο παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 6.32

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	3	4,3
Λίγο	5	7,2
Μέτρια	27	39,1
Ικανοποιητικά	21	30,4
Πολύ	13	18,8
Σύνολο	69	100,0

Πίνακας 6.33

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	2	2,9
Λίγο	7	10,1
Μέτρια	28	40,6
Ικανοποιητικά	24	34,8
Πολύ	8	11,6
Σύνολο	69	100,0

Από τους δύο πίνακες προκύπτει μία μέτρια αξιολογική διαδικασία. Ο Πίνακας 6.32 δείχνει ότι 39,1% θεωρεί ότι η αξιολόγηση των φορέων είναι μέτριας αξιοπιστίας και αμφισβητήσιμη, ενώ παρεμφερή είναι και η άποψη των εργαζομένων για το αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς. Και στις δύο περιπτώσεις η αρνητική άποψη υπερτερεί της θετικής έστω και οριακά, γεγονός που δημιουργεί προβληματισμό για την εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης της Γ.Γ.Α.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις ενισχύονται με τον επόμενο πίνακα. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 6.34 δείχνουν ότι ένα ουσιαστικό πρόβλημα για τους εργαζομένους είναι η παρεμβατικότητα που λειτουργεί ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού. Μόλις το 8,7% των ατόμων υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ή υπάρχει μικρή παρεμβατικότητα.

Πίνακας 6.34

Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	2	2,9	2,9
Λίγο	4	5,8	8,7
Μέτρια	24	34,8	43,5

Ικανοποιητικά	25	36,2	79,7
Πολύ	14	20,3	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Για την ελάττωση των αστοχιών είναι σημαντικό στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου να λαμβάνονται υπόψη οι αποκλίσεις που παρατηρήθηκαν στους φορείς υλοποίησης τις προγενέστερες περιόδους. Από τον Πίνακα 6.35 είναι προφανές ότι το προσωπικό δεν θεωρεί ότι αυτό γίνεται στο μέγιστο βαθμό, δεδομένου ότι μόλις το 42% έχει τη συγκεκριμένη άποψη. Πιο αναλυτικά το 4,3% των ερωτηθέντων έχει τη γνώμη ότι οι αποκλίσεις στο σχεδιασμό δε λαμβάνονται καθόλου υπόψη από την Υπηρεσία για το σχεδιασμό της επόμενης περιόδου, το 5,8% ότι λαμβάνονται λίγο, με το 47,8% να θεωρεί ότι λαμβάνονται υπόψη σε μέτριο βαθμό. Τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, αποτελούν συνέχεια των προηγούμενων τριών πινάκων, δημιουργώντας ερωτήματα για τον τρόπο λειτουργίας της Υπηρεσίας στο συγκεκριμένο έργο.

Πίνακας 6.35

Οι αποκλίσεις στο σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	3	4,3	4,3
Λίγο	4	5,8	10,1
Μέτρια	33	47,8	58,0
Ικανοποιητικά	24	34,8	92,8
Πολύ	5	7,2	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Μία άλλη σημαντική παράμετρος είναι η συνεργασία μεταξύ των αρμόδιων τμημάτων και διευθύνσεων για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού στα Π.Α.γ.Ο. Από τον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι η συνεργασία δεν είναι ούτε αργαστή αλλά ούτε και προβληματική.

Πίνακας 6.36

Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργούν προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	10	14,5	14,5
Λίγο	13	18,8	33,3
Μέτρια	26	37,7	71,0
Ικανοποιητικά	11	15,9	87,0
Πολύ	9	13,0	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης στους φορείς υλοποίησης πρέπει να είναι ορθολογικός, αντικειμενικός και αξιόπιστος, αποτελώντας κίνητρο για τους συνεργαζόμενους φορείς για την εφαρμογή του σχεδιασμού χωρίς προβλήματα και αστοχίες. Η άποψη των συμμετεχόντων καταγράφεται στους επόμενους πίνακες.

Πίνακας 6.37

Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	3	4,3
Λίγο	13	18,8
Μέτρια	36	52,2
Ικανοποιητικά	14	20,3
Πολύ	3	4,3
Σύνολο	69	100,0

Πίνακας 6.38

Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	2	2,9
Λίγο	11	15,9
Μέτρια	24	34,8
Ικανοποιητικά	21	30,4
Πολύ	11	15,9
Σύνολο	69	100,0

Και στις δύο προτάσεις οι αρνητικές απαντήσεις είναι περισσότερες από τις θετικές. Μόλις το 24,6% του προσωπικού θεωρεί ότι η διάθεση των πιστώσεων γίνεται με ορθολογικό, αντικειμενικό και αξιόπιστο τρόπο, παρόλο που το 46,3% πιστεύει ότι ο τρόπος που διατίθεται η επιχορήγηση συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού. Αξίζει να σημειωθεί η αρνητική γνώμη των εργαζομένων για τη μορφή της

διάθεσης των πιστώσεων, αφού το 4,3% πιστεύει ότι δεν είναι καθόλου ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη, το 18,8% ότι είναι λίγο και το 52,2% ότι είναι σε μέτριο βαθμό. Οι απαντήσεις αυτές εγείρουν ερωτήματα για το αν η Υπηρεσία έχει αναλογιστεί τη σημαντικότητα του έργου της, αξιολογώντας τους φορείς και διαχειρίζοντας τις πιστώσεις με αποτελεσματικά κριτήρια.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ενότητα αυτή είναι ότι κατά τους εργαζόμενους η προσαρμογή της Υπηρεσίας στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. χρήζει βελτίωσης, ιδιαίτερα στην εκπαίδευση του προσωπικού και στη συνεργατικότητα των αρμοδίων της Γ.Γ.Α.

6.8 Σύνδεση Σχεδιασμού - Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε την ενότητα που αναφέρεται στη «Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.». Η ενότητα αυτή αποτελείται από δώδεκα προτάσεις.

Αρχικά το προσωπικό κλήθηκε να απαντήσει κατά πόσο θεωρεί την ποικιλότητα σημαντικό παράγοντα για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό. Εάν δηλαδή η ελκυστικότητα και η καινοτομία συμβάλλει στην αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων.

Πίνακας 6.39

Ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο.

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου Σημαντικό	4	5,8	5,8
Λίγο Σημαντικό	7	10,1	15,9
Αδιάφορο	20	29,0	44,9
Αρκετά Σημαντικό	19	27,5	72,5
Πολύ Σημαντικό	19	27,5	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Ο Πίνακας 6.39 δείχνει ότι η πλειοψηφία του προσωπικού θεωρεί σημαντική την ποικιλότητα για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό.

Στη συνέχεια εξετάζουμε τη σημαντικότητα της απλούστευσης και της βελτίωσης των διαδικασιών. Όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, το ανθρώπινο δυναμικό που σχετίζεται με τα Π.Α.γ.Ο. θεωρεί το συγκεκριμένο παράγοντα ιδιαίτερα σημαντικό για

την αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων, με το ποσοστό σημαντικότητας να προσεγγίζει το 90%.

Πίνακας 6.40

Απλούστευση και Βελτίωση Διαδικασιών

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο Σημαντικό	2	2,9	2,9
Αδιάφορο	6	8,7	11,6
Αρκετά Σημαντικό	24	34,8	46,4
Πολύ Σημαντικό	37	53,6	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Η συνεργατικότητα και η επικοινωνία τόσο μεταξύ Υπηρεσίας και φορέων όσο και μεταξύ των υπευθύνων στη Γ.Γ.Α. αναλύεται στους κάτωθι πίνακες.

Πίνακας 6.41

Συνεργατικότητα και Επικοινωνία με τους Φορείς

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Λίγο Σημαντικό	3	4,3
Αδιάφορο	10	14,5
Αρκετά Σημαντικό	20	29,0
Πολύ Σημαντικό	36	52,2
Σύνολο	69	100,0

Πίνακας 6.42

Συνεργατικότητα και Επικοινωνία μεταξύ Υπαλλήλων, Τμημάτων και Διευθύνσεων της Γ.Γ.Α

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Αδιάφορο	10	14,5
Αρκετά Σημαντικό	18	26,1
Πολύ Σημαντικό	41	59,4
Σύνολο	69	100,0

Από την ανάλυση των δύο πινάκων είναι προφανές πως για τους εργαζόμενους η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων είναι καταλυτικής σημασίας στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. Η συνεργασία και η επικοινωνία με τους φορείς είναι αρκετά σημαντικές για το 29% των εργαζομένων και πολύ σημαντικές για το 52,2%. Ουσιαστικά το 81,2% πιστεύει στη σημαντικότητα της συνεργασίας και της επικοινωνίας με τους φορείς. Αντίστοιχα η συνεργασία και η

επικοινωνία εντός της Υπηρεσίας είναι αρκετά σημαντικές για 26,1% των εργαζομένων και πολύ σημαντικές για το 59,4%, αθροιστικά δηλαδή για το 85,5% του συνόλου.

Είναι κρίσιμο να εξακριβωθεί αν η ορθή και πλήρης αποστολή των σχεδίων από τους φορείς υλοποίησης αλλά και η τήρηση των προθεσμιών στην αποστολή των απαιτούμενων εγγράφων και δικαιολογητικών είναι σημαντικά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των δύο παρακάτω πινάκων, το 34,8% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η ορθή και πλήρη αποστολή των σχεδίων από τους φορείς είναι αρκετά σημαντική και το 46,4% πολύ σημαντική. Για την τήρηση του χρονοδιαγράμματος στην αποστολή των εγγράφων και των δικαιολογητικών τα ποσοστά είναι 29% και 42%. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για την συγκεκριμένη πρόταση υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 11,6% που δεν τη θεωρεί σημαντική στη σύνδεση σχεδιασμού και υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. Επίσης και για τις δύο περιπτώσεις ένα ποσοστό 17,4% τις θεωρεί αδιάφορες.

Πίνακας 6.43

**Ορθή και Πλήρης Αποστολή Σχεδίων
από τους Φορείς**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Λίγο Σημαντικό	1	1,4
Αδιάφορο	12	17,4
Αρκετά Σημαντικό	24	34,8
Πολύ Σημαντικό	32	46,4
Σύνολο	69	100,0

Πίνακας 6.44

**Τήρηση Προθεσμιών Αποστολής
Εγγράφων και Δικαιολογητικών**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Λίγο Σημαντικό	8	11,6
Αδιάφορο	12	17,4
Αρκετά Σημαντικό	20	29,0
Πολύ Σημαντικό	29	42,0
Σύνολο	69	100,0

Οι απασχολούμενοι θεωρούν την αξιολόγηση των φορέων σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. Όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 6.45 το 37,7% τη θεωρεί αρκετά σημαντική και το 53,6% πολύ σημαντική. Ουσιαστικά το 91,3% αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της αξιολόγησης. Αρκεί να είναι αξιόπιστη, μη αμφισβητήσιμη και να ανταποκρίνεται στις διαδικασίες.

Πίνακας 6.45**Αξιολόγηση των Φορέων**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Λίγο Σημαντικό	1	1,4	1,4
Αδιάφορο	5	7,2	8,7
Αρκετά Σημαντικό	26	37,7	46,4
Πολύ Σημαντικό	37	53,6	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Στον Πίνακα 6.46 φαίνεται η άποψη των εργαζομένων για την παρεμβατικότητα στις διαδικασίες. Ένα ποσοστό ύψους 21,7% τη θεωρεί μη σημαντική ή αδιάφορη αλλά η συντριπτική πλειοψηφία, το 78,3% πιστεύει ότι είναι καταλυτική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. Σε συνδυασμό με τις τοποθετήσεις των εργαζομένων που απεικονίζονται στον Πίνακα 6.34 είναι σαφές πόσο επηρεάζει η παρεμβατικότητα τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του από τους φορείς.

Πίνακας 6.46**Παρεμβατικότητα στις Διαδικασίες**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου Σημαντικό	2	2,9	2,9
Λίγο Σημαντικό	2	2,9	5,8
Αδιάφορο	11	15,9	21,7
Αρκετά Σημαντικό	33	47,8	69,6
Πολύ Σημαντικό	21	30,4	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Για το προσωπικό θεωρείται σημαντική η κατανόηση του Ο.Π., παρόλο που όπως είδαμε στην πρόταση του Πίνακα 6.30, το 42% διαθέτει έως μέτρια γνώση του Ο.Π., ενώ η ημερομηνία έναρξης και λήξης των προγραμμάτων είναι έως αδιάφορη για το 36,2% των συμμετεχόντων, το 23,2% τη θεωρεί αρκετά σημαντική και το 40,6% πολύ σημαντική.

Πίνακας 6.47**Κατανόηση Οργανωτικού Πλαισίου**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Λίγο Σημαντικό	7	10,1
Αδιάφορο	8	11,6
Αρκετά Σημαντικό	17	24,6
Πολύ Σημαντικό	37	53,6
Σύνολο	69	100,0

Πίνακας 6.48**Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης****Π.Α.γ.Ο**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου Σημαντικό	9	13,0
Λίγο Σημαντικό	8	11,6
Αδιάφορο	8	11,6
Αρκετά Σημαντικό	16	23,2
Πολύ Σημαντικό	28	40,6
Σύνολο	69	100,0

Οι διαθέσιμες πιστώσεις αποτελούν κομβικό παράγοντα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. Οι φορείς λαμβάνουν την επιχορήγηση από τη Γ.Γ.Α. με την ολοκλήρωση των Π.Α.γ.Ο. και με την προϋπόθεση ότι έχουν τακτοποιήσει όλες τις οικονομικές υποχρεώσεις που σχετίζονται με τα προγράμματα, όπως η αμοιβή των Π.Φ.Α., λειτουργικά έξοδα και αναλώσιμα. Το ποσό της επιχορήγησης δίνεται εφάπαξ και ανέρχεται στο 25% του συνολικού κόστους του έργου. Η διαδικασία σχεδιασμού, όπως και η χρονική περίοδο εκταμίευσης της επιχορήγησης αποτελούν δύο κρίσιμα, σύμφωνα με τους απασχολούμενους βήματα που συνδέουν το σχεδιασμό με την πλήρη εφαρμογή του. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.49 το 36,2% έχει τη γνώμη ότι η διαδικασία σχεδιασμού επιχορήγησης είναι αρκετά σημαντική και το 40,6% πολύ σημαντική. Η χρονική περίοδο εκταμίευσης, σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 6.50 είναι αρκετά σημαντική για το 23,2% των ερωτηθέντων και πολύ σημαντική για το 43,5%. Για το 1,4% του ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία σχεδιασμού της επιχορήγησης δεν είναι καθόλου σημαντική, για το 2,9% λίγο σημαντική και για το 18,8% αδιάφορη. Παρεμφερή είναι τα ποσοστά και για τη χρονική περίοδο εκταμίευσης. Διαπιστώνουμε πόσο σημαντική είναι σύμφωνα με τους εργαζομένους η επιχορήγηση, προκειμένου να υλοποιηθούν τα Π.Α.γ.Ο.

Πίνακας 6.49**Διαδικασία Σχεδιασμού****Επιχορήγησης**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου Σημαντικό	1	1,4
Λίγο Σημαντικό	2	2,9
Αδιάφορο	13	18,8
Αρκετά Σημαντικό	25	36,2
Πολύ Σημαντικό	28	40,6
Σύνολο	69	100,0

Πίνακας 6.50**Χρονική Περίοδο Εκταμίευσης**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Λίγο Σημαντικό	8	11,6
Αδιάφορο	15	21,7
Αρκετά Σημαντικό	16	23,2
Πολύ Σημαντικό	30	43,5
Σύνολο	69	100,0

Από την ενότητα αυτή ανακύπτει η σημαντικότητα της αξιολόγησης, της συνεργατικότητας ανάμεσα στη Γ.Γ.Α. και τους συνεργαζόμενους φορείς αλλά και μεταξύ των υπευθύνων της Υπηρεσίας και της επιχορήγησης για σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο. χωρίς αστοχίες.

6.9 Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού Π.Α.γ.Ο.

Η τελευταία ενότητα αναφέρεται σε προτεινόμενες δράσεις για τη βελτίωση του σχεδιασμού των προγραμμάτων που θα έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των αποκλίσεων και των αστοχιών αλλά και την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων. Εκτός από τις δράσεις που προτείνονται παρέχεται η δυνατότητα στους ερωτηθέντες να συστήσουν τις δικές τους δράσεις.

Οι προτεινόμενες δράσεις με τις απόψεις των εργαζομένων καταγράφονται σε μορφή απόλυτων συχνοτήτων στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.51

Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού Π.Α.γ.Ο.

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ενημέρωση φορέων μέσω ημερίδων	3	4	13	25	24
Αποστολή προς τους φορείς ενημερωτικού έντυπου υλικού	2	12	10	22	23
Επιβράβευση των φορέων που υλοποιούν το σχεδιασμό		4	13	23	29
Κυρώσεις στους φορείς που αποκλίνουν συστηματικά από το σχεδιασμό	1	2	19	19	28
Έλεγχο στις αθλητικές εγκαταστάσεις των φορέων για διαπίστωση υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.	2	7	10	11	39
Έλεγχο στις καταστάσεις αθλουμένων των φορέων για διαπίστωση συμμετοχής τους στα Π.Α.γ.Ο.	1	2	11	23	32
Κατανομή των πόρων με βάση το βαθμό εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού			6	34	29
Σύστημα αξιολόγησης χωρίς παρεμβάσεις	1	2	9	16	41
Ανάρτηση αξιολογικών αποτελεσμάτων για ενίσχυση της διαφάνειας και		2	9	22	36

της λογοδοσίας					
Αναδιάρθρωση Οργανωτικού Πλαισίου		1	15	25	28

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 6.51 προκύπτει ότι σύμφωνα με τους συμμετέχοντες η πιο αποτελεσματική δράση για τη βελτίωση του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι η κατανομή των πόρων με βάση το βαθμό εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού. Είναι η μόνη πρόταση που δεν υπάρχει διαφωνία από πλευράς προσωπικού ενώ λαμβάνει και τις περισσότερες θετικές απαντήσεις. Άλλες δράσεις που φαίνονται αποδοτικές για τους εργαζόμενους είναι η αξιολόγηση χωρίς παρεμβάσεις που θα συνοδεύεται με ανάρτηση των αποτελεσμάτων ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, ο έλεγχος στις καταστάσεις αθλουμένων των φορέων για διαπίστωση συμμετοχής τους στα Π.Α.γ.Ο. και η αναδιάρθρωση του Ο.Π.

Οι δράσεις που πρότείνουν οι ερωτηθέντες παρατίθενται στον Πίνακα 6.52.

Πίνακας 6.52

Προτεινόμενες Δράσεις Ερωτηθέντων

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Έλεγχος και Αξιολόγηση Π.Φ.Α. και Αθλητικών Εγκαταστάσεων	3	4,3	4,3
Συνεργασία και Ανταπόκριση στα Προβλήματα των Φορέων	6	8,7	13,0
Τήρηση Χρονοδιαγραμμάτων	5	7,2	20,2
Επιμόρφωση Φορέων και Προσωπικού	4	5,8	26,0
Μείωση Γραφειοκρατίας	4	5,8	31,8
Αύξηση Προϋπολογισμού	2	2,9	34,7
Μειωμένη Παρεμβατικότητα	2	2,9	37,6
Προβολή Π.Α.γ.Ο.	1	1,4	39,1
Στοχευμένος Σχεδιασμός	3	4,3	43,4
Στατιστική Αξιολόγηση	1	1,4	44,9
Αποσαφήνιση Αρμοδιοτήτων Τμημάτων	5	7,2	52,1
Τήρηση Νομοθεσίας	2	2,9	55,0

Παροχή Τεχνογνωσίας	2	2,9	57,9
Αύξηση Προσωπικού	2	2,9	60,8
Καμία Πρόταση	27	39,1	100,0
Σύνολο	69	100,0	

Από τον Πίνακα 6.52 προκύπτει ότι το 39,1% των ερωτηθέντων δεν πρότεινε κάποια άλλη δράση. Από τις προτάσεις που διατυπώθηκαν αξίζει να σημειωθεί η σημασία που δίνει το προσωπικό στη συνεργασία και την ανταπόκριση στα προβλήματα των φορέων, στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων για την ολοκλήρωση της διαδικασίας και στην αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων των εμπλεκόμενων τμημάτων της Υπηρεσίας.

6.10 Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση

Συνεχίζοντας στην περιγραφική στατιστική την ανάλυση των αποτελεσμάτων, θα υπολογίσουμε την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση των τεσσάρων ενότητων. Η μέση τιμή αποτελεί το μέσο όρο των στοιχείων της κάθε ενότητας, ενώ η τυπική απόκλιση αποτελεί μέτρο μεταβλητότητας και μας δείχνει ποια είναι η μέση διασπορά των τιμών, γύρω από τη μέση τιμή. Όταν η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή τα δεδομένα μας είναι κοντά στη μέση τιμή, ενώ όταν είναι υψηλή τα δεδομένα κατανέμονται σε μεγάλο εύρος τιμών (Andrade, 2020).

Δεν γίνεται αναφορά στο μέγιστο και στο ελάχιστο, γιατί εξαιτίας της φύσης των ερωτήσεων το ελάχιστο είναι το "1" και το μέγιστο το "5", σε όλες τις περιπτώσεις.

Για την ενότητα με τίτλο «Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.53

Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.

	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ο σχεδιασμός καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των φορέων	3,48	,851
Η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες	3,77	,910

Οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο	3,16	,994
Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης	3,12	,777
Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο	3,19	,733
Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους	3,52	,740
Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους	3,61	,878
Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι αποκλειστική ευθύνη των φορέων	3,17	,839
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν το σχεδιασμό	4,03	,874
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν την εφαρμογή του σχεδιασμού	3,94	,953
Οι φορείς υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. για να λάβουν την επιχορήγηση	3,74	,798
Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις	3,72	,725

Από τον Πίνακα 6.53 διαπιστώνουμε ότι τη μεγαλύτερη μέση τιμή τη συγκεντρώνει η πρόταση οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν το σχεδιασμό, που είναι μεγαλύτερη του "4" που αναφέρεται στο ικανοποιητικά και αμέσως μετά η πρόταση οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν την εφαρμογή του σχεδιασμού, με μέση τιμή που προσεγγίζει το "4". Τις μικρότερες μέσες τιμές τις συγκεντρώνουν, οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού – υλοποίησης και οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο που παρουσιάζει και τη μεγαλύτερη διασπορά τιμών. Χαμηλή τυπική απόκλιση έχουν οι προτάσεις, οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις, που συγκεντρώνει σχετικά υψηλή μέση τιμή και η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο, που έχει μία από τις χαμηλότερες μέσες τιμές.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση της επόμενης ενότητας.

Πίνακας 6.54

Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.

	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις	3,59	,863
Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	3,19	1,228
Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός	3,19	1,004
Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας	2,25	1,049
Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας	3,39	1,203
Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου	3,74	,949
Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία	3,64	,985
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα	3,52	1,023
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς	3,42	,930
Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού	3,65	,968
Οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου	3,35	,872
Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργεί προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.	2,94	1,211
Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη	3,01	,866
Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού	3,41	1,034

Από τον Πίνακα 6.54 διαπιστώνουμε ότι η ενότητα αυτή χαρακτηρίζεται από χαμηλές μέσες τιμές και υψηλή μεταβλητότητα αφού σε επτά προτάσεις η τυπική

απόκλιση είναι μεγαλύτερη της μονάδας ενώ σε τέσσερις την προσεγγίζει. Τη χαμηλότερη μέση τιμή την έχει η πρόταση σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας, με τιμή οριακά μεγαλύτερη του "2" που εκφράζει το λίγο και η οποία συνοδεύεται και από μεταβλητότητα μεγαλύτερη του "1". Χαμηλή μέση τιμή συγκεντρώνει και η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργεί προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο., με αποτέλεσμα 2,94 και τυπική απόκλιση 1,211. Την υψηλότερη μέση τιμή την έχει η πρόταση διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου με 3,74, αρκετά κοντά στο ικανοποιητικά και σχετικά χαμηλή μεταβλητότητα.

Τα αποτελέσματα που αφορούν τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση της ενότητας με τίτλο «Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.» απεικονίζονται στον Πίνακα 6.55.

Πίνακας 6.55
Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο

	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο.	3,61	1,166
Απλούστευση και Βελτίωση Διαδικασιών	4,39	,771
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία με τους Φορείς	4,29	,876
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία μεταξύ Υπαλλήλων, Τμημάτων και Διευθύνσεων της Γ.Γ.Α.	4,45	,738
Ορθή και Πλήρης Αποστολή Σχεδίων από τους Φορείς	4,26	,798
Τήρηση Προθεσμιών Αποστολής Εγγράφων και Δικαιολογητικών	4,01	1,036
Αξιολόγηση των Φορέων	4,43	,696
Παρεμβατικότητα στις Διαδικασίες	4,00	,924
Κατανόηση του Οργανωτικού Πλαισίου	4,22	1,013
Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης Π.Α.γ.Ο.	3,67	1,442
Διαδικασία Σχεδιασμού Επιχορήγησης	4,12	,916
Χρονική Περίοδο Εκταμίευσης	3,99	1,064

Οι προτάσεις της ενότητας αυτής χαρακτηρίζονται από υψηλές μέσες τιμές. Τη χαμηλότερη μέση τιμή τη συγκεντρώνει η πρόταση ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο. με 3,61 και την υψηλότερη η συνεργατικότητα και επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων, τμημάτων και

διευθύνσεων της Γ.Γ.Α. με 4,45, ακολουθούμενη από την αξιολόγηση των φορέων με 4,43. Οι δέκα από τις δώδεκα προτάσεις έχουν μέση τιμή μεγαλύτερη ή ίση του "4", που σημαίνει ότι κατά τους εργαζόμενους οι προτάσεις αυτές είναι αρκετά σημαντικές για τη σύνδεση σχεδιασμού και υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο. Όσον αφορά την τυπική απόκλιση υπάρχει ισχυρή μεταβλητότητα σε κάποιες από τις προτάσεις. Παρατηρούμε ότι οι προτάσεις με το υψηλότερο αποτέλεσμα δεν έχουν υψηλή τυπική απόκλιση που σημαίνει ότι τα δεδομένα συγκεντρώνονται κοντά στη μέση τιμή.

Ο Πίνακας 6.56 αναλύει τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση της τελευταίας ενότητας.

Πίνακας 6.56

Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού Π.Α.γ.Ο. – Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση

	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ενημέρωση φορέων μέσω ημερίδων	3,91	1,081
Αποστολή προς τους φορείς ενημερωτικού έντυπου υλικού	3,75	1,181
Επιβράβευση των φορέων που υλοποιούν το σχεδιασμό	4,12	,916
Κυρώσεις στους φορείς που αποκλίνουν συστηματικά από το σχεδιασμό	4,03	,970
Έλεγχο στις αθλητικές εγκαταστάσεις των φορέων για διαπίστωση υλοποίησης Π.Α.γ.Ο	4,13	1,175
Έλεγχο στις καταστάσεις αθλουμένων των φορέων για διαπίστωση συμμετοχής τους στα Π.Α.γ.Ο.	4,20	,917
Κατανομή των πόρων με βάση το βαθμό εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού	4,33	,634
Σύστημα αξιολόγησης χωρίς παρεμβάσεις	4,36	,923
Ανάρτηση αξιολογικών αποτελεσμάτων για ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας	4,33	,816
Αναδιάρθρωση Οργανωτικού Πλαισίου	4,16	,816

Οι προτάσεις της ενότητας αυτής έχουν υψηλές μέσες τιμές με τις περισσότερες να έχουν μεταβλητότητα μικρότερη της μονάδας. Παρατηρούμε ότι μία από τις προτάσεις με το υψηλότερο αποτέλεσμα, η κατανομή των πόρων με βάση το βαθμό εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού έχει τη χαμηλότερη τυπική απόκλιση. Υψηλή μέση τιμή έχουν οι προτάσεις, σύστημα αξιολόγησης χωρίς παρεμβάσεις με 4,36 και ανάρτηση

αξιολογικών αποτελεσμάτων για ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας με 4,33, με τη μεταβλητότητα και στις δύο περιπτώσεις να μην ξεπερνάει τη μονάδα. Παρατηρούμε ότι τη χαμηλότερη μέση τιμή και με την υψηλότερη τυπική απόκλιση, μεγαλύτερη του "1", έχουν, η ενημέρωση φορέων μέσω ημερίδων με μέση τιμή 3,91 και τυπική απόκλιση 1,081 και η αποστολή προς τους φορείς ενημερωτικού έντυπου υλικού με μέση τιμή 3,75 και τυπική απόκλιση 1,181. Οι περισσότερες μέσες τιμές της τελευταίας ενότητας βρίσκονται ενδιάμεσα στις επιλογές που συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με τις προτεινόμενες δράσεις.

Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων μέσω περιγραφικής στατιστικής το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι για το ανθρώπινο δυναμικό της Υπηρεσίας οι κομβικοί παράγοντες για ορθή εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. και την ελάττωση των αποκλίσεων, των αστοχιών και των προβλημάτων είναι, ο σχεδιασμός και η διάθεση των πιστώσεων με αντικειμενικά κριτήρια, η αξιολόγηση των φορέων χωρίς παρεμβάσεις, η γνώση του Ο.Π. και η επιμόρφωση, η συνεργατικότητα και η επικοινωνία των εμπλεκομένων.

6.11 Ανάλυση Αποτελεσμάτων και Επαγωγική Στατιστική

Η επαγωγική στατιστική είναι η λογική διαδικασία εξαγωγής γενικών συμπερασμάτων με βάση συγκεκριμένες πληροφορίες. Αποτελεί υποκείμενη διαδικασία πίσω από τις στατιστικές συμπερασμάτων, σε αντίθεση με τα δεδομένα που παράγονται. Με άλλα λόγια, ο κλάδος της στατιστικής συμπερασμάτων χρησιμοποιεί επαγωγικό συλλογισμό και περιλαμβάνει την εκτίμηση και τον έλεγχο υποθέσεων (Trafimow and MacDonald, 2016).

Θα εξετάσουμε πιθανή συσχέτιση τριών σημαντικών δημογραφικών χαρακτηριστικών, του επιπέδου εκπαίδευσης, των χρόνων προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. και της θέσης εργασίας, με τις απόψεις των εργαζομένων στη δεύτερη, την τρίτη και την τέταρτη ενότητα. Αρχικά, ελέγξαμε την κατανομή με το τεστ Kolmogorov-Smirnov για επίπεδο σημαντικότητας (α) = 0,05. Τα αποτελέσματα του τεστ παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.57

Έλεγχος Κανονικότητας Εξεταζόμενων Μεταβλητών

	Asymp. Sig. (2-tailed)
Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	,000
Χρόνια Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.	,000
Θέση Εργασίας	,000
Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.	
Ο σχεδιασμός καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των φορέων	,000
Η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες	,000
Οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο	,000
Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης	,000
Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο	,000
Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους	,000
Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους	,000
Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι αποκλειστική ευθύνη των φορέων	,000
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν το σχεδιασμό	,000
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν την εφαρμογή του σχεδιασμού	,000
Οι φορείς υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. για να λάβουν την επιχορήγηση	,000
Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις	,000
Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.	
Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις	,000
Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	,000

Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός	,000
Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας	,000
Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας	,000
Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου	,000
Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία	,000
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα	,000
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς	,000
Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού	,000
Οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου	,000
Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργούν προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.	,000
Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη	,000
Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού	,000
Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.	
Ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο.	,000
Απλούστευση και Βελτίωση Διαδικασιών	,000
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία με τους Φορείς	,000
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία μεταξύ Υπαλλήλων, Τμημάτων και Διευθύνσεων της Γ.Γ.Α.	,000
Ορθή και Πλήρης Αποστολή Σχεδίων από τους Φορείς	,000
Τήρηση Προθεσμιών Αποστολής Εγγράφων και Δικαιολογητικών	,000
Αξιολόγηση των Φορέων	,000
Παρεμβατικότητα στις Διαδικασίες	,000
Κατανόηση του Οργανωτικού Πλαισίου	,000
Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης Π.Α.γ.Ο.	,000

Διαδικασία Σχεδιασμού Επιχορήγησης	,000
Χρονική Περίοδο Εκταμίευσης	,000

Από τον Πίνακα 6.57 διαπιστώνουμε ότι για όλες τις μεταβλητές ισχύει ότι η τιμή σημαντικότητας (sig) = 0,000 < 0,05. Άρα, δεν υπάρχει κανονική κατανομή και ενδείκνυται η χρήση μη παραμετρικών τεστ. Επειδή οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν πάνω από δύο κατηγορίες τιμών θα χρησιμοποιήσουμε το τεστ Kruskal-Wallis.

Αρχικά εξετάζουμε αν σχετίζεται το επίπεδο εκπαίδευσης με τις προτάσεις της δεύτερης ενότητας, σε επίπεδο σημαντικότητας (α) = 0,05, κάνοντας τις ακόλουθες υποθέσεις:

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» δεν επηρεάζονται από το επίπεδο εκπαίδευσης

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» επηρεάζονται από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Τα αποτελέσματα του τεστ καταγράφονται στον Πίνακα 6.58.

Πίνακας 6.58

Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επιπέδου Εκπαίδευσης και Δεύτερης Ενότητας

	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Mean Rank	Asymp. Sig
Ο σχεδιασμός καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των φορέων	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	44,06	,137
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	35,38	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	32,14	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	31,44	
Η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	37,41	,808
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	41,38	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	33,70	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	33,54	
Οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	35,26	,784
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	29,50	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	37,89	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	33,23	

Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	32,41	,748
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	28,50	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	35,95	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	36,88	
Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	34,09	,828
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	40,38	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	36,84	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	33,21	
Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	39,65	,584
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	38,75	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,16	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	32,10	
Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	41,06	,499
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	30,63	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	33,32	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	33,13	
Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι αποκλειστική ευθύνη των φορέων	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	32,68	,198
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	52,88	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	36,34	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	32,63	
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν το σχεδιασμό	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	32,88	,773
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	31,25	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	33,82	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	37,96	
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν την εφαρμογή του σχεδιασμού	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	32,35	,795
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	32,50	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,14	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	37,85	
Οι φορείς υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. για να λάβουν την επιχορήγηση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	36,35	,497
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	40,75	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	37,93	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	30,75	

Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	31,12	,392
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	23,88	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	37,59	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	37,06	

Επειδή για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές ισχύει ότι $\text{sig} > 0,05$, δεν απορρίπτουμε την H_0 , επομένως το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει τις απόψεις των συμμετεχόντων στην δεύτερη ενότητα.

Θα επαναλάβουμε τη διαδικασία και για τις υπόλοιπες ενότητες. Αρχικά για την τρίτη ενότητα και με $\alpha = 0,05$ κάνουμε τις υποθέσεις:

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» δεν επηρεάζονται από το επίπεδο εκπαίδευσης

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» επηρεάζονται από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Τα αποτελέσματα να αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.59

Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επιπέδου Εκπαίδευσης και Τρίτης Ενότητας

	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Mean Rank	Asymp. Sig
Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	37,65	,655
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	37,88	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	36,77	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	31,33	
Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	28,41	,425
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	34,88	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	36,16	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	38,35	
Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	39,03	,628
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	26,00	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,59	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	34,10	

Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	28,65	,401
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	31,00	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	38,27	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	37,00	
Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	37,74	,459
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	39,38	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	37,77	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	30,19	
Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	28,71	,324
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	34,25	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,77	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	39,42	
Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	28,18	,382
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	35,88	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	38,55	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	36,33	
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	35,12	,994
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	34,25	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	35,82	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	34,35	
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	37,26	,481
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	42,63	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,39	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	32,87	
Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	36,65	,969
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	37,00	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,00	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	34,46	
Οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	37,21	,295
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	41,88	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	38,36	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	29,65	

Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργούν προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	36,15	,863
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	28,50	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	33,68	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	36,37	
Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	35,65	,815
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	28,38	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	33,52	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	36,85	
Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	35,06	,840
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	42,00	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	32,84	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	35,71	

Και στην περίπτωση αυτή, επειδή $\text{sig} > 0,05$ για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές, δεν απορρίπτουμε την H_0 , άρα το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει τις απόψεις των ερωτηθέντων στην τρίτη ενότητα.

Για την τελευταία ενότητα και για $\alpha = 0,05$ κάνουμε τις κάτωθι υποθέσεις:

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.» δεν επηρεάζονται από το επίπεδο εκπαίδευσης

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.» επηρεάζονται από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.60

Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επιπέδου Εκπαίδευσης και Τέταρτης Ενότητας

	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Mean Rank	Asymp. Sig
Ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	40,03	,635
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	37,38	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	33,23	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	32,85	
Απλούστευση και Βελτίωση Διαδικασιών	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	39,35	,151
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	32,00	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	31,98	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	35,17	

Συνεργατικότητα και Επικοινωνία με τους Φορείς	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	35,68	,947
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	30,00	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	35,75	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	34,69	
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία μεταξύ Υπαλλήλων, Τμημάτων και Διευθύνσεων της Γ.Γ.Α.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	38,68	,769
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	30,75	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	33,68	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	34,37	
Ορθή και Πλήρης Αποστολή Σχεδίων από τους Φορείς	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	37,82	,875
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	30,50	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,14	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	34,58	
Τήρηση Προθεσμιών Αποστολής Εγγράφων και Δικαιολογητικών	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	36,41	,295
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	34,75	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	28,89	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	39,29	
Αξιολόγηση των Φορέων	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	43,59	,151
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	30,63	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	31,70	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	32,85	
Παρεμβατικότητα στις Διαδικασίες	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	41,62	,265
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	40,00	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,23	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	30,56	
Κατανόηση του Οργανωτικού Πλαισίου	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	41,26	,445
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	32,50	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	33,32	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	32,71	
Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης Π.Α.γ.Ο.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	32,62	,954
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	37,38	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	35,77	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	35,54	

Διαδικασία Σχεδιασμού Επιχορήγησης	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	36,56	,946
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	32,75	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	34,25	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	34,96	
Χρονική Περίοδο Εκταμίευσης	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	34,59	,976
	Τεχνολογική Εκπαίδευση	32,38	
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	36,34	
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	34,54	

Από τον Πίνακα 6.60 προκύπτει ότι $\text{sig} > 0,05$ για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές, οπότε ούτε στην τέταρτη ενότητα το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τις απόψεις των συμμετεχόντων.

Ακολουθούμε την αντίστοιχη διαδικασία για τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. όπου για τις προτάσεις της δεύτερης ενότητας κάνουμε τις εξής υποθέσεις:

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» είναι ανεξάρτητες από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

Τα αποτελέσματα του τεστ καταγράφονται στον Πίνακα 6.61.

Πίνακας 6.61

Έλεγχος Ανεξαρτησίας Χρόνων Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. και Δεύτερης Ενότητας

	Χρόνια Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.	Mean Rank	Asymp. Sig
Ο σχεδιασμός καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των φορέων	<1	34,70	,365
	1-3	29,18	
	4-10	39,76	
	>10	36,89	
Η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες	<1	37,20	,880
	1-3	32,21	
	4-10	36,21	
	>10	34,97	

Οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο	<1	35,40	,605
	1-3	33,00	
	4-10	31,79	
	>10	39,81	
Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης	<1	32,27	,025
	1-3	29,37	
	4-10	32,06	
	>10	46,00	
Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο	<1	34,20	,809
	1-3	32,74	
	4-10	34,68	
	>10	38,36	
Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους	<1	33,27	,888
	1-3	34,24	
	4-10	38,00	
	>10	34,42	
Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους	<1	25,27	,070
	1-3	35,16	
	4-10	43,09	
	>10	35,31	
Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι αποκλειστική ευθύνη των φορέων	<1	27,20	,301
	1-3	38,50	
	4-10	36,24	
	>10	36,64	
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν το σχεδιασμό	<1	33,00	,504
	1-3	39,45	
	4-10	30,79	
	>10	35,94	
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν την εφαρμογή του σχεδιασμού	<1	33,37	,948
	1-3	33,97	
	4-10	35,15	
	>10	37,31	

Οι φορείς υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. για να λάβουν την επιχορήγηση	<1	32,17	,741
	1-3	35,63	
	4-10	40,53	
	>10	31,47	
Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις	<1	37,20	,668
	1-3	38,18	
	4-10	32,88	
	>10	31,81	

Παρατηρούμε ότι για την πρόταση, οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης, $\text{sig} = 0,025 < 0,05$, οπότε απορρίπτουμε την H_0 , που σημαίνει ότι η άποψη αυτή εξαρτάται από τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στα Π.Α.γ.Ο. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με πάνω από 10 έτη προϋπηρεσία (Mean Rank = 46,00) υποστήριξαν περισσότερο την άποψη αυτή, ενώ οι συμμετέχοντες με 1-3 έτη (Mean Rank = 29,37) την υποστήριξαν λιγότερο. Για όλες τις υπόλοιπες απόψεις $\text{sig} > 0,05$ που σημαίνει ότι είναι ανεξάρτητες από τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στα Π.Α.γ.Ο.

Αντίστοιχα εργαζόμαστε για την επόμενη ενότητα με τις εξής υποθέσεις:

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» είναι ανεξάρτητες από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.» εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.62

Έλεγχος Ανεξαρτησίας Χρόνων Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. και Τρίτης Ενότητας

	Χρόνια Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.	Mean Rank	Asymp. Sig
Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις	<1	30,57	,639
	1-3	33,89	
	4-10	38,85	
	>10	36,22	

Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	<1	33,63	,931
	1-3	33,37	
	4-10	35,82	
	>10	37,08	
Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός	<1	36,47	,622
	1-3	38,92	
	4-10	31,09	
	>10	33,33	
Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας	<1	41,40	,070
	1-3	29,53	
	4-10	28,65	
	>10	41,44	
Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας	<1	32,07	,047
	1-3	40,74	
	4-10	25,15	
	>10	40,69	
Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου	<1	28,40	,324
	1-3	33,16	
	4-10	37,76	
	>10	39,83	
Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία	<1	33,90	,252
	1-3	32,03	
	4-10	40,91	
	>10	33,47	
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα	<1	31,33	,760
	1-3	38,26	
	4-10	35,59	
	>10	34,06	
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς	<1	31,27	,645
	1-3	39,24	
	4-10	35,21	
	>10	33,44	

Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού	<1	25,70	,012
	1-3	39,92	
	4-10	44,44	
	>10	28,64	
Οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου	<1	35,83	,242
	1-3	38,26	
	4-10	36,94	
	>10	29,03	
Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργούν προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.	<1	34,53	,633
	1-3	39,92	
	4-10	32,38	
	>10	32,67	
Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη	<1	31,33	,607
	1-3	34,16	
	4-10	34,21	
	>10	39,69	
Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού	<1	32,70	,725
	1-3	39,13	
	4-10	32,79	
	>10	34,64	

Παρατηρούμε ότι για την πρόταση, σας παρέχεται επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας, $\text{sig} = 0,047 < 0,05$, οπότε απορρίπτουμε την H_0 , που σημαίνει ότι η άποψη αυτή εξαρτάται από τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στα Π.Α.γ.Ο. Μεγαλύτερη καθοδήγηση δήλωσαν οι συμμετέχοντες με 1-3 έτη προϋπηρεσία (Mean Rank= 40,74) και μικρότερη καθοδήγηση δήλωσαν οι συμμετέχοντες με 4-10 έτη προϋπηρεσία (Mean Rank = 25,15). Ακόμη μια συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ χρόνων προϋπηρεσίας και της πρότασης ότι υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού όπου $\text{sig} = 0,012 < 0,05$. Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε περισσότερο από τους συμμετέχοντες με 4-10 έτη προϋπηρεσία (Mean Rank = 44,44) και λιγότερο από τους συμμετέχοντες με λιγότερο από ένα έτος προϋπηρεσία (Mean Rank = 25,70). Για τις υπόλοιπες απόψεις $\text{sig} > 0,05$ που σημαίνει ότι είναι ανεξάρτητες από τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στα Π.Α.γ.Ο.

Για την τελευταία ενότητα κάνουμε τις υποθέσεις:

Μηδενική Υπόθεση (H₀): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Σύνδεση Σχεδιασμού-Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.» είναι ανεξάρτητες από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

Εναλλακτική Υπόθεση (H₁): Οι προτάσεις που αναφέρονται στη «Σύνδεση Σχεδιασμού-Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.» εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.63.

Πίνακας 6.63

Έλεγχος Ανεξαρτησίας Χρόνων Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο. και Τέταρτης Ενότητας

	Χρόνια Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.	Mean Rank	Asymp. Sig
Ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο.	<1	38,27	,397
	1-3	30,29	
	4-10	32,32	
	>10	39,78	
Απλούστευση και Βελτίωση Διαδικασιών	<1	31,73	,978
	1-3	35,37	
	4-10	35,76	
	>10	36,61	
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία με τους Φορείς	<1	36,30	,493
	1-3	33,26	
	4-10	30,74	
	>10	39,78	
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία μεταξύ Υπαλλήλων, Τμημάτων και Διευθύνσεων της Γ.Γ.Α.	<1	36,37	,863
	1-3	35,84	
	4-10	31,82	
	>10	35,97	
Ορθή και Πλήρης Αποστολή Σχεδίων από τους Φορείς	<1	36,83	,824
	1-3	37,39	
	4-10	32,88	
	>10	32,94	
Τήρηση Προθεσμιών Αποστολής Εγγράφων και Δικαιολογητικών	<1	38,07	,647
	1-3	35,47	
	4-10	30,29	

	>10	36,39	
Αξιολόγηση των Φορέων	<1	36,13	,552
	1-3	36,11	
	4-10	29,71	
	>10	37,89	
Παρεμβατικότητα στις Διαδικασίες	<1	28,60	,422
	1-3	39,29	
	4-10	35,56	
	>10	35,28	
Κατανόηση του Οργανωτικού Πλαισίου	<1	31,93	,350
	1-3	34,79	
	4-10	31,26	
	>10	41,31	
Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης Π.Α.γ.Ο.	<1	37,90	,341
	1-3	29,79	
	4-10	32,68	
	>10	40,28	
Διαδικασία Σχεδιασμού Επιχορήγησης	<1	35,30	,642
	1-3	30,89	
	4-10	35,00	
	>10	39,08	
Χρονική Περίοδο Εκταμίευσης	<1	37,60	,357
	1-3	28,39	
	4-10	38,21	
	>10	36,78	

Από τον πίνακα διαφαίνεται ότι για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές $\text{sig} > 0,05$, οπότε ισχύει η H_0 , δηλαδή οι απόψεις των συμμετεχόντων στην τέταρτη ενότητα είναι ανεξάρτητες από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

Ομαδοποιώντας τις απόψεις των εργαζομένων στις τρεις ενότητες, εξετάζουμε αν εξαρτώνται από τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων. Οι υποθέσεις που κάνουμε είναι:
Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι απόψεις των εργαζομένων δεν εξαρτώνται από τη θέση εργασίας τους

Εναλλακτική Υπόθεση (H₁): Οι απόψεις των εργαζομένων εξαρτώνται από τη θέση εργασίας τους.

Τα αποτελέσματα έχουν καταχωρηθεί στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.64

Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέσης Εργασίας και Απόψεις Συμμετεχόντων

	Θέση Εργασίας	Mean Rank	Asymp. Sig
Ο σχεδιασμός καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των φορέων	Υπάλληλος	35,30	,798
	Προϊστάμενος Τμήματος	32,05	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	38,30	
Η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες	Υπάλληλος	34,92	,805
	Προϊστάμενος Τμήματος	33,14	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	39,90	
Οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο	Υπάλληλος	36,00	,724
	Προϊστάμενος Τμήματος	31,32	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	32,50	
Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης	Υπάλληλος	36,26	,114
	Προϊστάμενος Τμήματος	25,36	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	42,80	
Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο	Υπάλληλος	34,86	,686
	Προϊστάμενος Τμήματος	32,86	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	41,20	
Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους	Υπάλληλος	36,96	,121
	Προϊστάμενος Τμήματος	24,55	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	37,20	
Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους	Υπάλληλος	32,72	,163
	Προϊστάμενος Τμήματος	44,36	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	38,60	
Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι αποκλειστική ευθύνη των φορέων	Υπάλληλος	36,28	,564
	Προϊστάμενος Τμήματος	30,36	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	31,60	

Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν το σχεδιασμό	Υπάλληλος	36,29	,134
	Προϊστάμενος Τμήματος	25,32	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	42,60	
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν την εφαρμογή του σχεδιασμού	Υπάλληλος	35,51	,304
	Προϊστάμενος Τμήματος	28,55	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	43,80	
Οι φορείς υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. για να λάβουν την επιχορήγηση	Υπάλληλος	35,76	,562
	Προϊστάμενος Τμήματος	29,73	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	38,50	
Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις	Υπάλληλος	36,95	,145
	Προϊστάμενος Τμήματος	25,05	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	36,20	
Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις	Υπάλληλος	36,46	,487
	Προϊστάμενος Τμήματος	30,91	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	28,50	
Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	Υπάλληλος	33,91	,061
	Προϊστάμενος Τμήματος	31,41	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	54,50	
Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πιεστικός	Υπάλληλος	35,01	,873
	Προϊστάμενος Τμήματος	36,64	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	31,30	
Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας	Υπάλληλος	36,96	,287
	Προϊστάμενος Τμήματος	27,36	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	31,00	
Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας	Υπάλληλος	40,08	,000
	Προϊστάμενος Τμήματος	16,50	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	21,90	
Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου	Υπάλληλος	33,45	,348
	Προϊστάμενος Τμήματος	38,23	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	44,30	
Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και	Υπάλληλος	34,09	,685
	Προϊστάμενος Τμήματος	39,59	

απλουστεύουν τη διαδικασία	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	34,50	
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα	Υπάλληλος	35,25	,700
	Προϊστάμενος Τμήματος	31,55	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	40,00	
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς	Υπάλληλος	36,55	,097
	Προϊστάμενος Τμήματος	24,23	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	42,30	
Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού	Υπάλληλος	33,42	,139
	Προϊστάμενος Τμήματος	45,18	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	29,40	
Οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου	Υπάλληλος	36,75	,338
	Προϊστάμενος Τμήματος	28,09	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	31,70	
Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργούν προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.	Υπάλληλος	34,67	,927
	Προϊστάμενος Τμήματος	37,05	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	34,00	
Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη	Υπάλληλος	35,86	,091
	Προϊστάμενος Τμήματος	25,73	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	46,30	
Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού	Υπάλληλος	36,04	,659
	Προϊστάμενος Τμήματος	30,23	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	34,50	
Ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο.	Υπάλληλος	37,42	,099
	Προϊστάμενος Τμήματος	23,64	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	34,30	
Απλούστευση και Βελτίωση Διαδικασιών	Υπάλληλος	36,21	,578
	Προϊστάμενος Τμήματος	30,23	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	32,70	
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία με τους Φορείς	Υπάλληλος	36,68	,187
	Προϊστάμενος Τμήματος	29,59	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	29,10	

Συνεργατικότητα και Επικοινωνία μεταξύ Υπαλλήλων, Τμημάτων και Διευθύνσεων της Γ.Γ.Α.	Υπάλληλος	37,10	,195
	Προϊστάμενος Τμήματος	27,82	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	28,50	
Ορθή και Πλήρης Αποστολή Σχεδίων από τους Φορείς	Υπάλληλος	35,91	,614
	Προϊστάμενος Τμήματος	34,05	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	27,50	
Τήρηση Προθεσμιών Αποστολής Εγγράφων και Δικαιολογητικών	Υπάλληλος	36,05	,516
	Προϊστάμενος Τμήματος	29,00	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	37,10	
Αξιολόγηση των Φορέων	Υπάλληλος	37,35	,135
	Προϊστάμενος Τμήματος	27,86	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	25,80	
Παρεμβατικότητα στις Διαδικασίες	Υπάλληλος	35,59	,062
	Προϊστάμενος Τμήματος	40,27	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	17,10	
Κατανόηση του Οργανωτικού Πλαισίου	Υπάλληλος	36,50	,150
	Προϊστάμενος Τμήματος	25,41	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	40,20	
Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης Π.Α.γ.Ο.	Υπάλληλος	35,40	,313
	Προϊστάμενος Τμήματος	28,86	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	44,30	
Διαδικασία Σχεδιασμού Επιχορήγησης	Υπάλληλος	36,25	,277
	Προϊστάμενος Τμήματος	26,91	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	39,60	
Χρονική Περίοδο Εκταμίευσης	Υπάλληλος	35,21	,526
	Προϊστάμενος Τμήματος	30,73	
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	42,20	

Όσον αφορά τη θέση εργασίας, διαπιστώθηκε συσχέτιση μεταξύ θέσης εργασίας και παροχής καθοδήγησης από τους ανωτέρους όπου $\text{sig} = 0,000 < 0,05$. Οι υπάλληλοι (Mean Rank = 40,08) υποστήριζαν περισσότερο ότι λαμβάνουν καθοδήγηση από τους ανωτέρους, ενώ οι προϊστάμενοι (Mean Rank = 16,50) υποστήριζαν λιγότερο την άποψη αυτή. Για τις υπόλοιπες εξαρτημένες μεταβλητές $\text{sig} > 0,05$, οπότε δεν

απορρίπτουμε την H_0 , δηλαδή οι απόψεις των συμμετεχόντων δεν εξαρτώνται από τη θέση εργασίας τους.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν είναι ότι οι απόψεις των εργαζομένων είναι ανεξάρτητες από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν εκτός από τις περιπτώσεις:

- οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης, που επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.,
- παροχή επαρκούς καθοδήγησης από τους ανωτέρους, που εξαρτάται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.,
- παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού, που επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.,
- παροχή καθοδήγησης από τους ανωτέρους, που συσχετίζεται με τη θέση εργασίας.

Στη συνέχεια θα πραγματοποιήσουμε ορισμένες συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών κλίμακας Likert χρησιμοποιώντας το συντελεστή Spearman. Θα χρησιμοποιήσουμε συντελεστή Spearman επειδή οι μεταβλητές κλίμακας Likert δεν είναι ποσοτικές. Ισχύει $\alpha = 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις και αν $\text{sig} < \alpha$ τότε η H_0 απορρίπτεται, που σημαίνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, στην περίπτωση που ο συντελεστής συσχέτισης (r) είναι μεγαλύτερος του $\pm 0,30$ (Akoglu, 2018).

Αρχικά εξετάζουμε την πρόταση οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού – υλοποίησης με τις, ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους, οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους, οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις και ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του.

Πίνακας 6.65

Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (1) - Συντελεστής Spearman

Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους	Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους	Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις	Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του
--	---	--	--

Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης	Correlation Coefficient	,252	-,119	,369	,424
	Sig. (2-tailed)	,037	,331	,002	,000

Από τον Πίνακα 6.65 διαπιστώνουμε ότι η πρόταση οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού – υλοποίησης δεν σχετίζεται με την πρόταση ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους γιατί $r = 0,252$ και με την πρόταση οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους, ενώ σχετίζεται θετικά με την, οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις όπου $r = 0,369$ και $sig = 0,002$ και με την, ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του με $r = 0,424$ και $sig = 0,000$.

Ακολούθως ελέγχουμε την άποψη η συνεργασία με τους φορείς συμβάλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του οργανισμού χωρίς αστοχίες με τις προτάσεις, οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις, ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του, οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου και η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργούν προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο. Τα αποτελέσματα καταγράφονται στον Πίνακα 6.66.

Πίνακας 6.66

Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (2) - Συντελεστής Spearman

		Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις	Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	Οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου	Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργεί προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.
Η συνεργασία με τους φορείς	Correlation Coefficient	,320	,292	,330	-,252

συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες	Sig. (2- tailed)	,007	,015	,006	,037
---	---------------------	------	------	------	------

Από τον πίνακα προκύπτει ότι η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του οργανισμού χωρίς αστοχίες, έχει θετική συσχέτιση με τις προτάσεις, οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις διαθέσιμες πιστώσεις γιατί $r = 0,320$ και $sig < \alpha$ και οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου $r = 0,330$ και $sig < \alpha$. Δεν υπάρχει συσχέτιση με τις υπόλοιπες δύο προτάσεις.

Διενεργούμε έλεγχο για τις προτάσεις η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο με τις, ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του, ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός, σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας και σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας. Τα αποτελέσματα καταγράφονται στον Πίνακα 6.67 από τον οποίο προκύπτει ότι η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο συσχετίζεται με τις προτάσεις, σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας και με την, σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας.

Πίνακας 6.67

Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (3) - Συντελεστής Spearman

		Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός	Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας	Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας
Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο	Correlation Coefficient	,223	,208	,366	,329
	Sig. (2- tailed)	,066	,087	,002	,006

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε πιθανή συσχέτιση ανάμεσα στην πρόταση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα, με

τις προτάσεις, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς, υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού, η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη και ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στον Πίνακα 6.68.

Πίνακας 6.68

Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (4) - Συντελεστής Spearman

		Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς	Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού	Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική ή και αξιόπιστη	Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα	Correlation Coefficient	,767	-,030	,367	,519
	Sig. (2-tailed)	,000	,806	,002	,000

Διαπιστώνουμε ισχυρή θετική συσχέτιση με την πρόταση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς με $r = 0,767$ και $sig = 0,000$. Θετική συσχέτιση έχει η συγκεκριμένη πρόταση και με τις, η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη και ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού επειδή $r > 0,30$ και $sig < \alpha$. Δεν συσχετίζεται με την πρόταση υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού.

Ακολούθως θα ελέγξουμε για πιθανή συσχέτιση της πρότασης ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού, με την πρόταση οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου και τη σημαντικότητα όσον αφορά την παρεμβατικότητα στις διαδικασίες, αξιολόγησης των φορέων και διαδικασίας σχεδιασμού της επιχορήγησης.

Πίνακας 6.69**Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (5) - Συντελεστής Spearman**

		Οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου	Παρεμβατικότητα στις διαδικασίες	Αξιολόγηση των φορέων	Διαδικασία σχεδιασμού επιχορήγησης
Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού	Correlation Coefficient	,379	,144	,105	,283
	Sig. (2-tailed)	,001	,237	,388	,019

Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης, όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 6.69, συσχετίζεται θετικά με την πρόταση οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου αφού $r > 0,30$ και $sig < \alpha$. Αντίθετα δεν συσχετίζεται με τις υπόλοιπες περιπτώσεις.

Όπως έχει ειπωθεί η γνώση του Ο.Π. αποτελεί σημαντικό παράγοντα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. Θα ελέγξουμε πιθανή συσχέτιση της γνώσης του Ο.Π. από τους συμμετέχοντες, με τις προτάσεις ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις, ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός, τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία και υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού.

Πίνακας 6.70**Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (6) - Συντελεστής Spearman**

		Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις	Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός	Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία	Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού
Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Ο.Π.	Correlation Coefficient	,380	-,241	,279	,241
	Sig. (2-tailed)	,001	,046	,020	,046

Από την ανάλυση του Πίνακα 6.70, προκύπτει συσχέτιση με την πρόταση ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις με $r = 0,380$ και $\text{sig} < 0,05$. Δεν συσχετίζεται με τις υπόλοιπες προτάσεις γιατί ο συντελεστής συσχέτισης προσεγγίζει το "0".

Η συσχέτιση του Πίνακα 6.71 αφορά αποκλειστικά τους εργαζομένους. Εξετάζουμε πιθανή συσχέτιση της αριθμητικής επάρκειας του προσωπικού για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του, με την πειστικότητα του χρόνου, την παροχή επαρκούς εκπαίδευσης και καθοδήγησης από τους ανωτέρω και τη γνώση των εργαζομένων στο νέο Ο.Π.

Πίνακας 6.71

Συσχέτιση Απόψεων Ερωτηθέντων (7) - Συντελεστής Spearman

		Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός	Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας	Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας	Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου
Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του	Correlation Coefficient	-,400	,310	,266	,322
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,027	,007

Από τον πίνακα προκύπτει θετική συσχέτιση με την παροχή εκπαίδευσης και με τη γνώση του νέου Ο.Π. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση με την πειστικότητα του χρόνου για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του, που σημαίνει ότι το προσωπικό δεν επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του, ενώ δεν συσχετίζεται με την παροχή επαρκούς καθοδήγησης από τους ανωτέρους.

Από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε προκύπτει αλληλεξάρτηση μεταξύ μεταβλητών, που σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα αποτελέσματα, θα οδηγηθούμε στην εξαγωγή συμπερασμάτων και την κατάθεση προτάσεων στην επόμενη ενότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα και Προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μία βασική συνιστώσα στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, με σκοπό την εξασφάλιση ενός επιθυμητού μέλλοντος. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, απαιτείται ο προσδιορισμός των απαιτούμενων βημάτων που θα οδηγήσουν σε αυτό, σε συνδυασμό με τους αναγκαίους πόρους και της χρηστής διαχείρισή τους. Η υλοποίηση εντάσσεται στο πλαίσιο του σχεδιασμού, εφαρμόζεται μέσω της οργανωσιακής αρχιτεκτονικής της Υπηρεσίας με συνεχή αλληλεπίδραση και στόχο την ελάττωση των αστοχιών και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Μέσω της ερευνητικής διαδικασίας και αναλύοντας τα στατιστικά αποτελέσματα, τους πίνακες και τα διαγράμματα της παρούσας μελέτης καθώς και τα στοιχεία των προηγούμενων κεφαλαίων, καταλήγουμε σε μια σειρά συμπερασμάτων σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του στα Π.Α.γ.Ο. από τη Γ.Γ.Α., που ήταν και ο σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας και πιο συγκεκριμένα πως διαμορφώνεται ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο., πόσο επιτυχημένη είναι η εφαρμογή του από την Υπηρεσία και τους συνεργαζόμενους φορείς και ποια η δυνατότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης της Γ.Γ.Α. στις διαμορφωθείσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Όπως διαπιστώθηκε στο τέταρτο κεφάλαιο, η Γ.Γ.Α. δημιούργησε το θεωρητικό πλαίσιο καθώς και τις δομές που απαιτούνται ώστε ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. να προσαρμοστούν στις εξελίξεις αλλά και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Με το νέο Ο.Π. έγινε προσπάθεια να δημιουργηθούν καινοτόμα προγράμματα, να μειωθεί η γραφειοκρατία, να ενισχυθούν οι αρμοδιότητες των κρίσιμων για τη διαδικασία τμημάτων και να ενταχθούν η αξιολόγηση στην έγκριση και την επιχορήγηση των προγραμμάτων των συνεργαζόμενων φορέων και ο έλεγχος στην εφαρμογή των Π.Α.γ.Ο. Η Υπηρεσία, προσπάθησε να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις προκειμένου η υλοποίηση του έργου να μη διαφέρει από τον στρατηγικό της σχεδιασμό, απαλείφοντας τα προβλήματα στην αξιοπιστία της και στην απορρόφηση των διαθέσιμων πιστώσεων. Επιπρόσθετα, επιδίωξε να ενισχύσει την Α.γ.Ο. την περίοδο του Covid-19, με εναλλακτικούς τρόπους άθλησης προς όφελος των πολιτών.

Η ψήφιση του Ν. 3986/2011, με τη μείωση των εγκρίσεων πρόσληψης Π.Φ.Α. στους Ο.Τ.Α., είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία προβλημάτων στην υλοποίηση των

Π.Α.γ.Ο. Παρόλο που η Γ.Γ.Α. με νομοθετική ρύθμιση, επιχείρησε και κατάφερε να συμπεριλάβει στις αρμοδιότητές της την έγκριση των θέσεων των Π.Φ.Α. κατ' εξαίρεση από την Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου (Π.Υ.Σ.), οι αγκυλώσεις της δημόσιας διοίκησης και η έκδοση της Κ.Υ.Α. μέσω τριών Υπουργείων, καθυστερεί τις διαδικασίες, προκαλώντας εμπόδια στους φορείς στην πρόσληψη των Π.Φ.Α. και στην έναρξη των προγραμμάτων, με επακόλουθο την ποσοτική και την χρονική συρρίκνωση της υλοποίησης των Π.Α.γ.Ο.

Η όλη διαδικασία χαρακτηρίζεται από αστοχίες, όπως προκύπτει από τα πραγματικά δεδομένα που αναλύθηκαν στο πέμπτο κεφάλαιο. Σε κάθε εξεταζόμενο έτος διαπιστώθηκαν αποκλίσεις μεταξύ των φορέων που εγκρίθηκαν για υλοποίηση Π.Α.γ.Ο. και αυτών που τελικά υλοποίησαν, όπως και στα τμήματα που εγκρίθηκαν από την Γ.Γ.Α. σε σχέση με τα τελικώς υλοποιηθέντα, τα οποία είναι πάντα λιγότερα όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.2 και στο Διάγραμμα 5.1. Η διαφορά αυτή δείχνει ότι ο σχεδιασμός δεν είναι αποτελεσματικός και οδηγεί σε μειωμένη τελική επιχορήγηση, με αποτέλεσμα αδιάθετες πιστώσεις που θα μπορούσαν να διατεθούν σε συνεπείς φορείς, στους οποίους εγκρίθηκαν λιγότερα τμήματα σε σχέση με αυτά που αιτήθηκαν. Το γεγονός αυτό εγείρει ερωτήματα σχετικά με την αξιοπιστία της αξιολόγησης, κατά πόσο ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες του περιβάλλοντος και τις συνθήκες διεργασίας στρατηγικού σχεδιασμού της Υπηρεσίας.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα Κλεισθής, όπως ονομάζεται ο Ν. 4555/2018, οι δήμοι στην Ελλάδα αυξήθηκαν σε 332. Από τον Πίνακα 5.1 ανέκυψε ότι την εξεταζόμενη πενταετία, η κατηγορία των φορέων που αποτελεί τον κύριο συνεργάτη της Γ.Γ.Α. στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο., οι δήμοι με τα νομικά τους πρόσωπα, δεν ξεπέρασε το 38% του συνόλου των δήμων της επικράτειας, στην κατάθεση προτάσεων και έγκριση του σχεδιασμού. Από αυτό απορρέει η ανάγκη χάραξης από τη Γ.Γ.Α. μίας στρατηγικής που να καλύπτει τις απαιτήσεις των φορέων στην υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο.

Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση του πέμπτου κεφαλαίου είναι η αδυναμία της Υπηρεσίας να προσαρμόσει το σχεδιασμό της με βάση την εφαρμογή των προγραμμάτων στις προηγούμενες περιόδους, τόσο για τα γενικά όσο και για τα ειδικά προγράμματα. Οι αυξομειώσεις στα εγκεκριμένα τμήματα για κάθε έτος δεν προκύπτουν από μία λογική συνέχεια των προηγούμενων ετών, γεγονός που ενισχύει τα ερωτήματα για το πόσο λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση και ο έλεγχος στο σχεδιασμό των προγραμμάτων.

Με την ερευνητική μελέτη που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν συμπεράσματα που πιστοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα πραγματικά δεδομένα, δείγμα ότι το προσωπικό έχει γνώση, εμπειρία και κατάρτιση στον τρόπο λειτουργίας και στα προβλήματα των Π.Α.γ.Ο.

Σημαντικό συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα που διετελέστηκε, αφορά το Ο.Π. Η κατανόησή του είναι σημαντική ως προς το σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο., όμως ένα ποσοστό του προσωπικού και η πλειοψηφία των φορέων, δεν έχουν πλήρη γνώση του Ο.Π. Αυτό έχει αρνητικά επακόλουθα τόσο στο προσωπικό, αφού η ελλιπής γνώση του Ο.Π. καθυστερεί τις διαδικασίες με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην επαρκούν για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του όπως φαίνεται και στον Πίνακα 6.71, αλλά κυρίως στη δυνατότητα της Υπηρεσίας να προσαρμόζει το σχεδιασμό της στις συνθήκες και στις εξελίξεις όπως απορρέει από τον Πίνακα 6.70. Το τελευταίο έρχεται σε αντίθεση με τις απόψεις των ερωτηθέντων, όπου η πλειοψηφία θεωρεί ότι υπάρχει τουλάχιστον ικανοποιητική προσαρμογή. Η έλλειψη γνώσης και ενημέρωσης του Ο.Π. από την πλειοψηφία των φορέων έχει ως αποτέλεσμα τη μη ορθή και πλήρη αποστολή σχεδίων, δημιουργώντας αστοχίες και καθυστερήσεις.

Ένα ακόμα συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι φορείς δεν ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης. Το γεγονός αυτό είναι ανεξάρτητο της εμπειρίας των φορέων και επηρεάζει σαφώς την απορροφητικότητα των διαθέσιμων πιστώσεων.

Από το ερωτηματολόγιο προέκυψε έλλειψη εκπαίδευσης του προσωπικού και ανεπαρκούς καθοδήγησής του από τους ανωτέρους, που σε συνδυασμό με το μειωμένο αριθμό εργαζομένων, χωρίς πλήρη γνώση του Ο.Π, δημιουργεί μεγάλη πίεση χρόνου στην ολοκλήρωση του έργου. Η έλλειψη επαρκούς καθοδήγησής είναι πολύ έντονη στους προϊσταμένους τμημάτων, δείγμα μειωμένης συνεργασίας με τους προϊσταμένους των αρμόδιων διευθύνσεων και στο ανθρώπινο δυναμικό από 4-10 χρόνια προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.

Ένα επιπλέον συμπέρασμα που απορρέει από την έρευνα είναι ότι οι αποκλίσεις στο σχεδιασμό δε λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου. Αυτό είναι ευδιάκριτο στην ανάλυση των δεδομένων υλοποίησης Π.Α.γ.Ο. μέσω των Πινάκων 5.4-5.7, που οι εγκρίσεις των τμημάτων του τρέχοντος έτους δεν είναι αποτέλεσμα αξιολόγησης και ελέγχου των προηγούμενων περιόδων και ενισχύεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, δεδομένου ότι θετική άποψη έχει μόλις το 42% των ερωτηθέντων. Ανακύπτει ότι η Γ.Γ.Α. δε διαμορφώνει τη στρατηγική της

με βάση τα είδη των προγραμμάτων που καλύπτουν τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, ούτε εξετάζει αν υπάρχουν είδη Π.Α.γ.Ο. που δεν παρουσιάζουν πλέον ενδιαφέρον ώστε να περιορίσει ή και να τερματίσει την παρουσία της σε αυτά. Η προκειμένη περίπτωση εξαρτάται από τη συνεργασία με τους φορείς ώστε ο σχεδιασμός να είναι ορθολογικός και η υλοποίηση χωρίς αστοχίες, δημιουργώντας προβληματισμό για τη συνεργατικότητα Γ.Γ.Α. και φορέων αλλά και των υπευθύνων της Υπηρεσίας μεταξύ τους.

Επιπρόσθετα, ανέκλυψε ότι η υλοποίηση του σχεδιασμού δε συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο. Τεκμηριώνεται τόσο από τα δεδομένα των Πινάκων 5.1–5.2, με τις αποκλίσεις εγκεκριμένων και υλοποιήσιμων φορέων και τμημάτων, όσο και από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, με το 71% των συμμετεχόντων να δηλώνει ότι η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει έως μέτρια με το αρχικό σχέδιο. Η ευθύνη της αστοχίας αυτής επιβαρύνει τόσο τους φορείς όσο και την Υπηρεσία, με τη στατιστική ανάλυση να δείχνει θετική συσχέτιση της σύγκλισης της υλοποίησης του σχεδιασμού με το αρχικό σχέδιο με την εκπαίδευση και την επαρκή καθοδήγηση του προσωπικού.

Σημαντική διαπίστωση είναι ότι η αξιολόγηση δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και στερείται αμεροληψίας. Η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης επηρεάζει θετικά το σχεδιασμό και την εφαρμογή του από τους φορείς, τη διάθεση των πιστώσεων με ορθολογικό τρόπο και συμβάλλει ώστε η επιχορήγηση να διατίθεται με τέτοιο τρόπο που να οδηγεί στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής των Π.Α.γ.Ο. Αυτό δεν προκύπτει ούτε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, αφού περισσότεροι από το 50%, δε θεωρούν την αξιολόγηση αξιόπιστη και μη αμφισβητήσιμη, αλλά ούτε και από την ανάλυση των δεδομένων της πενταετίας 2017-2021. Ένας από τους λόγους είναι η παρεμβατικότητα, η οποία και επηρεάζει την υλοποίηση του σχεδιασμού σύμφωνα με τους ερωτηθέντες. Σημαντικό στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιούνται για το συγκεκριμένο έργο είναι σύγχρονα, βελτιώνοντας και απλουστεύοντας τις διαδικασίες.

Όπως προέκυψε από τον Πίνακα 5.3, η απορροφητικότητα των διαθέσιμων πιστώσεων από την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. κυμαίνεται μεταξύ 75-88% του αρχικά εγκεκριμένου προϋπολογισμού, με εξαίρεση το έτος 2021, που λόγω της πανδημίας και της αναστολής των αθλητικών δραστηριοτήτων προσέγγισε το 23%. Παρατηρείται έλλειψη σταθερότητας στην ετήσια απορροφητικότητα των διαθέσιμων πιστώσεων. Η μειωμένη απορροφητικότητα δημιουργεί προβλήματα στον προϋπολογισμό της Γ.Γ.Α.,

δεδομένου ότι το αδιάθετο ποσό επιστρέφεται με το τέλος του οικονομικού έτους στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (Γ.Λ.Κ.), επηρεάζοντας τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό του επόμενου έτους και ενισχύει την άποψη ότι η υλοποίηση του σχεδιασμού δε συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο. Η διάθεση της επιχορήγησης που συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού, συσχετίζεται θετικά με το αν οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου. Λόγω του ότι, οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό δεν λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου, όπως διαπιστώθηκε στην έρευνα, η πιθανή εξέλιξη στην απορροφητικότητα της επιχορήγησης δεν είναι ενθαρρυντική. Είναι χαρακτηριστικό ότι από την έρευνα ανέκυψε ότι το 49,3% των ερωτηθέντων εκφράζει την άποψη ότι είναι ικανοποιητική η απορρόφηση των διαθέσιμων πιστώσεων από τους φορείς και το 13% ότι οι φορείς απορροφούν πολύ τις διαθέσιμες πιστώσεις. Διαφαίνεται ουσιαστικά διαφοροποίηση στην άποψη των εργαζομένων και στα δεδομένα 2017-2021, σχετικά με την απορροφητικότητα των διαθέσιμων πιστώσεων από τους φορείς υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει και συμφωνεί με τα στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σχετικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι κεντρικές διοικήσεις των κρατών, στο στρατηγικό τους σχεδιασμό και στην προσπάθεια εφαρμογής του στα Π.Α.γ.Ο. Τα περισσότερα κράτη που αναφέρθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο είχαν ή έχουν ουσιαστικά προβλήματα στο σχεδιασμό της Α.γ.Ο. και η στρατηγική τους στα Π.Α.γ.Ο. παρουσιάζει αστοχίες. Η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση, με βάση τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν στο πέμπτο κεφάλαιο και τα ερευνητικά ευρήματα που αναλύθηκαν στο έκτο.

7.2 Προτάσεις

Για τη βελτίωση της διαδικασίας, που θα έχει ως αποτέλεσμα τη διόρθωση των αστοχιών και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στα Π.Α.γ.Ο. από τους εμπλεκόμενους, προτείνονται τα παρακάτω:

1. Διαρκής επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Ένα προσωπικό με υψηλό επίπεδο κατάρτισης και ενημερωμένο στις σύγχρονες τάσεις, αποτελεί πλεονέκτημα για τη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και την παροχή ελκυστικών και καινοτόμων προγραμμάτων για βελτίωση της ανταπόκρισης των πολιτών στα Π.Α.γ.Ο. και προσαρμογής στις σύγχρονες συνθήκες και εξελίξεις του περιβάλλοντος.

2. Έλεγχο της μειωμένης απορροφητικότητας των διαθέσιμων πιστώσεων και σταθεροποίησης της επιχορήγησης σε υψηλό επίπεδο, ιδιαίτερα στις δύσκολες δημοσιονομικές και κοινωνικές συνθήκες που βιώνει η χώρα. Ο ετήσιος σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις πραγματικές ανάγκες των φορέων σε συνδυασμό με τα δεδομένα υλοποίησης των προηγούμενων ετών, ώστε να περιοριστούν οι διαφορές μεταξύ εγκεκριμένων και υλοποιηθέντων τμημάτων. Επιπρόσθετα, προκειμένου να αυξηθεί ο προϋπολογισμός των Π.Α.γ.Ο. και κατά συνέπεια η επιχορήγηση των φορέων, να διερευνηθεί η επιλογή της οικονομικής ενίσχυσης, μέσω του προγράμματος Ε.Σ.Π.Α. περιόδου 2021-2027.
3. Η ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων προς τους φορείς, θα πρέπει να συσχετίζεται με αντικειμενική έγκριση των τμημάτων από την Υπηρεσία. Αυτό απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη οι αποκλίσεις που παρουσιάζουν οι φορείς στην υλοποίηση των τμημάτων σε σχέση με τα αρχικώς εγκεκριμένα. Στην περίπτωση που οι φορείς ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του αρχικού σχεδιασμού, να επιχορηγούνται με επιπλέον τμήματα το επόμενο έτος, σε βάρος των φορέων που υλοποιούν συστηματικά λιγότερα τμήματα από τα αρχικώς εγκεκριμένα τους. Με τον τρόπο αυτό, η κατανομή των πόρων στηρίζεται στην εφαρμογή του αρχικού σχεδιασμού, παρέχεται στους συνεπείς φορείς κίνητρο να συνεχίσουν την επιτυχημένη εφαρμογή του σχεδιασμού τους, ενώ στους φορείς που παρουσιάζουν συνεχώς αστοχίες, η μείωση της επιχορήγησης αποτελεί μία ώθηση προκειμένου να βελτιώσουν τη στρατηγική τους και να προσαρμοστούν στις πραγματικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος.
4. Η αξιολόγηση των φορέων πρέπει να είναι αξιόπιστη, μη αμφισβητήσιμη, αντικειμενική, χωρίς παρεμβάσεις, να υιοθετεί πλήρως τα πραγματικά δεδομένα και τα αποτελέσματά της να αναρτώνται δημόσια για ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα διαπιστωθεί η εκπλήρωση των στόχων και κατά πόσο τα πραγματικά αποτελέσματα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του σχεδιασμού. Επίσης σημαντική είναι και η συγκριτική αξιολόγηση, η διαδικασία δηλαδή έρευνας, ανάπτυξης και βελτίωσης του σχεδιασμού σε συνδυασμό με τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες, τις λειτουργίες και τις πρακτικές που εφαρμόζονται στις αρμόδιες διευθύνσεις προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
5. Τα κέντρα λήψης αποφάσεων πρέπει να ενισχύουν τη συνέχεια του κράτους και να λειτουργούν προς όφελος της κοινωνίας και των πολιτών. Διαφορετικά με την αποδοχή άσκοπων παρεμβάσεων, δημιουργούνται καθυστερήσεις και φραγμοί στην

υλοποίηση δράσεων και στρατηγικών σχεδίων, λειτουργώντας ανασταλτικά και στη βελτίωση της απόδοσης της Υπηρεσίας.

6. Αναδιάρθρωση του Ο.Π., στις διαδικασίες που έχουν σχέση με τον σχεδιασμό, την έγκριση, την υλοποίηση και την επιχορήγηση των Π.Α.γ.Ο., την αυστηριοποίηση της αξιολόγησης, την αλλαγή μεθοδολογίας στον τρόπο χρηματοδότησης των φορέων, την ενεργοποίηση του ελεγκτικού μηχανισμού με επιτόπιους ή διερευνητικούς ελέγχους, συμβάλλοντας στην αμερόληπτη και υπεύθυνη εφαρμογή της στρατηγικής των Π.Α.γ.Ο., ενισχύοντας το ρόλο της Γ.Γ.Α. και δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ιδιωτικούς φορείς άθλησης.
7. Συνεργατικότητα μεταξύ Υπηρεσίας και φορέων, ταυτόχρονα με συνεργασία των αρμόδιων τμημάτων και διευθύνσεων της Γ.Γ.Α. Αυτό θα έχει ως αντίκτυπο την επίλυση των προβλημάτων και των αποριών από τους φορείς, την τήρηση των απαιτούμενων χρονοδιαγραμμάτων στην αποστολή σχεδίων, εγγράφων και δικαιολογητικών, την απλούστευση και την επιτάχυνση των διαδικασιών, τη βελτίωση της αξιοπιστίας μεταξύ των εμπλεκόμενων με αποτέλεσμα έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό της Υπηρεσίας.
8. Δημιουργία μηχανισμών ενοποίησης, για το συντονισμό των δραστηριοτήτων των αρμόδιων τμημάτων και διευθύνσεων της Γ.Γ.Α., δεδομένου ότι η στρατηγική για τα Π.Α.γ.Ο. απαιτεί διαρκείς προσπάθειες ανάπτυξης των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και σχεδιασμού και προώθησης καινοτόμων και ελκυστικών προγραμμάτων, σε ένα ανταγωνιστικό και ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
9. Σε συνέχεια της προηγούμενης πρότασης, είναι απαραίτητο ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. να καλύπτει τις ανάγκες των πολιτών. Δεδομένου ότι οι αθλούμενοι αποτελούν βασικό ενδιαφερόμενο μέρος, η άποψή τους συνιστά ένα σημαντικό εφόδιο στον ορθολογικό σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο. Η συλλογή των απόψεων αυτών μπορεί να γίνει μέσω ερωτηματολογίου, ομάδων εστίασης ή παρατήρησης σε καθορισμένες συνθήκες και με συστηματική καταχώρηση δεδομένων για άμεση καταγραφή της συμπεριφοράς των αθλουμένων.
10. Η παρακολούθηση των διεθνών πρακτικών θα συμβάλλει στην ανάπτυξη συνεργασιών με άλλα κράτη και υιοθέτηση νέων και καινοτόμων ιδεών, όπως οι εφαρμογές των προγραμμάτων αθλητισμός στα πάρκα στη Δανία, αθλητισμός στη γειτονιά στο Βέλγιο ή του τρόπου που η Γαλλία καταπολέμησε τα στερεότυπα.

7.3 Περιορισμοί Έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία βασίστηκε αποκλειστικά στους εργαζόμενους της Γ.Γ.Α. που έχουν απασχοληθεί με το αντικείμενο των Π.Α.γ.Ο. Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, τα έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του Covid-19 στο σύνολο της επικράτειας και η έξαρση της πανδημίας, λειτούργησαν περιοριστικά στην προοπτική συμμετοχής στην έρευνα των συνεργαζόμενων με την Υπηρεσία φορέων.

7.4 Προϋποθέσεις Μελλοντικής Έρευνας

Στην παρούσα ερευνητική εργασία μελετήθηκε ο βαθμός που η εφαρμογή της στρατηγικής στα Π.Α.γ.Ο. συγκλίνει με το στρατηγικό σχεδιασμό της Γ.Γ.Α. στην Α.γ.Ο., καθώς και οι λόγοι που δημιουργήθηκαν αστοχίες. Επιλέχθηκε η έρευνα να γίνει στο ανθρώπινο δυναμικό της Υπηρεσίας και όχι στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών λόγω των περιορισμών που αναφέρθηκαν παραπάνω, ενώ η εργασία εστίασε στην αποτελεσματικότητα της Γ.Γ.Α. στο σχεδιασμό και την επίτευξη των στόχων του εξεταζόμενου έργου και στη γνώμη του προσωπικού της για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. από τους συνεργαζόμενους φορείς.

Τα Π.Α.γ.Ο. αποτελούν ένα ιδιαίτερο θεσμό, που εμπλέκονται πολλά διαφορετικά μέρη (Γ.Γ.Α., φορείς, Π.Φ.Α., αθλούμενοι), ενώ όπως διαπιστώθηκε και από την έρευνα, η συμμετοχή των φορέων υλοποίησης είναι ιδιαίτερα σημαντική συντελώντας σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχή ή λανθασμένη υλοποίηση των προγραμμάτων.

Με βάση τα παραπάνω θα ήταν ουσιαστική η διεξαγωγή έρευνας που:

- θα περιλαμβάνει το σύνολο των φορέων της χώρας, δηλαδή και αυτούς που δεν πραγματοποιούν ή δεν πραγματοποιούν συστηματικά Π.Α.γ.Ο., για να διαπιστωθεί ο λόγος που τα Π.Α.γ.Ο. έχουν περιοριστεί σε ένα μέρος της επικράτειας,
- θα περιλαμβάνει τους φορείς που συνεργάζονται συστηματικά και συνεχώς με τη Γ.Γ.Α. στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο., προκειμένου να εξακριβωθεί αν υπάρχει ταύτιση με την Υπηρεσία σχετικά με την υλοποίηση του σχεδιασμού, τα αίτια των αστοχιών και τις προτεινόμενες δράσεις για την επίτευξη των στόχων,
- θα περιλαμβάνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να υπάρχει μία πλήρη εικόνα της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας τους, σχετικά με την ποικιλότητα των Π.Α.γ.Ο. και την προσαρμογή της Υπηρεσίας στο σύγχρονο περιβάλλον,

- θα εξειδικεύει τους φορείς με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της τοπικής κοινωνίας, ώστε με την εφαρμογή στατιστικής ανάλυσης να διαφανεί σε τι βαθμό ο σχεδιασμός καλύπτει τις απαιτήσεις τους,
- θα εστιάζει αποκλειστικά στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του σε σχέση με τις διαθέσιμες πιστώσεις και τον τρόπο επιχορήγησης, για να διαπιστωθεί σε τι βαθμό οι διαθέσιμοι πόροι και ο τρόπος διάθεσης αυτών συσχετίζονται με το στρατηγικό σχεδιασμό της Γ.Γ.Α. για τα Π.Α.γ.Ο. και πόσο επηρεάζουν την εφαρμογή του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Ενημέρωση προς τους Ερωτώμενους

Το κάτωθι ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας «Στρατηγικός Σχεδιασμός και Εφαρμογή Στρατηγικής των Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού» του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» και σκοπό έχει να ερευνήσει το σχεδιασμό και την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με την Υπηρεσία και τη συνεργασία της με τους εμπλεκόμενους φορείς.

Παρακαλώ στην ανταπόκρισή σας, για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ο χρόνος συμπλήρωσής του δε ξεπερνάει τα 15 λεπτά.

Ενότητα 1: Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ όπως μαρκάρετε τα πλαίσια που σας αντιπροσωπεύουν

Φύλο: Άντρας Γυναίκα

Ηλικία: 18-29 30-45 46-60 >60

Επίπεδο Εκπαίδευσης: ΔΕ ΤΕ ΠΕ Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό

Χρόνια Προϋπηρεσίας στα Π.Α.γ.Ο.: <1 1-3 4-10 >10

Προηγούμενη Εμπειρία στην Α.γ.Ο.: Ναι Όχι

Σχέση Εργασίας; Μόνιμος Ι.Δ.Α.Χ. Ι.Δ.Ο.Χ.

Θέση Εργασίας: Υπάλληλος Προϊστάμενος Τμήματος Προϊστάμενος

Διεύθυνσης

Ενότητα 2: Σχέση Υπηρεσίας με Εμπλεκόμενους Φορείς για Σχεδιασμό και Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.

Παρακαλώ όπως απαντήσετε στις παρακάτω προτάσεις μαρκάροντας τα πλαίσια που σας αντιπροσωπεύουν

Πρόταση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Ικανοποι-ητικά	Πολύ
Ο σχεδιασμός καλύπτει πλήρως					

τις απαιτήσεις των φορέων					
Η συνεργασία με τους φορείς συμβάλλει στον ορθολογικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση του σχεδιασμού χωρίς αστοχίες					
Οι φορείς είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι στο νέο Οργανωτικό Πλαίσιο					
Οι φορείς ανταποκρίνονται στο χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού - υλοποίησης					
Η υλοποίηση του σχεδιασμού συγκλίνει με το αρχικό σχέδιο					
Ο σχεδιασμός των φορέων με εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. είναι αντιπροσωπευτικός των στόχων τους					
Οι φορείς χωρίς εμπειρία στα Π.Α.γ.Ο. δυσκολεύονται στην εφαρμογή του σχεδιασμού τους					
Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι αποκλειστική ευθύνη των φορέων					
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν το σχεδιασμό					
Οι διαθέσιμες πιστώσεις επηρεάζουν την εφαρμογή του σχεδιασμού					
Οι φορείς υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. για να λάβουν την επιχορήγηση					
Οι φορείς που υλοποιούν Π.Α.γ.Ο. απορροφούν τις					

διαθέσιμες πιστώσεις					
----------------------	--	--	--	--	--

Ενότητα 3: Προσαρμογή Υπηρεσίας στο Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Π.Α.γ.Ο.

Παρακαλώ όπως απαντήσετε στις παρακάτω προτάσεις μαρκάροντας τα πλαίσια που σας αντιπροσωπεύουν

Πρόταση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Ικανοποιητικά	Πολύ
Ο σχεδιασμός των Π.Α.γ.Ο. προσαρμόζεται στις συνθήκες και στις εξελίξεις					
Ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για τη διεκπεραίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησής του					
Ο χρόνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδιασμού των Π.Α.γ.Ο. είναι πειστικός					
Σας παρέχετε εκπαίδευση για την ανταπόκριση στην εργασία σας					
Σας παρέχετε επαρκή καθοδήγηση από τους ανωτέρους σας					
Διαθέτετε πλήρη γνώση του νέου Οργανωτικού Πλαισίου					
Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιείτε βελτιώνουν και απλουστεύουν τη διαδικασία					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των φορέων είναι αξιόπιστα και μη αμφισβητήσιμα					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του σχεδιασμού από τους φορείς					

Υπάρχουν παρεμβάσεις που λειτουργούν ανασταλτικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού					
Οι αποκλίσεις στον αρχικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη από την Υπηρεσία στο σχεδιασμό της επόμενης περιόδου					
Η συνεργασία με τα υπόλοιπα αρμόδια τμήματα ή διευθύνσεις δημιουργούν προβλήματα στο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.					
Η διάθεση των πιστώσεων είναι ορθολογική, αντικειμενική και αξιόπιστη					
Ο τρόπος διάθεσης της επιχορήγησης συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδιασμού					

Ενότητα 4: Σύνδεση Σχεδιασμού – Υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.

Με βάση τις παρακάτω προτάσεις μαρκάρετε το πλαίσιο που σας αντιπροσωπεύει σχετικά με τη σημαντικότητα για την υλοποίηση των Π.Α.γ.Ο. σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό

Πρόταση	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Αδιάφο- ρο	Αρκετά Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό
Ποικιλότητα Π.Α.γ.Ο.					
Απλούστευση και Βελτίωση Διαδικασιών					
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία με τους Φορείς					
Συνεργατικότητα και Επικοινωνία μεταξύ					

Υπαλλήλων, Τμημάτων και Διευθύνσεων της Γ.Γ.Α.					
Ορθή και Πλήρης Αποστολή Σχεδίων από τους Φορείς					
Τήρηση Προθεσμιών Αποστολής Εγγράφων και Δικαιολογητικών					
Αξιολόγηση των Φορέων					
Παρεμβατικότητα στις Διαδικασίες					
Κατανόηση του Οργανωτικού Πλαισίου					
Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης Π.Α.γ.Ο.					
Διαδικασία Σχεδιασμού Επιχορήγησης					
Χρονική Περίοδο Εκταμίευσης					

Ενότητα 5: Δράσεις για Βελτίωση Σχεδιασμού Π.Α.γ.Ο.

Με βάση τις παρακάτω προτάσεις μαρκάρετε το πλαίσιο που σας αντιπροσωπεύει σχετικά με τις δράσεις που πρέπει να αναπτυχθούν για τον καλύτερο σχεδιασμό των Π.Α.γ.Ο.

Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ενημέρωση φορέων μέσω ημερίδων					

Αποστολή προς τους φορείς ενημερωτικού έντυπου υλικού					
Επιβράβευση των φορέων που υλοποιούν το σχεδιασμό					
Κυρώσεις στους φορείς που αποκλίνουν συστηματικά από το σχεδιασμό					
Έλεγχο στις αθλητικές εγκαταστάσεις των φορέων για διαπίστωση υλοποίησης Π.Α.γ.Ο.					
Έλεγχο στις καταστάσεις αθλουμένων των φορέων για διαπίστωση συμμετοχής τους στα Π.Α.γ.Ο.					
Κατανομή των πόρων με βάση το βαθμό εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού					
Σύστημα					

αξιολόγησης χωρίς παρεμβάσεις					
Ανάρτηση αξιολογικών αποτελεσμάτων για ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας					
Αναδιάρθρωση Οργανωτικού Πλαισίου					
Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε)					

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αυθίνος, Γ., 1998. *Άσκηση - Άθληση Κινητική Αναψυχή και Οργανωτική Διάσταση*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Βαρβαρέσος, Κ., 2017. *Η βιβλιογραφία ως οικονομική ιστορία*. Αθήνα: Ιδιωτική
- ΕΛ. ΣΤΑΤ., 2022. *Η Ελλάδα με Αριθμούς*. [online] Διαθέσιμο από: https://www.statistics.gr/documents/20181/17831637/GreeceInFigures_2022Q1_GR.pdf [Πρόσβαση 12 Μαΐου 2022]
- Μακρυδημήτρης, Α., 2002. *Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*. Αθήνα: Καστανιώτης
- Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος
- Μιχιώτης, Α., 2021. Λογοδοσία και Δημόσια Διοίκηση, *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1 (1), σελ. 102-114. Διαθέσιμο από: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/14> [Πρόσβαση 26 Μαρτίου 2022]
- Σιώμοκος, Γ., 2013. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλης
- Συνήγορος του Πολίτη, 2013. *Παθογένειες της Διοικητικής Δράσης*. [online] Διαθέσιμο από: <https://www.synigoros.gr/resources/docs/09-pathogenies.pdf> [Πρόσβαση 26 Μαρτίου 2022]

Ξενόγλωσση

- Adeoye, A. O. and Elegunde, A. F., 2012. Impacts of external business environment on organizational performance in the food and beverage industry in Nigeria, *British Journal of Arts and Social Sciences*, 6 (2), pp. 194-201. Διαθέσιμο από: http://bjournal.co.uk/paper/BJASS_6_2/BJASS_06_02_05.pdf [Πρόσβαση 18 Μαρτίου 2022]
- Akoglu, H., 2018. User's guide to correlation coefficients, *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18 (3), pp. 91-93. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/326885374> [Πρόσβαση 2 Ιουλίου 2022]
- Albulushi, I., Bin, I., Irtaimah, H. and Khasawneh, M., 2020. The Impact of External Environment Factors on Business Continuity Management to Promoting the Higher

Education Excellence in Oman, *European Journal of Scientific Research*, 156 (3), pp. 327-340. Διαθέσιμο από : <https://www.researchgate.net/publication/344594456> [Πρόσβαση 18 Μαρτίου 2022]

- Aldehayyat, J. and Anchor, J., 2010. Strategic planning implementation and creation of value in the firm, *Strategic Change*, 19 (3), pp. 163-176. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/227694604> [Πρόσβαση 14 Μαρτίου 2022]
- Allison, M. and Kaye, J., 2015. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. San Francisco: John Wiley and Sons, Inc
- Andrade, C., 2020. Understanding the Difference Between Standard Deviation and Standard Error of the Mean, and Knowing When to Use Which, *Indian Journal of Psychological Medicine*, 42 (4), pp. 409-410. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/343081842> [Πρόσβαση 30 Ιουνίου 2022]
- Attali, M. and Bazoge, N., 2021. Accessing sport through education. Policy frameworks for girls' practice of sport in France from 1945 to today, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13 (2), pp. 224-240. Διαθέσιμο από: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19406940.2020.1832135> [Πρόσβαση 2 Απριλίου 2022]
- Bingham, L., Nabatchi, T. and O' Leary, R., 2005. The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government, *Public Administration Review of Policy Research*, 65 (5), pp. 547-558. Doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x
- Blackerby, P., 1993. History of Strategic Planning, *Armed Forces Controller Magazine*, 39 (1), pp. 23-24. Διαθέσιμο από: <http://www.blackerbyassoc.com/history.html> [Πρόσβαση 5 Μαρτίου 2022]
- Bock, T., Sheerder, J., Theeboom, M., Clerk, T., Constandt, B. and Willem, A., 2021. Sport for All policies in sport federations: an institutional theory perspective, *European Sport Management Quarterly*, pp. 1-23. Διαθέσιμο από: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2021.2009897> [Πρόσβαση 2 Απριλίου 2022]
- Bogt, H., Helden, G. and Kolk, B., 2015. Challenging the NPM ideas about performance management: Selectivity and differentiation in outcome-oriented performance budgeting, *Financial Accountability and Management*, 31 (3), pp. 287-315. Doi: 10.1111/faam.12058

- Bottenburg, M., 2002. *Sport for All and Elite Sport: Do They Benefit One Another?* Πρακτικά από το 9^ο Παγκόσμιο Συνέδριο Άθλησης για Όλους που διεξήχθη στο Άρνεμ 27-30 Οκτωβρίου 2002. Φορέας διεξαγωγής: Mulier Institute. Ahrnem: Centre for Research on Sports in Society. Διαθέσιμο από: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/309609> [Πρόσβαση 31 Μαρτίου 2022]
- Boynton, P. and Greenhalgh, T., 2004. Hands – on guide to questionnaire research: Selecting, design and developing your questionnaire, *BMJ Clinical Research*, 328, pp. 1310-1315. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/8540549> [Πρόσβαση 21 Ιουνίου 2022]
- Brandt, T., Wagner, S. and Neumann D., 2021. Prescriptive analytics in public-sector decision-making: A framework and insights from charging infrastructure planning, *European Journal of Operation Research*, 291, pp. 379-393. Doi: 10.1016/j.ejor.2020.09.034
- Brew, Y., Chai, J., Boateng, S. and Sarpong, S., 2015. Social Responsibility Practices in the Marketing of Loans by Microfinance Companies in Ghana, the Views of the Customer, *Open Journal of Business Management*, 3, pp. 349-363. Doi: 10.4236/ojbm.2015.34034
- Bryson, J., 2004. What to Do When Stakeholders Matter, *Public Management Review*, 6 (1), pp. 21-53. Doi: 10.1080/14719030410001675722
- Bryson, M. and Alston, F.K., 2005. *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*. 2nd ed. San Francisco: John Wiley and Sons, Inc
- Bryson, M., Edwards, L. H. and Slyke, D., 2017. Getting Strategic about Strategic Planning Research, *Public Management Review*, 20 (3), pp. 317-339. Doi: 10.1080/14719037.2017.1285111
- Carlman, P. and Hjalmarsson, M., 2019. A sport for all programme in school: girls' experiences, *Sport in Society*, 22 (3), pp. 416-431. Doi: 10.1080/17430437.2018.1490268
- Carlton, T., McKenzie, T., Bocarro, J., Edwards, M., Casper, J., Suau, L. and Kanters, M., 2021. Objective Assessment of Physical Activity and Associated Contexts During High School Sport Practices, *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, pp. 1-10. Doi: 10.3389/fspor.2021.548516

- Chin, M. K., Edginton, C., Su, X. and Zhou, T., 2007. Sports for All (SFA) Strategies: An Integrated 21st Century Model of Leisure, Sports and Health in Guangzhou, China, *World Leisure Journal*, 49 (3), pp. 155-165. Doi: 10.1080/04419057.2007.9674502
- Choi, Y., Jo, S. and Ok, G., 2019. Evolution of the Sports for All Policy in National Sports Promotion Plan in South Korea, 1962–2017, *The International Journal of the History of Sport*, 36 (9-10), pp. 876-891. Doi: 10.1080/09523367.2019.1675643
- Cook, M. and Harrison, T., 2015. Using Public Value Thinking For Government IT Planning and Decision Making: A Case Study, *Information Polity*, 20, pp. 183-197. Διαθέσιμο από : <https://www.researchgate.net/publication/266659463> [Πρόσβαση 23 Μαρτίου 2022]
- Coyal, A., 2021. A Critical Analysis of Porter’s 5 Forces Model of Competitive Advantage, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7 (7) pp. 149-152. Doi: 10.1729/Journal.2516
- Del Pero, M., 2013. The Importance of Strategic Planning, *Reinforced Plastics*, 57 (2), pp. 16-18. Doi: 10.1016/S0034-3617(13)70054-7
- Demirkaya, Y., 2015. Strategic planning in the Turkish public sector, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 1 (1), pp. 15-29. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/292161306> [Πρόσβαση 27 Μαρτίου 2022]
- Dlamini, N., Mazenda, A., Masiya, T. and Nhebe, N., 2019. Challenges to Strategic Planning in Public Institutions, *International Journal of Public*, 16 (1), pp. 109-124. Doi: 10.1108/IJPL-10-2019-0062
- Emerson, S., Wojtek, C. Z., Andiara, S., Lillian, T. B. G., Papini, C., Nakamura, P., Netto, A., Kokubun, E. and Gobbi, S., 2013. Perceived barriers to leisure time physical activity: What Brazilians have to say? *Open Journal of Preventive Medicine*, 3 (8), pp. 491-499. Doi: 10.4236/ojpm.2013.38066
- Fatima, S., Desouza, K. and Dawson, G., 2020. National strategic artificial intelligence plans: A multi-dimensional analysis, *Economic Analysis and Policy*, 67, pp. 178-194. Διαθέσιμο από: <https://en.x-mol.com/paper/article/1340389956251205632> [Πρόσβαση 19 Μαρτίου 2022]
- Ferreira, J., Fernandes, C. and Ferreira, F., 2022. What makes organizations unique? Looking inside the box, *Journal of Business Research*, 139 (2), pp. 664-674. Doi: 10.1016/j.jbusres.2021.10.017

- Fukuyama, F., 2013. What is Governance?, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 26 (3), pp. 347-368. Doi: 10.1111/gove.12035
- George, B., Drumaux, A., Joyce, P. and Longo, F., 2020. Strategic Planning that Works - Evidence from the European Public Sector, *Public Money and Management*, 40 (4), 255-259. Doi: 10.1080/09540962.2020.1728055
- Giraudou, A. and Mclarney, C., 2014. Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions, *Journal of Management*, 5 (1), pp. 3-13. Doi: 10.18311/sdmimd/2014/2667
- Green, M., 2006. From Sport for All to Not About Sport for All? Interrogating Sport Policy Interventions in the United Kingdom, *European Management Quality*, 6 (3), pp. 217-238. Doi: 10.1080/16184740601094936
- Gurel, E. and Tat, M., 2017. SWOT Analysis: A Theoretical Review, *Journal of International Social Research*, 10 (51), pp. 994-1006. Doi: 10.17719/jisr.2017.1832
- Hallmann, K., Feiler, S. and Breuer, C., 2015. Design and delivery of sport for all programmes: should it be market, non-profit, or state-run?, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7 (4), pp. 565-585. Doi: 10.1080/19406940.2015.1088051
- Halmaghi, E., Iancu, D. and Bacila, M., 2017. The Organization's Internal Environment and its Importance in the Organization's Development, *International Conference*, 23 (1), pp. 378-381. Doi: 10.1515/kbo-2017-0062
- Hill, C., Schilling, M. and Jones, C., 2018. Strategic Management an Integrated Approach, Theory and Case. Στο Φ. Κίτσιος and Γ. Πολλάλης, επιμ. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση, Θεωρία και Μελέτες Περίπτωσης*. Nicosia: Broken Hill.
- Hood, C., 1991. A Public Management for all Reasons?, *Public Administration*, 69 (1), pp. 3-19. Διαθέσιμο από: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary> [Πρόσβαση 25 Μαρτίου 2022]
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. and Pal, D., 2015. Likert Scale: Explore and Explained, *Current Journal of Applied Science and Technology*, 7 (4), pp. 396-403. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/276394797> [Πρόσβαση 21 Ιουνίου 2022]

- Karagozoglou, N. and Seglund, R., 1989. Strategic planning for a public sector enterprise, *Long Range Planning*, 22 (2), pp. 121-125. Doi: 10.1016/0024-6301(89)90131-3
- Karp, S., Fahlén, J. and Löfgren, K., 2014. More of the same instead of qualitative leaps: A study of inertia in the Swedish sports system, *European Journal for Sport and Society 2014*, 11 (3), pp. 301-320. Doi: 10.1080/16138171.2014.11687946
- Kartakoullis, N., Karlis, G. and Karadakis, M., 2009. Sports for All Philosophy: The evolution in Cyprus and the Transfer from a Sport to a Health Orientation, *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, 3, pp. 47-60. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/49613302> [Πρόσβαση 9 Ιουνίου 2022]
- Kemp, R., 1990. The Need for Strategic Planning in The Public and Nonprofit Organization, *Management Research News*, 13 (8), pp. 10-12. Doi: 10.1108/eb028104
- Kemperman, M. and Timmermans, H., 2008. Influence of Socio-Demographics and Residential Environment on Leisure Activity Participation, *Leisure Sciences*, 30 (4), pp. 306-324. Doi: 10.1080/01490400802165099
- Koseoglu, M., Karayormuk, K. and Barca, M., 2009. A Study on the Causes of Strategies Failing to Success, *Journal of Global Strategic Management*, 3 (2), pp. 77-91. Doi: 10.20460/JGSM.2009318462
- Koski, P. and Lamsa, J., 2015. Finland as a small sports nation: socio-historical perspectives on the development of national sport policy, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7 (3), pp. 421-441. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/280615249> [Πρόσβαση 23 Μαρτίου 2022]
- Kriemadis, T. and Theakou, E., 2007. Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Organizations, *Sport Management International Journal*, 3 (2), pp. 27-37. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/26516819> [Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2022]
- Kruger, M., 2014. The German Workers' Sport Movement between Socialism, Workers' Culture, Middle-Class Gymnastics and Sport for All, *The International Journal of the History of Sport*, 31 (9), pp. 1098-1117. Doi: 10.1080/09523367.2014.882327

- Lawlor, B. and Hornyak, M., 2012. Smart Goals: How the Application of Smart Goals can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39, pp. 259-267. Διαθέσιμο από: <https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/90> [Πρόσβαση 6 Μαρτίου 2022]
- Lynn, L., Heinrich, C. and Hill, C., 2000. Studying governance and public management: Challenges and prospects, *Journal of Public Administration and Theory*, 10 (2), pp. 233-262. Doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024269
- Mamun, A., 2019. Governmental Roles in Indonesian Sport Policy: From Past to Present, *The International Journal of the History of Sport*, 36 (4), pp. 388-406. Doi: 10.1080/09523367.2019.1618837
- Mangundaya, W. and Soetjipto, B., 2014. *How external environment and internal organization contribute in commitment to change?* Πρακτικά Συνεδρίου από το 9^ο Διεθνές Ακαδημαϊκό Συνέδριο που διεξήχθη στην Κωνσταντινούπολη 13 Απριλίου 2014. Φορέας διεξαγωγής: International Institute of Social and Economic Sciences. Istanbul: Proceedings of International Academic Conferences. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/262676558> [Πρόσβαση 20 Μαρτίου 2022]
- Martinet, A. C., 2010. Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff, *Technological Forecasting and Social Change*, 77 (9), pp. 1485-1487. Doi: 10.1016/j.techfore.2010.06.024
- Mauro, S., Cinquini, L. and Pianezzi, D., 2021. New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting, *The British Accounting Review*, 53 (6), pp. 1-16. Doi: 10.1016/j.bar.2019.02.007
- Mintzberg, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. (e-book) New York: The Free Press. Διαθέσιμο από: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> [Πρόσβαση: 15 Μαρτίου 2022]
- Murcia, N., Ferreira, F. and Ferreira, J., 2022. Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach, *Technological Forecasting and Social Change*, 174 (1), pp. 1-9. Doi: 10.1016/j.techfore.2021.121251
- Muscalu, E., Iancu, D. and Halmaghi, E., 2016. The Influence of the External Environment on Organization, *Journal of Defense Resources Management*, 7 (2), pp.

- 133-138. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/352800736> [Πρόσβαση 18 Μαρτίου 2022]
- O.E.C.D. 2015. *Government at a Glance 2015: Country Fact Sheet*. [online] Διαθέσιμο από: <<https://www.oecd.org/gov/Greece.pdf>> [Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2022]
 - O.E.C.D. 2017. *Government at a Glance 2017: Country Fact Sheet*. [online] Διαθέσιμο από: <<https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2017-greece.pdf>> [Πρόσβαση 26 Μαρτίου 2022]
 - O.E.C.D. 2020. *How's Life in Greece?* [online] Διαθέσιμο από: <<https://www.oecd.org/greece/Better-Life-Initiative-country-note-Greece.pdf>> [Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2022]
 - Obeng, K. and Ugboro, I., 2008. Effective strategic planning in public transit systems, *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*, 44 (3), pp.420-439. Doi: 10.1016/j.tre.2006.10.008
 - Ortega, M., Jalón, L. D. and Menendez, A., 2014. A strategic analysis of collective urban transport in Spain using the Five Forces Model, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (1), pp. 5-15. Doi: 10.1016/j.iedee.2013.05.002
 - Papaioannou, A. and Kriemadis, T., 2017. Strategic Planning in the Sport Sector, *Sport Management International Journal*, 13 (2), 34-52. Doi: 10.4127/ch.2017.0123
 - Perpina, I., Balaguer-Coll, M. and Tortosa-Ausina, E., 2019. Evaluating local government performance in time of crisis, *Local Government Studies*, 45 (1), pp. 64-100. Doi: 10.1080/03003930.2018.1507908
 - Plant, T., 2009. Holistic Strategic Planning in the Public Sector, *Performance Improvement*, 48 (2), pp. 38-43. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/230431276> [Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2022]
 - Poister, T.H. and Streib, G., 2005. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after two decades, *Public Administration Review*, 65 (1), pp. 45-56. Doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x
 - Poister, T.H., Pitts, D. and Edwards, L H., 2010. Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions, *The American Review of Public Administration*, 40 (5), pp. 522-545. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/240702911> [Πρόσβαση 12 Μαρτίου 2022]

- Proeller, I., 2007. *Strategic management for the state – international approaches in comparison*. Gutersloh: Bertelsmann Stiftung. Διαθέσιμο από: <https://www.alexandria.unisg.ch/35060> [Πρόσβαση 23 Μαρτίου 2022]
- Radovan, I., 2013. Strategic Planning at Sports Organizations, *Journal of Process Management*, 1 (4), pp. 113-121. Διαθέσιμο από: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2013/2334-735X1304113I.pdf> [Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2022]
- Rastogi, N. and Trivedi, M., 2016. PESTLE technique - a tool to identify external risks in construction projects, *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3 (1), pp. 383-388. Διαθέσιμο από: <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf> [Πρόσβαση 20 Μαρτίου 2022]
- Rowley, D. and Sherman, H., 2002. *Implementing the Strategic Plan*. [online] Διαθέσιμο από: <https://www.academia.edu/27102235> [Πρόσβαση 7 Μαρτίου 2022]
- Rowley, J., 2014. Designing and Using Research Questionnaires, *Management Research, Review*, 37 (3), pp. 308-330. Doi: 10.1108/MRR-02-2013-0027
- Salum, V., Gakure, R. and Othiambo, R., 2017. Impact of Stakeholders on Implementation of Strategic Plans in Tanzania's Public Sector, *Journal of Public Administration and Governance*, 7 (4), pp. 294-311. Doi: 10.5296/jpag.v7i4.12255
- Shahin, A. and Mahbod, M., 2007. Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (3), pp. 226-240. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/235282777> [Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2022]
- Silva, C. and Howe, D., 2012. The [In] Validity of Supercrip Representation of Paralympic athletes' Journal for Sport and Social Issues, *Journal of Sport & Social Issues*, 36 (2), pp. 174-194. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/233862431> [Πρόσβαση 9 Ιουνίου 2022]
- Simon, R. and Canacari, E., 2012. A Practical Guide to Applying Lean Tools and Management Principles to Health Care Improvement Projects, *AORN Journal*, 95 (1), pp. 85-103. Doi: 10.1016/j.aorn.2011.05.021
- Skille, E., 2011. Sport for all in Scandinavia: sport policy and participation in Norway, Sweden and Denmark, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3 (3), pp. 327-339. Doi: 10.1080/19406940.2011.596153

- Solansky, D. and Lane, A., 2010. Relationships between Exercise as a Mood Regulation Strategy and Trait Emotional Intelligence, *Asian Journal of Sports Medicine*, 1 (4), pp. 195-200. Doi: 10.5812/asjasm.34831
- Swierzy, P., Wicker, P. and Breuer, C., 2019. Usefulness of multilevel modeling in sport management research: The case of voluntary roles in nonprofit sports clubs, *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 23 (4), pp. 325-336. Doi: 10.1080/1091367X.2018.1438289
- T.A.F.I.S.A. 2022. *The Global Sport For All Movement and Covid-19*. [online] Διαθέσιμο από: <<http://tafisa.org>> [Πρόσβαση 31 Μαρτίου 2022]
- Taherdoost, H., 2016. Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research, *International Journal of Academic Research in Management*, 5 (3), pp. 28-36. Διαθέσιμο από: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3205040 [Πρόσβαση 29 Ιουνίου 2022]
- Theeboom, M., Haudenhuyse, R. and De Knop, P., 2010. Community sports development for socially deprived groups: a wider role for the commercial sport sector? A look at the Flemish situation, *Sport in Society*, 13 (9), 1392-1410. Doi: 10.1080/17430437.2010.510677
- Thibaut, E., Constandt, B., Bosscher, V., Willem, A., Ricour, M. and Scheerder, J., 2021. Sports participation during a lockdown. How COVID-19 changed the sports frequency and motivation of participants in club, event and online sports, *Leisure Studies*, pp. 1-14. Doi: 10.1080/02614367.2021.2014941
- Thomas, P., Sandwell, P., Williamson, S. and Harper, P., 2021. A PESTLE analysis of solar home systems in refugee camps in Rwanda, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 143 (1), pp. 1-12. Doi:10.1016/j.rser.2021.110872
- Trafimow, D. and MacDonald, J., 2016. Performing Inferential Statistics Prior to Data Collection, *Educational and Psychological Measurement*, 77 (2), pp. 204-219. Διαθέσιμο από: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5965545/> [Πρόσβαση 30 Ιουνίου 2022]
- Tromp, S. and Ruben, B., 2010. *Strategic planning in higher education: a guide for leaders*. (e-book) Virginia: Stylus Publishing. Διαθέσιμο από: https://books.google.gr/books?id=qa4_EAAAQBAJandpg [Πρόσβαση 16 Μαρτίου 2022]

- U.E.Sp.T. 2022. *Sport For All: Heritage of Humanity*. [online] Διαθέσιμο από: <<https://www.uespt.org>> [Πρόσβαση 2 Απριλίου 2022]
- Umar, A. A., Muhammad, N. and Hassan, I., 2020. Strategic Planning Process and Organizational Performance in Nigerian Public Sector: A Review of Literature, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10 (7), pp. 367–382. Doi: 10.6007/IJARBSS/v10-i7/7424
- Uzarski, D. and Broome, M., 2019. A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan, *Journal of Professional Nursing*, 35 (1), pp. 12-17. Doi: 10.1016/j.profnurs.2018.09.007
- Vail, S., 2007. Community Development and Sport Participation, *Journal of Sport Management*, 21 (4), pp. 571-596. Διαθέσιμο από: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.553.9199&rep=rep1&type=pdf> [Πρόσβαση 31 Μαρτίου 2022]
- Valet, A., 2016. About Inclusive Participation in Sport: Cultural Desirability and Technical Obstacles, *Sport in Society*, 21 (1), pp. 1-15. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/307092480> [Πρόσβαση 9 Ιουνίου 2022]
- Wellner, S. and Lakotta, J., 2020. Porter's Five Forces in the German Railway Industry, *Journal of Rail Transport Planning and Management*, 14 (1), pp. 2-10. Doi: 10.1016/j.jrtpm.2020.100181
- Westerbeek, H. and Eime, R., 2021. The Physical Activity and Sport Participation Framework—A Policy Model Toward Being Physically Active Across the Lifespan, *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, pp. 1-11. Διαθέσιμο από: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fspor.2021.608593/full> [Πρόσβαση 10 Ιουνίου 2022]
- Willem, A., Girginov, V. and Toohey, K., 2019. Governing Bodies of Sport as Knowledge Brokers in Sport for All Communities of Practice, *Sport Management Review*, 22 (5), pp. 584-599. Doi: 10.1016/j.smr.2018.08.005
- Wu, K., Tseng, M., L. and Chiu, A., 2012. Using the Analytical Network Process in Porter's Five Forces Analysis-Case Study in Philippines, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, pp. 1-9. Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1151
- Yang, F., Shinkle, G. and Goudsmit, M., 2022. The efficacy of organizational control interactions: External environmental uncertainty as a critical contingency, *Journal of*

- Business Research*, 139 (2), pp. 855-868. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/355532848> [Πρόσβαση 9 Μαρτίου 2022]
- Yellapu, V., Kaur, P. and Stoltzfus, J., 2018. Descriptive Statistics, *International Journal of Academic Medicine*, 4 (1), pp. 60-63. Διαθέσιμο από: <https://www.researchgate.net/publication/327496870> [Πρόσβαση 5 Ιουλίου 2022]
 - Young, D. R., 2006. *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector*. [online] Διαθέσιμο από: <<https://pdf4pro.com/view/perspectives-on-strategic-planning-welcome-to-66078.html>> [Πρόσβαση 24 Μαρτίου 2022]

Πρωτογενείς Πηγές

- Νόμος 1256/1982. Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συμβούλιο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 65/Α'/3-5-1982
- Νόμος 1982/1990. Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 101/Α'/31-7-1990
- Νόμος 1943/1991. Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις. ΦΕΚ 50/Α'/11-4-1991
- Νόμος 2190/1994. Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης. ΦΕΚ 28/Α'/3-3-1994
- Νόμος 2725/1999. Ερασιτεχνικός και επαγγελματικός αθλητισμός και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 121/Α'/17-06-1999
- Νόμος 2880/2001. Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 9/Α'/30-1-2001
- Νόμος 3230/2004. Καθιέρωση διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 44/Α'/11-2-2004
- Νόμος 3852/2010. Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης. ΦΕΚ 87/Α'/7-6-2010
- Νόμος 3986/2011. Επείγοντα Μέτρα Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015. ΦΕΚ 152/Α'/1-7-2011
- Νόμος 4151/2013. Ρυθμίσεις για την τροποποίηση και τη βελτίωση συνταξιοδοτικών, δημοσιονομικών, διοικητικών και λοιπών διατάξεων του Υπουργείου Οικονομικών. ΦΕΚ 103/Α'/29-4-2013

- Νόμος 4369/2016. *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.* ΦΕΚ 33/Α'/27-2-2016
- Νόμος 4555/2018. *Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. - Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ - Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση - Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.* ΦΕΚ 133/Α'/19-7-2018
- Νόμος 4726/2020. *Αναμόρφωση θεσμικού πλαισίου των αρχαιρεισίων των αθλητικών φορέων, διακρινόμενοι συνοδοί αθλητών ΑμεΑ, σύσταση Εθνικής Πλατφόρμας Αθλητικής Ακεραιότητας, Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή (Ε.Ο.Ε.), Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή (Ε.Π.Ε.) και άλλες διατάξεις.* ΦΕΚ 181/Α'/18-9-2020
- Π.Δ. 315/1993. *Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης.* ΦΕΚ 135/ Α'/18-3-1993
- Π.Δ. 4/2018. *Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.* ΦΕΚ 7/Α'/22-1-2018
- Υ.Α. 94842/2011. *Τροποποίηση και Αντικατάσταση του Οργανωτικού Πλαισίου.* ΦΕΚ 1945/Β'/31-08-2011
- Υ.Α. 6666/2013. *Τροποποίηση Οργανωτικού Πλαισίου.* ΦΕΚ 828/Β'/09-04-2013
- Υ.Α. 38763/2013. *Τροποποίηση Οργανωτικού Πλαισίου.* ΦΕΚ 2527/Β/8-10-2013
- Υ.Α. 187200/2016. *Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου.* ΦΕΚ 1774/Β/17-6-2016
- ΥΠ.ΠΟ.Α. 69097/2020. *Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων Άθλησης για Όλους.* ΦΕΚ 461/Β'/14-2-2020