

Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

Η ηγεσία των οργανώσεων



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΕΣ: ΡΟΥΛΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΣΤΗΒΕΝΣ ΔΑΦΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2011

Copyright © Ρούλιου Ειρήνη, Στήβενς Δάφνη, 2011

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων των συγγραφέων εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κ. Λιοντάκη πρόεδρο της κρητικής αδελφότητας του Ν. Καβάλας για την άμεση επικοινωνία και για τη γρήγορη ανταπόκρισή του, αν και σε καλοκαιρινή περίοδο, στο ενδιαφέρον μας να αναλύσουμε το συγκεκριμένο οργανισμό. Ευχαριστούμε λοιπόν τον πρόεδρο και τα μέλη της κρητικής αδελφότητας του Ν. Καβάλας που με τη βοήθεια τους και την άμεση ανταπόκρισή τους εκπονήθηκε η συγκεκριμένη πτυχιακή.

Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και τον καθηγητή μας, ο οποίος με την πολύτιμη βοήθειά του καταφέραμε να την ολοκληρώσουμε και να αποκτήσουμε όλες τις απαραίτητες γνώσεις για το συγκεκριμένο αντικείμενο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αναφέρεται στη διοίκηση οργανώσεων με μελέτη περίπτωσης ενός οργανισμού μη κερδοσκοπικού και ειδικότερα κάποιου συλλόγου. Αρχικά, παρουσιάστηκαν κάποια θεωρητικά στοιχεία που αφορούν τις οργανώσεις και τη διοίκηση και ειδικότερα την ηγεσία και από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας «ηγέτης».

Αφού λοιπόν παρουσιαστούν οι βασικές έννοιες που βοηθούν τον αναγνώστη στην κατανόηση του περιεχομένου της παρούσας πτυχιακής, παρουσιάζεται η μη κερδοσκοπική οργάνωση της Κρητικής Αδελφότητας του νομού Καβάλας. Για την καλύτερη μελέτη του θέματος ζητήθηκαν από τον πρόεδρο της οργάνωσης να μοιραστούν κάποια ερωτηματολόγια στα μέλη του οργανισμού και να κοινοποιήσει κάποια στοιχεία του συλλόγου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα παρουσιαστούν τα μέλη που απαρτίζουν το Διοικητικό Συμβούλιο του συλλόγου και η συνέντευξη που πάρθηκε από τον πρόεδρο, έτσι ώστε να διαπιστωθεί, από τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από τα μέλη, ότι ο ρόλος της διοίκησης είναι ικανοποιητικός και αποτελεσματικός.

Τέλος, αφού γίνει η ανάλυση των δεδομένων θα παρουσιαστούν και τα συμπεράσματα της έρευνας. Βέβαια η ανάλυση και τα συμπεράσματα αφορούν μόνο το συγκεκριμένο οργανισμό ο οποίος και αναλύθηκε.

ABSTRACT

The present thesis refers to the administration of organizations with a case study of an organization not profitable, and especially an association. Initially, some theoretical data referring to the organizations, the administration and especially the leadership or the characteristics a leader should possess, are presented.

Since the fundamental meanings helping the reader concerning the comprehension of the thesis contents are presented, the non profitable organization is emphasized of the Cretan brotherhood of the prefecture of Kavala. For the best study of the topic, some questionnaires are requested by the President of the organization to be handed cut to the members of the organization so that information of the association will be presented.

According to the above, the members of the Board of Directors will be announced as well as the interview made by the President so that, through the questionnaires responded by members, to be that the administration role is satisfactory and effective.

Finally, since the data analysis will be presented, the conclusions of the research will come out. Naturally, the analysis and the conclusions concern only the particular organization which was analysed.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ	3
1.1. ΓΕΝΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	3
1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ	3
1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΗΓΕΣΙΑ	8
2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	8
2.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER	9
2.3. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D ΤΟΥ REDDIN	11
2.4. ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ» ΤΟΥ ROBERT HOUSE.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	16
3.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ.....	16
3.2 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ.....	27
ΜΕΡΟΣ 1 ^ο : ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ.....	27
ΜΕΡΟΣ 2 ^ο : Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΥΛΛΟΓΟΣ	32
ΜΕΡΟΣ 3 ^ο : ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	37
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	40
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	42
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	43
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	44

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τι είναι όμως ένας οργανισμός ή αλλιώς μια οργάνωση; Πολλές φορές συγχέεται με την έννοια της επιχείρησης, όμως οργανισμός δεν είναι μόνο μια κερδοσκοπική επιχείρηση, αλλά καθετί που οργανώνεται από ανθρώπους και διοικείται από κάποια ομάδα ατόμων, ή ακόμα και από ένα άτομο. «Η επιχείρηση αποτελεί σαφώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του «επιχειρείν» ή της επιχειρηματικότητας. Πρακτικά η έννοια αυτή:

1. Σημαίνει συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών
2. Εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών
3. Εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει το σκοπό του»

Ένας οικονομικός οργανισμός είναι το σύστημα σχέσεων μεταξύ ανθρώπων και λέγεται οικονομικός διότι έχει ζωή. Σύμφωνα με αυτά η επιχείρηση είναι ένα σύστημα μετασχηματισμού οικονομικών εισροών και εκροών, όπου οι εκροές θα πρέπει να είναι μεγαλύτερες από τις εισροές για να υπάρχει επιχείρηση.

Η ηγεσία καθορίζει τους σκοπούς και τους στόχους σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τις πεποιθήσεις της ηγεσίας και τα οράματά της στρατηγικές και οργάνωση προσαρμόζονται ανάλογα, καθώς και τα μέλη από τα οποία απαρτίζεται η οργάνωση ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές που ορίζονται από τη διοίκηση και ασπάζονται το δικό της όραμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

1.1. ΓΕΝΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή και τις πράξεις άλλων ατόμων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων.

«Ο προσδιορισμός των καταστάσεων και των συνθηκών που επικρατούν σε έναν οργανισμό, αλλά και των αλλαγών που συμβαίνουν θα βοηθήσει τους ηγέτες να επιλέξουν τις κατάλληλες διαστάσεις που καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να έχουν μέσα στον οργανισμό. Ο καθορισμός αυτός της συμπεριφοράς τους θα τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού και συγχρόνως να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους. Η ηγεσία που θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού, έχει αποτελέσει εδώ και πολλά χρόνια αντικείμενο έρευνας και μελέτης, αλλά κανένα θεωρητικό πλαίσιο ηγεσίας που να είναι διεθνώς αποδεκτό δεν έχει μέχρι στιγμής δοθεί»¹.

1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

Πολλοί ερευνητές οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με το θέμα της ηγεσίας κάνουν τον ορισμό της να διαφέρει λόγω του ότι διαφέρουν και οι απόψεις μεταξύ τους πάνω σ' αυτό το θέμα. Κατά τον Terry² «Ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού».

¹ Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.

² Βλ. Terry, ο.π. Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.

Οι Katz και Kahn³ θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου». Οι Kootz και Ο' Donnell⁴ υποστηρίζουν ότι , “ Ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου”.

Οι Boles και Davenport⁵ ορίζουν την ηγεσία ως εξής: «Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτήν αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας». Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard⁶ «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν την επιχείρηση». Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με τη κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

Ο Stogdill⁷ αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων». Σημαντικό τέλος, είναι και η ανάλυση της έννοιας Ηγεσία με βάση τους Hollander και Yukl⁸ – Αποτελεσματικότητα

³ Βλ. Katz και Kahn ο.π στο Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Interbooks,2001.

⁴ Βλ. Kootz και Ο' Donnell ο.π στο Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης,2002.

⁵ Boles και Davenport ο.π. στο Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης,2002.

⁶ Βλ. Hersey και Blanchard ο.π. στο Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης Αθήνα,2002.

⁷ . Stogdill ο.π. στο Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης, Αθήνα,2002.

⁸ Βλ. Hollander και Yukl ο.π. στο Internet, Google, Ηγεσία.

ηγέτη. Η άποψη του Hollander (1985) για την έννοια της ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα ενός ηγετικού προσώπου είναι η εξής:

«Ηγεσία είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης \ οργανισμού». Αντίστοιχα, η προσέγγιση του Yukl (1989) ο οποίος καταπιάστηκε με το θέμα της ηγετικής συμπεριφοράς ανέδειξε ότι: «Διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και τη συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της». Στο σημείο αυτό θα ήταν παράλειψη αν δεν αναφερθούν κάποια χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Ως κύρια χαρακτηριστικά κρίνονται τα παρακάτω:

- Επίδοση της ομάδας
- Επίτευξη στόχων
- Επιβίωση της ομάδας
- Ανάπτυξη της ομάδας
- Ετοιμότητα της ομάδας
- Ικανότητα της ομάδας για αντιμετώπιση κρίσεων
- Ικανοποίηση υφισταμένων
- Αφοσίωση υφισταμένων στους στόχους
- Ψυχική υγεία & προσωπική ανάπτυξη των μελών της ομάδας
- Διατήρηση της ηγετικής θέσης από τον ηγέτη

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία , δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η διοίκηση από την άλλη μεριά αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της επιχείρησης. Έχει, δηλαδή, ρόλο εφαρμογής.

Για ορισμένα άτομα η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, απλή, στην οποία μπορούν εύκολα να διακριθούν. Η αντίληψη αυτή, ασφαλώς, δεν ανταποκρίνεται στη πραγματικότητα. Θα μπορούσε να ισχύει μόνο για άτομα που από τη φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες. Οι περισσότεροι όμως που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Οι δεξιότητες και η προνοητικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

Μελέτες είχαν δείξει πως υπάρχει ένας τρόπος καλύτερης ηγεσίας και ότι το μόνο που χρειαζόταν ήταν να ανακαλυφθεί αυτός ο τρόπος, να γίνει κατανοητός και να χρησιμοποιηθεί από τα άτομα που ασκούν ηγετικό ρόλο. Η αποτελεσματικότητα, όμως, της ηγεσίας είναι κάτι περισσότερο από τη παραπάνω υπόθεση, πιο πολύπλοκο, γι' αυτό και υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν άριστα αποτελέσματα εφόσον υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες».

1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Taylor που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερ σε μία προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Ο Taylor⁹, όπως είναι γνωστό, έδινε τη μεγαλύτερη έμφαση στη πραγματοποίηση των καθηκόντων κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Ο Barnard¹⁰ ενσωμάτωσε σε μία θεωρία τα στοιχεία της θεωρίας του επιστημονικού μάνατζμεντ και τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Υποστήριξε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που

⁹Taylor ο.π στο Τάτσης Ν. Κοινωνιολογία. Τ1&2, Αθήνα, Οδυσσέας,1994.

¹⁰ Barnard ο.π. στο Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης,2002.

διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα. Η σημαντικότερη συνεισφορά του Barnard και οι μετέπειτα έρευνες που έγιναν τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία που έχουν για τη διοίκηση της επιχείρησης οι δύο διαστάσεις “του έργου ή του καθήκοντος” και του “ατόμου”. Αρκετοί συγγραφείς¹¹ μάλιστα τονίζουν ότι όλες οι σημερινές θεωρίες που υπάρχουν στηρίζονται στις αρχές του Barnard.

¹¹ Περισσότερα βλ. ενδεικτικά: α) Τάτσης Ν. Κοινωνιολογία T1&2, Αθήνα, Interbooks,2001.
β)Stringer R., Leadership and organizational climate, Prentice Hall, 2003.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΗΓΕΣΙΑ

2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Σε μία επισκόπηση των ερευνών που έγιναν από το 1948, ο Stogdill¹² ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες. Οι κατηγορίες με τα χαρακτηριστικά είναι:

- I. ΣΩΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος.
- II. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ, όπως μόρφωση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.
- III. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΥΦΥΪΑΣ, όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα, και ευφράδεια λόγου.
- IV. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ, όπως επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωτερίκευση, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.
- V. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ, όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο.
- VI. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, όπως διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία.

¹² Stogdill ο.π στο Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.

2.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER

Ο Fiedler¹³ προσπάθησε να προσδιορίσει τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία και που προξενούνται από μια κατάσταση. Αυτές θα βοηθήσουν τους διευθυντές να βρουν και να προσαρμόσουν τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσουν στις απαιτήσεις της κατάστασης, που διέπει τη λειτουργία του οργανισμού.

Η θεωρία αυτή προτείνει ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μία ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Η θεωρία δέχεται το στυλ του ηγέτη σα δεδομένο και προτείνει ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό, οι καταστάσεις και συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη, και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόσει στις καταστάσεις.

Η ηγεσία ανάλογα με την περίπτωση παρουσιάζεται στο πρότυπο ηγεσίας του Fiedler, στο οποίο υπογραμμίζονται οι καταστάσεις, που αντιμετωπίζει ο ηγέτης κατά την άσκηση ηγεσίας. Ο Fiedler θεωρεί, ότι υπάρχουν δύο μορφές ηγεσίας, η κατευθυντική, (δηλαδή εκείνη, που έχει σαν επίκεντρο της το έργο και ο ηγέτης θεωρείται ο «νους» της ομάδας), και η φιλελεύθερη, (δηλαδή, εκείνη που έχει σαν επίκεντρο της τις σχέσεις των ανθρώπων και ο ηγέτης έχει σαν αποστολή του να καταστήσει τους υφισταμένους του ικανούς για αυτοκατεύθυνση, δημιουργώντας το κλίμα μέσα στο οποίο αυτοί θα μπορέσουν να προσφέρουν δημιουργικά προς την κατεύθυνση των στόχων της οργάνωσης). Ποια απ' τις δύο αυτές μορφές ηγεσίας είναι η καλύτερη εξαρτάται κατά περίπτωση από τρεις παράγοντες, ως εξής:

1. Σχέσεις ηγέτη και υφισταμένων: Οι σχέσεις αυτές αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο για την επιτυχία του ηγέτη. Οι σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων επηρεάζουν το βαθμό τον οποίο τα μέλη μιας ομάδας εμπιστεύονται και εκτιμούν τον ηγέτη τους και είναι διατεθειμένα να

¹³ Βλ. Fiedler ο.π. στο Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.

ακολουθήσουν τις οδηγίες του. Σε μια κατάσταση όπου ο ηγέτης ενεργεί κάτω από συνθήκες καλών σχέσεων, προφανώς δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσχέρειες για να επιτύχει επηρεασμό της συμπεριφοράς των υφισταμένων του και έτσι, να πετύχει στο έργο.

2. Η έκταση ύπαρξης και μεθόδευσης στο εκτελούμενο έργο: Ο παράγοντας αυτός δείχνει την έκταση του υφιστάμενου προγραμματισμού στις δραστηριότητες των υφισταμένων του ηγέτη – βάσει προκαθορισμένων διαδικασιών, μεθόδων, κλπ. – ή έλλειψη τέτοιας μεθόδευσης. Είναι βέβαια, ευκολότερο να είναι κανείς ηγέτης σε μια κατάσταση που το έργο της είναι με λεπτομέρεια προγραμματισμένο, παρά σε κάποια άλλη κατάσταση, που το έργο της είναι απρογραμμάτιστο.
3. Η υφιστάμενη «δύναμη» του ηγέτη: Ο παράγοντας αυτός διαφοροποιεί την προσωπική γοητεία του ηγέτη από τη δύναμη της θέσης του ηγέτη (π.χ., όσες φορές μπορεί ο ηγέτης να προσλαμβάνει, να τιμωρεί, να απολύει τους υφισταμένους του η «δύναμη» του είναι μεγάλη). Φυσικά ισχύει και το αντίθετο. Όσες φορές η δύναμη της θέσης του ηγέτη είναι ενισχυμένη, τούτο κάνει το έργο του ηγέτη ευκολότερο.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι διάφοροι συνδυασμοί:

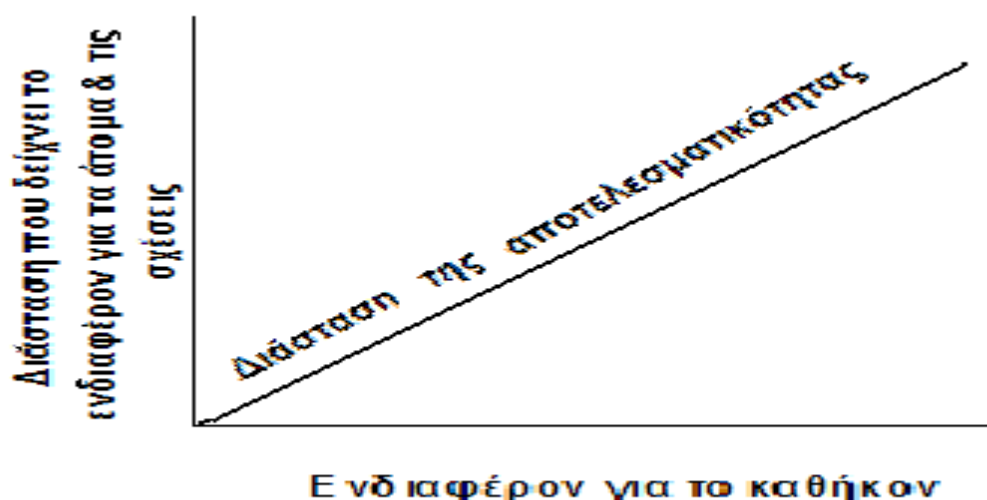
	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη-μελών	καλή	καλή	καλή	καλή	κακή	κακή	κακή	κακή
Δομή των καθηκόντων	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή
Ισχύς της Θέσης	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής
	Πολύ ευνοϊκή Κατάσταση		Μέση τιμή καταλληλότητας			Δυσμενής κατάσταση		

Σχήμα 2.1 Κατηγορίες “της καταλληλότητας που συνδέονται ή προ-καλούνται από μία κατάσταση”, στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler.

Ο Fiedler καταλήγει στα εξής: «Η απόδοση της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Με εξαίρεση τις έκτακτες περιπτώσεις, δεν έχει νόημα να ομιλεί κανείς για αποδοτικό ή μη αποδοτικό ηγέτη. Μπορούμε μόνο να μιλούμε για έναν ηγέτη που τείνει να είναι αποδοτικός σε μια κατάσταση και μη αποδοτικός σε μια άλλη. Αν επιθυμούμε να αυξήσουμε την αποδοτικότητα των ομάδων και της οργάνωσης, πρέπει να μάθουμε, όχι μόνο να εκπαιδεύουμε ηγέτες περισσότερο αποδοτικά, αλλά και να δημιουργούμε το περιβάλλον, μέσα στο οποίο ο ηγέτης να μπορεί να αποδώσει καλά».

2.3. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D ΤΟΥ REDDIN

Ο Reddin¹⁴ με τη θεωρία της ηγεσίας του ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε την διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις, του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Γι' αυτό και η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D).



Σχήμα 2.3 Θεωρία της ηγεσίας των τριών διαστάσεων.

¹⁴ Βλ. Reddin ο.π στο Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.

Ο Reddin καθόρισε 4 τρόπους ηγεσίας:

1. Το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης, (Dedicated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, στη σαφήνεια στη δομή, στη διεύθυνση, την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου των άλλων.
2. Το ηγετικό στυλ των σχέσεων, (Related), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και την ενθάρρυνση.
3. Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης, (Integrated) ή της ακεραιότητας που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, την παρακίνηση, την ολοκλήρωση, τη συμμετοχή και τις καινοτομίες.
4. Το ηγετικό στυλ του επιμερισμού (Separated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση και τη συντήρηση.

Ο Reddin υποστηρίζει ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά ηγετικά στυλ και ακόμα προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός δεδομένου ηγετικού στυλ μπορεί να κριθεί μόνο μέσα στα πλαίσια της κατάστασης, δηλαδή των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία. Δέχεται ότι η μορφή της ηγεσίας των σχέσεων, της ολοκλήρωσης, του επιμερισμού και της αφοσίωσης δεν είναι παρά μόνο τέσσερα βασικά στυλ, το καθένα με το αποτελεσματικό και μη αποτελεσματικό αντίστοιχό του, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται.

2.4. ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ» ΤΟΥ ROBERT HOUSE.¹⁵

Η θεωρία ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το ρυθμό που ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Η θεωρία αυτή έχει τις ρίζες της στη θεωρία παρακίνησης της προσδοκίας. Σ' αυτή ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και

¹⁵ Βλ. Robert House ο.π. στο Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.

τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σ' αυτούς τους σκοπούς.

Η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στο πως ο ηγέτης επηρεάζει την αντίληψη των υφισταμένων του σχετικά με τους στόχους της εργασίας και τους προσωπικούς του στόχους ενώ παράλληλα τονίζει τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών και τους τρόπους προσέγγισης τους, δηλαδή τα «μονοπάτια» προς αυτούς.

Το καθήκον του ηγέτη είναι να παρακινήσει τους υφισταμένους και να τους βοηθήσει να εκπληρώσουν τους στόχους. Το συγκεκριμένο στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο μεταβλητές της κατάστασης. Από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου και από τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος.

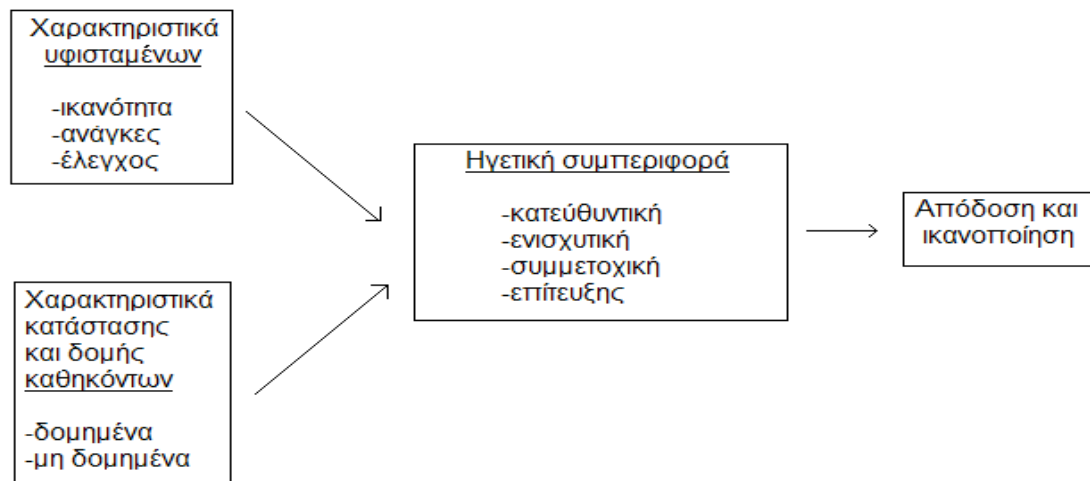
Η θεωρία του House περιλαμβάνει τέσσερα στυλ ηγεσίας τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους. Αυτά είναι:

1. Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Το στυλ αυτό βασικά είναι αυταρχικό. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς. Το στυλ αυτό έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους στην περίπτωση που τα καθήκοντα δεν είναι δομημένα και υπάρχουν πολλές αμφιβολίες στην εκτέλεσή τους.
2. Το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση που τον χρειάζονται. Το στυλ αυτό αυξάνει την ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκτελούν καθήκοντα ρουτίνας ή που δεν είναι ευχάριστα.
3. Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων αλλά ο ίδιος είναι αυτός που παίρνει τις

αποφάσεις. Το στυλ αυτό ικανοποιεί τους υπαλλήλους που εκτελούν αγχώδες έργο λόγω του φόβου μιας ενδεχόμενης αποτυχίας.

4. Το ηγετικό στυλ της επίτευξης. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ οριοθετεί στόχους υψηλούς και προκλητικούς για τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην υψηλή τους απόδοση, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται πως τελικά θα επιτύχουν.

Βεβαίως οι στόχοι δεν πρέπει να είναι πολύ δύσκολοι, δυσπρόσιτοι στις δυνατότητες των υπαλλήλων γιατί η αδυναμία προσέγγισης θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση.



Σχήμα 2.4 Το ηγετικό μοντέλο της θεωρίας του στόχου και του «μονοπατιού».

- A. Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων τα οποία βοηθούν το μάνατζερ να προσδιορίσει τη κατάσταση είναι:
 - η ικανότητα, οι γνώσεις και η εμπειρία των υφισταμένων να πραγματοποιήσουν το έργο.
 - οι ανάγκες του κάθε υφισταμένου και ο βαθμός ελέγχου που πιστεύουν ότι έχουν πάνω σε γεγονότα και αποτελέσματα.

Επομένως οι υπάλληλοι θα δεχθούν ένα συγκεκριμένο ηγετικό στυλ στην περίπτωση που αντιληφθούν ότι αυτό θα τους βοηθήσει να εκπληρώσουν τους στόχους τους και ότι θα τους οδηγήσει στην άμεση ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα υπάλληλοι που έχουν έντονη την ανάγκη για αυτονομία, υπευθυνότητα και αναγνώριση μπορεί

εύκολα να δεχθούν το ηγετικό στυλ της επίτευξης και το συμμετοχικό. Άτομα που πιστεύουν ότι δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν την εργασία είναι πιθανόν να δεχθούν το κατευθυντικό στυλ.

B. Για τα χαρακτηριστικά της κατάστασης και της δομής των καθηκόντων παρατηρούμε τα εξής: αν τα καθήκοντα είναι δομημένα, το ενισχυτικό και το συμμετοχικό ηγετικό στυλ θα είναι περισσότερο αποτελεσματικά. Υφιστάμενοι που εργάζονται σε μη δομημένα καθήκοντα προτιμούν το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Στην κατάσταση των μη δομημένων καθηκόντων, ο μάνατζερ πρέπει να διατυπώνει με σαφήνεια τους στόχους, να περιγράφει τα καθήκοντα και να προσδιορίζει τις προσδοκίες των υφισταμένων. Με την τακτική αυτή οι μάνατζερ ελαττώνουν την αβεβαιότητα πράγμα που οδηγεί στην αύξηση της παρακίνησης και της απόδοσης.

Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας ως μέσο επιτυχίας τη σαφή διατύπωση των σκοπών και του μονοπατιού που πρέπει να ακολουθήσουν τα άτομα για να εκπληρώσουν αυτούς τους σκοπούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

3.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ

Το ηγετικό πρότυπο (στυλ, τύπος, τρόπος), μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μία ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο. Παλαιότεροι συγγραφείς¹⁶ πίστευαν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την εκτέλεση του καθήκοντος ή του έργου στην επιχείρηση εκφράζεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη (παραδοσιακός αυταρχικός τρόπος), ενώ το ενδιαφέρον του για τις σχέσεις με τα άτομα εκφράζεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη (δημοκρατικός τρόπος). Ακόμα υπάρχει και ένας άλλος τρόπος το *laissez-faire*, που βρίσκεται πέρα από το δημοκρατικό στυλ της συμπεριφοράς του ηγέτη. Παρακάτω γίνεται η περιγραφή μερικών τρόπων-στυλ συμπεριφοράς του ηγέτη.

- i. Ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς: Ο αυταρχικός ηγέτης επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του και ενεργεί και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή. Οι άνθρωποι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται μ' αυτήν, οι ίδιοι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανώτερους και ακόμα πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν οι άλλοι

¹⁶ Βλ. ενδεικτικά :α)Τσαούσης Δ., Η κοινωνία του ανθρώπου, Αθήνα, Gutenberg,1991. β)Scott R.,Organizational Sociology, Dartmouth,1994. γ)Mullins L., Management and Organizational behaviour, London, Pitman Publishing,1996. δ)Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Interbooks,2001.ε) Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά ,Αθήνα, Σταμούλης,2002.

σαν εργαλεία για την παραγωγή. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες, παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία. Ο μάνατζερ που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον.

- ii. Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος (στυλ) συμπεριφοράς: Ο μάνατζερ που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, ως και οι ανάγκες ευημερίας. Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού.
- iii. Ο αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, Laissez – faire: ο διευθυντής που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι 'έξω από τα πράγματα'. Το άτομο με το Laissez-faire στυλ¹⁷ βρίσκεται 'έξω από τα πράγματα' ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Μερικοί άνθρωποι που έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα έχουν αποτύχει. Άλλοι πιστεύουν ότι με αυτό το σύστημα διοίκησης υιοθετούν τη φιλοσοφία του Dewey, αλλά αμφισβητείται πολύ, αν ο Dewey εννοούσε κάτι παρόμοιο. Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτηριστικά τη μικρή συμμετοχή των ατόμων και τη μικρή προσπάθεια που καταβάλλεται για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Ο τρόπος αυτός της διοίκησης δεν ασχολείται με τη

17 Περισσότερα βλ. ενδεικτικά: α) Reed M., The sociology of Organizations, New York, Harvester, 1992. β) Bennett R., Organizational behaviour, London, Pitman Publishing, 1997. γ) Ζαβλανός Μ. , Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002. δ) Τάτσης Ν., Κοινωνιολογία Τ1&2, Αθήνα, Οδυσσέας, 1994.

λειτουργία της επιχείρησης και παραιτείται από τις ευθύνες. Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκηση του το πρότυπο laissez-faire ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους και δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα.

- iv. Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς: Το πειστικό ηγετικό στυλ¹⁸ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Έτσι βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δύο κατευθύνσεις. Από αυτή την προσέγγιση είναι δυνατόν να προέλθει μια αποδεκτή αν όχι καλή, παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δύο. Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Έτσι, με τον πειστικό τρόπο ο διευθυντής επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφισταμένους, χρησιμοποιώντας το επίσημο και το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.
- v. Ο δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς: Στο δημοκρατικό στυλ¹⁹ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με τη παραγωγή. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που

¹⁸Περισσότερα βλ. ενδεικτικά: α) Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Interbooks,2001. β)Hatch M.J, Organization theory, New York, Harvester, 1992.

¹⁹ Περισσότερα βλ. ενδεικτικά: Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης,2002. β)Handel M., The sociology of organizations, Sage Pyb.,2002. γ) Αντωνάκης Ι, Εργασιακές σχέσεις, Ηράκλειο, ΤΕΙ Κρήτης,2003.

καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων. Η ανάγκη αυτή είναι η ανάμιξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού διοικητικού στυλ και των άλλων, βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διαφόρων προβλημάτων.

3.2 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο Ηγετικός Χαρακτήρας αποτελεί τη βάση για την αποτελεσματική ηγεσία αλλά από μόνος του δεν είναι αρκετός. Παράλληλα, απαιτούνται ικανότητες και γνώση για να υπάρχει η σωστή υλοποίηση, να πραγματώνονται οι αξίες και τα οράματα, να τηρούνται οι αρχές και η φιλοσοφία και να είναι σε θέση ο ηγέτης να παράγει χειροπιαστά αποτελέσματα. Σ' αυτό το σημείο της έρευνάς μας πάνω στο θέμα της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας θεωρήσαμε σωστό να συμπεριλάβουμε τέσσερις ρόλους ηγετικού προφίλ προκειμένου να καταδείξουμε περισσότερο τη συνάφεια που μπορεί να έχει ένας ηγέτης και την απόδοση με βάση και τη συναισθηματική πτυχή του ρόλου του. Οι ρόλοι αυτοί είναι οι εξής:

- i. Ο Οραματιστής: καθοδηγεί την ατομική και εταιρική ανάπτυξη μέσα από τη δημιουργία ενός οράματος το οποίο έχει μέσα του το στοιχείο της πρόκλησης. Αν και ο ρόλος του οραματιστή είναι σημαντικός σε κάθε επίπεδο ηγεσίας, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διαδικασία του ελέγχου που υπάρχει και ασκείται σε κάθε επίπεδο. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να κατανοούν πλήρως τη δομή της αγοράς και του ανταγωνισμού και στη συνέχεια να

χρησιμοποιήσουν αυτή τη πληροφόρηση για να συνθέσουν το όραμα και την στρατηγική της εταιρίας. Επίσης, θα πρέπει να εμπλέξουν και άλλους στην τελειοποίηση του οράματος και στη συνέχεια να προωθήσουν το όραμα προς όλες τις κατευθύνσεις για να το καταστήσουν γνωστό. Όμως, ακόμα και οι first-line managers θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να μεταφράσουν αυτό το όραμα σε μια στρατηγική και σε έργο που θα πραγματοποιηθεί μέσω των ανθρώπων τους. Οι τελευταίοι θα πρέπει, επίσης, να γνωρίζουν τη συνεισφορά που τους αναλογεί στην υλοποίηση του οράματος.

- ii. Ο Στρατηγικός: Αν ο οραματιστής είναι εκείνος που ρωτάει «Τι;», ο Στρατηγικός ρωτάει «Πως;». Αυτός ο ρόλος θέλει τον ηγέτη να διασφαλίζει τα εταιρικά αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνονται μέσα από την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, έχοντας συγκεκριμένες στρατηγικές και τακτικές. Ο αποτελεσματικός Στρατηγικός ηγέτης σχεδιάζει διαδικασίες οι οποίες είναι εφικτές και εμπεριέχουν το στοιχείο της πρόκλησης για τους εργαζόμενους. Αναθέτει αρμοδιότητες και καθήκοντα, θέτει στόχους, υποστηρίζει τους άλλους στη λήψη αποφάσεων, καταγράφει και αξιολογεί την απόδοση των ανθρώπων του και φροντίζει έτσι ώστε οι στόχοι να επιτυγχάνονται μέσω της αλληλοϋποστήριξης.
- iii. Ο Διευκολυντής: Δημιουργεί ένα περιβάλλον συμμετοχής με στόχο να προάγει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας – μια σημαντική υπευθυνότητα σε κάθε επίπεδο ηγεσίας. Στον ρόλο του Διευκολυντή, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν να χειριστούν τις αντιπαραθέσεις, να κτίσουν ομαδικό πνεύμα, να εφαρμόσουν τεχνικές επικοινωνίας, να επηρεάσουν ανθρώπους και καταστάσεις. Για να εκπληρωθεί ο ρόλος του Διευκολυντή, οι ηγέτες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν και ότι η δουλειά του έχει συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρίας.
- iv. Ο Συνεισφέρων: Εστιάζει στη δημιουργία της εταιρικής ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας μέσω των προσωπικών ικανοτήτων του και των

ταλέντων που των διακρίνουν. Αν και οι ηγέτες δεν είναι αυτοί που, στη πραγματικότητα, διεκπεραιώνουν, συχνά καλούνται να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητα τους, τις ικανότητες τους στην επίλυση προβλημάτων και διαφορών καθώς να συνδράμουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Ειδικότερα, τα υψηλότερα διευθυντικά στελέχη στην ιεραρχία μιας εταιρίας χρειάζεται να αξιοποιούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους για το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μέθοδος συλλογής στοιχείων που θα χρησιμοποιηθεί σε αυτήν την έρευνα είναι η μέθοδος της επισκόπησης (ερωτηματολόγιο). «Επισκόπηση (survey) καλείται η μέθοδος συλλογής πρωτογενών δεδομένων μέσω γραπτών ή προφορικών ερωτημάτων τα οποία υποβάλλονται, συνήθως σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα ατόμων» (Δημητριάδη, 2000).

«Η επισκόπηση χαρακτηρίζεται από ορισμένες αδυναμίες. Το κύριο μειονέκτημα συνιστάται στο χαμηλό ποσοστό απαντήσεων. Επιπροσθέτως υπάρχουν περιθώρια σφάλματος, που μπορεί να είναι δειγματοληπτικά και μη δειγματοληπτικά» (Δημητριάδη, 2000). Η έρευνα ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2011 και ακολουθείται η εξής διαδικασία:

Παραπάνω έχουν παρουσιαστεί θεωρητικά στοιχεία που αφορούν την παρούσα έρευνα. Παρουσιάζονται συνοπτικά και η χρήση τους είναι για την πλήρη κατανόηση των ερευνητικών διαδικασιών και αποτελεσμάτων.

Όπως είναι εύκολο να κατανοήσει κάποιος ο όγκος των οργανώσεων είναι πολύ μεγάλος και για το λόγο αυτό επιλέχθηκε ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος φέρει την ονομασία «ΚΡΗΤΙΚΗ ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ». Η επιλογή του συγκεκριμένου συλλόγου έγινε κατόπιν επικοινωνίας και με άλλους συλλόγους, απλά η άμεση ανταπόκρισή του ήταν και εκείνη που οδήγησε στην ανάλυση του οργανισμού αυτού.

Για την καλύτερη διεκπεραίωση της έρευνας, έγινε αρχικά μια τηλεφωνική επικοινωνία με τον πρόεδρο του συλλόγου ο οποίος κατεύθυνε και την έρευνα. Με τη δική του βοήθεια μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια της έρευνας στα μέλη του συλλόγου και συλλέχθηκαν από τον ίδιο.

Όπως εύκολα κανείς μπορεί να κατανοήσει, όλη η έρευνα έγινε με τη βοήθεια του διαδικτύου. Από αυτό αντλήθηκαν οι πληροφορίες σχετικά με οργανισμούς και έπειτα με την τηλεφωνική επικοινωνία με αρμόδια άτομα έγινε και η αποστολή των δεδομένων που αφορούσαν την παρούσα έρευνα.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε από 118 άτομα-μέλη του συλλόγου. Η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε από τον πρόεδρο του συλλόγου καθώς και η συλλογή τους. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε έντυπη μορφή και για το λόγο χρειάστηκε η μεσολάβηση του προέδρου. Φυσικά, τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε όλα τα μέλη του συλλόγου που ο αριθμός τους αγγίζει τα 210 εγγεγραμμένα μέλη.

Μετά από τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων χρειάστηκε να γίνει η ανάλυσή τους. Σε πρώτη αρχική μορφή περάστηκαν στο excel όπως αυτά ενδεικτικά εμφανίζονται παρακάτω:

ΜΕΡΟΣ Α					ΜΕΡΟΣ Β				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	5	4	6	3	6	5	6	4	5
4	2	6	3	4	5	4	4	6	4
5	6	6	5	6	5	6	5	6	5
2	5	2	6	3	4	6	6	5	6
6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
6	6	5	7	7	6	6	6	6	7
4	4	6	5	5	4	5	5	5	5
3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
5	6	6	5	5	5	6	5	6	5
5	6	5	6	6	4	5	5	4	6
4	6	5	5	6	6	6	7	5	6
6	4	4	6	6	5	5	7	7	6
4	7	5	5	4	6	5	6	5	5

Πίνακας 4.1 Απεικόνιση απαντήσεων

Ο παραπάνω πίνακας απεικονίζει σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια τις απαντήσεις που δόθηκαν σε κλιμακωτό επίπεδο. Για παράδειγμα για τις ερωτήσεις του Α μέρους η αντιστοιχία ήταν ως εξής 1= καθόλου 4= μέτρια 7=πάρα πολύ οπότε ο πίνακας αυτός δείχνει κλιμακωτά τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα μέλη.

Έπειτα, αφού όλα τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και μεταφράστηκαν σε αριθμούς η ανάλυση τους πραγματοποιήθηκε με το εργαλείο SPSS 12. Ένα στατιστικό εργαλείο που έδωσε τη δυνατότητα να απεικονίσει τα αποτελέσματα της έρευνας σε συγκεντρωτικά διαγράμματα και από εκεί να γίνει η ερμηνεία τους.

Τέλος, κατόπιν της στατιστικής ανάλυσης και της βιβλιοανασκόπησης διεξάχθηκαν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της έρευνας αυτής, τα οποία παραθέτονται στο τέλος.

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε, δημιουργήθηκε σύμφωνα με τις ανάγκες της έρευνας και με στοιχεία που δόθηκαν από το σύλλογο. Η έρευνα για να πραγματοποιηθεί χρειαζόταν αρχικά να γνωστοποιηθούν βασικά στοιχεία που αφορούν το σύλλογο καθώς και οι σκοποί και οι στόχοι του οργανισμού, τα οποία προσκομίστηκαν μαζί με το ερωτηματολόγιο. (Βλέπε στο παράρτημα)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός που μελετήθηκε είναι η «ΚΡΗΤΙΚΗ ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ». Πριν από την ανάλυση των στοιχείων που αντλήθηκαν χρήσιμο ήταν να διερευνηθούν οι σκοποί και οι στόχοι του συλλόγου. Αυτό διότι δε μπορεί κάποιος να κρίνει μια αποτελεσματική ή μια αποδοτική ηγεσία αν πρώτα δε γνωρίζει τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού.

Όπως είδαμε και παραπάνω μια ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους σκοπούς, τους στόχους και τα οράματά της. Ανάλογα με τον τρόπο που αυτή χειρίζεται την εξουσία της και την επιρροή της προς τους υπολοίπους αποφέρει τα επιθυμητά ή μη αποτελέσματα.

Η «ΚΡΗΤΙΚΗ ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ» είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που σκοπός του είναι «η στενότερη γνωριμία και συνεργασία των μελών προς ανάπτυξη αλληλεγγύης, ηθικής και υλικής υποστήριξης μεταξύ τους.» σύμφωνα πάντα με τα λόγια του προέδρου κ. Λιοντάκη.

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 8 άτομα-μέλη τα οποία εκλέγονται ανά διετία. Τα άτομα από τα οποία αποτελείται το σημερινό Δ.Σ. (2011-2013) είναι τα παρακάτω:

- Λιοντάκης Στυλιανός (Πρόεδρος)
- Ανδριανάκης Δημήτριος (Αντιπρόεδρος)
- Καμηλάκη Θεοδοσία (Γραμματέας)
- Ανεστάκη Γεωργία (Ταμίας)
- Αναγνωστάκη Μάρθα (Υπεύθ. Δημοσίων Σχέσεων)
- Χαραλαμπάκη Πελαγία (Υπεύθυνη Ιματιοθήκης)
- Βογιατζηδάκη Ερασμία (Μέλος)
- Μπερκάκης Αντώνιος (Μέλος)

Ο σύλλογος αποτελείται από 210 άτομα-μέλη εγγεγραμμένα διαφόρων ηλικιών και η πλειοψηφία των ατόμων-μελών είναι γυναίκες σε αναλογία κατά τα λεγόμενα του προέδρου $\frac{3}{4}$ του συνολικού πλήθους.

Όλα τα έσοδα του οργανισμού διατίθενται για εκδηλώσεις του οργανισμού που θα συσπειρώσουν τα μέλη. Επιπλέον, με τις εκδηλώσεις αυτές αναθερμαίνονται ήθη και έθιμα, παλιές αναμνήσεις που βγαίνουν μέσα από αυτές. Πολλές φορές επιδιώκεται πλεόνασμα στα έσοδα για να επενδυθούν στον οργανισμό. Όμως τέτοιου είδους κινήσεις γίνονται συνήθως με κάποιου είδους δωρεάς προς τον οργανισμό.

Είναι λοιπόν ευκολονόητο, όπως και ο κάθε σύλλογος, επιδιώκει την αναβίωση παλιών γεγονότων, την εκμάθησή τους στις επόμενες γενεές έτσι ώστε ήθη και έθιμα να διατηρούνται και τα μεταφέρονται μέσα στο χρόνο. Σαν επέκταση όλων αυτών ο κόσμος συνεχίζει να μεταφέρει τις παραδόσεις του άλλα και να είναι γνώστης των γεγονότων και της ιστορίας του τόπου του.

Για την ακρίβεια στην παρούσα μελέτη θα μελετηθούν τα παρακάτω ερωτήματα, που αφορούν τον συγκεκριμένο οργανισμό, έχοντας ως βασική υπόθεση ότι τα ηγετικά στελέχη έχουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.

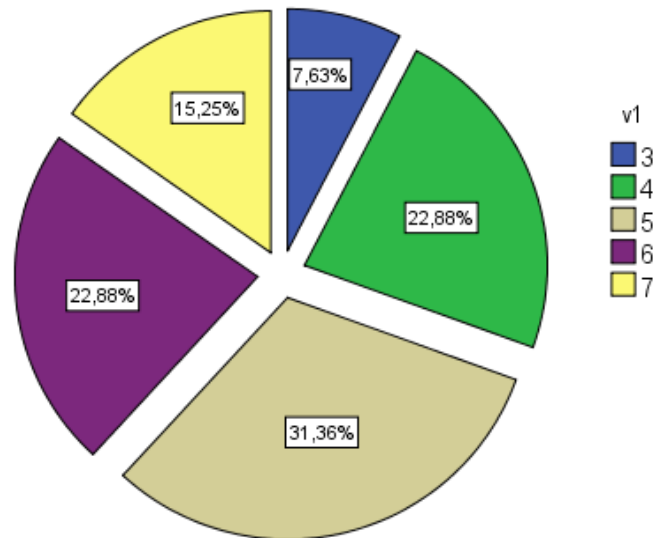
1. Επιτυγχάνει η ηγεσία τους στόχους της έχοντας τα μέλη της ικανοποιημένα;
2. Έχοντας μη κερδοσκοπικό σκοπό ο σύλλογος τηρεί τις υποσχέσεις του;
3. Τα ενεργά μέλη είναι ικανοποιημένα με την οργάνωση του συλλόγου ή επιθυμούν να γίνει κάτι επιπλέον;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

ΜΕΡΟΣ 1^ο : ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

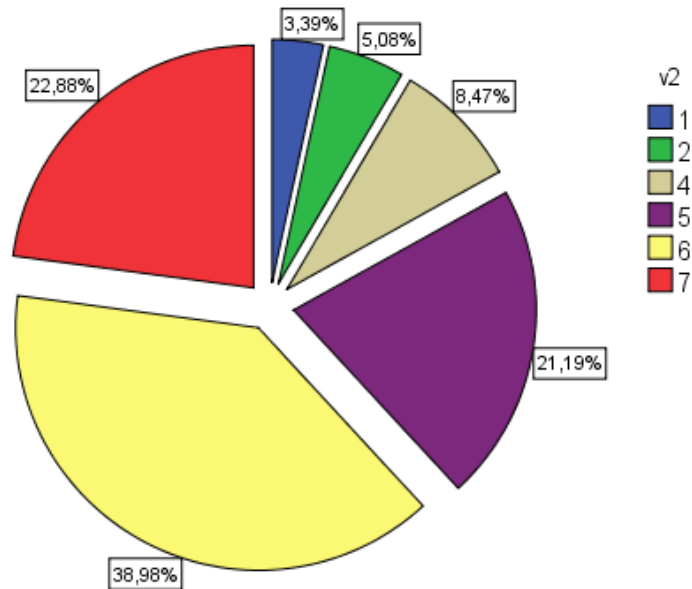
Στο τμήμα αυτό της εργασίας παραθέτονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των απαντήσεων του Α μέρους του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει κάποιες γενικές ερωτήσεις. Η κλίμακα των απαντήσεων κυμάνθηκε από το 1 έως το 7, όπου το 1 που αντιστοιχεί στην απάντηση 'καθόλου', το 4 στην απάντηση 'μέτρια' και το 7 στην απάντηση 'πάρα πολύ' αντίστοιχα.

Από το σύνολο των 118 απαντήσεων για την πρώτη ερώτηση που αναφέρεται στον χρόνο που οι ερωτώμενοι είναι μέλη του συλλόγου, ο μέσος όρος άγγιξε την τιμή 5,15 με τυπική απόκλιση 1,16. Αναλυτικότερα, το 31,36% των ερωτηθέντων έδωσε ως απάντηση την τιμή 5 που αντιστοιχεί σε έναν σχετικά μέτριο χρονικό διάστημα κατά το οποίο είναι εγγεγραμμένοι στον σύλλογο (Εικόνα 1). Περίπου το 23% των απαντήσεων αντιστοιχεί στον βαθμό 4 ενώ με το ίδιο ακριβώς ποσοστό απαντάται και ο βαθμός 6 (22,88% και 22,88% αντίστοιχα). Το 15,25% των ερωτηθέντων φάνηκε να είναι παλαιά μέλη του συλλόγου σε αντίθεση με το 7,63% που αντιστοιχεί σε νεότερα μέλη.



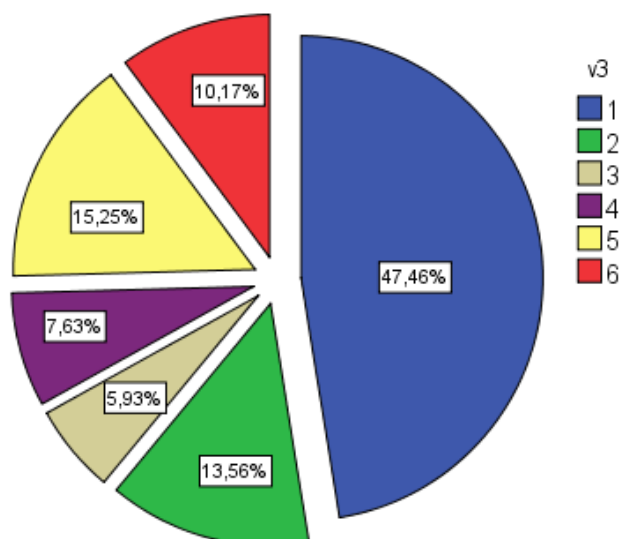
Εικόνα 1. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 1^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Είστε αρκετό καιρό εγγεγραμμένος/η στο σύλλογο;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').

Σχετικά με την δεύτερη ερώτηση που διατυπώνεται ως: 'Είστε από τα ενεργά μέλη του συλλόγου;' ο μέσος όρος βαθμολογίας ήταν η τιμή 5,47 με τυπική απόκλιση 1,47. Αναλυτικότερα, το 38,98% των απαντήσεων περιελάμβανε τον βαθμό 6 ενώ το 22,88% τον βαθμό 7 αντίστοιχα (Εικόνα 2). Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το 61,86% του συνόλου των ερωτηθέντων αποτελείται από ιδιαίτερα ενεργά μέλη του συλλόγου. Σε ποσοστό 21,19% εμφανίστηκε η τιμή 5 υποδηλώνοντας ότι περίπου το ¼ των μελών του συλλόγου που ερωτήθηκαν παρουσιάζουν μια μέτριας έντασης ανάμιξη με τις δραστηριότητες του συλλόγου. Σε πολύ μικρά ποσοστά εμφανίστηκαν οι βαθμοί 4 (8,47%), 2 (5,08%) και 1 (3,39% αντίστοιχα), γεγονός που φανερώνει ότι ο τα μέλη του συλλόγου με μικρή ή και καθόλου ενεργή συμμετοχή είναι σχετικά περιορισμένα (περίπου 15%).



Εικόνα 2. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 2^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Είστε από τα ενεργά μέλη του συλλόγου;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').

Όσον αφορά στην 3^η ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου ('Συμμετέχετε πέρα από τις εκδηλώσεις και σε θέματα οργάνωσης του συλλόγου;'), ο μέσος όρος της βαθμολογίας που έδωσε το σύνολο των ερωτηθέντων ήταν 2,60 με τυπική απόκλιση 1,87. Στην περίπτωση της ερώτησης αυτής, το 47,46% έδωσε τον βαθμό 1 ως απάντηση, γεγονός που φανερώνει ότι σχεδόν οι μισοί από τους ερωτώμενους δεν έχουν καμία ανάμιξη σε θέματα οργάνωσης του συλλόγου. Αντίθετα, το 15,25% των απαντήσεων αντιστοιχεί στον βαθμό 5, ενώ το 10,17% αντιπροσωπεύει τον βαθμό 6. Τα αποτελέσματα αυτά καθιστούν σαφές το γεγονός ότι μόλις το 25% του συνόλου των 118 ερωτηθέντων έχει από μέτρια ως ισχυρή ανάμιξη σε θέματα οργάνωσης του συλλόγου.

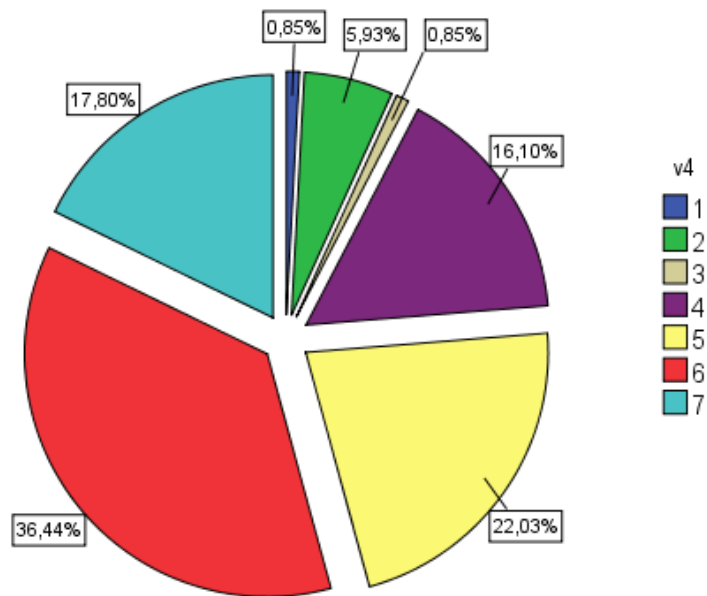


Εικόνα 3. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 3^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Συμμετέχετε πέρα από τις εκδηλώσεις και σε θέματα οργάνωσης του συλλόγου;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').

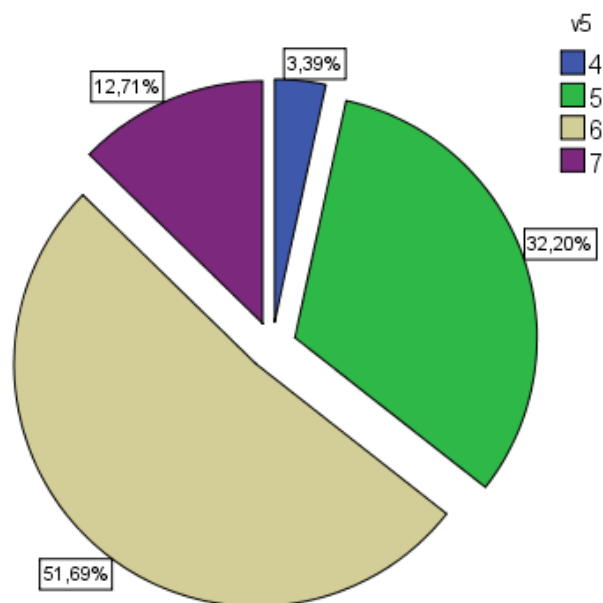
Σχετικά με την 4^η ερώτηση που πραγματεύεται το κατά πόσο η παρουσία των ερωτώμενων στον σύλλογο σχετίζεται με το αν είναι ένθερμοι υποστηρικτές της παράδοσης, ο μέσος όρος της βαθμολογίας βρέθηκε να έχει την τιμή 5,33 με τυπική απόκλιση 1,35. Αναλυτικότερα, το 54,24% των ερωτηθέντων έδωσε ως απάντηση τους βαθμούς 6 και 7 (36,44% και 17,80% αντίστοιχα) (Εικόνα 4). Το αποτέλεσμα αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι περισσότεροι από τα μισά μέλη του συλλόγου που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι ένθερμοι υποστηρικτές της παράδοσης και ως εκ τούτου η παρουσία τους στον σύλλογο σχετίζεται με τον βαθμό υποστήριξης του θεσμού της παράδοσης. Ένα σχετικό μικρότερο ποσοστό περιπτώσεων, αλλά σε καμία περίπτωση αμελητέο, της τάξης του 38,13% φάνηκε να συνδυάζει την παρουσία του στον σύλλογο και την θέρμη στην υποστήριξη της παράδοσης σε μέτριο βαθμό (έδωσαν ως απάντηση τους βαθμούς 4 και 5). Τέλος, ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό του συνόλου (περίπου το 7,63%) υποστήριξε ότι η παρουσία του στον σύλλογο δεν σχετίζεται με την θέρμη υποστήριξης της παράδοσης.

Τα αποτελέσματα της 5^{ης} ερώτησης του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στο κατά πόσο τα μέλη του συλλόγου πιστεύουν ότι η Κρητική παράδοση μεταφέρεται μέσα από τον σύλλογο παρουσιάζονται στην εικόνα 5. Πιο

συγκεκριμένα, το 64,40% των απαντήσεων αντιστοιχεί στους βαθμούς 6 και 7 (51,69% και 12,71% αντίστοιχα) και άρα γίνεται ορατό το ότι η πλειοψηφία των μελών του συλλόγου αντιλαμβάνεται την συνεισφορά του στην μεταφορά της Κρητικής παράδοσης. Το 35% περίπου του συνόλου φάνηκε να πιστεύει ότι η



Εικόνα 4. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 4^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Στο σύλλογο βρίσκεστε λόγω του ότι είστε ένθερμος/η υποστηρικτής/ρια της παράδοσης;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').



Εικόνα 5. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 5^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Πιστεύετε ότι η κρητική παράδοση μεταφέρετε μέσα από το σύλλογό σας;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').

μεταφορά της Κρητικής παράδοσης μέσω του συλλόγου επιτυγχάνεται σε μέτριο βαθμό, ενώ κανένας από τους ερωτώμενους δεν δήλωσε ότι ο σύλλογος αποτυγχάνει σε αυτόν τον τομέα. Ο μέσος βαθμός υπολογίστηκε ίσος με 5,74 ενώ η τυπική απόκλιση ίση με 0,72.

Από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται σαφές ότι τα περισσότερα μέλη του συλλόγου που ερωτήθηκαν είναι ικανοποιημένα από τον σύλλογο από μέτριο έως και σχετικά υψηλό βαθμό.

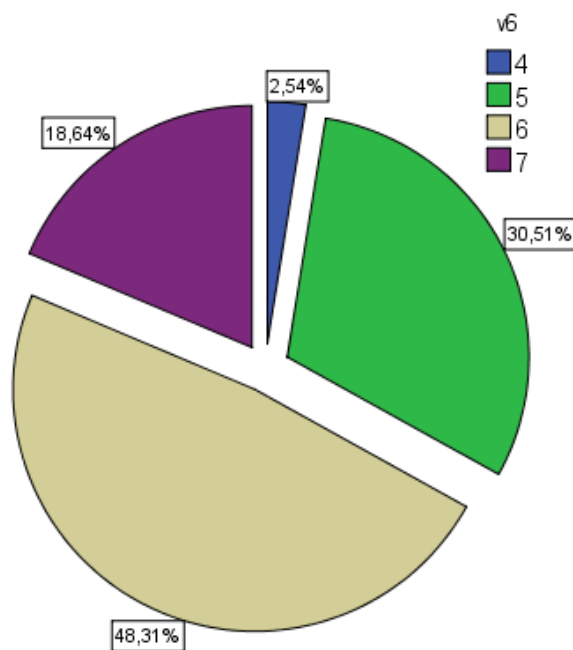
ΜΕΡΟΣ 2^ο : Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΥΛΛΟΓΟΣ

Στο δεύτερο μέρος της επεξεργασίας των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που σχετίζονται με το δεύτερο μέρος των ερωτηματολογίων και αφορούν στην ηγεσία του συλλόγου. Όπως και προηγουμένως, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα βαθμολογίας από 1 έως 7 όπου 1 = καθόλου, 4 = μέτρια και 7 = πάρα πολύ. Τα κυριότερα αποτελέσματα που προέκυψαν παρουσιάζονται παρακάτω.

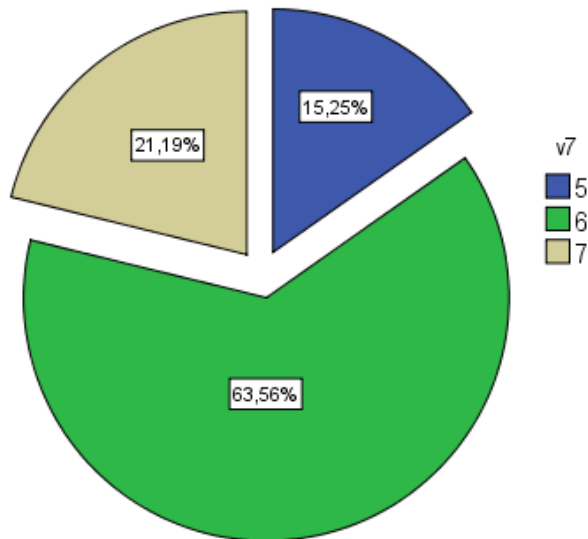
Η 6^η ερώτηση του ερωτηματολογίου πραγματεύεται την ικανότητα και την αποδοτικότητα της ηγεσίας του συλλόγου και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση παρουσιάζονται στην εικόνα 6. Ο μέσος όρος βαθμολογίας για την απάντηση αυτή ήταν 5,83 ενώ η τυπική απόκλιση βρέθηκε να είναι ίση με 0,75. Αναλυτικότερα, το 48,31% των απαντήσεων αντιστοιχούσε στον βαθμό 6 ενώ ο βαθμός 7 έλαβε περίπου το 19% του συνόλου των απαντήσεων. Ο βαθμός 5 δόθηκε ως απάντηση από το 30,51% των ερωτηθέντων ενώ σε πολύ μικρότερο ποσοστό της τάξης του 2,5% δόθηκε ο βαθμός 4. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υπεραμύνεται της ικανότητας και της αποδοτικότητας της ηγεσίας του συλλόγου μιας και καταγράφηκε ιδιαίτερα

υψηλή μέση και επικρατούσα τιμή (βαθμός 6 - πίνακας 1) βαθμολογίας στην ερώτηση αυτή.

Όσον αφορά στην 7^η ερώτηση του ερωτηματολογίου σχετικά με το αν η ηγεσία τηρεί τις υποσχέσεις τις, ο μέσος βαθμός που έδωσαν οι ερωτώμενοι ήταν 6,06 με τυπική απόκλιση 0,60 και επικρατούσα τιμή τον βαθμό 6 (πίνακας 1). Πιο συγκεκριμένα, το 63,56% των απαντήσεων αντιστοιχεί στην βαθμολογία 6, ενώ το 21,19% στην βαθμολογία 7 (Εικόνα 7). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προαναφέρθηκαν, γίνεται σαφές ότι το 85% περίπου των ερωτώμενων θεωρεί ότι η ηγεσία του συλλόγου τηρεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τις υποσχέσεις της. Αντιθέτως, μόλις το 15% των απαντήσεων υποστήριξε ότι η ηγεσία τηρεί τις υποσχέσεις της σε μέτριο βαθμό. Τέλος, δεν δόθηκαν απαντήσεις οι οποίες να καταδεικνύουν την δυσαρέσκεια των μελών του συλλόγου σχετικά με την τήρηση των υποσχέσεων της ηγεσίας.

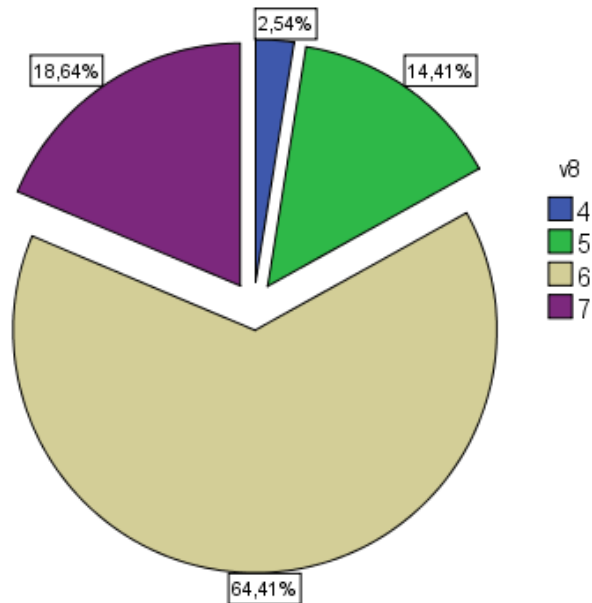


Εικόνα 6. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 6^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Πιστεύετε ότι η υφιστάμενη ηγεσία του συλλόγου είναι ικανή και αποδοτική;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').



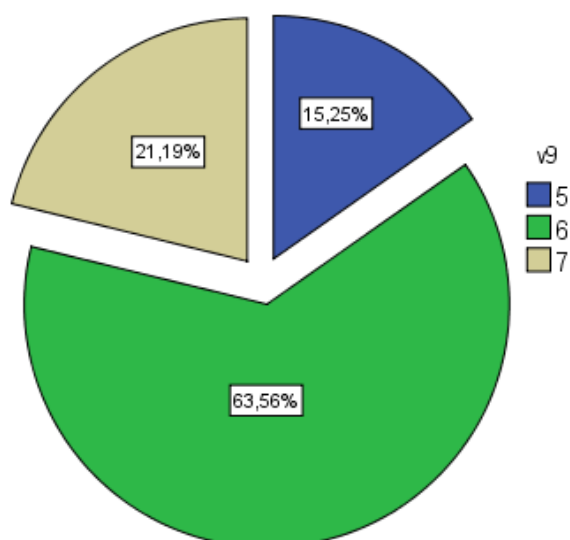
Εικόνα 7. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 7^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Πιστεύετε ότι η ηγεσία τηρεί τις υποσχέσεις της;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').

Οι απαντήσεις των ερωτώμενων στην 8^η ερώτηση του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στο αν τα χρήματα της συνδρομής που καταβάλλουν ταξινομούνται σωστά για τη διεκπεραίωση του έργου του συλλόγου, παρουσιάζονται παρακάτω. Συνοπτικά, η μέση βαθμολογία που έδωσαν οι ερωτώμενοι ήταν 5,99 με τυπική απόκλιση 0,66. Το 64,41% των ερωτηθέντων έδωσε ως απάντηση τον βαθμό 6 και το 18,64% τον βαθμό 7. Άρα συμπεραίνεται ότι το 83% των μελών του συλλόγου που συμμετείχαν στη έρευνα είναι ιδιαίτερο ικανοποιημένο από την διαχείριση των χρημάτων που προέρχονται από τις εισφορές των μελών. Ωστόσο, βρέθηκε και ένα μικρό ποσοστό απαντήσεων της τάξης του 17% που φάνηκε να είναι μέτρια ικανοποιημένο από την διαχείριση των εισφορών των μελών του συλλόγου από την ηγεσία. Συνολικά, θα μπορούσε να καταγραφεί ότι η επικρατούσα τιμή 6 (πίνακας 1) από το σύνολο των απαντήσεων σε αυτήν την ερώτηση δείχνει αναμφίβολα ότι τα μέλη του συλλόγου είναι πολύ ικανοποιημένα από την ηγεσία και στην διαχείριση των χρημάτων από τις εισφορές των μελών.



Εικόνα 8. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 8^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Πιστεύετε ότι τα χρήματα της συνδρομής που καταβάλλεται ταξινομούνται σωστά για τη διεκπεραίωση του έργου του συλλόγου;) σε κλίμακα από το 1 (‘καθόλου’) έως το 7 (‘πάρα πολύ’).

Στην 9^η ερώτηση η μέση τιμή βαθμολογίας ήταν ίση με 6,06 και είχε τυπική απόκλιση ίση με 0.60. Αντίστοιχα, η επικρατούσα τιμή της βαθμολογίας και σε αυτήν την περίπτωση ήταν 6. Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση έτσι και σε αυτήν που αφορά στο αν οι εκδηλώσεις που οργανώνονται έχουν το σκοπό που θα έπρεπε, το 63,66% των ερωτώμενων έδωσε τον βαθμό 6. Επίσης, το 21,19% των απαντήσεων έδωσε ως απάντηση τον μέγιστο δυνατό βαθμό και ως εκ τούτου προκύπτει ότι συνολικά το 85% των ερωτώμενων είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένο και στο θέμα αυτό από την ηγεσία. Μόλις το 15% των μελών του συλλόγου που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης έδειξε ότι είναι μέτρια ικανοποιημένο από την ηγεσία στο θέμα αυτό.



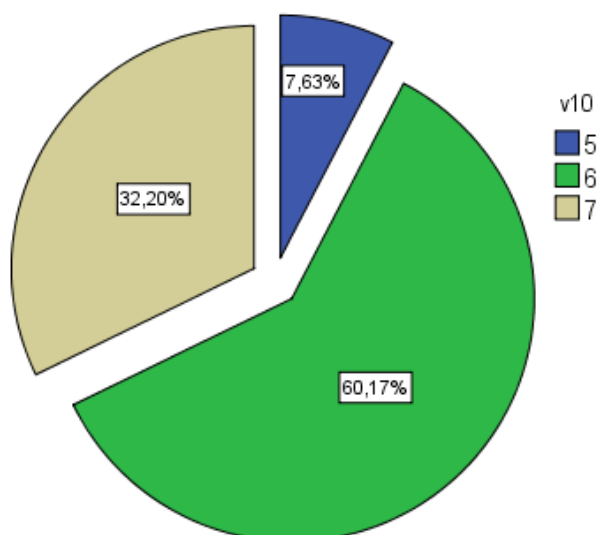
Εικόνα 9. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 9^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Πιστεύετε ότι οι εκδηλώσεις που οργανώνονται έχουν το σκοπό που θα έπρεπε;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').

Πίνακας 1. Σύνοψη των αποτελεσμάτων του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Παρουσιάζονται το πλήθος των απαντήσεων, ο αριθμός των απόντων δεδομένων καθώς και η επικρατούσα βαθμολογία σε κάθε ερώτηση.

	6 ^η Ερώτηση	7 ^η Ερώτηση	8 ^η Ερώτηση	9 ^η Ερώτηση	10 ^η Ερώτηση
Πλήθος	118	118	118	118	118
Χωρίς απάντηση	0	0	0	0	0
Επικρατούσα τιμή	6	6	6	6	6

Στην τελευταία ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου που αφορά στο κατά πόσο οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι τηρείτε ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του συλλόγου, η μέση τιμή βαθμολογίας ήταν 6,25 με τυπική απόκλιση 0,58 και επικρατούσα την τιμή 6. Αναλυτικότερα, το 60,17% των ερωτηθέντων έδωσε ως απάντηση τον βαθμό 6 ενώ το 32,20% επέλεξε τον βαθμό 7 (εικόνα 10). Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι το 92% περίπου των μελών του συλλόγου που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι

τηρείται σε πολύ υψηλό βαθμό ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του συλλόγου. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, μόλις το 8% των ερωτώμενων υποστήριξε ότι ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του συλλόγου επιτυγχάνεται σε μέτριο βαθμό.



Εικόνα 10. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 10^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Πιστεύετε ότι τηρείτε ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του συλλόγου;) σε κλίμακα από το 1 ('καθόλου') έως το 7 ('πάρα πολύ').

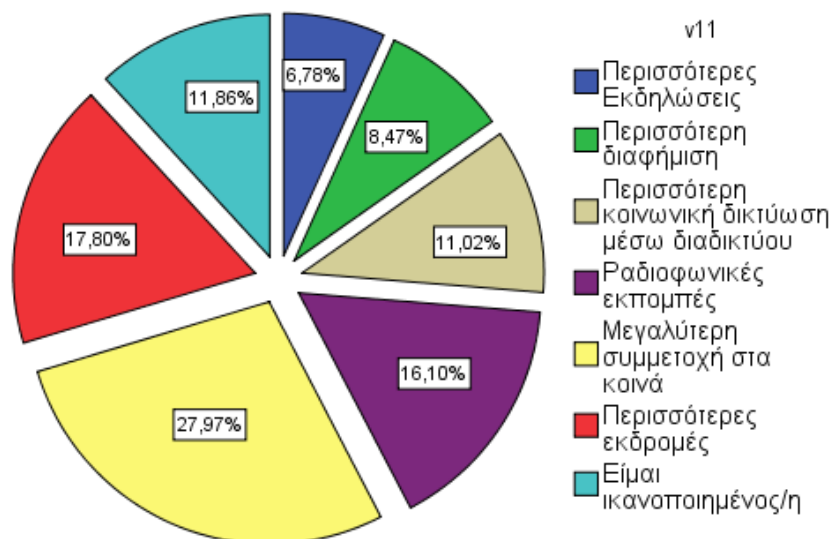
Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων των ερωτήσεων του δεύτερου μέρους της μελέτης αποδεικνύεται ότι η αρχική υπόθεση της εργασίας, δηλαδή το αν τα ενεργά μέλη είναι ικανοποιημένα με την οργάνωση του συλλόγου, ισχύει. Μάλιστα, τα μέλη του συλλόγου βρέθηκαν να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένα από την ηγεσία του συλλόγου σε όλα τα επίπεδα, ενώ τα μετρίως ικανοποιημένα μέλη ήταν ιδιαίτερα περιορισμένα.

ΜΕΡΟΣ 3^ο: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

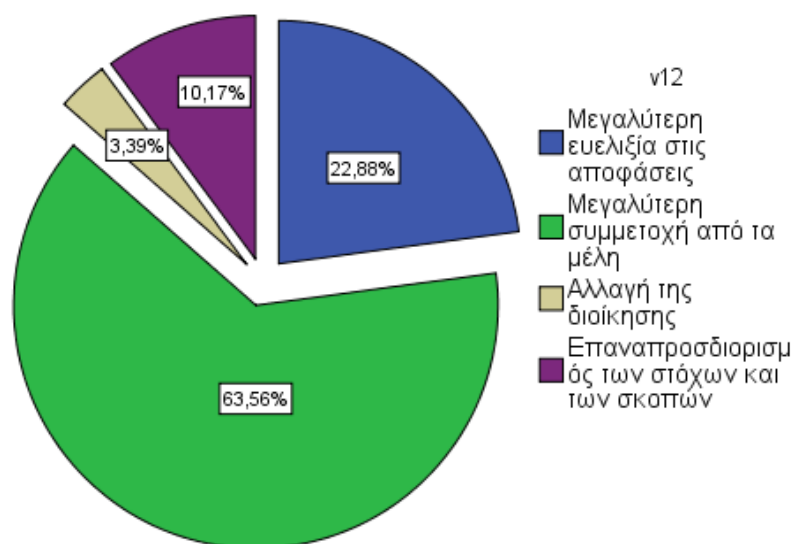
Το τρίτο μέρος της παρούσας εργασίας πραγματεύεται το θέμα της πρότασης συγκεκριμένων λύσεων για την βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του συλλόγου. Έτσι, στην 11^η ερώτηση του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με το τι θα βοηθούσε το σύλλογο στο έργο του υπήρξαν ποικίλες απαντήσεις. Το

μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η πρόταση της μεγαλύτερης συμμετοχής των μελών στα κοινά με 27,97% (Εικόνα 11). Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (17,80%) των ερωτώμενων πιστεύει ότι η διοργάνωση εκδρομών θα μπορούσε να βελτιώσει το έργο του συλλόγου. Στην συνέχεια, το 16,10% των μελών του συλλόγου που συμμετείχαν στην έρευνα υποστήριξε ότι το έργο του συλλόγου θα βελτιωνόταν μέσα από την προβολή του από ραδιοφωνικές εκπομπές. Αντίθετα, με τα όσα προαναφέρθηκαν το 11,86% των ερωτηθέντων μελών είναι ικανοποιημένο από την παρούσα απόδοση του συλλόγου και θεωρεί ότι δεν απαιτούνται κινήσεις για την βελτίωση του συλλόγου. Επίσης, το 11% περίπου των απαντήσεων αντιστοιχούσαν στην πρόταση της αύξησης της κοινωνικής δικτύωσης του συλλόγου μέσω του ηλεκτρονικού διαδικτύου ενώ σε πολύ μικρότερα ποσοστά προτιμήθηκαν προτάσεις όπως η αύξηση του αριθμού των εκδηλώσεων καθώς και η αύξηση της προβολής του συλλόγου μέσω διαφήμισης.

Στην 12^η ερώτηση της μελέτης εξετάσθηκε η θέση των μελών του συλλόγου απέναντι στην ηγεσία του συλλόγου. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρουσιάζονται στην εικόνα 12. Αναλυτικότερα, το 63,56% των ερωτηθέντων πιστεύει πως η μεγαλύτερη ανάμιξη των μελών σε διοικητικά θέματα θα οδηγήσει στην βελτίωση της διοίκησης του συλλόγου (Εικόνα 12). Επιπλέον, το 22,88% υποστήριξε ότι η ηγεσία του συλλόγου θα πρέπει να αυξήσει την ευελιξία της στην λήξη αποφάσεων με σκοπό την βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του συλλόγου. Ένα ποσοστό της τάξης του 10% εξέφρασε την άποψη ότι θα πρέπει να γίνει ένας επαναπροσδιορισμός των στόχων και των σκοπών του συλλόγου, ενώ μόλις το 3,39% του συνόλου των ερωτηθέντων έθεσε το θέμα αλλαγής της διοίκησης.



Εικόνα 11. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 11^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Τι από τα παρακάτω πιστεύετε ότι θα βοηθήσει το σύλλογο σας στο έργο του;).



Εικόνα 12. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που αντιστοιχούν στην 12^η ερώτηση του ερωτηματολογίου (Όσον αφορά τη διοίκηση του συλλόγου, τι προτείνετε).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τη προηγούμενη ενότητα που έχει πραγματοποιηθεί η ανάλυση του οργανισμού «ΚΡΗΤΙΚΗ ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ» μπορούμε να συμπεράνουμε κάποια πράγματα για το συγκεκριμένο οργανισμό και σύμφωνα με αυτά να επαληθεύσουμε ή όχι τις αρχικές υποθέσεις μας. Στο συγκεκριμένο όμως σημείο θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν μας ότι αναφερόμαστε σε έναν οργανισμό μη κερδοσκοπικό που η ηγεσία εκλέγεται από όλα τα μέλη του.

Συνεπώς, η ανάλυση σε γενικά πλαίσια δείχνει έναν οργανισμό υγιή και με αποτελεσματική ηγεσία. Αρχικά, όσον αφορά την πρώτη υπόθεση της έρευνας, αν δηλαδή η ηγεσία επιτυγχάνει τους στόχους της έχοντας τα μέλη της ικανοποιημένα μπορούμε να πούμε ότι αυτό για τον συγκεκριμένο οργανισμό είναι αληθές.

Ο συγκεκριμένος σύλλογος ενώ δεν έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα και σύμφωνα με τα μέλη του συλλόγου μπορεί και διεκπεραιώνει τις υποσχέσεις του. Μπορεί δηλαδή η ηγεσία να διαχειρίζεται τα έσοδα του συλλόγου και να προσφέρει στα μέλη του οργανισμού όλα τα αγαθά και υπηρεσίες που προγραμματίζονται να πραγματοποιηθούν.

Σαν αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι εύλογο να καταλήξουμε ότι τα μέλη του οργανισμού είναι ικανοποιημένα, αλλά παρ' όλα αυτά επιθυμούν και κάποιες επιπλέον δραστηριότητες που πιστεύουν ότι θα βοηθούσε το σύλλογο στην εξέλιξη του. Αρχικά, πιστεύουν ότι θα έπρεπε η συμμετοχή τους να ήταν πιο ενεργή όσον αφορά διοικητικά θέματα, αλλά κατά πόσο αυτό μπορεί να επιτευχθεί; Σαφώς, όλοι μας σαν άτομα επιθυμούμε να ακουγόμαστε και να πραγματοποιούνται απόψεις και ιδέες, αλλά πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί;

Γενικά, θα πρέπει να γνωρίζουμε και να κατανοούμε ότι η συμμετοχή μας στα κοινά μπορεί να γίνεται και χωρίς να συμμετάσχουμε σε ηγετικές θέσεις αρκεί

πάντα να εκφράζουμε στους αρμόδιους όσα επιθυμούμε να γνωρίζουν, και πάντα εκείνοι βάσει των στοιχείων τους και τους προγραμματισμούς τους θα πράττουν ότι είναι για τον εκάστοτε οργανισμό σωστό.

Συμπερασματικά θα πρέπει να γνωρίζει κανείς ότι η ηγεσία που εκλέγεται είναι πιο αγαπητή από την ηγεσία που αποκτιέται σαν αξίωμα. Επιπλέον, ο κόσμος μπορεί να κρίνει σωστά αν μια ηγεσία είναι σωστά δομημένη και προγραμματισμένη διότι μπορεί και πληροφορείται από διάφορες πηγές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αντωνάκης, Ι., 2010. *Κοινωνιολογία των οργανώσεων*. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης.
- Δημητριάδη, Ζ., 2000. *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Ζαβλανός, Μ., 2002. *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Τάτσης, Ν., 1994. *Κοινωνιολογία*. Τ1&2, Αθήνα: Εκδόσεις Οδυσσέας.
- Τσαούσης, Δ., 1991. *Η κοινωνία του ανθρώπου*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Τσαούσης, Δ., 1991. *Χρηστικό Λεξικό Κοινωνιολογίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Χυτήρης, Λ., 2001. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Bennet, R., 1997. *Organizational Behavior*. London: Pitman Publishing.
- Handel, M., 1992. *The sociology of organizations*. New York: Harvester.
- Hatch, M.J, 1997. *Organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Mullins, L., 1996. *Management and organizational behavior*. London: Pitman Publishing.

- Reed, M., 1992. *The sociology of organizations*. New York: Harvester.
- Scott, R., 1994. *Organizational Sociology*. Dartmouth.
- Stringer, R., 2003. *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall.

Ivan Paul, The roles played by the team members in the human resources performing management, University of Suceava. Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration Vol. 10, Special Number, 2010

SPSS 2002, SPSS Base 11, 5 Usre's Guide, Chicago, IL: SPSS Inc

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/interdependentLeadership.pdf>

Victor Vroom, www.gpma.gr/

(94F47863987265DDA38E42F04F589C414467C8CFA73E2724)/documents/people matters6.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΡΗΤΙΚΗ ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ

7^{ης} Μεραρχίας 1 Τ.Κ. 65403 Καβάλα

Πολιτιστικό Κέντρο «ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ»

Τηλ. 2510245281

Τηλ. Προέδρου: 6972256814
Μάιος 2011

Καβάλα,

Η Κρητική Αδελφότητα νομού Καβάλας λειτούργησε στις αρχές του 19^{ου} αιώνα περίπου 1918 από Κρήτες πολεμιστές της Μακεδονίας).

Ιδρύθηκε επίσημα την 18.06.1951 υπό την επωνυμία «ΚΡΗΤΙΚΗ ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ ΚΑΒΑΛΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ» με έδρα την Καβάλα. Επανιδρύθηκε την 14.12.1972 υπό την επωνυμία «ΚΡΗΤΙΚΗ ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ» με έδρα την Καβάλα.

Σκοπός της ίδρυσης, η στενότερη γνωριμία και συνεργασία των μελών προς ανάπτυξη αλληλεγγύης, ηθικής και υλικής υποστήριξης μεταξύ τους.

Σήμερα συνεχίζει να συμβάλλει στην πνευματική κίνηση του νομού και στην εξέλιξη της κοινωνικής ζωής αυτού δια μέσου διαλέξεων και άλλων προσφορών μέσων.

Προβάλλει τα ήθη και τα έθιμα του νησιού καθώς επίσης όλους τους προορισμούς για όποιον ήθελε να το επισκεφθεί.

Πραγματοποιεί κάθε χρόνο το κόψιμο της πρωτοχρονιάτικης πίτας για τα μέλη και τους φίλους, παραδοσιακά γλέντια, συμμετοχή στις παρελάσεις των εθνικών επετείων με παραδοσιακές φορεσιές, εκδηλώσεις για τη μητέρα των μαχών (ΜΑΧΗ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ 1941), επετειακές εκδηλώσεις για μεγάλες μορφές της Κρήτης, (Βενιζέλος, Καζαντζάκης, Ξυλούρης, Θεοτοκόπουλος, Βιτσέντζος Κορνάρος, Αρκάδι κ.α.).

Η Κ.Α.Κ. επίσης λειτουργεί χοροδιδασκαλείο και τα χορευτικά συγκρότημα εμφανίζεται στις εκδηλώσεις που προσκαλείται ή κάνει η ίδια.

Για το Δ.Σ.

Ο Πρόεδρος

Λιοντάκης Στυλιανός

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Μία έρευνα η οποία πραγματοποιείται από το:

A.T.E.I Κρήτης

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Καθηγητής : Αντωνάκης Ιωάννης

Φοιτήτριες: Ρούλιου Ειρήνη, Στήβενς Δάφνη

Εισαγωγή

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι εξετασθεί ο βαθμός που η ηγεσία ανταποκρίνεται στους στόχους και σκοπούς του συλλόγου.

Οδηγίες

- Οι απαντήσεις που θα δοθούν είναι αυστηρά εμπιστευτικές. Τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν θα είναι γενικευμένα και δεν θα αφορούν ξεχωριστά τα ερωτηματολόγια.
- Σας επισυνάφτηκε με το ερωτηματολόγιο τα λόγια του κ. Λιοντάκη σχετικά με τους στόχους και σκοπούς του συλλόγου. Αφού τα έχετε μελετήσει παρακαλείσθε να απαντήσετε τα παρακάτω ερωτήματα για να αξιολογηθεί η ηγεσία του συλλόγου στον οποίο είστε μέλη.
- Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε περίπου σε 8 λεπτά.
- Σας ευχαριστούμε ειλικρινά για τον χρόνο σας και τις σκέψεις σας. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας αποσταλούν αν το επιθυμείτε έπειτα από γραπτή σας απαίτηση.
- Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 ενότητες.

ΜΕΡΟΣ: 1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ να απαντήσετε τις παρακάτω ερωτήσεις με κλίμακα από το 1= καθόλου, το 4= μέτρια και το 7=πάρα πολύ

καθόλου μέτρια πάρα πολύ

1. Είστε αρκετό καιρό εγγεγραμμένος/η στο σύλλογο;	1	2	3	4	5	6	7
2. Είστε από τα ενεργά μέλη του συλλόγου;	1	2	3	4	5	6	7
3. Συμμετέχετε πέρα από τις εκδηλώσεις και σε θέματα οργάνωσης του συλλόγου;	1	2	3	4	5	6	7
4. Στο σύλλογο βρίσκεστε λόγω του ότι είστε ένθερμος/η υποστηρικτής/ρια της παράδοσης;	1	2	3	4	5	6	7
5. Πιστεύετε ότι η κρητική παράδοση μεταφέρετε μέσα από το σύλλογό σας;	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ: 2 Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΥΛΛΟΓΟΣ

Παρακαλώ να απαντήσετε τις παρακάτω ερωτήσεις με κλίμακα από το 1= καθόλου, το 4= μέτρια και το 7=πάρα πολύ

καθόλου μέτρια πάρα πολύ

6. Πιστεύετε ότι η υφιστάμενη ηγεσία του συλλόγου είναι ικανή και αποδοτική;	1	2	3	4	5	6	7
7. Σύμφωνα με τα λόγια του κ. Λιοντάκη η ηγεσία τηρεί τις υποσχέσεις της;	1	2	3	4	5	6	7
8. Πιστεύετε ότι τα χρήματα της συνδρομής που καταβάλλεται ταξινομούνται σωστά για τη διεκπεραίωση του έργου του συλλόγου;	1	2	3	4	5	6	7
9. Πιστεύετε ότι οι εκδηλώσεις που οργανώνονται έχουν το σκοπό που θα έπρεπε;	1	2	3	4	5	6	7
10. Πιστεύετε ότι τηρείτε ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του συλλόγου;	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ: 3 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

11. Τι από τα παρακάτω πιστεύετε ότι θα βοηθήσει το σύλλογο σας στο έργο του;

1. Περισσότερες εκδηλώσεις
2. Περισσότερη διαφήμιση
3. Περισσότερη κοινωνική δικτύωση μέσω διαδικτύου
4. Ραδιοφωνικές εκπομπές
5. Μεγαλύτερη συμμετοχή στα κοινά
6. Περισσότερες εκδρομές
7. Τίποτα από τα παραπάνω. Είμαι ικανοποιημένος/η

12. Όσον αφορά τη διοίκηση του συλλόγου, προτείνετε:

1. Μεγαλύτερη ευελιξία στις αποφάσεις
2. Μεγαλύτερη συμμετοχή από τα μέλη
3. Αλλαγή της διοίκησης
4. Επαναπροσδιορισμός των στόχων και των σκοπών

Ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέσατε για την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου.