



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΩΝ
ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΗ
ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ»**

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΜΑΡΙΝΑΚΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2016



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό : MBA International – Total Quality» με τίτλο: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Πολιτικές των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΜΑΡΙΝΑΚΗ

Ημερομηνία: 13/11/2016

*Στην οικογένεια μου
και σε όλους εκείνους που με στήριξαν*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια η άνοδος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων λόγω της κρίσης τόσο της οικονομικής όσο και της προσφυγικής είναι ένα έντονο φαινόμενο στη χώρα μας. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις αποτελούν μέρος τόσο της αγοράς όσο και του ανταγωνισμού, γι' αυτό το λόγο έχουν οδηγηθεί στην εξεύρεση αποτελεσματικών τρόπων μάνατζμεντ.

Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται μία προσπάθεια να προσεγγιστεί και να εξεταστεί ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ στο Μη Κερδοσκοπικό τομέα, το οποίο έχει αποτελέσει πρόσφορο έδαφος για ανάλυση με την άνοδο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Πολλές Οργανώσεις, ιδιαιτέρως οι μεγάλες, αναζητούν στρατηγικά εργαλεία για την ανάπτυξη τους που συναντάμε στον κερδοσκοπικό τομέα.

Στα οχτώ κεφάλαια της εργασίας γίνεται επισκόπηση στη βιβλιογραφία σχετικά με τις έννοιες της Στρατηγικής, της συγκρότηση του διοικητικού συμβουλίου των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, των στρατηγικών εργαλείων που χρησιμοποιούν, της διαμόρφωσης στρατηγικής τους, της χρηματοδότησης τους, των εργαλείων αξιολόγησης της υλοποίησης στρατηγικής και της Διοίκησης Ολική Ποιότητας. Το ένατο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Είναι μία μελέτη περίπτωσης της ελληνικής Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης «Επιστήμη Για Σένα-Science For You» αναφορικά με την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο εσωτερικό της.

Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της στρατηγικής, των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων αλλά και η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ στον τομέα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για την ιστορική άνοδο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό αλλά και της ανάγκης παρουσίας τους και την επιρροή προς τον κυβερνητικό τομέα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στο ρόλο της κοινωνικής ευθύνης και λογοδοσίας για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Έπειτα, ακολουθεί μία ενδοσκόπηση στο εσωτερικό τους με αναφορά στο διοικητικό συμβούλιο των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών και της διαμόρφωσης καταστατικού και εσωτερικών κανονισμών καταλήγοντας στη σημασία των εσωτερικών θεμάτων ανάπτυξης.

Στα επόμενα τρία κεφάλαια αναπτύσσεται το στρατηγικό μάνατζμεντ για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύουμε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και εστιάζουμε στη χρήση εργαλείων από τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις για την ανάλυση του περιβάλλοντος.

Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά τη διαμόρφωση στρατηγικής των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων που περιλαμβάνει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους στρατηγικούς σκοπούς. Ακολουθούν οι στρατηγικές που μπορεί να υιοθετήσει ένας Οργανισμός συμπεριλαμβάνοντας και στρατηγικές οι οποίες δεν είναι μέρος του «κλασσικού» στρατηγικού μάνατζμεντ.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η υλοποίηση της στρατηγικής των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων καθώς και τα εργαλεία για αξιολόγηση και τον έλεγχο επίδοσης των Οργανισμών.

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύεται η χρηματοδότηση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων , για τον τρόπο που πραγματοποιείται η εξεύρεση χρηματικών πόρων αλλά και οι παράγοντες που εμποδίζουν την λήψη των χρηματοδοτήσεων αυτών.

Στο όγδοο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των εργαλείων που την αποτελούν και καταλήγει στους υπάρχοντες Οργανισμούς που υιοθετούν κάποιο σύστημα ποιότητας.

Ολοκληρώνοντας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην προσπάθεια περάτωσης της παρούσας εργασίας. Αρχικά ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια του και υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Μη Κυβερνητικό Οργανισμό «Επιστήμη Για Σένα» και ιδιαιτέρως, την κυρία Δέσποινα Χαλβατζή, βοηθό Διευθυντή και υπεύθυνη εκδηλώσεων της Οργάνωσης για τις πληροφορίες, την πολύτιμη και ουσιαστική βοήθεια της και καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη συγγραφή της μελέτης του Οργανισμού της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με στήριξαν και με στηρίζουν πάντα και εύχομαι να φανώ αντάξια των προσδοκιών τους για μένα.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	1
1.2 ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΟΡΙΣΜΟΣ.....	3
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	7
1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	10
1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	12
1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	15
1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	16
1.8 ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	17
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	20
ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΟΔΟ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	20
2.1 ΑΝΟΔΟΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ	20
2.2 Η ΑΝΟΔΟΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	22
2.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	23
2.4 ΟΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΟΔΟ ΤΟΥΣ.....	24
2.5 ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΣΤΟ ΚΡΑΤΟΣ.....	27
2.6 ΟΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΣΙΟ	33
2.7 ΤΡΙΤΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ: ΑΝΟΔΟΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	42
Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ- ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΜΙΑΣ ΜΚΟ	42

3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	42
3.2 ΧΑΡΤΑ ΑΥΤΟΔΕΣΜΕΥΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	46
3.3 ΣΥΓΚΡΟΤΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ – ΜΚΟ	47
3.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΜΙΑΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	48
3.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ	50
3.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	57
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	57
4.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	57
4.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	58
4.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ (Stakeholder Analysis)	58
4.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ (PORTFOLIO ANALYSIS)	59
4.2.3 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	61
4.2.4 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (European Excellence Model- EFQM).....	62
4.2.5 ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	64
4.2.6 ΑΡΧΕΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΜΙΝΕΣΟΤΑ (Minnesota Principles of Nonprofit Excellence).....	66
4.2.7 SOCIAL RETURN ON INVESTMENT –SROI	66
4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	67
4.3.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ	67
4.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ «PESTLE»	68
4.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ PORTER.....	69
4.3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΔΙΟΥ ΔΥΝΑΜΕΩΝ (Force Field Analysis)	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	73
5.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΑΠΟΣΤΟΛΗ	73

5.2 ΟΡΑΜΑ (VISION)	75
5.3 ΑΞΙΕΣ	76
5.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ.....	78
5.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	80
5.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	81
5.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	83
5.8 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	85
5.9 ΑΛΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	86
5.10 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	97
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	97
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	97
6.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	98
6.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	102
6.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	105
6.5 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	106
6.6 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	116
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....	116
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	116
7.2 ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	117
7.3 ΑΔΥΝΑΜΙΑ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΛΗΨΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ.....	121
7.4 MARKETING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	
ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	122
7.5 «BRANDING» ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ-ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	
.....	126
7.6 ΣΚΕΠΤΙΚΙΣΜΟΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ (BRANDING).....	127
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	130
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	133
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	133

8.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ	133
8.2 ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	138
8.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	139
8.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ, ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	140
8.5 ΔΙΕΘΝΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	145
8.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	147
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	149
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....	153
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ	153
9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	153
9.2 ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ «ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ» ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ.....	153
9.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	161
9.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	170
9.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ «ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ»	175
9.6 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ «ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ»	177
9.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ «ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ»	179
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:.....	180
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	180
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ:.....	183
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:	183
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ:	183
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:.....	184

ΚΑΤΑΣΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 BOSTON PORTOFOLIO MATRIX.....	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΔΙΟΥ ΔΥΝΑΜΕΩΝ (FORCE FIELD ANALYSIS).....	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ «ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ- SCIENCE FOR YOU».....	174

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΜΗΤΡΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΠΙΟ ΣΥΧΝΑ ΑΠΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ 1-20	145

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο όρος *Στρατηγική* εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Ιστορία του Θουκυδίδη, σε ένα από τα κλασικά του κείμενα περί στρατηγικής. Στο έργο του υπάρχει πληθώρα αναλύσεων για όλα τα επίπεδα της στρατηγικής και ταυτόχρονα εμφανίζεται μεγάλος αριθμός σύγχρονων στρατηγικών εννοιών. Στρατηγική σημαίνει η σύζευξη μέσων και σκοπών υπό το πρίσμα πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης.

Με τη στρατιωτική έννοια περιλαμβάνει τη χρήση όλων των στρατιωτικών μέσων ενός κράτους για την επίτευξη των πολιτικών αντικειμενικών σκοπών του ενόψει πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης, μία ευθύνη που αποδίδεται στον στρατηγό (Κολιόπουλος, 2008). Η στρατηγική διακρίνεται από την τακτική, που σημαίνει την πρωτοβουλία για πραγματοποίηση πράξεων με σκοπό την επίτευξη πιο άμεσων στόχων, ενώ η στρατηγική αναφέρεται στην επίδραση των μέσων για την επίτευξη των πολιτικών αντικειμενικών σκοπών.

Στην Ευρώπη, οι στρατιωτικές εκστρατείες του Ναπολέοντα και του Φρειδερίκου της Πρωσίας εισήγαγαν θεμελιώδεις αλλαγές στην οργάνωση ενός στρατού. Ο Μακιαβέλι, ο οποίος θεωρείτο ο πρώτος πραγματικός στοχαστής μάνατζμεντ, με το βιβλίο του ο «Ηγεμόνας», αναφέρθηκε εκτεταμένα στη στρατηγική αναλύοντας πολλές στρατιωτικές έννοιες για την πολιτική και διπλωματική αρένα.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η στρατηγική διαμορφώνεται με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων πράξεων που θα υλοποιηθούν με σκοπό να εξισορροπήσουν τις αντίστοιχες ή πιθανές πράξεις των ανταγωνιστών. Ο όρος υποδηλώνει τη συσχέτιση με τη διαδικασία καθορισμού της αποστολής, τη διαμόρφωση άμεσων στόχων και την επιλογή των κατάλληλων δράσεων για την επίτευξη τους (Steiss, 2003).

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τον όρο της στρατηγικής, οι οποίοι συμβαδίζουν με τον ορισμό που αφορά τη στρατηγική για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις όπου η παρούσα διπλωματική θα παρουσιάσει. Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς αναλύονται στη συνέχεια:

- Στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, καθώς και της έγκρισης της πορείας δράσης και της κατανομής των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων (Chandler, 1962).
- Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένας συνδετικός κρίκος που συνδέει το τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση – τους σκοπούς της- και τις πολιτικές που υιοθετεί ώστε να την οδηγήσουν σε αυτές τις δραστηριότητες (Bowman & Asche, 1987).
- Η στρατηγική είναι μία πειθαρχημένη προσπάθεια για να παράγει αποφάσεις και πράξεις, οι οποίες διαμορφώνουν και καθοδηγούν τον οργανισμό σε αυτό που είναι, αυτό που κάνει και το λόγο που το κάνει (Bryson, 1988).
- Η στρατηγική συσχετίζει τα σχέδια που ολοκληρώνουν τους μείζονες στόχους και τις δράσεις ενός οργανισμού σε ένα ενιαίο σύνολο (Quinn, 1988).
- Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο οργανωτικών κινήσεων και διαχειριστικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οργανωτικοί στόχοι και να επεκταθεί, έπειτα, στην οργανωτική αποστολή (Thompson & Strickland, 1990).
- Στρατηγική είναι μία απόφαση ή μία σειρά αποφάσεων που έχουν ληφθεί από ή εκ μέρους ενός οργανισμού ή οργανωτικής υποομάδας που ορίζει τους μέσους μέχρι τους μακροπρόθεσμους στόχους, τις προτεραιότητες και τη συνολική κατεύθυνση. Επιπλέον, επανατοποθετεί τον οργανισμό στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, περιλαμβάνοντας ανταγωνιστικές πιέσεις και την διαθεσιμότητα των βασικών πόρων (Public Services Management, 1991).
- Η στρατηγική παρέχει τη σταθερότητα μιας αρμονικής κατεύθυνσης και προσανατολισμού, ενώ παράλληλα επιτρέπει την ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Graig & Grant, 1993).
- Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το αντικείμενο ενός οργανισμού, όπου ιδανικά ταιριάζει τους πόρους του στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα στις αγορές, τους αγοραστές και τους πελάτες ικανοποιώντας τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (Johnson & Scholes, 1993).

Ο όρος στρατηγική σε απλή γλώσσα και ορισμούς λεξικών ταυτίζεται με το όρο σχέδιο (plan) και μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σχέδιο δράσεων το οποίο θα έχει συνοχή και συνέπειες, είτε αυτές έχουν προγραμματιστεί ή όχι. Τέλος, η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως θέση, με την έννοια της τοποθέτησης την οποία η επιχείρηση ακολουθεί – το ταίριασμα της επιχείρησης με το περιβάλλον, ή της θέσης της στο τομέα προϊόντος-αγοράς.

1.2 ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΟΡΙΣΜΟΣ

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί λειτουργούν σε πολλούς τομείς του δημόσιου τομέα, και αποτελούν ένα είδος υποκατάστατου που παρέχει δημόσια τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του. Ο Μη Κερδοσκοπικός τομέας αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα το οποίο ξεκινά από μικρές τοπικές ομάδες και φτάνει σε οργανισμούς πολλών εκατομμυρίων ευρώ, γεγονός που τον καθιστά δύσκολο τόσο στο να προσδιοριστεί όσο και στο να οριστεί.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και το Ηνωμένο Βασίλειο χρησιμοποιούν την έκφραση «Τρίτος Τομέας» (Third Sector) που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον τομέα που υφίσταται για ένα κοινωνικό σκοπό και δεν ανήκει στο δημόσιο ούτε στον ιδιωτικό τομέα (Hudson, 1995). Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής χρησιμοποιείται ο όρος «μη κερδοσκοπικός τομέας» (non-profit sector / not-for-profit), τονίζοντας το χαρακτηριστικό τους, ότι δηλαδή εξ ορισμού δεν μοιράζουν τα κέρδη στα μέλη τους όπως συμβαίνει με τις επιχειρήσεις.

Διεθνώς, κυρίως στην Αφρική και στη Νότια Αμερική, η έννοια των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, χρησιμοποιείται συχνά για να περιγραφούν οργανισμοί που εργάζονται μεν για το δημόσιο συμφέρον, αλλά δεν είναι δημόσιοι φορείς. Σε γενικές γραμμές, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο Μη Κερδοσκοπικός τομέας, κυρίως γιατί είναι διαφορετικά τα όρια που καλύπτει ο τομέας αυτός. Μία συχνή προσέγγιση προσδιορισμού που ακολουθείται είναι αυτή της κατηγοριοποίησης των οργανισμών σύμφωνα με τη λειτουργία τους (Brenton, 1985; Handy, 1988; Nathan, 1990; Gutchetal, 1990).

Η λειτουργία παροχής υπηρεσιών είναι κυρίως η προσέγγιση στην οποία οι περισσότεροι άνθρωποι ανατρέχουν όταν θα αναφερθούν στο Μη Κερδοσκοπικό τομέα. Οι Οργανισμοί σε αυτήν την κατηγορία δύναται να παρέχουν γενικότερη υποστήριξη, συμβουλευτική υποστήριξη, στέγαση, πληροφορίες και/ή συγκεκριμένα προγράμματα ή δραστηριότητες για

ανθρώπους που βρίσκονται σε ανάγκη. Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί που ασχολούνται με τους πόρους και τον συντονισμό λειτουργιών είναι συχνά διαμεσολαβητικά όργανα που ο ρόλος τους είναι να βοηθούν στο συντονισμό και την υποστήριξη άλλων Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, και κυρίως σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Τέτοια όργανα δρουν «ως καταλύτες πληροφορίας και έρευνας σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο».

Ο Knight (1993) αναφέρεται και σε δυο ακόμη είδη αναφορικά με την κατηγοριοποίηση των Οργανισμών δηλαδή, την *κινητοποίηση* όπου ο σκοπός του Οργανισμού είναι να εντοπίζει χρήματα ή εθελοντές για αγώνες και την *επινοητικότητα*, όπου ο σκοπός είναι να εκφραστεί κάποιος μέσα από ένα είδος δημιουργικής τέχνης με τη συντροφιά άλλων.

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών είναι βάσει των μεθόδων ελέγχου και / ή εύρεσης πόρων (Courtney, 2002).

Ο Hatch (1980) διακρίνει τους Οργανισμούς που κατά κύριο λόγο λειτουργούν με επαγγελματικό έμμισθο προσωπικό και εκείνους που λειτουργούν με την υποστήριξη των εθελοντών. Οι Οργανισμοί μπορεί να ανήκουν σε οποιοδήποτε από τις παρακάτω τρεις διαστάσεις:

1. Αναλογία έμμισθου προσωπικού με εθελοντές
2. Αναλογία θεσμικής χρηματοδότησης με εθελοντικής χρηματοδότησης
3. Αναλογία υπηρεσιών/πόρων απευθυνόμενα σε μέλη ενάντια σε αυτές που απευθύνονται σε μη-μέλη

Το παραπάνω μπορεί να αποτελέσει ένα μοντέλο τριών διαστάσεων όπου θα επιτρέψει σε έναν Οργανισμό να τοποθετηθεί στην κατάλληλη διάσταση.

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών (Courtney, 1991; Ball, 1989; Hatch, 1980) διακρίνει τρία είδη Μη Κυβερνητικών Οργανισμών:

1. Ανεξάρτητοι τοπικοί Οργανισμοί, οι οποίοι μπορεί να επικεντρώνονται σε μια διαδικασία κοινοτικής εξέλιξης αντί της παροχής υπηρεσιών.
2. Οργανισμοί που είναι μία ομοσπονδία αποτελούμενοι από τοπικές ομάδες με μία σχετική τοπική αυτονομία.

3. Επαγγελματικοί εθνικοί Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί οι οποίοι διοικούνται άμεσα από τοπικές υπηρεσίες.

Στη συνέχεια, οι Hasenfield και Gildron (1993) κατηγοριοποιούν τις ομάδες αυτοβοήθειας και τους επαγγελματικούς οργανισμούς ανθρωπιστικών υπηρεσιών. Μία ομάδα αυτοβοήθειας ορίζεται ως μία ομάδα από μεμονωμένα άτομα που βιώνουν ένα κοινό πρόβλημα. Αυτά μοιράζονται τις προσωπικές τους ιστορίες και γνώσεις για να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον να ανταπεξέλθουν με την κατάσταση που βιώνουν και που ταυτόχρονα βοηθούν και βοηθιούνται..

Αντίθετα, οι Οργανισμοί ανθρωπιστικών υπηρεσιών χαρακτηρίζονται από προσωπικό που είναι επικεντρωμένο στην καριέρα. Εδώ τα άτομα που απαρτίζουν το προσωπικό δεν είναι αναγκαίο να βιώνουν οι ίδιοι προσωπικά τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίζουν και να διαχειριστούν.

Εν συνεχεία, οι Blau και Scott (1962) διακρίνουν τους Οργανισμούς σύμφωνα με το ποιος ωφελείται από την ύπαρξη τους. Σε Οργανώσεις αμοιβαίας βοήθειας ωφελούνται τα μέλη, σε ιατρικές φιλανθρωπικές Οργανώσεις ωφελούνται τα άτομα με μια συγκεκριμένη ιατρική διαταραχή, σε μια περιβαλλοντική φιλανθρωπική οργάνωση θα είναι το φυσικό περιβάλλον και ούτω καθεξής.

Τέλος, προσπάθειες έχουν γίνει προκειμένου να κατηγοριοποιηθεί ο τομέας με βάση το πεδίο δραστηριότητας. Οι Salamon και Anheier (1993) έχουν αναπτύξει μία Διεθνή Ταξινόμηση Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών (International Classification of Non-profit Organization – ICNPO) που διακρίνει δώδεκα ομάδες δραστηριότητας:

1. Κουλτούρα και αναδημιουργία
2. Έρευνα και εκπαίδευση
3. Υγεία
4. Κοινωνικές υπηρεσίες
5. Περιβάλλον
6. Ανάπτυξη και στέγαση
7. Νόμος, υπεράσπιση και πολιτική
8. Φιλανθρωπικοί μεσάζοντες και προώθηση εθελοντισμού
9. Διεθνείς δραστηριότητες

10. Θρησκεία
11. Επιχειρήσεις, επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία
12. Αυτά που δεν κατηγοριοποιούνται αλλού

Πλέον, οι κατηγορίες έχουν κατανεμηθεί σε είκοσι έξι υποκατηγορίες. Μετά τη δεκαετία του 1960 και αφού το σύστημα ταξινόμησης πέρασε από διάφορα στάδια κατανομής, η ταξινόμηση του International Classification of Non-Profit Organization ήταν η πιο χρήσιμη κι έτσι παρατηρούμε τρεις διαστάσεις:

- Δικαιούχοι
- Λειτουργία
- Τομέας λειτουργίας

Με σκοπό να μπουν κάποια όρια στον ορισμό των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, ορίστηκαν διάφορα κριτήρια από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, τα οποία είναι :

1. Μία οντότητα πρέπει να είναι επίσημη, με την έννοια ότι έχει δομή, ένα σύνταγμα και/ή ένα σύνολο κανόνων, που έχει καταχωρηθεί με την Επιτροπή Φιλανθρωπιών (Charity Commissioners), ένα κυβερνητικό σώμα ή ένα ενδιάμεσο εθελοντικό μη κερδοσκοπικό σώμα.
2. Μία οντότητα πρέπει να είναι συνταγματικά και θεσμικά ανεξάρτητη από κυβερνήσεις, με δικές τους οδηγίες λήψης αποφάσεων.
3. Μία οντότητα που δεν θα έχει ως αυτοσκοπό τη διανομή κέρδους και δεν θα είναι επιχειρησιακή. Ένας Οργανισμός μπορεί να έχει κέρδος, αλλά το κέρδος αυτό θα πρέπει να δοθεί πίσω σε αυτόν, δεν μπορεί να διανεμηθεί σε όσους έχουν ένα ενδιαφέρον για τον Οργανισμό όπως για παράδειγμα διαχειριστές, μέλη, στελέχη και άλλοι. Αποκλείονται οι περισσότεροι συνεταιρισμοί και τα ταμεία των ιδρυμάτων πρόνοιας.
4. Μία οντότητα θα πρέπει να επωφελείται σε ένα ουσιαστικό βαθμό από φιλανθρωπία ή την εθελοντική συμμετοχή πολιτών. Αυτό το εθελοντικό στοιχείο μπορεί να είναι εισόδημα από εθελοντικές πηγές, ή δέσμευση εθελοντικής εργασίας για τη διενέργεια πτυχών της εργασίας ή τη συμμετοχή των εθελοντών ως διαχειριστές, καθοριστικό χαρακτηριστικό του τομέα αυτού (Prashar, 1991).

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, πλέον, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κοινωνίας που ζούμε και είναι πολύτιμα όργανα με σημαντική συμμετοχή και στον επιχειρηματικό κόσμο.

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει έμφαση στη μακροπρόθεσμη επίδοση (performance) μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού.

Στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί το σύνολο στρατηγικών αποφάσεων και πράξεων με βάση των οποίων καθορίζεται η μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού. Περιλαμβάνει τέσσερα μέρη:

- Την ανίχνευση περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (Situation Analysis).
- Τη διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation).
- Την υλοποίηση στρατηγικής (Strategy Implementation).
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο (Strategy Evaluation and Control).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και κυρίως, την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών υπό το πρίσμα των δυνάμεων αλλά και αδυναμιών της επιχείρησης και ενσωματώνει θέματα όπως είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning), ο Περιβαλλοντικός Σχεδιασμός (Environmental Planning) και η Ανάλυση του Κλάδου (Industry Analysis). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning) γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός όσο το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές, καθώς είναι αποτελεσματικό ως εργαλείο για αναγνώριση νέων ευκαιριών για ανάπτυξη με σκοπό οι μάνατζερ να έχουν τους ίδιους στόχους.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, πολλές Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις στρέφονταν στην υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με πρωταρχικό στόχο την επιβίωση τους. Αυτό κάλλιστα έρχεται σε αντίθεση με τις επικαλούμενες αξιώσεις των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων ότι δε συνάδουν με τις αντιλήψεις και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στοχευμένη είναι η παρατήρηση του Peter Drucker (1989) για τη μη πειθαρχία στο εσωτερικό

των Οργανισμών και για την ανάγκη υιοθέτησης του στρατηγικού μανάτζμεντ από Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.

Εικοσιπέντε χρόνια πριν, το μανάτζμεντ θεωρούνταν «βρώμικη» λέξη για όσους ενασχολούνταν με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το μανάτζμεντ συνάδει με επιχειρηματικότητα, και οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί περηφανεύονταν για ότι δεν είχαν στιγματιστεί από την εμπορευματοποίηση και τον κερδοσκοπικό χαρακτήρα που οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν.

Πλέον, όμως, είναι απαραίτητο στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς περισσότερο από ότι στις επιχειρήσεις, κυρίως επειδή υστερούν στην οργάνωση ως τελική ανάλυση. Είναι γεγονός πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι αφοσιωμένες στο να κάνουν το καλό, αλλά αναγνωρίζουν πως οι καλές προθέσεις δεν είναι υποκατάστατο για οργάνωση, ηγεσία, επίδοση, ευθύνες και αποτελέσματα. Αυτά τα στοιχεία απαιτούν μανάτζμεντ και αυτό ξεκινάει με την αποστολή του Οργανισμού (Drucker, 1989).

Στη συνέχεια, λοιπόν, θα αναλυθεί το κάθε μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ και πως αυτό σχετίζεται με το μανάτζμεντ που υιοθετούν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Η υιοθέτηση ενός συστήματος εργαλείων και μοντέλων από τις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις κρίθηκε αναγκαία για να βοηθηθούν στη διαχείριση και κυρίως, στην ίδια τους την εξέλιξη που θα βρίσκει ανταπόκριση τόσο στις αξίες αλλά και στην αποστολή τους. Ο ανταγωνισμός για εύρεση και προσέλκυση χρηματοδοτήσεων και εθελοντών με άλλους εθελοντικούς οργανισμούς αυξήθηκε. Παράλληλα, ενισχύθηκε και ο ανταγωνισμός με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που αναλάμβαναν συμφωνίες παροχής ανθρωπίνων υπηρεσιών που παρέχονταν από δημόσιο φορέα.

Η πρόκληση αυτή οδήγησε, όπως αναφέρθηκε στην ανάγκη για εύρεση κατάλληλων εργαλείων και τρόπων που να βοηθήσουν τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς να απαντήσουν κάποια από τα πιο θεμελιώδη ερωτήματα που αφορούν το σκοπό τους, αυτό που προσπαθούν να επιτύχουν και πως ο σκοπός μπορεί να καθοριστεί και να επιτύχει την αποστολή και τους στόχους του.

Η υιοθέτηση, λοιπόν, τεχνικών και εργαλείων του στρατηγικού μανάτζμεντ αποτέλεσε για κάποιους αφορμή να χαρακτηρίσουν τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς ως επιχειρήσεις, που χάνουν την ξεχωριστή ταυτότητα και τις αξίες τους. Αντίθετα, για άλλους το στρατηγικό

μάνατζμεντ αποτελεί ένα αναγκαίο εμπορικό εργαλείο που επιβάλλεται σε ένα τομέα επιφυλακτικό που τείνει να χάνει την «ψυχή» του. Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει να είσαι πιο συγκεντρωμένος, να δημιουργείς μια ισχυρή αίσθηση ενότητας και κατεύθυνσης, να κατανοείς και να αναλύεις το περιβάλλον και να διαχειρίζεσαι πιο αποτελεσματικά έναν Οργανισμό (Courtney, 2002).

Οι διαφορές ανάμεσα στους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς και τις επιχειρήσεις σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ βρίσκεται αρχικά στην πηγή εισοδήματος τους. Οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις βασίζονται στο εισόδημα τους στην πώληση αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες. Οι πελάτες είναι εκείνοι που «πληρώνουν» για τα κέρδη και τα έξοδα της παροχής του προϊόντος και των υπηρεσιών.

Αντίθετα, κατά κανόνα οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στα χρήματα από ότι οι επιχειρήσεις. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι διότι είναι δύσκολο να τα συγκεντρώσουν και κυρίως διότι το σύνολο χρημάτων που διαθέτουν είναι πολύ λιγότερο από αυτό που τους απαιτείται (Drucker, 1989).

Τα έσοδά τους προέρχονται από συνδρομές, αξιολογήσεις, δωρεές ή χρηματοδότηση από τρίτους που πληρώνουν το κόστος και τα έξοδα. Στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ πελάτη και Οργανισμού. Έτσι, λοιπόν, το σχέδιο διαμόρφωσης στρατηγικών αποφάσεων έχει να κάνει με την πηγή εισοδήματος (strategic decision making) τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς.

Το κλειδί για την κατανόηση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να γίνει αντιληπτό ποιος πληρώνει για τις παραδοτέες υπηρεσίες. Όμως, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί δεν βασίζονται τη στρατηγική τους στα χρήματα και κυρίως δεν αποτελούν το επίκεντρο των στρατηγικών σχεδίων τους αλλά ξεκινούν με την επίδοση στην αποστολή τους (Drucker, 1989).

Μερικές θέσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετηθούν και από τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Η ανταγωνιστική στρατηγική, η ανάλυση του προσανατολισμού της αγοράς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage), η ανάλυση «SWOT», η αποστολή (mission statement), η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών (stakeholder analysis). Οι θέσεις αυτές σχετίζονται και με τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Πολλοί Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί θεωρούν πως

μία σωστά διατυπωμένη δήλωση αποστολής (mission statement) μπορεί να οδηγήσει στην προσέλκυση εθελοντών και δωρητών/χορηγών.

Επιπρόσθετα, πολλοί Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί έχουν ένα λειτουργικό συμβούλιο. Σε αντίθεση με το συμβούλιο διευθυντών στις επιχειρήσεις, το συμβούλιο διευθυντών στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς έχει την αρχική ευθύνη για το στρατηγικό σχεδιασμό (strategic planning) και το πρόγραμμα συγκέντρωσης κεφαλαίων (fundraising).

Ακόμη, έχουν κάτι που είναι σπάνιο, ένα διευθύνων σύμβουλο (Chief Executive Officer-CEO), ο οποίος ξεκάθαρα λογοδοτεί στο συμβούλιο και η επίδοσή του επανεξετάζεται ετησίως από την επιτροπή συμβουλίου. Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις επιχειρήσεις η επίδοσή του συμβουλίου επανεξετάζεται ετησίως ώστε να επιβεβαιώνεται πως δεν είναι ενάντια στους προκαθορισμένους στόχους απόδοσης.

Στο εσωτερικό των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, ο διευθύνων σύμβουλος και το συμβούλιο δεν είναι «αφεντικά», αλλά είναι συνεργάτες. Εργάζονται έχοντας ένα κοινό στόχο, με τον καθένα να έχει αναλάβει διαφορετικό κομμάτι στο έργο. Το συμβούλιο των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών διακρίνεται για την αποτελεσματικότητά του. Αυτό συμβαίνει διότι τα μέλη του έχουν υπηρετήσει ήδη στους Οργανισμούς αυτούς ως εθελοντές και είναι γνώστες των Οργανισμών (Drucker, 1989).

1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πριν ξεκινήσει ένας Οργανισμός τη διαμόρφωση στρατηγικής του πρέπει αρχικά να αναλύσει το περιβάλλον (Environmental Scanning) στο οποίο βρίσκεται και λειτουργεί. Δηλαδή να παρακολουθεί, να αξιολογεί και να διαδίδει την πληροφορία από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του, σε ανθρώπους - κλειδιά μέσα στον Οργανισμό.

Ο στόχος της ανίχνευσης και ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι να αναγνωριστούν οι στρατηγικοί παράγοντες, οι οποίοι με την κατάλληλη επεξεργασία των εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων θα προσδιορίσουν το μέλλον του Οργανισμού.

Ο πιο συχνός τρόπος ανίχνευσης του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός Οργανισμού είναι μέσα από την «SWOT» ανάλυση. Ακρωνύμια για να περιγράψει τις λέξεις: Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) και

είναι στρατηγικοί παράγοντες για κάθε Οργανισμό. Η ανάλυση αυτή του μανάτζμεντ μπορεί να υιοθετηθεί τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (Wheelen & Hunger, 2015).

Έτσι, λοιπόν, το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές όπως Δυνάμεις (Strengths) και Αδυναμίες (Weaknesses) που ενυπάρχουν μέσα στον Οργανισμό. Ως Δυνάμεις θεωρούνται οι πόροι που ένας Οργανισμός διαθέτει και οι ικανότητες που μπορεί να αναπτύξει. Αυτά τα δύο μπορούν να τα εκμεταλλευτούν και να αναπτυχθούν έτσι σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, ως Αδυναμίες χαρακτηρίζονται οι πόροι και οι ικανότητες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση ενός Οργανισμού, αλλά δεν υπάρχουν στο εσωτερικό του. Και εξαιτίας αυτού στερείται ο Οργανισμός της δυνατότητας να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen & Hunger, 2015).

Στη συνέχεια, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές όπως Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats), οι οποίες βρίσκονται έξω από τον Οργανισμό αλλά τον επηρεάζουν άμεσα.

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί στο Γενικευμένο περιβάλλον (Societal Environment) και το Άμεσο περιβάλλον (Task Environment). Το Γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει όλους τους Οργανισμούς και το Άμεσο περιβάλλον επηρεάζει το άμεσο κλαδικό περιβάλλον του. Οι δυνάμεις που επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον ενός Οργανισμού είναι: η πολιτική (Political-Legal), η οικονομική (Economical), η κοινωνική-πολιτιστική (Socio-cultural) και η τεχνολογική (Technological), όλες μαζί αποτελούν την ανάλυση «PEST» από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων τους (Wheelen & Hunger, 2015).

Το Άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα τον Οργανισμό και επηρεάζονται και αυτά από αυτόν. Παραδείγματα αποτελούν οι κυβερνήσεις, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι, οι χορηγοί, οι ειδικών συμφερόντων ομάδες, οι τοπικές κοινότητες. Το συγκεκριμένο περιβάλλον εξετάζεται από την ανάλυση «Porter», από το όνομα του καθηγητή Michael Porter, ο οποίος την έκανε δημοφιλή, και διακρίνει τις σημαντικές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Αυτές είναι οι εξής: Η απειλή νεοεισερχομένων, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών, η διαπραγματευτική δύναμη των

αγοραστών και των προμηθευτών και η δύναμη των άλλων ενδιαφερομένων (Wheelen & Hunger, 2015).

1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ως διαμόρφωση στρατηγικής ορίζεται η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών έχοντας ως υπόβαθρο τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης που έχουν οριστεί με βάση την ανάλυση «SWOT». Σε αυτό το στάδιο, ορίζονται η Αποστολή (Mission) και το Όραμα ενός Οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η Αποστολή αποτελεί αυτό που προσφέρει ο Οργανισμός στην κοινωνία είτε αυτό είναι προϊόν ή υπηρεσία. Στην Αποστολή περιλαμβάνονται συνήθως οι αξίες και η φιλοσοφία του Οργανισμού, δηλώνει πού βρίσκεται τώρα και σε ποιο σημείο θέλει να φτάσει, δηλαδή ποιο είναι το όραμά (Vision) του (Steiss, 2003).

Μία σωστά διατυπωμένη Αποστολή αναφέρεται σε μία συνεχή υπενθύμιση για την ανάγκη να κοιτάζουν εκτός του Οργανισμού όχι μόνο για «πελάτες», αλλά επίσης για μέτρα επιτυχίας (Drucker, 1989). Η διαμόρφωση στρατηγικής και ειδικότερα η επίτευξη του οράματος της επιτυγχάνεται μέσα από τους σκοπούς (objectives), τις στρατηγικές (strategies) δηλαδή το πλάνο που δημιουργεί για να επιτύχει την Αποστολή και τους σκοπούς της, και τις πολιτικές (policies) που υιοθετεί, δηλαδή τις κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθεί για τη λήψη αποφάσεων.

Τα στρατηγικά στελέχη καλούνται να αναγνωρίσουν τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησης ή του Οργανισμού και να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο των προγραμμάτων και των πολιτικών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να συναντούν αυτές τις ανάγκες (Steiss, 2003).

Πολλές φορές, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί δυσκολεύονται να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους λόγω της ύπαρξης χορηγών οι οποίοι μπορεί να εμποδίζουν το μάνατζμεντ, με το φόβο ο χορηγός να αποσύρει ή ακόμη και να ακυρώσει τη χρηματοδότηση του.

Ο αμφίσημος τρόπος με τον οποίο έχουν εκφραστεί οι λειτουργικοί σκοποί των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών μπορεί να επιδράσει στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Με δεδομένο αυτό δημιουργούνται ευκαιρίες για εσωτερική πολιτική και κυρίως, για μετατόπιση του στόχου των Οργανισμών. Αυτό σημαίνει πως οι μάνατζερ εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες που τους προσφέρουν οι ασαφείς στόχοι, κινούνται ελεύθερα, δίνοντας χώρο στην

ικανοποίηση των προσωπικών τους σκοπών. Το ίδιο το μάνατζμεντ των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, λοιπόν, σε κάποιες περιστάσεις τείνει να αγνοεί τις ανάγκες του πελάτη και επικεντρώνεται στις επιθυμίες του χορηγού (Wheelen & Hunger, 2015).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα όπως αναφέρει συχνά η πανεπιστημιακή διοίκηση είναι, το γεγονός ότι οι άνθρωποι θα δωρίσουν πιο εύκολα χρήματα για ένα νέο πανεπιστημιακό κτήριο το οποίο θα φέρει το όνομα του δωρητή. Δε θα δωρίσουν, όμως, χρήματα για πιο καίρια προβλήματα, όπως η συντήρηση των υφιστάμενων κτηρίων.

Τέτοια προβλήματα διαιωνίζονται διότι η επιλογή του συμβουλίου διευθυντών δε βασίζεται στην εμπειρία τους στο μάνατζμεντ αλλά στην ικανότητα τους να συνεισφέρουν με τη συγκέντρωση χρημάτων δηλαδή το «fundraising» και την καλή συνεργασία με πολιτικούς. Τα συμβούλια των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων τείνουν να είναι πολύ μεγαλύτερα στους Οργανισμούς από τα συμβούλια στον επιχειρηματικό κόσμο.

Ακόμη, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί παρέχουν υπηρεσίες που είναι δύσκολο να μετρηθούν και επομένως ο οικονομικός προγραμματισμός, αφορά περισσότερο με τις εισροές πόρων, το οποίο δύναται να μετρηθεί.

Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί ως μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ αναπτύσσουν στρατηγικές οι οποίες θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν τους επιθυμητούς στόχους για την παροχή της κατάλληλης υπηρεσίας. Έχοντας ως στόχο το χαμηλό κόστος και τη μεγάλη και σωστή χρήση των εθελοντών, οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί επιλέγουν στρατηγικές όπως η στρατηγική «κουβαλήματος» (Strategic Piggybacking), οι συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες (Wheelen & Hunger, 2015).

Πιο αναλυτικά, η στρατηγική «κουβαλήματος» (Strategic Piggybacking) εμπνευσμένη από τον Nielsen, αναφέρεται στην ανάπτυξη μιας νέας δράσης για έναν Μη Κυβερνητικό Οργανισμό, η οποία θα παράγει τα απαραίτητα κεφάλαια που θα καλύψουν τη διαφορά ανάμεσα σε έσοδα και έξοδα. Η νέα αυτή δραστηριότητα, συνδέεται τυπικά κατά κάποιο τρόπο στην αποστολή της οργάνωσης, αλλά ο σκοπός της είναι να βοηθήσει στην επιχορήγηση των βασικών προγραμμάτων του Οργανισμού και συνδέεται μονάχα με την αξία των χρηματικών ροών της. Ο Οργανισμός επενδύει σε νέα, ασφαλή «χρυσορυχεία» (cash-cows), τα οποία θα χρηματοδοτήσουν ουσιαστικά τις τρέχουσες ταμειακές ροές.

Αυτού του είδους η στρατηγική δεν είναι καινούρια, είναι όμως πολύ δημοφιλής. Αν και τα στρατηγικά «κουβαλήματα» (Strategic Piggybacking) μπορούν να βοηθήσουν τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς να αυτό-επιδοτήσουν την πρωταρχική τους αποστολή και να πραγματοποιήσουν καλύτερη χρήση των πόρων τους, υπάρχουν αρκετά μειονεκτήματα (Wheelen & Hunger, 2015).

Αρχικά, το εγχείρημα αυτό μπορεί βραχυπρόθεσμα να οδηγήσει σε απώλεια εσόδων. Στη συνέχεια, μία τέτοια στρατηγική μπορεί να υποσκάπτει, να παρεμβάλει την αρχική αποστολή του Οργανισμού. Τρίτον, η υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει το κοινό αλλά και τους χορηγούς σε περιορισμό των συνεισφορών τους ειδικά εάν λάβουν αρνητικές απαντήσεις για τις δραστηριότητες αυτές. Τέλος, το εγχείρημα αυτό μπορεί να εμπλακεί με τις εσωτερικές λειτουργίες των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών.

Για την αποφυγή των παραπάνω ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός πρέπει να αξιολογήσει τους πόρους του προσεκτικά πριν επιλέξει την κατάλληλη γι' αυτόν στρατηγική. Ένας άλλος τρόπος εξεύρεσης πόρων για τις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις αποτελεί η στρατηγική των συγχωνεύσεων καθώς είναι ως ένα τρόπος ελάττωσης του κόστους.

Μία τελευταία στρατηγική που υιοθετείται συχνά από τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς είναι οι στρατηγικές συμμαχίες. Οι συμμαχίες αυτές περιλαμβάνουν ανάπτυξη δεσμών συνεργασίας με άλλους Οργανισμούς. Συχνά, χρησιμοποιούνται από τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς ως ένας τρόπος για να βελτιώσουν την ικανότητα τους να εξυπηρετούν τους πελάτες τους ή να αποκτήσουν πόρους οι οποίοι θα τους επιτρέψουν να διατηρήσουν την ταυτότητα τους. Οι υπηρεσίες μπορούν να παραχθούν και να αγοραστούν μέσα από συνεργασία με άλλους οργανισμούς από να τις αντιμετώπιζαν μόνοι τους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες και οι συγχωνεύσεις αποτελούν πλέον στερεότυπο ανάμεσα στους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Φυσική εξέλιξη των ανωτέρω φαίνεται να είναι μία στρατηγική συμμαχία των επιχειρήσεων με Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Χαρακτηριστικό είναι πως ήδη οι επιχειρήσεις έχουν σχηματίσει συμμαχίες με πανεπιστήμια, χρηματοδοτώντας τις έρευνες τους λαμβάνοντας ως «αντάλλαγμα» το δικαίωμα προαίρεσης στα αποτελέσματα αυτών των ερευνών. Οι εταιρείες βρίσκουν πιο οικονομικό κι «φθηνό» να πληρώσουν τα πανεπιστήμια να κάνουν έρευνες από το να τις πραγματοποιήσουν οι ίδιες.

Από την άλλη πλευρά, τα πανεπιστήμια χρειάζονται κεφάλια για προσελκύσουν ανώτατους καθηγητές αλλά και να διατηρήσουν τα ακριβά τους εργαστήρια (Wheelen & Hunger, 2015).

1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής, οι πολιτικές και οι στρατηγικές που έχουν διαμορφωθεί τίθενται πλέον σε δράση. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές τόσο μέσα στη συνολική κουλτούρα, τη δομή, όσο και / ή το σύστημα οργάνωσης ολόκληρου του Οργανισμού. Σε αυτό το κομμάτι συμπεριλαμβάνονται τα προγράμματα, ο προϋπολογισμός και οι διαδικασίες.

Τρεις επιπλοκές παρατηρούνται αναφορικά με την υλοποίηση στρατηγικής. Πρώτον, η δυσκολία στο να θέτεις τους στόχους και την αποστολή, για μία άυλη και δύσκολη στο να μετρηθεί υπηρεσία, οδηγεί στην περιπλοκή της εξουσιοδότησης για τη λήψη αποφάσεων. Λόγω της μεγάλης και απαραίτητης εξάρτησης από τους χορηγούς για οικονομική υποστήριξη, η ανώτατη διοίκηση μιας Μη Κερδοσκοπικής Οργάνωσης πρέπει να είναι συνεχώς σε εγρήγορση σε ότι αφορά την άποψη του χορηγού για οποιαδήποτε οργανωτική δραστηριότητα. Αυτή η απαραίτητη προσοχή οδηγεί σε αμυντική αποκέντρωση, όπου η ανώτατη διοίκηση διατηρεί όλο το κύρος μη δίνοντας στους χαμηλότερης θέσης μάνατζερ να αναλάβουν κάποια δράση και που μπορεί να οδηγήσει τους χορηγούς σε ένσταση προς αυτή.

Στη συνέχεια, η εξωτερική και η εσωτερική ολοκλήρωση είναι σημαντικό τόσο για τους Οργανισμούς όσο και για τις επιχειρήσεις. Λόγω της απαραίτητης εξάρτησης στους εξωτερικούς χορηγούς, μια ειδική ανάγκη δημιουργείται για ανθρώπους σε ρόλους διαμεσολάβησης που συνδέονται τόσο με εσωτερικές όσο και με εξωτερικές ομάδες. Αυτός ο ρόλος είναι αναγκαίος ειδικά όταν οι χορηγοί είναι ποικίλοι και η υπηρεσία που προσφέρουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι άυλη με μία ευρύ αποστολή και πολλαπλούς στόχους.

Τέλος, στους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς τα στρατηγικά στελέχη μπορεί να δίνουν περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα σε κατώτερα στελέχη και εθελοντές. Γεγονός που βρίσκει αντίθετα τα στελέχη που κατέχουν την επαγγελματική εμπειρία και να αντιδρούν στις οποιεσδήποτε αποφάσεις και προαγωγές (Wheelen & Hunger, 2015).

1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Στο τελευταίο κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ, βρίσκεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος, δηλαδή η παρακολούθηση της πραγματικής επίδοσης με την επιθυμητή. Πιο, συγκεκριμένα συγκρίνεται ουσιαστικά η διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίηση της. Με την αξιολόγηση και τον έλεγχο εντοπίζονται οι αδυναμίες στα προηγουμένως εφαρμοσμένα στρατηγικά πλάνα και αυτό διεγείρει ολόκληρη την διαδικασία για να ξεκινήσει ξανά. Η επίδοση είναι το τέλος των δραστηριοτήτων, δηλαδή περιλαμβάνει το πραγματικό αποτέλεσμα των διεργασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Όπως έχουμε αναφέρει νωρίτερα κάποια ιδιόμορφα χαρακτηριστικά στους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς περιορίζουν τη συμπεριφορά του και επηρεάζουν το στρατηγικό του μάνατζμεντ. Αναφορικά, λοιπόν, με το κομμάτι της αξιολόγησης και τον έλεγχο υπάρχουν δύο προβλήματα που εμφανίζονται συχνά:

Πρώτον, οι ποινές και οι ανταμοιβές έχουν λίγη ή καμία σχέση με την επίδοση. Όταν τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα ή είναι αόριστα, τότε δεν μπορούν να αποδοθούν οι ποινές για το ποιος είναι ο υπαίτιος αλλά ούτε και οι ανταμοιβές.

Δεύτερον, οι εισροές περισσότερο από τις εκροές ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό. Επειδή οι εισροές μπορούν να μετρηθούν πιο εύκολα από ότι οι εκροές, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί επικεντρώνονται σε αυτές παρά στην ίδια την απόδοση.

Λόγω αυτών των επιπλοκών, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανώσεις μπορούν να ξοδεύουν χρήματα με πολλούς τρόπους, ειδικά σε διοικητικό κόστος και έξοδα. Εξαιτίας αυτού, γίνεται εξαιρετικά σύνθητες να υπολογίζονται οι αναλογίες συγκρίνοντας τη συνολική στήριξη και τα έσοδα με τα ποσά που δαπανώνται για συγκεκριμένες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών.

Για παράδειγμα, οι αναλυτές ανησυχούν όταν το συνολικό ποσό που ξοδεύεται για την αποστολή του οργανισμού είναι μικρότερο του 50% του συνολικού εισοδήματος που δέχονται από χορηγούς και δραστηριότητες. Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί δεν θα έπρεπε να ξοδεύουν πάνω από το 35% σε διοικητικά έξοδα και τα κόστη των εξόδων των χρηματοδοτήσεων δεν θα έπρεπε να ξεπερνούν το 15% του συνολικού εισοδήματος (Wheelen & Hunger, 2015).

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση επικεντρώνονται σε εσωτερικές απαιτήσεις για την υλοποίηση επιλεγμένων στρατηγικών. Η ανατροφοδότηση (feedback) από αυτές τις αξιολογήσεις χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό απαραίτητων τροποποιήσεων στην κατανομή πόρων και τις διεργασίες και τη δομή της οργάνωσης. Μια εκτίμηση της συνολικής ικανότητας του Οργανισμού βοηθάει στο να συσχετιστεί με τις απαιτήσεις του εξωτερικού και το εσωτερικού περιβάλλοντος του.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ προσδίδει ένα σημείο επαφής ανάμεσα στην ικανότητα απόδοσης του Οργανισμού, τις ευκαιρίες αλλά και τις προκλήσεις που ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν στο ευρύτερο περιβάλλον (Steiss, 2003). Έτσι, λοιπόν, βλέπουμε πώς οι διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες και ιδρύματα που χρηματοδοτούν τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, τις κρατούν υπόλογους μέσα από διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης ώστε οι χρηματοδοτήσεις που καταβάλλουν να είναι εντός των προγραμματισμένων. Οι διαδικασίες αυτές συχνά είναι σαν ένα είδος πλαισίου παρόμοιο με αυτό του μάνατζμεντ και δίνει έμφαση στους στόχους, τους σκοπούς, τα αποτελέσματα, τους δείκτες επίδοσης και προϋπολογισμών, όπως και των μηχανισμών ελέγχου και παρακολούθησης.

Αυτό στο οποίο πρέπει να «ανταγωνιστούν» οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί είναι με άλλους αντίστοιχους Οργανισμούς αλλά παράλληλα και με δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς με σκοπό την ανεύρεση χρηματοδοτήσεων, προσοχής, εμπορικών συμφωνιών, χρηματοδοτήσεων, προσωπικού (Clutterbuck & Dearlove, 1996). Γι' αυτό το λόγο πρέπει να επιδείξουν πως είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές όπως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, επιδεικνύοντας έτσι το στρατηγικό τους πλεονέκτημα.

1.8 ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Η ανάγκη για εξέλιξη του μάνατζμεντ των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων παρατηρήθηκε στην αναφορά του Handy, «Improving the effectiveness of the voluntary sector» (Courtney, 2002) εφόσον ο ρόλος του τομέα αυτού διευρυνόταν και οι υπηρεσίες που προσέφεραν αναζητούσαν «εμπειρία». Σε αυτή την ανάγκη για την «εκπαίδευση» του τομέα απάντησαν εκπαιδευτικά ιδρύματα, οργανισμοί κατάρτισης και ιδιωτικές επιχειρήσεις όπως η IBM και η

National Westminster Bank, με υποστηρικτικά και αναπτυξιακά προγράμματα για Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς με σκοπό τη βελτίωση των δεξιοτήτων του μάνατζμεντ.

Ο συσχετισμός του μάνατζμεντ με τις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις προκάλεσε πολλές αντιδράσεις τόσο αρνητικές όσο και θετικές. Μία άποψη ήταν ότι το μάνατζμεντ θα αποτελέσει ένα Δούρειο Ίππο, όπου ξένα συστήματα και πρακτικές θα διεισδύσουν στον τομέα, με αποτέλεσμα να υπονομεύσουν την αυτονομία, τις αξίες και τη βασική ταυτότητα των επιμέρους οργανισμών αλλά και του συνόλου του τομέα (Courtney, 2002).

Πολλοί Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί αντέδρασαν σε αυτή την ανάγκη για μία προσέγγιση μάνατζμεντ, με επιμονή στην άποψη πως δεν θα έπρεπε να μοιάζουν με τον ιδιωτικό τομέα. Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί μοιάζουν με τις επιχειρήσεις καθώς έχουν πελάτες, παρέχουν υπηρεσίες και εντέλει πρέπει να χρηματοδοτηθούν με τον έναν τρόπο ή άλλον (Handy, 1988). Αυτά αποτελούν κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ, λειτουργία του οποίου είναι η αποσαφήνιση ουσιαστικά του στόχου του Οργανισμού με τη συνεχή ανάπτυξη αλλά και τον έλεγχο των στρατηγικών μέσω των οποίων θα επιτυγχάνουν αυτούς τους στόχους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

1. Κολιόπουλος, Κ., (2008): «Η στρατηγική σκέψη από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα», σελ. 44-45
2. Courtney, R., (2002): “Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations”, London: Routledge.
3. Steiss, A.W., (2003): “Strategic Management for Public and Non Profit Organizations, page 1-2.
4. Wheelen & Hunger, (2015): ”Strategic Management and Business Policy, Pearson Education, Inc.
5. Drucker, P.F, (July –August 1989): “What business can learn from nonprofits”, Business Review
6. Porter, M. E., (1996): “What is Strategy?”, Harvard Business Review
7. Clark, R., (1976): “Policy Implementation: Problems and potentials.” The Southern Political Science Association Meeting.

8. Drucker, P. F., (1974): "Management: Tasks, Responsibilities, Practices." New York: Harper & Row, p. 494- 496.
9. Bourgeois, L.J., (1980): "Strategy and environment: a conceptual integration", Academy Management Review
10. Vancil, R.F., (1977):"Strategy formulation in complex organizations. Strategic Planning Systems. Peter Lorange and Richard F. Vancil, eds. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., p. 4.
11. Anthony, R.N., & Herzlinger, R., (1975): "Management Control in Non-Profit Organizations". Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, p. 316.
12. Hill, C.W.L & Jones, G.R., (1998): "Strategic Management—An Integrated Approach", 4th edition. Boston: Houghton Mifflin Co., chapter 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΟΔΟ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

2.1 ΑΝΟΔΟΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Ιστορική Αναφορά

Ο όρος «Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις», χρησιμοποιήθηκε αρχικά το 1945 από τα Ηνωμένα Έθνη, λόγω της ανάγκης διαχωρισμού για τα δικαιώματα συμμετοχής στο Χάρτη του των διακυβερνητικών εξειδικευμένων γραφείων/ οργανισμών (agencies) και των διεθνών ιδιωτικών οργανισμών. Στα Ηνωμένα Έθνη, όλα τα είδη ιδιωτικών οργάνων αναγνωρίζονται ως ΜΚΟ. Μοναδικό κριτήριο για την ένταξή τους σε αυτήν την κατηγορία είναι η ανεξαρτησία τους από τον κυβερνητικό έλεγχο, να μην επιδιώκουν την πρόκληση των κυβερνήσεων ως πολιτικό κόμμα ή να διακρίνονται από ελλιπή αντίληψη για τα ανθρώπινα δικαιώματα και να μην αποσκοπούν στο κέρδος και να είναι νόμιμοι οργανισμοί (Mostashari, 2005).

Με στόχο το διεθνισμό και την ανάπτυξη ο Henri La Fontaine, κάτοχος του Νόμπελ Ειρήνης το 1913, δημιούργησε το Κεντρικό Γραφείο Διεθνών Σχέσεων με σκοπό τη σύνδεση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων με διαφορετικές χώρες ανά τον κόσμο. Τα Ηνωμένα Έθνη νομιμοποίησαν διαδικασίες για συνεργασία με Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς το 1945 όπως ήδη αναφέρθηκε. Εκτιμάται πως ενώ το 1948, περισσότεροι από 41 Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί απήλαυσαν συμβουλευτικό ρόλο με το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο (ECOSOC) του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, το 1968 ανήλθαν στις 500. Το 1992, παρατηρήθηκε ότι πάνω από χίλιες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να συμβουλεύουν το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο, αριθμός που ξεπερνάει τις δέκα χιλιάδες, εάν μετρηθούν και οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που συμβούλευαν και συμμετείχαν άμεσα στις διαδικασίες με άλλα όργανα του Οργανισμού (Goel, 2004).

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες ήταν κρίσιμες αναφορικά με την άνοδο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων ειδικότερα στον Τρίτο Κόσμο. Ο σκοπός της εμφάνισης των

Οργανώσεων αυτών, που από τη φύση τους είχαν ως στόχο την προσφορά υπηρεσίας, οφειλόταν σε πολεμικές συρράξεις και κοινωνικές διαταραχές και στην ανάγκη αποτελεσματικής ανταπόκρισης σε καταστάσεις κρίσεων. Οι διαφορές στις ιδεολογικές και κοινωνικές αξίες, αλλά και τέλος, στη διαπίστωση ότι ούτε οι κυβερνήσεις και ούτε ο ιδιωτικός τομέας διέθεταν τη θέληση ή τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν τα άμεσα και επίμονα προβλήματα βοήθησαν στην εμφάνιση και τελικά την άνοδο των εθελοντικών οργανώσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εμφάνιση σημαντικού αριθμού Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στο Μπαγκλαντές κατά τη διάρκεια αλλά και μετά τον πόλεμο για την ανεξαρτησία του το 1971. Από το 2003, έχουν καταγραφεί πάνω από είκοσι χιλιάδες ενεργείς Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στο Ιράν (Mostashari, 2005)..

Επιπλέον, η δεκαετία του 1990 ήταν αυτή που σημάδεψε τον τομέα αυτόν καθώς πραγματοποιήθηκε μία έκρηξη δύναμης των διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, οι οποίες προώθησαν κρίσιμα θέματα σε παγκόσμιες πλατφόρμες. Η δύναμη τους αυτή, έγινε αισθητή αρχικά το 1992 στην Σύνοδο Κορυφής για τη Γη (Earth Summit) στο Ρίο Ντε Τζανέιρο με παρουσία πάνω από δύο χιλιάδων εκπροσώπων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, οι οποίοι συνέβαλαν σημαντικά στις διαβουλεύσεις. Αντίστοιχη παρουσία παρατηρήθηκε το 1994 στο Παγκόσμιο Συνέδριο Πληθυσμού στο Κάιρο (Cairo World Population Conference), αλλά και το 1995 στο Πεκίνο στο 4^ο Παγκόσμιο Συνέδριο για τις Γυναίκες (Fourth World Conference on Women) με παρουσία περίπου δύο χιλιάδων εθνικών και διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων να κυριαρχούν στο συνέδριο.

Από τότε παρατηρείται έντονα η συμμετοχή διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είτε με άμεση συμμετοχή στα παγκόσμια συνέδρια είτε με παράλληλα συνέδρια (Goel, 2004). Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, και κυρίως οι παγκόσμιες οργανώσεις, έχουν τη δύναμη να επιδρούν στην παγκόσμια σκηνή, τόσο επηρεάζοντας εγχώριες και διεθνείς πολιτικές όσο και πραγματοποιώντας κινητοποιήσεις εναντίον πολιτικών που θεωρούνται ανεπιθύμητες.

Η επανάσταση στον τομέα της πληροφορίας και επικοινωνίας τους έχει δώσει τη δυνατότητα να συγκεντρώνουν, να συγκρίνουν, να επιλέγουν και να δημοσιεύουν πληροφορίες για ποικίλα θέματα κάτι που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την άνοδο του τομέα. Η εξέλιξη αυτή έχει προωθήσει έντονα τη διαμόρφωση συμμαχιών με άλλες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και την εξεύρεση ως διαμεσολαβητών οργανώσεων για χρηματοδότηση και πληροφορία.

2.2 Η ΑΝΟΔΟΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Η δημιουργία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων δεν επιτεύχθηκε εν μία νυκτί. Η ίδρυση τους απαιτεί χρόνο και σαφώς χρειάζονται ορισμένα στάδια ανάπτυξης. Το πρώτο στάδιο είναι η υλοποίηση και η ανάπτυξη. Σε αυτό το στάδιο ομάδες μεμονωμένων ατόμων εντοπίζουν κοινές ανάγκες και κοινά προβλήματα στα οποία ανταποκρίνονται συλλογικά. Στη συνέχεια, εκλέγονται επικεφαλείς και ορίζονται οι απαιτούμενες προσδοκίες από τα συμβαλλόμενα μέλη. Αρχικά, οι εσωτερικοί κανονισμοί λειτουργίας και διοίκησης δεν έχουν διαμορφωθεί, ενώ αντίθετα προτεραιότητα δίνεται στις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες και στα έργα (projects).

Το δεύτερο στάδιο είναι η εδραίωση του Οργανισμού. Οι επικεφαλείς διαμορφώνουν έναν πυρήνα από όπου εκείνοι τοποθετούνται και λαμβάνουν περαιτέρω αποφάσεις που γίνονται αποδεκτές από τα μέλη του Οργανισμού. Σε αυτό το στάδιο ο Οργανισμός διαμορφώνει και αναπτύσσει την τεχνογνωσία της, είτε αυτή είναι μία υπηρεσία ή ένα προϊόν που μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος των δικαιούχων της. Έτσι, λοιπόν, στην πραγματικότητα είναι αυτή η ευκαιρία όπου θα εκτελέσει τις δραστηριότητες και τα προγράμματά του αποτελεσματικά και αποδοτικά και θα δώσει τη διακριτή υπεροχή συγκριτικά με τους άλλους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς.

Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό καθώς πολλές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις παραμένουν σε αυτό και καταλήγουν αδρανείς και αντενεργείς. Πολλές φορές οφείλεται στην ανικανότητα της ηγεσίας να διατηρήσει το ενδιαφέρον των μελών της ώστε να κυνηγήσουν τους στόχους του Οργανισμού ή ακόμη οφείλεται στην ανικανότητα να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο οι Οργανώσεις λειτουργούν.

Το τελευταίο στάδιο της ανάπτυξης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι αυτό της θεσμοθέτησης (institutionalization). Σε αυτό το σημείο ο Οργανισμός διαθέτει όλα τα προαπαιτούμενα για την μακροχρόνια επιβίωση του. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να υλοποιήσει τα προγράμματα και τα έργα του, τα οποία όμως θα έχουν σίγουρη στρατηγική επίδραση στην γεωγραφική του θέση (Garila, 1987).

Πλέον, σε αυτό το στάδιο ο Οργανισμός διαθέτει σταθερή πηγή πόρων, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά και έχει δημιουργήσει συνεργασίες και κατάλληλη δικτύωση. Η περιοχή κάλυψης αλλά και το μέγεθος του Οργανισμού έχει επεκταθεί, ενώ παράλληλα έχει αυξηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών ή προϊόντων που προσφέρει. Αυτή η αλλαγή μεταμορφώνει τους Οργανισμούς αυτούς σε ιδρύματα και ταυτόχρονα αναπτύσσεται ολόκληρος ο τομέας.

Είναι σημαντικό οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να διαθέτουν δικό τους εκλογικό σώμα (constituency) και μία τοπική πηγή πόρων, καθώς είναι απαραίτητα για την επιβίωση τους ως ιδρύματα. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις υπάρχουν σαφώς και λόγω των ανθρώπων, αυτό το εκλογικό σώμα είναι που θα δώσει στον οργανισμό τον χαρακτήρα του, την αξιοπιστία και κυρίως, την υποστήριξη που χρειάζεται (Garila, 1987).

2.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Υπάρχουν πολλές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις με διαφορετικά επίπεδα πλούτου και διαφορετικού αντικειμένου. Ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε πολίτης αντιλαμβάνεται τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι θέμα προοπτικής και κυρίως, εξαρτάται από το ρόλο που λαμβάνουν οι Οργανώσεις ως μοντέλο ισορροπίας ή διαμάχης στην κοινωνική δράση. Πολλές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις κινούνται πέραν της συμβατικής εργασίας, με έμφαση στο να δρουν και να πράττουν ουσιαστικά και έτσι επιχειρούν να εμπλουτίσουν τον αντίκτυπό τους μέσα από την άσκηση της επιρροής.

Έτσι, λοιπόν, η παρουσία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων κρίνεται μέσα από πολλά επίπεδα ώστε έτσι και να αξιολογηθεί η συμβολή τους στον χώρο. Κατά βάση οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις εκπληρώνουν τρεις μεγάλες λειτουργίες:

1. Την παροχή υπηρεσιών (π.χ. η αρωγή, η κοινωνική πρόνοια, οι βασικές ικανότητες).
2. Την παροχή εκπαίδευσης (π.χ. οι βασικές ικανότητες και συχνά η κριτική ανάλυση κοινωνικών περιβαλλόντων) και τέλος,
3. Την προάσπιση δημόσιας πολιτικής (π.χ. την άσκηση παρασκηνιακής πολιτικής πίεσης για διεθνή ενίσχυση με συγκεκριμένους σκοπούς και τον έλεγχο ή την προώθηση σχετικών κυβερνητικών πολιτικών).

Οι λειτουργίες αυτές συμβάλλουν στην κάλυψη κενών σε τομείς που οι αρμόδιες υπηρεσίες και οι κυβερνήσεις είναι απύσυχες, έτσι λοιπόν, διακρίνεται η συμβολή των Οργανώσεων αυτών και η άνοδος τους τα τελευταία χρόνια.

Η άνοδος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων έχει οδηγήσει στη διαμεσολάβηση τους με τις κοινότητες και τις άμεσες ανάγκες τους καθώς καλούνται να καλύψουν κενά που οι αρμόδιες κυβερνήσεις αδυνατούν. Ο ρόλος αυτός των Οργανώσεων ως κέντρα υλοποίησης δεν είναι κακός αλλά εξαρτάται πάντα από το είδος βοήθειας που καλούνται να προσφέρουν και που να συμβάλουν για υλοποίηση.

Ουσιαστικά, λοιπόν, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις βοηθούν τις κυβερνητικές δυνάμεις με το να παίρνουν το «βάρος» της ανάπτυξης και της υλοποίησης στα χέρια τους. Αντικείμενο τους, βέβαια, δεν είναι να αποδυναμώσουν το κράτος και να το απελευθερώσουν από τις αρμοδιότητες του, αντίθετα πολλές Οργανώσεις εργάζονται στηριζόμενοι στο ότι οι κυβερνήσεις οφείλουν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους και να λογοδοτούν για ενέργειες που παίρνουν ή αποτυγχάνουν να πάρουν.

Ένας ακόμη λόγος που οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν κατορθώσει να ανέβουν βρίσκεται στο ρόλο που έχουν λάβει να ελέγχουν τι πραγματικά υλοποιούνται στις κυβερνητικές δραστηριότητες.

2.4 ΟΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΟΔΟ ΤΟΥΣ

Στις μέρες μας επικρατεί η γενική εντύπωση πως υπάρχει μία αμοιβαία δυσπιστία ανάμεσα στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και την οποιαδήποτε κυβέρνηση. Η συνύπαρξη των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων με τις κυβερνήσεις συνεπάγεται στο ότι οι Μη Κυβερνήσεις Οργανώσεις απαιτούν περισσότερα από απλά την ελευθερία του να κάνουν το έργο τους και δεν αναζητούν να επηρεάσουν μεγαλύτερες περιοχές ανάπτυξης, το καθήκον τους δε, δεν καθορίζεται από τις πράξεις της κυβέρνησης.

Μία τέτοια σχέση ευχαριστεί συνεπώς τις κυβερνήσεις ειδικά όταν δεν αισθάνονται ανταγωνισμό ή πρόκληση από τις Οργανώσεις αυτές και κυρίως εάν διαισθανθούν πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις κινούνται υπό την καθοδήγηση θρησκευτικών πεποιθήσεων ή

πολιτικών συμφερόντων. Ένταση θα εκδηλωθεί όταν κάποια Μη Κυβερνητική Οργάνωση υιοθετήσει μία πολιτική ανάπτυξης διαφορετική από αυτήν της κυβέρνησης σε θέματα που συμπεριλαμβάνουν τη συμμετοχή, τη δύναμη και τη δημοκρατία των πολιτών (Clark, 1992).

Ένας από τους πρωταρχικούς λόγους που οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν λάβει τόσο μεγάλη προσοχή τα τελευταία χρόνια είναι το ότι είναι ικανές να πράξουν ουσιαστικά σε ζητήματα τα οποία οι εθνικές κυβερνήσεις δεν είναι διατεθειμένες να ασχοληθούν πραγματικά ή δεν μπορούν να ασχοληθούν (Drabek, 1987). Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις συχνά αντιμετωπίζουν καλύτερα βασικά ζητήματα από τις κυβερνήσεις, όπως για παράδειγμα είναι η διανομή επείγουσας βοήθειας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πολλές κυβερνήσεις συμπεριέλαβαν εκπροσώπους Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων σε παγκόσμια συνέδρια και σε επίσημες διαβουλεύσεις.

Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ποικίλων διαστάσεων στη σχέση των κυβερνήσεων με τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Αρχικά, οι κυβερνήσεις μπορούν να αποτελέσουν πηγή εισοδήματος για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, αναθέτοντας τους με αυτόν τον τρόπο συγκεκριμένες δραστηριότητες, ζήτημα που θα αναλύσουμε με επόμενο κεφάλαιο. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις θα υποστηρίξουν τις μη κυβερνητικές οργανώσεις, κατά κανόνα μόνο εφόσον οι πτυχές του έργου τους συνάδουν με τους στόχους των προγραμμάτων των ίδιων των κυβερνήσεων.

Ενώ οι μέθοδοι και οι προτεραιότητες των οργανισμών αυτών και των κυβερνήσεων πιθανότατα να διαφέρουν, οι κοινοί στόχοι τους πολλές φορές μπορεί να οδηγήσουν σε μία πραγματικά παραγωγική σχέση. Έτσι, μπορεί να οδηγηθούν σε κοινό διάλογο που θα ταιριάζει τις διαφορετικές προσδοκίες τους, αλλά παράλληλα θα εμπλουτίσει και θα ενισχύσει νέες πολιτικές, καθώς θα βοηθήσει σε βελτιωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών και από τις δύο πλευρές.

Η συνδρομή των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στη χάραξη πολιτικής και το διάλογο είναι πολύ σημαντική, καθώς όπου η εμπειρία τους και η ειδικότητα τους είναι σχετική, οι κυβερνήσεις εκτιμούν τη συνδρομή και την αξία τους. Επιπρόσθετα, οι κυβερνήσεις αναγνωρίζουν το ρόλο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων ως κανάλια επικοινωνίας με τις τοπικές κοινωνίες και την έκφραση των συμφερόντων τους και την υλοποίηση τους.

Μπορούμε να τονίσουμε πως οι αναγνωρισμένες από τις κυβερνήσεις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μπορεί να έχουν εμπειρία και γνώσεις σε διάφορους τομείς παροχής βοήθειας ή να έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν άμεσα σε επείγουσες καταστάσεις. Επιπλέον, οι Οργανώσεις αυτές συχνά χρησιμοποιούν τις διασυνδέσεις τους με τις αναπτυγμένες χώρες για να δεσμεύσουν αποδοτικά τις τοπικές κοινότητες/κοινωνίες με αναπτυξιακές δραστηριότητες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις αναγνωρίζουν πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά σε ποιοτική διανομή βοήθειας.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως οι σχέσεις ανάμεσα στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και τις κυβερνήσεις ποικίλουν από περιοχή σε περιοχή και από χώρα σε χώρα. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στην Ινδία λαμβάνουν υποστήριξη και ενθάρρυνση από την κυβέρνησή τους και τείνουν να εργάζονται πολύ στενά. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις από την Αφρική κατανοούν την ανάγκη να εργάζονται στενά με την κυβέρνηση ή τουλάχιστον την αποφυγή οποιουδήποτε ανταγωνισμού με τις αρχές. Αντίθετα, οι περισσότερες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις από την Λατινική Αμερική λειτουργούν αντίθετα από την κυβέρνηση και πλέον σήμερα αποτελούν σημαντικό μέρος ενδυνάμωσης της κοινωνίας των πολιτών (Drabek, 1987).

Οι κυβερνήσεις και οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τις δράσεις τους τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά αναφορικά με τα επιτεύγματα τους, έπειτα να βελτιώσουν τη δουλειά τους και να εξασφαλίσουν πως οι υπηρεσίες που παρέχουν είναι αποτελεσματικές και συνάδουν με τις προσδοκίες και τους σκοπούς τους. Και οι δύο πλευρές πρέπει να γνωρίζουν περισσότερα σχετικά με τις επιδόσεις των δράσεων τους. Η πληροφόρηση των επιδόσεων (performance) τους σχετίζεται με τα αποτελέσματά τους, η αξιολόγηση αυτή θα βοηθήσει τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και τις κυβερνήσεις να υπολογίζουν την επίδραση τους και να βελτιώσουν τόσο την ποιότητα τους και όσο την υπευθυνότητά τους.

Οι κυβερνήσεις αναμένουν πως τα συστήματα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων θα τους δώσουν την ικανότητα να μετρήσουν τη δική τους επίδοση. Επιπρόσθετα, οι κυβερνήσεις θα επεκτείνουν τον αριθμό των ομαδικών αξιολογήσεων των έργων των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων, με σκοπό να αυτό-αξιολογούν την επίδοσή τους σχετικά με τους όμοιούς τους. Ταυτόχρονα, οι κυβερνήσεις αναγνωρίζουν και δίνουν προβάδισμα στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις καθώς το ήθος τους είναι αυτό που προωθεί τη δέσμευση των

κοινοτήτων στην κοινωνική συμμετοχή. Μέσα από αυτή τη δυνατή τους σχέση με τις κοινότητες τόσο στις αναπτυγμένες χώρες αλλά και με τις σχέσεις τους με τους τοπικούς οργανισμούς είναι σε θέση να συμμετάσχουν στην ενίσχυση των τοπικών ομάδων. Ως αποτέλεσμα, ενισχύουν την κοινωνία των πολιτών, δημιουργούν ένα καλύτερο περιβάλλον για δραστηριότητες ανάπτυξης και αυξάνουν σαφώς την πιθανότητα για μακροπρόθεσμη επίδραση.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μοιράζονται μία δημόσια αποστολή που συχνά συσχετίζεται με κυβερνήσεις και φιλανθρωπίες αλλά όχι με ιδιωτικές επιχειρήσεις. Με απλά λόγια, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις πρέπει να συνδυάσουν τα καλύτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων και των φιλανθρωπιών. Είναι αυτός ο συνδυασμός χαρακτηριστικών των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων που έχουν συμβάλει στην αυξανόμενη συμμετοχή και στη φήμη τους ως μαγικές σφαίρες ανάπτυξης (Gauri & Galef 2005; Vivian, 1994).

2.5 ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΣΤΟ ΚΡΑΤΟΣ

Το 1994 σε έγγραφο των Ηνωμένων Εθνών ο όρος « Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις» περιγράφει μία οντότητα της οποίας τα μέλη είναι πολίτες ή ενώσεις πολιτών μίας ή περισσότερων χωρών και των οποίων οι δραστηριότητες ορίζονται από τη συνολική θέληση των μελών τους.

Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει κάθε είδους ομάδα ιδιωτικών επιχειρήσεων, επαναστατικών ή τρομοκρατικών ομάδων και πολιτικών κομμάτων. Αν και ο ορισμός είναι ασαφής παγκοσμίως, υπάρχει η διαδεδομένη συμφωνία πως ο αριθμός τους, η επιρροή τους και το εύρος τους είναι σε πρωτόγνωρα επίπεδα.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ομαδοποιούνταν σε αναπτυγμένα και δημοκρατικά κράτη, πλέον ομάδες εμφανίζονται από τη Λίμα μέχρι το Πεκίνο. Οι οργανώσεις αυτές έχουν επιτύχει κοινωνικές νόρμες, έχουν προκαλέσει εθνικές κυβερνήσεις, και έχουν συνδεθεί με ισοδύναμες οργανώσεις σε ισχυρές συνεργασίες.

Η άνοδος τους σε χώρους ανώτερης πολιτικής όπου πριν κυριαρχούσε το κράτος, όπως είναι ο έλεγχος όπλων, τραπεζικό σύστημα ακόμη και το εμπόριο ενδυναμώνεται.

Με γενικούς όρους, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις επηρεάζουν τις εθνικές κυβερνήσεις, τα πολυεθνικά ιδρύματα, τις εθνικές αλλά και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με τέσσερις τρόπους:

1. Ρυθμίζοντας την ατζέντα
2. Κάνοντας διαπραγματεύσεις με αποτελέσματα
3. Προσδίδοντας νομιμότητα
4. Υλοποιώντας λύσεις

Σε γενικές γραμμές, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην πίεση ηγετών και όσων χαράσσουν πολιτική για να δώσουν προσοχή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του ρόλου και της ανόδου των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων διακρίνεται το 1945 με την πίεση για εισαγωγή του όρου «Ανθρώπινα Δικαιώματα» στο Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών και έκτοτε έχουν συμβάλει για τα ανθρώπινα δικαιώματα στη διεθνή πολιτική ατζέντα. Ομοίως, ο ακτιβισμός των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών από τη δεκαετία 1960 και 1970 ανύψωσε επιτυχημένα το προφίλ των παγκοσμίων πληθυσμιακών και περιβαλλοντικών θεμάτων.

Είναι γεγονός πως στο παρελθόν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είχαν μία ανεπαρκή κατανόηση για ζητήματα ευρείας κλίμακας καθώς αυτά ξεπερνούσαν το περιορισμένο περιβάλλον μέσα στο οποίο εκείνες λειτουργούσαν ή με απλά λόγια δεν θεωρούσαν πως είχαν την κατάλληλη βάση για να δεσμευτούν σε αυτό το επίπεδο. Πλέον, όμως, είναι ξεκάθαρη η ανάγκη για συνεργασία με άλλες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις με στόχο να δια φωτίσουν τόσο τους πολίτες όσο και τις κυβερνήσεις και τα διεθνή πρακτορεία (Drabek, 1987).

Οι κυβερνήσεις, από ότι αναφέραμε, βοήθησαν αρκετά στην άνοδο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, όμως σημαντικό ρόλο λαμβάνουν οι Οργανώσεις ώστε να διατηρηθεί η ομαλή τους συνύπαρξη. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μπορεί να επιλέξουν είτε να αποστασιοποιηθούν από το κράτος και τις πολιτικές του είτε να βρεθούν σε αντίθετη θέση με αυτό.

Προοδευτικές Οργανώσεις τείνουν να κρίνουν το κράτος ως σημαντικό μέρος του προβλήματος, δηλαδή διακρίνουν το σημαντικό ρόλο που η «ελίτ» λαμβάνει στη λήψη αποφάσεων και την άσκηση πολιτικής κυρίως, όμως, και το ρόλο που μπορεί να λάβει στην

επιρροή των κυβερνήσεων. Λαμβάνοντας αυτό το γεγονός υπόψη τους, πολλές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις προτιμούν να εξισορροπήσουν τη στρατηγική που ακολουθούν σύμφωνα με αυτήν του κράτους. Αυτό δεν αποτελεί απαραίτητα δείγμα αδυναμίας αλλά της ικανότητας τους για πολιτική ανάλυση, αυτογνωσία και ένδειξη πειθούς.

Μία πολιτική ανάλυση επιτρέπει στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να δουν πώς διάφορες πολιτικές του κράτους μπορούν σκόπιμα ή μη, να έρθουν σε σύγκρουση με τους δικούς τους αναπτυξιακούς στόχους. Η αυτογνωσία επιτρέπει στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να υιοθετήσουν εναλλακτικά αναπτυξιακές πολιτικές και στρατηγικές. Πολλές φορές, οι μελέτες των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων αν και πολύ σημαντικές, είναι παράλληλα δύσκολο να παρέχουν λύσεις σε εθνικής κλίμακας ζητήματα.

Τέλος, η αυξημένη πειθώ που διαθέτουν οι Οργανώσεις αυτές τους επιτρέπει να εκφράσουν «μαθήματα» που έχουν λάβει τόσο από την ανάλυση πολιτικής όσο και από την αυτογνωσία των δυνατοτήτων τους σε ένα ευρύ κοινό. Η δυνατότητα αυτή να εκφραστούν σε ένα ευρύ κοινό, τους δίνεται λόγω της εμπειρίας τους και της συμμετοχής τους σε πολιτικά συνέδρια όπου και να εφευρίσκουν τρόπους για να τα επηρεάσουν. Οι τρόποι που οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μπορούν να επηρεάσουν το κράτος είναι:

Πρώτον, με την ενδεχόμενη εμφανή τους αντίθεση στο κράτος, σημαίνει πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις θα χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε κανάλι με σκοπό να ανατρέψουν οποιαδήποτε κυβερνητικά σχέδια. Τα κανάλια αυτά μπορεί να είναι η οργάνωση διαμαρτυριών, οι δικαστικές διαμάχες για να προκαλέσουν τις επίσημες αποφάσεις, ή ακόμη και η συνένωση τους με την αντιπολίτευση ή άλλων δημοφιλών οργανώσεων με σκοπό να υποτιμήσουν τις κυβερνητικές πολιτικές ή ακόμη να οδηγηθούν σε εξεζητημένη χρήση των μέσων μαζικής επικοινωνίας και άλλων ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας.

Δεύτερον, «συμπληρώνοντας» το κράτος. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη του δικού τους προγράμματος που θα γεμίζει τα κενά των κυβερνητικών υπηρεσιών. Αυτή τους η προσφορά θα γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να κάνουν τις υπηρεσίες αυτές πιο προσιτές για τους φτωχούς και υποκείμενο των δημοκρατικών επιρροών.

Τελευταίος τρόπος άσκησης επιρροής των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι συμμορφώνοντας το κράτος. Αυτό σημαίνει την εσκεμμένη συνεργασία με τις κυβερνητικές υπηρεσίες και τμήματα, με σκοπό την προσφορά βοήθειας σε αυτά και τη βελτίωση των

υπηρεσιών που αυτές ήδη προσφέρουν. Με αυτόν τον τρόπο οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις θα τοποθετηθούν ως «συνεπικεφαλείς» αυτών των υπηρεσιών και όχι ως συμπαραγωγοί (Clark, 1992).

Σκοπός τους δεν είναι να πάρουν την ευθύνη για πραγματική προσφορά υπηρεσίας αλλά να βοηθήσουν στην ενδυνάμωση του ήδη υφιστάμενου συστήματος. Ουσιαστικά αυτό που θα προσφέρουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι κατάλληλη εκπαίδευση, βοήθεια για τη βελτίωση στη διαδικασία προγραμματισμού, θα επιδείξουν πως μπορούν να ενδυναμωθούν οι υπηρεσίες και τέλος θα παρουσιάσουν τεχνικές λύσεων προβλημάτων, αλλά και κυρίως θα οδηγήσουν το κράτος στην υιοθέτηση πολιτικών που θα είναι προς όφελος των πολιτών.

Αυτοί οι τρόποι άσκησης επιρροής από τη μεριά των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι πολύ διαφορετικές ως προσεγγίσεις αλλά μπορούν να θεωρηθούν αποτελεσματικές. Ακόμη και οι «κακές» κυβερνήσεις έχουν ως τμήματα στα οποία οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μπορούν να συνεισφέρουν. Ο βαθμός με το οποίο επιλέγουν και είναι ικανές να επηρεάσουν τις κυβερνήσεις εξαρτάται από το κοινωνικό και πολιτικό περιεχόμενο της κάθε χώρας. Τρεις κατηγορίες καθεστώτων διακρίνονται όπου περιλαμβάνουν πολύ διαφορετικά περιβάλλοντα για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Tandon, 1987):

1. Στρατιωτικές και άλλες δικτατορίες: Σε χώρες όπου κυριαρχούνται από αυταρχικά καθεστώτα, ειδικά σε αυτές που στο παρελθόν είχαν δημοκρατικά καθεστώτα, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι πιθανό να συμμαχήσουν με την πολιτική αντιπολίτευση.
2. Κράτη με μονοκομματικό σύστημα διακυβέρνησης: Σε ένα κράτος με μονοκομματικό σύστημα διακυβέρνησης, η κυβέρνηση δείχνει δυσπιστία σε αυτόνομες οντότητες. Η κυβέρνηση σε τέτοιες περιπτώσεις απλά ανέχεται την ύπαρξη των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων μόνο εφόσον διευκολύνουν το δικό τους πρόγραμμα. Η οποιαδήποτε άνοδος εγχώριων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι πολύ αργή.
3. Φιλελεύθερες Δημοκρατίες: Η θέση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι πιο περίπλοκη. Οι Μη κυβερνητικές Οργανώσεις μπορεί να λάβουν πολλούς ρόλους, με το να συνεργαστούν με τις κυβερνήσεις σε συγκεκριμένα προγράμματα. Ακόμη οι κυβερνήσεις μπορεί να δείξουν το ανάλογο ενδιαφέρον

αναφορικά με τους φτωχούς για παράδειγμα, αλλά να δράσουν σύμφωνα με τις επιθυμίες των ομάδων από όπου πολλές φορές οι κυβερνήσεις εξαρτώνται.

Είναι πολύ πιθανό οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να δεχθούν την συμπαράσταση από μία κεντρική κυβέρνηση αλλά αντίστοιχα και την απάθεια και επιθετικότητα από τοπικά κυβερνητικά γραφεία.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι βέβαιο, όπως συμβαίνει και στον επιχειρηματικό τομέα, πως είναι πιο εύκολο να επιβιώσουν σε περιβάλλον μιας φιλελεύθερης δημοκρατίας και παράλληλα να δεχθούν βοήθεια και υποστήριξη από το κράτος.

Η κοινωνία των πολιτών, όπως χαρακτηρίζεται το σύνολο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων που εκφράζουν τα συμφέροντα των πολιτών, τείνει να είναι πιο δυνατή και πιο μεγάλη σε χώρες όπου η κυβέρνηση είναι αποδοτικά δομημένη και πειθαρχημένη. Μία κυβέρνηση που νιώθει ασφαλής είναι πρόθυμη να πειραματιστεί με νέες μεθόδους που προτείνονται από τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Οι Δυτικές χώρες που έχουν δυνατά εκπαιδευτικά συστήματα είναι και αυτές που πιθανότατα θα έχουν πιο ενισχυμένη κοινωνία των πολιτών (Clark, 1992).

Η δυνατότητα άσκησης επιρροής από τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και όχι μόνο το αντίστροφο αποδεικνύει την ισχύ τους και την άνοδο τους με το πέρασμα των χρόνων, αλλά παράλληλα και την επιρροή τους στη διαμόρφωση πολιτικών.

Η διαπραγμάτευση με το κράτος αναφορικά με την διαμόρφωση με πολιτικής σαφώς και δεν είναι εύκολη. Οι Οργανώσεις ίσως δείχνουν αντίσταση στην απομάκρυνση από τους αξιωματούχους καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια χρηματοδότησης.

Η επιρροή πολιτικών και πρακτικών σημαίνει πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις χρειάζονται να διαμορφώσουν νέες σχέσεις με τους εκπροσώπους της κυβέρνησης τόσο εγχώρια όσο και τοπικά. Οι νέες σχέσεις αυτές σημαίνουν παράλληλα και αλλαγές στο εσωτερικό τους όπως για παράδειγμα στο προσωπικό τους. Για να επιτύχουν επιρροή σε κυβερνητικές πρακτικές και πολιτικές πρέπει να έχουν και ισχυρούς συμμάχους οι οποίοι πρέπει να είναι σωστά συνδεδεμένοι με τον τομέα με την έννοια να λαμβάνουν τον σεβασμό της κοινής γνώμης ή να βρίσκονται σε υψηλές θέσεις .

Συνοπτικά πρέπει να τονιστεί πως πρέπει να δουλέψουν πολύ στενά με τον επιχειρηματικό τομέα, την ακαδημαϊκή κοινότητα, τις εμπορικές ενώσεις, τους θρησκευτικούς ηγέτες ώστε να φτάσουν όσο το δυνατόν πιο μακριά στρατηγικά.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας βοήθησε τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να προωθήσουν τις παγκόσμιες δημόσιες σχέσεις ώστε να πιέσουν τους αρχηγούς σε θέματα στην κορυφή της λίστας των διαπραγματεύσεων. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση πολυμερών συνθηκών και παράλληλα, έχουν λειτουργήσει οργηστικά βοηθώντας κυβερνητικές διαπραγματεύσεις. Με τη βοήθεια τους μπορεί να επιτευχθεί εμπιστοσύνη όταν οι διαπραγματεύσεις φτάνουν σε αδιέξοδο.

Μέρος της δύναμης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και της ανόδου τους είναι η υψηλή πίεση που δίνουν σε πολλά τραπεζικά προγράμματα δανεισμού με συμμετοχή τους σε ένα ποσοστό 6% την περίοδο 1973 με 1988. Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί συχνά προσπαθούν να υλοποιήσουν αυτά που οι κυβερνήσεις δεν μπορούν ή δεν διατίθενται να υλοποιήσουν. Κάποιες Οργανώσεις ανθρωπιστικές έχουν ένα φυσικό πλεονέκτημα λόγω της ουδετερότητας και της εμπειρίας τους, χαρακτηριστικό παράδειγμα παγκόσμιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης είναι ο Ερυθρός Σταυρός. Οι διεθνείς Οργανισμοί παίζουν σημαντικό ρόλο στη μετάφραση διεθνών συμφωνιών και κανόνων στην εγχώρια πραγματικότητα, ειδικά όπου οι κυβερνήσεις έχουν δείξει απροθυμία.

Πλέον, σήμερα, το κράτος γίνεται όλο και πιο μικρό σχετικά με τις προηγούμενες δεκαετίες, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις διακρίνονται καθώς λειτουργούν εκτός των υφιστάμενων επίσημων πλαισίων λειτουργίας. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις κινούνται ανεξάρτητα, με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους τους και να ιδρύσουν νέα πρότυπα που οι ίδιες οι κυβερνήσεις, τα ιδρύματα και οι επιχειρήσεις είναι στη συνέχεια υποχρεωμένες να ακολουθήσουν οδηγούμενοι από την κοινή γνώμη.

Παρά την αποδεδειγμένη ικανότητα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων να κάνουν καλό, η ολοένα αυξανόμενη δύναμη τους τις έχει εκθέσει σε συνεχή κριτική την οποία θα αναλύσουμε σε άλλο κεφάλαιο.

2.6 ΟΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΣΙΟ

Αναφερθήκαμε τόσο παραπάνω όσο και στο πρώτο κεφάλαιο στον ορισμό των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Είναι σίγουρα δύσκολο να οροθετηθεί και να οριστεί ο ακριβής ρόλος μιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης καθώς η δραστηριότητα της διαφέρει κατά πολύ τόσο σε λειτουργία όσο και σε αποστολή.

Είναι, όμως, μία κατευθυντήρια γραμμή ώστε να γίνει κατανοητός ο ρόλος τους, καθώς νομικά μπορεί η εκάστοτε οργάνωση να είναι φιλανθρωπική οργάνωση, Μη Κερδοσκοπικό σωματείο ή ίδρυμα και ο όρος «Μη Κερδοσκοπική Οργάνωση» καλύπτει σχεδόν όλα τα είδη. Ο όρος αφορά Οργανώσεις που έχουν αναγνωριστεί από κρατικά μορφώματα ή διεθνείς οργανισμούς όπου είτε πολλές φορές συνεργάζονται με αυτές ή απλά τις συμβουλεύονται.

Η άνοδος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι συνέπεια της εξασθένησης των πολιτικών εξουσιών όπως αναλύσαμε και παραπάνω. Περιλαμβάνει το στοιχείο του μη κερδοσκοπικού στα χαρακτηριστικά του διαφοροποιώντας τους από οποιαδήποτε σύνδεση με τον επιχειρηματικό κόσμο. Ακόμη, ο όρος αναφέρεται σε κάθε Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό που είναι ανεξάρτητος από την κυβέρνηση, καθώς ταυτίζονται με συγκεκριμένες αξίες και εξαρτώνται σε ανιδιοτελείς προσφορές και εθελοντική υπηρεσία.

Ο όρος Μη Κυβερνητικός Οργανισμός είναι μεν, ευρύς και γενικός, εμπεριέχει δε στοιχεία και κριτήρια διαφοροποίησης όπως είναι:

- Το αντικείμενο και η ύλη τους
- Ο τρόπος λειτουργίας τους
- Το μέγεθος τους (υπάρχουν τόσο οι διεθνείς οργανισμοί όσο και οι τοπικές οργανώσεις με λίγα μέλη και αρκετή εθελοντική εργασία)
- Ο τόπος δράσης τους, δηλαδή εθνικό, ευρωπαϊκό ή παγκόσμιο επίπεδο
- Ο γενικός προσανατολισμός

Ως προς την κατηγοριοποίηση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων υπάρχει μεγάλη ποικιλία όπως για παράδειγμα στο χώρο της υγείας, όπου διακρίνονται Οργανώσεις για την ενημέρωση και τη χρηματοδότηση για την πρόληψη ασθενειών, Οργανώσεις για την

περίθαλψη πολιτών που κατοικούν σε ακριτικά νησιά και νησιά άγονης γραμμής όπως είναι η Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Σύμπλευση». Ακόμη, Οργανώσεις που ασχολούνται με βελτίωση των συνθηκών ζωής ατόμων που πάσχουν από ανίατες ασθένειες και ατόμων τρίτης ηλικίας, οργανώσεις που στόχο έχουν την υλοποίηση ανθρωπιστικής και φαρμακευτικής βοήθειας όπως είναι ο Μη Κυβερνητικός Οργανισμός «PRAKSIS», Οργανώσεις για την περίθαλψη και την στήριξη του ανθρώπου όπως είναι η Μη Κυβερνητική Οργάνωση «ΑΓΚΑΛΙΑ».

Τέλος, υπάρχουν οι μεγάλες Οργανώσεις που αποστολή τους είναι η αντιμετώπιση επιδημιών και η αναβάθμιση συνθηκών ζωής και υγιεινής σε χώρες του τρίτου κόσμου όπως οι Γιατροί του Κόσμου, και η ACTION AID HELLAS.

Στη συνέχεια έχουμε το χώρο της πρόνοιας όπου οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν ως στόχο την ψυχολογική υποστήριξη των ευπαθών κοινωνικά ομάδων, τη διοργάνωση συσσιτίων και την παροχή ειδών πρώτης ανάγκης. Ακολουθεί ο χώρος των παιδιών με Οργανώσεις που μάχονται κατά της παιδικής εκμετάλλευσης και κακοποίησης, κατά της παιδικής εργασίας και κατά της έλλειψης εκπαίδευσης των παιδιών του τρίτου κόσμου, παράδειγμα οργανώσεων είναι το «Χαμόγελο του Παιδιού» και η «UNICEF».

Έπειτα, έχουμε τον τομέα των Προσφύγων και Μεταναστών όπου οι Οργανώσεις σε αυτό το μέρος ασχολούνται με την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ κοινοτήτων μεταναστών-προσφύγων και Ελλήνων πολιτών, στη διεκδίκηση ατομικών δικαιωμάτων των προσφύγων αλλά και στην προβολή της κουλτούρας και του πολιτισμού τους. Παραδείγματα Οργανώσεων αποτελούν οι «ΜΕΤΑδραση», «Armenia Public Cultural Center», «ΟΔΥΣΣΕΑΣ» και το «Δίκτυο Υποστήριξης Προσφύγων και Μεταναστών».

Άλλη κατηγοριοποίηση Οργανώσεων είναι αυτές που αναπτύσσουν δραστηριότητες γύρω από την προστασία του περιβάλλοντος και τη διαφύλαξη του φυσικού πλούτου, τη φροντίδα ζώων υπό εξαφάνιση, την άσκηση πίεσης αλλά και ενημέρωσης για την αποφυγή μόλυνσης και ρύπανσης του περιβάλλοντος. Τέτοιες Οργανώσεις είναι οι «Αρκτούρος», «Μεσογειακός Σύλλογος για την Σωτηρία των Θαλασσιών Χελωνών» και το «Ελληνικό Κέντρο Περίθαλψης Αγριων Ζώων».

Σημαντική κατηγοριοποίηση στην εποχή μας είναι οι Οργανώσεις που συμβάλλουν στην προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων ευπαθών ομάδων, πολιτικών δικαιωμάτων και

στοχεύουν στην αφύπνιση της κοινής γνώμης για τη διεκδίκηση τους αλλά και την άσκηση πίεσης για την πρόοδο σε αυτό τον τομέα. Οργανώσεις που διακρίνονται σε αυτό το στόχο είναι οι «Διεθνής Αμνηστία», «Κέντρο Προάσπισης Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων», «Αντιγόνη» και «Ελληνικό Κοινωνικό Φόρουμ».

Στη συνέχεια τα τελευταία χρόνια διακρίνουμε Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στον τομέα της τεχνολογίας όπου στόχο έχουν την ανάπτυξη κορυφαίας τεχνολογικά πληροφορικής για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων και τη διάθεση δωρεάν σε όλους. Παράλληλα, διακρίνονται και οργανώσεις για την επιχειρηματικότητα που οργανώνουν εργαστήρια «workshops», με σκοπό την ενίσχυση των δεξιοτήτων, την καθοδήγηση σε επιχειρηματικά βήματα (mentoring), αλλά και τη δικτύωση των νέων με επαγγελματίες, με συμβουλευτικές συζητήσεις και προγράμματα άσκησης μέσα από δράσεις που οργανώνονται από οργανώσεις. Τέτοια παραδείγματα Οργανώσεων αποτελούν οι «Επιστήμη για Σένα» (Science For You-SCIFY) και «Αέλια».

Ως προς το μέγεθος μπορούμε να διακρίνουμε τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις σε τέσσερις κατηγορίες. Αυτές είναι οι μικρές κοινωνικά ομάδες οι οποίες είναι ατομικής πρωτοβουλίας με τοπικο-συνοικιακό επίπεδο όπως είναι οι αθλητικές λέσχες. Στη συνέχεια, υπάρχουν οι περιφερειακές οργανώσεις με φιλανθρωπικούς σκοπούς όπου συνήθως χρηματοδοτούνται από τον εκάστοτε δήμο ή την εκάστοτε νομαρχία ή και από μεγαλύτερες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις εθνικού επιπέδου με τον ίδιο σκοπό. Τέλος, υπάρχουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις εθνικού επιπέδου όπως το «Χαμόγελο του Παιδιού» που έχουν μεγάλα έσοδα δίνοντας τους τη δυνατότητα να χρηματοδοτούν και τοπικές οργανώσεις και τις διεθνείς Οργανώσεις με παγκοσμίου επιπέδου επιχειρησιακή ικανότητα όπως είναι η «OXFAM», συχνά συνεργάζονται με τοπικές και εθνικές Οργανώσεις.

Όσον αφορά το γεωγραφικό κομμάτι υπάρχουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις τοπικής δράσης και οι παγκόσμιας δράσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν η «Greenpeace».

Επιπλέον, αναφορικά με τον τρόπο δράσης διακρίνουμε πολλά είδη Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Πιο συγκεκριμένα έχουμε:

- ο Αυτές που διεκπεραιώνουν τον σκοπό τους χρηματοδοτώντας και πραγματοποιώντας δωρεές.

- ο Αυτές που στηρίζονται στην παροχή υπηρεσιών με τα μέσα που οι ίδιες διαθέτουν.
- ο Αυτές που στηρίζονται στην προσπάθειά τους να αφυπνίσουν και να κινητοποιήσουν την κοινή γνώμη.

Τα εγκαίνια της ρύθμισης νομικής υπόστασης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων υλοποιήθηκε το 1999 με την υιοθέτηση του Ν. 2731/99 αναφορικά με τη Ρύθμιση θεμάτων Διμερούς Κρατικής Αναπτυξιακής Συνεργασίας και Βοήθειας θεμάτων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΦΕΚ Α'135), το πεδίο εφαρμογής του νόμου αυτού περιλαμβάνει μία πολύ ειδική κατηγορία Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων.

Το 1998 προωθήθηκε η θεσμική ρύθμιση των ιδιωτικών οργανώσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που δραστηριοποιούνται στον τομέα της πρόνοιας του Ν. 2646/98, ο οποίος προβλέπει τη συμμετοχή τους στην υλοποίηση των δράσεων του Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Πρόνοιας. Θεσπίζεται ως απαραίτητη προϋπόθεση ένταξη τους στο σύστημα η ειδική πιστοποίησή τους από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΦΕΚ 1268B').

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις λειτουργούν ως άτυπες ενώσεις ή ως οργανισμοί με νομική προσωπικότητα, με κύριο χαρακτηριστικό να μην υπάρχει κερδοσκοπικός χαρακτήρας. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις με νομική προσωπικότητα μπορούν να έχουν τις ίδιες δυνατότητες που λαμβάνουν τα άλλα νομικά πρόσωπα και να υπόκεινται στις ίδιες διοικητικού, αστικού και ποινικού δικαίου υποχρεώσεις αλλά και κυρώσεις. Η νομική προσωπικότητα διαχωρίζει αισθητά τα μέλη ή τους ιδρυτές της και λήγει μόνο με εκούσια πράξη των μελών της ή την περίπτωση πτώχευσης, παρατεταμένης αδράνειας ή κακοδιαχείριση.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις με νομική προσωπικότητα μπορεί να διενεργεί κάθε νόμιμη οικονομική, επιχειρηματική ή εμπορική δραστηριότητα προκειμένου να υποστηρίξει τις μη κερδοσκοπικές της δραστηριότητες. Μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση μπορεί να συσταθεί με ιδιωτική πρωτοβουλία και εμφανίζεται με τις ακόλουθες νομικές μορφές βάσει του καταστατικού τους:

1. Φιλανθρωπικό Σωματείο, είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος ενεργοποίησης της ιδιωτικής πρωτοβουλίας στον τομέα της Κοινωνικής Πρόνοιας. Τα φιλανθρωπικά σωματεία αποτελούν μία ειδική κατηγορία σωματείων που επιδιώκουν την παροχή υλικής και ηθικής προστασίας ή αρωγής σε άτομα ή ομάδες ατόμων που βρίσκονται μόνιμα ή πρόσκαιρα σε κατάσταση έκτακτης αποδεδειγμένης ανάγκης. (άρθρο 1 Ν.Δ. 1111/72 περί Φιλανθρωπικών Σωματείων, 11/01/2002, Αρ. Φύλλου 7). Χαρακτηρίζονται ως νομικά πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου και ενώσεις προσώπων με μη κερδοσκοπικούς σκοπούς τα οποία αποκτούν νομική προσωπικότητα όταν εγγραφούν σε ειδικό δημόσιο βιβλίο που τηρείται στο πρωτοδικείο της έδρας, έπειτα από αίτηση είκοσι τουλάχιστον ατόμων.

2. Κοινοφελές Ίδρυμα, με άμεσο στόχο το κοινωνικό όφελος προσώπων όπως αυτό ορίζεται στην ιδρυτική τους πράξη, το περιεχόμενο της οποίας ορίζεται από το Ι.Α.Ν. 2039/39. Η νομική τους προσωπικότητα αποκτάται με αυτεπάγγελτη έκδοση του Προεδρικού διατάγματος που εγκρίνει την σύστασή τους.

3. Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, όπου αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή εθελοντικών οργανώσεων στην Ελλάδα. Είναι ένωση προσώπων που αποκτά νομική προσωπικότητα από την κατάθεση του σχετικού καταστατικού στο πρωτοδικείο. Η λειτουργία της διέπεται από τους όρους του καταστατικού, στο οποίο ορίζονται τα ειδικότερα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών τους και επικουρικά από τις διατάξεις του αστικού κώδικα περί εταιρειών (άρθρα 741-784). Οι περιοριστικές φορολογικές ρυθμίσεις ανάγκασαν σε μείωση των αστικών μη κερδοσκοπικών Εταιρειών και την αύξηση του αριθμού των Οργανώσεων με τη μορφή φιλανθρωπικών σωματείων.

Οι προϋποθέσεις ίδρυσης Αστικής Εταιρείας τίθενται ως εξής: Για την ίδρυση αστικής εταιρείας οφείλουν να συμπράξουν τουλάχιστον δύο μέρη, αναλαμβάνοντας την υποχρέωση να επιδιώκουν αμοιβαία και με κοινές εισφορές, κοινό σκοπό και κυρίως οικονομικό. (Άρθρο 741, Α.Κ.). Τα ιδρυτικά μέλη μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα οφείλουν να έχουν συμπληρωμένο το 18^ο έτος ηλικίας τους, συμμετοχή ανηλικού στην ίδρυση αστικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο έπειτα από δικαστική άδεια. Η αστική

εταιρεία δεν έχει νομική προσωπικότητα, αν όμως επιδιώκει οικονομικό σκοπό τότε οφείλει να αποκτήσει νομική προσωπικότητα.

2.7 ΤΡΙΤΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ:

ΑΝΟΔΟΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ

Σε παγκόσμιο επίπεδο βλέπουμε, όπως αναλύσαμε παραπάνω, τη δυναμική παρουσία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων που πλέον αποτελεί την πιο ισχυρή έκφραση της Κοινωνίας των Πολιτών. Η σημασία της Κοινωνίας των Πολιτών τονίζεται ιδιαίτερα και από την Λευκή Βίβλο για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση: «Η κοινωνία των πολιτών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προβολή των ανησυχιών του πολίτη και την παροχή υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες του λαού. Η κοινωνία των πολιτών βλέπει όλο και περισσότερο την Ευρώπη σαν το ιδανικό βήμα για την αλλαγή των πολιτικών προσανατολισμών και της κοινωνίας. Πρόκειται για μια ευκαιρία να εμπλακούν πιο ενεργά οι πολίτες στην επίτευξη των στόχων της Ένωσης και να τους προσφερθεί ένα διαρθρωμένο πλαίσιο για ανάδραση, κριτική και διαμαρτυρία» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001).

Ο όρος «Κοινωνία των Πολιτών» συντίθεται από διάφορα και ποικίλα στοιχεία και μπορεί να αναφέρεται σε ένα σύνολο Οργανώσεων όπου περιλαμβάνονται παράγοντες της αγοράς εργασίας, δηλαδή συνδικαλιστικές οργανώσεις και ομοσπονδίες εργοδοτών, ενώσεις όπως οι οργανώσεις καταναλωτών. Ακόμη, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, οι οποίες κινούνται υπό έναν κοινό σκοπό όπως οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, Οργανώσεις για τα ανθρώπινα δικαιώματα, Οργανώσεις γύρω από τον τομέα της εκπαίδευσης και της τεχνολογίας, όλες οι οργανώσεις μέσα από τις οποίες οι πολίτες δύναται να λάβουν σημαντικό ρόλο τόσο στην δημοτική όσο και την τοπική ζωή. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002β).

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και γενικότερα ο Τρίτος Τομέας στην Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένος και το αντίστοιχο ποσοστό θέσεων εργασίας που δημιουργείται από αυτόν δεν ξεπερνά το 2%. Παράλληλα, ο εθελοντισμός που αποτελεί θεμελιώδες μέρος του τρίτου τομέα τόσο ως αντίληψη όσο και ως προσφορά εθελοντικής εργασίας είναι αρκετά περιορισμένος στην ελληνική κοινωνία ειδικότερα σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρώπης. Η ελληνική ατομική νοοτροπία δεν βοηθά ιδιαίτερα στην ενίσχυση και ανάπτυξη συνεργασιών με στόχο τους κοινωνικούς σκοπούς χωρίς κανένα κέρδος.

Αναφερθήκαμε παραπάνω για την άνοδο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και τον σημαντικό ρόλο τους να φέρουν στην επιφάνεια ζητήματα που οι κυβερνήσεις δεν δύναται ή δεν προτίθενται να αντιμετωπίσουν. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις βρίσκονται σε καλύτερη θέση από αυτήν του κράτους για να δώσουν απάντηση σε κοινωνικές ανάγκες, όμως σε καμία περίπτωση δεν δύναται να το υποκαθιστά (Ψαλλίδα, 2008). Στο παρελθόν το κράτος έδειχνε την υποστήριξη του στον τρίτο τομέα με προνομιακή φορολογική μεταχείριση ή με άμεσες παροχές. Συνθήκη που πλέον σήμερα δεν υφίσταται και έχει φέρει δυσκολίες στον τομέα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων.

Η άνοδος που έχει επέλθει στον αντίστοιχο τομέα στο εξωτερικό, στην Ελλάδα αντιμετωπίζει το ζήτημα της χρηματοδότησης τους αλλά και ζητήματα λειτουργίας. Οι δυσκολίες με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι ξεκινά από την έλλειψη συμβουλευτικής από το κράτος, την ανεπάρκεια θεσμικού πλαισίου στήριξης, δυσκολίες αναφορικά με τη δικτύωσή τους και τον συντονισμό ενεργειών αλλά και βασική δυσκολία αποτελεί το περιορισμένο ειδικευμένο προσωπικό και η ανάγκη για εθελοντές που θεωρητικά θα καλύψει κάποιο κενό. Η αντιμετώπισή τους απαιτεί συντονισμένη δράση αλλά βασικό είναι η συνεργασία με φορείς του κράτους και την αξιοποίηση τους από το ίδιο το κράτος καθώς παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες για το σύνολο της χώρας.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε κρατικούς μηχανισμούς διαβούλευσης και ανταλλαγής απόψεων και πληροφοριών, με στόχο την αντιμετώπιση και την εξεύρεση των κοινωνικών προβλημάτων. Η συνεργασία με κυβερνήσεις και διακρατικούς οργανισμούς μπορεί να οδηγήσει σε υιοθέτηση μεθόδων και στόχων για την επίλυση προβλημάτων. Τόσο οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις όσο και το κράτος επιδιώκουν ένα κοινό στόχο δηλαδή την εξεύρεση λύσης σε κοινωνικά προβλήματα.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις αποτελούν πλέον τον τρίτο τομέα της οργανωμένης κοινωνίας και η μη συνταγματική κατοχύρωση το καθιστά αναγκαίο. Το γεγονός ότι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δεν υφίστανται καμία ελεγκτική εξουσία στις εγκαταστάσεις τους, ούτε σε κατάσχεση εγγράφων και άλλου υλικού αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την συνεργασία τους με το κράτος.

Η εξέλιξη και η ανάπτυξη των Μη κυβερνητικών Οργανώσεων είναι από μόνη της μία πολιτική πράξη. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ως τομέας και ως ιδρύματα, όσο ωριμάζουν τόσο επιφέρουν ποιοτική αλλαγή στον τομέα και τον τρόπο ηγεσίας.

Αυτό σημαίνει πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στο μέλλον θα συνεχίσουν, έχοντας το ρόλο των συνηγόρων για κοινωνική αλλαγή, να υποστηρίζουν αλλά και να πιέζουν για πολιτικές και θεμελιώδεις αλλαγές.

Ακόμη, οι συμμαχίες και οι συνεργασίες με άλλες μη κυβερνητικές οργανώσεις θα οδηγήσει στην δημιουργία ισχυρών κέντρων πίεσης για δομικές αλλαγές.

Έμφαση δόθηκε στην πιθανή επίδραση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στη δημόσια πολιτική μέσα από την αλληλεπίδραση με τις κυβερνήσεις και αυτό λόγω του βαθμού που οι Οργανώσεις θα αναμειγνύονταν και πόσο άμεσα πολιτικά θα επέτρεπαν στους εαυτούς τους. Με σκοπό να κερδίσουν νομιμότητα οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έπρεπε να αναπτύξουν ένα στρατηγικό όραμα, τοπικά εκλογικά σώματα και τοπικούς πόρους (Drabek, 1987). Με αυτό το μοντέλο, τέλος, μέσα από τις Μη Κυβερνητικές οργανώσεις τόσο στον Τρίτο Κόσμο όσο και στον υπόλοιπο κόσμο θα αναδυθούν ηγέτες που θα εγκαταλείψουν τον τομέα αυτόν και θα συνεχίσουν στον τομέα της πολιτικής και της διακυβέρνησης (Garila, 1987).

Τα ανεπτυγμένα κράτη είναι εκείνα τα οποία έχουν παραχωρήσει χώρο στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να παραδίδουν υπηρεσίες, να εκτελούν έργα εξέλιξης και να προωθούν θεμελιώδη ανάπτυξη ικανοτήτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

1. Oster, S.M, (1995): “Strategic Management for Nonprofit Organizations”, by Oxford University Press, Inc.
2. John, C., (1992): “Democratizing development: NGOs and the state, Development in Practice”, 2:3, 151-162.
3. Tandon, R., (1987): “The Relationship between NGOs and the Government”, New Delhi.

4. Korten, D., (1986): “Micropolicy Reform: the Role of Private Voluntary Agencies”, Working paper No.12 of the National Association of Schools of Public Administration (Washington DC: NASPA)
5. Aras, G. & Crowther, D., (2010): “Destructive creation: A surfeit of NGO’s”, In *NGOs and Social Responsibility*, Volume 1, 113-131.
6. Kajimbwa, M. (2006): “NGOs and their role in the global south”, *International Journal of Not for Profit Law*, 9(1), 58-64.
7. Garilao, E.D., (1987): “Indigenous NGOs as Strategic Institutions Managing the Relationship with Government and Resource Agencies”, *World Development*, Vol.15, Supplement, pp. 113-120
8. Ψαλλίδας, Ο. (2008): «Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και οι σχέσεις τους με την Ευρωπαϊκή Ένωση», σελ. 3.
9. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001): «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση: Μια Λευκή Βίβλος», Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες, 25.7.2001, COM (2001) 428 τελικό, σελ. 17
10. Fisher, J., (1998): ‘Non governments. NGOs and the Political Development of The Third World’, West Hartford: Kumarian Press
11. Pei-heng, C., (1981): ‘Non-governmental Organizations at the United Nations. Identity, Role and Function’, New York: Praeger
12. Vivian, J. (1994): ‘NGOs and Sustainable Development in Zimbabwe: No Magic Bullets. *Development and Change*, 25 (1), 167-193
13. Gaurun, V., & Galef, J., (2005): ‘NGOs in Bangladesh: Activities, Resources, and Governance’, *World Development* Vol .33, No. 12, pp. 2045-2065.
14. Drabek, A.G, (1987) :’ Development Alternatives: The Challenge for NGOs – An Overview of the Issues’, *World Development*, Vol. 15, Supplement, pp. ix-xv, Pergamon Journals Ltd
15. Garilao, E. (1982): ‘A study of PBSP-assisted private voluntary organizations (PVOs): An assessment of PBSP’s efforts in assisting PVOS to be effective”, M.M. Thesis (Manila; Asian Institute of Management), pp.157-164.
16. Mostashari, A., (2005): ‘An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management’, Iranian Studies Group.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ- ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΜΙΑΣ ΜΚΟ

3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης και της λογοδοσίας κέρδισε έδαφος τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων οδήγησε στη δημιουργία μιας διεθνούς κοινωνίας των πολιτών που επηρεάζουν πρακτικές και πολιτικές (Brown & Moore, 2001).

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί είναι πολυπληθείς και καλύπτουν πολλούς τομείς και πεδία, διαθέτοντας διαφορετική οπτική και οικονομική δύναμη. Όλα αυτά μαζί καθιστούν τους ίδιους τους Οργανισμούς υπεύθυνους για τις πράξεις τους και η κοινωνική ευθύνη αποτελεί πλέον ένα ζήτημα που έχει εκτεθεί σε εξωτερική κριτική και εσωτερικές ελλείψεις (Cernia, 1988).

Το πιο προσεγγίσιμο πλαίσιο για την κατανόηση του όρου κοινωνική ευθύνη (accountability), έχει οριοθετήσει ο Najam (1996). Το μοντέλο στηρίζεται στον τρόπο με τον οποίο οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις αλληλεπιδρούν με πελάτες και χρηματοδότες. Αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει τρεις διακριτές κατηγορίες κοινωνικής ευθύνης (Najam, 1996):

- Την κοινωνική ευθύνη στους χορηγούς
- Την κοινωνική ευθύνη στους «πελάτες» και δικαιοδόχους
- Την κοινωνική ευθύνη στο εσωτερικό των ίδιων των Οργανισμών

Εδώ, στη διάκριση του Najam μπορούμε να προσθέσουμε (Brown & Moore, 2001):

- Την κοινωνική ευθύνη για συνεργάτες και συμμάχους

Η κοινωνική ευθύνη απέναντι στους χρηματοδότες και τους χορηγούς των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων περιλαμβάνει τόσο τους χρηματοδότες που προσφέρουν κάποια μικρή συμβολή όσο και τους χρηματοδότες που προσφέρουν ουσιώδεις συνεισφορές. Αυτοί οι χρηματοδότες είναι τα ιδρύματα, οι κυβερνήσεις αλλά και πιθανότατα άλλες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Η κοινωνική αυτή ευθύνη προς τους χορηγούς και την κυβέρνηση μετριέται μέσα από ελέγχους της επίδοσης των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι ένας αρχικός έλεγχος στο οικονομικό κομμάτι του Οργανισμού αλλά και μία ετήσια αξιολογική αναφορά. Η αναφορά αυτή παραδίδεται σε όλους τους χορηγούς μαζί με ελέγχους που οι χορηγοί θα πραγματοποιούν κάθε έξι μήνες (Khan, 2003).

Τέλος, η κοινωνική ευθύνη στους «πελάτες», αναφέρεται στους πολίτες που λαμβάνουν τις υπηρεσίες και τα αγαθά από τους Οργανισμούς. Αυτοί οι δικαιούχοι είναι είτε άμεσοι ή έμμεσοι. Στη συνέχεια, η κοινωνική ευθύνη απέναντι στους δικαιοδόχους-πελάτες μπορεί να εξασφαλιστεί μέσα από βελτιωμένα αγαθά και υπηρεσίες και κυρίως, με τη διατήρηση της διαφάνειας σε όλες τις δραστηριότητες τους.

Οι δικαιοδόχοι (beneficiaries) ενθαρρύνονται από τις ίδιες τις Οργανώσεις να συμμετέχουν μέσα από την προσφορά εθελοντικής εργασίας. Ακόμη, μέσα από τη συμμετοχή τους σε δράσεις, σεμινάρια, workshops, εβδομαδιαίες συναντήσεις συνδυάζεται τόσο η συμμετοχή, όσο και η διαφάνεια από την οποία οφείλει να διέπεται ο ίδιος Οργανισμός και χρειάζεται να νιώσει ο δικαιοδόχος-πολίτης.

Τέλος, η κοινωνική ευθύνη στους ίδιους τους Οργανισμούς, αναφέρεται στην εσωτερική κοινωνική ευθύνη, δηλαδή την ευθύνη προς το προσωπικό τους, την αποστολή, τους σκοπούς και τους στόχους. Ουσιαστικά, δηλαδή, είναι η επίδοση του προσωπικού για την οποία οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις θα είναι υπόλογες (Clark, 1991).

Η κοινωνική ευθύνη προς το εσωτερικό των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών χαρακτηρίζεται από τη διαφάνεια που το διοικητικό συμβούλιο οφείλει να εξασφαλίζει. Αυτό σημαίνει πως η κοινωνική ευθύνη βασίζεται αυστηρά στο ιεραρχικό σύστημα του οργανισμού (Khan, 2003).

Η λογοδοσία, λοιπόν, για μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση σημαίνει πως η ίδια η Οργάνωση παρέχει επαγγελματική ή οικονομική αιτιολόγηση των δραστηριοτήτων της σε άλλη ομάδα. Αυτό προϋποθέτει πως έχει μία ολοκληρωμένη και κατανοητή πολιτική σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος σε ποιον και γιατί. Σκοπός αυτού είναι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, αλλά και οι επιχειρήσεις να είναι πρόθυμες να δέχονται κριτική και συμβουλές, ακόμη και τροποποίηση των πρακτικών τους αν είναι αυτό απαραίτητο (Brown & Moore, 2001).

Παραπάνω διακρίναμε τις κατηγορίες και τα ενδιαφερόμενα μέλη στα οποία οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις οφείλουν να λογοδοτούν. Οι Οργανισμοί αυτοί, όμως έχουν ευθύνη για πολλούς και διαφορετικούς ενδιαφερομένους (stakeholders) και υπάρχει δυσκολία στο να καθοριστεί ποιος αποτελεί προτεραιότητα για αυτούς. Δηλαδή, εάν αυτοί θα είναι οι χορηγοί ή οι δικαιοδόχοι των υπηρεσιών και των αγαθών. Η δυσκολία διακρίνεται, κυρίως, στο γεγονός ότι τα αιτήματα και οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών έρχονται σε σύγκρουση και τότε αναγκαστικά οφείλουν να θέσουν προτεραιότητες.

Το γεγονός αυτό θέτει σε προβληματισμό το ζήτημα για το ρόλο της ηγεσίας, καθώς οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων να είναι διαφορετικές από τις αποφάσεις της ηγεσίας. Οποιαδήποτε απόφαση κι αν λάβει η ηγεσία μπορεί να έχει επίδραση στην στρατηγική, την αποστολή και τις λειτουργίες του οργανισμού. Άρα είτε πρέπει να εναρμονίζονται αυτές οι απαιτήσεις από την αρχή με την αποστολή του οργανισμού ή πρέπει ο οργανισμός να αναθεωρήσει και να ανακαλύψει την πραγματική του αποστολή (Edwards, 2000).

Το κάθε ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) ασκεί διαφορετική δύναμη στις αποφάσεις και τις στρατηγικές που θα λάβει ή θα ακολουθήσει ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός. Η εξάρτηση για παράδειγμα από τους χορηγούς οδηγεί σε διλήμματα στο ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης και λογοδοσίας. Πρώτον, μπορεί να υπάρξει το ζήτημα της διαφορετικής προτίμησης από τους χορηγούς και τους πελάτες. Άλλο ζήτημα που μπορεί να δημιουργηθεί είναι η ηθική, νόμιμη και στρατηγική απορία για το που θα πρέπει να είναι περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνος ο ίδιος ο Οργανισμός.

Ακόμη, οποιεσδήποτε κινήσεις κάνει η ηγεσία μπορεί να οδηγήσουν σε απόσυρση χρηματοδοτήσεων και υποστήριξης, σε παραίτηση προσωπικού και εθελοντών, σε λήξη συνεργασιών ή σε κακή δυσφήμιση, με αποτέλεσμα την απειλή της επιβίωσης του

οργανισμού (Fox & Brown, 1998). Η υποστήριξη, λοιπόν, για τον Μη Κερδοσκοπικό τομέα είναι το ίδιο σημαντική όπως και στον κερδοσκοπικό. Δηλαδή, η λειτουργία και η επιβίωση των Οργανισμών εξαρτάται από τη ροή χρημάτων και πόρων η οποία γίνεται κυρίως από ιδρύματα και κυβερνήσεις (Brown & Moore, 2001).

Η λογοδοσία και η κοινωνική ευθύνη για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις διακρίνεται από κάποιες αρχές. Αρχικά, λοιπόν, η υπευθυνότητα και η εξουσία πρέπει να είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένο. Δηλαδή, το άτομο που είναι υπεύθυνο θα πρέπει να είναι ενημερωμένο για τα απαιτούμενα αποτελέσματα και πόρους που υφίστανται για αυτό το σκοπό. Τα συστήματα ελέγχου και αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αποσαφηνισμένα μαζί με τις οργανωσιακές αξίες, πολιτικές και κανονισμούς.

Έπειτα, η δεύτερη αρχή καλεί για την παροχή καθοδήγησης αλλά και υποστήριξη στο άτομο που καθορίζεται ως υπεύθυνο. Αυτή η καθοδήγηση και υποστήριξη θα είναι με τη μορφή τακτικών και έγκαιρων πληροφοριών, την κατάρτιση και ανάπτυξη, την πρόσβαση σε ανώτερα στελέχη και συμβουλές από τους ειδικούς στη διαχείριση των ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων.

Η τρίτη αρχή απαιτεί την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των αναγκών της ευθύνης και εξουσίας. Αυτό επιτυγχάνεται με σύγκριση των αποτελεσμάτων έναντι των στόχων και προτύπων.

Η τελευταία αρχή της κοινωνικής ευθύνης αφορά τη λήψη κατάλληλων μέτρων. Αυτή έχει να κάνει με ζητήματα όπως είναι η αριστεία, οι ικανοποιητικές επιδόσεις, η μη ικανοποιητική εκτέλεση των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων, απαράδεκτη εκτέλεση της λογοδοσίας και της εξουσίας λόγω σκόπιμης περιφρόνησης των πολιτικών, των κανόνων και των κανονισμών (Srinivas, 2015).

Οι τέσσερις αρχές της λογοδοσίας κάνουν λόγο για την ευθύνη και την εξουσία να είναι προσδιορισμένες με σαφήνεια, να παρέχεται υποστήριξη και καθοδήγηση σε όλα τα στάδια και σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον όπου ελλείπει το είδος των περιορισμών που ισχύουν για τα κράτη και τα κρατά υπόλογα στους πολίτες του και στα άλλα κράτη. Πολλοί θεωρούν πολύ απλά πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις λειτουργούν

από μόνες τους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι Οργανώσεις αυτές είναι μη εκλεγμένες, σε μεγάλο βαθμό ανεξέλεγκτες και έτσι δίνουν την εντύπωση πως δεν ελέγχονται όσα κάνουν. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις οφείλουν να δίνουν βάση στους προβληματισμούς των μελών, των χορηγών, των συνεργαζόμενων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, των διεθνών κυβερνητικών οργανισμών και των κρατών. Αυτό δεν εξασφαλίζει ότι πάντα τηρούν ή δρουν σύμφωνα με την κοινή αποδοχή, αλλά υποδηλώνει πως δεν δρουν εντελώς ανεξέλεγκτα.

3.2 ΧΑΡΤΑ ΑΥΤΟΔΕΣΜΕΥΣΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Το 2006, παρουσιάστηκε παγκοσμίως η Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (International Non Governmental Organizations Accountability Charter) που είναι πρωτοβουλία και αποτέλεσμα μεγάλων Κυβερνητικών Οργανώσεων. Οι Οργανώσεις αυτές, εργάστηκαν πάνω σε ζητήματα αυτοδέσμευσης, δημοκρατικής διαχείρισης και αυξημένης λογοδοσίας, ορίζοντας ένα πλαίσιο δράσης των φορέων που δραστηριοποιούνται στον χώρο της Κοινωνίας των Πολιτών.

Με τη συμμετοχή των οργανώσεων και την προσυπογραφή σε αυτό, οι Οργανώσεις αναλαμβάνουν σημαντικές δεσμεύσεις. Συνδέονται με αυτόν τον τρόπο σε μια υπερεθνική διαδικασία, η οποία έχει δημιουργήσει μία βάση για διάλογο και συνεργασία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων παγκοσμίως. Σημαντικό στοιχείο είναι πως δεσμεύονται να προωθήσουν υψηλά πρότυπα δεοντολογίας των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων με διεθνή δράση, όπου εμπεριέχεται η υποχρέωση για υποβολή ετήσιων αναφορών όσον αφορά τους στόχους, τις δραστηριότητες και την αποδοτικότητά τους. Σημαντικότερο όλων, αποτελεί το γεγονός ότι οι Οργανώσεις αποδέχονται με αυτόν τον τρόπο ένα σύνολο ηθικών αρχών που θα είναι τα θεμέλια για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και δράσεων.

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί που προσυπογράφουν αυτή τη Χάρτα σκοπό έχουν την προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της αειφόρου ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος, της παροχής ανθρωπιστικής βοήθειας και άλλων δημοσίων αγαθών.

Με την υπογραφή της Χάρτας Αυτοδέσμευσης Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας ανταποκρίνονται σε ζητήματα που απασχολούν και μέσα από την ανάληψη της κοινωνικής

ευθύνης υιοθετούν την υποχρέωση για λογοδοσία αναφορικά με το έργο που προσφέρουν και τα επιτεύγματά τους.

Οι αρχές που τον διέπουν είναι ο σεβασμός στις οικουμενικές αξίες και αρχές, η ανεξαρτησία –οικονομική και πολιτική-, η προάσπιση δικαιωμάτων, η εξάλειψη διακρίσεων, η υιοθέτηση αποτελεσματικών προγραμμάτων που επιδιώκουν την αειφόρο ανάπτυξη ανταποκρινόμενοι στις τοπικές ανάγκες, η διαφάνεια, η υποβολή εκθέσεων απολογισμού και η τήρηση λογιστικών βιβλίων, ο έλεγχος, η ακρίβεια πληροφόρησης, η ορθή διακυβέρνηση (πηγή: www.wwf.gr).

3.3 ΣΥΓΚΡΟΤΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ – ΜΚΟ

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ανά τον κόσμο προσπαθούν να είναι πιο αποτελεσματικές και πιο παραγωγικές. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι να διευρύνουν και να ενδυναμώσουν το διοικητικό τους συμβούλιο. Η αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων έχει επιτευχθεί μέσω διαφόρων από κοινού βημάτων με άλλες οργανώσεις, όπως είναι το χτίσιμο ικανοτήτων μέσα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη της διαχείρισης και των εργαλείων διακυβέρνησης.

Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου ορίζεται είτε μέσα από τους εσωτερικούς κανονισμούς λειτουργίας και ή το καταστατικό του οργανισμού. Οι εσωτερικοί κανονισμοί είναι άρθρα που διαμορφώνουν την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και όπως και το καταστατικό ορίζει τον σκοπό και το οργανόγραμμα του οργανισμού.

Σε γενικές γραμμές, ένας εσωτερικός κανονισμός ορίζει τον κώδικα δεοντολογίας για το προσωπικό, τις συνεργασίες του οργανισμού, τα πρότυπα πρακτικής για την εξεύρεση των πόρων, την εκπαίδευση των μελών του, τον κανονισμό πολιτικής προσωπικού, την προβολή και επικοινωνιακή πολιτική, τις διαδικασίες για δημόσιους μειοδοτικούς οργανισμούς και τις διαδικασίες προμηθειών (Thomas, Carr & Humphreys, 2001).

Το καταστατικό ενός Οργανισμού περιλαμβάνει και κάποιες κατηγορίες των εσωτερικών κανονισμών εστιάζει, όμως, στην έδρα, στη σύσταση και στην επωνυμία του Οργανισμού. Ακόμη, ορίζει τους πόρους και τους σκοπούς του Οργανισμού, τη σύσταση της συνέλευσης που περιλαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο, στον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, στον ισολογισμό και στον προϋπολογισμό. Ένας ακόμη σκοπός του καταστατικού είναι η διάρκεια

και η διάλυση της οργάνωσης αλλά ορίζει και οποιαδήποτε τροποποίηση του ίδιου του καταστατικού, τη μεταβίβαση ή εκχώρηση εταιρικής μερίδας, την πρόσληψη και την αποχώρηση εταίρων και τους σκοπούς της εταιρείας.

Ένα αποτελεσματικό διοικητικό συμβούλιο αποτελεί ουσιαστικά τη θεμελιώδη βάση για την επιτυχή διαχείριση του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει καθώς εξοικειώνει τους στόχους του Οργανισμού με τις δραστηριότητες του, βοηθά στην κατανόηση της δομής και τέλος, στη διανομή ευθυνών ανάμεσα στα μέλη του Μη Κυβερνητικού Οργανισμού.

Η ονομασία που μπορεί να λάβει ένα Διοικητικό Συμβούλιο είναι είτε Συμβούλιο Διευθυντών, Επιτροπή Συντονισμού, Ομάδα Συμβούλων και άλλα. Ο όρος Συμβούλιο μπορεί να περιλαμβάνει συλλογικά όλες αυτές τις έννοιες.

3.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΜΙΑΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ένα διοικητικό συμβούλιο έχει ως ρόλο μαζί με τον σκοπό, τις θεμελιώδεις αρχές και την αποστολή που ορίζει, να θέτει πολιτικές και να διαμορφώνει στρατηγικές για μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση. Ακόμη, ένα συμβούλιο εφαρμόζει κατευθυντήριες γραμμές και προϋπολογισμούς, πολιτική και προγραμματική υποστήριξη αλλά λαμβάνει θέση και σχετικά με τις χρηματοδοτικές αποφάσεις.

Ένα διοικητικό συμβούλιο μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στις εσωτερικές λειτουργίες μιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης με το να θέσει τα κριτήρια επιλογής για την επιλογή μελών και τον διορισμό υποστηρικτικών ομάδων. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εκλέγονται και διορίζουν τον πρόεδρο για το συμβούλιο και επίσης συμμετέχει σε επιτροπές. Για την αξιολόγηση της επίδοσης (performance) ενός Οργανισμού συνήθως ιδρύεται ένα πλαίσιο ελέγχου και αξιολόγησης και οικονομικής υπευθυνότητας (Fisher, 1998).

Βασικός ρόλος του διοικητικού συμβουλίου ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού είναι η παρουσίαση του στην ευρύτερη κοινότητα. Δηλαδή, παρουσιάζει και προωθεί τις θέσεις του μέσα στην κοινότητα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, να συντονιστούν με άλλες υπηρεσίες και να συμβουλευούνται για την οργάνωσή τους, αλλά και κινητοποιούν πόρους.

Η δύναμη ενός συμβουλίου είναι μερικές φορές πολύ ισχυρή καθώς μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση των προβλημάτων της κοινωνίας στις κυβερνήσεις και είναι εκείνο που μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση εναλλακτικών λύσεων. Συχνά ένα διοικητικό συμβούλιο αποτελεί την πρώτη επαφή όπου οι άνθρωποι θα εναποθέσουν τις ανησυχίες τους και τις υποθέσεις τους κι αυτό γιατί το ρόλο των μελών του διοικητικού συμβουλίου λαμβάνουν επιφανή μέλη της κοινωνίας (Fisher, 1998).

Τα μέλη του συμβουλίου συμμετέχουν ενεργά στις συναντήσεις του και σε τηλεδιασκέψεις με τα υπόλοιπα μέλη του συμβουλίου, αλλά και με άλλες οργανώσεις και μέλη άλλων διοικητικών συμβουλίων.

Επιπρόσθετα, το διοικητικό συμβούλιο προωθεί και υποστηρίζει τη συμμετοχή των αντιπροσώπων της κοινότητας στο σχεδιασμό, την υλοποίηση αλλά και την αξιολόγηση των πολιτικών και των προγραμμάτων μίας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης. Δείχνει την υποστήριξη του σε κάθε ζήτημα που αφορά την κοινότητα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, αλλά και γενικότερα των κινήσεων των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών. Διαβλέπει τη δίκαιη και κατάλληλη διανομή πόρων αλλά και επιζητά τη συμμετοχή της κοινότητας σε ζητήματα όπου θα λάβει αποφάσεις (Chiang Pei-heng, 1981).

Το οργανόγραμμα ενός διοικητικού συμβουλίου μιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης ορίζεται από τους εσωτερικούς κανονισμούς. Συνήθως, το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από δέκα έως δεκαπέντε άτομα με έναν Πρόεδρο, έναν Ταμία, αλλά και θέσεις που δημιουργούνται ανάλογα τα προγράμματα που αναλαμβάνουν.

Η διάρκεια της θητείας των μελών και των αντικαταστατών των μελών εξαρτάται από τον Οργανισμό, αλλά συνήθως το χρονικό περιθώριο κυμαίνεται από ένα έως τρία έτη. Για την επιλογή, όμως, των μελών ενός διοικητικού συμβουλίου και των κατάλληλων αντικαταστατών είναι απαραίτητο οι υποψήφιοι να εκπληρώνουν κάποια συγκεκριμένα κριτήρια. Βασικό και θεμελιώδες κριτήριο για τη διαμόρφωση και επιλογή ενός διοικητικού συμβουλίου μιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης είναι η κατανόηση του αντικειμένου και της αποστολής του έργου των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (Nadler, 2004).

Ακόμη, η επιλογή των μελών αυτών σημαίνει πως αυτά τα άτομα διαθέτουν την ικανότητα να ενδυναμώνουν τα υπόλοιπα μέλη του συμβουλίου σε διάφορα ζητήματα. Διακρίνονται από την εμπειρία και την ευθύνη να υλοποιήσουν εργασίες και να ανταπεξέλθουν στο ρόλο τους

στο συμβούλιο. Τέλος, η επιλογή των μελών ενός διοικητικού συμβουλίου σημαίνει πως αυτά λαμβάνουν υπόψη τους τα θέματα που αποτελούν στόχο για τον Οργανισμό στον οποίο οι ίδιοι συμμετέχουν. Παράλληλα, όμως, τα μέλη αντιπροσωπεύουν και ζητήματα που απευθύνονται στην κοινότητα στόχο του Οργανισμού.

Για την επιλογή των μελών ενός διοικητικού συμβουλίου προϋποθέτει να έχουν ένα ελάχιστο αριθμό προϋπηρεσίας χρόνων σε πρώτης γραμμής κοινοτική εργασία. Αναμένεται από τα μέλη του να έχουν την ικανότητα τόσο να αντιπροσωπεύουν όσο και να προωθούν την Οργάνωση στην οποία συμμετέχουν δημόσια. Πρωταρχικά χαρακτηριστικά των μελών που θα επιλεγούν για τη διαμόρφωση του διοικητικού συμβουλίου είναι να λειτουργούν ως μέλος μιας ομάδας, να είναι ευαίσθητοι σε θέματα φύλου, να κατέχουν διπλωματικές, στρατηγικές και πολιτικές ικανότητες, να έχουν την ικανότητα να σκέφτονται αλλά και να λειτουργούν στρατηγικά (Chiang Pei-heng, 1981).

3.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ

Το καταστατικό είναι εσωτερικά έγγραφο, που περιέχει τους στόχους καθώς και τους βασικούς όρους και κανόνες λειτουργίας ενός νομικού προσώπου. ένα σύνολο κανόνων που επιτρέπει σε κάθε οργανισμό να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους. Είναι καίριο τα άρθρα αυτά να είναι γραμμένα ξεκάθαρα και σε γλώσσα που είναι εύκολα κατανοητή από όλους τους ενδιαφερόμενους του οργανισμού. Επιπρόσθετα αυτά τα έγγραφα είναι απαραίτητα για την εγγραφή του Μη Κυβερνητικού Οργανισμού στις εθνικές και δημόσιες υπηρεσίες (Nadler, 2004). Μέσα στο καταστατικό υπάρχουν τυπικά ζητήματα που διακρίνονται, όπως:

- Το Όνομα, η Σύσταση και ο Σκοπός της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης. Ο σκοπός αποτελεί την επανάληψη δήλωσης της αποστολής της Οργάνωσης, αλλά με επιπλέον λεπτομέρειες.
- Τις Συνεδριάσεις και τις Συναντήσεις της Οργάνωσης, οι οποίες είναι είτε εσωτερικές ή τακτικές συναντήσεις είτε εξωτερικές συνεδριάσεις με πολίτες, άλλες οργανώσεις κυβερνητικές και μη, δημόσιες υπηρεσίες και άλλους (Mostashari, 2005).
- Η διαδικασία εκλογής και οι όροι ψηφοφορίας, οι εξουσιοδοτήσεις και οι διαδικασίες για την αποδοχή στο διοικητικό συμβούλιο. Η διαδικασία εκλογής είναι ξεκάθαρα διακριτή στο καταστατικό. Πολλοί οργανισμοί έχουν μία Επιτροπή διορισμένη και υπεύθυνη να προτείνει νέα μέλη για το Διοικητικό Συμβούλιο και να

επιλέγει τον κατάλληλο υποψήφιο. Η Επιτροπή αυτή είναι συχνά διορισμένη από τον προηγούμενο πρόεδρο του οργανισμού, καθώς ο ίδιος γνωρίζει κατά πόσο και ποιος είχε συμβάλει στο καλό του Οργανισμού στο παρελθόν (Mostashari, 2005). Ο ρόλος της επιτροπής αυτής είναι να επανεξετάσει την υπηρεσία που έχει καταγραφεί από κάθε προτεινόμενο υποψήφιο που επιθυμεί να αποτελέσει μέλος του συμβουλίου. Παραδείγματα των αρχείων που θα εξεταστούν περιλαμβάνουν θέματα όπως εάν έχουν παραβρεθεί στην πλειοψηφία των συνεδριάσεων του συμβουλίου, εάν ο υποψήφιος έχει αποτελέσει διακεκριμένο μέλος της επιτροπής, εάν ως στέλεχος έχει εκτελέσει σωστά τα αρμόδια καθήκοντά του, εάν έχει συμμετάσχει δραστήρια στη διαδικασία συγκέντρωσης κεφαλαίων και άλλα. Συνήθως προτείνεται ένα μέλος για κάθε επιτροπή διευθυντών ή θέσης στελέχους (Sand, 2005).

- Ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου και ο όρος για μέλη στο διοικητικό συμβούλιο, ο τρόπος ανάδειξης υποψηφίου και εκλογής στο διοικητικό συμβούλιο. Ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν είναι συγκεκριμένος. Είναι λογικό το μέγεθος να εξαρτάται από τις ανάγκες του ίδιου του οργανισμού. Εάν ο ρόλος του συμβουλίου, όμως είναι περιορισμένος τότε ένα μικρό αριθμητικά συμβούλιο είναι καταλληλότερο. Όμως, εάν απαιτείται εκτεταμένος χρόνος για το διοικητικό συμβούλιο ή εάν το συμβούλιο έχει μεγάλο αριθμό χρησίων επιτροπών, τότε απαιτείται μεγαλύτερο μέγεθος διοικητικού συμβουλίου. Ο αριθμός των μελών του συμβουλίου ρυθμίζεται από το καταστατικό. Μία αποτελεσματική τεχνική είναι να ρυθμιστεί ένας ελάχιστος και ένας μέγιστος αριθμός μελών για το διοικητικό συμβούλιο και έτσι να μπορεί το συμβούλιο να αποφασίσει το μέγεθος του μέσα από αυτές τις παραμέτρους. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να ξεκινήσει με λίγα μέλη και να τα αυξάνει ανάλογα με την ανάγκη του (Mostashari, 2005). Άλλη μία τεχνική είναι να επιτραπεί στον διευθυντή του διοικητικού συμβουλίου η ανάδειξη ενός συγκεκριμένου αριθμού ανεξαρτήτων ατόμων, τα οποία θα προστεθούν σε αυτό σε περίπτωση συγκεκριμένων αναγκών (Sand, 2005). Ακόμη, περιλαμβάνεται η πρόβλεψη για κάλυψη θέσεων εργασίας, οι όροι γραφείου, τα καθήκοντα, οι ικανότητες και η διαδοχή στο διοικητικό συμβούλιο.

- Η θητεία και τα όρια της θητείας των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Η θητεία, λοιπόν, των μελών θα πρέπει να περιλαμβάνεται στο καταστατικό των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Τα μέλη τους πρέπει να έχουν σταθερή θητεία και είναι

συνήθως κοινή πρακτική για όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να έχουν θητεία τριών ετών, με το ένα τρίτο των μελών να εκλέγεται κάθε χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο διαβεβαιώνεται η διασφάλιση της συνέχειας του συμβουλίου. Παράλληλα, ρυθμίζεται μέσα από τους κανονισμούς η απομάκρυνση μη αποτελεσματικών μελών του συμβουλίου μέσα από αποτελεσματικές διαδικασίες. Εάν ένας Οργανισμός αντιμετωπίζει δυσκολίες στην αντικατάσταση των μελών του διοικητικού συμβουλίου με διακριτά μέλη, ο αριθμός της θητείας δεν θα έπρεπε να μειώνεται (Sand, 2005).

- Η συνδρομή και η εξουσία των επιτροπών ή υπο-ομάδων. Αναφέρεται η συνδρομή των υπο-επιτροπών αλλά και των ομάδων οι οποίες συμβάλλουν στην ολοκλήρωση εργασιών του Οργανισμού και προβλέψεις που αφορούν αυτές τις επιτροπές.

- Τα στελέχη. Συνήθως τα εκλεγόμενα στελέχη σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό είναι :

1. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου, ο οποίος ηγείται των συνεδριάσεων του συμβουλίου. Διορίζει τους διευθυντές των επιτροπών, υπογράφει επιταγές και επιβλέπει τον διευθύνων σύμβουλο.

2. Ο Αντιπρόεδρος, ο οποίος εκτελεί τα ίδια καθήκοντα του Προέδρου κατά την απουσία του. Μέσα από το καταστατικό ορίζονται τα καθήκοντα του.

3. Η Γραμματεία, η οποία αναλαμβάνει το ρόλο για όλη την αλληλογραφία των μελών του συμβουλίου.

4. Ο Ταμίας, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τα οικονομικά του οργανισμού. Συνήθως κάνει τις οικονομικές αναφορές και υπογράφει τις επιταγές. Η τήρηση αρχείων και οι οικονομικές αναφορές. Σε πολλές χώρες είναι απαραίτητο να υπάρχουν αυτά τα αρχεία για να διατηρήσουν το αφορολόγητο status μιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης (Sand, 2005).

- Τέλος, στο καταστατικό περιλαμβάνεται η τροποποίηση διαδικασιών για το ίδιο το καταστατικό και η πρόβλεψη διάλυσης ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού.

Η καταγραφή του καταστατικού ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού και η αποδοχή του χρειάζεται χρόνο και τη συμβολή όλων των ενδιαφερομένων του οργανισμού. Σκοπός της ύπαρξης των κανονισμών αυτών είναι η διαφάνεια στη διαχείριση και τη διακυβέρνηση του (ChiangPei-heng, 1981).

3.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η ηγεσία και η δυναμική του διοικητικού συμβουλίου μίας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης μπορούν να οδηγήσουν στην άνοδο της. Μέσα από ένα πλαίσιο ανάπτυξης ικανοτήτων, οι εσωτερικοί κανονισμοί ορίζουν τη διαχείριση των μελών που αποτελούν τους Οργανισμούς, αλλά των εθελοντών (Capacity Building). Η ανάπτυξη ικανοτήτων αποτελεί μείζον ζήτημα ανάμεσα στους χρηματοδότες, τους συμβούλους και τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Συνήθως, ορίζεται ως ενέργειες που πραγματοποιούνται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών (International Forum on Capacity Building, 1998).

Ο όρος αυτός στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι όμοιος με αυτόν της οργανωσιακής εξέλιξης και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και επίδοσης στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Το πλαίσιο της ανάπτυξης ικανοτήτων μπορεί να περιλαμβάνει μαθήματα παροχής εκπαίδευσης και ανάπτυξης, παροχή καθοδήγησης, συνεργασίες με άλλους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς (Goel, 2004).

Η αποστολή των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών ορίζει το λόγο ύπαρξής τους, αποτελεί το «γιατί» ο Οργανισμός βρίσκεται εν ενεργεία. Ενώ, η κοινωνική ευθύνη και η διαφάνεια αποτελούν το «πώς» διενεργούν την αποστολή τους ή τουλάχιστον πώς αυτοί θα έπρεπε να τη διενεργούν.

Όταν ένας Οργανισμός είναι υπεύθυνος για τις δράσεις του και τα αποτελέσματά του τότε η φήμη του μπορεί να εκτοξευτεί. Εφόσον αυτός είναι υπεύθυνος τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, με αυτόν τον τρόπο δείχνει σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη πως εννοεί τα όσα υποστηρίζει και κυρίως, αναλαμβάνει την ευθύνη γι' αυτό. Η υιοθέτηση της διαφάνειας και της κοινωνικής ευθύνης δημιουργεί ένα είδος κοινότητας και αυξημένης συμμετοχής και πλέον αποτελεί προσδοκία των χορηγών, της κοινότητας και των χρηματοδοτών.

Σημαντικό χαρακτηριστικό ενός Οργανισμού που υιοθετεί το πλαίσιο κοινωνικής ευθύνης είναι η σύγκριση και η αξιολόγηση του (benchmarking) τόσο με τον ίδιο τον Οργανισμό όσο και με άλλους με το ίδιο αντικείμενο.

Η αξιολόγηση μπορεί να επιτευχθεί με τη μέτρηση του ίδιου του αποτελέσματος και όχι των πράξεων, τη μέτρηση του αποτελέσματος και τη σύγκριση του με την αποστολή που παρουσιάζει ο οργανισμός. Τέλος, τα αποτελέσματα που βρίσκονται είναι θεμιτό να τα παρουσιάζουν δημοσίως είτε αρνητικά είτε θετικά, μετρώντας τις επιτυχίες τους αλλά και τις προτάσεις βελτίωσης σε σημεία που υστερούν (Brinckerhoff, 2009).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

1. Sand, M. A. (2005) : “How to manage an Effective Nonprofit Organization”, by Book-mart Press
2. Mostashari, A. (2005): “An Introduction to Non-Governmental Organizations Management”, Iranian Studies Group
3. Arts, B., Noortmann, M., & Reinalda, B., (eds.) (2001): “Non-State Actors in International Relations”, (Aldershot: Ashgate).
4. Pei-heng, C., (1981): “Non-Governmental Organizations at the United Nations”. Identity, Role and Function”, (New York: Praeger)
5. Edwards, M.& Gaventa, J., (eds.) (2001):“Global Citizen Action”, (Boulder: Lynne Rienner).
6. Fisher, J., (1998): “Non-governments. NGOs and the Political Development of the Third World”, West Hartford: Kumarian Press).
7. Josselin, D., & Wallace, W., (eds.) (2001): “Non-State Actors in World Politics”, (Houndmills: Palgrave).
8. Nelson, P.J., (1995): “The World Bank and Non-Governmental Organizations. The Limits of Apolitical Development”, (New York: St. Martin's Press and Houndmills: Macmillan Press).
9. O'Brien, R., Goetz, A.M., Scholte J.A. & Williams, M. (2000):“Contesting Global Governance. Multilateral Economic Institutions and Global Social Movements”, (Cambridge: Cambridge University Press).
10. Princen, T., & Finger, M., (1994): “Environmental NGOs in World Politics. Linking the Local and the Global”, (London: Routledge).
11. Rootes, C., (ed.) (1999): “Environmental Movements. Local, National and Global”, (London: Frank Cass).
12. Thomas, A., Carr, S., & Humphreys, D., (eds.) (2001): “Environmental Policies and NGO Influence. Land Degradation and Sustainable Resource Management in Sub-Saharan Africa”, (London: Routledge).
13. The National Nonprofit Leadership and Management Journal, Volume 18, Number 1, January/February 200

14. Nadler, D.A. (2004): "What's the Board's role in strategy development? Engaging the board in corporate strategy", *Strategy and Leadership*, Vol. 32 No.5, pp.25-33.
15. Goel, O.P., (2004): "Strategic Management and Policy Issues of NGOs", Isha Books
16. Clark, J., (1991): "Democratizing Development: The Role of Voluntary Organizations", London: Earthscan.
17. Najam, A. (1996): "NGO Accountability: A Conceptual Framework", *Development Policy Review*, 14:4, pp. 339-53.
18. Cerni, M. M., (1988): "Non-Governmental Organizations and Local Development", World Bank Discussion Paper No. 40. Washington, DC: The World Bank
19. Khan, M.M., (2003): "Accountability of NGOs in Bangladesh. A critical overview", *Public Management Review*, 5:2, 267-278
20. Edwards, M. (2000): "NGO Rights and Responsibilities: A New Deal for Governance", London: The Foreign Policy Centre
21. Fox, J & Brown, L.D., (1998): "The Struggle for Accountability: NGOs, Social Movements, and the World Bank"
22. Cutt J. & Murray, V. (2000) : "Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organization", London: Routledge
23. Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, Απρίλιος, 2008 (International Non Governmental Organizations Accountability Charter) annex
24. Brinckerhoff, P.T, (2009): "Mission-Based Management: Leading your Not-for-Profit in the 21st Century", John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
25. Srinivas, H., (2015): "The Concept of Accountability: Implications for NGOs". GDRC Research Output E-054.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το βασικό υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες, την Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Scanning Environment), τη Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation), την Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation) και την Αξιολόγηση και Έλεγχο (Strategy Evaluation). Η Ανίχνευση Περιβάλλοντος περιλαμβάνει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον και το κατά πόσο αυτό επηρεάζει την πορεία της επιχείρησης και συνεπώς των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών που θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

Η ανίχνευση περιβάλλοντος γίνεται εφόσον ο Οργανισμός έχει ορίσει το που βρίσκεται και σε αυτό το μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο Οργανισμός πραγματοποιεί έλεγχο και αξιολογεί το εσωτερικό του περιβάλλον. Έπειτα, ακολουθεί το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται με σκοπό την αναγνώριση στρατηγικών παραγόντων που θα βοηθήσουν στη βιωσιμότητα του Οργανισμού, που είναι και ο πρωταρχικός στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ και στη συνέχεια στη διατήρηση του (Wheelen & Hunger, 2015).

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί για να πραγματοποιήσουν την ανίχνευση περιβάλλοντος, όπως και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποια εργαλεία. Αυτά είτε είναι εργαλεία που έχουν γνωρίσει μέσα από τις επιχειρήσεις, είτε είναι εργαλεία που έχουν δημιουργηθεί ειδικά για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε το περιβάλλον διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό και έπειτα το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε δύο μέρη. Πρώτον, το Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment) ή Μακρο-περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει παράγοντες που δεν επηρεάζουν άμεσα την βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης. Δεύτερον, έχουμε το Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment) ή Μικρο-Περιβάλλον ή αλλιώς, Κλάδος

που αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από τον οργανισμό (Wheelen & Hunger, 2015).

4.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα τελευταία τριάντα χρόνια αναπτύχθηκαν εργαλεία και μοντέλα για να βοηθηθούν οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί και με βάση αυτά να εκτιμήσουν τις δυνατότητες του εσωτερικού τους περιβάλλοντος αλλά και να βρεθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοσή τους (Courtney, 2002).

4.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ (Stakeholder Analysis)

Βασική θεωρία που μπορεί να εναρμονιστεί με τον τομέα των μη κυβερνητικών και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων είναι η θεωρία «Stakeholder Analysis» που αρχικά διαμόρφωσε ο Edward Freeman (1984) και υιοθετήθηκε από τον John Bryson (1995) για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders) είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που μπορούν να επηρεαστούν από τις δράσεις και τις ενέργειες ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού ή μπορεί να έχουν προσδοκίες από τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς.

Μία τυπική λίστα ενδιαφερόμενων μερών ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού αποτελείται από: μέλη, δικαιούχοι/πελάτες/χρήστες υπηρεσιών, θεσπισμένοι χρηματοδότες, μεμονωμένοι ή επιχειρηματικοί χρηματοδότες, προσωπικό, εθελοντές, συμβούλιο διαχείρισης, το κοινό, υπηρεσίες ή οργανισμοί τα οποία προωθεί ή προωθείται ο οργανισμός (Bryson, 1995).

Αυτή η ανάλυση δεν περιορίζεται στο εσωτερικό του οργανισμού, αλλά περιλαμβάνει τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς «παίκτες» που έχουν πρόσβαση στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Το διοικητικό συμβούλιο και το προσωπικό των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών είναι αυτοί που θα ορίσουν ποιο ακριβώς είναι αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη και θα θέσουν ποιο μέρος έχει προτεραιότητα και σπουδαιότητα για τον οργανισμό.

Έπειτα, ο πυρήνας του οργανισμού θα αποφασίσει ποιες είναι οι προσδοκίες και οι ανάγκες καθενός και θα τις αντιστοιχίσει ανάλογα με τη σπουδαιότητα του και σε σχέση με τον οργανισμό. Ο καθορισμός των αναγκών αλλά και των προσδοκιών μπορεί να γίνει με άμεση επαφή με τα ενδιαφερόμενα μέρη, από όπου μπορεί να λάβει και γνώση για την άποψη τους για την μέχρι τώρα πορεία του οργανισμού.

Τελευταία και πολύ σημαντική κίνηση από το διοικητικό συμβούλιο του Οργανισμού είναι να αποφασίσει ποιες ενέργειες από αυτές θα βοηθήσουν ουσιαστικά τον Οργανισμό να εκπληρώσει τις φιλοδοξίες και τους στόχους του (Bryson, 1995).

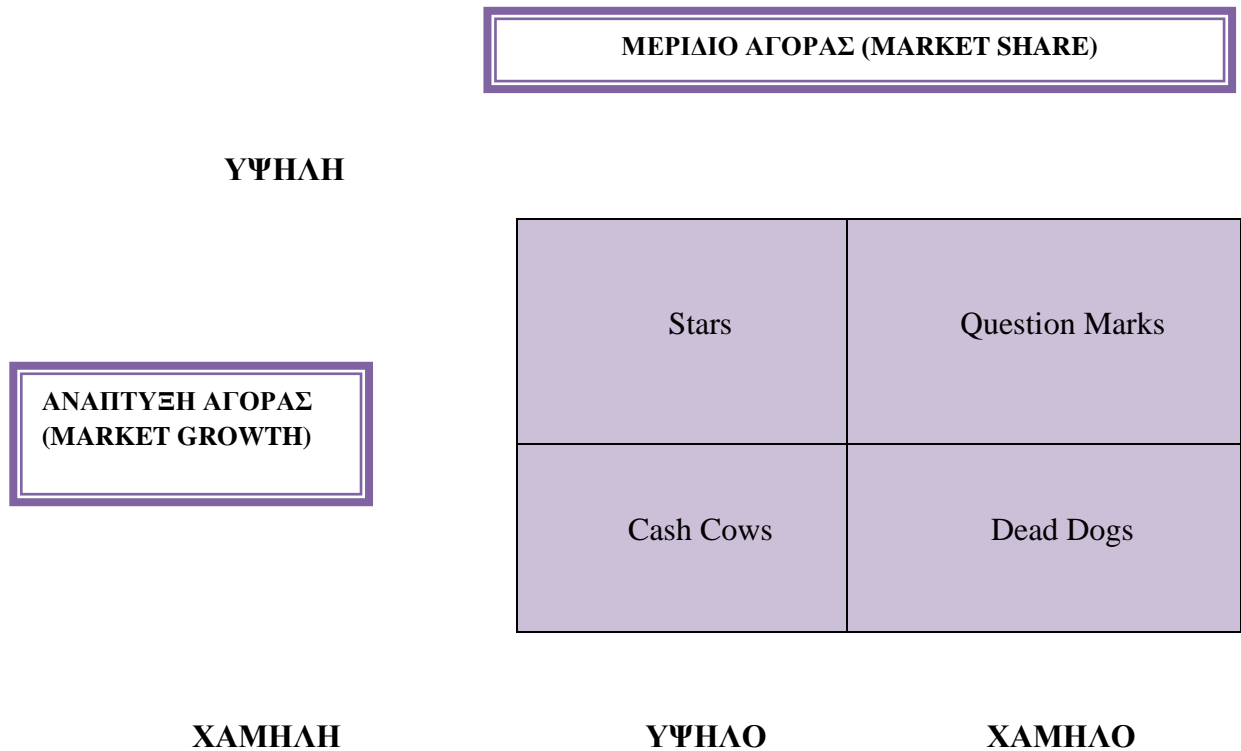
4.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ (PORTFOLIO ANALYSIS)

Η ανάλυση αυτή αναπτύχθηκε από την Boston Consulting Group και είναι μία τεχνική όπου οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση των προγραμμάτων που «τρέχουν», ώστε στην πορεία να αποφασιστεί τι μέλλον θα έχουν μέσα στον Οργανισμό, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1.

Αυτό το μοντέλο έχει προσαρμοστεί από τον Μη Κερδοσκοπικό τομέα χρησιμοποιώντας διαφορετικές διαστάσεις, όπως κοινωνική αξία (Gruber&Mohr, 1982), ενδιαφερόμενα μέρη stakeholder (Nutt & Backoff, 1992), ζήτηση για υπηρεσία (Courtney, 1996).

Σύμφωνα με αυτό, κάθε πρόγραμμα που αναλαμβάνει ο Οργανισμός ανήκει σε μία από αυτές τις κατηγορίες, δηλαδή:

- «Stars»: είναι το είδος του προγράμματος που θα τραβήξει τόσο το ενδιαφέρον του κοινού όσο και των χρηματοδοτών
- «Cash Cows»: είναι ένα δημοφιλές πρόγραμμα που λαμβάνει σημαντική υποστήριξη και χρηματοδότηση
- «Question Marks»: είναι το πρόγραμμα το οποίο έχει ανάγκη αυτό-αξιολόγησης
- «Dead Dogs»: είναι το πρόγραμμα που πλέον πρέπει να ακυρωθεί.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 - BOSTON PORTOFOLIO MATRIX

ΠΗΓΗ: Courtney, 2002 , “Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations”, London: Routledge

Έχοντας υπόψη ότι τα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες του Μη Κυβερνητικού τομέα ακολουθούν την καμπύλη κανονικής κατανομής (Hudson,1995) σε οποιοδήποτε χρονική στιγμή είναι πιθανό η κάθε υπηρεσία να είναι σε ένα από τα ακόλουθα στάδια:

- Το στάδιο της ανάπτυξης (Rising Star) και να πρέπει να επενδύσεις σε αυτή.
- Το στάδιο της ωρίμανσης (Cash Cow) και να χρειάζεται κάποια προσοχή.
- Το στάδιο της απόρριψης (Dead Dog) και θα πρέπει να καταρριφθεί ως ιδέα.
- Το στάδιο στο οποίο είναι ασαφές σε ποια κατηγορία ανήκει η υπηρεσία και θα πρέπει να διεξαχθεί μεγαλύτερη έρευνα (Question Mark).

Το Boston Matrix έχει δεχτεί κριτικές καθώς είναι αρκετά απλό, δίνει έμφαση σε κόστος και δεν παρέχει πραγματικά εργαλεία για την στρατηγική που θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.2.3 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Οι Δυνάμεις (Strengths) και οι Αδυναμίες (Weaknesses) είναι το πρώτο μέρος της Ανάλυσης «SWOT» που έγινε δημοφιλής τη δεκαετία του 1990, και επιτρέπει σε έναν Οργανισμό να αναγνωρίσει τα σημεία στα οποία είναι καλός ή κακός.

Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, ο Οργανισμός μπορεί να επεκτείνει τις μοναδικές του Δυνάμεις και να υιοθετήσει στρατηγική που θα διακρίνει τα σημεία και τις δυνάμεις που κατέχει. Ακόμη, αυτό το μοντέλο επιτρέπει στον Οργανισμό να προτείνει στρατηγικές τις οποίες θα αναπτύξει και να διαχειριστεί καλύτερα τα προγράμματα ή τις δραστηριότητες που δεν κάνει καλά ή να αποσυρθεί από τις περιοχές στις οποίες δεν είναι καλός.

Οι Δυνάμεις που μπορεί να έχει ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός είναι το όνομα και η επωνυμία, η δυναμική συμμετοχή χρηστών, το αφοσιωμένο προσωπικό και οι ενθουσιώδεις εθελοντές, η δυνατή συνεργασία με άλλους οργανισμούς στον ίδιο, τον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα.

Η ανάλυση αυτή ξεκινά μπορούμε να πούμε μέσα από τα βασικά περιουσιακά στοιχεία του Οργανισμού που είναι το προσωπικό, τα κτήρια, τα οικονομικά, η τεχνολογία και άλλα. Αυτά μπορούν να χαρακτηριστούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να χρησιμοποιηθούν για να πετύχουν τους στόχους τους (Grant, 1997).

Ένας επιτυχημένος Οργανισμός δεν έχει μόνο έναν πόρο αλλά πολλούς που σε συνεργία δημιουργούν την επιτυχία. Οι Οργανισμοί κάποιες φορές δεν είναι αντικειμενικοί και εξαιτίας παλαιότερων επιτυχιών δεν αναγνωρίζουν τις όποιες αδυναμίες τους (Grant, 1997).

Ακόμη, πρέπει να τονίσουμε πως ο όρος «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», δεν χρησιμοποιείται συχνά από τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Όμως, η ανάγκη για εθελοντές και για χρηματοδότηση, τους οδηγεί σε σύγκριση με οργανισμούς που ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί πρέπει να αυξήσουν τις προοπτικές των πόρων και των ικανοτήτων τους ώστε να

παραμείνουν όσο το δυνατόν πιο βιώσιμοι που είναι και ο πρωταρχικός στόχος της στρατηγικής.

4.2.4 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (European Excellence Model- EFQM)

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι σχεδιασμένο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και δεν είχε διαμορφωθεί για τον Μη Κυβερνητικό και Μη Κερδοσκοπικό Τομέα. Αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για το Μάνατζμεντ Ποιότητας (European Foundation for Quality Management). Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται εκτενώς για συνεχή βελτίωση από μεγάλο αριθμό ιδιωτικών επιχειρήσεων και από κάποιους οργανισμούς του κυβερνητικού τομέα.

Στην Αγγλία, το Εθνικό Συμβούλιο για τους Εθελοντικούς Οργανισμούς (Voluntary Organizations) ίδρυσε το Quality Standards Working Group επανεξέτασε το ζήτημα της ποιότητας στον Μη Κυβερνητικό Τομέα στην Βρετανία και όλο το φάσμα των μοντέλων που είναι πλέον διαθέσιμα.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας αποτελεί το καλύτερο πλαίσιο και μοντέλο για την εκτίμηση και την αξιολόγηση των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών και προτείνει μέτρα για τη βελτίωση της ποιότητας που αυτοί προσφέρουν.

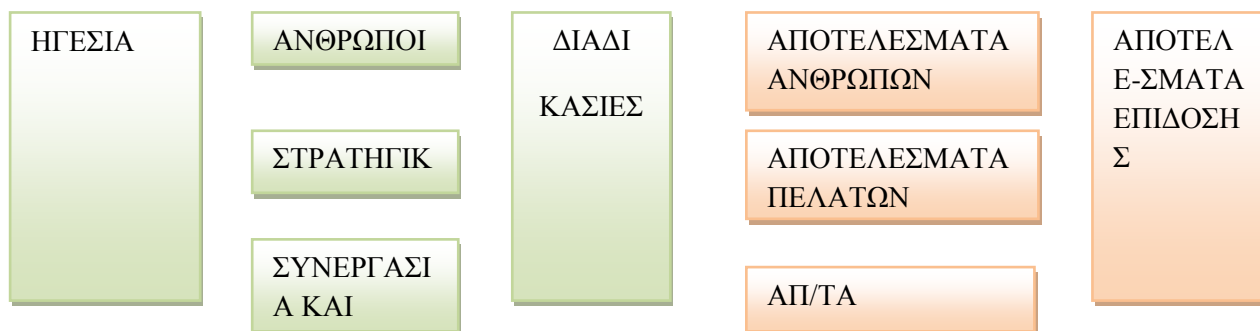
Το πλαίσιο αυτό παρέχει μία δυναμική διαδικασία αξιολόγησης που επιτρέπει στον οργανισμό να δει σε τι έκταση υλοποιείται η δέσμευση για την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών (users) και των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), αλλά και να ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση (Excellence in view, Quality Standards Task Group 2000a; and Self-assessment workbook: Measuring success, Quality Standards Task Group 2000b).

Ένα Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (EFQM), περιλαμβάνει εννέα στοιχεία :

- I. Τα πέντε χαρακτηρίζονται ως υποκινητές (enablers), τα οποία είναι η ηγεσία, η στρατηγική, οι άνθρωποι, οι πόροι και οι συνεργασίες και οι διαδικασίες.
- II. Τα τέσσερα χαρακτηρίζονται ως αποτελέσματα (Results), δηλαδή τα αποτελέσματα των ανθρώπων, τα αποτελέσματα των πελατών, τα αποτελέσματα στην κοινωνία και τα αποτελέσματα στην επίδοση.

ΥΠΟΚΙΝΗΤΕΣ

(ENABLERS)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 – ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Πηγή: Excellence in view, Quality standards Task Group 2000a

Πιο αναλυτικά:

- Υποκινητές:
 - Ηγεσία: πώς οι ηγέτες θέτουν την κατεύθυνση του οργανισμού και ενθαρρύνουν και υποκινούν τους ανθρώπους να επιτύχουν τα σωστά αποτελέσματα
 - Στρατηγική: πώς ο οργανισμός ορίζει αυτό που θέλει να πετύχει και τον τρόπο που θα το κάνει
 - Άνθρωποι: διασφαλίζει πως το προσωπικό και οι εθελοντές έχουν την απαιτούμενη γνώση και ικανότητες και ότι είναι έχουν κίνητρο
 - Συνεργασίες και Πόροι: οι πόροι του Οργανισμού και οι συνεργασίες που συμπράττει τους φέρνουν πιο κοντά στους σκοπούς
 - Διαδικασίες: ο σχεδιασμός και το μάνατζμεντ ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να παραδίδονται αποτελεσματικά, ικανοποιητικά και να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών

- **Αποτελέσματα:**

- Αποτελέσματα Πελατών: τι επιτυγχάνει ο Οργανισμός για τους εξωτερικούς πελάτες και γενικότερα οποιονδήποτε λαμβάνει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του οργανισμού

- Αποτελέσματα Ανθρώπων: τι επιτυγχάνει ο Οργανισμός για το προσωπικό του και τους εθελοντές του

- Αποτελέσματα Κοινωνίας: τι αντίληψη δημιουργεί ο Οργανισμός και πως επηρεάζει την κοινωνία και την κοινότητα στην οποία είναι μέλος

- Αποτελέσματα Επίδοσης: πόσο καλά έχει επιτύχει ο Οργανισμός τα σχέδια του

Ένα από τα πλεονεκτήματα αυτού του μοντέλου είναι το γεγονός ότι τα αποτελέσματα ενός οργανισμού μπορούν να συγκριθούν με άλλον οργανισμό που εμπίπτει στο ίδιο αντικείμενο. Είναι επιπλέον ένα κατανοητό μοντέλο που περιλαμβάνει στοιχεία από άλλα αντίστοιχα μοντέλα (Ghobadian & Woo,1994).

4.2.5 ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας για Μικρούς Οργανισμούς (Practical Quality Assurance System for Small Organizations – PQASSO), αναπτύχθηκε συγκεκριμένα για μικρότερους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς από την Υπηρεσία Αξιολόγησης Φιλανθρωπιών (The Charities Evaluation Service) στη Βρετανία. Το πλαίσιο αυτό παρέχει δώδεκα πρότυπα ποιότητας:

I. **Σχεδιασμό για Ποιότητα** (Planning for Quality): Ο Οργανισμός ορίζει το μακροπρόθεσμο στόχο του, θέτει προτεραιότητες και στόχους για την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών και επιβλέπει την πρόοδό του.

II. **Διακυβέρνηση** (Governance): Ο Οργανισμός εξασφαλίζει την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του. Παρέχει κοινωνική ευθύνη σε όλα τα μέλη του και το διοικητικό συμβούλιο έχει την πληροφόρηση και τις ικανότητες να επιτύχει την αποστολή του.

- III. **Διαχείριση (Management)**: Η διαχείριση είναι απαραίτητη για τις ανάγκες του οργανισμού. Οι μάνατζερ σχεδιάζουν την ανάπτυξη του οργανισμού, διαχειρίζονται τις νομικές και οικονομικές ευθύνες και είναι υπεύθυνοι απέναντι στους χρηματοδότες και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- IV. **Ο χρήστης στο κέντρο της υπηρεσίας (User-centred service)**: Ο Οργανισμός αναγνωρίζει την αξία των χρηστών και διαμορφώνει καλές σχέσεις με αυτούς. Οι χρήστες καλούνται να επιβλέπουν και να αξιολογήσουν την υπηρεσία που δέχονται και να συμμετέχουν ενεργά σε αυτή.
- V. **Προσωπικό και Εθελοντές (Staff and Volunteers)**: Ο Οργανισμός προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα για προσωπικό και εθελοντές ώστε να επωφελείται ο οργανισμός και οι χρήστες των υπηρεσιών του.
- VI. **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and development)**: Τα μέρη που αποτελούν τον οργανισμό δέχονται την απαραίτητη εκπαίδευση και ικανότητες για να ανταποκριθούν στις ευθύνες τους, το οποίο θα στηρίξει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του.
- VII. **Διαχείριση Χρημάτων (Managing Money)**: Ο Οργανισμός διαχειρίζεται χρήματα και οφείλει να πράττει προσεκτικά και αποτελεσματικά τον οικονομικό έλεγχο σύμφωνα με το νόμο.
- VIII. **Διαχείριση Πόρων (Managing Resources)**: Ο Οργανισμός διασφαλίζει πως έχει αρκετούς πόρους για τις δραστηριότητες που έχει σχεδιάσει και τις διαχειρίζεται αποτελεσματικά και ηθικά.
- IX. **Διαχείριση Δράσεων (Managing Activities)**: Ο Οργανισμός αναγνωρίζει τις βασικές του δυνάμεις και εξελίσσει διαδικασίες και πρότυπα που θα τον βοηθήσουν να τις βελτιώσει.
- X. **Συνεργασία και Δικτύωση (Networking and Partnership)**: Ο Οργανισμός συνεργάζεται με άλλους οργανισμούς με ποικίλους τρόπους, εθνικά και τοπικά.
- XI. **Έλεγχος και Αξιολόγηση (Monitoring and Evaluation)**: Ο Οργανισμός συλλέγει και αναλύει πληροφορίες με σκοπό την αξιολόγηση και τη βελτίωση του ίδιου του οργανισμού και των δραστηριοτήτων του.
- XII. **Αποτελέσματα (Results)**: Ο Οργανισμός επιτυγχάνει τα προγραμματισμένα αποτελέσματα και δείχνει τις βελτιώσεις και συγκρίνει τα αποτελέσματα με άλλους οργανισμούς.

Το πλαίσιο αυτό παρέχει λεπτομερείς περιγραφές σε κάθε επίπεδο που θα έπρεπε να είναι συμβατό με το σχετικό πρότυπο. Είναι ένας χρήσιμος τρόπος να αξιολογηθεί η κατάσταση του οργανισμού και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης.

4.2.6 ΑΡΧΕΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΜΙΝΕΣΟΤΑ

(Minnesota Principles of Nonprofit Excellence)

Το Συμβούλιο Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών της Μινεσότα έχει εξελίξει ένα σύνολο ογδόντα εφτά αρχών και πρακτικών αριστείας για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς που καλύπτουν τις εξής περιοχές:

Την Αποστολή και τις Αξίες, τη Διακυβέρνηση, τους Ανθρώπινους Πόρους, την Οικονομική Διαχείριση, το Πρόγραμμα συγκέντρωσης κεφαλαίων, τη Δημόσια Κοινωνική Ευθύνη και τις Επικοινωνίες, τη Δημόσια Πολιτική και την Υποστήριξη, την Πληροφορία και Τεχνολογία, τις Συνεργασίες και τις Συμμαχίες. Μέσα από αυτά τα εργαλεία οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί μπορούν να ξεκαθαρίσουν τη θέση του οργανισμού και να αναγνωρίζουν τις προτεραιότητες για το μέλλον.

4.2.7 SOCIAL RETURN ON INVESTMENT – SROI

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί που έχουν κοινωνικούς στόχους, ενδιαφέρονται να μάθουν εάν επιτυγχάνουν αυτούς τους στόχους. Το SROI, λοιπόν, είναι ένα πλαίσιο αρχών που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να σχεδιάσουν συστήματα τα οποία τους εξασφαλίζουν πως έχουν όποιες πληροφορίες τους είναι αναγκαίες.

Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αναπτύξουν στρατηγικές οι οποίες θα τους βοηθήσουν να αυξήσουν την κοινωνική αξία που δημιουργούν. Ακόμη, με βάση τις πληροφορίες που παρέχουν στους οργανισμούς συγκρίνουν την επίδοση σε σχέση με τις προβλέψεις και τους βοηθούν στην επικοινωνία με χρηματοδότες και δωρεοδόχους (Nicholls, Lawlor, Neitzert, Goodspeed, 2009). Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από εφτά αρχές:

1. Περιλαμβάνει τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)
2. Κατανόησε τι αλλάζει
3. Δώσε αξία στα πράγματα που έχουν σημασία

4. Περιέλαβε μόνο ότι είναι στέρεο
5. Μην έχεις υπερβολικές απαιτήσεις
6. Να λειτουργείς με διαφάνεια
7. Επιβεβαίωσε το αποτέλεσμα

Το πλαίσιο μπορεί να βοηθήσει τους Οργανισμούς να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους με την αποτύπωση ενός κοινού σημείου ανάμεσα σε αυτό που ο οργανισμός θέλει να επιτύχει και σε αυτό που τα ενδιαφερόμενα μέρη θέλουν να πετύχουν. Ακόμη, μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να στοχοποιήσει κατάλληλους πόρους και να επιδείξει τη σπουδαιότητα συνεργασίας με άλλους οργανισμούς.

Τέλος, αυτό το εργαλείο μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να είναι πιο βιώσιμος με την ανάδειξη της εικόνας του, τη βελτίωση για περαιτέρω χρηματοδότηση αλλά και με το να κάνει την προσπάθεια του πιο πειστική (Nicholls, Lawlor, Neitzert, & Goodspeed, 2009).

4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί υπάρχουν σε ένα περίπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον, και η επιτυχία τους εξαρτάται από το πώς αντιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον (Courtney, 1996).

Επιπλέον, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί είναι παθητικοί παίκτες που παρασύρονται από τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά παράλληλα είναι πολλοί δραστήριοι και μπορούν να επηρεάσουν το εξωτερικό περιβάλλον (Pettigrew & Whipp, 1993).

Ένας σημαντικός αριθμός εργαλείων και τεχνικών έχουν αναπτυχθεί και επιτρέπουν στους οργανισμούς αυτούς να αναλύσουν το εξωτερικό περιβάλλον.

4.3.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Η Ανάλυση «SWOT» στην οποία αναφερθήκαμε και τα πρώτα δύο ακρωνύμια, τα άλλα δύο λοιπόν αναφέρονται στις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) που μπορεί να υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Με αυτήν την τεχνική δίνεται η δυνατότητα στον Οργανισμό και ειδικότερα στα ενδιαφερόμενα μέρη του να παρακολουθήσουν εκτός του Οργανισμού και να προτείνουν

όποιες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες για το μέλλον του. Ακόμη, μπορεί να ενδυναμωθεί ο Οργανισμός και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τις ευκαιρίες που εμφανίζονται. Παράλληλα, το εξωτερικό περιβάλλον δίνει τη δυνατότητα να αναγνωριστούν και απειλές από αυτό και προς την αποστολή και το όραμα του Οργανισμού.

4.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ «PESTLE»

Μία ακόμη τεχνική για τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι ανάλυση PEST(LE) με την οποία αναλύουμε το γενικευμένο περιβάλλον, που είναι παράγοντες που επηρεάζουν βραχυχρόνια τον Οργανισμό. Αυτοί οι παράγοντες που ισχύουν και για τις επιχειρήσεις, είναι οι παρακάτω:

- Το Πολιτικό Περιβάλλον
- Το Οικονομικό Περιβάλλον
- Το Κοινωνικο-Πολιτισμικό Περιβάλλον
- Το Τεχνολογικό Περιβάλλον
- Το Νομικό Περιβάλλον, εντάσσεται στο πολιτικό περιβάλλον
- Το Ηθικό Περιβάλλον, εντάσσεται στο κοινωνικό Περιβάλλον

Αυτή η ανάλυση περιγράφει ένα πλαίσιο μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που ο Οργανισμός οφείλει έχει σε υπόληψη για την κατανόηση της ανάπτυξης του τομέα και τη λήψη των αποφάσεων.

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει ουσιαστικά την κυβέρνηση και τον τρόπο που αυτή επηρεάζει την οικονομία. Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος που επηρεάζει είναι μέσα από τη φορολογική πολιτική, την πολιτική σταθερότητα, το περιβαλλοντικό νόμο και τους εμπορικούς περιορισμούς. Οι κυβερνήσεις έχουν μεγάλη επιρροή στους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης και τις υποδομές ενός έθνους.

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει την οικονομική ανάπτυξη, την ισοτιμία, τον πληθωρισμό, το επιτόκιο. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και συνακόλουθα τους Οργανισμούς και τον τρόπο που επηρεάζουν και λειτουργούν.

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει πολιτισμικές διαστάσεις, πληθυσμιακή αύξηση, δημογραφία, και άλλα. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τεχνολογικές διαστάσεις όπως τεχνολογικές αλλαγές, αυτοματισμούς, έρευνα και ανάπτυξη και άλλα.

Όπως αναφέρθηκε, έχουν προστεθεί το νομικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει το νόμο φυλετικής διάκρισης, το νόμο καταναλωτή, τον εργατικό νόμο και το νόμο υγείας και ασφάλειας. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τον Οργανισμό και τον τρόπο που αυτός λειτουργεί, το κόστος και τη ζήτηση των υπηρεσιών και των προϊόντων του.

Τέλος, είναι το ηθικό περιβάλλον που περιλαμβάνει την επιχειρηματική ηθική, την κοινωνική ευθύνη, την κοινωνική υπευθυνότητα και άλλα. Όλοι αυτοί οι παράγοντες της ανάλυσης μπορούν να ενταχθούν ως ευκαιρίες και απειλές της ανάλυσης «SWOT» (Collins, 2014).

4.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ PORTER

Σημαντικό ζήτημα για όλους τους Οργανισμούς αποτελεί ο ρόλος των υπόλοιπων οργανισμών οι οποίοι απασχολούνται στον ίδιο τομέα με παρόμοια εργασία αλλά κυρίως, ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να επηρεάσουν με τη δουλειά τους τον όποιο Οργανισμό. Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί είναι προτιμότερο να αποφεύγουν να συμπίπτουν οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν με άλλους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Αυτό ίσως οφείλεται στον εκάστοτε γεωγραφικό χώρο, το «πελατολόγιο» του κάθε οργανισμού, την ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχουν.

Παρόλα αυτά, οποιαδήποτε συνεργασία με άλλους Οργανισμούς είναι εξίσου σημαντική καθώς μπορεί να φέρει πολλούς Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς πιο κοντά στο όραμά τους για κοινωνική αλλαγή. Όλα αυτά οδηγούν στο ότι είναι χρήσιμο να εκτελούν ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο ο Οργανισμός συγκρίνεται με κάθε έναν από τους Οργανισμούς που χαρακτηρίζονται παρόμοιοι στο αντικείμενο που ασχολούνται. Η σύγκριση θα πρέπει να ξεκαθαρίζει τόσο τις διαφορές όσο και τις ομοιότητες.

Το πλαίσιο που παρουσιάζει ο Porter (1980) μπορεί να ενσωματωθεί στον Μη Κερδοσκοπικό Τομέα, κυρίως με Οργανισμούς οι οποίοι ενασχολούνται με τη χρηματοδότηση και με Οργανισμούς που προσπαθούν να διατηρήσουν συμβόλαια με θεσμικά όργανα.

Η Oster (1995) ήταν εκείνη που υιοθέτησε το μοντέλο του Porter στον Μη Κερδοσκοπικό τομέα. Προώθησε τις ακόλουθες δυνάμεις ως σχετικές στον Μη Κερδοσκοπικό τομέα:

- Οι σχέσεις ανάμεσα με τους υπάρχοντες οργανισμούς
- Η απειλή των νεοεισερχομένων
- Η απειλή από νέα υποκατάστατα (ανταγωνισμός με εναλλακτικές υπηρεσίες)
- Η δύναμη και ο αριθμός των χρηστών
- Η δύναμη της ομάδας χρηματοδότησης, η οποία αυξάνει με το ποσοστό των εσόδων
- Η δύναμη των προμηθευτών του κλάδου, κυρίως το προσωπικό και οι εθελοντές

Η σχετικότητα του πλαισίου του Porter για τον τομέα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων έχει επικριθεί και έχει χαρακτηριστεί ελάχιστα χρήσιμη (Goold, 1997). Η Oster εμμένει στη σπουδαιότητα κάποιων παραγόντων για τη μελλοντική χρήση τους στις στρατηγικές των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών. Αυτοί οι παράγοντες είναι: Άλλοι αντίστοιχοι Οργανισμοί που εισέρχονται στο χώρο και παρέχουν μία καλύτερη ή φθηνότερη υπηρεσία, η ανάπτυξη των υποκατάστατων, η δύναμη των χρηματοδοτών και η δύναμη των χρηστών.

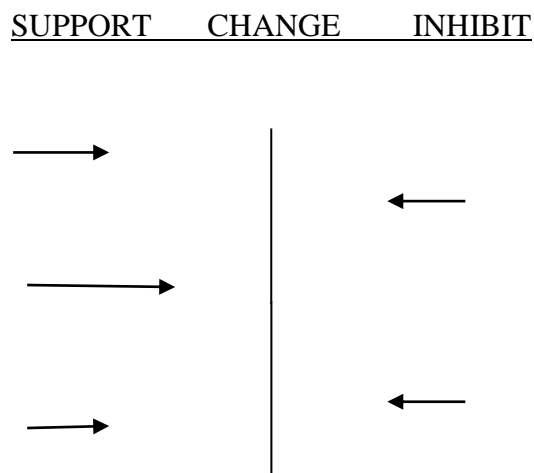
4.3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΔΙΟΥ ΔΥΝΑΜΕΩΝ (Force Field Analysis)

Η ανάλυση αυτή αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin (1957) και η οποία μπορεί να υιοθετηθεί υπό πολλές και διάφορες καταστάσεις. Μέσα από αυτή την τεχνική διακρίνονται εκείνες οι δυνάμεις που στηρίζουν την αλλαγή ενάντια σε αυτές που αντιτίθενται στην αλλαγή, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.3.

Σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού, είναι χρήσιμο να εστιάζει στην αποστολή και τους στόχους του και να προτείνει παράγοντες που θα τα ενισχύσουν και θα προβλέψουν την επιτυχία τους (Lewin, 1957).

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύσαμε μία ποικιλία εργαλείων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται από τον Μη Κερδοσκοπικό τομέα για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτά περιλαμβάνουν μοντέλα που αναπτύχθηκαν για τον εθελοντικό μη κυβερνητικό τομέα, αλλά και μοντέλα που συχνά χρησιμοποιούνται από τον

ιδιωτικό τομέα, όπως το EFQM, η ανάλυση SWOT και άλλα. Έμφαση δίνεται στο γεγονός πως το εξωτερικό περιβάλλον έχει την ίδια σπουδαιότητα με το εσωτερικό περιβάλλον, καθώς μονίμως αλλάζει και εξελίσσεται με αποτέλεσμα να επηρεάζει σημαντικά όλους τους παράγοντες.



Διάγραμμα 4.3 - Ανάλυση Πεδίου Δυνάμεων (Force Field Analysis)

Πηγή : Courtney, 2002, “Strategic management for Voluntary Nonprofit Organizations”

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

1. Bryson, J.M. (1995): “Strategic Planning for public and nonprofit organizations” (2ndedn), Jossey-Bass.
2. Courtney R. (2002): ”Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations” , London: Routledge
3. Courtney R.B. (1996): “Managing voluntary organization, New Approaches”, ICSA

4. Grant, R. (1997): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", in S. Segal-Horn (ed.) *The strategy reader*, Blackwell
5. Ghobadian, A. & Woo, H. S. (1994) 'Characteristics, benefits and shortcomings of our major quality awards', *International Journal of Quality and Reliability Management* 13(9): 10–44.
6. Gruber, R. E., & Mohr, M., (1982): "Strategic management for multi-programme nonprofit organizations", *California Management Review* 24(3): 15–22
7. Wheelen, T.L. & Hunger J.D., (2015): "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall.
8. Excellence in view, Quality Standards Task Group 2000a; and Self-assessment workbook: Measuring success, Quality Standards Task Group 2000b
9. Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. & Goodspeed T., (2009): "A Guide to Social Return on Investment", Cabinet Office
10. Collins, R. (2014): "Is there a better way to analyze the business environment?", University of Reading
11. Pettigre, A. and Whipp, R. (1993): "Managing the twin processes of competition and change: The Role of Intangible assets", Blackwell
12. Oster, S., (1995): "Strategic Management for nonprofit Organizations: Theory and cases", Oxford University Press
13. Goold, M., (1997): "Institutional Advantage: A way into strategic management in nonprofit organizations", *Long Range Planning* 30
14. Porter, M.E. (1980): "Competitive strategy", Free Press, New York
15. Lewin, K (1957): "Field Theory in Social Science", Harper
16. Hudson, M., (1995) : "Managing without Profit", Penguin

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με την ενίσχυση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Μετά την ανάλυση του εξωτερικού κυρίως, περιβάλλοντος ο πυρήνας ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού εστιάζει στην ενίσχυση των υπαρχόντων δυνάμεων και απομόνωση των αδυναμιών. Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει την αποστολή του Οργανισμού, την ανάπτυξη των στρατηγικών και την τοποθέτηση των κατευθυντήριων γραμμών του Οργανισμού.

Για τη διατύπωση της στρατηγικής, ο Οργανισμός είναι σημαντικό να λάβει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), τις συνεχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως, τη διακριτή υπεροχή του Οργανισμού. Το σχέδιο και το πρόγραμμα που θα διαμορφώσει ο Οργανισμός πρέπει να βασίζεται σε ένα ξεκάθαρο Όραμα (Vision), μία Αποστολή (Mission) και τις Αξίες (Values) του.

Πρωταρχικό ερώτημα για έναν Οργανισμό αποτελεί ο λόγος ύπαρξής του και το τί πρεσβεύει. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούν να εντοπιστούν και να βρεθούν ενταγμένες στη δήλωση αποστολής του. Στη δήλωση αποστολής του, ο Οργανισμός συμπεριλαμβάνει την ενθάρρυνση των ανθρώπων που τον αποτελούν, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία, την ανάπτυξη αλλά και διατήρηση ενός επιτυχημένου Οργανισμού (Collins & Porras, 1994).

Η δήλωση αποστολής περιγράφει ουσιαστικά τί προσφέρει ο Μη Κυβερνητικός Οργανισμός στην κοινωνία είτε αυτό είναι υπηρεσία είτε είναι προϊόν. Μία καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής ορίζει το μοναδικό και θεμελιώδη σκοπό του Οργανισμού, είναι αυτή που τον ξεχωρίζει από τους άλλους Οργανισμούς και διακρίνει το αντικείμενο ή τον τομέα στον οποίο υπερτερεί (Wheelen & Hunger, 2015).

Ειδικότερα, για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς είναι ακόμη πιο σημαντική η δήλωση αποστολής (mission statement), καθώς ουσιαστικά «αποθανατίζει» μπορούμε να πούμε την «ψυχή του Οργανισμού». Και αυτό γιατί οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί δεν καθοδηγούνται από το κέρδος αλλά από ένα σκοπό και ένα είδος αποστολής (Courtney, 2002).

Ουσιαστικά, αυτό που έχει σημασία είναι το τελικό αποτέλεσμα της δήλωσης αποστολής, η οποία θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη, περιεκτική και ενθαρρυντική και να καλύπτει όλες τις διαστάσεις του αντικειμένου ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού. Ο πυρήνας της αποστολής των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων βρίσκεται στο είδος των αγορών που αυτοί οι Οργανισμοί υπηρετούν (Oster, 1995).

Ο Drucker (1990) ορίζει πως η Αποστολή ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού πρέπει να βασίζεται σε τρία πράγματα:

- Το συγκριτικό του πλεονέκτημα και οι δυνάμεις του Οργανισμού
- Πού διαφοροποιείται ο Οργανισμός
- Τι πρεσβεύουν οι άνθρωποι που αποτελούν τον Οργανισμό

Ωστόσο, η Oster (1995) εμμένει στο ότι μία δήλωση Αποστολής εξυπηρετεί τρεις σκοπούς, δηλαδή

1. Περιγράφει τα όρια του Μη Κυβερνητικού Οργανισμού
2. Ενθαρρύνει το προσωπικό, τους εθελοντές και τους χρηματοδότες δίνοντας τους την αίσθηση της ενότητας
3. Βοηθάει στη διαδικασία της αξιολόγησης του ίδιου του Οργανισμού

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε πως η δήλωση αποστολής των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών μπορούν να βοηθήσουν σε μία ποικιλία σκοπών, όπως είναι :

- Η επισήμανση της δέσμευσης του Οργανισμού στις βασικές αρχές του
- Η διευκρίνιση της ομάδας-στόχος των δωρεοδόχων
- Η επισήμανση των αλλαγών που ο Οργανισμός θέλει να πετύχει σε σχέση με την ομάδα-στόχο των δωρεοδόχων
- Η διευκρίνιση των μέσων που ο Οργανισμός χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους στόχους του

- Η διευκρίνιση των γεωγραφικών συνόρων που οριοθετείται ο Οργανισμός (π.χ. UNICEF HELLAS)

Ο Porter (1997), υποστηρίζει πως στη δήλωση αποστολής πρέπει να υπογραμμίζεται η στρατηγική θέση του Οργανισμού και σε αυτή να εστιάζεται η μοναδικότητα του. Η πρόκληση βρίσκεται στο να εστιάζει στη δύναμη-πυρήνα του Οργανισμού και να επανευθυγραμμίζονται οι δραστηριότητες του σύμφωνα και γύρω από αυτόν (Porter, 1997).

Η δήλωση αποστολής μπορεί να περιλαμβάνει τις πυρηνικές αξίες και τη φιλοσοφία του Οργανισμού αναφορικά με το πώς δουλεύουν και πώς συμπεριφέρονται στους υπαλλήλους τους. Πιο απλά, περιγράφει με λόγια όχι μόνο το τι πρεσβεύει ο Οργανισμός τώρα αλλά και το που θέλει να φτάσει, το στρατηγικό όραμα για το μέλλον του Οργανισμού.

Στους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, η δήλωση αποστολής τυπικά αναγνωρίζει το κοινό και το προϊόν ή την υπηρεσία τους οποίους εξυπηρετεί. Υπηρετεί λειτουργίες για κάθε ένα από τα σώματα που αποτελούν τον Οργανισμό-το προσωπικό, τους χορηγούς και τους εθελοντές και τους λήπτες των υπηρεσιών. Στη διαμόρφωση της δήλωσης αποστολής, όλα αυτά τα σώματα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (Oster, 1995). Συμπερασματικά, λοιπόν, η δήλωση αποστολής διαμορφώνεται μέσα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Μη Κυβερνητικού Οργανισμού.

5.2 ΟΡΑΜΑ (VISION)

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί αναπτύσσουν εκτός από τη δήλωση αποστολής και τη δήλωση οράματος (Vision Statement). Αυτή η δήλωση αναφέρεται στο πώς ο ίδιος ο Οργανισμός θα είναι ιδανικά, εάν η δουλειά του είναι επιτυχημένη (Osborne, 1996).

Ο Bennis (1985) ισχυρίζεται πως η ηγεσία βρίσκεται εξ ολοκλήρου στο όραμα, και πως η ηγεσία βασίζεται στην ικανότητα να δημιουργείς ένα πειστικό όραμα που το βάζεις σε εφαρμογή και πάνω απ' όλα το διατηρείς. Το μάνατζμεντ δεν διακρίνεται για την ανθρώπινη πλευρά του αλλά για την τεχνοκρατική του. Η Mary Parker Follett (1941), που αποτέλεσε μία από τις πρώτες συγγραφείς πάνω στη θεωρία του Μάνατζμεντ, διακρίνει ως πιο επιτυχημένο ηγέτη αυτόν που οραματίζεται κάτι που δεν έχει ακόμη υλοποιηθεί. Στη συνέχεια, ο Mintzberg (1994) εμμένει στο ότι πολλές από τις σπουδαιότερες στρατηγικές είναι από μόνες τους σπουδαία οράματα.

Ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα όραμα για το μέλλον που θα περιλαμβάνει τα εξής (Bryson, 1995):

1. Να ξεκαθαρίζει την κατεύθυνση και τους σκοπούς του Οργανισμού.
2. Να τοποθετείται και να είναι προσανατολισμένος στο μέλλον.
3. Να αντανακλά υψηλά ιδανικά και έχει απαιτητικές φιλοδοξίες.
4. Να είναι περιεκτικό και να ενθαρρύνει.
5. Να χρησιμοποιείται για την ενημέρωση οργανωσιακών αποφάσεων.
6. Να αποτυπώνει τη μοναδικότητα και το συγκριτικό πλεονέκτημα του Μη Κυβερνητικού Οργανισμού μαζί με επιθυμητά χαρακτηριστικά της ιστορίας του, της κουλτούρας του και των αξιών του.

Η δήλωση οράματος αποτυπώνει το πώς οι Οργανισμοί θέλουν τον κόσμο που τους αφορά. Πολλές φορές συναντάμε τους όρους της Αποστολής και του Οράματος ως μία έννοια. Όμως, η αποστολή περιγράφει πώς είναι ο Οργανισμός τώρα, ενώ το όραμα περιγράφει πώς θα ήθελε ο Οργανισμός να γίνει.

5.3 ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού περιλαμβάνουν το ποιόν του ίδιου του Οργανισμού που συνήθως αποτελεί ένα είδος δήλωσης της φιλοσοφίας και των αρχών του Οργανισμού. Οι Peters και Waterman (1982) υποστηρίζουν πως οι αξίες είναι ένα από τα επτά κλειδιά που ένας εξαιρετικός Οργανισμός οφείλει να έχει. Αντίστοιχο χαρακτηρισμό λαμβάνουμε και από τους Collins και Porras (1994), οι οποίοι εμμένουν στο ότι οι αξίες είναι βασικό συστατικό για έναν επιτυχημένο Οργανισμό, όπου η φιλοσοφία του θα δίνει καθοδήγηση και έμπνευση στους ανθρώπους που εργάζονται και αποτελούν τον ίδιο τον Οργανισμό.

Με απλά λόγια, οι αξίες είναι η διατύπωση της επιθυμητής κουλτούρας ενός Οργανισμού, ως κουλτούρα ορίζεται η πεποίθηση του Οργανισμού που καθοδηγεί το σκεπτικό και το συμπεριφοριστικό στυλ των μελών του (Cooke & Rousseau, 1988).

Όλοι οι Οργανισμοί έχουν κάποια κουλτούρα, αλλά αυτό δε σημαίνει πως όλα τα κομμάτια του Οργανισμού τη συμμερίζονται. Διαφορετικά μέλη και μέρη του Οργανισμού

μπορούν κάλλιστα να υιοθετούν διαφορετικά είδη κουλτούρας. Νεότερα μέλη ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού ίσως έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις από γηραιότερα μέλη, εθελοντές ή χρηματοδότες.

Είναι πολύ σημαντικό μέσα από διαδικασίες να αποτιμάται το μέγεθος στο οποίο οι αξίες αυτές εφαρμόζονται πρακτικά και δεν αποτελούν αξίες μόνο στη θεωρία. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί για παράδειγμα, μέσα από την εκπαίδευση, τον παραδειγματισμό από τους ηγέτες, τη συχνή αναφορά στις αξίες (για παράδειγμα ίσες ευκαιρίες, εχεμύθεια, ποιότητα και ασφάλεια), και την υιοθέτηση πολιτικών και στρατηγικών που υλοποιούν αυτές τις αξίες.

Αυτή η χαρακτηριστική κουλτούρα και οι αξίες ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού πηγάζουν από τον ηγέτη που συνήθως είναι ο ίδιος ο ιδρυτής ή οι ιδρυτές, που ορίζει τις βασικές πεποιθήσεις και συμπεριφορές (Schein, 1992). Συχνά, η δυνατή αίσθηση των αξιών και του οράματος αποτελεί τη βάση για μία επιχειρηματική στρατηγική που συνήθως είναι στον έλεγχο ενός ισχυρού ηγέτη (Mintzberg & Waters, 1997).

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δραστηριοποιούνται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που περιλαμβάνει και τις μεταβαλλόμενες διαθέσεις των ιδρυτών τους, τους χρήστες των υπηρεσιών ή προϊόντων τους που μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες του Οργανισμού. Πολλοί γηραιότεροι Οργανισμοί για παράδειγμα, έχουν ιδρυθεί με βάση το στοιχείο των Βικτοριανών αξιών φιλανθρωπίας και μη κερδοσκοπίας. Πλέον, η παρούσα αντίληψη στην ανθρωπιστική βοήθεια βασίζεται στην ενδυνάμωση, τα δικαιώματα και τις ίσες ευκαιρίες.

Η σημασία που δίνεται στο ρόλο των αξιών ενός Οργανισμού δεν είναι κάτι καινούριο, καθώς αναγνωρίζεται πως οποιεσδήποτε δράσεις μεμονωμένων ατόμων και οργανισμών είναι αλληλένδετες (Barnard, 1938). Πολλές φορές, σε σημεία κλειδιά της δήλωσης αποστολής και του οράματος μνημονεύονται οι αξίες ενός Οργανισμού. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις εξ ορισμού ηγούνται και καθοδηγούνται από τις αξίες, και αυτό που μετράει είναι όχι μόνο τι κάνει, αλλά πως το κάνει. Οι αξίες που συναντώνται στο Μη Κερδοσκοπικό τομέα είναι:

- Κοινωνική Ευθύνη / Αποδοτικότητα / Ακεραιότητα
- Καταπολέμηση των Διακρίσεων
- Συμπόνια
- Εχεμύθεια

- Ποικιλομορφία
- Καινοτομία
- Αποτελεσματικότητα
- Ενδυνάμωση
- Ισότητα
- Ένταξη
- Εντιμότητα
- Μάθηση
- Δηκτικότητα
- Συνεργασία
- Ποιότητα / Αριστεία
- Προτεραιότητα στις ανάγκες των χρηστών
- Σεβασμός
- Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Εμπιστοσύνη
- Εκτίμηση στους ανθρώπους

Η Αποστολή, το Όραμα και οι Αξίες αποτελούν την κορυφή της πυραμίδας που το στρατηγικό σχέδιο του Οργανισμού μπορεί να συμπίπτει.

5.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ

Οι στρατηγικοί σκοποί (objectives) αποτελούν ουσιαστικά τα αποτελέσματα μιας προδιαγεγραμμένης δραστηριότητας. Η επίτευξη των επιχειρηματικών στρατηγικών στόχων θα πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της δήλωσης της Αποστολής και του Οράματος. Μερικές περιοχές στις οποίες ένας Οργανισμός και μία επιχείρηση μπορεί να εστιάσει τους σκοπούς της είναι (Wheelen & Hunger, 2015):

- Αποδοτικότητα
- Αύξηση επίδοσης
- Απόδοση (Efficiency)
- Ανάπτυξη
- Φήμη

- Χρήση των πόρων
- Επιβίωση
- Αύξηση κέρδους
- Παροχές προς τους εργαζόμενους
- Πλουτισμό των μετόχων
- Τεχνολογικό προβάδισμα
- Μεριδίο αγοράς
- Παροχές προς την κοινωνία

Για να έχει το στρατηγικό πλάνο συνοχή, πρέπει να υπάρχει ένας αριθμός από τέσσερις έως δέκα μακροπρόθεσμους σκοπούς. Οι σκοποί αυτοί καλύπτουν τις κύριες δραστηριότητες όπου ο Οργανισμός θα πρέπει να είναι δεσμευτικός για να πετύχει την αποστολή και το όραμα. Παράλληλα, καλύπτουν τα κύρια σημεία των δραστηριοτήτων και των προγραμμάτων που ο Οργανισμός πραγματεύεται για τους δικαιούχους τους.

Για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών πρέπει να πραγματοποιηθεί μία επανεξέταση της παρούσας Αποστολής, Οράματος και Στρατηγικών σκοπών. Πολλές φορές παρατηρείται εστίαση στη διαμόρφωση στρατηγικών αντί για την εστίαση της εκπλήρωσης της αποστολής και την επίτευξη των σκοπών.

Πολύ συχνά ένας Οργανισμός ή μια επιχείρηση μπορεί να εκφράσει τους σκοπούς του με λάθος τρόπο. Αυτό σημαίνει πως είτε εστιάζουν υπερβολικά σε βραχυπρόθεσμους λειτουργικούς σκοπούς ή οι σκοποί είναι πολύ γενικοί χωρίς να παρέχουν ουσιαστική καθοδήγηση.

Επίσης, μπορεί να υπάρξει κενό ανάμεσα στους προγραμματισμένους σκοπούς και τους υλοποιημένους σκοπούς. Σε τέτοια περίπτωση θα πρέπει να υπάρξει αλλαγή είτε στις στρατηγικές για να βελτιωθεί η επίδοση (performance), ή πρέπει να προσαρμοστούν καθοδικά σε πιο ρεαλιστικούς σκοπούς. Έτσι λοιπόν, πρέπει να επανεξετάζονται οι σκοποί συνεχώς και να εξασφαλίζεται η χρησιμότητα τους.

Όλοι οι παράγοντες της διαμόρφωσης στρατηγικής που αναφέραμε μέχρι τώρα, δηλαδή η αποστολή, το όραμα, οι αξίες και οι στρατηγικοί σκοποί δεν καθορίζονται από το χρόνο. Πρέπει κάθε Οργανισμός να έχει κάποιους σκοπούς που να επικεντρώνονται στο χρονικό

διάστημα των τριών με πέντε ετών ώστε να μπορέσει να τους πετύχει μέσα στο χρονικό περιθώριο του στρατηγικού πλάνου, που συχνά κυμαίνονται στα τρία με πέντε χρόνια.

5.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η στρατηγική ενός Οργανισμού ή μιας επιχείρησης αποτελεί το σχέδιο που οριοθετεί τον τρόπο με τον οποίο ο Οργανισμός θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς του. Η στρατηγική είναι αυτή που θα μεγιστοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και θα ελαχιστοποιήσει οποιοδήποτε μειονέκτημα παρουσιάζει στο εσωτερικό του ο Οργανισμός.

Πολλοί συγγραφείς θεωρούν πως δεν είναι εύκολο να μιλήσουμε για γενικές στρατηγικές, καθώς κάθε Οργανισμός είναι διαφορετικός με διαφορετικές ικανότητες και δυνατότητες. Επίσης και το περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται ο κάθε Οργανισμός και η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικό (Courtney, 2002).

Σε αυτό το μέρος θα εξετάσουμε το περιεχόμενο των γενικών στρατηγικών επιλογών που έχουν προταθεί για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς και τις συνθήκες στις οποίες είναι κατάλληλη ή όχι η υιοθέτηση τους.

Σε μία επιχείρηση παρατηρούνται συνήθως τρία είδη στρατηγικών: η επιχειρησιακή, η επιχειρηματική και η λειτουργική (Wheelen & Hunger, 2015). Πιο συγκεκριμένα,

- Η **επιχειρησιακή στρατηγική** τοποθετεί το πεδίο της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση συναγωνίζεται. Αυτό το είδος της στρατηγικής εντάσσεται σε τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικής: της σταθερότητας (stability), της ανάπτυξης (growth) και της λιτότητας (retrenchment).
- Η **επιχειρηματική στρατηγική** αφορά συνήθως το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή σε μία συγκεκριμένη αγορά. Δίνεται έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης τόσο ως εταιρείας όσο και των προϊόντων και των υπηρεσιών της έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων. Αντίστοιχα και αυτή η στρατηγική χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: την ανταγωνιστική (competitive) και την συνεργατική (cooperative) στρατηγική.
- Τέλος, η **λειτουργική στρατηγική** δίνει έμφαση στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Αυτή η στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική. Σκοπός της

λειτουργικής στρατηγικής είναι ο συντονισμός των δράσεων και των ενεργειών κάθε τμήματος της επιχείρησης με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας του.

Για να οδηγηθεί ένας Οργανισμός στην πλήρη επιτυχία της είναι απαραίτητη προϋπόθεση είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής.

5.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Αρχικά, υποστηρίζεται από τον Kearns (2000), πως υπάρχουν τρεις επιλογές για την υιοθέτηση στρατηγικής που εντάσσονται στην επιχειρησιακή (corporate) στρατηγική: της ανάπτυξης, της λιτότητας και της σταθερότητας.

Κάθε μία από τις στρατηγικές αυτές όμως διακρίνεται σε διάφορες κατευθύνσεις. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy), χωρίζεται στην στρατηγική της Ολοκλήρωσης (Concentration) και της Διαποίκισης (Diversification).

Οι δύο βασικές στρατηγικές της Ολοκλήρωσης είναι η κάθετη (vertical growth) και η οριζόντια ανάπτυξη (horizontal growth). Πιο συγκεκριμένα, η κάθετη στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει ο Οργανισμός αναλαμβάνει μία λειτουργία που προηγουμένως παρεχόταν από κάποιο προμηθευτή ή κάποιο διανομέα. Με αυτόν τον τρόπο ο Οργανισμός συγκεντρώνεται και επεκτείνει τις υπάρχουσες υπηρεσίες και προγράμματα του (Kearns, 2000). Έτσι, μειώνει τα έξοδα, παίρνει τον έλεγχο των πόρων του, αποκτά πρόσβαση σε νέους χρηματοδότες. Αυτή η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά ή εξωτερικά.

Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής προϋποθέτει τη δυνατή ανταγωνιστική θέση του Οργανισμού, δηλαδή να παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα που είναι δυσεύρετα. Όπως αναφέρθηκε, μπορεί να χρησιμοποιεί κάθετη Ολοκλήρωση είτε προς τα εμπρός είτε πίσω. Έτσι αποκτά έλεγχο στα κανάλια διανομής ή ελαχιστοποιεί τα έξοδα των πόρων.

Η Οριζόντια στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση των δραστηριοτήτων σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και με την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει ο Οργανισμός. Αυτή η στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί μέσα από εσωτερική ανάπτυξη ή μέσα από στρατηγικές συνεργασίες με άλλους Οργανισμούς του ίδιου κλάδου. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στον Οργανισμό να αυξήσει την ικανότητα να υπηρετήσει περισσότερους χρήστες ή να επεκταθεί γεωγραφικά (Kearns, 2000).

Στη συνέχεια, έχουμε τη στρατηγική της Διαποίκισης, όπου χρησιμοποιείται όταν οι ευκαιρίες για ανάπτυξη έχουν μειωθεί. Η στρατηγική αυτή διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Η συσχετισμένη διαποίκιση υιοθετείται όταν ο Οργανισμός έχει μεν μία ισχυρή στρατηγική θέση αλλά δεν βρίσκει αντίκτυπο στο περιβάλλον του. Εδώ, ο Οργανισμός χρησιμοποιεί τη διακριτή του υπεροχή για ανάπτυξη, μπορεί δηλαδή να ανοίξει τον κύκλο των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει και να διαφοροποιηθεί σε νέες σχετικές ή μη σχετικές υπηρεσίες.

Αντίθετα, η ασυσχέτιστη διαποίκιση οδηγεί τον Οργανισμό ή την επιχείρηση να «ανακατευτεί» με έναν εντελώς διαφορετικό κλάδο από τον δικό του, αυτό βέβαια δεν παρατηρείται τόσο στον Μη Κυβερνητικό τομέα. Ο λόγος που μπορεί να οδηγηθεί μία επιχείρηση σε αυτή τη στρατηγική είναι η ανάγκη για χρηματοδότηση και μείωση του κινδύνου.

Στη συνέχεια η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελείται και από τη στρατηγική σταθερότητας, η οποία δεν οδηγεί σε ιδιαίτερη αλλαγή πορείας και διακρίνεται σε στρατηγικής παύσης (pause/proceed-with-caution strategy), σε στρατηγική μη αλλαγής (no-change strategy) και σε στρατηγική κέρδους (profit strategy). Σε γενικές γραμμές και οι τρεις στρατηγικές σταθερότητας δεν διακρίνονται από δραστήρια βήματα ανάπτυξης, αλλά παραμένουν στον ίδιο προσανατολισμό με στάσιμη πορεία και δεν απασχολούν τόσο τον Μη Κυβερνητικό Τομέα.

Τέλος, στις στρατηγικές ανάπτυξης συγκαταλέγουμε τις στρατηγικές λιτότητας, που εφαρμόζονται όταν η επίδοση είναι χαμηλή και είναι αναγκαία η άνοδος της. Αυτές οι στρατηγικές είναι η στρατηγική μεταστροφής (turnaround), η στρατηγική αιχμαλωσίας (captive company strategy), η στρατηγική εκποίησης (sellout/divestment) και η στρατηγική πτώχευσης (bankruptcy) και ρευστοποίησης (liquidation). Ένας Οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει μία στρατηγική λιτότητας με τη συγχώνευση του με άλλον Οργανισμό ή ακόμη και με την ανάληψη ενός άλλου Οργανισμού με στόχο την ανάπτυξη του (Kearns, 2000).

Στα πλαίσια των στρατηγικών ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε ως βάση η μήτρα του Ansoff (1965) ο οποίος διακρίνει δύο διαστάσεις της στρατηγικής: την αγορά και το προϊόν/υπηρεσία. Σύμφωνα με αυτή οι επιχειρήσεις έχουν έναν περιορισμένο αριθμό επιλογών: διεξόδση αγοράς (market penetration), ανάπτυξη προϊόντος/υπηρεσίας, ανάπτυξη

αγοράς και διαποίκιληση. Η μήτρα του χρησιμοποιήθηκε ως βάση για την εξερεύνηση των αντίστοιχων επιλογών στον Μη Κυβερνητικό τομέα (Courtney 1996), δηλαδή:

- Επέκταση των υπαρχουσών υπηρεσιών ώστε να καλύψουν μία νέα ομάδα (target group) πιθανών δωρεοδόχων –Market extension.
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών με την υπάρχουσα ομάδα-στόχο στην ίδια γεωγραφική περιοχή-product/service development.
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών με νέα ομάδα-στόχο σε νέα γεωγραφική περιοχή. Ο Crittenden (2000) υποστηρίζει πως οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί πρέπει να παραμένουν συγκεντρωμένοι στις δικές τους υπηρεσίες και προϊόντα και να αποφεύγουν την εμπλοκή σε πολλές συσχετισμένες ή ασυσχέτιστες περιοχές. Ο λόγος είναι πως θα δυσκολέψει την προσοχή της ομάδας μάλιστα και θα κάνει πιο δύσκολο το μήνυμα που θέλουν να αποστείλουν στους χρηματοδότες τους.
- Επέκταση των υπαρχουσών υπηρεσιών στην τρέχουσα ομάδα-στόχο στις υπάρχουσες περιοχές.
- Επέκταση των υπαρχουσών υπηρεσιών στην τρέχουσα ομάδα στόχο αλλά σε νέες γεωγραφικές περιοχές.
- Ανάπτυξη νέων ειδών υπηρεσιών σε νέες περιοχές.
- Ελάττωση ή κλείσιμο υπαρχουσών υπηρεσιών.
- Βελτίωση υπαρχουσών υπηρεσιών.

5.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Αναφερθήκαμε στη διάκριση της επιχειρηματικής στρατηγικής σε ανταγωνιστική και σε συνεργατική. Η επιχειρηματική ανταγωνιστική στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation), στρατηγική χαμηλού κόστους (lower cost strategy) και στρατηγική εστίασης. Αυτές οι στρατηγικές που έχουν προταθεί από τον Porter (1985), είναι πολύ σημαντικές καθώς μπορούν να ακολουθηθούν από κάθε τύπο επιχείρησης και από κάθε μέγεθος επιχείρησης και από Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς.

Η χαμηλού κόστους στρατηγική ή αλλιώς στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership) είναι η ικανότητα της επιχείρησης ή του Οργανισμού να σχεδιάσει, να παράγει και να προωθήσει ένα συγκεκριμένο προϊόν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Είναι μία χαμηλού κόστους ανταγωνιστική στρατηγική που απαιτεί τη μείωση των εξόδων ειδικά

σε τομείς όπως R&D, διαφήμιση, προσωπικό και άλλα. Λόγω των χαμηλών εξόδων επιτρέπεται στην επιχείρηση να έχει χαμηλές τιμές από τους ανταγωνιστές του και έτσι να έχει ένα ικανοποιητικό κέρδος.

Από την άλλη πλευρά η στρατηγική διαφοροποίησης είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού να παρέχει μοναδική αξία στον αγοραστή στα πλαίσια ποιότητας προϊόντος, τεχνολογίας, ειδικών χαρακτηριστικών ή μεταπώληση υπηρεσία.

Τέλος, η στρατηγική εστίασης είναι μία ανταγωνιστική στρατηγική που εστιάζει σε μία συγκεκριμένη ομάδα, μία γεωγραφική αγορά. Στόχος της είναι να υπηρετεί μόνο αυτό τον χώρο άνεσης της (area of comfort) με την απόκλιση των άλλων. Πιο απλά, στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα και όχι σε ολόκληρη την αγορά. Η στρατηγική εστίασης διαφοροποίησης όπως και η εστίασης κόστους, αφορά σε ένα συγκεκριμένο τμήμα προϊόντος, μία συγκεκριμένη ομάδα πώλησης ή μία συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά.

Ο Porter (1985) ισχυρίζεται πως με την υιοθέτηση μίας εκ των τριών αυτών στρατηγικών μπορεί να επιτευχθεί ανάπτυξη. Στον Μη Κερδοσκοπικό χώρο, σύμφωνα με τα παραπάνω και σε συνδυασμό με τις πέντε προτεινόμενες δυνάμεις του Porter προτείνονται λοιπόν κάποιες γενικές στρατηγικές :

- Ηγεσία κόστους- με χαμηλό κόστος επίτευξη των στόχων τους, επιτρέποντας στον Οργανισμό να ανταγωνιστεί πιο αποτελεσματικά για συμβόλαια. Όμως, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί δεν είναι τόσο καλά οργανωμένοι ώστε να δεσμευτούν σε έναν αποτελεσματικό ανταγωνισμό με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Frumkin & Andre-Clark 2000; Anheier 2000).
- Ηγεσία Ποιότητας- παροχή μίας καλύτερης σε ποιότητα υπηρεσία για τους ίδιους του χρήστες από τους άλλους Οργανισμούς
- Διαφοροποίηση- παροχή μίας υπηρεσίας που είναι μοναδική και έτσι να αναπτυχθεί αφοσίωση σε αυτή την υπηρεσία και ταυτόχρονα στον ίδιο τον Οργανισμό.
- Εστίαση - ανάπτυξη γνώσης, αξιοπιστίας και ικανότητας σε μία περιορισμένη περιοχή είτε είναι γεωγραφική είτε είναι είδος δωρεοδόχων.

Ο Kearns (2000) ισχυρίζεται πως ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να οδηγηθεί στην ανάπτυξη μέσα από τις συνεργατικές στρατηγικές.

Δύο είδη συνεργατικών στρατηγικών είναι η σύμπραξη (collusion) και οι στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances). Η ανάπτυξη μπορεί να συμβεί μέσα από την εσωτερική επέκταση δηλαδή με την επέκταση του ήδη υπάρχοντος Οργανισμού. Ακόμη, με την κοινοπραξία (Joint venture), τη συνεργασία ή τη στρατηγική συνεργασία με άλλους Οργανισμούς ή συνεταιρισμό Οργανισμών που μπορεί να είναι εντός του Μη Κυβερνητικού χώρου ή του ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα (Kearns 2000).

Σημαντικό στοιχείο για την χρήση των επιχειρηματικών ανταγωνιστικών στρατηγικών είναι επιλογή/διευθέτηση από την επιχείρηση ή τον Οργανισμό της ποικιλίας των προϊόντων, τα κανάλια διανομής, το είδος του αγοραστή, τις γεωγραφικές περιοχές που θα καλύπτουν αλλά και τους Οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που θα συναγωνίζονται.

5.8 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η λειτουργική στρατηγική έχει ως στόχο την επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής και της επιχειρησιακής στρατηγικής με την αύξηση της παραγωγικότητας των πόρων.

Η στρατηγική αυτή διακρίνεται σε στρατηγική μάρκετινγκ, σε οικονομική στρατηγική (financial), σε στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης (R&D strategy), σε στρατηγική διεργασιών (operations strategy), σε στρατηγική αγορών (purchasing strategy), σε στρατηγική για την εφοδιαστική αλυσίδα, στη στρατηγική για τους ανθρωπίνους πόρους και στη στρατηγική πληροφοριών (information technology strategy).

5.9 ΑΛΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε άλλες προτεινόμενες στρατηγικές που ξεφεύγουν από αυτές που ήδη αναφέραμε. Οι Miles και Snow (1978) πρότειναν τέσσερις βασικούς στρατηγικούς τύπους βασισμένοι στο ρυθμό με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλλάζουν το προϊόν ή την υπηρεσία και τις αγορές. Ο Boschken (1988) είναι εκείνος που χρησιμοποίησε την τυπολογία τους αυτή στο δημόσιο τομέα και τους Οργανισμούς. Αυτοί οι τύποι λοιπόν έχουν ως εξής:

- Υπέρμαχοι (Defenders): αυτοί αναζητούν τη σταθερότητα με την παραγωγή ενός περιορισμένου εύρους προϊόντων/ υπηρεσιών που αφορούν ένα περιορισμένο τμήμα της πιθανής αγοράς. Τείνουν να υπερασπίζονται την περιοχή τους επιθετικά για να κρατήσουν μακριά τον ανταγωνισμό χρησιμοποιώντας μέτρα απόδοσης (efficiency measures), ανταγωνιστική τιμολόγηση, αναπτύσσοντας σχέσεις με ανθρώπους κλειδιά στο χώρο ή με την εστίαση σε υψηλές τιμές και υψηλή ποιότητα. Αναπτύσσονται με τη διείσδυση στην αγορά και την περιορισμένη παραγωγή προϊόντων. Τέτοιου είδους στρατηγικές είναι κατάλληλες όταν το περιβάλλον είναι σταθερό.

- Χρυσοθήρες (Prospectors): είναι αντίθετη στρατηγική από τους Defenders. Η δύναμη τους βρίσκεται στην εύρεση νέων προϊόντων και στις ευκαιρίες που λαμβάνουν από την ίδια την αγορά. Όσοι ακολουθούν αυτή τη στρατηγική εστιάζουν στην καινοτομία, την ευλυγισία και στην αναζήτηση της αγοράς για κενά που οι ίδιοι μπορούν να καλύψουν. Αυτού του είδους η στρατηγική υιοθετείται όταν το περιβάλλον είναι ταραχώδες.

- Αναλυτές/εξεταστές (Analyzers): αυτή η στρατηγική συνδυάζει στοιχεία και από τους Defenders και από τους Prospectors. Αναζητούν την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και τη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά παράλληλα εστιάζουν και στην καινοτομία. Εδώ όμως, η καινοτομία αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί από τους Prospectors. Αυτό που κάνουν οι Αναλυτές είναι να ακολουθούν τους Χρυσοθήρες έχοντας υπόψη τους ένα ανώτερο ή ένα φθηνότερο προϊόν. Αυτή η στρατηγική είναι μεν κατάλληλη για ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον αλλά όχι για ένα ταραχώδες περιβάλλον.

- Αντιδραστήρες (Reactors): σύμφωνα με τον Porter, εδώ κατατάσσονται οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι «κολλημένες στη μέση». Δεν είναι ξεκάθαρο ποια ακριβώς στρατηγική ακολουθούν και τείνουν να αλλάζουν την τελευταία στιγμή.

Ο Nutt και ο Backoff (1992) επιμένουν πως μόνο οι δύο από αυτές τις στρατηγικές είναι υλοποιήσιμες – οι Υπέρμαχοι (Defender) και οι Χρυσοθήρες (Prospector).

Στη συνέχεια, οι Mintzberg και Westley (1992) κοίταξαν τις στρατηγικές που οι βασικές θρησκείες έχουν χρησιμοποιήσει για να επιβιώσουν παρά τις τεράστιες εξωτερικές αλλαγές. Πρότειναν τρία είδη κλειδιά στρατηγικής με την έννοια του σχεδίου:

- Θύλακας (Enclaving): αναφέρεται στην προσεκτικά ελεγχόμενη ολοκλήρωση μάθησης μέσα από τις υπάρχουσες δομές. Η αλλαγή βρίσκεται στο θύλακα του Οργανισμού. Ο Οργανισμός μαθαίνει να την ανέχεται αντί να την καταστρέφει, την απομονώνει για να αποφύγει την μετάδοση της στις υπόλοιπες λειτουργίες/δραστηριότητες του. Κάποια στιγμή, όμως, όταν ο Οργανισμός έχει μετριάσει τον ριζοσπαστισμό του ή βρίσκεται σε κρίση, τότε αποδέχεται την αλλαγή και επιτρέπει στον υπόλοιπο Οργανισμό να την εμφυσήσει (Mintzberg & Westley 1992).

- Κλωνοποίηση (Cloning): αναφέρεται στη διαίρεση ομάδων σε διάσπαρτους Οργανισμούς ή μονάδες, επιτρέποντας έτσι ένα ευρύ φάσμα καινοτομίας. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα Μη Κυβερνητικών Οργανισμών που διαιρέθηκαν σε νέους Οργανισμούς, είτε σε κάποια νέα γεωγραφική περιοχή ή από μία αναδυόμενη δραστηριότητα μέσα από τον Οργανισμό. Ο Keans (2000) είναι εκείνος που τονίζει τις στρατηγικές εκποίησης για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις με την προϋπόθεση πως υπάρχουν αρνητικές συνθήκες λιτότητας. Πολλές Οργανώσεις όμως, υιοθετούν θετικές στρατηγικές με ανάπτυξη πρωτοβουλιών που άμα είναι επιτυχείς τις προωθούν ως ανεξάρτητους Οργανισμούς.

- Ξεριζωμός/ Μετακίνηση (Uprooting): μία στρατηγική για να διατηρηθεί το αρχικό όραμα σε έναν Οργανισμό είναι η προφύλαξη του από να γίνει ένας Οργανισμός γραφειοκρατικός και ασφαλής, με το να βυθίζεις τον Οργανισμό ή μέρος του σε ένα νέο περιεχόμενο.

Έπειτα, διακρίνεται η στρατηγική του Rubin που κάνει χρήση μεταφορών για να αναπτύξει τις στρατηγικές επιλογές που μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι Οργανισμοί (Rubin's Strategy Metaphors). Ο Rubin (1988) μελέτησε τους Οργανισμούς του δημόσιου τομέα και χαρακτήρισε τα είδη των στρατηγικών πράξεων με τις ακόλουθες μεταφορές:

1. Έπος (Saga): ένα έπος απεικονίζει μία ιστορική απεικόνιση με εστίαση σε ηρωικά κατορθώματα, επιτεύγματα και διαχρονικές αξίες ενός Οργανισμού για την υπεράσπιση του μέσα από την αλλαγή. Μέσα από την κατεύθυνση «Έπος», πρότεινε τρεις διαφορετικές στρατηγικές:

- Αναζωογονητικές στρατηγικές (restorative strategies): με αυτή τη στρατηγική ο Οργανισμός επιστρέφει στην προηγούμενη του θέση πριν του επιβληθούν οι αλλαγές από το εξωτερικό περιβάλλον

- Συντηρητικές στρατηγικές (conservatory strategies): με τη στρατηγική αυτή ο Οργανισμός προστατεύει τις αξίες των μεμονωμένων αλλά και των οργανωσιακών διατάξεων

- Μεταρρυθμιστικές στρατηγικές (Reformative strategies): με τη στρατηγική αυτή τροποποιούνται οι υπάρχουσες πολιτικές και εντολές που δεν πλέον απαραίτητες

2. Εκστρατεία (Quest): απεικονίζει τη θέληση των ηγετών και την εστίαση τους στις προσπάθειές τους και τους πόρους τους γύρω από ένα όραμα με σκοπό την αναζήτηση αξίας. Μέσα από αυτή τη μεταφορά ο Rubin διακρίνει αντίστοιχα τρεις στρατηγικές:

- Την στρατηγική νέα ατζέντα (the new agenda strategy): αναφέρεται στη δημιουργία μίας συμμαχίας ανθρώπων η οποία θα κινείται γύρω από μία νέα ατζέντα/ημερήσια διάταξη η οποία θα φέρνει εσκεμμένα μαζί παράγοντες με διαφορετικές προτεραιότητες

- Η στρατηγική μεγάλου οράματος(the grand vision strategy): αναπτύσσει μία ξεκάθαρη εικόνα για τη μελλοντική κατάσταση του Οργανισμού

- Μία εναλλακτική στρατηγική πορείας/προόδου (an alternative course strategy): αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση κάποιου φλέγοντος ζητήματος και επικεντρώνεται στην επίλυση του βασικού προβλήματος.

3. Εγχείρημα (Venture): μία πράξη που ανταποκρίνεται συγκεκριμένες ευκαιρίες ή ανάγκες του παρόντος ή του προσεχούς μέλλοντος. Εστιάζεται σε άμεσα και φλέγοντα ζητήματα που δεν είναι δυνατή η μακροπρόθεσμη απάντηση. Οι στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Η στρατηγική στόχος (target strategy): βελτιώνει τις ικανότητες του Οργανισμού πριν την εμφάνιση οποιουδήποτε σοβαρού ζητήματος

- Η στρατηγική Δοκιμασία (the trial strategy): περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμα πειράματα και παροδικές διατάξεις με στόχο την αντιμετώπιση ενός φλέγοντος ζητήματος.

- Η συμπίεσμένη στρατηγική (the compact strategy): περιλαμβάνει παροδικούς διακανονισμούς με άλλους Οργανισμούς που τους αφορά το ίδιο ζήτημα ή έχουν την ίδια ανάγκη και μπορούν να επαναδιαπραγματευθούν και αργότερα

4. Ποντάρισμα/ Μετατροπή (Parlay): χρησιμοποιείται από τους Οργανισμούς για την τοποθέτηση των ιδίων σε καλύτερες ευκαιρίες. Μπορεί να είναι χρήσιμη όταν υπάρχει δυσκολία στην κατανόηση των τάσεων. Αυτή η στρατηγική πράξη μπορεί να συσχετιστεί με την άποψη του Quinn (1980) όπου και οι μικρές πράξεις μπορούν να οδηγήσουν σε μάθηση (learning) και θα τροφοδοτήσουν μελλοντικές πράξεις κλπ. Οι στρατηγικές που περιλαμβάνονται είναι:

- Στρατηγική Αντιστάθμισης (A hedging strategy): εδώ υπάρχουν πολλά πιθανά μελλοντικά σενάρια. Η κατηγοριοποίηση των προγραμμάτων πραγματοποιείται όταν η κατάσταση είναι πιο ξεκάθαρη
- Στρατηγική Μόχλευσης/Πλεονεκτήματος (A leveraging strategy): χρησιμοποιώντας τις κοινωνικές επαφές και τις κοινωνικές δικτύσεις θα οδηγηθεί σε κοινωνική αξίωση και φήμη που θα αποδώσουν με το πέρασμα του χρόνου
- Προωθητική Στρατηγική (an advancing strategy): η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής οδηγεί στην ελάττωση ρίσκου με την ευκαιρία από απροσδόκητα κέρδη.

Στη συνέχεια, έχουμε τη μήτρα του Nutt και του Backoff (1992), όπου αναγνωρίζουν την ανάγκη της πολιτικής για τους δημόσιους και Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Διακρίνουν, λοιπόν, δύο διαστάσεις για το Μη Κερδοσκοπικό Τομέα: αρχικά, το μέγεθος της πίεσης για δράση ώστε να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες και έπειτα, την ανάγκη για εξωτερική ανταπόκριση και συνεργασία με άλλα γραφεία/Οργανισμούς (agencies). Προτείνουν, λοιπόν, μία θετική και αρνητική στρατηγική που μπορεί να υιοθετήσει κάθε τμήμα της μήτρας αυτής ως εξής:

- *Υψηλή πίεση για δράση, αλλά απαιτείται χαμηλή εξωτερική ανταπόκριση.*
Στρατηγική Επικεφαλή (Director Strategy): αυτή αναλαμβάνει μία μετριοπαθή προς υψηλή κατεύθυνση με μετριοπαθή κοινωνική ευθύνη. Όπου κάθε Οργανισμός

επιχειρεί να λειτουργήσει χωρίς κοινωνική ευθύνη (δηλαδή με την κυρίαρχη στρατηγική), τείνει να αντιμετωπίζει δυσκολίες.

- *Χαμηλή πίεση για δράση, αλλά απαιτείται υψηλή εξωτερική κοινωνική ευθύνη.* Στρατηγική προσαρμογής (Accommodator strategy): όταν η στρατηγική αυτή υιοθετείται σε ένα σταθερό περιβάλλον επιδεικνύει μία ικανοποιητική ανταπόκριση. Όταν δεν υπάρχει πραγματική δράση αυτή η στρατηγική μπορεί να γίνει προσποιητή.

- *Χαμηλή πίεση για δράση και απαιτείται κοινωνική ευθύνη.* Γραφειοκρατική στρατηγική (Bureaucrat strategy): σε ένα σταθερό περιβάλλον αυτή η στρατηγική εξαρτάται από προγράμματα και από τυποποιημένες διαδικασίες που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν ανάγκες με περιορισμένη κοινωνική ευθύνη και ελάχιστη καινοτομία. Στην αρνητική της φάση, αυτή η στρατηγική έχει περιορισμένη κατεύθυνση ή κοινωνική ευθύνη και επιτυγχάνει ελάχιστα σε σχέση με τα όσα επιθυμεί.

- *Υψηλή πίεση για δράση και απαίτηση κοινωνικής ευθύνης.* Στρατηγική Αμοιβαιότητας (Mutualist strategy): αποτελεί την πιο δραστήρια στρατηγική από τα πρότυπα. Είναι η πιο κατάλληλη για την υιοθέτηση της σε ένα ταραχώδες περιβάλλον. Ανταποκρίνεται σε ποικίλες και εναλλασσόμενες ανάγκες με έναν αποτελεσματικό και συνεργατικό τρόπο με άλλα γραφεία.

Ο Barry (1986) έχει απευθύνει την στρατηγική των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών και τις έχει κατηγοριοποιήσει ως εξής:

- Οι μεγάλοι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί συχνά επιλέγουν την ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση των χρηματοδοτικών πηγών καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορούν να κερδίσουν τον έλεγχο στο περιβάλλον που λειτουργούν. Τέτοια παραδείγματα είναι οι Oxfam, Save the Children κ.α.

- Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί πολλές φορές οδηγούνται σε συνεργασίες, ή συγχωνεύσεις με άλλους αντίστοιχους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς.

- Όταν οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες ή οικονομικούς περιορισμούς επιλέγουν την ελάττωση και τη μείωση εξόδων, προσωπικού και άλλα.

- Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί επιλέγουν να εστιάσουν σε ένα συγκεκριμένο περιοχή ή τομέα όπου και θα αποκτήσουν εξειδίκευση.

- Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιήσουν την στρατηγική «Κουβαλήματος» (Piggybacking). Δηλαδή την ανάπτυξη μίας δραστηριότητας που αποφέρει έσοδα ώστε να επιδοτήσει κάποια άλλη δραστηριότητα του που χρειάζεται πόρους
- Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί μπορεί να αναζητήσουν συμβάσεις ειδικά στον Κοινωνικό τομέα και τις Υπηρεσίες Υγείας.
- Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί μπορεί να επιλέξουν να αναβαθμίσουν το εσωτερικό τους με την αναβάθμιση του προσωπικού τους.
- Αντίθετα, μπορεί ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός να εστιάσει στη χρήση των εθελοντών του, στην επιλογή κοινοτικών στρατηγικών ανάπτυξης κ.α.
- Ένας Οργανισμός μπορεί να επιλέξει να παύσει την ύπαρξη του άμα θεωρήσει πως έχει χάσει την αξία του ή δεν είναι οικονομικά βιώσιμος.

Τα διάφορα μοντέλα στρατηγικών επιλογών καταλήγουν σε μία μήτρα στρατηγικών επιλογών που αφορά το Μη Κερδοσκοπικό Τομέα (Πίνακας 5.1).

Πίνακας 5.1 Μήτρα στρατηγικών επιλογών για τον Μη Κερδοσκοπικό Τομέα

	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ
ΛΙΠΟΤΗΤΑ	Μείωση, εκποίηση ή κλείσιμο υπηρεσιών σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών	Μείωση, εκποίηση ή κλείσιμο συγκεκριμένων υπηρεσιών/δραστηριοτήτων	Μείωση, εκποίηση ή κλείσιμο υπηρεσιών σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Μείωση κόστους σε υπηρεσίες συγκεκριμένων πελατών	Μείωση κόστους σε συγκεκριμένες υπηρεσίες	Μείωση κόστους υπηρεσιών σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ (Maintain)	Συνέχιση παροχής υπηρεσιών σε υπάρχοντες πελάτες	Συνέχιση υπαρχουσών υπηρεσιών	Συνέχιση υπηρεσιών σε υπάρχουσες περιοχές
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών σε υπάρχουσες ομάδες πελατών	Βελτίωση ποιότητας συγκεκριμένων υπηρεσιών	Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών σε υπάρχουσες περιοχές
ΠΕΙΡΑΜΑ (Experiment)	Δοκιμαστικές υπηρεσίες σε ένα νέο πελατολόγιο	Δοκιμασία νέου είδους υπηρεσιών	Δοκιμασία υπηρεσιών σε μία νέα γεωγραφική περιοχή
ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ (Quantitative expansion)	Αύξηση του ορίου του αριθμού των πελατών	Αύξηση του μεγέθους πρόβλεψης συγκεκριμένων υπηρεσιών	Αύξηση της πρόβλεψης των υπηρεσιών σε μία συγκεκριμένη περιοχή
ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΟΡΙΟΥ	Διεύρυνση του ορίου συγκεκριμένων πελατών	Διεύρυνση του ποσού συγκεκριμένων παρεχόμενων υπηρεσιών	Διεύρυνση του ορίου της γεωγραφικής περιοχής που καλύπτεται
ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΝΕΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ	Αλλαγή υπηρεσιών σε μία συσχετισμένη	Αλλαγή στην παροχή ενός συσχετισμένου είδους υπηρεσίας/δραστηριότητας	Αλλαγή σε παρεχόμενες υπηρεσίες σε μία συσχετισμένη

	ομάδα πελατών		γεωγραφική περιοχή
ΡΙΖΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ-ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΝΕΑ ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ	Αλλαγή υπηρεσιών σε μία ασυσχέτιστη ομάδα πελατών	Αλλαγή στην παροχή ενός ασυσχέτιστου είδους υπηρεσίας/δραστηριότητας	Αλλαγή στην παροχή υπηρεσιών σε μία ασυσχέτιστη περιοχή
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ «ΚΟΥΒΑΛΗΜΑΤΟΣ» (Piggybacking)	Ανάπτυξη κερδοφόρων υπηρεσιών σε ένα συγκεκριμένο πελάτη με στόχο την απόκτηση εισοδήματος που θα χρηματοδοτεί άλλα προγράμματα	Ανάπτυξη συγκεκριμένων κερδοφόρων υπηρεσιών για την επιδότηση άλλων δραστηριοτήτων	Ανάπτυξη κερδοφόρων υπηρεσιών σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή για τη χρηματοδότηση άλλων δραστηριοτήτων
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Ανάπτυξη μίας πιο στενής συνεργασίας με άλλο πρακτορείο σε σχέση με συγκεκριμένη ομάδα πελατών	Ανάπτυξη μίας στενής συνεργασίας με άλλο πρακτορείο σε σχέση με τις συγκεκριμένες υπηρεσίες	Ανάπτυξη μιας πιο στενής συνεργασίας με άλλο πρακτορείο σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή

<p style="text-align: center;">ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ</p>	<p>Διεύρυνση για την παροχή υπηρεσιών σε μία μη συσχετισμένη ομάδα πελατών</p>	<p>Διεύρυνση για την παροχή μη συσχετισμένου είδους υπηρεσίας/δραστηριότητας</p>	<p>Διεύρυνση για την παροχή υπηρεσιών σε μη συσχετισμένες περιοχές</p>
--	--	--	--

Πηγή: Courtney, 2002, “Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations”, London: Routledge.

5.10 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Η επιλογή της καλύτερης στρατηγικής από τον Οργανισμό δεν είναι το τελευταίο στάδιο της Διαμόρφωσης Στρατηγικής. Ο Οργανισμός πρέπει έπειτα να θέσει τις περαιτέρω οδηγίες και κανόνες που θα ακολουθήσει μετά τη διαμόρφωση του πλάνου με τις στρατηγικές. Αυτές είναι το τελευταίο μέρος πριν ξεκινήσει το στάδιο της υλοποίησης. Είναι δηλαδή οι αρχές κάτω από τις οποίες ο Οργανισμός λειτουργεί και λαμβάνει αποφάσεις υπό καθημερινή βάση.

Οι πολιτικές μπορεί στην πορεία να αποτελέσουν κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς μπορούν να συμβάλουν στη διευκόλυνση της υιοθέτησης συγκεκριμένων πολιτικών.

Η σύνδεση των πολιτικών με την επιλεγμένη στρατηγική είναι άμεση καθώς οποιαδήποτε αλλαγή στη στρατηγική σημαίνει και αλλαγή στις πολιτικές. Σε αυτό το κεφάλαιο έχουμε αναφερθεί στα κύρια σημεία του στρατηγικού πλάνου που συνδέονται με τον τομέα των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα κρίνεται η ανάγκη για «ξεκάθαρες» δηλώσεις των όρων της αποστολής, του οράματος και των αξιών, όπως επίσης φιλόδοξων μακροπρόθεσμων στρατηγικών σκοπών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

1. Collins, J.C. & Porras, J.I., (1994): “Built to last: Successful habits of visionary companies”, Random House
2. Wheelen, T.L., & Hunger J.D., (2015): ‘Strategic Management and Business Policy’, Pearson Education, Inc.
3. Courtney, R., (2002): ‘Strategic Management for Nonprofit Organizations’, Routledge
4. Oster, S.M., (1995): ‘Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and cases’, Oxford University Press
5. Drucker, P.F., (1990): ‘Managing the nonprofit Organization- Principles and Practices’, Harper Business
6. Osborne, S.P., (1996): ‘Managing in the voluntary sector- a handbook for managers in charitable and non-profit organizations’, International Thomson Business Plan
7. Mintzberg, H., (1994): ‘The rise and Fall of strategic planning’, Prentice-Hall
8. Bennis, W. & Nanus, B. (1985): ‘Leaders: The strategies for taking charge’, Harper &Row
9. Bryson, J.M., (1995): “Strategic planning for public and nonprofit organizations”, (2nd ed), Jossey-Bass
10. Follett, M.P., (1941): “Dynamic administration”, (E. Fox and L. Lyndall, eds), Harper & Row.
11. Collins, J.C. & Porras, J.I. (1994): “Built to last: Successful habits of visionary companies”, Random House
12. Cooke, R.A. & Rousseau, D.M. (1988): “Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture”, Group and Organization Studies 13: 245–73.
13. Peters, T. & Waterman, R.H. Jr (1982): “In search of excellence: Lessons from America’s best run companies”, Harper & Row.
14. Schein, E.H. (1992): “Organizational culture and leadership”, Jossey-Bass
15. Mintzberg, H. & Waters, J. (1997): ‘Of strategies, deliberate and emergent’, in S. Segal-Horn (ed.), the strategy reader, Blackwell.

16. Barnard, C. (1938): "The functions of the executive", Harvard University Press
17. Porter M. (1985): 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', The Free Press
18. Kearns, K. P. (2000): "Private sector strategies for social sector success", Jossey-Bass.
19. Ansoff, H. I. (1965): "Corporate strategy", Pelica
20. Courtney, R.B., (1996): "Managing voluntary organizations: New approaches", ICOSA.
21. Crittenden, J. C. (2000): 'Spinning straw into gold: The tenuous strategy, funding and financial performance linkage', Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 29(1) Supplement
22. Mintzberg, H., & Westley, F. (1992): 'Cycles of organizational change', Strategic Management Journal 13: 39–59.
23. Rubin, M. (1988): "Charity and community in mediaeval Cambridge", Cambridge University Press.
24. Nutt, P.C. & Backoff, R.W. (1992): "Strategic management of public and third-sector organizations", Jossey-Bass.
25. Boschken, H. L. (1988): "Strategic design and organizational change", University of Alabama Press.
26. Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978): "Organizational strategy, structure and process", McGraw-Hill
27. Oster, S. (1995): 'Strategic Management for nonprofit Organizations: theory and cases', Oxford University Press, Inc.
28. Barry, B. W. (1986): "Strategic planning for non-profit", Amherst Weider Foundation
29. Frumkin, P. & Andre-Clark, A. (2000): 'When missions, markets and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services', Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 29(1) Supplement: 141–63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ,

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιλογή της στρατηγικής από έναν Μη Κυβερνητικό Οργανισμό αποτελεί από μόνη της μία χρονοβόρα διαδικασία, όμως για έναν Οργανισμό μεγαλύτερη αδυναμία αποτελεί το στάδιο της υλοποίησης. Το πρόβλημα πολλές φορές εντάσσεται στη φάση της διαμόρφωσης της στρατηγικής, καθώς το στρατηγικό πλάνο πολλές φορές δεν περιλαμβάνει παράγοντες που εξασφαλίζουν πως είναι δυνατή η υλοποίησή τους.

Η έρευνα για την υλοποίηση των στρατηγικών στο Μη Κυβερνητικό χώρο δεν είναι πολύ μεγάλη και ειδικότερα η εστίαση στην υλοποίηση τους είναι ακόμη πιο μικρή (Stone et al, 1999). Οι στρατηγικές πρέπει να αποτελούνται από αυτό που είναι σκόπιμο και να επικεντρώνονται σε αυτό που είναι εφικτό στην πράξη (Mintzberg, 1994).

Ως υλοποίηση στρατηγικής ορίζεται η διαδικασία όπου οι στρατηγικές, οι στρατηγικοί στόχοι και οι πολιτικές που αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τίθενται σε ισχύ μέσα από την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διεργασιών. Αποτελεί κομμάτι του στρατηγικού πλάνου και με τη διαμόρφωση στρατηγικής είναι σημείο κλειδί του στρατηγικού πλάνου, καθώς ουσιαστικά συνδέονται τόσο πολύ που αποτελούν τις πλευρές του ίδιου νομίσματος.

Οποιαδήποτε δυσκολία αντιμετωπίζει ένας Οργανισμός στην υλοποίηση των στρατηγικών του οφείλεται κυρίως στη διαμόρφωση του στρατηγικού πλάνου. Αυτό γιατί πολλές φορές παρατηρείται πως κατά τη διαμόρφωση του δεν λαμβάνεται υπόψη ένα σημαντικό ποσοστό στοιχείων που εγγυάται πως αυτή η στρατηγική μπορεί όντως να υλοποιηθεί και έτσι οδηγούνται σε αναθεώρηση του (Courtney, 2002).

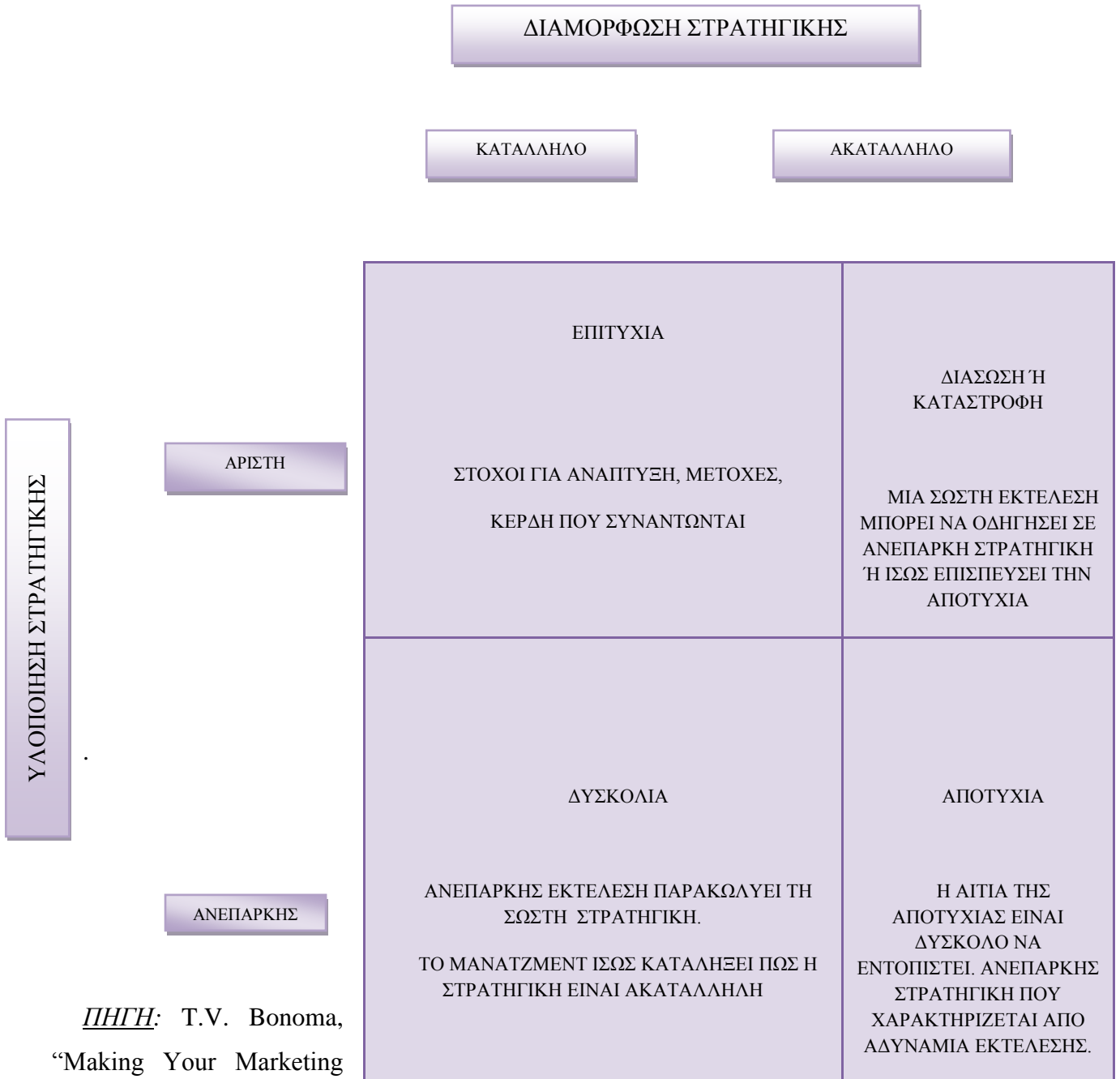
6.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία ένας Οργανισμός μεταβαίνει από τη φάση της διαμόρφωσης ενός στρατηγικού πλάνου στις απαραίτητες λειτουργίες για να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους και στρατηγικές (Steiss, 2003). Η υλοποίηση αποτελεί ένα μέρος του στρατηγικού πλάνου, καθώς η «στρατηγική δεν είναι τίποτα παρά μία φαντασία δίχως μία επιτυχημένη υλοποίηση». Η στρατηγική υλοποίησης συνδέεται δυναμικά με τη διαμόρφωση στρατηγικής όπως δείχνει ο πίνακας 6.1.

Αυτό που εσωκλείεται στον πίνακα 6.1 είναι ότι η ανεπαρκής υλοποίηση μπορεί να οδηγήσει τις κατάλληλες στρατηγικές σε αποτυχία. Παράλληλα η άριστη υλοποίηση μπορεί να διασώσει μία ακατάλληλη στρατηγική. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει πως πρέπει να επικεντρωθούμε στην υλοποίηση και να παραμερίσουμε τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μεν σημαντικό μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ αλλά στο στάδιο της υλοποίησης ορίζεται το πώς θα επιτευχθεί τελικά η στρατηγική. Όσο περισσότερη προσοχή δοθεί, όμως, κατά την διαμόρφωση στρατηγικής τόσο πιο εύκολο θα είναι να διασωθεί μία στρατηγική η οποία είναι εκτός στόχου (Katsiolouides, 2006).

Σε έναν Οργανισμό δεν συμμετέχουν όλα τα μέλη του στη διαμόρφωση της στρατηγικής, αντίθετα πιθανόν να έχουν πολύ μικρή συνδρομή στην εξέλιξη της. Έτσι, λοιπόν, δικαιολογείται το γεγονός που πολλά μέλη είναι αδαή στη διάρκεια χρόνου εργασίας και δεδομένων που χρειάστηκαν για τη διαμόρφωση της στρατηγικής

Πίνακας 6.1: Αλληλεπίδραση Διαμόρφωσης και Υλοποίησης Στρατηγικής



ΠΗΓΗ: T.V. Bonoma, “Making Your Marketing Strategy Work”. Harvard Business Review (March/April 1984), p.72

Μία επιτυχημένη επικοινωνία σε όλα τα μέρη του Οργανισμού αναφορικά με το ζήτημα της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής μπορεί να επιφέρει επιτυχημένα αποτελέσματα στη συνολική επίδοση (performance) του Οργανισμού. Οι μάνατζερ των τμημάτων και των λειτουργικών μερών του Οργανισμού είναι εκείνοι που αναπτύσσουν τα προγράμματα, τις διεργασίες και τους προϋπολογισμούς για την υλοποίηση της στρατηγικής. Παράλληλα, όμως, είναι και εκείνοι που καθοδηγούν και προωθούν τη συνεργασία σε όλα τα μέρη του Οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η διακριτή υπεροχή του Οργανισμού. Η υλοποίησης στρατηγικής πραγματοποιείται από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη του Οργανισμού (Wheelen & Hunger, 2015).

Όπως αναφέραμε, η υλοποίηση στρατηγικής περιλαμβάνει προγράμματα για νέες δραστηριότητες του Οργανισμού, προϋπολογισμούς για την εύρεση χρηματοδότηση αυτών των προγραμμάτων και διαδικασίες για τη βήμα προς βήμα υλοποίηση της δουλειάς (Wheelen & Hunger, 2015). Δηλαδή, τα προγράμματα είναι η περιγραφή των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη του σχεδίου. Η ποσοστιαία απόδοση του προγράμματος απαιτείται –δηλαδή ο προϋπολογισμός του- προτού εγκριθεί το όποιο πρόγραμμα. Και τέλος, οι διαδικασίες είναι η λεπτομερής περιγραφή κάθε ενέργειας για την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Η διαμόρφωση μαζί με την υλοποίηση της στρατηγικής είναι απόλυτα συνδεδεμένες, και η στρατηγική ηγεσία του Οργανισμού είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση μιας στρατηγικής που θα αποδώσει αξία στον εκάστοτε πελάτη και πλεονέκτημα στον Οργανισμό.

Η υλοποίηση στρατηγικής στους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς μπορεί να μην επιτευχθεί πολλές φορές εξαιτίας της μεγάλης εξάρτησης από χρηματοδότες και την εντύπωση που έχουν εκείνοι αναφορικά με τις δραστηριότητες που χρηματοδοτούν οι ίδιοι (Wheelen & Hunger, 2015).

Για ένα πρόγραμμα ή μία στρατηγική είναι σίγουρα σημαντικό να μπορεί να μετρηθεί με οικονομικούς όρους, αλλά σημαντικό ρόλο παίζει η κοινωνική ανταπόκριση και η ικανοποίηση. Ένα πρόγραμμα ή μία στρατηγική που δεν είναι καθόλου συμβατή με τις αξίες της κοινότητας στην οποία θα εφαρμοστεί, μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες στην αποδοχή. Αυτές οι διαστάσεις της υλοποίησης δεν είναι πάντα ίσης σημασίας. Σε κάποιες περιπτώσεις, μερικοί παράγοντες ίσως έχουν μικρή σημασία για μία επιτυχημένη υλοποίηση, ενώ άλλοτε

ένας παράγοντας όπως η πολιτική υποστήριξη ή η τεχνολογία να παίζουν ζωτικό ρόλο που μπορεί να οδηγήσει στον αποκλεισμό μίας κατά τα άλλα ελκυστικής στρατηγικής (Pearce & Robinson, Jr., 1991).

Για την υλοποίηση της στρατηγικής υπάρχουν κάποιοι παράγοντες-κλειδιά που είναι απαραίτητοι για την ολοκληρωμένη υλοποίηση του στρατηγικού πλάνου. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι πόροι που αποτελούν τον Οργανισμό, δηλαδή:

- Οι φυσικοί πόροι, όπως είναι τα κτήρια, τα οχήματα, ο εξοπλισμός, τα έπιπλα και άλλα, είτε αγορασμένα είτε ενοικιασμένα.
- Οι ανθρώπινοι πόροι όπως είναι ο αριθμός του προσωπικού και εθελοντών που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των απαραίτητων σχεδίων, οι δεξιότητες και η απαραίτητη γνώση για την αποτελεσματική υλοποίηση του στρατηγικού πλάνου. Οι πολιτικές και οι διεργασίες για το ανθρώπινο δυναμικό όπου εξασφαλίζουν πως οι διαχειριστές (trustees), το προσωπικό και οι εθελοντές λαμβάνουν την υποστήριξη και την απαραίτητη προσοχή. Ο κατάλληλος μισθός και τα οφέλη αποδίδονται ώστε να εξασφαλίζεται ότι το καλό προσωπικό παραμένει και πως ο Οργανισμός είναι ικανός να προσελκύσει και να προσλάβει το κατάλληλο νέο προσωπικό. Τέλος, η απαραίτητη οργανωσιακή δομή υφίσταται και να εξασφαλίζεται πως ο Οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά ως σύνολο.
- Τα συστήματα και οι διεργασίες όπως είναι η διοίκηση, το εργατικό δυναμικό, τα οικονομικά, η εκπαίδευση, η ποιότητα, η διακυβέρνηση και άλλα.
- Οι οικονομικοί πόροι όπως είναι το κόστος των πόρων που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι μισθοί, ετήσια προγράμματα, διοικητικό κόστος, κόστος έργου περιορισμένου χρόνου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω δημιουργείται ένας προϋπολογισμός πολύχρονος με σκοπό να περιλαμβάνει συγκεκριμένους οικονομικούς πόρους και κυρίως τους στόχους για χρηματοδότηση που θα χρειαστούν μέσα στο διαμορφωμένο πλάνο και έτσι να εξασφαλίζονται οι πόροι που χρειάζονται. Οι αποφάσεις για τον προϋπολογισμό είναι σημαντικές για την υλοποίηση και ειδικά για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς αποτελεί την πιο σημαντική δήλωση πολιτικής που αυτοί λαμβάνουν (Bryson, 1995). Έτσι απαιτείται στη συνέχεια έλεγχος που περιλαμβάνει κατάλληλη οικονομική διαχείριση και σύστημα αναφοράς (Oster, 1995).

6.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Το στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι πλέον και το τελικό κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ καθώς αποτελεί τη διαδικασία μέσα από την οποία τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όταν ληφθούν οι στρατηγικές αποφάσεις και η στρατηγική έχει διαμορφωθεί, υπάρχει μία στρατηγική απόφαση που πρέπει να ληφθεί ώστε να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Μέσα από αυτή τη διαδικασία είναι δυνατή η διάκριση όποιων αδυναμιών παρουσιάζει το στρατηγικό σχέδιο και ενδεχομένως οποιαδήποτε αναδιαμόρφωση του. Ένα σύνολο μηχανισμών ελέγχου με στόχο τον έλεγχο του συνεχούς αυξανόμενου περιβάλλοντος, είναι απαραίτητο για την επίτευξη του στρατηγικού πλάνου (Gannon, 1997). Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για την επιβεβαίωση πως όλα βαίνουν σε συνοχή με το ήδη προγραμματισμένο πλάνο και τις υιοθετημένες οδηγίες και πολιτικές (Fayol, 1949).

Η αξιολόγηση επίδοσης είναι ένα μόντο που υιοθετείται τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα για πάνω από τέσσερις δεκαετίες. Η αξιολόγηση είναι το πρώτο σημαντικό ζήτημα και πρέπει να αποφασιστεί τι θα αξιολογηθεί και πως θα αξιολογηθούν τα προγράμματα ή τα έργα. Οι αξιολογήσεις διακρίνονται από απλές συλλογές δεδομένων μέχρι περίπλοκες αναλύσεις. Ο Perkins (1977) ορίζει έξι βασικές κατηγορίες αξιολόγησης:

1. Αξιολογήσεις επίδρασης (*Impact Evaluations*) που αναφέρονται σε συστήματα παράδοσης προγραμμάτων και τη σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα και τους σκοπούς των προγραμμάτων.
2. Αξιολογήσεις Διαχείρισης (*Management evaluations*) όπου επικεντρώνονται στην επίδοση (*efficiency*) και την αποτελεσματικότητα που οι διαθέσιμοι πόροι είναι συνδεδεμένοι για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
3. Αξιολογήσεις Σχεδίου (*Design Evaluations*) οι οποίες εξετάζουν τις μετρήσεις των προγραμμάτων εικασιών, τη συνολική λογική της προσέγγισης προγραμμάτων και την ανάθεση εμπιστοσύνης και της κοινωνικής ευθύνης για τα αποτελέσματα προγραμμάτων.
4. Αξιολογήσεις επίδρασης παρέμβασης (*Intervention effect assessments*) οι οποίες επιχειρούν να καθορίσουν τη σχέση ανάμεσα στην παρέμβαση προγράμματος

και των αποτελεσμάτων, ή σε κάποιες περιπτώσεις τις διεργασίες που εμπλέκονται σε αυτά τα αποτελέσματα.

5. Αξιολογήσεις Συμμόρφωσης (*Compliance evaluations*) εξετάζει την συνοχή των στόχων του προγράμματος με τους ευρύτερους στόχους και επιχειρεί να εξασφαλίσει τις επενδύσεις που διανέμονται σε συμφωνία με τις πολιτικές.

6. Στρατηγικές Αξιολογήσεις (*Strategic evaluations*) ασχολούνται με τις αιτίες των κοινωνικών προβλημάτων και επικεντρώνονται σε «έμφυτες θεωρίες» ως βάση για προώθηση βελτιωμένων προγραμμάτων.

Όλες αυτές οι προσεγγίσεις αποτελούν περιεχόμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι πρώτες τέσσερις κατηγορίες είναι οι πιο σχετικές. Οι αξιολογήσεις συμμόρφωσης συνήθως απαιτούνται από το νόμο και πραγματοποιούνται από εξωτερικές αρχές όπως ανεξάρτητους πιστοποιημένους λογιστές. Οι στρατηγικές αξιολογήσεις είναι υψηλού επιπέδου στρατηγικές που μπορεί να περιλαμβάνουν ισχυρές αποφάσεις και να απαιτούν μακρόχρονη έρευνα.

Η αξιολόγηση επίδοσης μπορεί να επικεντρώνεται είτε στη διεργασία – process, δηλαδή εάν ένα πρόγραμμα υλοποιείται σύμφωνα με τις προδιαγεγραμμένες οδηγίες, είτε στην επίδραση, δηλαδή σε τί βάθος ένα πρόγραμμα επηρεάζει την σκόπιμη κατεύθυνση του Οργανισμού. Οι αξιολογήσεις μπορεί να κοιτάνε συγκεκριμένες διαστάσεις ενός προγράμματος ή ολόκληρο το πρόγραμμα. Ένας Οργανισμός, όμως, δεν θα πρέπει να κρίνεται με βάση την επιτυχία ή την αποτυχία ολοκλήρωσης ενός συγκεκριμένου προγράμματος (Steiss, 2003).

Ο έλεγχος πραγματοποιείται μέσα από πρότυπα που τίθενται από τα αρμόδια ανώτερα στελέχη με σκοπό να μετρηθεί η συνολική επίδοση του Οργανισμού. Με την υλοποίηση των προγραμμάτων, πρέπει να υιοθετηθούν τεχνικές μέτρησης για την αναγνώριση οποιονδήποτε βελτιώσεων ή τροποποιήσεων. Η αξιολόγηση του προγράμματος επικεντρώνεται στην πραγματική επίδοση (performance) των συνεχιζόμενων ή πρόσφατα ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων. Η αξιολόγηση του προγράμματος περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιδράσεων και της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων και των υποσχέσεων (Bryson, 1995).

Με τη μέτρηση της επίδοσης ορίζεται ουσιαστικά το επίπεδο επιτυχίας του Οργανισμού με τους συμφωνημένους στόχους και σκοπούς. Παράλληλα, απαραίτητη είναι και η χρήση

δευτερευόντων μετρήσεων που θα περιλαμβάνουν εναλλακτικές προσεγγίσεις και θα αξιολογούν το κόστος (Katsioloudes, 2006).

Η επιβίωση ενός Οργανισμού απειλείται όταν ο ίδιος ο Οργανισμός δεν ελέγχει τις δραστηριότητες του, όσο καλά και εάν σχεδιάζει τη στρατηγική μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να υιοθετήσει άλλη στρατηγική. Ο Mintzberg (1978) διακρίνει τους όρους «επιδιωκόμενες στρατηγικές» (Intended strategies) και «υλοποιημένες στρατηγικές» (Realized strategies), και τις συνδύασε με τις σκόπιμες (deliberate), ανεπίτευκτες (unrealized) και ανερχόμενες (emergent) στρατηγικές. Συνδύασε, λοιπόν, τις πέντε αυτές στρατηγικές ως εξής:

1. Οι Επιδιωκόμενες στρατηγικές που υλοποιούνται μπορούν να αποκαλεστούν σκόπιμες στρατηγικές.
2. Οι Επιδιωκόμενες στρατηγικές που δεν μπορούν να υλοποιηθούν μπορούν να ονομαστούν ανεπίτευκτες στρατηγικές
3. Οι Υλοποιημένες στρατηγικές που δεν ήταν ποτέ επιδιωκόμενες μπορούν να αποκαλεστούν ανερχόμενες

Υπάρχουν πολύ τρόποι όπου η υλοποιήσιμη στρατηγική (realized strategy) μπορεί να διαφοροποιηθεί από την οργανωμένη (Planned) ή την επιδιωκόμενη (intended) στρατηγική. Οι επιδιωκόμενες και οι υλοποιήσιμες στρατηγικές διαφέρουν πολλές φορές λόγω μη πραγματοποιήσιμων στρατηγικών αποφάσεων, ελλιπή κριτική αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, ανικανότητα στην υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων, αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον ή αποτυχία στην άσκηση ηγεσίας στην παρότρυνση υιοθέτησης της επιδιωκόμενης στρατηγικής. Με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζεται η σημασία της αξιολόγησης και των συστημάτων ελέγχου. Έτσι, ένας Οργανισμός μπορεί να παρακολουθεί την επίδοσή του και να λαμβάνει διορθωτικές δράσεις όταν η πραγματική επίδοση διαφέρει με τη σκόπιμη στρατηγική και τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Mintzberg, 1978).

Οι διαδικασίες «accounting» είναι ένα σημαντικό στοιχείο των λειτουργιών ελέγχου του Οργανισμού. Ο ρόλος τους ουσιαστικά είναι η διατήρηση αρχείου και αναφορών της παρελθοντικής επίδοσης (performance) του Οργανισμού. Αυτές οι αναφορές μπορούν να υποδείξουν και την ευθύνη των αποκλίσεων από προηγουμένως αποδεκτά πλάνα (Steiss, 2003).

Η αξιολόγηση λοιπόν είναι ένα εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των συνεχιζόμενων και προτεινόμενων προγραμμάτων για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών αλλά παράλληλα και την οποιαδήποτε αναγκαία βελτίωση. Τα βήματα για την πραγματοποίηση μιας αξιολόγησης από έναν Οργανισμό περιλαμβάνουν (Steiss, 2003):

1. Πριν και μετά συγκρίσεις
2. Προβλέψεις Χρόνου- Τάση – Δεδομένων
3. Με και Χωρίς συγκρίσεις
4. Συγκρίσεις προγραμματισμένης εναντίον πραγματικής επίδοσης
5. Ελεγχόμενος πειραματισμός

Η επιλογή της καταλληλότερης προσέγγισης θα εξαρτηθεί από τη χρονική στιγμή της αξιολόγησης, το κόστος και τους διαθέσιμους πόρους. Αυτό που προσφέρει η αξιολόγηση σε έναν Οργανισμό είναι μόνο η μείωση της αβεβαιότητας, όχι, όμως, και η μείωση. Μία αξιολόγηση δεν μπορεί να επηρεάσει τις οποιοσδήποτε στρατηγικές διεργασίες εκτός εάν κριθεί απαραίτητο. Αυτό που προσφέρουν είναι επιπρόσθετα κίνητρα για να πραγματοποιηθούν οι αξιολογήσεις και τα όποια αποτελέσματα να οδηγήσουν στη βελτίωση της επίδοσης του προγράμματος (Rossi, 1979).

6.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Ένας βασικός παράγοντας του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί η εφαρμογή στρατηγικού ελέγχου για την αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης ενός Οργανισμού. Αυτός ο έλεγχος ουσιαστικά υπάρχει για την οριοθέτηση της επίτευξης των στρατηγικών σκοπών και στην αναγνώριση κατάλληλων διορθωτικών πράξεων για την αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών στο περιβάλλον.

Όταν ένας Οργανισμός αποτυγχάνει στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών του τότε μπορεί να οδηγηθεί στον επαναπροσδιορισμό αυτών των σκοπών, στην αναδιαμόρφωση σχεδίων και προγραμμάτων, στην τροποποίηση της οργανωσιακής δομής και στη βελτίωση εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.

Η αποτελεσματικότητα της επίδοσης ενός Οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα της διοίκησης να αναπτύσσει, να υλοποιεί και να διατηρεί σημαντικά προγράμματα και έργα. Για την εξέταση της επίδοσης ενός Οργανισμού αναφορικά με τους στρατηγικούς σκοπούς του

πρέπει αρχικά να πραγματοποιηθεί μία κριτική στον τρόπο διαχείρισης που ο ίδιος ο Οργανισμός έχει υιοθετήσει. Η φύση μάλιστα ενός Οργανισμού αποτελείται από τρία βασικά ζητήματα (Steiss, 2003):

1. Συστημικό ζήτημα: δηλαδή οργανωσιακός σκοπός, σταθερότητα, συνεννόηση και ανταπόκριση στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο Οργανισμός.
2. Ζητήματα για κίνδυνο, όπου συμπεριλαμβάνεται η ανταπόκριση στις ενδεχόμενες ευκαιρίες και η εφαρμογή των διαφόρων καινοτομιών.
3. Ζητήματα χρόνου: η διαχείριση του χρόνου σε περιπτώσεις παρουσίας προβλημάτων και η διαχείριση πόρων.

Με την ολοκλήρωση των προγραμμάτων πρέπει να εφαρμόζονται τεχνικές που θα μετράνε την επίδοση και θα βοηθήσουν στην περίπτωση που χρειάζονται τροποποιήσεις και βελτιώσεις. Η επίδοση αξιολογεί τις επιδράσεις και την αποτελεσματικότητα αυτών αποφάσεων και των υποχρεώσεων (Steiss, 2003).

Τα εργαλεία για τη μέτρηση της επίδοσης θα πρέπει να διαμορφώνονται και να εφαρμόζονται για να προσδιοριστεί το πόσο επιτυχείς είναι οι στόχοι και οι σκοποί του Οργανισμού. Αυτά τα εργαλεία περιέχουν βαθμολογικές διαβαθμίσεις για την αξιολόγηση της κατάστασης και του «status» που βρίσκεται ο Οργανισμός. Οι μονάδες μέτρησης επίδοσης μπορεί να πηγάζουν από άλλους τρόπους. Πάντα όμως, πρέπει να υιοθετούνται και κάποια δευτερεύοντα εργαλεία για την εξέταση εναλλακτικών προσεγγίσεων και για την αξιολόγηση του κόστους (Steiss, 2003).

6.5 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η μέτρηση της επίδοσης είναι από τα πιο σημαντικά και ταυτόχρονα τα πιο δύσκολα μέρη του στρατηγικού σχεδίου. Πιο συγκεκριμένα, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί είναι συχνά απρόθυμοι στην ιδέα και μόνο πως το έργο που παράγουν μπορεί να οριοθετηθεί μέσα από μετρήσιμους δείκτες ή έσοδα.

Πολλοί Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί έχουν παρουσιάσει ειδικούς δείκτες που δείχνουν την πρόοδο τους αναφορικά με την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Οι δείκτες επίδοσης (performance), πρέπει αν συνδέονται με τους στόχους που έχουν οριοθετηθεί από τον Οργανισμό.

Αρχικά έχουμε τους Ελέγχους Επίδοσης και Διαχείρισης (Management and Performance Audits). Ο οικονομικός έλεγχος (auditing) ορίζεται ως μία συστηματική διεργασία περισυλλογής και αξιολόγησης στοιχείων αναφορικά με ισχυρισμούς για οικονομικές δραστηριότητες και γεγονότα για την εξακρίβωση του βαθμού ανταπόκρισης ανάμεσα στους ισχυρισμούς και τα υιοθετημένα κριτήρια και τα αποτελέσματα στους ενδιαφερόμενους χρήστες (American Accounting Association, 1971).

Ουσιαστικά με αυτούς τους ελέγχους εστιάζεται στην αξιολόγηση των οικονομικών συναλλαγών για νομιμότητα και αξιοπιστία, και διαχωρίζονται σε εσωτερικούς (internal audits) και εξωτερικούς ελέγχους (external audits).

Οι εσωτερικοί έλεγχοι πραγματοποιούνται περιστασιακά από εσωτερικό προσωπικό και έχουν σκοπό μονάχα τον εσωτερικό έλεγχο. Οι εξωτερικοί έλεγχοι είναι υποχρεωτικοί βάσει νόμου και πραγματοποιούνται από ανεξάρτητους πιστοποιημένους λογιστές με τη λήξη του δημοσιονομικού έτους. Έπειτα τα αποτελέσματα ελέγχονται από το αντίστοιχο κυβερνητικό σώμα ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα έσοδα και έξοδα έχουν πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς του Οργανισμού (Wholey, 1972).

Οι οικονομικοί έλεγχοι διευρύνονται καθώς διευρύνεται και η υιοθέτηση της κοινωνικής υπευθυνότητας. Από την άλλη πλευρά, οι έλεγχοι διαχείρισης (management audits) περιλαμβάνουν κατά βάση την αξιολόγηση της διαχείρισης των πόρων μαζί με την αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης πληροφορία, της οργανωσιακής δομής και των διοικητικών διαδικασιών.

Ακόμη, ο έλεγχος επίδοσης περιλαμβάνει την επιβεβαίωση ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί, οι στόχοι έχουν ολοκληρωθεί και εναλλακτικές λύσεις έχουν προβλεφθεί. Αυτός ο έλεγχος πραγματοποιείται συνήθως με την ολοκλήρωση κάποιου προγράμματος ή έργου. Ένας έλεγχος λοιπόν πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Οικονομικός στόχος (audit objective): ερώτημα ή δήλωση στην αρχή της λεπτομερούς εξέτασης αναφορικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα.
2. Οικονομικοί παράγοντες ελέγχου (audit criteria): απαραίτητα πρότυπα που μπορούν αν χρησιμοποιηθούν για να μετρηθούν οι ενέργειες της διεύθυνσης, των

υπαλλήλων ή των εξουσιοδοτημένων υπαλλήλων σε κάθε περίπτωση οικονομικού ελέγχου.

3. Σκοποί: ενέργειες που πραγματοποιούνται ή θα έπρεπε να υλοποιούνται για να διεξαχθούν τα προγράμματα.

4. Συνέπειες: τα επιτεύξιμα αποτελέσματα συγκρίνοντας τις ενέργειες σύμφωνα με τα κατάλληλα πρότυπα.

5. Στοιχεία Οικονομικού Ελέγχου (Audit evidence): δεδομένα και πληροφορίες που χρησιμοποιούνται από έναν ελεγκτή ως βάση για την ολοκλήρωση του επιχειρήματος σε ένα οικονομικό στόχο.

Ένα άλλο εργαλείο για την αξιολόγηση των Οργανισμών αποτελεί η αναδόμηση προγραμμάτων (Program Reconstruction). Όταν οι Οργανισμοί προσπαθούν να επιβιώσουν υιοθετούν επείγοντα προγράμματα για την αποφυγή του κλεισίματος τους, αν και είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται σπάνια.

Ουσιαστικά, το περιεχόμενο της αναδόμησης προγράμματος είναι βασισμένο στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπου στο αρχικό πρόγραμμα η απόδοση τροποποιείται σε απάντηση των αντιδράσεων των ομάδων και των πηγών υποστήριξης που επηρεάζονται. Η αναδόμηση προτείνει ουσιαστικά την βελτίωση και την αναπροσαρμογή των ήδη υιοθετημένων προγραμμάτων από το να ξεκινήσει εκ νέου η στροφή σε νέες κατευθύνσεις. Για την τροποποίηση των προγραμμάτων προτείνονται οι εξής οδηγίες (Leon, 1977):

1. Τροποποίηση ή/και διακοπή ως ευκαιρία για τον Οργανισμό για βελτίωση.
2. Τροποποίηση ή/και διακοπή που να ταυτίζεται με αξιολόγηση (evaluation).
3. Όλα τα προγράμματα και οι πολιτικές έχουν κατάλληλη στιγμή όπου επανεκτιμώνται και πραγματοποιούνται τροποποιήσεις.
4. Ο κατάλληλος χρόνος για αλλαγή είναι σημαντικός παράγοντας.
5. Τα κίνητρα μπορεί να αλλάξουν για να προωθήσουν τις τροποποιήσεις.
6. Πιστοποιημένα γραφεία μπορεί να προσλάβουν ειδικούς για να επαναπροσδιορίσουν τους απαραίτητους πόρους.

Πολλές φορές λοιπόν η διακοπή ή η διαδικασία αναδόμησης προγραμμάτων είναι πιο βιώσιμη λύση. Οι μετρήσεις με τους στρατηγικούς ελέγχους αποτελούν μία βάση για τις τρέχοντες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του Οργανισμού αναφορικά με τη συνολική

αποτελεσματικότητα της αποστολής. Αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει μία ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο Οργανισμός. Η «SWOT» Ανάλυση και η ανάλυση «gap» συχνά υιοθετούνται για την αξιολόγηση της επίδοσης. Μέθοδοι μέτρησης αποτελεσματικότητας θα πρέπει να υιοθετούνται για τη βιωσιμότητα αυτών των διεργασιών και να αξιολογούν την ποιότητα σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού. Αυτά τα μέτρα σκοπό έχουν να ελαττώσουν το κόστος και συχνά πηγάζουν από τις τεχνικές του benchmarking και τις πρωτοβουλίες καλών πρακτικών (Steiss, 2003).

Στη συνέχεια, ακολουθείτο εργαλείο «Balanced Scorecard (BSC)» όπου είναι ένα εργαλείο μέτρησης της επίδοσης ενός Οργανισμού που του επιτρέπει να «μεταφράσει» το όραμα και την στρατηγική του σε ένα απτό σύνολο μετρήσεων απόδοσης. Το Balanced Scorecard δεν είναι ένα πλαίσιο για ανάπτυξη στρατηγικής, αλλά επιτρέπει την υλοποίηση μίας στρατηγικής. Παράλληλα, αυτό το εργαλείο επιτρέπει τον εσωτερικό έλεγχο του Οργανισμού και είναι ουσιαστικά ένα επιχειρηματικό εργαλείο επίδοσης και προσέγγιση διαχείρισης.

Κατά τους Kaplan και Norton (2000), το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις σύμφωνα με τις οποίες ένας Οργανισμός θα πρέπει να αξιολογείται με βάση την οικονομική διάσταση, την πελατειακή, τη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών και διάσταση της καινοτομίας και της μάθησης. Αυτές οι τέσσερις διαστάσεις ενσωματώνονται στην προσέγγιση του εργαλείου «balanced scorecard» για τη μέτρηση της επίδοσης του Οργανισμού. Το εργαλείο αυτό στηρίζει το στρατηγικό πλάνο και την υλοποίηση γύρω από ένα κοινό γνώμονα κατανόησης των στόχων και των σκοπών.

Το «Balanced Scorecard» ξεκινά από το όραμα του Οργανισμού και τους στρατηγικούς του στόχους. Στη συνέχεια, ορίζονται οι κατάλληλοι παράγοντες και οι μέθοδοι μέτρησης που θα βοηθήσουν στην εφαρμογή στόχων και στη μέτρηση της επίδοσης του Οργανισμού. Η αριστεία επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών που συνάδουν με τους βραχυπρόθεσμους στόχους. Ακολουθούν οι μετρήσεις επίδοσης δηλαδή οι οικονομικοί, πελατειακοί, εσωτερικής διεργασίας και ανάπτυξης και μάθησης που θα αναλύσουμε στην συνέχεια. Τα οικονομικά αποτελέσματα είναι μία μόνο διάσταση της επιτυχίας ενός Οργανισμού. Ακόμη, κάνει πιο εύκολη την αξιολόγηση και κυρίως την αναβάθμιση των στρατηγικών που υιοθετεί ο Οργανισμός.

Το εργαλείο αυτό επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τους καθοριστικούς παράγοντες της αξίας των «stakeholders», όπως της ικανοποίησης των πελατών, της ποιότητας υπηρεσίας, του χρόνου ανταπόκρισης και του οράματος του Οργανισμού. Η χρήση αυτού του εργαλείου διαχέει την αποτελεσματική επίδοση από την κορυφή σε όλον τον Οργανισμό, συνδέοντας έτσι τον εργαζόμενο με την αποστολή του Οργανισμού (Weiss, 1972).

- Η Οικονομική Προοπτική: η διάσταση αυτή υπολογίζεται μέσα από μονάδες μέτρησης της αξίας των μετόχων. Οι οικονομικές μονάδες μέτρησης είναι σταθερά αναδρομικές από μελλοντικές και έτσι είναι αναγκαίες οι άλλες διαστάσεις. Η οικονομική διάσταση στηρίζεται στον προϋπολογισμό, στους πόρους του Οργανισμού και στον έλεγχο του κόστους.

- Η Πελατειακή Προοπτική: Μία επιχείρηση αποκτά οικονομική αξία με τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της και τη διατήρηση αυτής της αξίας που έχουν δημιουργήσει. Οι πελατο-κεντρικές μετρήσεις μπορούν λοιπόν να παρέχουν περισσότερες από μία άποψη για την αξία που δημιουργείται για την επιχείρηση. Η επιτυχία της ικανοποίησης των πελατών είναι πολύ σημαντικός στόχος και γι' αυτό το λόγο αποτελεί βασικό κομμάτι της αξιολόγησης επίδοσης. Είναι, όμως, σημαντικό να διευκρινιστεί η διαφοροποίηση των πελατών στις κερδοσκοπικούς Οργανισμούς και τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.

- Η Προοπτική των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών: μία επιχείρηση αποκτά αξία για τους πελάτες της μέσα από τη διαδικασία των διεργασιών της επιχείρησης. Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει όχι μόνο τη συνεχή παρακολούθηση της επίδοσης του Οργανισμού αλλά επίσης και τη συνεχή προσπάθεια για τη διατήρηση αξίας για τον πελάτη. Οι εσωτερικές διεργασίες στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς βασίζονται σε οικονομίες κλίμακας, ελάττωση κόστους, αποδοτικότητα και τυποποίηση υπηρεσιών.

- Η προοπτική Ανάπτυξης και Μάθησης: Μία επιχείρηση χρειάζεται να βελτιώνει συνεχώς τις δυνατότητες για αποτελεσματική λειτουργία, υιοθέτηση και διατήρηση των επιχειρηματικών διεργασιών. Αποτελεί το λιγότερο αναπτυγμένο στοιχείο του εργαλείου ειδικά στους δημόσιους Οργανισμούς. Αντίθετα, οι ιδιωτικοί Οργανισμοί ακολουθούν με σύνεση την καινοτομία και τη μάθηση, τη μοναδικότητα και την αναγνώριση του προϊόντος που προσφέρουν. Ακόμη η υιοθέτηση εξελιγμένης τεχνολογίας είναι σημαντικό κομμάτι καθώς έτσι διατηρούν την ανταγωνιστικότητα

τους. Τέλος, το κομμάτι της κοινωνικής ευθύνης, της ισότητας και της εντιμότητας είναι ένα σημαντικό κομμάτι της καινοτομίας και παρατηρείται στις αξίες των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών.

Ο σκοπός του εργαλείου αυτού είναι να διαμοιράσει σε όλο τον Οργανισμό τις στρατηγικές ώστε όλα τα μέλη του Οργανισμού να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Οι οικονομικοί μέθοδοι μέτρησης του balanced scorecard απαιτούν τροποποιήσεις ειδικά όταν υιοθετείται από Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, καθώς αυτό για το οποίο ενδιαφέρονται οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί είναι να εκπληρώσουν την αποστολή τους (Averson, 1999).

Επιπλέον για την αξιολόγηση της επίδοσης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων τα κριτήρια ή οι οικονομικοί μέθοδοι μέτρησης πρέπει να επικεντρωθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Μετρήσεις στρατηγικού ελέγχου
2. Μετρήσεις της λειτουργικής αποδοτικότητας
3. Μετρήσεις αποτελεσματικότητας διεργασιών

Το εργαλείο αυτό δίνει την δυνατότητα σε Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς να :

- Να επικοινωνήσουν και να υλοποιήσουν τις οργανωσιακές στρατηγικές
- Να ορίσουν την στρατηγική επίδοση και να αναλύσουν τα τρέχοντα προγράμματα και τις διεργασίες σύμφωνα με τους όρους του εργαλείου
- Να ορίσουν τις αλληλεξαρτήσεις των οργανωσιακών μονάδων που παρέχουν αξία στους πελάτες ή στα στοιχεία του
- Να ευθυγραμμίσει μεθόδους μέτρησης με στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα του Οργανισμού.
- Δίνει μία πιο κατανοητή εικόνα των λειτουργιών του Οργανισμού.
- Να ελαττώσει τη μεγάλη συγκέντρωση πληροφοριών στα συστήματα του Οργανισμού που αυτά πρέπει να φιλτράρουν
- Παρέχει μάθηση και ανατροφοδότηση (feedback)

Το εργαλείο αυτό, όμως, μπορεί να έρθει αντιμέτωπο με άλλους παράγοντες, καθώς επικεντρώνεται σε περιορισμένες μονάδες μέτρησης και έτσι δεν παρέχει μία ολοκληρωμένη άποψη της επίδοσης του Οργανισμού. Αυτές οι ήδη επιλεγμένες διαστάσεις που αποτελούν το

Balanced Scorecard ίσως να μην παρέχουν τα απαραίτητα δεδομένα που θα δείξουν οποιαδήποτε αλλαγή στη επίδοση του Οργανισμού. Πολλές φορές παρατηρείται πως η χρήση ενός τέτοιου εργαλείου από έναν Οργανισμό μένει στην θεωρία, δηλαδή για έναν Οργανισμό αποτελεί άσκοπη η χρήση του ειδικά όταν δεν δρα σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα (Katsiolouides, 2006).

Η αναφορά της απώλειας ή του κέρδους για ένα Οργανισμό είναι εύκολο να γίνει κατανοητό, όμως, η αξιολόγηση του συνδυασμού του απογοητευμένου εργαζόμενου και του δυσαρεστημένου πελάτη είναι πιο δύσκολο να συλληφθεί. Αυτό που αποτελεί κλειδί στη βελτιωμένη επίδοση ενός Οργανισμού είναι η εστίαση στις διεργασίες παρά στα αποτελέσματα της επίδοσης.

Ένας άλλος τρόπος για την αξιολόγηση της επίδοσης ενός Οργανισμού και κυρίως της οικονομικής διάστασης είναι με τον υπολογισμό μιας σειράς οικονομικών δεικτών (ratios). Ένας οικονομικός δείκτης αποτελεί τη σύγκριση δύο αριθμών, διαδικασία που ονομάζεται Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Δεικτών (Financial Ratio Analysis).

Αυτό το εργαλείο είναι ουσιαστικά ένας ακόμη τρόπος για να περιγραφεί και να γίνει έλεγχος για την οικονομική επίδοση του Οργανισμού (Internal Strategic Audit). Με τη σύγκριση των χρηματοοικονομικών δεικτών (ratios) παρατηρείται εάν υπάρχει ουσιαστική βελτίωση ή όχι, εάν κυμάνθηκε στο έπακρο και άλλα, όπως και μπορεί να παρατηρηθούν και πιθανά στρατηγικά προβλήματα.

6.6 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ

Σε πολλούς Οργανισμούς η αξιολόγηση στρατηγικής είναι απλά μία αποτίμηση του πόσο καλά ένας Οργανισμός έχει αποδώσει. Αυτό διαφαίνεται με το εάν τα περιουσιακά στοιχεία του έχουν αυξηθεί, εάν έχει παρατηρηθεί αύξηση στο κέρδος ή τις πωλήσεις, ή εάν τα επίπεδα παραγωγής έχουν αυξηθεί. Είναι πολύ σημαντική η αξιολόγηση της στρατηγικής καθώς οι Οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολύ δυναμικά περιβάλλοντα όπου εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντας αλλάζουν γρήγορα και δραστικά (Katsiolouides, 2006).

Η αξιολόγηση στρατηγικής έχει γίνει πολύ δύσκολη διαδικασία με το πέρασμα των χρόνων. Οι οικονομίες τόσο οι εγχώριες όσο και οι παγκόσμιες δεν είναι πλέον το ίδιο σταθερές όσο στο παρελθόν, ο κύκλος ζωής προϊόντος ήταν μεγαλύτερος, οι κύκλοι

ανάπτυξης ήταν μικρότεροι, η τεχνολογική εξέλιξη ήταν πιο αργή από ότι τώρα, η αλλαγή και η καινοτομία ήταν περιορισμένοι, υπήρχαν λιγότεροι ανταγωνιστές, οι ξένες επιχειρήσεις ήταν αδύναμες σε σχέση με τώρα. Επίσης, η αξιολόγηση στρατηγικής είναι πιο δύσκολη στις μέρες μας για τους εξής ακόμη λόγους:

1. Δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος
2. Δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια
3. Αυξανόμενη εμφάνιση μεταβλητών
4. Ταχύς ρυθμός απαξίωσης ακόμη και στα καλύτερα σχέδια
5. Αύξηση στον αριθμό εσωτερικών και εξωτερικών γεγονότων που επηρεάζουν τους Οργανισμούς
6. Η μείωση του χρονικού διαστήματος όπου μπορεί να γίνει σχεδιασμός με οποιαδήποτε βαθμό βεβαιότητας

Θεμελιώδεις δυσκολίες για τους μάνατζερ σήμερα είναι ο αποτελεσματικός έλεγχος των εργαζομένων στο πλαίσιο των νέων απαιτήσεων για καινοτομία, δημιουργικότητα, ελαστικότητας και πρωτοβουλίας από τους εργοδότες (Simons, 1995). Η αξιολόγηση στρατηγικής είναι απαραίτητη για όλα τα μεγέθη και είδη Οργανισμών. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του Οργανισμού, πρέπει να πραγματοποιείται συνεχόμενη διαχείριση σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική αξιολόγηση στρατηγικής. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε συνεχή βαθμό παρά όταν εμφανιστούν προβλήματα. Έτσι επιτρέπει στον Οργανισμό να τελειοποιήσει κάποιες διαδικασίες του (Benchmarking) και να ελέγχονται πιο αποτελεσματικά (Katsiolouides, 2006).

Η αξιολόγηση στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές διαμόρφωσης στρατηγικής, σε αλλαγές στρατηγικής υλοποίησης, σε αλλαγές διαμόρφωσης και υλοποίησης ή σε καμία αλλαγή.

Σε αυτό το κεφάλαιο έχει τονιστεί η μεγάλη σημασία της υλοποίησης στη διαδικασία της στρατηγικής. Η εφαρμογή των τεχνικών της αξιολόγησης επίδοσης και η αποτελεσματικότητα των συνεχών προγραμμάτων εξετάζεται σύμφωνα με τους ήδη διαμορφωμένους στόχους. Όταν πραγματοποιείται αξιολόγηση επίδοσης ενός Οργανισμού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί παράγοντες που τον επηρεάζουν.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

1. Bryson, J., (1995): “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations”, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, , p. 111.
2. Simons, R., (1995): “Control in an Age of Empowerment”, Harvard Business Review: 80
3. Steiss, A. W., (2003): “Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, Marcel Dekker, Inc.
4. Perkins, D.N.T., (1977): “Evaluating social intervention: A conceptual schema. Evaluation Quarterly. Vol.1, November 1977, pp. 642-645.
5. Averson, P. (1999): “Translating performance metrics from the private to the public sector. Rockville, MD: Balanced Scorecard Institute, 1999:1
6. Mintzberg, H (1978) : “ Patterns in Strategy Formulation”, Management Science 24 :945
7. Mintzberg, H. (1994):“The rise and fall of strategic planning”, Prentice-Hall.
8. Gannon, M.J., (1997): “Management: An Organizational Perspective”, Boston, MA: Little, Brown, p.140
9. Fayol, H., (1949): “General and Industrial Management”, New York: Pitman Corporation, p.107
10. Rossi. P., Freeman, H.E. & Wright S. (1979): “Evaluation: A Systematic Approach”, Beverley Hills, CA.: Sage Publications, p.283
11. Katsiolouides, M. I. (2006): “Strategic management-Global cultural perspectives for Profit and Non-Profit Organizations”, Elsevier Inc.
12. Oster, S. M. (1995): “Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases”, Oxford University Press
13. Kaplan R.S. & Norton D.P.: “The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action”. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 1996; The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2000.
14. Pearce II, J.A., & Robinson, R.B., Jr.(1991):“Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy”, 4th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1991).

15. Wholey. J.S., (1972):"What can we actually get from program evaluations?"
Policy Science. Vol. 3, No. 3
16. Weiss., C.H., (1972): Evaluation Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
17. American Accounting Association. Report of Committee on Basic Auditing Concepts. Sarasota, FL, 1971, p. 15.
18. Leon P. (1977): "A theory of termination. The American Political Science Conference", September 1977.
19. Stone, M. M., Bigelow, B. and Crittenden, W. (1999) 'Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions',
Administration and Society 31(3)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η χρηματοδότηση λαμβάνει σημαντική θέση στην επιβίωση των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, κατέχει όμως σημαντικό ρόλο και στις αποφάσεις καθώς επηρεάζει την επίδοση τους (Parthasarathy, 2011). Ο Μη Κυβερνητικός τομέας, γνωστός και ως Τρίτος Τομέας της οικονομίας, αποτελεί βάση για ανάπτυξη σε πολλές χώρες. Αυτό συμβαίνει λόγω της ύπαρξης χρηματοδοτήσεων για αναπτυξιακά προγράμματα από μεγάλους Οργανισμούς και τις ίδιες κυβερνήσεις, της αδυναμίας αυτών να ασχοληθούν με τα κοινωνικά ζητήματα αφήνοντας «κενό» που καλύπτουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και την ικανότητα τους να συνεργάζονται με τις κοινότητες.

Οι πηγές χρηματοδότησης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι κυρίως: η αυτό-χρηματοδότηση, τα δάνεια μέσω τραπεζών, οι επιχορηγήσεις (grants) και οι δωρεές. Τα «grants» αποτελούν επιχορηγήσεις που προέρχονται συνήθως από διεθνείς πηγές και από κυβερνήσεις (Parthasarathy, 2011).

Οι δωρεές που γίνονται μπορεί να έχουν διάφορες εκδοχές όπως το ότι κάποιος δωρητής προτιμούν να δώσουν τα χρήματά τους μέσα από κάποια διαμεσολαβητικά πρακτορεία που αξιολογούν τα χρηματοδοτούμενα έργα (projects), ενώ άλλοι τα διανέμουν μέσα από ένα διαμεσολαβητικό γραφείο. Έπειτα, υπάρχουν και οι διεθνείς Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που έχουν κάποιο αντιπροσωπευτικό γραφείο σε κάθε χώρα, στελεχωμένο από την γύρω περιοχή και λαμβάνει το ρόλο του διαμεσολαβητή. Τέλος, πολλοί δωρητές επιλέγουν να χρηματοδοτούν τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις άμεσα, δίχως τη συμμετοχή κάποιου διαμεσολαβητικού γραφείου (Frumkin & Mark, 2000).

Παράλληλα, όμως, ένας Οργανισμός, ενδεχομένως, να βρει κεφάλαιο για χρηματοδότηση μέσα από τη δική του διοίκηση και μανάτζμεντ. Τα τελευταία χρόνια έχει λάβει σημαντική θέση το μάρκετινγκ και ο ρόλος της επωνυμίας στον Μη Κερδοσκοπικό τομέα. Το

μάρκετινγκ, αν και αποτελεί σημαντικό κομμάτι για τον επιχειρηματικό κόσμο, πλέον υιοθετείται μαζί με τα εργαλεία του από τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς για την προώθηση τους και την εξεύρεση κεφαλαίου και χρηματοδότησης.

7.2 ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο Μη Κυβερνητικός τομέας δεν έχει ως στόχο το κέρδος εκ ορισμού του και έτσι οποιεσδήποτε προτάσεις πρέπει να ληφθούν κάτω από διαφορετικό πρίσμα από ότι λαμβάνονται για τους κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Είναι σημαντικό για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις η απόκτηση των αναγκαίων πόρων καθώς αυτοί είναι που θα τους βοηθήσουν με τον σκοπό τους και θα τους οδηγήσουν στην επίτευξή του. Έτσι, για κάποιους διεθνείς Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, όπως αυτοί που αντιμετωπίζουν φυσικές καταστροφές, η απόκτηση χρηματικών πόρων φαίνεται να είναι μεγάλη και αναγκαία απαίτηση. Για άλλους Οργανισμούς, όμως, ένα σχετικά μικρό ποσό μπορεί να είναι αρκετό για να τους κρατήσει «ζωντανούς». Για κάθε έναν από αυτούς το χρηματικό ποσό που λαμβάνουν εξαρτάται από τον ίδιο τον Οργανισμό (Aras & Crowther, 2010).

Η απόκτηση των απαραίτητων πόρων, δηλαδή των χρημάτων, που λαμβάνουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και η διαχείρισή τους, δεν προέρχονται από αυτούς που λαμβάνουν τις τελικές υπηρεσίες που οι Οργανισμοί προσφέρουν. Είναι αναγκαίο να υπάρχει συνεχή επισκόπηση του περιβάλλοντος για την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων, καθώς είναι μία διαδικασία που δεν σταματά ποτέ. Με εξαίρεση τις διεθνείς Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που λαμβάνουν τους πόρους τους κυρίως από κυβερνητικές επιχορηγήσεις, υπάρχουν δύο πηγές χρηματοδότησης για τις περισσότερες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, είτε από επιχειρήσεις είτε από μεμονωμένα άτομα (Aras & Crowther, 2010).

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η συνεργασία μιας επιχείρησης με μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση είναι πολύ σημαντική για την εικόνα της. Μία επιχείρηση που συνεργάζεται με Μη Κυβερνητική Οργάνωση δίνει μία θετικά προσκείμενη εικόνα και φήμη στους καταναλωτές και μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για την ίδια τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση. Συνεπώς, λοιπόν, μία τέτοια συνεργασία μπορεί να προσελκύσει επενδυτές, συνεργάτες, εθελοντές, υπαλλήλους και καταναλωτές που συμπεριλαμβάνουν και τα δύο μέρη της συνεργασίας (Chajet, 1989). Η εικόνα και

συνακόλουθα η επωνυμία ενός Οργανισμού, είναι το ίδιο σημαντική για την προσέλκυση χρηματικών πόρων (Aras & Crowther, 2010).

Για τις περισσότερες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις η κύρια πηγή χρηματοδότησης είναι η συγκέντρωση κεφαλαίου μέσω φιλανθρωπιών και εράνων (fundraising). Αυτό μπορεί να λάβει τη μορφή αναζήτησης εισφορών, κληροδοτημάτων ή αποταμιεύσεων (trusts). Σε έναν Οργανισμό μπορεί να δοθούν χρήματα είτε για τις γενικές τους δραστηριότητες ή για ένα συγκεκριμένο έργο ή μελέτη που έχει αναλάβει (Aras & Crowther, 2010).

Αυτό που απαιτούν οι δωρητές από τους Οργανισμούς είναι η διαφάνεια στις δραστηριότητές τους και η κοινωνική ευθύνη. Το πρόβλημα είναι πως τα άτομα που προσφέρουν τα χρήματά τους σε οργανώσεις, τα δίνουν για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό παρά για τα αναγκαία διοικητικά έξοδα ενός Οργανισμού ή την επιβίωση του. Όταν προσφέρονται χρήματα για ένα συγκεκριμένο σκοπό τότε είναι αδύνατο να χρησιμοποιηθούν σε κάποιο άλλο έργο ή άλλη εσωτερική δραστηριότητα, ακόμη και όταν αυτό σημαίνει την παύση λειτουργία του Οργανισμού (Aras & Crowther, 2010).

Ένας ακόμη τρόπος χρηματοδότησης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι μέσω επιχορηγήσεων (grants) που πραγματοποιείται διαμέσου άλλων Οργανισμών, είτε διεθνών ή εγχώριων, είτε διάφορων ιδρυμάτων. Αυτού του είδους οι Οργανισμοί έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς σε συγκεκριμένα προγράμματα ή έργα που αναλαμβάνουν. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η «Oxfam International», η οποία είναι μία συνμοσπονδία 12 Οργανισμών που συνεργάζεται με πάνω από 3.000 ισοδύναμους Οργανισμούς παγκοσμίως για επίλυση προβλημάτων, όπως φτώχεια και άλλα.

Παρατηρούνται δύο είδη σχέσεων μεταξύ μίας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης και των χορηγών τους. Αυτές είναι σχέσεις ανταλλαγής και κοινές σχέσεις (Hon & Grunig, 1999). Στις σχέσεις ανταλλαγής τα μέλη της ωφελούνται το ένα από το άλλο σε κυρίως οικονομικής φύσεως θέματα (Hung, 2005), ενώ οι κοινές σχέσεις χαρακτηρίζονται από αφοσίωση και καλή θέληση ώστε κάθε μέρος ενδιαφέρεται για την ευημερία του άλλου (Clark&Mills, 1993).

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ακόλουθη συμμετρική σχέση- στρατηγική καλλιέργειας σχέσεων, ώστε να χτίσουν δυνατές σχέσεις με τους χορηγούς τους (Plowman, 2005):

- Πρόσβαση στις αποφάσεις του Οργανισμού και στη διαμόρφωση των εσωτερικών διαδικασιών
- Θετικότητα, αναφέρεται στις προσπάθειες που γίνονται για είναι οι χορηγοί ευχαριστημένοι
- Δεκτικότητα και από τα δύο μέρη, τονίζοντας έτσι την αφοσίωσή τους στη διατήρηση της σχέσης
- Μοίρασμα ευθυνών ώστε να επιλύονται από κοινού διάφορα προβλήματα
- Συνεργασία ανάμεσα στον Μη Κυβερνητικό Οργανισμό και τον χορηγό του ώστε να επιτυγχάνεται μία από κοινού ωφέλιμη σχέση
- Επικοινωνιακότητα, δηλαδή ο Οργανισμός να κάνει ότι καλύτερο για τη σχέση αυτή, ακόμη κι αν σημαίνει να παραμελήσει κάποιους από τους σκοπούς του
- Να κρατά ο Οργανισμός τις υποσχέσεις του και να φέρνει εις πέρας τα λογοδοτημένα

Είναι σημαντικό για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους χορηγούς τους ώστε να διατηρήσουν την οικονομική υποστήριξη που τους (O'Neil, 2007). Η επικοινωνία ανάμεσα σε έναν Μη Κυβερνητικό Οργανισμό και τους χορηγούς του πέραν του ότι δίνει την απαραίτητη ενημέρωση, δίνει και την αίσθηση της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και της ικανοποίησης που είναι σημαντικά για την συνεχή υποστήριξη που αναζητούν από τον χορηγό (Shaw & Allen, 2006).

Με τη σωστή καλλιέργεια των σχέσεων με τους χορηγούς, ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός δεν θα δυσκολευτεί να δεχτεί και κυρίως να διατηρήσει τις χορηγήσεις τους (Waters, 2009). Μέσα από μία αμφίδρομη επικοινωνία, ο Οργανισμός μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες των χορηγών και τα κίνητρα τους και να δημιουργήσουν μία κοινή συνεννόηση που να συμπεριλαμβάνει τις ανάγκες και των δύο μερών (Shaw & Allen, 2006).

Τέλος, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μπορούν να χρηματοδοτηθούν μέσα από ένα ταμείο εγγύησης, το οποίο παρέχει ένα δάνειο ή εγγύηση πίστωσης, μέσα από μία τράπεζα. Οι εγγυητές είναι συγκεκριμένα χρήσιμοι για Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, οι οποίοι δεν διαθέτουν κάποια εγγύηση, όπως για παράδειγμα γη ή άλλο περιουσιακό στοιχείο. Ο σκοπός της εγγύησης δανείου είναι ουσιαστικά να μοιραστεί ο κίνδυνος πίστωσης (credit risk) με την τράπεζα (Goel, 2004). Οι εγγυητές υποστηρίζονται από ένα ταμείο εγγύησης, για παράδειγμα

χρήματα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περίπτωση μη κάλυψης δανείου. Αυτή η χρηματοδότηση μπορεί να κατατεθεί στον ίδιο λογαριασμό της τράπεζας ή άλλης.

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί δεν είναι όλοι κάτοχοι των κονδυλίων που χρησιμοποιούν και έτσι διακρίνουμε τρεις κατηγορίες Οργανισμών:

- Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί που έχουν δημιουργήσει τα δικά τους ταμεία εγγύησης (guarantee funds) για αυτό-ενίσχυση. Σε αυτή την περίπτωση, τα μέλη συνεισφέρουν με σκοπό την έκδοση εγγυήσεων μόνο στα μέλη τους.
- Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που τους ανήκει το ταμείο εγγύησης και στηρίζεται από έναν εξωτερικό παράγοντα, συνήθως ένα μεγαλύτερο Οργανισμό, στην τοπική τράπεζα. Υπό αυτήν την βάση, ο τοπικός Οργανισμός λειτουργεί με μία συμφωνία που αφορά και τους δύο εγγυητές.
- Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί που έχουν λάβει χρηματοδοτήσεις από χορηγούς για τη δημιουργία ταμείων για τα μέλη τους. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δρουν ως εγγυητές εκ μέρους μίας εξωτερικής οντότητας, που συμφωνεί στην στήριξη τους σε μία τοπική τράπεζα κάτω από συνθήκες μοίρασμα του κινδύνου.

Σε ένα σχήμα εγγύησης δανείου συμπεριλαμβάνεται: ο εγγυητής και η τράπεζα κάτω από μία συμφωνία εγγύησης, η οποία δίνει στην τράπεζα το δικαίωμα να καλέσει τον εγγυητή σε περίπτωση απωλειών. Έτσι, λοιπόν, υπάρχει το μεμονωμένο μοντέλο όπου ο δανειολήπτης και η τράπεζα είναι άμεσα συνδεδεμένοι. Ο εγγυητής και η τράπεζα εγκαθιδρύουν μία συμφωνία συνεργασίας στο βαθμό του κινδύνου.

Επιπλέον, υπάρχει και το μοντέλο του μεσάζοντα/ενδιάμεσου, όπου ένας διεθνής Οργανισμός μπαίνει εγγυητής και δίνει τη δυνατότητα σε ένα τοπικό Οργανισμό να έχει πρόσβαση σε δάνεια τράπεζας ή ανάληψης. Δεν υπάρχει συμβόλαιο ανάμεσα στην τράπεζα και τον δανειολήπτη. Ο εγγυητής εδώ είναι ένα διεθνές, εξειδικευμένο ίδρυμα εγγύησης (Goel, 2004).

Τέλος, πολλές τράπεζες αναλαμβάνουν τέτοια εγχειρήματα εγγύησης. Για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δημιουργείται μία σημαντική ευκαιρία ελάττωσης του κόστους, καθώς δε συμμετέχουν στις συναλλαγές αυτές. Τα ταμεία εγγύησης θα επηρεαστούν μόνο σε

περίπτωση που η τράπεζα ισχυριστεί πως αντιμετωπίζει απώλειες δανείου (Borwankar & Velamuri, 2009).

7.3 ΑΔΥΝΑΜΙΑ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΛΗΨΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ

Η οικονομική σταθερότητα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους χορηγούς τους. Είναι, λοιπόν, πολύ σημαντική η άποψη των χορηγών για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς που χρηματοδοτούν. Ακόμη, είναι πολύ σημαντική η δημιουργία μίας ήρεμης και ισορροπημένης εργασιακής σχέσης ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τους χορηγούς. Το εν λόγω επιβάλλεται γιατί παρατηρείται διαφθορά και ανεπάρκεια στη χρήση των κονδυλίων που λαμβάνουν με αποτέλεσμα να αποτελεί και το μεγαλύτερο εμπόδιο για τη λήψη χρηματοδοτήσεων από διεθνείς χορηγούς (World Bank Report, 1995).

Στο παρελθόν, έχει παρατηρηθεί διαφθορά στο χώρο του Μη Κυβερνητικού Τομέα με την χρηματοδότηση «ανύπαρκτων» Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Παράλληλα, η κακοδιαχείριση των ληφθέντων κονδυλίων και η δημιουργία Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων από πρώην κυβερνητικούς εκπροσώπους για την προσέλκυση κυβερνητικών χορηγήσεων έχει δημιουργήσει δυσπιστία απέναντι στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (World Bank Report, 1995).

Οι χορηγοί δίνουν περισσότερη σημασία σε παράγοντες όπως η αποστολή και ο στόχος του έργου που αναλαμβάνουν οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί, παρά στην προσέγγιση που χρησιμοποιούν για την επίτευξη του στόχου. Σημαντικό ρόλο λαμβάνουν και οι οποιεσδήποτε σχέσεις με τον ιδιωτικό τομέα που επηρεάζουν τη λήψη ή μη χρηματοδότησης (Holcombe, 2004).

Άλλοι παράγοντες προσέλκυσης χρηματοδοτήσεων αποτελεί η αξιοπιστία του Οργανισμού από την υιοθέτηση πολιτικών μάρκετινγκ. Αποτυχία παρατηρείται όταν υπάρχει κακοδιαχείριση στις χορηγίες, καθόλου έμφαση στην αφοσίωση και ιδιαίτερη προσοχή στην επίσημη εκπαίδευση όταν γίνεται επιλογή προσωπικού.

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί πρέπει να δώσουν σημασία στην εικόνα τους για την προσέλκυση χορηγών. Αυτή η εικόνα που προωθούν πρέπει να βασιστεί στην επίδοση, την αξιοπιστία, την εμπειρία, τις οικονομικές δυνατότητες και τα επιτεύγματα (Holcombe, 2004).

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε πως είναι δύσκολη η διατήρηση της προσωπικής σχέσης με τους χορηγούς, καθώς η διαχείριση της χρηματοδότησης αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, ειδικότερα για τους μεγάλους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Επιπλέον, οι Κυβερνήσεις, οι Οργανισμοί και γενικότερα οι διάφοροι χορηγοί μπορεί να διαφοροποιήσουν τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία μπορεί να επιλέξουν έναν Οργανισμό για χρηματοδότηση. Είναι πολύ σημαντικό, λοιπόν, να υπάρχει μία αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς και τους χορηγούς τους, καθώς έτσι αναγνωρίζονται οι ανάγκες και οι υποχρεώσεις των δύο μερών (Goel, 2004).

7.4 MARKETING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Το μάρκετινγκ είναι μία προσέγγιση που συνήθως χρησιμοποιείται από τους κερδοσκοπικούς Οργανισμούς και η έννοια του συγγέεται με τη στρατηγική και το στρατηγικό μανάτζμεντ. Επικεντρώνεται άμεσα στις συναλλαγές ανάμεσα σε έναν κερδοσκοπικό Οργανισμό και το κοινό από το οποίο βασίζεται και εξαρτάται.

Στον κερδοσκοπικό κόσμο, η αγορά είναι γενικά διαμορφωμένη από τον πληθυσμό που αποτελεί τους πραγματικούς ή τους πιθανούς πελάτες των προϊόντων και υπηρεσιών του Οργανισμού. Έτσι, με την «αγορά» του προϊόντος, η στρατηγική του μάρκετινγκ θεωρείται επιτυχημένη.

Στο Μη Κυβερνητικό τομέα δεν συμβαίνει ακριβώς το ίδιο, καθώς στην προκειμένη περίπτωση ο καταναλωτής δεν θα είναι ο μόνος που πληρώνει. Ένας Οργανισμός λοιπόν, θα πρέπει να αναπτύξει μία στρατηγική που θα προσελκύει απαραίτητους πόρους, όπως είναι οι συνδρομητές, οι κυβερνητικοί οργανισμοί, τα ιδρύματα, οι χορηγοί και ούτω καθεξής. Παράλληλα, όμως, η αποστολή του Οργανισμού θα πρέπει να εκφράζει το προσωπικό που προσλαμβάνει, το οποίο θα είναι και αυτό που θα συμβάλλει στην υλοποίηση του έργου του Οργανισμού (Katsioloudes, 1997).

Είναι πολύ σημαντικό το μάρκετινγκ για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς καθώς θεωρείται απαραίτητο για την ανάδειξη του ίδιου και του έργου του. Ένας ποικίλος αριθμός εργαλείων του μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για την υλοποίηση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας στο στρατηγικό μάρκετινγκ του Μη Κερδοσκοπικού Τομέα.

Οι πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις μάρκετινγκ είναι αυτές που επιτυγχάνουν δύο πράγματα στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Δηλαδή, επιτυγχάνουν τη διαφοροποίηση του Μη Κυβερνητικού Οργανισμού σε σχέση με τους άλλους, τι είναι αυτό που καθιστά τον Οργανισμό μοναδικό σε σχέση με τους άλλους και τι έχει ο Οργανισμός που δεν έχουν οι άλλοι.

Πιο αναλυτικά, ποια είναι η δύναμη του και η διακριτή του υπεροχή με την οποία θα κάνει καλύτερη την ζωή των πελατών-αποδεκτών των υπηρεσιών του. Έπειτα, με την διαφοροποίηση του Οργανισμού πρέπει να επιδείξει τον ίδιο τον Οργανισμό στην ομάδα-στόχο (target group) και να διατηρήσει το κοινό που θα ανταποκριθεί στις υπηρεσίες και τα προϊόντα του (Katsioloudes, 1997).

Το μάρκετινγκ στοχεύει στην δημιουργία αναγκών του καταναλωτικού κοινού και χρησιμοποιείται από τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς ή από τους κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Συνεισφέρει στην κάλυψη αυτών των αναγκών και έπειτα γνωστοποιεί αυτή την ανάγκη στο κοινό μέσα από το προϊόν ή την υπηρεσία που θα καλύψει αυτήν την ανάγκη (Katsioloudes, 1997).

Η χρηματοδότηση των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών προέρχεται ούτως ή άλλως από διάφορες πηγές και η συγκέντρωση κεφαλαίου αποτελεί για τον Οργανισμό, στρατηγικό εργαλείο μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί μπορεί να αυτό-χρηματοδοτηθούν με την πώληση της συνδρομής μέλους ή την έκδοση περιοδικού. Επιπλέον, τα μέλη και οι προμηθευτές είναι πρόθυμοι να αγοράσουν ειδικές αναφορές, βιβλία, διαφήμιση, χώρο έκθεσης και προωθητικά αντικείμενα (Katsioloudes, 1997).

Όταν οι δημόσιοι και ιδιωτικοί Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί έχουν ανάγκη την ανανέωση ή την επέκταση των δραστηριοτήτων τους, είναι αναγκαίο να οδηγηθούν σε εράνους (fundraising) για τις κύριες δραστηριότητες τους.

Ο όρος “fundraising” που αναφέραμε και παραπάνω είναι ένα είδος κοινωνικού μάρκετινγκ (Fine, 1992) που είναι ζωτικό κομμάτι για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Οι τεχνικές για «fundraising» είναι ποικίλες και οι ηγέτες των Οργανισμών εφευρίσκουν νέους καινοτόμους τρόπους κάθε φορά για την χρηματοδότηση των Οργανισμών τους (Goel, 2004).

Πιθανοί μεγάλοι δωρητές προσκαλούνται κατ' ιδίαν και μεμονωμένοι δωρητές μπορεί να έχουν τον ίδιο στόχο και πιστεύω με τον Οργανισμό που θα χρηματοδοτήσουν. Επιπλέον, χορηγοί μεγάλων επιχειρήσεων μπορεί να αναδειχτούν μέσα από τέτοιες χορηγίες ή να προστατεύουν τα συμφέροντα της βιομηχανίας τους.

Η χρήση ειδικών εκδηλώσεων είναι ένας άλλος τρόπος συγκέντρωσης κεφαλαίου για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Σεμινάρια, αθλητικές εκδηλώσεις, μαραθώνιος αποτελούν πολύ επιτυχημένες εκδηλώσεις συγκέντρωσης κεφαλαίου και εράνου για τις Οργανώσεις αυτές (Goel, 2004). Το «fundraising» περιλαμβάνει πολλές ομοιότητες με τις στρατηγικές μάρκετινγκ, που θα υιοθετήσει ο Οργανισμός όταν θα αναζητά χρηματοδότηση για τις νέες και υπάρχουσες υπηρεσίες και προϊόντα που σχεδιάζει.

Ένας Οργανισμός πρέπει να αξιολογεί τους χορηγούς του, δηλαδή ποιοι ήταν, τί είχαν κοινό και τί τους ενδιέφερε. Μεγάλη σημασία θα πρέπει να δίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως, στους άλλους Οργανισμούς οι οποίοι «συναγωνίζονται» μεταξύ τους για χρηματοδότηση και για το ποιος θα είναι διατεθειμένος να τους χρηματοδοτήσει τους σκοπούς τους (Christian, 1992).

Γενικότερα, παρατηρείται δυσκολία κατανόησης του μάρκετινγκ από τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και των αρχών που αυτό αποτελείται. Γι' αυτό το λόγο, οι Οργανισμοί αυτοί επικεντρώνονται περισσότερο στις πωλήσεις και τις διαφημιστικές δραστηριότητες.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν καταφέρει με εξαιρετική επιτυχία να ευαισθητοποιήσουν το κοινό για προβλήματα και ανάγκες, αλλά και να ενημερώσουν για τυχόν λύσεις μέσα από την υιοθέτηση του μάρκετινγκ και των εργαλείων του. Το σωστό μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις θα επωφελήσουν τον Οργανισμό και το ίδιο το κοινό (Katsioloudes, 2006).

Παράλληλα, η δράση ενός Οργανισμού σε έναν τομέα μπορεί να οδηγήσει ένα μεμονωμένο άτομο ή μία ομάδα να ακολουθήσει αυτό το μονοπάτι και αυτές τις δράσεις και υπηρεσίες. Ως συνέπεια αυτού είναι η προσέλκυση του ενδιαφέροντος στον τομέα που ασχολείται ο Οργανισμός και να επωφελούνται έμμεσα και άλλοι.

Το μάρκετινγκ είναι χρήσιμο πολύ για την αφύπνιση σε συγκεκριμένα προβλήματα αλλά και για την προσβασιμότητα σε λύσεις από τον Οργανισμό που μπορεί να αποτελέσει ζωτικό κομμάτι για την επιβίωση ενός Οργανισμού (Katsioloudes, 2006).

Ένας Οργανισμός, λοιπόν, μπορεί να υιοθετήσει τις εξής τεχνικές μάρκετινγκ (Lovelock & Weinberg, 1989):

- Ανακοινώσεις δημόσιων υπηρεσιών
- Διαφήμιση: ειδικότερα οι Οργανισμοί που διαθέτουν κεφάλαιο για διαφήμιση μπορούν να προσελκύσουν μεγαλύτερο κοινό και μπορούν να ενημερώσουν για την ύπαρξη του Οργανισμού και τις υπηρεσίες του
 - Κάλυψη από Μέσα Ενημέρωσης
 - Παραπεμπτικά δίκτυα
 - Άμεσο Ηλεκτρονικό Μήνυμα
 - Καλή θέληση (Goodwill) και τεχνική «Word of Mouth»

Οι τεχνικές μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει ένας Οργανισμός για την συγκέντρωση κεφαλαίου είναι ποικίλες και διαφέρουν από Οργανισμό σε Οργανισμό.

Δυστυχώς ή ευτυχώς, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν να αντιμετωπίσουν μία αγορά για να επιβιώσουν. Αυτό στο οποίο εστιάζουν, λοιπόν, είναι η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού σχεδίου μάρκετινγκ. Ο όρος μάρκετινγκ και η χρήση από τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς ήταν κάποτε εργαλείο προς αποφυγήν για τους Οργανισμούς αυτούς καθώς το συσχετιζαν με τον επιχειρηματικό κόσμο (Katsioloudes, 2006).

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν να αντιμετωπίσουν μία κοινότητα που αποτελείται από ενδιαφερόμενα μέρη, ιδρύματα, εθελοντές, συμμετέχοντες, πολιτικούς και άλλα. Το περιβάλλον με το οποίο έρχονται αντιμέτωποι είναι πολύπλοκο και είναι απαραίτητη η υιοθέτηση ενός στρατηγικού μάρκετινγκ σχεδίου για να εδραιώσουν την παρουσία τους και να γνωστοποιήσουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους.

Επιπρόσθετα, μπορεί το κέρδος να μην αποτελεί αυτοσκοπός για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, το μάρκετινγκ, όμως, είναι ένα μέσο που θα τις βοηθήσει για να προσελκύσει την χρηματοδότηση που τους χρειάζεται (Katsioloudes, 2006).

7.5 «BRANDING» ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ-ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν ξεκινήσει να υιοθετούν εργαλεία και τεχνικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις καθώς έρχονται αντιμέτωπες με τις πιέσεις της αγοράς, τον ανταγωνισμό για εξεύρεση κεφαλαίου και την ανάγκη για να εξασφαλιστούν τα χρήματα για την ολοκλήρωση της αποστολής (Kotler & Andreasen, 2003).

Σε γενικές γραμμές το μάρκετινγκ και ο προσανατολισμός της αγοράς δεν μπορούμε να πούμε πως είναι σχετικός με τον ορισμό των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, καθώς η αποστολή τους ορίζεται από την αρχή και δεν μπορεί να διαμορφωθεί σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς. Υπάρχει, όμως, μία ευρεία γκάμα στρατηγικών μάρκετινγκ και εργαλείων όπως αναφέραμε παραπάνω διαθέσιμα για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς που μπορούν να υιοθετηθούν δίχως να είναι αναγκαία η μετατροπή της γνήσιας αποστολής τους (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

Όσο περνάνε τα χρόνια, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί υιοθετούν το μάρκετινγκ και τα εργαλεία του στις δραστηριότητες τους με σκοπό να επιτύχουν την αποστολή τους (Bendapudi et al., 1996).

Πολλοί Οργανισμοί χρησιμοποιούν την επωνυμία τους (brand) ως εργαλείο συγκέντρωσης χρημάτων (fundraising tool). Παράλληλα, όλο και περισσότεροι Οργανισμοί εξελίσσουν μία πιο στρατηγική προσέγγιση αναφορικά με τη διαχείριση της επωνυμία τους για μεγαλύτερη κοινωνική επιρροή και για στενότερη οργανωσιακή συνοχή. Η χρήση της επωνυμίας τόσο από μεγάλους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς όσο και από μικρότερους συνοδεύεται πολλές φορές από λεπτομερείς πολιτικές για τη διαχείριση του ονόματος και του λογότυπού τους.

Το εργαλείο της επωνυμίας στον Μη Κερδοσκοπικό τομέα, πλέον αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του μάνατζμεντ που όλο και αναπτύσσεται. Αν και πολλοί Οργανισμοί συνεχίζουν να διατηρούν μία στενή αντίληψη για το μάνατζμεντ επωνυμίας (brand management), άλλοι δοκιμάζουν ένα βήμα παραπέρα με την ενδυνάμωση της εσωτερικής ταυτότητας, της συνοχής και των ικανοτήτων (Kylander & Stone, 2012).

Οι μάνατζερ επωνυμίας (brand managers) εστιάζουν περισσότερο στην κοινωνική επιρροή και την οργανωσιακή συνοχή παρά στο κέρδος. Η επωνυμία ήταν ένα εργαλείο για τη διαχείριση της αντίληψης των Οργανισμών, της επικοινωνίας, της συγκέντρωσης και του μάρκετινγκ. Η επωνυμία είναι σημαντικό στοιχείο για ολόκληρο τον Οργανισμό, μία δυνατή επωνυμία βοηθάει στο χτίσιμο μίας λειτουργικής ικανότητας, την υποστήριξη και τη διατήρηση της κοινωνικής αποστολής.

Η επωνυμία είναι κάτι παραπάνω από μία ταυτότητα, δηλαδή το όνομα, το λογότυπο και το γραφικό σχέδιο που χρησιμοποιείται από τον Οργανισμό. Η επωνυμία είναι η ψυχολογική δομή που μένει στο μυαλό όλων όσων ενημερώνονται για το επώνυμο προϊόν, τον Οργανισμό ή το κίνημα. Το μάνατζμεντ επωνυμίας περιλαμβάνει τη διαχείριση όλων αυτών των ψυχολογικών σχέσεων. Στον Μη Κερδοσκοπικό τομέα ασχολούνται περισσότερο με την παγκόσμια ταυτότητα τους και το «πώς και το γιατί» του Οργανισμού τους (Kylander & Stone, 2012).

Πριν μερικά χρόνια η επωνυμία στον Μη Κερδοσκοπικό τομέα είχε εστιαστεί στην επικοινωνία. Μία δυνατή επωνυμία μπορεί να αποσπάσει περισσότερους χρηματικούς πόρους και μεγαλύτερη ελευθερία για την χρήση τους. Παράλληλα, η δυνατή επωνυμία ενός Οργανισμού μπορεί να αποσπάσει οικονομική βοήθεια, ανθρώπινους και κοινωνικούς πόρους αλλά κυρίως, να βοηθήσει στη δημιουργία σημαντικών συνεργασιών-κλειδιά με άλλους Οργανισμούς, επιχειρήσεις ή κυβερνητικούς Οργανισμούς.

Μία δυνατή επωνυμία, σαφώς βοηθάει στην αξιοπιστία και εμπιστοσύνη για την ανάληψη κάποιου έργου για μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση. Παράλληλα, ένα δυνατό «brand» είναι πολύ σημαντικό ειδικά όταν ένας Οργανισμός αναζητά συνεργάτες ή άλλους χρηματοδότες (Stride, 2006).

7.6 ΣΚΕΠΤΙΚΙΣΜΟΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ (BRANDING)

Πολλοί μάνατζερ Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων συνδέουν την επωνυμία με την αναζήτηση κέρδους, ενισχύουν έτσι την πεποίθηση ότι το όνομα των Οργανισμών θα ξεπεράσει την ποιότητα του έργου που προσφέρουν. Οι ακαδημαϊκοί αναρωτούνται μήπως οδηγεί στην εμπορευματοποίηση του Μη κερδοσκοπικού Τομέα και την κατάχρηση τεχνικών που έχουν

πρωταρχικά δημιουργηθεί για το εμπορικό περιβάλλον και όχι για τον Μη Κερδοσκοπικό τομέα (Stride, 2006).

Ο Μη Κερδοσκοπικός τομέας εστιάζει στο γεγονός ότι η αφοσίωση στην επωνυμία ενός Οργανισμού μπορεί να καλύπτει τη ματαιοδοξία της ηγεσίας ενός Οργανισμού, παρά τις πραγματικές ανάγκες ενός Οργανισμού. Η επωνυμία πρέπει να χρησιμοποιείται για την υλοποίηση της Αποστολής του Οργανισμού και όχι να οικειοποιείται των προσωπικών αναγκών της ηγεσίας.

Ακόμη, το γεγονός ότι αρκετοί μεγάλοι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί στηρίζονται σε συνεργασίες και συνασπισμούς με άλλους μικρότερους Οργανισμούς, μπορεί να έχει ως συνέπεια την ενίσχυση της επωνυμίας του μεγαλύτερου Οργανισμού παρά των μικρότερων με τους οποίους συνεργάζεται. Η δυνατή επωνυμία του μεγαλύτερου Οργανισμού, άλλωστε θα ενισχύσει τον ίδιο και θα επισκιάσει τους αδύναμους Οργανισμούς ενισχύοντας τις ανισοροπίες. Λόγω του μεγέθους τους κάποιες μεγάλες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις προωθούν τη δική τους επωνυμία σε βάρος άλλων μικρότερων Οργανισμών με αποτέλεσμα να γίνουν «αόρατοι» στη συνέχεια.

Μία επωνυμία παίζει διαφορετικό ρόλο εσωτερικά και εξωτερικά. Δηλαδή, εσωτερικά η επωνυμία ενσωματώνει την ταυτότητα του Οργανισμού, την αποστολή, τις αξίες και τις διακριτές δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά, εξωτερικά, η επωνυμία αντανακλά την εικόνα που δίνουν οι «stakeholders» του Οργανισμού, όχι μόνο οι χορηγοί και οι υποστηρικτές τους αλλά και όλοι αυτοί που επηρεάζει και βοηθά.

Μία επωνυμία γίνεται πολύ ισχυρή όταν υπάρχει εναρμόνιση ανάμεσα στην εσωτερική ταυτότητα και την εξωτερική εικόνα, τότε είναι που δίνεται η ευκαιρία στον Οργανισμό για συγκέντρωση περισσότερων χορηγιών και χρηματοδοτήσεων (Kylander & Stone, 2012). Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις βασίζονται πολύ στην εδραίωση εμπιστοσύνης με το εξωτερικό κοινό και στην υλοποίηση των υποσχέσεων τους αναφορικά με το ρόλο που λαμβάνουν.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας πιο συνεκτικός Οργανισμός μπορεί να είναι πιο αποδοτικός και την προσέλκυση επιπλέον ταλέντου, χρηματοδότησης και εξουσίας/ηγεσίας. Συνακόλουθα αυτή η ενδυνάμωση στην οργανωσιακή ικανότητα εμπλουτίζει την κοινωνική επιρροή.

Το μάρκατζμεντ για την επωνυμία (brand management) είναι πιο δύσκολο για τους Οργανισμούς που λειτουργούν διεθνώς. Αυτό συμβαίνει διότι η γλώσσα και τα σύμβολα ποικίλλουν από χώρα σε χώρα, η εξομοίωση της επωνυμίας με συγκεκριμένες λέξεις ή εικόνες μπορεί να είναι επικίνδυνο για τους ίδιους τους Οργανισμούς. Οι Οργανώσεις αυτές θα χτίσουν την επωνυμία τους γύρω από τις αξίες, την αποστολή και την στρατηγική που έχουν ορίσει, αφήνοντας στα τοπικά γραφεία να παρουσιάσουν αυτές τις ιδέες με τον δικό τους τρόπο.

Συνοπτικά, για τους περισσότερους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς η χρηματοδότηση αποτελεί την πιο προβληματική πλευρά για το μάρκατζμεντ τους. Τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζουν μεγάλο ανταγωνισμό στο κομμάτι αυτό καθώς όλοι οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες και ειδικότερα με όλες τις αλλαγές στον φορολογικό κώδικα.

Οι έρανοι που πραγματοποιούνται από ιδιώτες φέρνουν δυσκολίες στην αποστολή και τη μελλοντική κατεύθυνση που θα λάβει ο Οργανισμός. Αν και αποτελεί τέταρτη ή πέμπτη πιο σημαντική πηγή χρηματοδότησης, οι επιθυμίες των χορηγών έχουν επίδραση στη διαμόρφωση των προγραμμάτων των Οργανισμών (Odendahl, 1989).

Οι δωρητές είναι αυτοί που βοηθούν στην επιβίωση των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών με την ενθάρρυνση της εξέλιξής τους. Οι χορηγοί των Οργανισμών παίζουν ζωτικό ρόλο στον έλεγχο της επίδοσης ενός Οργανισμού, καθώς ελλείπει μιας αγοράς μετόχων ή των κατάλληλων μέτρων επίδοσης (Oster, 1995).

Σε ένα περιβάλλον που πληθαίνει ο αριθμός των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων αυξάνει και ο μεταξύ τους ανταγωνισμός για χρηματικούς πόρους. Ο ανταγωνισμός για χρηματοδότηση γίνεται πιο έντονος για χρηματοδότηση από μεμονωμένα άτομα όσο και για συνεργασία με επιχειρήσεις. Συνέπεια αυτού του συνεχόμενου ανταγωνισμού είναι η αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας στην εξασφάλιση των πόρων για τις δραστηριότητές τους. Το κόστος απόκτησης κάθε πόρου αυξάνεται και οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις γίνονται λιγότερο αποδοτικές λόγω αυτού του ανταγωνισμού, κυρίως όμως για τις μικρές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Aras & Crowther, 2010).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

1. Vimala Parthasarathy, (2011): “What do donors want of NGOs? Some Empirical Evidences from Indian NGOs, *Elixir International Journal Mgmt. Arts* 39 (2011) 5093-5097
2. Wiggill, M. N., Naudé, A. M. E., & Fourie, L. M. (2009): “Strategic communication management by NPOs in the adult literacy sector in South Africa”. *Communicare*,28(July (1)), 50–67.
3. Hon, L., & Grunig, J. E. (1999): “Guidelines for measuring relationships in public relations”. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Retrieved April 7, 2012from. http://www.instituteforpr.org/research_single/guidelines_measuring_relationships
4. Chajet, C., (1989): “The making of a new corporate image”, *The journal of Business Strategy*, May/June, 18-20.
5. Hung, C. F. (2005): “Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations”. *Journal o Public Relations Research*, 17(4), 393–425
6. Hung, C. F. (2007): “Toward the theory of relationship management in public relations: How to cultivate quality relationships?”, In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*. (pp. 443–476). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
7. Clark, M., & Mills, S. J. (1993): “The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not”. *Personality and Social Psychology Bulletin*,19(6), 684–691.
8. Wiggill, M. N., Naudé, A. M. E., &Fourie, L. M. (2009): “Strategic communication management by NPOs in the adult literacy sector in South Africa”. *Communicare*, 28(July (1)), 50–67.
9. Plowman, K. D. (2005): “Conflict, strategic management, and public relations”. *Public Relations Review*, 31(1), 131–138.
10. O’Neil, J. (2007): “The link between strong public relationships and donor support”. *Public Relations Review*, 33(1), 99–102.

11. Shaw, S., & Allen, J. B. (2006): "We actually trust the community:" Examining the dynamics of a nonprofit funding relationship in New Zealand. *Voluntas*, 17 (September (3)), 211–220.
12. Waters, R. D. (2009): "Comparing the two sides of the nonprofit organization–donor relationship: Applying co-orientation methodology to relationship management". *Public Relations Review*, 35(June (2)), 144–146.
13. Frumkin, P., and K., Mark T, (2000): "Strategic Positioning and Financing of Non-Profit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?", The Hauser Center for Non-Profit Organizations and the Kennedy School of Government, Harvard University, Working Paper No. 2
14. Holcombe, Susan H et al (2004): "Managing Development: NGO Perspectives", *International Public Management Journal*, Stamford, Vol. 7, No. 2, 2004, pp. 187-206
15. Andreasen, A. R., & Kotler, P., (2003): "Strategic Marketing for Non-Profit Organizations (6th ed.)", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
16. Bendapudi, N., Singh, S. N., & Bendapudi, V. (1996): "Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 3, pp.33-49.
17. Dolnicar, S., Lazarevski, K., (2009): "Marketing in Non-profit Organizations: an international perspective". *International Marketing Review*, 26 (3), 275-291. Copyright Emerald Group Publishing Limited 2009.
18. Aras, G., & Crowther, D., (2010): "Chapter 6 Destructive creation: A Surfeit of NGO's" *In NGOs and Social Responsibility*, NGOs and Social Responsibility Developments in Corporate Governance and Responsibility, Volume 1, 113–131, Copyright 2010 by Emerald Group Publishing Limited
19. World Bank, "Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between the World Bank and Non-Governmental Organizations", Operations Policy Department, World Bank, reproduced in the website of The Global Development Research Center (GDRC), 1995. pp.7-9
20. Kylander, N., & Stone, C., (2012): "The Role of Brand in Nonprofit Sector", *Stanford Social Innovation Review*

21. Stride, H., (2006): "An Investigation into the Values Dimensions of Branding: Implications for the Charity Sector", "A Brand New World for Nonprofits", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.11, No. 2, 2006:115-24.
22. Fine, S., (1992): "Marketing the Public Sector", *Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies* (Transaction Publishers, NJ, 1992), p.160.
23. Christian, J., (1992): "Marketing Designs for Nonprofit Organizations". *Fund Raising Institute*, 1992, p.32.
24. Lovelock, C., H. & Winberg, C., B., (1989): "Public & Nonprofit Marketing". *The Scientific Press*, 2nd ed., Preface, 1989
25. Odendahl, T., (1989): "The Culture of Elite Philanthropy in the Reagan Years", *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*. Fall 1989, pp. 232-40.
26. Borwankar, A., S., & Velamuri R., (2009): "The potential for management development in NGO-private sector partnerships", *Journal of Management Development*, Vol. 28 Iss 4 pp. 326- 343.
27. Katsioloudes, M., (1997): "Strategic Planning for the Nonprofit Sector...Theory & Cases, 3rd ed. (New York: McGraw Hill, 1997), p. 48.
28. Katsioloudes, M., (2006): "Strategic management: Global cultural perspectives for profit and nonprofit organizations", Elsevier Inc.
29. Oster, S., M., (1995): "Strategic Management for Nonprofit Organizations", Oxford University Press, Inc.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

8.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Η ποιότητα είναι μία φιλοσοφία που αποτελεί πλέον σημαντικό μέρος στον σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον καθώς είναι μία συνεχής προσπάθεια για βελτίωση. Δεδομένης της σημασίας της έχει καταβληθεί προσπάθεια για συγκεκριμενοποίηση της ποιότητας μέσω διαφορετικών ορισμών.

Ο Garvin (1988) παραθέτει τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες τέτοιων ορισμών για την ποιότητα:

1. Ορισμοί που δείχνουν μάλλον την αοριστία του όρου, όπως: «Η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί, αν και ξέρεις τι είναι».
2. Ορισμός ο οποίος βασίζεται στις ιδιότητες των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρονται: «Οι διαφορές στην ποιότητα προσμετρούνται στις διαφορές στην ποσότητα κάποιων επιθυμητών συστατικών ή χαρακτηριστικών» (Abbott, 1955).
3. Ορισμούς οι οποίοι βασίζονται στον χρήστη: «Η ποιότητα αποτελείται από την ικανότητα να ικανοποιεί τα θέλω» (Edwards, 1968), «η ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτάται από το πόσο καλά ταιριάζει στις επιθυμίες του πελάτη», «Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς τον πελάτη» (Juran, 1974).
4. Τέλος, παρέθεσε ορισμούς που να έχουν βάση στον ίδιο τον κατασκευαστή δηλαδή «Ποιότητα σημαίνει τήρηση των προδιαγραφών» (Crosby, 1979), «Η ποιότητα είναι ο βαθμός προσέγγισης μιας κοινώς αποδεκτής τιμής και ο έλεγχος μεταβλητότητας στα πλαίσια του αποδεκτού κόστους» (Broh, 1982).

Συμπερασματικά στα παραπάνω μπορούμε να πούμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η αποδοχή από το σύνολο του Οργανισμού, δηλαδή των εργαζομένων και των στελεχών

του, αυτής της φιλοσοφίας-κουλτούρας που στοχεύει «στη διαρκή και χωρίς χρονικό ορίζοντα προσπάθεια βελτίωσης του συνόλου των διαδικασιών των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται για την αέναη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη» (Μπινιώρης, 2009).

Οι οποίες διαδικασίες θα επιτυγχάνονται με «το χαμηλότερο δυνατό κόστος, αναπτύσσοντας καινοτομίες, προωθώντας τη συνέπεια και με τη χρήση σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων» (Μπινιώρης, 2009).

Η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας και του περιορισμού του κόστους οδήγησε στην υιοθέτηση των θεωριών της ποιότητας οι οποίες είχαν σημαντική επίδραση στη διοίκηση πολλών επιχειρήσεων ανά τον κόσμο. Η Ευρώπη εμφανίζεται μάλλον τελευταία στη σειρά υιοθέτησης μεθόδων της ποιότητας, καθώς οι πρώτοι που υιοθέτησαν και εφάρμοσαν αποτελεσματικά τη φιλοσοφία της ποιότητας ήταν οι Ιάπωνες. Οι Ιάπωνες, όμως, με τη σειρά τους είχαν ασπαστεί τις αναλύσεις Αμερικανών θεωρητικών. Μερικοί από τους θεωρητικούς αυτούς είναι οι Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, Tangushi και άλλοι.

Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τη φιλοσοφία της ποιότητας όπως μας την έχει προσφέρει ο στατιστικολόγος William Edwards Deming, ο οποίος και αποτέλεσε σημαντική συμβολή στην τεκμηρίωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και είναι ένας από τους θεμελιωτές στην ανάπτυξη της ιαπωνικής βιομηχανίας (Μπινιώρης, 2009).

Ο Deming, λοιπόν, υποστήριζε τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσω της μείωσης των περιττών σταδίων της διαδικασίας σχεδιασμού και της παραγωγής. Η άποψη του βασιζόταν στο ότι η κακή ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών οφείλεται στη μεγάλη απόκλιση από τον αρχικό σχεδιασμό τους. Πιο απλά, ενστερνιζόταν την άποψη για υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας των επιχειρήσεων με ταυτόχρονη μείωση των λαθών, το χάσιμο χρόνου, αλλά και εξειδίκευση και εκπαίδευση του προσωπικού. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα την υψηλή ποιότητα προϊόντων που θα ικανοποιήσουν και προπάντων θα διατηρήσουν τον πελάτη. Ο Deming, όμως, τόνιζε πως η επίτευξη της φιλοσοφίας αυτής πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση της ανάγκης για συνεχή βελτίωση από τον ίδιο τον Οργανισμό και επιχείρηση και τη λειτουργία του σαν σύνολο και όχι σαν αυτόνομα τμήματα (Evans&Lindsay, 2005).

Στη συνέχεια, όρισε τον «Κύκλο του Deming», ο οποίος αποτελείται από τέσσερα στάδια που ακολουθούν μία συγκεκριμένη πορεία-σειρά και επαναλαμβάνονται συνεχώς (Deming, 1986). Τα τέσσερα στάδια αυτού του κύκλου είναι τα ακόλουθα:

1. Σχεδίαση (Plan)
2. Υλοποίηση (Do)
3. Έλεγχος (Check)
4. Δράση- Επανατροφοδότηση (Act)

Τα στάδια αυτά του κύκλου του Deming οδηγούν κάθε διαδικασία που λαμβάνει χώρα κατά την παραγωγή και θα έπρεπε να καθοδηγούν ολόκληρη την επιχειρηματική διαδικασία (Deming, 1989).

Πιο συγκεκριμένα, το στάδιο της Σχεδίασης (Plan), περιλαμβάνει τους στόχους που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν και τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες θα επιτευχθούν. Στο στάδιο αυτό, ορίζεται η επάρκεια των υπαρχόντων πόρων και οι δραστηριότητες που ο καθένας από τους συμμετέχοντες θα πρέπει να εφαρμόσει. Παράλληλα, στο στάδιο της σχεδίασης θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να προβλεφθούν τα πιθανά προβλήματα και οι πιθανές αποκλίσεις που μπορεί να εμφανιστούν. Αυτά θα πρέπει να οδηγήσουν και σε εναλλακτικές δραστηριότητες-διεργασίες που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση για την αντιμετώπιση τους.

Το δεύτερο στάδιο της Υλοποίησης (Do), εφαρμόζονται τα ήδη σχεδιασμένα από το προηγούμενο στάδιο. Σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνεται η εκπαίδευση του προσωπικού, γίνεται κατανοητό το πρόβλημα της μεταβλητότητας, δημιουργούνται οι αντίστοιχες ομάδες και άλλα.

Στο τρίτο στάδιο του Ελέγχου (Act) διεξάγονται έρευνες για τις αποκλίσεις που υπάρχουν σε σχέση με το αρχικό στάδιο του Σχεδιασμού (Plan). Ακόμη, τεκμηριώνονται τα αίτια και οι αδυναμίες απόδοσης .

Τέλος, στο στάδιο της Δράσης- Επανατροφοδότησης (Act), οι οποιοσδήποτε αποκλίσεις με απαραίτητες ενέργειες επανέρχονται στον αρχικό σχεδιασμό τους. Θα πρέπει να τεκμηριωθούν οι διαδικασίες εκείνες που θα οδηγήσουν σε συνεχή βελτίωση.

Η ουσία του κύκλου του Deming, βρίσκεται στο ότι δεν πρέπει να σταματά ποτέ καθώς στο τελευταίο στάδιο δίνεται η δυνατότητα να επανέλθουμε στο πρωταρχικό και να προβούμε σε εκ νέου σχεδιασμό. Η βελτίωση της ποιότητας δε σταματά ποτέ και εκεί βασίζεται το αξίωμα της θεωρίας του Deming (Deming, 1989).

Την ίδια εποχή, σημαντική συμβολή στη φιλοσοφία της ποιότητας συνέβαλε ο καθηγητής Joseph Juran και ειδικότερα στην εφαρμογή και υιοθέτηση της ποιότητας στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Θεωρείται από τους μεγαλύτερους εκπαιδευτές ποιότητας και επέμεινε στη διαρκή βελτίωση της απόδοσης και τη μείωση του κόστους ως σημαντικό στόχο του Οργανισμού ή της επιχείρησης. Παράλληλα, για την επίτευξη αυτού του στόχου θεωρεί πως πρέπει να δοθεί έμφαση στην ποιότητα, να προσαρμοστεί στα πρότυπα, στη διασφάλιση, στη διαθεσιμότητα και την ποιότητα μετά την πώληση. Σύμφωνα με τον Juran, τα στάδια επίτευξης της ποιότητας είναι :

1. Ο ορισμός των στόχων
2. Ο ορισμός των διαδικασιών
3. Ο προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων
4. Ο έλεγχος της αποδοτικότητας

Πιο συγκεκριμένα, ο Juran(1974) ορίζει την ποιότητα σε τρία επίπεδα, γνωστή ως τριλογία του Juran:

1. Σχεδιασμός ποιότητας: σε αυτό το επίπεδο, προσδιορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, καθώς και οι διαδικασίες για την επίτευξη τους. Βασικός στόχος της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, που είναι εσωτερικοί (εργαζόμενοι, πωλητές κλπ) και οι εξωτερικοί πελάτες (καταναλωτές).

2. Έλεγχος ποιότητας: Ως έλεγχος ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης μιας απόκλισης από το πρότυπο. Ο έλεγχος αυτός θα γίνει μέσα από μεθόδους που θα προσδιορίζουν το πρόβλημα και στη συνέχεια θα οδηγήσει στην επίλυση του.

3. Βελτίωση ποιότητας: Μέσα από διαδικασίες που θα οριστούν από τη διοίκηση θα μειωθούν τα ελαττωματικά προϊόντα, άρα θα μειωθεί το κόστος. Θα βελτιώσουν, το όποιο αποτέλεσμα προκύπτει από τη λειτουργία του ελέγχου. Αυτό σημαίνει, πως

θα πρέπει να αναπτυχθούν οι κατάλληλες απαιτήσεις για τη βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος σε σχέση με το πρότυπο.

Οι δύο παραπάνω προσεγγίσεις διαφοροποιούνται ως εξής, η προσέγγιση του Deming μεταφέρει ποιότητα από τον έλεγχο στη διαδικασία παραγωγής, ενώ ο Juran μεταφέρει την ποιότητα από τη διαδικασία παραγωγής στο σχεδιασμό.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-TQM) περιλαμβάνει μία σειρά από τεχνικές που όπως αναφερθήκαμε παραπάνω αρχικά διαμόρφωσε ο W.Edward Deming όταν συνεργάστηκε με τους Ιάπωνες στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Στη συνέχεια αυτές τις τεχνικές τις ανέπτυξαν με τη σειρά τους ο Joseph M.Juran και ο Philip Crosby κατά τη δεκαετία του 1970.

Όλες αυτές οι τεχνικές βρήκαν αντίκτυπο σε βιομηχανίες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής όπως Ford, Xerox, Motorola και Hewlett-Packard. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται, λοιπόν, ως ένα δομικό σύστημα όπου ολόκληρος ο Οργανισμός συμμετέχει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση μίας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης που υπερβαίνει τις απαιτήσεις του πελάτη. Βασίζεται ουσιαστικά στο ότι τα προβλήματα που εμφανίζονται οφείλονται κατά 90% στις διεργασίες και όχι στους υπαλλήλους (Coate, 1990).

Η ποιότητα ορίζεται ως ένας τρόπος διοίκησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της συνεκτικότητας, της προσαρμοστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης ως σύνολο (Ho & Wearn, 1995). Παράλληλα, προστέθηκε ένα σύνολο χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για την υιοθέτηση και προπάντων την υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτά τα χαρακτηριστικά συμπεριλάμβαναν την ηγεσία, τη συνολική συμμετοχή, την εκπαίδευση και την παιδεία, την επιβράβευση και την αναγνώριση, την αποφυγή λαθών και την συνεργασία (Ho & Wearn, 1995).

8.2 ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε τέσσερις βασικές έννοιες: τη συνεχή βελτίωση, την εστίαση στον πελάτη, τη συνολική συμμετοχή και την κοινωνική δικτύωση. Από αυτές τις τέσσερις έννοιες, οι προσεγγίσεις και οι τεχνικές για συνεχή βελτίωση είναι αρκετά ανεπτυγμένες. Έπειτα, η εστίαση στον πελάτη έχει πλέον γίνει αποδεκτή προσέγγιση και η συνολική συμμετοχή βρίσκεται υπό ανάπτυξη. Πολλοί, όμως, οργανισμοί αντίκεινται στην έννοια της κοινωνικής δικτύωσης.

Πιο αναλυτικά, σε ένα τόσο δραστικά μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον η συνεχή βελτίωση είναι απαραίτητη για την επιβίωση του Οργανισμού. Μέσα από τη συνεχή βελτίωση επιτυγχάνεται η συνεχή έρευνα για τρόπους που θα κάνουν τα πράγματα καλά, ακόμη και όταν οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ήδη λειτουργούν σωστά (Evans & Lindsay, 2005).

Επιπλέον, η έννοια που αφορά την εστίαση στον πελάτη έρχεται σε αντιπαράθεση με την κλασική εκδοχή πως ένας Οργανισμός γνωρίζει καλύτερα τι χρειάζονται οι πελάτες τους και οι χρήστες των υπηρεσιών τους. Πλέον, είναι πολύ σημαντικό για τους Οργανισμούς να παρακολουθούν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν είτε αφορά τους δέκτες των υπηρεσιών τους είτε άλλους ενδιαφερόμενους. Αυτό πρέπει να συμβαίνει ειδικότερα για να ανταποκριθούν άμεσα σε οποιεσδήποτε νέες ανάγκες, οδηγώντας έτσι στον στόχο της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας, δηλαδή την ικανοποίηση στον πελάτη.

Ακόμη, η συνολική συμμετοχή που επίσης έρχεται σε αντιπαράθεση με την κλασική εκδοχή ότι ένα μόνο μέρος του Οργανισμού πρέπει να κάνει «τη δουλειά». Αυτό στο οποίο εστιάζει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και συνακόλουθα όποιος Οργανισμός την υιοθετεί είναι ότι όλοι πρέπει να συμμετέχουν και στο να κάνουν και να βελτιώνουν τη δουλειά. Η συνολική συμμετοχή επίσης περιλαμβάνει διαδικασίες ανάπτυξης και συντονίζει τη διοίκηση και τις μεθόδους ποιότητας. Τέλος, η κοινωνική δικτύωση λαμβάνει σημαντικό ρόλο καθώς αν και το μάνατζμεντ του κάθε Οργανισμού και οι μέθοδοι ποιότητας είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι δύσκολο να υλοποιηθούν με τους υφιστάμενους πόρους του κάθε Οργανισμού (Evans & Lindsay, 2005).

Όλες αυτές οι έννοιες που αποτελούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κάνουν πιο κατανοητή την θεωρία αυτή. Αυτό γιατί η κοινωνική δικτύωση, η εστίαση στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση παρουσιάζουν ένα κοινωνικό μοντέλο και όχι κάποιο μοντέλο που εστιάζει σε εργαλεία.

8.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα διακρίνεται από διαστάσεις και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στις διαστάσεις που λαμβάνουν τα προϊόντα και στις διαστάσεις που λαμβάνουν οι υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, μία υπηρεσία ή ένα προϊόν μπορεί να βρεθεί σε μια διάσταση ψηλά και σε χαμηλό επίπεδο σε άλλη διάσταση.

Ο Garvin (1987) έχει διακρίνει τις διαστάσεις της ποιότητας που αφορούν τα προϊόντα και είναι:

- Χαρακτηριστικά (Features): Αποτελούν τα κύρια (core) και τα δευτερεύοντα (noncore) χαρακτηριστικά του προϊόντος. Για παράδειγμα στην αγορά ενός κινητού τηλεφώνου κύριο χαρακτηριστικό αποτελεί η κάμερα και δευτερεύον χαρακτηριστικό αποτελεί η δυνατότητα μουσικής. Η διάκριση ανάμεσα σε κύρια και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά είναι πολλές φορές δύσκολη, καθώς εξαρτάται από τις προτιμήσεις και ανάγκες του ίδιου του πελάτη.
- Επίδοση (Performance): Η επίδοση σχετίζεται με τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος. Οι λειτουργίες αυτές είναι δυνατόν να μετρηθούν και είναι βασικό το ότι ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Για παράδειγμα αυτές οι λειτουργίες είναι η μνήμη χωρητικότητας σε ένα κινητό τηλέφωνο ή σε έναν υπολογιστή.
- Αξιοπιστία (Reliability): Η αξιοπιστία του προϊόντος είναι η προβολή της ποιότητας μέσα στο χρόνο. Δηλαδή, η πιθανότητα να λειτουργεί ένα προϊόν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα δίχως να παρουσιάσει ελαττώματα. Αυτή η διάσταση περισσότερο παρουσιάζεται στα προϊόντα παρά στις υπηρεσίες.
- Συμμόρφωση (Conformance): Αυτή η διάσταση στο μέγεθος στο οποίο ένα προϊόν συμφωνεί με το κανονιστικό πλαίσιο και τα αναγνωρισμένα πρότυπα και τις προδιαγραφές.
- Αντοχή (Durability): Αυτή η διάσταση αφορά την αντοχή της ζωής του προϊόντος και την αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς.

- **Ικανότητα Επισκευής (Serviceability):** Η διάσταση αυτή έχει να κάνει με τη δυνατότητα επισκευής του προϊόντος μετά την πώληση. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάσταση είναι η ταχύτητα και η ευκολία στην εξυπηρέτηση, η διαθεσιμότητα τεχνικού προσωπικού και άλλα. Μέτρα δεικτών είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών και ο χρόνος αποκατάστασης σφαλμάτων.
- **Αισθητικά Χαρακτηριστικά (Aesthetics):** Η διάσταση αυτή έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά και αποτελούν τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά της εξωτερικής εμφάνισης. Αφορούν δηλαδή την αίσθηση, τον ήχο του προϊόντος.
- **Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα (Perceived Quality):** Η διάσταση αυτή αναφέρεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την εικόνα του πελάτη για την επιχείρηση.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις διαστάσεις ποιότητας που λαμβάνει μια υπηρεσία, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

- **Απτά Χαρακτηριστικά (Tangibles):** Η διάσταση αυτή αναφέρεται στα απτά χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως είναι οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, ο εξοπλισμός, η εικόνα και η εμφάνιση του προσωπικού.
- **Αξιοπιστία (Reliability):** Η διάσταση αυτή της υπηρεσίας έχει να κάνει με την ικανότητα να παραδίδει με ακρίβεια και άμεσα αυτό που υπόσχεται.
- **Ανταπόκριση (Responsiveness):** Στην περίπτωση αυτή η διάσταση αφορά τη θέληση να προσφέρει την βοήθεια στον πελάτη και να προσφέρει την κατάλληλη υπηρεσία.
- **Διασφάλιση (Assurance):** Η διάσταση αυτή έχει να κάνει με την εμπιστοσύνη που προσφέρει στον πελάτη για την υπηρεσία.
- **Ενσυναίσθηση (Empathy):** Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο κατά πόσο κάτι γίνεται με συμμετοχή σε αυτό και όχι απλά με μηχανικό τρόπο.

8.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ, ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Ένα εργαλείο είναι μία «συσκευή» με ξεκάθαρη λειτουργία και συνήθως μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο του, ενώ μία τεχνική έχει ευρεία εφαρμογή και γίνεται κατανοητή ως ένα σύνολο εργαλείων (McQuateretal, 1995). Όπως αναφέραμε υπάρχουν πολλοί που

συνέδραμαν στη διαμόρφωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έτσι ο Ishikawa (1985) και ο McConnell (1989) διέκριναν μία λίστα από επτά εργαλεία Ολικής Ποιότητας:

- Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)
- Διάγραμμα Αιτίας και Αποτελέσματος-Ψαροκόκαλο (Cause and Effect Diagram-Fishbone)
- Διάγραμμα Pareto
- Ιστόγραμμα (Histogram)
- Διαγράμματα και Γραφήματα Ροής (Run Chart and Graphs)
- Ραβδογράμματα \bar{X} (\bar{X} -bar Charts) και Διαγράμματα Ελέγχου (R-control Charts)
- Διαγράμματα Διασποράς (Scatter Diagrams)

Επίσης, λίστες και τεχνικές για βελτίωση της ποιότητας έχουν προσφέρει οι Imai (1986), Deank και Evans (1994), Goetsch και Davis (1997), Dale (1999), Evans και Lindsay (1999). Στον πίνακα 8.1 θα απαριθμήσουμε τα 20 εργαλεία και τεχνικές ποιότητας που χρησιμοποιούνται από προμηθευτές και επιχειρήσεις με σειρά προτίμησης.

Μετά την αναφορά των Εργαλείων Ολικής Ποιότητας, θα αναλύσουμε κάποιες από τις παραπάνω τεχνικές και μεθοδολογίες. Μία από αυτές είναι η έννοια του Hoshin Kanri. Αυτό το σύστημα αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία τις δεκαετίες του 1950 και 1960 και πλέον από πολλές ισχυρές βιομηχανίες στον κόσμο όπως η Hewlett-Packard, Procter&Gamble, Xerox. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναλύουν καταστάσεις, να σχεδιάζουν τρόπους βελτίωσης και να παίρνουν μέτρα για τη διόρθωση ελαττωμάτων (Coate, 1990).

Αποτελεί έναν από τους πυλώνες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και περιλαμβάνει όλα τα μέρη του Οργανισμού. Χρησιμοποιείται για την επιλογή και τον καθορισμό μικρού αριθμού στόχων-κλειδιά για τον Οργανισμό που πρέπει να εστιάσει και να τους επιτύχει. Το Hoshin Kanri διαφέρει από τα άλλα συστήματα σχεδιασμού και κάνει εκτεταμένη χρήση των αρχών και τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Coate, 1990).

Στη συνέχεια έχουμε τη διαδικασία του Quality Function Deployment (QFD), η οποία είναι μία διεργασία για την αναγνώριση των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών. Μέσα από μία απεικόνιση και τη χρήση ενός συνόλου διαγραμμάτων που συμπεριλαμβάνουν τα

εφτά επονομαζόμενα εργαλεία μάνατζμεντ. Το αποτέλεσμα είναι μία διεργασία που εξασφαλίζει ποιότητα προϊόντος όπως αυτή ορίζεται από τον πελάτη-χρήστη.

Το Quality Function Deployment, ή αλλιώς το «Σπίτι της Ποιότητας» (House of Quality) δημιουργήθηκε αρχικά για να εφαρμοστεί στην βιομηχανία. Έχει εφαρμοστεί σε πολυάριθμα ομοσπονδιακά και κρατικά ιδρύματα και έχει πολλές πιθανότητες για Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που είναι επικεντρωμένες στον πελάτη (Akaο, 1990). Διακρίνεται από τέσσερις φάσεις που είναι υιοθετηθούν από τα προγράμματα δημόσιων υπηρεσιών. Αυτές οι φάσεις είναι οι εξής:

1. Συγκέντρωση της φωνής του πελάτη.
2. Αναγνώριση των προτεραιοτήτων
3. Αναγνώριση και σχεδίαση της βελτιωμένης διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένης της νέας τεχνολογίας που είναι απαραίτητη για την επίτευξη της καινοτομίας αυτής
4. Παράδοση της βελτιωμένης υπηρεσίας στα όσο γίνεται υψηλότερα πρότυπα ποιότητας

Στη συνέχεια έχουμε την προσέγγιση του Lean, μία προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπου επεξεργάζεται τη βελτίωση και την Οργανωσιακή αριστεία και επικεντρώνεται στην εξάλειψη της σπατάλης. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει το σύστημα παραγωγής της Toyota και την επιτυχία και άνοδο της την περίοδο 1970 και 1980. Μέχρι σήμερα πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει το εργαλείο αυτό συμπεριλαμβανομένων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ακόμη και εκκλησίες (Popeetal, 2004). Τα σημεία κλειδιά του Lean είναι (Wommack & Jones, 1996):

- Αναγνωρίζει την αξία για τον πελάτη και εξαλείφει οτιδήποτε δεν αποφέρει αξία στον πελάτη
- Οι διεργασίες είναι ανάλογες της ζήτησης του πελάτη
- Παρακινεί όλους τους εργαζομένους για συνεχή καινοτομία και βελτίωση

Οι μάνατζερ ενδιαφέρθηκαν να υιοθετήσουν τις αρχές και τις πολιτικές του Lean management καθώς προσφέρει υψηλά ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, αυξημένο μερίδιο αγοράς, αύξηση εσόδων, αύξηση της παραγωγικότητας, εστίαση στον πελάτη, ταχύτερη

ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και υψηλότερη απόδοση των περιουσιακών στοιχείων (Minoura, 2002). Σημαντικό στοιχείο του είναι ο χρόνος και πως αυτός χρησιμοποιείται ώστε να ανταποκριθεί στη βελτίωση της ανταπόκρισης στους πελάτες.

Στη συνέχεια, υπάρχει το Six Sigma, μία προσέγγιση που δημιουργήθηκε στη Motorola Corporation για βελτίωση και οργανωσιακή αριστεία τη δεκαετία 1980. Επικεντρώνεται στην εξάλειψη των αποκλίσεων και στην διαμόρφωση και λήψη αποφάσεων καθοδηγούμενες από δεδομένα (Pandeetal, 2000).

Τα σημεία κλειδιά του Six Sigma είναι:

- Συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων σύμφωνα με τα οποία λαμβάνονται αποφάσεις
- Εξάλειψη των αποκλίσεων που προκαλούν τη σπατάλη (waste)
- Επίλυση των προβλημάτων στη ρίζα τους, και όχι επιδιόρθωση λαθών και ελαττωμάτων

Η έννοια αυτή πηγαίνει πέραν της μείωσης των ελαττωμάτων και έχει στόχο γενικότερα τη βελτίωση των διεργασιών, περιλαμβάνει την ελάττωση του κόστους, τη βελτίωση του κύκλου εργασιών, τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας με μειωμένο κόστος, αυξάνοντας την πιθανότητα κέρδους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον Οργανισμό (Steiss, 2003).

Οι Οργανισμοί δεν είναι απαραίτητο να ακολουθήσουν όλους τους τρόπους μέτρησης που συνδέονται με το Six Sigma. Είναι σημαντικό να επιλέγονται τα σωστά εργαλεία για την εκάστοτε περίπτωση και η σωστή εφαρμογή του περιλαμβάνει τη μέτρηση του πόσο καλά οι διεργασίες της επιχείρησης συναντούν τους στόχους και προσφέρουν στρατηγικές που κάνουν τις απαραίτητες βελτιώσεις (Breyfogle, 1999).

Οι δύο αυτές προσεγγίσεις μετρούν τις διεργασίες και εμμένουν στη συνεχή βελτίωση. Στόχος των δύο προσεγγίσεων είναι η επιδίωξη της επιτυχίας και βασίζονται σε ένα καλά ενισχυμένο ανθρώπινο δυναμικό για να επιτύχουν τις επιθυμητές βελτιώσεις.

Η χρήση των εργαλείων και τεχνικών είναι ζωτικό συστατικό για κάθε επιτυχημένη διεργασία βελτίωσης. Αυτά τα εργαλεία και οι τεχνικές μπορεί να ωφελήσουν τις

επιχειρήσεις και όποιον Οργανισμό τα υιοθετήσει μετά την σωστή εκπαίδευση των υπαλλήλων τους ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (Singh, Khan & Grover, 2012).

Πίνακας 8.1. Εργαλεία & Τεχνικές Ποιότητας που χρησιμοποιούνται πιο συχνά από προμηθευτές (suppliers) και πελάτες (customers) με σειρά κατάταξης. 1-20 όπου αυτό που χρησιμοποιείται περισσότερο έως το τέλος.

Σειρά κατάταξης	SME – Supplier	Large Firm – Customer
1	Brainstorming	Process Capability
2	Bar Charts	Just in Time
3	Improve internal Process	Productivity Improvement
4	Check Sheet	Lean
5	ISO 9001: 2000	Statistical Process Control
6	Flow Charts	ISO 9001:2000
7	Lean	Total Quality Management
8	Process Capability	Self assessments
9	Self assessments	Material requirements planning
10	Statistical process control	Improve internal process
11	Material requirements planning	Kanban

12	Plan, Do, Check, Act, Cycle	Matrix data analysis
13	Matrix data analysis	Bar charts
14	Just in time	Plan, Do, Check, Act, Cycle
15	Kanban	Brainstorming
16	Suggestions scheme	Flowcharts
17	Tally charts	Suggestion schemes
18	Productivity Improvement	Tally charts
19	Tree diagrams	Check sheets
20	Total quality management	Tree diagrams

Πηγή: Jones, Thomas & Thomas, 2007

8.5 ΔΙΕΘΝΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization) έχει διακηρύσσει ένα σύνολο από πέντε διεθνή πρότυπα για ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας που είναι αποδεκτό παγκοσμίως. Γύρω στις 90 χώρες έχουν υιοθετήσει το ISO 9000 ως επίσημο εθνικό πρότυπο. Αυτά τα πρότυπα εφαρμόζουν σε κάθε βιομηχανία με οποιοδήποτε μέγεθος.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι μία διεθνής μη κυβερνητική οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αντιπροσωπεύεται από εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης. Ο Οργανισμός ιδρύθηκε το 1947 με αποστολή την προώθηση της ανάπτυξης της τυποποίησης, της διευκόλυνσης της διεθνούς ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών και την ανάπτυξη συνεργασίας σε πεδίο επιστημονικής, πνευματικής, τεχνολογικής και οικονομικής

δραστηριότητας. Με την υιοθέτηση του κατάλληλου προτύπου από ένα Οργανισμό ή μία επιχείρηση, δίνει στο δέκτη-πελάτη τη σιγουριά ότι η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας πως θα είναι όπως περιμένει (Ackoff, 1981).

Πλέον, είναι εμφανές το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την υιοθέτηση από το δημόσιο και από τον Μη Κερδοσκοπικό τομέα για συστήματα διασφάλισης ποιότητας. Η ανάγκη ελέγχου της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, της ελάττωσης του κόστους που συνδέεται με τη χαμηλή ποιότητα και κυρίως, η ανάγκη να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της κοινωνίας (Steiss, 2003).

Η κυκλοφορία του ISO 9000 είναι πλέον βασικό για κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Ευρώπη και έχει γίνει το πιο δημοφιλές πρότυπα ποιότητας στον κόσμο. Η κατηγορία 9000 μπορεί να βοηθήσει τόσο Οργανισμούς που είναι επικεντρωμένες στο προϊόν όσο και Οργανισμούς που είναι επικεντρωμένες στην υπηρεσίες να επιτύχουν πρότυπα ποιότητας που είναι αναγνωρισμένα στον κόσμο.

Το πιο κατανοητό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας είναι το ISO 9001 το οποίο είναι εφαρμόσιμο σε βιομηχανίες που ασχολούνται με σχέδιο και ανάπτυξη, τις κατασκευαστικές βιομηχανίες και την παροχή υπηρεσιών ή προϊόντων. Επιπλέον, επικεντρώνεται στα βήματα που πρέπει να γίνουν για να ικανοποιήσουν τους πελάτες ώστε να αποφευχθεί οτιδήποτε μη συμβατό στο προϊόν ή την υπηρεσία.

Το ISO 9002 είναι εφαρμόσιμο σε Οργανισμούς που έχουν να κάνουν με εγκατάσταση, παραγωγή και εξυπηρέτηση προϊόντων. Το ISO 9003 αφορά καταστάσεις όπου η ποιότητα του προϊόντος μπορεί να εξασφαλιστεί μέσα από τελικές επιθεωρήσεις και ελέγχους. Συνολικά, τα ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 αποτελούν ένα μοντέλο διασφάλισης ποιότητας που βοηθάει στην ανάπτυξη ενός πιο κατάλληλου συστήματος ποιότητας (Steiss, 2003).

Οι βιομηχανίες έχουν διαισθανθεί την ανάγκη να συμφωνήσουν σε παγκόσμια πρότυπα για να βοηθήσουν στην εκλογίκευση της διεθνούς διαδικασίας εμπορίου. Η διεθνής τυποποίηση είναι καλά εγκαθιδρυμένη σε πολλές τεχνολογίες σε ποικίλα επίπεδα όπως είναι η επεξεργασία πληροφοριών και οι επικοινωνίες, υφάσματα, διανομή αγαθών, κατασκευή πλοίων, παραγωγή και χρήση ενέργειας, τραπεζικές υπηρεσίες και οικονομικές υπηρεσίες (Steiss, 2003).

8.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε προηγούμενο κεφάλαιο έχουμε αναλύσει μία ποικιλία εργαλείων και τεχνικών που έχουν χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και των Οργανισμών αλλά και την αξιολόγησή τους. Ανάμεσα σε αυτά τα εργαλεία περιλαμβάνονται μέθοδοι που αφορούν και τον Μη Κυβερνητικό τομέα όπως είναι η αξιολόγηση μέσα από πρότυπα ποιότητας που αφορούν τον συγκεκριμένο τομέα.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο έχουμε αναλύσει το Practical Quality Assurance System for Small Organizations-PQASSO το οποίο έχει αναπτυχθεί για μικρότερες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στην Βρετανία. Όπως έχουμε αναφέρει προτείνει δώδεκα πρότυπα ποιότητας και είδη αποδεικτικών στοιχείων σε τρία επίπεδα, ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης του Οργανισμού. Τα πρότυπα αυτά έχουν αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο και πρέπει να τονιστεί πως αυτό το πλαίσιο παρέχει ένα χρήσιμο τρόπο αξιολόγησης της παρούσας κατάστασης του Οργανισμού.

Στη συνέχεια, έχουμε το EFQM (European Foundation for Quality Management) Business Excellence Model που επίσης έχουμε ήδη αναλύσει παραπάνω. Αν και το EFQM, έχει σχεδιαστεί για τον επιχειρηματικό κόσμο, μπορεί να αποτελέσει κατάλληλο μοντέλο για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Το Quality Standards Working Group που έχει ιδρυθεί από το Εθνικό Συμβούλιο για Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς στην Αγγλία (NCVO), εξέτασε το θέμα της ποιότητας στον Μη Κερδοσκοπικό τομέα στη Βρετανία μαζί με τα ήδη υπάρχοντα μοντέλα και κατέληξε πως το EFQM Model αποτελεί το πρωταρχικό μοντέλο για Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Αυτό συμβάλει στην αξιολόγηση των Οργανισμών τους και μέσα από μετρήσεις βελτιώνει την ποιότητα αυτών που προσφέρει ο Οργανισμός σε αυτό που κάνει (Courtney, 2002).

Η ιδέα της υιοθέτησης εργαλείων ποιότητας αλλά και της ίδιας της φιλοσοφίας ποιότητας δεν είναι νέα, αλλά υπάρχει έλλειψη στη βιβλιογραφία αναφορικά με το πώς αυτά τα εργαλεία θα μπορούσαν πρακτικά να είναι αποτελεσματικά στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Παρόλο που η δομή των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων είναι παρόμοια με αυτή των επιχειρήσεων, οι στόχοι των Οργανώσεων αυτών και κυρίως, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν διαφέρουν σημαντικά.

Στη βιβλιογραφία, γίνεται αναφορά για την υιοθέτηση του Quality Management System από μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση, την Cambodia Trust και της υιοθέτησης του ISO 9000 Quality Standard. Η υιοθέτηση εργαλείων δίνει στον κάθε Οργανισμό, λοιπόν, αλλά και τους εργαζομένους του μία δομή που τους επιτρέπει να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί.

Πιο συγκεκριμένα, η υιοθέτηση του ISO 9000 από τη συγκεκριμένη Οργάνωση έδωσε πολλά οφέλη στον Οργανισμό αναφορικά με το ζήτημα της Κοινωνικής ευθύνης. Είναι γνωστό το γεγονός ότι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις επιδεικνύουν κοινωνική ευθύνη σε μία ποικιλία από παράγοντες (Slim, 2002). Είναι επίσης, σχετικό κατά πόσο αποδίδουν την κοινωνική ευθύνη σε αυτούς που υπηρετούν και κατά πόσο σε αυτούς που χρηματοδοτούν τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Hilhorst, 2001). Έτσι, λοιπόν, η υιοθέτηση του ISO 9001 αποτέλεσε χρήσιμο την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης στους χρήστες των υπηρεσιών της συγκεκριμένης Οργάνωσης.

Είναι σημαντικό να τονιστεί παράλληλα πως η κοινωνική ευθύνη που πρέπει να αποδώσει κάθε Μη Κυβερνητικός Οργανισμός εξαρτάται από το είδος του καθώς ποικίλλουν (Ebrahim, 2003).

Το παράδειγμα αυτού του Οργανισμού δείχνει πως συγκεκριμένα εργαλεία ποιότητας αλλά και μάνατζμεντ γενικότερα μπορούν να βρουν θέση στον χώρο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Δίνεται έτσι η ευκαιρία στη διερεύνηση του πως τα εργαλεία θα εφαρμοστούν κατάλληλα στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι Οργανώσεις είναι πιο περίπλοκο αναφορικά με τις αδύνατες κοινωνικές δομές, οι οποίες αφορούν τις κυβερνήσεις, τις υποδομές και την κοινωνία των πολιτών. Πέρα του περίγυρου τους, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις αντιμετωπίζουν ζητήματα όπως είναι η ροή των εσόδων ή η κουλτούρα τους για μη υιοθέτηση δομικών προσεγγίσεων.

Η υιοθέτηση αυτού του προτύπου ποιότητας προσέφερε για παράδειγμα στον Μη Κυβερνητικό Οργανισμό τη δομή που του έλειπε, ενδυνάμωσε το υφιστάμενο προσωπικό, τον οικονομικό εσωτερικό έλεγχο, την εστίαση στον πελάτη-δέκτη των υπηρεσιών τους. Το πρότυπο αυτό έδωσε τη δυνατότητα στον Οργανισμό να συγκρίνει την επίδοσή του από χρονιά σε χρονιά, αλλά και την αποτελεσματικότητά του αναφορικά με το μάνατζμεντ.

Συμπερασματικά, λοιπόν, γνωρίζουμε πως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι σημαντικοί παίκτες και το παραπάνω παράδειγμα μας δείχνει ότι τα επιχειρηματικά εργαλεία όπως το ISO 9000 μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα Μη Κυβερνητικό Οργανισμό (Walsh& Lenihan, 2006).

Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τοποθετούνται παντού και μπορούν να εφαρμοστούν αδιακρίτως σε κάθε επιχειρησιακό κλάδο και σε οποιαδήποτε επιχειρησιακή λειτουργία. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις διακρίνονται σε σχέση με τις επιχειρήσεις, καθώς αποτελούνται από σκληρά εργαζομένους και αφοσιωμένους στο στόχο υπαλλήλους. Έτσι, λοιπόν, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να υιοθετηθεί καθώς μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο μιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης που εξ ορισμού στοχεύει στην ομαδικότητα και στην επίτευξη των στόχων τους μέσα από συνολικές δραστηριότητες.

Η έννοια της Ποιότητας σημαίνει την εφαρμογή της σε όλο το φάσμα συναλλαγών με την έννοια μεταβίβασης χρήματος εντός και εκτός του Οργανισμού, της μεταβίβασης πληροφορίας ή προϊόντος, γι' αυτό και έχει καθιερωθεί ως Ολική Διοίκηση-Διαχείριση Ποιότητας (Total Quality Management, TQM), (Μπινιώρης, 2009).

Ουσιαστικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε συνεργασία με το στρατηγικό μάνατζμεντ υιοθετούν ένα πλαίσιο για την αναζήτηση επικερδών τρόπων για τον κάθε Οργανισμό που προσαρμόζεται στην αλλαγή και αναμένει πως η αλλαγή αυτή θα λειτουργήσει (Katsiolouides, 2006).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- Μπινιώρης, Σ. (2009): «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ΕΚΔΟΣΕΙΣ Π.Χ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ ΕΠΕ
- Evans, J. & Lindsay, W., (2005): “The Management and Control of Quality”, Sixth edition, Thomson South Western, P.40.
- Pande, P., Neuman, R. & Cavanagh, R. (2000), “The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance”, McGraw Hill, New York, NY.

- Pope, D., Parris, A. & Hill, K. (2004), “The Lean Church”, Regent Business Review, March/April, No. 10, pp. 11-16.
- Spear, S.J. (2004), “Learning to lead at Toyota”, Harvard Business Review, pp. 78-88.
- Womack, J.P. and Jones, D.T. (1996), “Lean Thinking”, Simon & Schuster, New York, NY.
- Coate, E.,L., (1990): “TQM on campus: Implementing total quality management in a university setting”, Business Officer. Vol. 24, No.5.
- Ackoff, R., (1981): “Creating the corporate Future”, New York: John Wiley & Sons.
- Steiss, A., W., (2003): “Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations”, Marcel Dekker, Inc.
- Breyfogle F., W., (1999): “Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods”. New York: John Wiley & Sons.
- Akao, Y., (1990): ed. “Quality Function Deployment”, Cambridge, MA. : Productivity Press.
- Minoura, T. (2002), “Address to the world-class manufacturing forum”, available at:
www.electronicsscotland.org/industry_comment/comment_item.cfm?itemID
- Katsioloudes, M., (2006): “Strategic Management-Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations (Managing Cultural Differences)”, Elsevier Inc.
- Deming, W. E., (1989): “Out of the Crisis, Quality Productivity and Competitive Position”, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, M.A.
- Deming, W. E., (1950): “Some theory of survey”, Samling, NEW YORK: Wiley.
- Juran, J. (1974): “Total Quality Control Handbook”, McGraw-Hill, N.Y.
- Courtney, R., (2002): “Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations”, Taylor & Francis Group.
- Garvin, D. A., (1987): “Competing on the eight dimensions of quality”, Harvard Business Review, Vol. 65, No.6, pp. 101-9.

- Ho, S. K., & Wearn, K., (1995): “A TQM model for higher education and training”. *Training for Quality*, 3(2), 25-33.
- Garvin, D., (1988): “Managing Quality: the strategic and competitive edge”, New York: The Free Press.
- Abbott, L., (1955): “Quality and Competition”, New York: Columbia University Press, p. 126-127.
- Edwards, C.D., (1968): “The Meaning of Quality” in *Quality Progress*, p.37.
- Crosby, P.B., (1979): “Quality is Free”, McGraw-Hill, New York, NY, p.15.
- Broh, R. A, (1982): “Managing Quality for Higher Profits”, McGraw-Hill, New York, p.3.
- Singh, M., Khan, I.A.,& Grover, S., (2012): “Tools and Techniques for Quality Management in Manufacturing Industries”, YMCA University of Science & Technology, Harayna.
- K. Ishikawa, K., (1985): “What is Total Quality Control? The Japanese Way”. Prentice-Hall, London.
- McQuater, R.E., Scurr, C.H., Dale, B.G., & Hillman P.G.(1995): “Using quality tools and techniques successfully”, *The TQM Magazine*. Vol. 7, No. 6, 37–42.
- McConnel, J., (1989): “The Seven Tools of TQC”, 3rd edition. The Delaware Group, NSW.
- Imai, M., (1986): “Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success”. McGraw-Hill, New York.
- Dean, J.W., Evans, J.R., (1994): “Total Quality, Management, Organization and Strategy”. West Publishing Company, St. Paul, MN.
- Goetsch, D.L., Davis, S.B., (1997): “Introduction to Total Quality, Quality Management for Production, Processing, and Services”. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Dale, B.G., (1999): “Managing Quality”. Blackwell Publishers, Oxford.
- Evans, J.R.& Lindsay, W.M. (1999): “The Management and Control of Quality”. South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Dale, B.G., McQuater, R., (1998): “Managing Business Improvement & Quality Implementing Key Tools and Techniques”. Blackwell Business, Oxford.

- Rowland-Jones R., Page-Thomas K., Thomas P.T. (2007): “Quality Management: Tools & Techniques: Profiling SME use & Customer Expectations”, *International Journal of Quality and Standards*. Vol. 1, No -1, 163 – 179.
- Walsh, E., & Lenihan, H., (2006): “Accountability and Effectiveness of NGOs: adapting business tools successfully”, *Development in Practice*, 16:5, 412-424.
- Slim, H.,(2002):“By what authority? The legitimacy and accountability of non-governmental organizations”, *Journal of Humanitarian Assistance*, at www.jha.ac/articles/a082.htm.
- Hilhorst, D.,(2001):“Being Good at Doing Good? Review of Debates and Initiatives Concerning the Quality of Humanitarian Assistance”, paper presented at the *International Working Conference: Enhancing the Quality of Humanitarian Assistance*, Netherlands Ministry of Foreign Affairs, The Hague, 12 October.
- Ebrahim, A.,(2003):“Accountability in practice: mechanism for NGOs”, *World Development* 31(5): 813-29.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Οργανισμός «Επιστήμη για Σένα» (SciFY-Science For You) είναι ένας Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός που αναπτύσσει κορυφαία τεχνολογία πληροφορικής για να λύσει πραγματικά προβλήματα της ζωής. Αυτή την τεχνολογία τη διαθέτει δωρεάν σε όλους, μαζί με τη σχεδίαση, τις λεπτομέρειες υλοποίησής της και την αναγκαία υποστήριξη.

Πιο συγκεκριμένα, η «SciFY» είναι μία Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε το 2012 από τον Βασίλειο Σαλαπάτα, χημικό μηχανικό και τον Γεώργιο Γιαννακόπουλο, ερευνητή στον τομέα της Τεχνητής Νοημοσύνης σε Ελλάδα και εξωτερικό. Το 2012 ξεκίνησε με οχτώ μέλη που εργάζονταν εθελοντικά και έφεραν εις πέραν τρία projects. Το 2014 έφτασαν τα εξήντα μέλη-εθελοντές και τους έξι εργαζόμενους με πάνω από δέκα ολοκληρωμένα έργα/projects. Πλέον, το 2016, αποτελείται από τριάντα εθελοντές χωρισμένους σε τέσσερις αυτόνομες ομάδες, έξι εργαζομένους και τρεις συνεργάτες και δώδεκα ολοκληρωμένα projects και τέσσερα εν εξελίξει.

9.2 ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ «ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ» ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

Η Οργάνωση «SciFY» δεν έχει υπογράψει τη Χάρτα Αυτοδέσμευσης και Διαφάνειας μέχρι τη δεδομένη στιγμή. Ωστόσο, τα τελευταία δύο χρόνια έχει καταφέρει να υλοποιήσει τα όσα ορίζει η Χάρτα ότι πρέπει να υλοποιηθεί στο πλαίσιο της αυτοδέσμευσης.

Ως παράδειγμα στα παραπάνω είναι ότι στο πλαίσιο του Οικονομικού Ελέγχου, μέσα στο 2015, όπου ο Οργανισμός δέχθηκε από το ΣΟΛ (Σώμα Ορκωτών Λογιστών) κρίθηκε άριστος

καθώς δεν υπήρξε κάποια παρατυπία κατά τον έλεγχο. Επίσης, από τα τέλη του 2015 δημοσιεύεται στον ιστότοπο του ο Οικονομικός Προϋπολογισμός του έτους μαζί με τον Οικονομικό Απολογισμό του περασμένου έτους. Τέλος, στον ιστότοπο του δημοσιεύεται το Καταστατικό και πρόσφατα αναρτήθηκε στον ιστότοπο η Απολογιστική Έκθεση των έργων και των δράσεων που πραγματοποιήθηκαν το 2015.

Πιο αναλυτικά, παρακάτω βρίσκονται οι θέσεις της «SciFY» σε ότι αφορά τη Χάρτα Αυτοδέσμευσης και Διαφάνειας και την Κοινωνική Ευθύνη προς τα Εμπλεκόμενα Μέρη:

- Σεβασμός στις Οικουμενικές αξίες και αρχές

Στη «SciFY» υποστηρίζεται η προάσπιση δικαιωμάτων της ελευθερίας και της έκφρασης μέσα από δράσεις και έργα, όπως ορίζονται από την Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.

- Ανεξαρτησία

Η «SciFY» είναι ένας ανεξάρτητος οικονομικά Οργανισμός και ανεξάρτητος από πολιτικά κόμματα, κυβερνήσεις και επιχειρήσεις. Επιπλέον, φροντίζει την οικονομική της ανεξαρτησία μέσω της υλοποίησης έργων τα οποία χρηματοδοτούνται από Ευρωπαϊκά Προγράμματα, Κοινοφελή Ιδρύματα και άλλα.

- Υπεύθυνη προάσπιση δικαιωμάτων

Μέσω των έργων και των δράσεων που υλοποιούνται στην SciFY, διασφαλίζεται ότι η προάσπιση των δικαιωμάτων είναι συνεπής με την αποστολή έτσι όπως αυτή ορίζεται στο καταστατικό και την ιστοσελίδα. Υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες για την επιλογή των εταίρων και αυστηροί ηθικοί κανόνες που καθοδηγούν τις επιλογές του Οργανισμού.

- Αποτελεσματικά προγράμματα

Η «SciFY» έχει ως στόχο τη συνεργασία σε ειλικρινή βάση με τους κοινωνικούς της εταίρους και με τις άλλες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ή φορείς. Καθώς, και αυτοί επιδιώκουν, στο πλαίσιο που είναι εφικτό να γνωρίζουν, την αειφόρο ανάπτυξη ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες της κοινωνίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

- Εξάλειψη διακρίσεων

Η «SciFY» σε όλες τις δραστηριότητες της δείχνει τον απαραίτητο σεβασμό, εκτίμηση και ενθάρρυνση στη διαφορετικότητα, την αμεροληψία και την εξάλειψη των διακρίσεων. Για τον σκοπό αυτό, συμμετέχει σε δράσεις αλλά αναλαμβάνει και η ίδια η Οργάνωση έργα που προωθούν τη διαφορετικότητα, την ισότητα και εξισορρόπηση των δυο φύλων, την αμεροληψία και την εξάλειψη των διακρίσεων, ενώ παρόμοιες πολιτικές έχουν τόσο στο εσωτερικό όσο και προς τρίτους.

Παράδειγμα αποτελούν τα έργα Υποστηρικτικών Τεχνολογιών που έχει η Οργάνωση και έχουν ως βασικό στόχο την άρση του αποκλεισμού συγκεκριμένων κοινωνικά ευαίσθητων ομάδων. Επιπλέον, οι δράσεις στις οποίες συμμετέχει ο Οργανισμός, όπως είναι η Ημέρα Λευκού Μπαστουιού.

- Διαφάνεια

Ο Οργανισμός δεσμεύεται για διαύγεια, διαφάνεια και εντιμότητα στην Αποστολή, τις πολιτικές και τις δράσεις του. Κοινοποιείται ενεργά προς τους κοινωνικούς εταίρους καθώς οτιδήποτε σχετίζεται με την οργάνωση του Οργανισμού είναι δημόσια διαθέσιμο για πληροφόρηση και ενημέρωση. Παραδειγματικά αναφέρεται πως πλέον δημοσιοποιείται ο οικονομικός προϋπολογισμός και οικονομικός απολογισμός, καθώς και ο απολογισμός δράσεων και έργων στον ιστότοπο του Οργανισμού.

- Εκθέσεις απολογισμού

Στόχος του Οργανισμού είναι να συμμορφώνεται με τις κοινά αποδεκτές απαιτήσεις περί διοίκησης, τήρησης λογιστικών βιβλίων και υποβολής εκθέσεων απολογισμού, στις χώρες όπου έχουν την έδρα τους και όπου συνεργάζονται. Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, υποβάλλεται έκθεση απολογισμού των δραστηριοτήτων και επιτευγμάτων τους. Οι εκθέσεις περιγράφουν για λογαριασμό της Οργάνωσης:

- ✓ Την αποστολή και τις αξίες τους
- ✓ Τους στόχους και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε επίπεδο προγραμμάτων και έργων
- ✓ Τις βασικές πηγές χρηματοδότησης από χρηματοδοτήσεις, ιδρύματα, κυβερνήσεις και φυσικά πρόσωπα
- ✓ Τη χρηματοοικονομική απόδοση
- ✓ Τα στοιχεία επικοινωνίας

- Έλεγχος

Ο ετήσιος οικονομικός απολογισμός συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους και πρακτικές. Λόγω της οικονομικής επιβάρυνσης, η SciFY δεν μπορεί να δέχεται οικονομικό έλεγχο από το ΣΟΛ. Ωστόσο το 2015, δέχτηκε Οικονομικό Έλεγχο από το ΣΟΛ, του οποίου όμως το κόστος καλύφθηκε από πρόγραμμα στο οποίο συμμετείχε ο Οργανισμός. Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει γραπτή επικοινωνία με τον συγκεκριμένο Ορκωτό Λογιστή προκειμένου να εκφραστεί η επιθυμία να υπάρξει και πάλι έλεγχος ως «pro bono» προσφορά ή με μικρότερο κόστος λόγω του Μη Κερδοσκοπικού χαρακτήρα της Οργάνωσης.

- Ακρίβεια πληροφόρησης

Όταν είναι απαραίτητη η παρουσίαση δεδομένων και αποτελεσμάτων ερευνών, η παράθεση πληροφοριών και η χρήση αναφορών γίνεται προσπάθεια από τον Οργανισμό πάντα να γίνεται από ανεξάρτητες έρευνες και πηγές.

- Ορθή Διακυβέρνηση

Ο Οργανισμός έχει ξεκάθαρη αποστολή, οργανωτική υποδομή, σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ενεργεί σύμφωνα με δεδηλωμένες αξίες, όπως αυτές να αναφέρονται στον Καταστατικό χάρτη του. Διασφαλίζεται ότι τα προγράμματα του επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα τα οποία αφενός είναι σύμφωνα με την αποστολή του Οργανισμού και αφετέρου παρουσιάζεται με διαφανή και επακριβή τρόπο ώστε να είναι προσβάσιμα στην ιστοσελίδα και την Ετήσια Έκθεση Αναφοράς.

Η διοικητική δομή της SciFY ως Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (Α.Μ.Κ.Ε.) είναι σύμφωνη με την αντίστοιχη ελληνική νομοθεσία και είναι διαφανής. Στόχος της «SciFY» είναι να ακολουθεί τις αρχές της βέλτιστης πρακτικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, το ανώτατο διοικητικό όργανο της SciFY είναι η Γενική Συνέλευση και έπειτα ο Γενικός Διευθυντής. Υπάρχει σαφές πλαίσιο από όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις για στρατηγικά θέματα, το οποίο είναι οι Τακτικές ή/και οι Έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις. Ακόμη, δίνουν βάση στις προτάσεις των κοινωνικών τους εταίρων σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί το έργο τους. Ενθαρρύνεται η συμμετοχή πολιτών των οποίων τα συμφέροντα θίγονται άμεσα.

- Κανόνες δεοντολογίας στην εξεύρεση χρηματικών πόρων

Δωρητές:

Η «SciFY» σέβεται τα δικαιώματά τους και τους ενημερώνει σχετικά με τους σκοπούς για τους οποίους αναζητά πόρους. Ακόμη ενημερώνονται σχετικά με τη χρήση των δωρεών τους και για τη διατήρηση της ανωνυμίας τους. Εκτός από τις περιπτώσεις όπου το ύψος της δωρεάς τους είναι τέτοιο που θα μπορούσε να θέσει σε αμφισβήτηση την ανεξαρτησία του Οργανισμού.

Αναφορικά με τη χρήση των δωρεών, κατά τη διαδικασία εξεύρεσης πόρων περιγράφονται με ακρίβεια οι δραστηριότητες και οι ανάγκες του Οργανισμού. Οι πολιτικές και οι πρακτικές του Οργανισμού εξασφαλίζουν ότι οι δωρεές προάγουν την αποστολή της οργάνωσης. Αυτό φαίνεται και από την περιγραφή του έργου για το οποίο ζητούν χρηματοδότηση και όπου αιτιολογείται πως αυτό σχετίζεται με το όραμα και την αποστολή της «SciFY». Εάν η

«SciFY» καλεί τους πολίτες να κάνουν δωρεές για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό ή έργο, έχει σχέδιο για το χειρισμό τυχόν ελλείμματος ή πλεονάσματος το οποίο γνωστοποιεί εκ των προτέρων στο πλαίσιο της έκκλησης αυτής. Συγκεκριμένο παράδειγμα αποτελεί η καμπάνια χρηματοδότησης (crowdfunding) την οποία υλοποιεί ο Οργανισμός και για την οποία έχουν τηρηθεί όλα τα παραπάνω.

Δωρεές σε είδος:

Κάποιες δωρεές είναι δυνατό να παρέχονται ως αγαθά ή υπηρεσίες. Προκειμένου να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα και η ανεξαρτησία της Οργάνωσης: καταγράφονται και δημοσιεύονται λεπτομερή στοιχεία για όλες τις μεγάλες θεσμικές δωρεές, καθώς και τις δωρεές σε είδος. Ο Οργανισμός δίνει περιγραφή των μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου που χρησιμοποιεί και εξασφαλίζεται με αυτόν τον τρόπο η επίτευξη της αποστολής του.

Μεσάζοντες:

Αναφορικά με τις δωρεές που αναζητούνται έμμεσα για παράδειγμα μέσω τρίτων, σκοπός είναι να βρίσκονται σε πλήρη συμμόρφωση με τις πρακτικές του ίδιου του Οργανισμού. Αυτό συνήθως αποτελεί αντικείμενο έγγραφης συμφωνίας μεταξύ των συμβαλλομένων.

- Επαγγελματική διοίκηση

Ο Οργανισμός διευθύνεται με επαγγελματικό και αποτελεσματικό τρόπο στο πλαίσιο του δυνατού και του εφικτού. Οι πολιτικοί και οι εσωτερικοί κανονισμοί του Οργανισμού αποσκοπούν συνεχώς τη βέλτιστη απόδοση σε όλους τους τομείς.

- Οικονομικοί έλεγχοι

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου της «SciFY» διασφαλίζουν ότι όλοι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο της κακοδιαχείρισης.

- Αξιολόγηση

Η «SciFY» έχει ως στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της. Για τον σκοπό αυτό, θεσπίζουν διαδικασίες αξιολόγησης για τα διοικητικά της όργανα, το προσωπικό, τα προγράμματα και τα έργα στη βάση αμοιβαίας ευθύνης. Η Οργάνωση βρίσκεται στη φάση σχεδιασμού εσωτερικού/εξωτερικού ελέγχου από ομάδες των κοινωνικών τους εταίρων υπό τη μορφή Επιτροπών Αξιολόγησης.

- Δημόσια κριτική

Ως Οργανισμός φέρνει την ευθύνη για την κριτική που εκφράζεται δημόσια τόσο για άτομα όσο και για Οργανισμούς, διασφαλίζοντας ότι η δημόσια κριτική αυτή είναι δίκαιη. Επίσης, ο Οργανισμός παρέχει το δικαίωμα σε όλους τους κοινωνικούς εταίρους να εκφράσουν τις όποιες διαφωνίες ή παράπονα έχουν από τον Οργανισμό μέσω της φόρμας παραπόνων που υπάρχει στην ιστοσελίδα του.

- Εταίροι

Η «SciFY» αναγνωρίζει ότι η οργανωτική ακεραιότητα εκτείνεται και στη διασφάλιση ότι και οι εταίροι πληρούν τα υψηλότερα πρότυπα ακεραιότητας και ευθύνης. Γι' αυτό η Οργάνωση λαμβάνει όλα τα δυνατά μέτρα ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν υπάρχουν δεσμοί με Οργανισμούς ή πρόσωπα εμπλεκόμενα σε παράνομες ή ανήθικες πρακτικές. Φυσικά δεν είναι δυνατόν να είναι γνώστες για όλα τα εσωτερικά ζητήματα των εταίρων τους, ωστόσο υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης τους προκειμένου να προκύψει μελλοντική συνεργασία μαζί τους.

- Ανθρώπινοι πόροι

Η «SciFY» αναγνωρίζει πως η επίδοση και η επιτυχία του Οργανισμού αντανακλάται στην ποιότητα του προσωπικού της, των εθελοντών και των πρακτικών διοίκησης της Οργάνωσης.

Επενδύει στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων μέσα από πρακτικές εκπαίδευσης, υιοθέτηση συγκεκριμένης διοίκησης έργων σε αντιστοιχία με το αντικείμενο της εταιρείας το οποίο είναι τεχνολογικό (scrum methodology) κλπ.

Η πολιτική για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται σε πλήρη αρμονία με τους σχετικούς διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς εργασίας. Επιπλέον, θέτει σε εφαρμογή τις καλύτερες πρακτικές του εθελοντικού τομέα σε ότι αφορά τα δικαιώματα εργαζομένου-εθελοντή, καθώς επίσης και τα δικαιώματα περί υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία.

Αναφορικά με τη διαχείριση εθελοντών, η «SciFY» έχει δημιουργήσει αυτόνομες ομάδες εθελοντών, οι οποίες δρουν σύμφωνα με τις αρχές και τις διαδικασίες της Οργάνωσης. Ως (αντ)αμοιβή των εθελοντών, η οποία σαφώς είναι μη χρηματική, παρέχει ένα φιλικό και ασφαλές περιβάλλον στο οποίο οι εθελοντές κατ' αρχάς μπορούν να επενδύσουν χρόνο, ικανότητες, γνώσεις και την καλή τους διάθεση για να προσφέρουν στο κοινωνικό σκοπό που επιλέγουν.

Επίσης, η Οργάνωση μέσα σε αυτό το ελεύθερο περιβάλλον παροτρύνει τους εθελοντές να αξιοποιήσουν και να επαυξήσουν τις γνώσεις τους αλλά και τις δεξιότητες τους. Παράλληλα, όμως, δίνεται η ευκαιρία στους εθελοντές να ενισχύσουν την επαγγελματική τους εμπειρία.

Στην πολιτική της Οργάνωσης για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνεται και η αξιολόγηση της απόδοσης όλου του προσωπικού σε τακτική βάση. Μάλιστα για τον λόγο αυτό έχει θεσπιστεί συγκεκριμένη διαδικασία, προσέλευσης, εκπαίδευσης, οργάνωσης και αξιολόγησης εθελοντών, έτσι όπως αυτή ορίζεται στον Κώδικα Δεοντολογίας Εθελοντών.

- Δωροδοκία και διαφθορά

Η πολιτική για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων απαγορεύει αυστηρά πράξεις δωροδοκίας ή διαφθοράς από το προσωπικό ή άλλα πρόσωπα που εργάζονται για τον Οργανισμό ή ενεργούν για λογαριασμό του.

- Σεβασμός της σεξουαλικής ακεραιότητας

Η Οργάνωση καταδικάζει κάθε μορφή σεξουαλικής εκμετάλλευσης, κατάχρησης και διάκρισης. Οι πολιτικές της σέβονται τη σεξουαλική ακεραιότητα, σε όλα τα προγράμματα και τις δραστηριότητες και απαγορεύουν την παρενόχληση, τη σεξουαλική εκμετάλλευση και τις διακρίσεις. Μέσα στην υλοποίηση των προγραμμάτων, των έργων και των δράσεων του Οργανισμού, καθώς και μέσα από τη λειτουργία του ίδιου ενισχύεται η ισότητα των δύο φύλων.

- Κοινοποίηση και καταγγελία παραβάσεων

Το προσωπικό του Οργανισμού, άμισθο και έμισθο, έχει τη δυνατότητα και παροτρύνεται να επιστήσει την προσοχή της διοίκησης σε δραστηριότητες, οι οποίες ενδέχεται να μην είναι σύμφωνες με το νόμο ή την αποστολή και τις δεσμεύσεις της.

Συνοψίζοντας, η «SciFY» δεν έχει υπογράψει τον Καταστατικό Χάρτη Αυτοδέσμευσης και Διαφάνειας για λόγους έλλειψης πόρων, ωστόσο, όσο και όπου μπορεί φροντίζει να βρίσκεται σε συμφωνία με αυτόν. Σε κάθε περίπτωση έχουν γίνει αρκετές εκκλήσεις εκ μέρους της Οργάνωσης ώστε να δεχτεί χρηματοδότηση, δωρεά πόρων, συμβουλευτικής και άλλα για την υλοποίηση του Χάρτη Διαφάνειας.

9.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η «SciFY» δημιουργήθηκε με σκοπό να βοηθήσει κοινωνικές ομάδες που έχουν ανάγκη, μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Πρώτο βήμα, λοιπόν, όπως γνωρίζουμε από το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι να ανιχνεύσουμε το περιβάλλον του Οργανισμού μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, το εξωτερικό και το εσωτερικό του. Όπως όλοι οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, έτσι και η «SciFY» χρησιμοποιεί στρατηγικά εργαλεία για ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε Γενικευμένο περιβάλλον (Societal Environment) ή Μακρο-περιβάλλον και σε Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment) ή Μικρο-περιβάλλον.

Πιο αναλυτικά, το Γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα ενός Οργανισμού. Αυτές οι δυνάμεις αναλύονται από την PEST(EL) ανάλυση και περιλαμβάνουν τους πολιτικούς – νομικούς παράγοντες, τις οικονομικές εξελίξεις, τους κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες..

Στη συνέχεια, θα συνεχίσουμε με την ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων που δεν επηρεάζουν βραχυχρόνια την Οργάνωση. Θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση PEST(EL), η οποία αποτελείται από ένα σύνολο δυνάμεων που οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δεν μπορούν να ελέγξουν ή να επηρεάσουν, παρά μόνο να προβλέψουν τις ευκαιρίες που μπορούν να εκμεταλλευτούν ή τους κινδύνους που θα πρέπει να προβλέψουν (Kotler, Roberto & Lee, 2002). Σύμφωνα με την ανάλυση PEST(EL), λοιπόν, οι δυνάμεις αυτές είναι:

- **Το Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον λόγω της οικονομικής κρίσης που διέπει τη χώρα μας από το 2009, διακρίνεται από αστάθεια. Η πολιτική συνειδητοποίηση αυξάνεται, ωστόσο παράλληλα υπάρχει έντονη η δυσαρέσκεια των πολιτών και γενικότερα, επικρατεί μία έλλειψη εμπιστοσύνης στο πολιτικό σύστημα. Επιπλέον, η διασπορά πολιτικής δύναμης σε πολλά κέντρα ισοδυναμεί με αδυναμία σχηματισμού κυβέρνησης σε περίπτωση εκλογών, ενώ παρατηρείται η αύξηση ελληνο-κεντρικού ρεύματος με ακραίες εκφάνσεις.

Μελετώντας τα πολιτικά τεκταινόμενα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το αποτέλεσμα του δημοψηφίσματος στην Βρετανία για αποχώρηση της από την Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και το προσφυγικό ζήτημα που επηρεάζει τις ευρωπαϊκές χώρες αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα την πολιτική και οικονομική πορεία της χώρας. Ακόμη, τα αποτελέσματα των προεδρικών εκλογών στην Αμερική θεωρείται παράγοντας που επηρεάζει άμεσα τις πολιτικές συνθήκες στην παγκόσμια πολιτική σκηνή.

Όπως έχουμε αναφερθεί στη θεωρία, στους πολιτικούς παράγοντες εντάσσονται και οι νομικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μία επιχείρηση ή έναν Οργανισμό. Τέτοιοι νομικοί παράγοντες αποτελούν η νομοθεσία για τα ευρωπαϊκά και εγχώρια κονδύλια που λαμβάνουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, καθώς και ο εσωτερικός και οικονομικός έλεγχος με σκοπό τη διαφάνεια και την ορθή κατανομή των κονδυλίων αυτών. Δυστυχώς, στην Ελλάδα δεν υπάρχει ακόμη κάποιο συγκροτημένο νομοθετικό πλαίσιο όπως συμβαίνει

σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες και αυτή η έλλειψη αποτελεί μία εν δυνάμει απειλή για την Οργάνωση.

Ο αντίκτυπος των παραπάνω πολιτικών και νομικών παραγόντων στον Οργανισμό «SciFY» είναι η δυσπιστία απέναντι στο ελληνικό κράτος το οποίο δεν μπορεί να θεωρηθεί ακόμη αξιόπιστος εταίρος. Από τη φύση τους, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δεν συνδέονται με πολιτικά κόμματα, έτσι και ο Οργανισμός «SciFY» λειτουργεί ανεξάρτητα από πολιτικές πεποιθήσεις. Παράλληλα, οι αλλαγές στο πολιτικό και νομικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσουν στην αλλαγή των στρατηγικών που ο Οργανισμός θα υιοθετήσει. Επιπρόσθετα, εξαιτίας της μακροχρόνιας οικονομικής κρίσης τα ευρωπαϊκά κονδύλια δεν αποτελούν βέβαιο στόχο εφόσον παρεμβαίνει το ελληνικό κράτος και καθιστά την εκταμίευσή τους δύσκολη.

Ακόμη, με την υπάρχουσα κρίση οι Έλληνες πολίτες διακρίνονται από ένα αίσθημα υποστήριξης των εγχώριων επιχειρήσεων και Οργανώσεων, δείχνοντας έτσι την υποστήριξη τους σε προσπάθειες από μικρούς ελληνικούς Οργανισμούς όπως η «Επιστήμη Για Σένα». Οι αμφίβολες πολιτικές και οικονομικές συνθήκες που διανύουμε καθιστά αναγκαία την επαναξιολόγηση της ανάλυσης «PEST» κάθε έξι μήνες.

• Το Οικονομικό Περιβάλλον

Στη συνέχεια, αναλύοντας το οικονομικό περιβάλλον παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της ανεργίας (23,2%), ιδίως στους νέους που είναι απόρροια της συρρίκνωσης επιχειρήσεων και βιομηχανιών. Οι επιχειρήσεις, πλέον, οδηγούνται σε περικοπές δαπανών (χορηγίες, διαφημίσεις και άλλα) και μείωση προσωπικού. Επιπρόσθετα, η υψηλή φορολογία σε συνδυασμό με την κρίση χρέους και ρευστότητας οδηγούν στην οικονομική ύφεση και την αύξηση της ανεργίας παρά την πολιτική βούληση για μελλοντική ανάπτυξη. Το μέσο εισόδημα έχει μειωθεί κατά 35% τα τελευταία χρόνια, σηματοδοτώντας μία τεράστια πτώση στο βιοτικό επίπεδο.

Παρά τις δύσκολες αυτές συνθήκες, στη χώρα μας ανθίζουν οι νεόφυτες (Start-up) επιχειρήσεις που κύριο γνώμονα τους έχουν την υψηλή τεχνολογία, με την στήριξη χορηγιών από ιδιώτες και επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, για μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση όπως η «Επιστήμη Για Σένα» ο δημόσιος και ο ιδιωτικός φορέας πολύ δύσκολα θα αποτελέσουν σοβαρή πηγή χρηματοδότησης. Έτσι, λοιπόν, οι όποιες προσπάθειες γίνονται αποσκοπούν στην προστιθέμενη αξία προς τους χρηματοδότες.

Ως θετική απόρροια του φαινομένου της ανεργίας αποτελεί η ευκαιρία για προσφορά εθελοντικής εργασίας και στην προκειμένη περίπτωση στον Μη Κυβερνητικό Οργανισμό «Επιστήμη Για Σένα» που συνακόλουθα σημαίνει απόκτηση εμπειρίας για κάθε πολίτη-άνεργο. Παράλληλα, όμως, παρατηρείται η δυσκολία διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων από τη διοίκηση του Οργανισμού, λόγω του πολύ περιορισμένου εργατικού δυναμικού και της αύξησης των εθελοντών.

Επιπρόσθετα, η δύσκολη οικονομική κατάσταση μπορεί να έχει επηρεάσει και να έχει οδηγήσει στη μείωση της θέλησης για δωρεά, αλλά και της αγοράς για χορηγίες. Αυτός είναι και ένας παράγοντας που έχει οδηγήσει την Οργάνωση στην αναζήτηση οικονομικής χρηματοδότησης από το εξωτερικό. Η δύσκολη οικονομική δυνατότητα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός έχει οδηγήσει σε δικτύωση με νεόφυτες επιχειρήσεις οι οποίες συμβάλλουν στην υλοποίηση των δράσεων τους.

● Το Κοινωνικό περιβάλλον

Οι τάσεις στο κοινωνικό περιβάλλον μπορούν αντίστοιχα να έχουν επιρροή στην επίδοση ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού. Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου και κυρίως, η εστίαση στην κοινωνική δικτύωση αποτελεί ολοένα και σημαντικότερο μέρος της καθημερινότητας μας. Πλέον, διαθέτουμε πολλή ενέργεια, αρκετό χρόνο και ιδιαίτερη προσοχή στα κοινωνικά δίκτυα. Αυτή η αφιέρωση χρόνου έρχεται σε αντιπαράθεση με τη διαρκή ανησυχία για τα προσωπικά μας δεδομένα, ενώ τα εκχωρούμε οι ίδιοι μέσα από τις διάφορες εφαρμογές στις οποίες γινόμαστε μέλη.

Ακόμη, στη χώρα μας λόγω της κρίσης αλλά και του μεταναστευτικού-προσφυγικού ζητήματος παρατηρείται συσσωρευμένη δυσαρέσκεια και ενίσχυση της εθνικής ταυτότητας και υποστήριξης των Ελλήνων αλλά συνακόλουθα αύξηση προσπαθειών αλληλεγγύης. Οι πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες έχουν οδηγήσει την κοινωνία στην αναζήτηση διαφάνειας από κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς.

Αυτή η ισχυρή παρουσία που αναφέραμε στα κοινωνικά δίκτυα δίνει τη δυνατότητα στον Οργανισμό «SciFY», να «χρησιμοποιήσει» τον κάθε εν δυνάμει εθελοντή ως «πρέσβη» της αποστολής και των δράσεών του. Η έμφαση που παρατηρείται στις προσπάθειες αλληλεγγύης οδήγησε στην εμφάνιση του αισθήματος της προσφοράς και του εθελοντισμού μέσα από

συμμετοχή σε διάφορες δράσεις του Οργανισμού όπως είναι τα διάφορα σεμινάρια που διοργανώνονται (SciFY Academy).

Τέλος, η «Επιστήμη Για Σένα» είναι ένας Οργανισμός ανοιχτός στους πολίτες με διαφάνεια στις δράσεις της και δυνατότητα πρόσβασης για ενημέρωση σε κάθε στάδιο ανάπτυξης και ευκαιρία για συμμετοχική ανάπτυξη προϊόντων.

• Το Τεχνολογικό περιβάλλον

Αντίστοιχα, οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζουν και έχουν παρέμβει δραστικά στην καθημερινή μας ζωή μέσω των «έξυπνων» συσκευών (Smartphones, tablets). Στην Ελλάδα, όπως και σε όλο τον κόσμο, όλοι διαθέτουν τουλάχιστον από μία φορητή συσκευή συνδεδεμένη στο Διαδίκτυο που τη χρησιμοποιούν για να εξυπηρετήσουν τις καθημερινές τους ανάγκες, ακόμη της κοινωνικοποίησης τους.

Επιπρόσθετα, η χρήση της τεχνολογίας πλέον έχει οδηγήσει στην επίλυση αναγκών ακόμη και σε ευπαθείς ομάδες της κοινωνίας μας, όπως προσπαθεί να υλοποιήσει η «Επιστήμη Για Σένα» με την αξιοποίηση κορυφαίας τεχνολογίας πληροφορικής. Η εξέλιξη της τεχνολογίας πλέον δημιούργησε ένα πρόσφορο έδαφος για την Οργάνωση «Επιστήμη Για Σένα» να χρησιμοποιεί το λογισμικό και μάλιστα το ελεύθερο λογισμικό (open source) ως υπηρεσία προκειμένου να τα διαδώσει πιο εύκολα σε χρήστες που θα τα ενισχύσουν περισσότερο.

Το Άμεσο περιβάλλον αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Για την ανάλυση αυτή χρησιμοποιούμε τις πέντε δυνάμεις του Porter. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις διαβλέπουν την ελκυστικότητα του κλάδου τους μέσα από τις πέντε δυνάμεις του Porter (1980). Οι δυνάμεις αυτές που παρουσιάζει ο Porter μπορούν είτε να ενισχύσουν τον Οργανισμό είτε να σταθούν εμπόδιο στις δραστηριότητες του.

Οι δυνάμεις του μοντέλου που παρουσιάζει ο Porter έγκειται στον κλάδο των εμπορικών επιχειρήσεων και η ανάλυση που θα ακολουθήσει έχει ιδιαιτερότητες που έγκειται στη φύση των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών και τη διαφοροποίησή τους από αυτές. Πιο αναλυτικά, οι πέντε δυνάμεις της ανάλυσης του Michael Porter είναι:

- ***Η Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών-αποδεκτών***

Στην περίπτωση της Οργάνωσης «SciFY» με τον όρο αγοραστές, εννοούμε τους αποδέκτες του έργου της και η δύναμη τους εξαρτάται από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που λαμβάνουν από αυτά.

Στην Οργάνωση που αναλύουμε εδώ οι αποδέκτες είναι εκείνοι που θα ορίσουν τη συνέχιση των δράσεων και των έργων που αναλαμβάνει και τα προβλήματα που καλείται να λύσει. Για τη «SciFY», ένα παράδειγμα αποδεκτών είναι τα τυφλά παιδιά που δοκιμάζουν τα παιχνίδια που φτιάχνει ο Οργανισμός, τα σχολεία ειδικής αγωγής ή οι θεσμικοί φορείς και Οργανισμοί που ασχολούνται με την τυφλότητα και χρησιμοποιούν τα παιχνίδια που προσφέρει ο Οργανισμός και οι οικείοι ή όσοι συνυπάρχουν με τυφλά παιδιά.

Ακόμη, στους αποδέκτες των προϊόντων που προσφέρει η «Επιστήμη Για Σένα» συγκαταλέγονται οι ασθενείς και τα άτομα με αναπηρία, τα άτομα με νοητικά προβλήματα που έχουν δυσκολία επικοινωνίας λόγω κινητικών δυσκολιών ή και δυσκολιών στην ομιλία. Τα άτομα αυτά μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση ενός έργου με την αποδοχή του ώστε να συνεχιστεί. Σε ότι αφορά την υλοποίηση έργων, υπάρχουν διαφορετικές ομάδες αποδεκτών, ανάλογα με τον τομέα δράσης της «SciFY», όπου εντάσσεται το εκάστοτε έργο (πχ. Υποστηρικτικές Τεχνολογίες, Ηλεκτρονική Δημοκρατία, Οργανωσιακή Ευφυΐα και υποστήριξη της Κοινωνίας των Πολιτών)

Αποδέκτες μπορούν να θεωρηθούν και οι υποστηρικτές ανοιχτού λογισμικού, ανοιχτού κώδικα, οι χρήστες «android», καθώς και οι φοιτητές πληροφορικής και συναφών σχολών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αποδεκτών είναι πολύ σημαντική και κατέχει σημαντικό ρόλο για τον Οργανισμό και τον κλάδο του καθώς είναι εκείνοι που διαπραγματεύονται για ποιοτικά προϊόντα ή άλλες υπηρεσίες.

- ***Η Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών-δωρητών και εθελοντών***

Η διαπραγματευτική δύναμη των εθελοντών και των δωρητών-χορηγών μπορεί να επηρεάσει τον Οργανισμό καθώς παίζουν σημαντικό ρόλο για να συνεχίσει τη δραστηριοποίησή του. Ειδικότερα, η δύναμη των δωρητών και χορηγών είναι πολύ ισχυρή μιας και ο Οργανισμός

λαμβάνει πόρους που χορηγούν τα διάφορα έργα που αναλαμβάνει και έτσι μπορούμε να πούμε πως εξαρτάται η βιωσιμότητα του από αυτούς.

Η χρηματοδότηση αυτή που γίνεται είτε από χρηματοδοτούμενα προγράμματα, άλλους Οργανισμούς ή ευρωπαϊκά προγράμματα δίνει την πρόσβαση στους δωρητές και χορηγούς να ελέγχουν ώστε τα έργα να φτάσουν στον τελικό στάδιο.

Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των δωρητών μπορεί να θεωρηθεί και «επικίνδυνη» καθώς ο Οργανισμός αποκτά το μειονέκτημα της εξάρτησης του από αυτούς κάτι που μπορεί να οδηγήσει και σε υποψίες της κοινωνίας για καθοδήγηση.

- ***Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες***

Στην περίπτωση του Μη Κυβερνητικού Οργανισμού «SciFY» υποκατάστατο θεωρείται οποιαδήποτε άλλη ενέργεια θα προσφέρει την ίδια ικανοποίηση στον εθελοντή/δωρητή. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να μην είναι το αντικείμενο που πραγματεύεται απαραίτητα ο Οργανισμός που θα κρατήσει τον εθελοντή, αλλά μπορεί να είναι οτιδήποτε άλλο μπορεί να του προκαλέσει αυτό το αίσθημα.

Στην Ελλάδα, δεν υπάρχει άλλος Μη Κυβερνητικός Οργανισμός που να πραγματεύεται το ίδιο αντικείμενο με την «SciFY» και να διαθέτει τα προϊόντα της δωρεάν. Μπορούμε να πούμε πως η «SciFY» δεν νιώθει «απειλή», πως θα υπάρξει κάποιος άλλος αντίστοιχος Οργανισμός που θα λάβει κάποια χρηματοδότηση ή θα διεκδικήσει κάποιο μέρος από τους εθελοντές.

Παρόλα αυτά, είναι δεδομένο το γεγονός ότι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, όπως ισχύει και για τη «SciFY», δεν θεωρούν απειλή κανένα άλλο Μη Κυβερνητικό Οργανισμό ανεξάρτητα από το αντικείμενο του, καθώς η ευαισθητοποίηση των πολιτών είναι αυτό στο οποίο στοχεύουν.

- ***Απειλή από την είσοδο νεοεισερχομένων***

Τα τελευταία χρόνια με την προσφυγική και οικονομική κρίση πολλές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις εμφανίστηκαν στο προσκήνιο, αποδεικνύοντας πως η σύσταση μίας τέτοιας Οργάνωσης και η είσοδος σε αυτόν τον κλάδο είναι σχετικά εύκολη.

Για την ίδρυση μίας Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας είναι αρκετή η σύμπραξη δύο συμβαλλόμενων, κάτι που υποδηλώνει πως το νομοθετικό πλαίσιο δεν εμποδίζει, παρά διευκολύνει τη διαδικασία. Στη συνέχεια, δεδομένου πως δεν αντιμετωπίζουν αυξημένες απαιτήσεις σε κόστος υποδομών και εγκαταστάσεων, αρχικά κεφάλαια και κυρίως, την αντίδραση των υπαρχόντων Οργανισμών η είσοδος στον κλάδο είναι σχετικά εύκολη.

Η Οργάνωση «SciFY», όμως, αποτελεί τη μοναδική στην Ελλάδα με αντικείμενο την τεχνολογία και την πληροφορική και κυρίως, τη δωρεάν διάθεση και διάδοση των προϊόντων της. Έτσι, κατά τη δημιουργία της είχε την πλήρη αποδοχή στον συγκεκριμένο κλάδο.

Πολύ σημαντικό για ένα νέο-εισερχόμενο Μη Κυβερνητικό Οργανισμό είναι το αντικείμενο του να είναι διαφοροποιημένο από τους ήδη υπάρχοντες Οργανισμούς, κάτι που θα καταστήσει πιο εύκολο το να εισέλθει στον κλάδο όπως συνέβη με την Οργάνωση «SciFY». Το αντικείμενο δράσης της και η δωρεάν παροχή σε όλους των προϊόντων, του κώδικα και των οδηγιών χρήσης για να αναπτυχθεί περισσότερο από κάποιον άλλο Οργανισμό, επιχείρηση ή μεμονωμένο πρόσωπο κατέστησε την είσοδο του πιο εύκολη στον κλάδο.

Αυτό που μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για μία Οργάνωση που εισέρχεται στον κλάδο είναι το να μπορέσει να προσελκύσει και κυρίως, να διατηρήσει χορηγούς και εθελοντές με το έργο της. Συνακόλουθα, δυσκολίες για τους νέο-εισερχομένους αποτελεί η ευαισθητοποίηση των ιδιωτών, των εμπορικών επιχειρήσεων και ενδεχομένων κρατικών επιχορηγήσεων.

- ***Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων - Μη Κυβερνητικών Οργανισμών***

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων δεν έχει την έννοια που έχει στον επιχειρησιακό κόσμο. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δεν προσδιορίζουν τις άλλες Οργανώσεις ως «ανταγωνιστές», αλλά ως συναγωνιστές, καθώς όλοι αποσκοπούν στο κοινό όφελος και όχι στην κερδοσκοπία.

Λόγω της προσφυγικής κρίσης, κυρίως, τον τελευταίο καιρό παρατηρείται η εμφάνιση πολυάριθμων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων με ίδιο αντικείμενο, τους πρόσφυγες και την ανθρωπιστική βοήθεια. Αλλά και τα προηγούμενα χρόνια, παρατηρούνταν αύξηση

Οργανώσεων με ίδιο αντικείμενο, όπως για παράδειγμα την ιατρική περίθαλψη (Γιατροί χωρίς Σύνορα, Γιατροί του Κόσμου και άλλα παραδείγματα).

Για την Οργάνωση «SciFY», δεν υπάρχει «ανταγωνισμός» αναφορικά με το αντικείμενο που προσβέβουν. Σημασία για την Οργάνωση έχει η από κοινού συνεργασία με άλλους Οργανισμούς που θα οδηγήσει στην επίτευξη κάποιου στόχου, παρά τη διαφοροποίηση του έργου της κάθε Οργάνωσης. Σημασία έχει περισσότερο για κάθε Οργανισμό η ποιότητα του έργου και των υπηρεσιών που προσφέρουν μεταξύ τους.

- ***Σχετική Δύναμη άλλων ενδιαφερομένων μερών (Stakeholders)***

Μία έκτη δύναμη μπορεί να προστεθεί στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, και περιλαμβάνει μία «ομάδα» από ενδιαφερόμενα μέρη του άμεσου περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία του Οργανισμού.

Σε αυτό το μέρος μπορεί να συγκαταλέγονται η τοπική κοινωνία όπου ενδέχεται να αντιμετωπίσει με δυσπιστία την Οργάνωση και το έργο της. Ακόμη, η κυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει ενδιαφερόμενο μέρος όπου με νομοθεσία και πολιτικές μπορεί να παρεμποδίσει τη δημιουργία ενός Οργανισμού ή να αλλάξει το φορολογικό καθεστώς για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Επίσης, πολύ σημαντικός «stakeholder» είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και όλες αυτές οι χώρες που επιδοτούν προγράμματα για την υλοποίηση έργων για την Οργάνωση (Ενιαίος Οικονομικός Χώρος EEA Grants). Τέτοια έργα για την «SciFY» είναι το LEAP (Listen-LEArn-Play) και του DemocracIT που χρηματοδοτούνται από την Ισλανδία, το Λίχενσταϊν και τη Νορβηγία στο πλαίσιο του προγράμματος «Είμαστε Όλοι Πολίτες» (We are All Citizens). Άλλα ενδιαφερόμενα μέλη για την Οργάνωση «SciFY» είναι τα ιδρύματα που είτε είναι χρηματοδότες είτε επιβλέπουν κάποιο έργο όπως είναι το Ίδρυμα Μποδοσάκη και το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος.

Για μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση σημαντικός «stakeholder» μπορεί να θεωρηθεί και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς μπορούν είτε να βοηθήσουν στη προώθηση ενός Οργανισμού είτε όμως και στην προσβολή του.

Έχοντας υπόψη την ανάλυση που παραθέσαμε, καταλαβαίνουμε πως ο κλάδος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στη χώρα μας είναι αρκετά ελκυστικός. Εμπόδιο για κάποια νέα

Μη Κυβερνητική Οργάνωση είναι η δυνατότητα ανάπτυξης και βιωσιμότητας της, καθώς η κοινωνική ευθύνη και ευαισθητοποίηση ελλείπει στην πράξη.

9.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

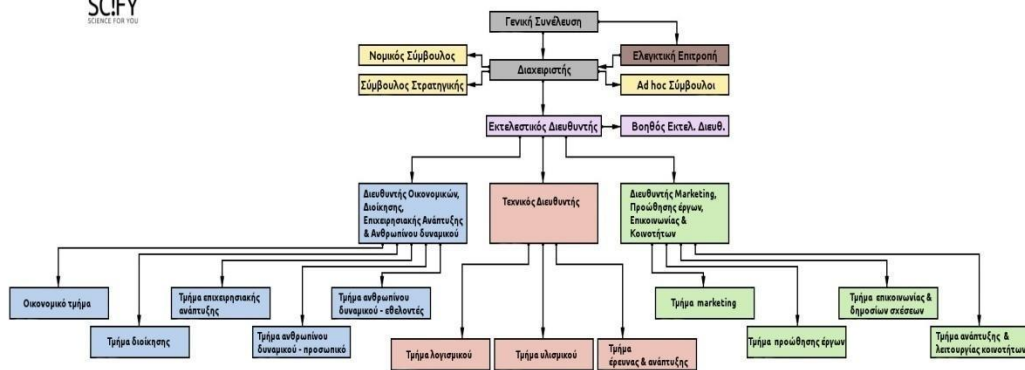
Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού «Επιστήμη Για Σένα» είναι πολύ σημαντική για να παρουσιαστεί εάν είναι έτοιμος να ανταπεξέλθει στις απειλές και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον γύρω του.

Χρησιμοποιώντας την ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) θα επικεντρωθούμε στις Δυνάμεις και στις Αδυναμίες που έχει ο Οργανισμός, αλλά και στις Ευκαιρίες που εμφανίζονται και στις Απειλές που ενδέχεται να αντιμετωπίσει.

- **Δυνάμεις (Strengths)**

Η ανάλυση αυτή ξεκινά με τις δυνάμεις που ενυπάρχουν μέσα στον Οργανισμό και είναι οι πόροι που διαθέτει και οι ικανότητες που μπορεί να αναπτύξει. Βασικό στοιχείο στις δυνάμεις ενός Οργανισμού είναι η δομή του εσωτερικά και το πώς εντοπίζεται η ιεραρχία στο εσωτερικό του.

Ο στόχος της «SciFY» είναι η πλήρωση των θέσεων όπως περιγράφεται στο παρακάτω Οργανόγραμμα (Διάγραμμα 9.1) και προς αυτήν την κατεύθυνση κινείται ο Οργανισμός. Δυστυχώς, όμως λόγω έλλειψης πόρων μέχρι στιγμής καλύπτονται μερικές μόνο από τις θέσεις που αναφέρονται παρακάτω και μάλιστα αρκετές φορές ένα άτομο έχει πολλαπλό ρόλο. Σε κάθε περίπτωση η «SciFY» προσπαθεί να έχει οριζόντια οργάνωση σε ότι αφορά τη λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει πως πριν τη λήψη της τελικής απόφασης συζητούνται όλα τα θέματα μεταξύ όλων των μελών, υπαλλήλων και εθελοντών. Φυσικά η τελική απόφαση λαμβάνεται από την Γενική Συνέλευση, καθώς την ίδια βαρύνει και το αποτέλεσμα της.



Διάγραμμα 9.1: Οργανόγραμμα Μη Κυβερνητικού Οργανισμού «Επιστήμη Για Σένα» - «Science For You- SciFY»

Ακόμη, ως ισχυρά σημεία μπορούν θεωρηθούν στη δομή της Οργάνωσης η καλή επικοινωνία που διακατέχει τα μέλη της. Για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, είναι πολύ σημαντικό το εργατικό δυναμικό που την απαρτίζει να πιστεύει στο όραμα και τις αξίες που εκφράζουν. Η Οργάνωση «SciFY» στελεχώνεται από μία ποικιλία προσωπικοτήτων, με διαφορετικές ικανότητες και υπόβαθρο με διαφορετικούς κύκλους φίλων και γνωστών που μπορούν να βοηθήσουν στην προώθηση του Οργανισμού.

Το εργατικό δυναμικό που απαρτίζει τον Οργανισμό «Επιστήμη Για Σένα» αποτελεί ισχυρό κεφάλαιο για την Οργάνωση, ειδικότερα σε πεδία «hardware», Τεχνητής Νοημοσύνης και Προγραμματισμού. Ως μέλη της Οργάνωσης πολλά από αυτά δείχνουν μία επαρκή διαθεσιμότητα χρόνου και αφοσίωσης, αλλά και καινοτομίας στον Οργανισμό. Αυτό που είναι πολύ σημαντικό είναι πως τα μέλη της διακρίνονται από μία κουλτούρα μάθησης και διάδοσης των γνώσεων τους στα υπόλοιπα μέλη και τους εθελοντές του.

Είναι σημαντική η καλή επικοινωνία που διακατέχει τον Οργανισμό καθώς ενδυναμώνει τον ήδη υπάρχοντα ενθουσιασμό που έχουν τα μέλη του και πηγάζει από την ικανοποίηση

πως αυτό που κάνουν είναι ενδιαφέρον και προπάντων προσφέρει πολλά. Επιπλέον, διαθέτουν μία καλή διάθεση για το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται και διακατέχονται από εμπιστοσύνη για τους συναδέλφους τους. Καθημερινά, διακόπτουν τις εργασίες τους και διαθέτουν ένα χρονικό διάστημα (της τάξης των 10 με 15 λεπτών) όπου το κάθε μέλος ή εργαζόμενος μοιράζεται τις εργασίες στις οποίες αφοσιώθηκε την προηγούμενη μέρα και πρόκειται να αφοσιωθεί την παρούσα ημέρα. Επίσης, μοιράζεται και τυχόν δυσκολίες που αντιμετωπίζει στην υλοποίηση των εργασιών του έτσι ώστε να λάβει βοήθεια από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Stand up meeting και είναι μέρος της Scrum μεθοδολογίας που χρησιμοποιεί ο Οργανισμός.

Δυνατό σημείο για την «SciFY» αποτελεί η σχέση και συνεργασία με κορυφαία ελληνικά πανεπιστήμια όπως το Ιόνιο Πανεπιστήμιο, το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, το Πανεπιστήμιο Θράκης, το Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο και το Πανεπιστήμιο Πειραιά στο σχεδιασμό παιχνιδιών για τυφλά παιδιά. Ακόμη, πολύ σημαντική για την Οργάνωση αποτελεί η συνεργασία με το ΕΚΕΦΕ Δημόκριτος και το Ινστιτούτο Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του συγκεκριμένου Ερευνητικού Ιδρύματος, το Δήμο Αθηναίων, αλλά και με άλλες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (όπως οι Culture Polis, Place Identity, PRAKSIS, Arsis, κλπ) προάγοντας την συνεργασία και αλληλεγγύη.

Η «SciFY» είναι η μοναδική Μη Κυβερνητική Οργάνωση στην Ελλάδα που χρησιμοποιεί τεχνολογίες πληροφορικής και εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης και κυρίως, τις διαθέτει δωρεάν σε όλους για ανάπτυξη και χρήση. Αυτό είναι που διαφοροποιεί και την εν λόγω Οργάνωση από τους υπόλοιπους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται δημιουργεί αξία για όλους: τους τελικούς χρήστες, τους επιχειρηματίες και τους δημόσιους και κοινωνικούς φορείς. Ακόμη, το έργο τους αποτελεί μοναδικό στο χώρο του Μη Κυβερνητικού τομέα της Ελλάδας καθώς το κάθε έργο διατίθεται δωρεάν ως προϊόν μαζί με τον κώδικα και οδηγίες χρήσης, καθιστώντας την Οργάνωση ως κάτι μοναδικό.

Υπάρχουν σίγουρα επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την τεχνολογία της πληροφορικής, όμως, δεν τις διαθέτουν δωρεάν καθώς θα ήταν πολύ κοστοβόρο. Επίσης, η Οργάνωση «SciFY» υιοθετεί την κουλτούρα του ανοιχτού κώδικα και διαθέτει στο κοινό οτιδήποτε δημιουργεί, μην αναγνωρίζοντας τον ανταγωνισμό παρά μόνο τη συνεργασία με όλους και την αξιοποίηση της τεχνολογίας της Οργάνωσης από όλους.

Τέλος, η Οργάνωση είναι αφοσιωμένη στο όραμα της και προσπαθεί μέσα από συνεργασίες, τα μέλη και τους εθελοντές που διαθέτει και με την χρηματοδότηση που λαμβάνει να επιτύχει το στόχο της. Όλα τα παραπάνω, τονίζουν τη διαφοροποίηση της από τις άλλες Οργανώσεις και συνακόλουθα, ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει σε σχέση με τις υπόλοιπες Οργανώσεις.

- Αδυναμίες (Weaknesses)

Οι αδυναμίες του Οργανισμού «SciFY» όπως σε όλους τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς βρίσκονται στην ανεπάρκεια των χρηματικών πόρων. Η χρηματοδότηση είναι δύσκολη τόσο λόγω της οικονομικής κρίσης όσο και λόγω της δυσπιστίας που διακρίνει το ελληνικό περιβάλλον απέναντι στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Αδυναμία της Οργάνωσης «SciFY» είναι το γεγονός ότι είναι μία μικρή Οργάνωση, σχετικά νέα στο χώρο του Μη Κερδοσκοπικού τομέα. Έτσι δεν είναι τόσο γνωστή, καθώς τα πρώτα projects που έτυχαν μεγάλης αναγνωρισιμότητας ολοκληρώθηκαν μόλις πρόσφατα. Επίσης, δυσκολίες αντιμετωπίζει η Οργάνωση αναφορικά με την προώθηση και επικοινωνία της αποστολής της στο κοινό.

Τέλος, αδυναμία αντιμετωπίζει η «SciFY» στην ανάληψη κάποιων πεδίων όπως είναι η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ειδικότερα στο κομμάτι των εθελοντών, του μάρκετινγκ και της χρηματοδότησης. Το περιορισμένο προσωπικό οδηγεί σε ανεπάρκεια αφιέρωσης χρόνου σε αυτά τα πεδία, αν και τους τελευταίους μήνες το κομμάτι της διαχείρισης των εθελοντών λαμβάνει άλλη διάσταση καθώς ήδη ολοκληρώνεται ο πρώτος οργανωμένος κύκλος προσέλευσης, εκπαίδευσης, διαχείρισης και αξιολόγησης εθελοντών.

- Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες που εμφανίζονται στο ελληνικό χώρο είναι πολλές, καθώς η θετική πλευρά της οικονομικής κρίσης έχει οδηγήσει στην ενίσχυση των ελληνικών προσπαθειών. Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες της Οργάνωσης «SciFY», όπου είναι η μοναδική Μη Κυβερνητική Οργάνωση με τέτοιο αντικείμενο, έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών εθελοντών αλλά και επίσης άλλων φορέων για συνεργασία.

Η φιλοσοφία ανοιχτού κώδικα «open source» που υιοθετεί η «SciFY» μπορεί να δώσει ευκαιρία για περαιτέρω συνεργασία με επιχειρήσεις και Οργανισμούς για ανάπτυξη των προϊόντων τους. Ακόμη, το μοναδικό αντικείμενο που υιοθετεί ο Οργανισμός μπορεί να οδηγήσει σε συνεργασίες και παρουσίες σε συνέδρια συζήτησης για τεχνολογία, υποστηρικτικά εργαλεία, τη διαμόρφωση στρατηγικών και «crowd sourcing» (είναι η πράξη της εξωτερικής ανάθεσης καθηκόντων, που παραδοσιακά εκτελούνταν από υπάλληλο, σε μία μεγάλη ομάδα εθελοντών ή κοινότητα, μέσω ανοιχτής πρόσκλησης, Wikipedia).

Η έκρηξη της χρήσης των Κοινωνικών Δικτύων (Instagram, Twitter, Facebook) μπορούν με σωστή χρήση να αποτελέσουν σημαντική διαφήμιση και προώθηση του έργου και των δράσεων της Οργάνωσης χωρίς κόστος.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί πως πολλά υπαρκτά προβλήματα μπορούν να λυθούν με τροποποίηση ή βελτίωση υπάρχουσας τεχνολογίας.

- Απειλές (Threats)

Η πολιτική αστάθεια στον ελληνικό χώρο και οι φόβοι της οικονομικής κατάρρευσης της χώρας οδηγούν σε μεγάλη οικονομική στενότητα και αδυναμία χορηγιών εντός του ελλαδικού χώρου για την υποστήριξη του Οργανισμού.

Η έλλειψη χρηματικών πόρων το τελευταίο χρονικό διάστημα οδήγησε στην αποδέσμευση σημαντικών μελών του Οργανισμού και υπάρχουν φόβοι για αποχώρηση ενεργών μελών και αναζήτηση απασχόλησης αλλού.

Οι πολίτες πάντα έδειχναν μία δυσπιστία απέναντι στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις το οποίο είναι δύσκολο για την προσέλκυση εθελοντών και χρηματοδότησης.

Τέλος, οι συχνές μεταβολές στην κυβερνητική πολιτική οδηγούν σε ανησυχία για την επιβίωση των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών και τη δυσπιστία από το εξωτερικό.

Η SWOT ανάλυση που παραθέσαμε αναδεικνύει τα ισχυρά σημεία του Οργανισμού «SciFY» τα οποία μπορεί να βασιστεί για να αναπτυχθεί περισσότερο, αλλά και τα αδύναμα στα οποία πρέπει να εστιάσει και να λάβει αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους της. Οι Ευκαιρίες μπορεί να βρίσκονται και στο εσωτερικό των Αδυναμιών του Οργανισμού, αλλά και των Ευκαιριών που πρέπει να δίνει βάση στο εξωτερικό περιβάλλον. Για τις Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος το μόνο που μπορεί να κάνει ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός

είναι να τις παρακολουθεί, καθώς είναι εκτός των δυνατοτήτων του. Η SWOT ανάλυση δεν αποτελεί πλήρη μελέτη αλλά χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την PEST ανάλυση που παραθέσαμε παραπάνω.

9.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ «ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ»

Η διαμόρφωση στρατηγικής για την Οργάνωση ξεκινά από την Αποστολή της, δηλαδή από το σκοπό της ύπαρξης της και την προσφορά στην κοινωνία. Αποστολή, λοιπόν, της «SciFY» στην κοινωνία είναι να προσφέρει την τεχνολογία της πληροφορικής στην καθημερινή ζωή όλων. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία προϊόντων πληροφορικής, ολοκληρωμένα, ελεύθερα προσβάσιμα και ανοιχτά στο κοινό.

Για την επίτευξη της αποστολής της, η «SciFY» συνδυάζει τις ικανότητες ερευνητών και ειδικών της βιομηχανίας για τη δημιουργία αυτών των προϊόντων, παραμένοντας σε συνεχή επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή τις άλλες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, τους δημόσιους και κοινωνικούς φορείς, τη βιομηχανία, τους αποδέκτες των υπηρεσιών και των προϊόντων τους.

Όμως, η Οργάνωση δεν μένει στη θεωρία παρά διαθέτει τα προϊόντα, συμπεριλαμβάνοντας τη σχεδίαση και τις λεπτομέρειες υλοποίησής τους, σε όλους και υποστηρίζει ενεργά τη διάδοσή τους, ώστε να είναι δυνατόν να στηριχθούν επάνω τους νέες τεχνολογίες και προϊόντα.

Όραμα των ανθρώπων της αποτελεί η «γεφύρωση» του χάσματος ανάμεσα στην έρευνα και την κοινωνία, δηλαδή να συνεχίζουν να δημιουργούν προϊόντα που θα επιλύουν καθημερινά προβλήματα.

Η υλοποίηση των σκοπών και της αποστολής της Οργάνωσης πραγματοποιείται κυρίως μέσα από τις συνεργασίες, αλλά και τη στρατηγική διαφοροποίησης που υιοθετεί και είναι βασικό μέρος της ανάπτυξης της. Η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής προς όφελος όλων την καθιστά πρωτοπόρο στον Μη Κυβερνητικό και Μη Κερδοσκοπικό τομέα. Για την αποτελεσματική λειτουργία της δέχεται την εθελοντική και άμισθη εργασία από άτομα που συμμερίζονται την ίδια ευαισθησία, μέλη της και συνδρομητές της. Όπως αναφέραμε είναι πολύ σημαντικές οι συνεργασίες για την «SciFY» εκτός του ότι βοηθάει την Οργάνωση να

κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο αποτελεί δεδομένο στοιχείο.

Η πραγματικότητα είναι πως ως Μη Κυβερνητικός Οργανισμός η «SciFY» έχει εναποθέσει πολλά στις συνεργασίες της άλλους Οργανισμούς, πανεπιστήμια ακόμη και δημοτικές αρχές. Σημαντική συνεργασία στην πορεία της αποτελεί το ερευνητικό ίδρυμα «Δημόκριτος», το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, το Ιόνιο Πανεπιστήμιο, το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, αλλά και η συνεργασία με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις όπως οι Place Identity, Culture Polis, PRAKSIS, κλπ όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω.

Πιο συγκεκριμένα, ενδεικτικό παράδειγμα τέτοιων στρατηγικών συνεργασιών είναι το Τμήμα Τεχνών, Ήχου και Εικόνας του Ιονίου Πανεπιστημίου όπου επωμίστηκε μέρος του σχεδιασμού ηχητικού περιβάλλοντος για τη σειρά ηλεκτρονικών παιχνιδιών που δημιούργησε η «Επιστήμη Για Σένα». Μία από τις εφαρμογές «NewSum» δημιουργήθηκε βασιζόμενη σε τεχνολογία γεννημένη στο Ινστιτούτο Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του «Δημόκριτος» από τον συνιδρυτή της SciFY και την ομάδα του. Ακόμη η πλατφόρμα «VoluntEasy», για τη διαχείριση εθελοντών αναπτύσσεται σε συνεργασία με το Δήμο Αθηναίων, ενώ η πλατφόρμα «BeneFile», για την τήρηση ιατρικών, κοινωνικών και νομικών φακέλων άλλων Μη Κυβερνητικών Οργανισμών χρησιμοποιείται ήδη από την Μη Κυβερνητική Οργάνωση PRAKSIS.

Τέλος, το μάρκετινγκ είναι μία στρατηγική που δεν θα μπορούσε να λείπει από την «SciFY». Η Οργάνωση έχει δημιουργηθεί εδώ και τέσσερα χρόνια περίπου και ως πρωταρχικός σκοπός αποτελούσε η ευαισθητοποίηση του κοινού και η αναγνώριση του έργου της. Πλέον, όμως, σκοπός είναι να επικοινωνεί τα επιτεύγματα της που θα οδηγήσουν στην προσέλκυση πηγών χρηματοδότησης και συνακόλουθα τη βιωσιμότητα του Οργανισμού και κυρίως η μεγιστοποίηση του αντίκτυπου (impact) που έχουν τα έργα και οι δράσεις που υλοποιεί.

Η «SciFY» ως Μη Κυβερνητική Οργάνωση επενδύει και προσπαθεί στην όσο είναι εφικτό διατήρηση δημοσίων σχέσεων, το άμεσο μάρκετινγκ (μέσω newsletter), αλλά και την προώθηση που το Διαδίκτυο προσφέρει (Website, banners, κοινωνικά δίκτυα).

Σκοπός της στρατηγικής του μάρκετινγκ που ακολουθούν είναι η προσέλκυση κεφαλαίου 60.000 ευρώ που θα περιλαμβάνει τουλάχιστον μία δωρεά ή «grant» από το εξωτερικό (το οποίο αποτελεί το 25% του προϋπολογισμού) και τουλάχιστον μία καμπάνια

«crowdfunding», δηλαδή χρηματοδότηση από το κοινό. Ακόμη, μέσω του μάρκετινγκ αυτού στοχεύουν στην προσέλκυση μηχανημάτων όπως για παράδειγμα ηλεκτρονικών υπολογιστών απαραίτητα για να καλύψουν ανάγκες.

Με τη στρατηγική μάρκετινγκ αποσκοπεί στην υλοποίηση των οργανωσιακών και επικοινωνιακών σκοπών. Εδώ, περιλαμβάνονται η οργάνωση της λειτουργίας μάρκετινγκ μέσα από τη χρήση εθελοντών με εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αλλά και η επέκταση της αναγνωρισιμότητας της Οργάνωσης. Τέλος, σκοπός της είναι η εδραίωση σχέσεων με τουλάχιστον τρεις φορείς, οργανισμούς, πανεπιστήμια ή άλλους φορείς και ενδιαφερομένους.

9.6 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

«ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ»

Η ανάπτυξη ενός Μη Κυβερνητικού Οργανισμού ορίζεται από την χρηματοοικονομική επιβίωση που σκοπό έχει να προσφέρει ένα καλύτερο περιβάλλον, να μπορεί να προσφέρει τον απαραίτητο υλικό εξοπλισμό αλλά και κυρίως, να προωθεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει. Με απλά λόγια, μια Μη Κυβερνητική Οργάνωση όπως η «SciFY», έχει ανάγκη την χρηματοδότηση που θα την βοηθήσει στους παραπάνω σκοπούς.

Για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που πάσχουν από χρηματικούς πόρους, οι χορηγίες και οι χρηματοδοτήσεις αποτελούν «ανάσα» ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Πιο συγκεκριμένα, τα χρήματα που χορηγούνται στην «SciFY» επενδύονται σε υποδομές, λειτουργικά έξοδα, υλοποίηση έργων και την προώθησή τους, αλλά και στη βελτίωση της οργάνωσης και στην εκπαίδευση των εργαζομένων της, και τις αμοιβές προσωπικού που είναι και το βασικό της κόστος.

Η αναζήτηση των χρηματοδοτήσεων για τον Οργανισμό μπορεί να είναι από διαφορετικές προελεύσεις, αλλά πρέπει να είναι πάντα συμβατές με τις αρχές του και να μην τον απομακρύνουν από το στόχο του. Είναι σημαντικό να μην υπάρχει η αίσθηση εξάρτησης και να μην τον παρεμποδίζει στο έργο του με γραφειοκρατικές ή διαχειριστικές επιβαρύνσεις και με αποπνικτικές μακροχρόνιες δεσμεύσεις.

Η χρηματοδότηση για την Οργάνωση «SciFY» αναζητείται μέσα από συμμετοχές σε χρηματοδοτικά ή από ευρωπαϊκά και ερευνητικά προγράμματα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε

ανάπτυξη συνεργασιών ειδικά με το εξωτερικό αλλά και διάδοση των αποτελεσμάτων και αξιοποίηση στο ερευνητικό κομμάτι.

Ιδανική πηγή χρηματοδότησης αποτελεί το «crowdfunding», ειδικά αν ενεργοποιηθεί επιτυχημένα, που είναι ένας τρόπος για να αλληλεπιδρά, να προσφέρει και να στηρίζεται στις κοινότητες και στους πολίτες. Μέσα από αυτή τη διαδικασία προσφέρεται ένα χρηματικό ποσό ως δωρεά ή επένδυση μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο μέσω του διαδικτύου και των ψηφιακών κοινωνικών δικτύων. Μέσω του «crowdfunding» δημιουργείται μία στοχευμένη κοινότητα με ισχυρή επικοινωνιακή βάση που δεσμεύεται ουσιαστικά αλλά όχι πνιγηρά. Πρόσφατα, υλοποιήθηκε η πρώτη καμπάνια μικρο-χρηματοδότησης και γίνεται προσπάθεια να είναι ο βασικότερος τρόπος χρηματοδότησης της Οργάνωσης με στόχο την οικονομική της ανεξαρτησία.

Πολλές φορές έχουν πραγματοποιηθεί επιχορηγήσεις από ιδρύματα και φορείς οι οποίες, όμως, αφορούν συγκεκριμένα έργα και εντάσσονται στο πλαίσιο των ενδιαφερόντων τους. Οι επιχορηγήσεις αυτές επιβάλλουν ολοκληρωμένες προτάσεις από τη μεριά της Οργάνωσης, ώστε να εξασφαλιστούν σημαντικά ποσά και συνακόλουθα, την ενδεχόμενη δημιουργία μακροχρόνιων προοπτικών συνεργασίας. Τέτοιες επιχορηγήσεις έχουν πραγματοποιηθεί από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, το Ίδρυμα Λάτση ή το Ίδρυμα Μποδοσάκη.

Ακόμη, η χρηματοδότηση γίνεται μέσα από προσφορά υπηρεσιών, αλλά και δωρεές ιδιωτών και επιχειρήσεων. Τα ποσά που λαμβάνουν εδώ διακρίνονται από τεράστιες διαφορές, παρόλα αυτά μπορούν να υπάρξουν μελλοντικές συνεργασίες και να υπάρξει έμμεσο «outsourcing» έρευνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Η πρώτη σημαντική δωρεά από ιδιώτη έγινε για το έργο FeIRd.

Τέλος, άλλες συμπληρωματικές πηγές για την «SciFY» που έχουν αποφέρει κάποια χρηματοδότηση είναι οι μικρο-δωρεές, οι συνδρομές, οι δωρεές σε είδος, η συγχρηματοδότηση έργων από συνεργάτες και οι διαγωνισμοί με χρηματικά βραβεία.

9.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ «ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΣΕΝΑ»

Η Οργάνωση «SciFY» δε διαθέτει κάποιο συγκεκριμένο εργαλείο για τον έλεγχο της αξιολόγησης καθότι δεν υπάρχουν οι απαιτούμενοι οικονομικοί πόροι. Έτσι, λοιπόν, ο προϋπολογισμός βασίζεται σε ένα γενικό πλαίσιο: αρχικά, βασίζεται στις εργατοώρες που έχει προβλεφθεί, από την στοχοθεσία του επερχόμενου έτους και τα έργα προς υλοποίηση.

Βασικός παράγοντας εδώ αποτελεί το εκάστοτε στέλεχος που θα αναλάβει την ευθύνη του έργου, ανάλογα δηλαδή του τομέα (Τεχνικό και Διοικητικό Προσωπικό), της εξειδίκευσης (Junior, Senior, Expert) του προσωπικού και φυσικά του ποσοστού του χρόνου που καλείται να δαπανηθεί από κάθε τέτοιο εργαζόμενο για την εκπόνηση των έργων.

Έπειτα, καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του κάθε έργου καταγράφονται οι ώρες που εκπονούνται σε καθημερινή βάση από το εκάστοτε εργαζόμενο. Έτσι, σε πλάνο ενός μήνα αξιολογείται το σύνολο των εργατοωρών και κατ' επέκταση το κόστος του κάθε έργου για τον Οργανισμό. Απώτερος στόχος για τον Οργανισμό είναι να μην ξεπερνά την πρόβλεψη του προϋπολογισμού, ο οποίος κατά κύριο λόγο βασίζεται σε χορηγίες και χρηματοδοτήσεις.

Είναι άξιο αναφοράς πως το κύριο κόστος για την «SciFY» είναι οι εργατοώρες και ενώ τα πάγια έξοδα είναι μικρότερης σημασίας. Συμπερασματικά, ο Μη Κυβερνητικός Οργανισμός που αναλύουμε δεν διαθέτει τους χρηματικούς πόρους για τη χρήση οικονομικών εργαλείων για περαιτέρω χρηματοοικονομική ανάλυση (δείκτες παραγωγικότητας).

Συνοψίζοντας η Οργάνωση «SciFY» είναι ένας Οργανισμός με εντελώς διαφοροποιημένο αντικείμενο συγκριτικά με τους υπάρχοντες Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς στην Ελλάδα. Αποσκοπεί στην τεχνολογική καινοτομία που θα οδηγήσει στη βοήθεια ευπαθών και μη κοινωνικών ομάδων αλλά και στην ευκαιρία να μοιράσουν τις καινοτομίες τους σε όλους για τη συνέχιση του έργου τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

1. Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N., (2002): “Social Marketing Improving the Quality of Life”, Sage Publications
2. Porter, M., (1980): “Competitive Strategy”, New York, The Free Press
3. Wikipedia: <https://el.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>
4. www.scify.gr

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η εξέταση του στρατηγικού μάνατζμεντ στο εσωτερικό των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στην Ελλάδα. Τη χρήση των εργαλείων στρατηγικού μάνατζμεντ που χρησιμοποιούν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις σε αντιπαραβολή με το στρατηγικό μάνατζμεντ των επιχειρήσεων. Μέσα από την εργασία αντιληφθήκαμε το ρόλο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στο παγκόσμιο αλλά και κυρίως το εγχώριο γίνεσθαι και το ρόλο τους ως εκφραστές των συμφερόντων των πολιτών.

Τα τελευταία χρόνια οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις αναζήτησαν μοντέλα και εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να διαχειριστούν και να εξελίξουν τους Οργανισμούς τους, ώστε να επιβεβαιώσουν ό,τι πρεσβεύουν στις αξίες και την αποστολή τους. Αυτός ο προβληματισμός στο εσωτερικό των Οργανισμών απαντάται στην έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ που ορίζει την κατεύθυνση ενός Οργανισμού μακροπρόθεσμα. Ιδανικά συνδυάζει τους πόρους ενός Οργανισμού σε ένα συνεχόμενα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με τις αγορές στις οποίες λειτουργεί, τους «πελάτες», τους χρηματοδότες και τους χορηγούς ώστε να οδηγήσουν στις ικανοποιήσεις όλων.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι πλέον απαραίτητο στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς διότι υστερούν όσον αφορά την οργάνωση. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν ως αποστολή το «κοινό καλό» το οποίο όμως δεν αποτελεί υποκατάστατο της οργάνωσης, της ηγεσίας, της επίδοσης, των ευθυνών και των αποτελεσμάτων, απαραίτητα συστατικά για την επιβίωση τους.

Η Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Επιστήμη Για Σένα –Science For You» που αναλύσαμε στο τελευταίο κεφάλαιο υιοθετεί το στρατηγικό μάνατζμεντ για τη διαμόρφωση της μακρόχρονης επίδοσής της. Ως Οργανισμός δεν υιοθετεί τις αρχές και τα πρότυπα της ποιότητας λόγω έλλειψης πόρων παρόλα αυτά είναι διατεθειμένη μελλοντικά να τα ενσωματώσει στη στρατηγική της καθώς αναγνωρίζει πως θα της προσδώσει κύρος.

Η Οργάνωση μπορεί να αποτελέσει, όμως, ένα καλό παράδειγμα υιοθέτησης των αρχών Ολικής Ποιότητας. Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δηλαδή η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση και η συμμετοχή όλων στις διεργασίες αποτελούν στοιχεία της Οργάνωσης «SciFY» ούτως ή άλλως.

Ήδη, λοιπόν, λόγω του μη κυβερνητικού χαρακτήρα της Οργάνωσης, η «SciFY» είναι εστιασμένη στον «πελάτη» - αποδέκτη και την δημιουργία αξίας και ποιοτικών προϊόντων για αυτόν. Ως Μη Κυβερνητικός Οργανισμός βασίζεται στους αποδέκτες του λόγω του αντικείμενου του, οι οποίοι τα δοκιμάζουν και καθορίζουν εάν η Οργάνωση θα προχωρήσει με ένα προϊόν.

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για την «SciFY» είναι η συμμετοχή όλων στις διεργασίες του Οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως όλα τα μέλη της συμμετέχουν στη διαδικασία διαμόρφωσης ενός προϊόντος και όλοι λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση ώστε να γνωρίζουν τις δυνατότητες του . Τα μέλη «ενεργοποιούν» το ένα το άλλο και μεταδίδουν το γνωστικό τους αντικείμενο, αυτό αφορά τόσο τους εργαζομένους όσο και τους εθελοντές. Για παράδειγμα, ένας προγραμματιστής θα επεξηγήσει την κατασκευή μίας ιστοσελίδας σε εθελοντή που είναι γνώστης μάρκετινγκ.

Τέλος, όπως έχουμε αναφέρει στη μελέτη περίπτωσης στόχος της «SciFY», είναι η συνεχής βελτίωση τόσο των προϊόντων όσο και των ίδιων των μελών της. Η «SciFY» είναι μία Οργάνωση που εργάζεται συστηματικά για τη βελτίωση του μοντέλου διοίκησης της.

Η Οργάνωση που αναλύσαμε παραπάνω δεν έχει ως βασική επιδίωξη τις αρχές της Ολικής Ποιότητας στο στρατηγικό της σχεδιασμό αλλά θεωρούμε πως θα μπορούσε να αποτελέσει παράδειγμα για την υιοθέτηση αυτής της φιλοσοφίας. Μέχρι στιγμής δεν γνωρίζουμε καμία Μη Κυβερνητική Οργάνωση στην Ελλάδα που να έχει υιοθετήσει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας αλλά ούτε κάποιο εργαλείο ή πρότυπο ποιότητας.

Τελειώνοντας αυτό το μέρος των συμπερασμάτων αξίζει να αναφερθεί πως έγινε μία προσπάθεια να διαπιστωθεί η υιοθέτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ σε ένα Μη Κυβερνητικό Οργανισμό όπως η «Επιστήμη Για Σένα-Science For You». Η Οργάνωση αυτή αποτελεί τη μοναδική στην Ελλάδα η οποία διαφοροποιείται στον τομέα της τεχνολογίας της πληροφορικής και έχει ως στόχο να προσφέρει τα οφέλη της στην Ελλάδα, αλλά και όπου αλλού υπάρχει πρόσφορο έδαφος.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001): «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση: Μια Λευκή Βίβλος», Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες, 25.7.2001, COM (2001) 428 τελικό, σελ. 17
- Κολιόπουλος, Κ., (2008): «Η στρατηγική σκέψη από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα», σελ. 44-45
- Μπινιώρης, Σ. (2009): « Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ΕΚΔΟΣΕΙΣ Π.Χ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ ΕΠΕ
- Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, Απρίλιος 2008 (International Non Governmental Organizations Accountability Charter) annex
- Ψαλλίδας, Ο. (2008): «Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και οι σχέσεις τους με την Ευρωπαϊκή Ένωση», σελ. 3.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ:

1. Wikipedia: <https://el.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>
2. www.scify.gr

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

1. Anthony, R.N., & Herzlinger, R., (1975): "Management Control in Non-Profit Organizations". Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, p. 316.
2. Aras, G. & Crowther, D., (2010): "Destructive creation: A surfeit of NGO's", In NGOs and Social Responsibility, Volume 1, 113-131.
3. Arts, B., Noortmann, M., & Reinalda, B., (eds.) (2001): "Non-State Actors in International Relations", (Aldershot: Ashgate).
4. Ansoff, H. I. (1965): "Corporate strategy", Pelica
5. American Accounting Association. Report of Committee on Basic Auditing Concepts. Sarasota, FL, 1971, p. 15.
6. Averson, P. (1999): "Translating performance metrics from the private to the public sector. Rockville, MD: Balanced Scorecard Institute, 1999:1
7. Andreasen, A. R., & Kotler, P., (2003): "Strategic Marketing for Non-Profit Organizations (6th ed.)", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
8. Aras, G., & Crowther, D., (2010): "Chapter 6 Destructive creation: A Surfeit of NGO's" *In* NGOs and Social Responsibility", NGOs and Social Responsibility Developments in Corporate Governance and Responsibility, Volume 1, 113–131, Copyright 2010 by Emerald Group Publishing Limited
9. Akao, Y., (1990): ed. "Quality Function Deployment", Cambridge, MA. : Productivity Press.
10. Ackoff, R., (1981): "Creating the corporate Future", New York: John Wiley & Sons.
11. Abbott, L., (1955): "Quality and Competition", New York: Columbia University Press, p. 126-127.
12. Broh, R. A, (1982): "Managing Quality for Higher Profits", McGraw-Hill, New York, p.3.
13. Breyfogle F., W., (1999): "Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods". New York: John Wiley & Sons.

14. Bendapudi, N., Singh, S. N., & Bendapudi, V. (1996): "Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 3, pp.33-49.
15. Borwankar, A., S., & Velamuri R., (2009): "The potential for management development in NGO-private sector partnerships", *Journal of Management Development*, Vol. 28 Iss 4 pp. 326- 343.
16. Bourgeois, L.J., (1980): "Strategy and environment: a conceptual integration", *Academy Management R*
17. Brinckerhoff, P.T, (2009): "Mission-Based Management: Leading your Not-for-Profit in the 21st Century", John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.eview
18. Bennis, W. & Nanus, B. (1985): 'Leaders: The strategies for taking charge', Harper & Row
19. Bryson, J.M. (1995): "Strategic Planning for public and nonprofit organizations" (2nded), Jossey-Bass.
20. Barry, B. W. (1986): "Strategic planning for non-profit", Amherst Weider Foundation
21. Boschken, H. L. (1988): "Strategic design and organizational change", University of Alabama Press.
22. Barnard, C. (1938): "The functions of the executive", Harvard University Press
23. Chajet, C., (1989): "The making of a new corporate image", *The journal of Business Strategy*, May/June, 18-20.
24. Clark, M., & Mills, S. J. (1993). The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(6), 684–691.
25. Clark, R., (1976): "Policy Implementation: Problems and potentials." The Southern Political Science Association Meeting.
26. Clark, J., (1991): "Democratizing Development: The Role of Voluntary Organizations", London: Earthscan.
27. Cerni, M. M., (1988): "Non-Governmental Organizations and Local Development", World Bank Discussion Paper No. 40 . Washington, DC: The World Bank

28. Cutt J. & Murray, V. (2000) : “Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organization”, London: Routledge
29. Collins, R. (2014): “Is there a better way to analyse the business environment?”, University of Reading
30. Crittenden, J. C. (2000): ‘Spinning straw into gold: The tenuous strategy, funding and financial performance linkage’, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29(1) Supplement
31. Collins, J.C. & Porras, J.I. (1994): “Built to last: Successful habits of visionary companies”, Random House
32. Cooke, R.A. & Rousseau, D.M. (1988): “Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture”, *Group and Organization Studies* 13: 245–73.
33. Christian, J., (1992): “Marketing Designs for Nonprofit Organizations”. Fund Raising Institute, 1992, p.32.
34. Coate, E.,L., (1990): “TQM on campus: Implementing total quality management in a university setting”, *Business Officer*. Vol. 24, No.5.
35. Crosby, P.B., (1979): “Quality is Free”, McGraw-Hill, New York, NY, p.15.
36. Courtney R.B. (1996): “Managing voluntary organization, New Approaches”, ICSA, London: Routledge
37. Courtney, R., (2002): “ Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations”
38. Dean, J.W., Evans, J.R.,(1994) : “Total Quality, Management, Organization and Strategy”. West Publishing Company, St. Paul, MN.
39. Dale, B.G., McQuater, R., (1998): “Managing Business Improvement & Quality Implementing Key Tools and Techniques”. Blackwell Business, Oxford.
40. Drucker, P.F., (1974): “Management: Tasks, Responsibilities, Practices.” New York: Harper & Row, p. 494- 496.
41. Drucker, P.F, (July –August 1989): “What business can learn from nonprofits”, *Business Review*
42. Drucker, P.F., (1990): ‘Managing the nonprofit Organization- Principles and Practices’, Harper Business

43. Dolnicar, S., Lazarevski, K., (2009): "Marketing in Non-profit Organizations: an international perspective". *International Marketing Review*, 26 (3), 275-291. Copyright Emerald Group Publishing Limited 2009.
44. Drabek, A.G, (1987) : ' Development Alternatives: The Challenge for NGOs – An Overview of the Issues', *World Development*, Vol. 15, Supplement, pp. ix-xv, Pergamon Journals Ltd
45. Deming, W. E., (1950): "Some theory of survey", *Samling*, NEW YORK: Wiley.
46. Deming, W. E., (1989): "Out of the Crisis, Quality Productivity and Competitive Position", Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, M.A.
47. Dale, B.G., (1999): "Managing Quality". Blackwell Publishers, Oxford.
48. Evans, J.R.& Lindsay, W.M. (1999): "The Management and Control of Quality". South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
49. Evans, J. & Lindsay, W., (2005): "The Management and Control of Quality", Sixth edition, Thomson South Western, P.40.
50. Edwards, C.D., (1968): "The Meaning of Quality" in *Quality Progress*, p.37.
51. Ebrahim, A., (2003): "Accountability in practice: mechanism for NGOs", *World Development* 31(5): 813-29.
52. Edwards, M. (2000): "NGO Rights and Responsibilities: A New Deal for Governance", London: The Foreign Policy Centre
53. Edwards, M.& Gaventa, J., (eds.) (2001): "Global Citizen Action", (Boulder: Lynne Rienner).
54. Excellence in view, Quality Standards Task Group 2000a; and Self-assessment workbook: Measuring success, Quality Standards Task Group 2000b
55. Fox, J & Brown, L.D., (1998): "The Struggle for Accountability: NGOs, Social Movements, and the World Bank"
56. Follett, M.P., (1941): "Dynamic administration", (E. Fox and L. Lyndall, eds), Harper & Row.
57. Frumkin, P. & Andre-Clark, A. (2000): 'When missions, markets and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29(1) Supplement: 141–63

58. Frumkin, P., and K., Mark T, (2000): "Strategic Positioning and Financing of Non-Profit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?", The Hauser Center for Non-Profit Organizations and the Kennedy School of Government, Harvard University, Working Paper No. 2
59. Fine, S., (1992): "Marketing the Public Sector", Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies (Transaction Publishers, NJ, 1992), p.160.
60. Fayol, H. (1949): "General and Industrial Management", New York: Pitman Corporation, p.107
61. Fisher, J., (1998): 'Non governments. NGOs and the Political Development of The Third World', West Hartford: Kumarian Press
62. Gaurun, V., & Galef, J., (2005): 'NGOs in Bangladesh: Activities, Resources, and Governance', World Development Vol .33, No. 12, pp. 2045-2065.
63. Garilao, E. (1982): 'A study of PBSP-assisted private voluntary organizations (PVOs): An assessment of PBSP's efforts in assisting PVOS to be effective', M.M. Thesis (Manila; Asian Institute of Management), pp.157-164.
64. Garilao, E.D., (1987): "Indigenous NGOs as Strategic Institutions Managing the Relationship with Government and Resource Agencies", World Development, Vol.15, Supplement, pp. 113-120
65. Grant, R. (1997): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", in S. Segal-Horn (ed.) The strategy reader, Blackwell
66. Ghobadian, A. & Woo, H. S. (1994) 'Characteristics, benefits and shortcomings of our major quality awards', International Journal of Quality and Reliability Management 13(9): 10-44.
67. Goetsch, D.L., Davis, S.B., (1997): "Introduction to Total Quality, Quality Management for Production, Processing, and Services". Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
68. Gruber, R. E., & Mohr, M., (1982): "Strategic management for multi-programme nonprofit organizations", California Management Review 24(3): 15-22
69. Goel, O.P., (2004): "Strategic Management and Policy Issues of NGOs", Isha Books

- 70.Goold, M., (1997): “Institutional Advantage: A way into strategic management in nonprofit organizations”, Long Range Planning 30
- 71.Gannon, M.J. (1997): “Management: An Organizational Perspective”, Boston, MA: Little, Brown, p.140
- 72.Garvin, D. A., (1987): “Competing on the eight dimensions of quality”, Harvard Business Review, Vol. 65, No.6, pp. 101-9.
- 73.Garvin, D., (1988): “Managing Quality: the strategic and competitive edge”, New York: The Free Press.
- 74.Hung, C. F. (2005). Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal o Public Relations Research*, 17(4), 393–425
- 75.Hung, C. F. (2007). Toward the theory of relationship management in public relations: How to cultivate quality relationships? In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*. (pp. 443–476). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 76.Holcombe, Susan H et al (2004): “Managing Development: NGO Perspectives”, *International Public Management Journal*, Stamford, Vol. 7, No. 2, 2004.pp. 187-206
- 77.Hon, L., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Retrieved April 7, 2012from. http://www.instituteforpr.org/research_single/guidelines_measuring_relationships
- 78.Hudson, M., (1995) : “Managing without Profit”, Penguin
- 79.Hilhorst, D., (2001): “Being Good at Doing Good? Review of Debates and Initiatives Concerning the Quality of Humanitarian Assistance”, paper presented at the International Working Conference: Enhancing the Quality of Humanitarian Assistance, Netherlands Ministry of Foreign Affairs, The Hague, 12 October.
- 80.Ho, S. K., & Wearn, K., (1995): “A TQM model for higher education and training”. *Training for Quality*, 3(2), 25-33.
- 81.Hill, C.W.L & Jones, G.R., (1998): “Strategic Management—An Integrated Approach”, 4th edition. Boston: Houghton Mifflin Co., chapter 12
- 82.Ishikawa, K., (1985): “What is Total Quality Control? The Japanese Way”. Prentice-Hall, London.

- 83.Imai, M., (1986): “Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success”. McGraw-Hill, New York.
- 84.Juran, J. (1974): “Total Quality Control Handbook”, McGraw-Hill, N.Y.
- 85.John, C., (1992): “Democratizing development: NGOs and the state, Development in Practice”, 2:3, 151-162.
- 86.Josselin, D., & Wallace, W., (eds.) (2001): “Non-State Actors in World Politics”, (Houndmills: Palgrave).
- 87.Kylander, N., & Stone, C., (2012): “ The Role of Brand in Nonprofit Sector”, Stanford Social Innovation Review
- 88.Khan, M.M., (2003): “Accountability of NGOs in Bangladesh. A critical overview”, Public Management Review, 5:2, 267-278
- 89.Korten, D., (1986): “Micropolicy Reform: the Role of Private Voluntary Agencies”, Working paper No.12 of the National Association of Schools of Public Administration (Washington DC: NASPA).
- 90.Kajimbwa, M. (2006): “NGOs and their role in the global south”, International Journal of Not for Profit Law, 9(1), 58-64.
- 91.Katsioloudes, M., (1997): “Strategic Planning for the Nonprofit Sector...Theory & Cases, 3rd ed. (New York: McGraw Hill, 1997), p. 48.
- 92.Katsioloudes, M., (2006): “Strategic Management-Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations (Managing Cultural Differences)”, Elsevier Inc
- 93.Kotler, P., Roberto, N.,& Lee, N.,(2002): “Social Marketing Improving the Quality of Life”, Sage Publications
- 94.Kearns, K. P. (2000): “Private sector strategies for social sector success”, Jossey-Bass.
- 95.Kaplan R.S. and Norton D.P.,: “The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action”. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 1996; The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2000
- 96.Leon P. (1977):“A theory of termination. The American Political Science Conference”, September 1977.

- 97.Lovelock, C., H. and Winberg, C., B., (1989): “Public & Nonprofit Marketing”. The Scientific Press, 2nd ed., Preface, 1989
- 98.Lewin, K (1957): “Field Theory in Social Science”, Harper
- 99.Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978): “Organizational strategy, structure and process”, McGraw-Hill
- 100.Mostashari, A., (2005): ‘An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management’, Iranian Studies Group
- 101.Mintzberg, H (1978) : “ Patterns in Strategy Formulation”, Management Science 24 :945
- 102.Mintzberg, H., & Westley, F. (1992): ‘Cycles of organizational change’, Strategic Management Journal 13: 39–59.
- 103.Mintzberg, H., (1994): ‘The rise and Fall of strategic planning’, Prentice-Hall
- 104.Mintzberg, H. & Waters, J. (1997): ‘Of strategies, deliberate and emergent’, in S. Segal-Horn (ed.) The strategy reader, Blackwell.
- 105.McQuater, R.E., Scurr, C.H., Dale, B.G., Hillman P.G.(1995): “Using quality tools and techniques successfully”, The TQM Magazine. Vol. 7, No. 6, 37–42.
- 106.McConnel, J., (1989): “The Seven Tools of TQC”, 3rd edition. The Delaware Group, NSW.
- 107.Minoura, T. (2002), “Address to the world-class manufacturing forum”, available at:
www.electronicsscotland.org/industry_comment/comment_item.cfm?itemID
- 108.Nutt, P.C. & Backoff, R.W. (1992): “Strategic management of public and third-sector organizations”, Jossey-Bass.
- 109.Nelson, P.J., (1995): “The World Bank and Non-Governmental Organizations. The Limits of Apolitical Development”, (New York: St. Martin's Press and Houndmills: Macmillan Press).
- 110.Najam, A. (1996): “NGO Accountability: A Conceptual Framework”, Development Policy Review, 14:4, pp. 339-53.
- 111.Nadler, D.A. (2004): “What’s the Board’s role in strategy development? Engaging the board in corporate strategy”, Strategy and Leadership, Vol. 32 No.5, pp.25-33.

112. Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., Goodspeed T., (2009): "A Guide to Social Return on Investment", Cabinet Office
113. Oster, S.M, (1995): "Strategic Management for Nonprofit Organizations", by Oxford University Press, Inc.
114. O'Brien, R., Goetz, A.M., Scholte J.A. & Williams, M. (2000): "Contesting Global Governance. Multilateral Economic Institutions and Global Social Movements", (Cambridge: Cambridge University Press).
115. Odendahl, T., (1989): "The Culture of Elite Philanthropy in the Reagan Years," Nonprofit Voluntary Sector Quarterly. Fall, pp. 232-40
116. Osborne, S.P., (1996): 'Managing in the voluntary sector- a handbook for managers in charitable and non-profit organizations', International Thomson Business Plan
117. O'Neil, J. (2007). The link between strong public relationships and donor support. Public Relations Review, 33(1), 99–102.
118. Plowman, K. D. (2005). Conflict, strategic management, and public relations. Public Relations Review, 31(1), 131–138.
119. Pei-heng, C., (1981): 'Non-governmental Organizations at the United Nations. Identity, Role and Function', New York: Praeger
120. Princen, T., & Finger, M., (1994): "Environmental NGOs in World Politics. Linking the Local and the Global", (London: Routledge). Pettigre, A. and Whipp, R. (1993): "Managing the twin processes of competition and change: The Role of Intangible assets", Blackwell
121. Pettigre, A. and Whipp, R. (1993): "Managing the twin processes of competition and change: The Role of Intangible assets", Blackwell
122. Porter, M.E. (1980): "Competitive strategy", Free Press, New York
123. Porter M. (1985): 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', The Free Press
124. Porter, M.E., (1996): "What is Strategy?", Harvard Business Review
125. Peters, T. & Waterman, R.H. Jr (1982): "In search of excellence: Lessons from America's best run companies", Harper & Row.

126. Pearce II, J.A., & R. B. Robinson, R.B., Jr. (1991): "Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy", 4th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1991).
127. Perkins, D.N. T., (1977): "Evaluating social intervention: A conceptual schema. *Evaluation Quarterly*. Vol.1, November 1977, pp. 642-645.
128. Pande, P., Neuman, R. and Cavanagh, R. (2000), "The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance", McGraw Hill, New York, NY.
129. Pope, D., Parris, A. and Hill, K. (2004), "The Lean Church", *Regent Business Review*, March/April, No. 10, pp. 11-16.
130. Rootes, C., (ed.) (1999): "Environmental Movements. Local, National and Global", London: Frank
131. Rowland-Jones R., Page-Thomas K., Thomas P.T. (2007): "Quality Management: Tools & Techniques: Profiling SME use & Customer Expectations", *International Journal of Quality and Standards*. Vol. 1, No -1, 163 – 179.
132. Rubin, M. (1988): "Charity and community in mediaeval Cambridge", Cambridge University Press. Cass).
133. Rossi. P., Freeman, H.E. & Wright S. (1979): "Evaluation: A Systematic Approach", Beverley Hills, CA.: Sage Publications, p.283
134. Stride, H., (2006): "An Investigation into the Values Dimensions of Branding: Implications for the Charity Sector", "A Brand New World for Nonprofits", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.11, No. 2, 2006:115-24.
135. Shaw, S., & Allen, J. B. (2006). "We actually trust the community:" Examining the dynamics of a nonprofit funding relationship in New Zealand. *Voluntas*, 17 (September (3)), 211–220.
136. Schein, E.H. (1992): "Organizational culture and leadership", Jossey-Bass
137. Stone, M. M., Bigelow, B. and Crittenden, W. (1999): 'Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions', *Administration and Society* 31(3)
138. Srinivas, H., (2015): "The Concept of Accountability: Implications for NGOs". GDRC Research Output E-054.

- 139.Sand, M. A. (2005) : “How to manage an Effective Nonprofit Organization”, by Book-mart Press
Simons, R (1995): “Control in an Age of Empowerment”, Harvard Business Review: 80
- 140.Slim, H., (2002):“By what authority? The legitimacy and accountability of non-governmental organizations”, Journal of Humanitarian Assistance, at www.jha.ac/articles/a082.htm.
- 141.Spear, S.J. (2004), “Learning to lead at Toyota”, Harvard Business Review, pp. 78-88.
- 142.Singh, M., Khan, I.A., Grover, S., (2012): “Tools and Techniques for Quality Management in Manufacturing Industries”, YMCA University of Science & Technology, Harayna.
- 143.Steiss, A. W., (2003): “Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, Marcel Dekker, Inc.
- 144.Tandon, R., (1987): “The Relationship between NGOs and the Government”, New Delhi. Thomas, A., Carr, S., & Humphreys, D., (eds.) (2001): “Environmental Policies and NGO Influence. Land Degradation and Sustainable Resource Management in Sub-Saharan Africa”, (London: Routledge).
- 145.The National Nonprofit Leadership and Management Journal, Volume 18, Number 1, January/February 200
- 146.Vancil, R.F., (1977):“Strategy formulation in complex organizations. Strategic Planning Systems. Peter Lorange and Richard F. Vancil, eds. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., p. 4.
- 147.Vivian, J. (1994): ‘NGOs and Sustainable Development in Zimbabwe: No Magic Bullets. Development and Change, 25 (1), 167-19
- 148.Vimala Parthasarathy (2011): “What do donors want of NGOs? Some Empirical Evidences from Indian NGOs, Elixir International Journal Mgmt. Arts 39 (2011) 5093-5097
- 149.Weiss., C., H., (1972), Evaluation Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.,
- 150.Wheelen & Hunger, (2015): “Strategic Management and Business Policy”, Pearson Education, Inc.

151. World Bank, "Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between the World Bank and Non-Governmental Organizations", Operations Policy Department, World Bank, reproduced in the website of The Global Development Research Center (GDRC), 1995. pp.7-9

152. Wholey, J., S., (1972): "What can we actually get from program evaluations?" Policy Science. Vol. 3, No. 3

153. Wiggill, M. N., Naudé, A. M. E., & Fourie, L. M. (2009). Strategic communication management by NPOs in the adult literacy sector in South Africa. *Communicare*, 28 (July (1)), 50–67.

154. Waters, R. D. (2009). Comparing the two sides of the nonprofit organization–donor relationship: Applying co-orientation methodology to relationship management. *Public Relations Review*, 35(June (2)), 144–146

155. Womack, J.P. and Jones, D.T. (1996), "Lean Thinking", Simon & Schuster, New York, NY.

156. Walsh, E., & Lenihan, H., (2006): "Accountability and Effectiveness of NGOs: adapting business tools successfully", *Development in Practice*, 16:5, 412-424.