



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
ΑΕΡΟΝΑΥΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ - ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΑΣΜΑΤΩΝ
ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΟΥΣ**

ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ ΛΥΣΑΝΔΡΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΙΦΙΓΕΝΕΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών
Πληροφοριών - Διερεύνηση της Ικανοποίησης των Πελατών
και των Χασμάτων Μεταξύ των Προσδοκιών και των
Αντιλήψεων τους**

Μαργαρίτα Λυσάνδρου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ιφιγένεια Γεωργίου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος , 2016

Περίληψη

Θέμα της παρακάτω μεταπτυχιακής διατριβής είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, τόσο για τη διατήρηση, όσο και για την αύξηση των πελατών της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών. Παρουσιάζονται θέματα όπως οι προσδοκίες, οι αντιλήψεις και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών που αποτελεί ουσιαστικά και το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα στηριχτεί η έρευνα για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στην εν λόγω υπηρεσία. Αναλύεται το μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών SERVQUAL και συνάμα αναπτύσσεται η έννοια των χασμάτων στην μεθοδολογία SERVQUAL, καθώς επίσης αναλύονται και οι λόγοι ύπαρξης των χασμάτων αυτών.

Στην μεταπτυχιακή αυτή διατριβή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL. Η εμπειρική έρευνα γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων προς τους πελάτες και προς τη διεύθυνση της υπηρεσίας, καθώς επίσης και προς τους εργαζόμενους στα υπόλοιπα τμήματα της Πολιτικής Αεροπορίας, οι οποίοι αποτελούν και τους εσωτερικούς πελάτες της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών.

Τέλος, παρουσιάζονται προτάσεις - εισηγήσεις -στρατηγικές που στόχο έχουν την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που θα συμβάλουν στην αναβάθμιση της υπηρεσίας, στην ικανοποίηση των πελατών της, στην ασφάλεια των παρεχόμενων πληροφοριών και στην αποφυγή πληθώρας κινδύνων που ενδέχεται να οδηγήσουν σε δυσλειτουργία, απώλεια φήμης ή ακόμα και σε νομικές κυρώσεις.

Summary

Subject of the following study is to provide quality service, both for conservation and for the increase of the Aeronautical Information Service clients. Featured topics such as expectations, perceptions and satisfaction of customers are presented at this study. Is an attempt to identify who are essentially the dimensions of quality services which constitute the theoretical background on which the research will be based on providing quality services. Furthermore, SERVQUAL quality model is analyzed in the services and at the same time is developed the notion of gaps in SERVQUAL methodology and the reasons of existence of these gaps.

The study presents also the results of empirical research under SERVQUAL model. Empirical research is done using questionnaires to customers and to the director manager of the Aeronautical Information Services, as well as to employees in other departments of Civil Aviation, who form their internal customers.

Finally, it provides suggestions and strategical aimed at the implementation of Total Quality in the Aeronautical Information Service, which will contribute to the upgrading of the service , to customer satisfaction , security of information and avoiding risks multitude that can lead to disfunction , loss of reputation or even legal sanctions.

*Στα δύο μου παιδιά Κοσμά και Μαρία
για την δύναμη που μου χαρίζουν
και στον σύζυγο μου Χριστόφορο Κωνσταντινίδη
για την πολύτιμη στήριξή του...*

Περίληψη Ελληνικά	4
Περίληψη Αγγλικά.....	5

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	9
1.1. Αντικείμενο και Στόχοι της Έρευνας	10
1.2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	11
2. Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	14
2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Ιστορική Ανάδρομη.....	14
2.2. Τα Οφέλη και τα Κόστη από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	16
2.3. Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες στον Χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	19
2.4. Ποια Είναι τα Προβλήματα στην Δημόσια Υπηρεσία που Επηρεάζουν την Παροχή Ποιότητας στις Υπηρεσίες.....	21
2.5. Εισηγήσεις – Προτάσεις.....	22
3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Αεροναυτιλίας.....	24
3.1. Σύντομη Περιγραφή των Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας.....	24
3.2. Οι Απαιτήσεις των Εσωτερικών και Εξωτερικών Πελατών της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών.....	27
3.3. Πως Μπορεί η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών να Πετύχει ένα Υψηλό Επίπεδο Υπηρεσιών.....	29
3.4. Ποιότητα Υπηρεσίας και Μέτρηση Ποιότητας.....	30
4. Μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης πελατών.....	32
4.1. Το Υπόδειγμα SERVQUAL.....	32
4.2. Χάσματα Ποιότητας.....	36
5. Μεθοδολογία της Έρευνας.....	40
5.1. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ερωτηματολογίου.....	40
5.2. Στόχοι της Έρευνας.....	42
6. Ανάλυση Χασμάτων	44
6.1. Εξέταση Χασμάτων Ποιότητας Υπηρεσιών Όπως Παρέχονται από τις Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών.....	44
7. Αποτελέσματα Έρευνας.....	46
7.1. 1 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών.....	46
7.2. 2 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών.....	47
7.3. 3 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών.....	48
7.4. 4 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών.....	49
7.5. 5 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών.....	51
8. Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	55
8.1. T-test Ανάλυση.....	55
8.2. Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας των Επτά Διαστάσεων.....	61
9. Συμπεράσματα έρευνας	68

9.1.	Ανάλυση Συμπερασμάτων.....	68
9.2.	Συσχέτιση Χασμάτων.....	70
10.	Επίλογος	74
10.1.	Προτάσεις- Στρατηγικές Εφαρμογής της ΔΟΠ.....	74
Παράρτημα.....		78
A	Κατάλογος Γραφημάτων	78
B	Κατάλογος Πινάκων.....	79
Γ.	Ερωτηματολόγιο.....	80
Γ.1.	Ερωτηματολόγιο Πελατών.....	80
Γ.2.	Ερωτηματολόγιο Διεύθυνσης	86
Βιβλιογραφία		89

*«Όλοι μας τη θαυμάζουμε
Πολλοί από εμάς τη θέλουμε
Λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε»
(Η ποιότητα μέσα από τα μάτια του Pfeffer)*

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Στις μέρες μας είναι γεγονός ότι οι δημόσιες υπηρεσίες παρουσιάζουν ορισμένα πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά που θέτουν ως απαραίτητο εργαλείο την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα Διατριβή θα ασχοληθούμε με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που ανήκει στο τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας της Δημόσιας Υπηρεσίας. Αρχικά, θα πρέπει να διασαφηνίσουμε ότι η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών ανήκει στις υπηρεσίες Αεροναυτιλίας μαζί με την Υπηρεσία Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας και τις Υπηρεσίες Επικοινωνιών και Αεροναυσιπλοίας.

Όπως έχουμε αναφέρει και πιο πάνω, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών και είναι απαραίτητα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- Είναι καλά οργανωμένη υπηρεσία σε σχέση με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα
- Μπορεί να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα και στις εξελίξεις της σύγχρονης πραγματικότητας
- Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από την άποψη εξυπηρέτησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών

- Τέλος, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο μπροστά στις αλλαγές των Ευρωπαϊκών κανονισμών και διαδικασιών και μπροστά στη χάραξη – δημιουργία του ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού.

Η ενασχόληση με το θέμα Ολικής Ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών κρίνεται απαραίτητη γιατί πρόκειται για υπηρεσία που έχει ως αποστολή της την οργάνωση, ανάπτυξη και τον έλεγχο του συστήματος αερομεταφορών της χώρας καθώς επίσης, είναι υπεύθυνη για την διαμόρφωση της πολιτικής στις αερομεταφορές. Επιπλέον, ο λόγος που επιλέχτηκε η συγκεκριμένη υπηρεσία είναι επειδή η ποιότητα των αεροναυτικών πληροφοριών που είναι υποχρεωμένη σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας να παρέχει στους αεροναυτιλωμένους, όπως πληρώματα αεροσκαφών, αεροπορικές εταιρείες, αντιπροσώπους αερομεταφορών κ.α. είναι ζωτικής σημασίας για την ασφαλή πλοήγηση των αεροσκαφών. Έπειτα, η υπηρεσία βρίσκεται μπροστά στο ενδεχόμενο μετάβασης από τον δημόσιο τομέα στον ιδιωτικό, με την προοπτική να ανήκει σε Ιδιωτική Εταιρεία Κρατικού Δικαίου. Μπροστά σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο, οι αρχές Ολικής Ποιότητας θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εσωτερικών πελατών σε σχέση με την ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών πελατών όσο και των εξωτερικών πελατών της υπηρεσίας.

1.1 Αντικείμενο και Στόχοι της Έρευνας

Έχοντας λοιπόν τα πιο πάνω κατά νου, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποδεικνύεται βιβλιογραφικά ως μια φιλοσοφία διοίκησης που πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα σε ένα οργανισμό ή μια υπηρεσία, θα προσπαθήσουμε να πραγματοποιήσουμε τον βασικό σκοπό της Διατριβής αυτής που είναι να εξετάσει κατά πόσο η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών εφαρμόζει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε ορισμένες διαδικασίες της. Στόχος είναι να βολιδοσκοπήσουμε τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών της υπηρεσίας σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν και κατ'επέκταση να ερευνήσουμε εάν συγκλίνουν οι απόψεις των πελατών αναφορικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους γύρω από τις βασικές διαστάσεις ποιότητας, της Ασφάλειας, της Επικοινωνίας, της

Ανταπόκρισης, της Αξιοπιστίας, της Προσβασιμότητας, της Ανταπόκρισης και των Απτών Στοιχείων. Ουσιαστικά, με την εκπόνηση της Διατριβής αυτής, εκείνο που κατά κύριο λόγο επιχειρείται είναι κατά πόσο οι πελάτες της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών λαμβάνουν ποιοτικές Υπηρεσίες, έπειτα εξετάζεται εάν τις λαμβάνουν στον βαθμό που προσδοκούν και τέλος επιχειρείται να διερευνηθεί πως οι πελάτες της υπηρεσίας ιεραρχούν τις επτά βασικές διαστάσεις ποιότητας ανάλογα με τον βαθμό σημαντικότητας που έχει η κάθε μια από τις διαστάσεις αυτές για την ικανοποίηση των πελατών και εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

Η έρευνα γίνεται στο πλαίσιο της προσπάθειας να σκιαγραφηθούν και να αποτυπωθούν οι παράγοντες που εμπλέκονται στην παροχή ποιοτικών ή μη ποιοτικών υπηρεσιών στους εσωτερικούς πελάτες του τμήματος και κατ'επέκταση στους εξωτερικούς πελάτες.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της μελέτης, επιχειρείται η διατύπωση ορισμένων προτάσεων οι οποίες ενδεχομένως να συμβάλλουν στην βελτίωση της διοίκησης του τμήματος και στον τρόπο λειτουργίας του.

1.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Τα σύγχρονα θεωρητικά μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στηρίζονται στις θεμελιώδεις προσεγγίσεις κλασσικών ερευνητών της ποιότητας. Ενδεικτικά αναφέρεται η συμβολή των παρακάτω ερευνητών.

Η προσέγγιση της ποιότητας προσεγγίζοντας το μέτρο της ποιότητας της εξυπηρέτησης τράβηξε την προσοχή όταν παρουσιάστηκε αρχικά από τον Parasuraman το 1985, ενώ εξελίχθηκε από τον ίδιο το 1998. Ο Parasuraman τόνισε επίσης ότι η αξιολόγηση του συστήματος παροχής ποιότητας υπηρεσιών εξαρτάται από την μέτρηση των προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών, για την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει ένας οργανισμός.

Η θεωρία της ΔΟΠ στηρίζεται στην εισαγωγή της ιδέας του ελέγχου ολικής ποιότητας από τον Feigenbaum (Witt et al. 1994), ο οποίος είχε απώτερο στόχο την εμπλοκή όχι μόνο της παραγωγής αλλά και ολόκληρου του οργανισμού. Η ανάπτυξη του όρου

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κατά τον Kanji (Witt et al. 1994), περιγράφεται ως εξής: ποιότητα: η διαρκής ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Ολική ποιότητα: να επιτυγχάνεις της ποιότητα σε χαμηλό κόστος. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: να εξασφαλίζεις την ολική ποιότητα εμπλέκοντας την καθημερινή δέσμευση όλων.

Για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών έχουν αναφερθεί πολλοί ερευνητές Έλληνες και ξένοι. Ο Στεφανάτος αναφέρει πως ο επίσημος ορισμός της όπως αναφέρεται στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 είναι ο ακόλουθος τρόπος διοίκησης μιας υπηρεσίας ή οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία (Στεφανάτος 2000).

Όσον αφορά τη σχέση της Ολικής Ποιότητας και της ανώτατης διοίκησης έχει ασχοληθεί ο Δρ. Juran, ο οποίος αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας . Επίσης, θεωρεί ότι για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα, η πιο πρόσφορη μέθοδος είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας (Δερβιτσιώτης 2004).

Μια πολύ σημαντική σχέση στην οποία οφείλει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα μια υπηρεσία είναι η σχέση με τον πελάτη. Η αντίληψη που διαμορφώνει ο εξωτερικός πελάτης για μια υπηρεσία επηρεάζεται κατά τον Diedronck Roland Van από την γενική εικόνα του τομέα ή της υπηρεσίας (Diedronck 1992) και κατά τον Aubrey Charles από τη γενική εικόνα των ικανοτήτων του προσωπικού (Charles 1985). Ενώ, κατά τους Boulding, Kalra, Zeithaml και Stealin, η εικόνα της ποιότητας που έχει ο πελάτης για την υπηρεσία προκύπτει από τη σχέση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της παρεχόμενης υπηρεσίας(Boulding, Kalra, Stealin, Zeithaml 1993) .

Τα εδάφια του προτύπου ISO 9001:2000 που αναφέρονται στην ικανοποίηση του πελάτη είναι :

5.2 «Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των πελατών και ότι ικανοποιούνται με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης του».

7.2.3 «Επικοινωνία με τους πελάτες: Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει την κατάλληλη επικοινωνία με τους πελάτες σχετικά με πληροφορίες για το προϊόν ή την υπηρεσία, συμβάσεις, ανατροφοδότηση από τον πελάτη και παράπονα πελατών, προκειμένου να είναι σε θέση να συμμορφωθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους ».

8.2.1 «Ως μια από τις μετρήσεις της επίδοσης του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τις πληροφορίες τις σχετικές με την αντίληψη των πελατών κατά πόσο ο οργανισμός έχει εκπληρώσει τις απαιτήσεις του ».

Τέλος, ο Bo Edvardson παραθέτει ορισμένους παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Μερικοί από τους παράγοντες αυτούς είναι οι εξής:

-Η εστίαση του πελάτη

-Η δέσμευση όσον αφορά την ποιότητα στην ανάπτυξη στρατηγικής και στην ευρύτερη κουλτούρα της επιχείρησης

-Η εστίαση στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών

Οι βελτιώσεις ποιότητας που οδηγούν στην παραγωγικότητα και κερδοφορία

-Η εστίαση στην διαχείριση παραπόνων

-Η συστηματική μέτρηση ποιότητας πελατών και εργαζομένων

-Η εστίαση στη δέσμευση των εργαζομένων και τη συμμετοχή των πελατών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα

-η επιβράβευση βελτιώσεων ποιότητας (Edvardson 1994).

Κεφάλαιο 2

Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Ιστορική Ανάδρομη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων και υπηρεσιών ξεκίνησε να εφαρμόζεται από την ένωση Ιαπώνων επιστημόνων ήδη από το 1949. Μετά από τριάντα χρόνια επιχειρήθηκε στις ΗΠΑ και λίγο αργότερα στην Ευρώπη.

Οι Juran και Deming θεωρούνται πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας και μαζί με άλλους σπουδαίους θεωρητικούς, όπως ο Grosby και Ishiwaka χάραξαν μια νέα φιλοσοφία διοίκησης. Ο Shewhart στην δεκαετία του 1920 διαπιστώνει πως ο περιορισμός στη μεταβλητότητα στην παραγωγή μέσω στατιστικών ελέγχων και εργαλείων βελτιώνει την ποιότητα. Αργότερα, ο Deming (1986) ανέπτυξε το αίσθημα της δέσμευσης από την πλευρά των υπαλλήλων για την διασφάλιση της ποιότητας και θεώρησε πως σε αυτό διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο η διοίκηση του οργανισμού. Κατά την ίδια περίοδο, ο Juran (1986) ανέπτυξε την «τριλογία της ποιότητας» βασισμένη σε τρεις μεταβλητές: σχεδιασμό, έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας. Ο σχεδιασμός συνδέεται με τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού, ο έλεγχος εστιάζει σε ελεγκτικές μεθόδους και διασφαλίζει ότι τηρούνται οι βασικές προδιαγραφές των ποιοτικών προτύπων. Η βελτίωση της ποιότητας αναφέρεται στα συστήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και υποστηρίζει την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Ο Ishikawa πιστεύει πως το σύνολο των μελών ενός οργανισμού πρέπει να μοιράζεται ένα κοινό όραμα για την ποιότητα, η οποία πρέπει να αποτελεί στόχο όλων των επιπέδων της οργανωσιακής ιεραρχίας (Evans 1999).

Σήμερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί το τρίτο και τελευταίο στάδιο στην πορεία εξέλιξης της ποιότητας. Είχαν προηγηθεί η Επιθεώρηση και ο Ποιοτικός Έλεγχος που βρίσκονται στο πρώτο στάδιο όπου μέσα από τις μετρήσεις των διαδικασιών

αυτών προλαμβάνεται η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων και λαθών. Από το 1950 εμφανίζεται από τον Feigenbaum ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος που έχει την έννοια της εμπλοκής όλων των φορέων στον τομέα της Ποιότητας. Στο επόμενο στάδιο, η διασφάλιση της Ποιότητας καθορίστηκε μέσα από προγραμματισμένες ενέργειες και διαδικασίες που ουσιαστικά διασφαλίζουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Για την διασφάλιση της ποιότητας δημιουργήθηκαν ειδικά πρότυπα, όπως για παράδειγμα το ISO (International Organization for Standardization- Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης).

Όπως έχουμε προαναφέρει, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί το τελευταίο στάδιο και αφορά την βελτίωση της ποιότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών ως σύνολο. Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη, οι πιο μοντέρνες προσεγγίσεις για την ποιότητα έχουν αναδυθεί σταδιακά μέσω σταθερής εξέλιξης μέσα από τα τρία στάδια που έχουμε αναφέρει πιο πάνω, έτσι ώστε να φτάσουμε σήμερα να μιλάμε για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δερβιτσιώτης 2001). Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την εφαρμογή των αρχών ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου και τους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς).

Πολλοί είναι οι ερευνητές που θεωρούν ότι οι έννοιες ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συνώνυμες, αφού έχει βρεθεί υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ τους (Oliva et al 1992). Οι απόψεις αυτές για τη σχέση μεταξύ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξυπηρέτησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών θα απασχολήσει την έρευνα μας γιατί εστιάζεται περισσότερο σε θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς των εσωτερικών πελατών και σε θέματα στρατηγικών που αφορούν τους εξωτερικούς πελάτες, θέματα που αναλύονται με σχετική λεπτομέρεια στην συνέχεια.

2.2 Τα Οφέλη και τα Κόστη από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πολλαπλά τόσο στην ενδογενή όσο και στην εξωγενή οργανωσιακή λειτουργία. Τα εξωγενή οφέλη κατά κύριο λόγο είναι οικονομικά και αναφέρονται στην μείωση του κόστους και του χρόνου παραγωγής και στην αύξηση της αποδοτικότητας. Το κύριο οικονομικό όφελος των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η αύξηση της αναλογίας κέρδους – κόστους, καθώς το κέρδος αυξάνεται μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών και της βελτίωσης των υπαρχόντων, της μείωσης του χρόνου διάθεσης, της αύξησης του πελατολογίου, της βελτίωσης της φήμης και της χρήσης των εγκαταστάσεων ενώ από την άλλη πλευρά το κόστος μειώνεται (Hansen,2001). Χαρακτηριστικό είναι και το γεγονός ότι παρόμοιες έρευνες δείχνουν ενίσχυση των συνολικά οικονομικών αποδόσεων του οργανισμού (returns on sales and return on assets) (Evans & Lindsay 2008).

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι και η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον, σταθερότητα εργασίας, συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση. Επίσης, η ανάπτυξη του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δημιουργεί εργαζόμενους υψηλής αποτελεσματικότητας. Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, οι αρχές της μέσω των εργαζόμενων περνούν στο κοινωνικό σύνολο βελτιώνοντας της ποιότητα ζωής (Τσιόρτας 2002).

Ο Kano αναφέρεται στα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην συνολική λειτουργία του οργανισμού. Σημειώνει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει δύο σημαντικές θετικές επιδράσεις: Πρώτον, την παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία και δεύτερον, τη βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων και της οργανωσιακής ζωής (Kano 1994).

Σύμφωνα με τους Korunka et al τα οφέλη της εστιάζονται στη μείωση των μη αναγκαίων δαπανών, μέσω του περιορισμού του χρόνου παράδοσης και ολοκλήρωσης

μιας εργασίας αλλά και του αντίστοιχου χρόνου τοποθέτησης των προϊόντων/υπηρεσιών στην πραγματική αγορά (Carayon, Hoonakker, Korunka, Sainfort, Scharitzer 2003).

Η εστίαση στον πελάτη βελτιώνει την εταιρική εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης, ενώ η κουλτούρα της διαρκούς οργανωσιακής βελτίωσης ενισχύει την ποιότητα της εργασίας η οποία συνδέεται με μειωμένο εργασιακό άγχος και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Gellera, Ghobadian, Liu, Woo 1998).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναπτύσσει τη σχέση ολικής ποιότητας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένης στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναγκάζουν τους προμηθευτές να την εφαρμόζουν ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή στον ανταγωνισμό. Αυτό το φαινόμενο έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη σε κοινωνικό και ακόμη σε εθνικό επίπεδο (Τσιόπρας 1995).

Παράλληλα με τα οφέλη, η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ολικής ποιότητας συνεπάγεται και κόστη όπως:

- Το κόστος της πρόληψης
- το κόστος της μέτρησης και αξιολόγησης
- Το εσωτερικό και εξωτερικό κόστος πιθανής αστοχίας κατά την εκτέλεση (Lemak, Mero, Reed 2000).

Πιο αναλυτικά, το κόστος πρόληψης αναφέρεται στις δαπάνες που σχετίζονται με τις διαδικασίες πρόληψης παραγωγής φτωχής ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένων των δαπανών σχεδιασμού συλλογής πληροφόρησης σχετικά με τις ανάγκες των πελατών παραγωγής βάση συγκεκριμένων προτύπων, συνεχούς εκπαίδευσης των υπαλλήλων και διατήρησης σχετικών αρχείων πληροφόρησης και δεδομένων (Motwani 2001).

Ο Motwani αναλύει επίσης το κόστος μέτρησης και αξιολόγησης ως τις δαπάνες κατά τη διαδικασία αποκάλυψης ελλείψεων και ανεπαρκειών , δαπάνες ελέγχου ποιότητας , δοκιμών, συμμόρφωσης με τα πρότυπα ποιότητας καθώς επίσης και του έμμεσου

κόστους που προέρχεται από τις εργατοώρες που καταναλώνονται κατά την διάρκεια των ελέγχων (Motwani 2001).

Τέλος, το κόστος της αστοχίας αναλύουν οι Nilsson et al. και αναφέρονται στις αστοχίες που αφορούν τον εντοπισμό κακής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών πριν φτάσουν στον πελάτη, το κόστος για επιδιόρθωση ελαττωματικών προϊόντων, το κόστος χρήσης εξοπλισμού, πρώτων υλών και εργασίας για την εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που χαρακτηρίζεται από επιχειρηματικές αστοχίες (Gustofsson, Johnson, Nilsson 2001).

Γενικά, τα εξωτερικά κόστη εστιάζουν σε ανικανοποίητους πελάτες, σε παράπονα, σε απώλειες στο μερίδιο της αγοράς, την μειωμένη κερδοφορία και στην επιδείνωση των σχέσεων με όλα τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέλη.

Συνοψίζοντας, πλήθος ερευνών και μελετών έχουν αποδείξει ότι η έμφαση στην πολιτική ολικής ποιότητας

- Ενισχύει τη συμμετοχικότητα, βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία.
- Παρέχει στους εργαζόμενους και τρίτους μια νέα μορφή γνώσης και πρόβλεψης
- Εξαναγκάζει τη διοίκηση και τα στελέχη του οργανισμού να διερευνούν σε βάθος τα υπάρχοντα προβλήματα ποιότητας
- Αποτελεί ένα επικοινωνιακό εργαλείο με καθολικό και επιτακτικό χαρακτήρα
- Παρέχει την πλατφόρμα διοίκησης της επιχείρησης στη βάση προσυμφωνημένων κανόνων και αρχών
- Επιτρέπει τη διενέργεια επιθεώρησης της παραγωγικής διαδικασίας με βάση τη γραπτή πολιτική.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα ενδεχόμενα μειονεκτήματα συνοψίζονται

- Στο χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη μιας καλής πολιτικής ποιότητας και ρεαλιστικών στόχων
- Μια κακοδιατυπωμένη και διαφορούμενη πολιτική ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες και σε αποτυχία του όλου συστήματος

- Η συμπεριφορά της διοίκησης θα πρέπει να συμμορφώνεται προς τις δηλώσεις της πολιτικής ποιότητας προκειμένου να εξασφαλίζει την απαιτούμενη αξιοπιστία και να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη από το προσωπικό της υπηρεσίας.

2.3 Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες στον Χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

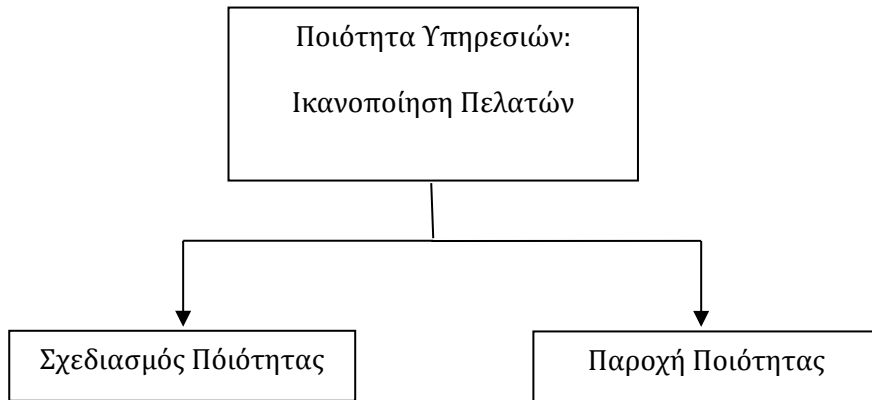
Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών και ειδικότερα στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών θα αποτελέσει τον βασικό ερευνητικό άξονα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Πολλοί είναι οι ερευνητές που υποστηρίζουν πως η ποιότητα μπορεί να αποδοθεί με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και με την συμμετοχική δράση από όλα τα μέλη της ιεραρχικής πυραμίδας της υπηρεσίας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε τι εννοούμε με τον όρο εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες σε μια υπηρεσία. Ο Λιαμαρχόπουλος αναφέρει στην έρευνα του πως κατά τον Juran, οποιοσδήποτε επηρεάζεται από το προϊόν ή υπηρεσία ή την διαδικασία είναι πελάτης. Αυτοί διακρίνονται σε:

α) Εσωτερικούς πελάτες: Είναι όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης που με έμμεσο ή άμεσο τρόπο εμπλέκεται στην διαδικασία παραγωγής, εξυπηρέτησης της υπηρεσίας.

β) Εξωτερικούς πελάτες: Είναι οι άμεσοι τελικοί πελάτες που συμμετέχουν στην διαδικασία λειτουργίας της υπηρεσίας (Λιαμαρχόπουλος 2003).

Ο αμερικανός οικονομολόγος Feigenbaum υποστηρίζει ότι η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων και των υπηρεσιών που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη (Feigenbaum 1983).



Σχήμα 1. Η ποιότητα και οι επικουρικοί ορισμοί της κατά τον σχεδιασμό και την παροχή της ποιότητας. Πηγή Soren Bisgaard “Service Quality”, Quality Management Report Series Number 5, August 1999, page 2.

Με βάση την απεικόνιση του παραπάνω σχήματος ο Bisgaard υποστηρίζει ότι η ποιότητα υπηρεσιών, η οποία αναφέρεται στην ικανοποίηση των πελατών και στην καταλληλότητα για χρήση της υπηρεσίας (ή του προϊόντος) καλύπτει δυο υποκατηγορίες: Τον σχεδιασμό της ποιότητας και την παροχή αυτής. Κάθε μια από τις υποκατηγορίες αυτές έχει τη δική της σημασία και σπουδαιότητα, ενώ έντονο είναι και το στοιχείο της αλληλοσυμπλήρωσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υποκατηγορία αποκτά νόημα μέσα από την ύπαρξη της άλλης, ενώ η αυτοτελής ύπαρξη τους ελάχιστα έχει να συνεισφέρει σε αυτό που καλείται ποιότητα υπηρεσιών (Bisgaard 1999).

Επομένως, ο πελάτης αξιολογεί την ποιότητα που του παρέχει ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών με βάση ορισμένα κριτήρια:

- Τα υλικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (προσωπικό, εγκαταστάσεις, μέσα επικοινωνίας)
- την αξιοπιστία και ακρίβεια
- τον βαθμό ανταποκρισιμότητας στις ανάγκες και απαιτήσεις του
- την εκπαίδευση του προσωπικού

-την ασφάλεια

-την προσβασιμότητα

-τον βαθμό ενσυναίσθησης του προσωπικού (Berry, Parasuraman, Zeithaml 1988).

Είναι δυνατόν να προκύψουν ορισμένα κενά όσον αφορά τις προσδοκίες των πελατών και υπηρεσιών. Συνήθως, τα κενά αυτά αφορούν είτε στις διαφορετικές αντιλήψεις που έχουν οι πελάτες με τα διευθυντικά στελέχη των υπηρεσιών όσον αφορά τα θέματα ποιότητας, είτε κενά κατά την παροχή υπηρεσιών λόγω της αδυναμίας των εσωτερικών πελατών να ικανοποιήσουν πλήρως τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών. Επίσης, η αδυναμία επικοινωνίας είναι βασικός παράγοντας που δύναται να «απογοητεύσει» τους πελάτες καθώς ακόμα και αν η υπηρεσία διαθέτει τα κατάλληλα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτά δεν αποδεικνύονται επαρκή για τον πελάτη. Παραδειγματικά, ο χρόνος θεωρείται ως ένα αξιολογήσιμο χαρακτηριστικό της ποιότητας (Alavi, Kunt, Yasin, Zimmerer 2004). Όταν υπάρχουν καθυστερήσεις στον εναέριο χώρο, που στην περίπτωση αυτή πελάτες είναι οι αεροπορικές εταιρείες, θα έχουν αρνητική άποψη για την ποιότητα της υπηρεσίας ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας. Ακόμη και αν η υπηρεσία πληροί τα καθήκοντα της στο ακέραιο από θέματα ασφάλειας, εντούτοις, οι χρονικές καθυστερήσεις που συνεπάγονται τεράστια κόστη για τις αεροπορικές εταιρείες, καταδεικνύει μειωμένο βαθμό ποιότητας των υπηρεσιών.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναλύσουμε διεξοδικά το θέμα της ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών και θα εξετάσουμε κατά πόσο υπάρχουν κενά ανάμεσα στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

2.4 Ποια Είναι τα Προβλήματα στην Δημόσια Υπηρεσία που Επηρεάζουν την Παροχή Ποιότητας στις Υπηρεσίες

Είναι γεγονός ότι η δημόσια υπηρεσία στην Κύπρο στερείται θετικής κουλτούρας, με αποτέλεσμα να μην εφαρμόζονται σωστά οι αρχές της Ολικής Ποιότητας. Εργάζονται

σε συνθήκες που ούτε οι ίδιοι κατανοούν. Αγνοούν το όραμα και την αποστολή της υπηρεσίας καθώς και τους σκοπούς και τους στόχους της. Γενικά, δεν γίνονται συχνά αλλαγές, δεν δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να δημιουργούν, δεν ενθαρρύνεται η προσπάθεια για αλλαγή και βελτίωση. Δεν ενισχύεται το ομαδικό πνεύμα ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα, δεν υιοθετούνται καινοτόμα προγράμματα και πρακτικές διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι δεν ωθούνται ώστε να αναλάβουν πρωτοβουλίες και τις πλείστες φορές παράγουν λαμβάνοντας ως ανταμοιβή την απαξίωση, και ακόμα χειρότερα οι υπάλληλοι που κατέχουν σπουδαία προσόντα και έχουν οράματα για το μέλλον. Πέρα από αυτά, προστίθεται και η απουσία μέτρησης της ικανοποίησης των αναγκών τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών.

2.5 Εισηγήσεις – Προτάσεις

Προκειμένου να γίνει λοιπόν σωστή χρήση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία θα οδηγήσει και στην ικανοποίηση των πελατών, θα πρέπει να υπάρξει σωστή διαχείριση αναφορικά με τα στάδια διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως είναι η προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη, ενδυνάμωση, κινητοποίηση, αξιολόγηση, αμοιβές και αναγνώριση (Ραμματά 2011).

Είναι σημαντική η εφαρμογή μιας δέσμης μέτρων, τα οποία θα έχουν υψηλότερη απόδοση και θα οδηγήσουν σε υψηλή παραγωγικότητα, αύξηση της δέσμευσης και ανάμειξης των εργαζομένων στα υπηρεσιακά δρώμενα. Είναι υποχρέωση της ανώτατης διοίκησης η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να δώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Μέσα από την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού το αποτέλεσμα θα είναι η ικανοποίηση των πελατών (Schuler 1998).

Ο Ζαβλανός (2006) προτείνει κάποιες ενέργειες που θεωρούνται απαραίτητες προκειμένου να αλλάξει η οργανωτική κουλτούρα στις δημόσιες υπηρεσίες. Καλό θα ήταν να υπάρξει:

- Σωστός σχεδιασμός από τις διοικήσεις των διαδικασιών για εισαγωγή ολικής ποιότητας στους οργανισμούς. Πέρα από το σχεδιασμό θα πρέπει να υπάρξει και

υποστήριξη αυτού με όλα τα δυνατά μέσα, μιας και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αντιδρούν συνήθως στις αλλαγές από φόβο και άρνηση για το νέο και άγνωστο.

- Κατανόηση της αλλαγής. Οι υπάλληλοι επιβάλλεται να κατανοήσουν τη λογική της αλλαγής και ένας καλός τρόπος είναι να κατανοήσουν πρώτα γιατί είναι απαραίτητη η κάθε αλλαγή και έπειτα να συμμετάσχουν στις διαδικασίες του προγραμματισμού της.
- Για την προοδευτική αλλαγή θα χρειαστεί η κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη των ατόμων.
- Η υπομονή, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στην νέα κατάσταση είναι βασικά σε αυτό το στάδιο της αλλαγής.
- Τα άτομα θα πρέπει να ενημερωθούν για την επιτυχία του οργανισμού και να δεσμευτούν για τη συνέχιση αυτής.
- Επίσης, για να υπάρξει αλλαγή στην κουλτούρα του δημόσιου τομέα και δείγματα βελτίωσης θα πρέπει να αναλάβουν τις ηγετικές θέσεις άτομα με γνώσεις, οράματα και πρόθεση να κάνουν τις αλλαγές. Θα πρέπει να γίνει αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης και μέσα από τους νόμους αλλά και γενικά στην διοίκηση και στη λειτουργία της προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων μελών (Ζαβλανός 2006).

Γενικά, στο δημόσιο τομέα αλλά και στον ιδιωτικό, το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του. Αναμφισβήτητα, είναι ένα από τα βασικά μέσα για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της δημόσιας διοίκησης. Η σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μπορεί να επιδράσει θετικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Ραμματά 2011).

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Αεροναυτιλίας

3.1 Σύντομη περιγραφή των υπηρεσιών Αεροναυτιλίας

Οι Αεροναυτιλιακές Υπηρεσίες Κύπρου αναλόγως τον τομέα έχουν τις δικές τους αρμοδιότητες και είναι υπεύθυνες για μια σειρά διαδικασιών που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους.

Οι Υπηρεσίες αεροναυτιλίας είναι αρμόδιες για τη ρύθμιση, αδειοδότηση και παροχή υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας στην περιοχή πτήσεων Λευκωσίας και αερολιμένων Λάρνακας και Πάφου, για την διαχείριση και ανάπτυξη των αερολιμένων Κύπρου, τη σύναψη διμερών αεροπορικών συμφωνιών με Τρίτες χώρες, την παροχή αεροναυτικών πληροφοριών. Ουσιώδεις δραστηριότητες αποτελούν επίσης η ασφάλεια των πτήσεων και η εφαρμογή του προγράμματος για την ασφάλεια της Πολιτικής Αεροπορίας.

Πριν προχωρήσουμε στην περιγραφή των Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, θεωρείται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην δομή και στην διαμόρφωση των υπηρεσιών αυτών.

1955 η αποικιακή κυβέρνηση δημιούργησε το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας. Οι αρμοδιότητες του ήταν η ανάπτυξη και διοίκηση του αερολιμένα Λευκωσίας και ο συμβουλευτικός ρόλος στον κυβερνήτη για την ανάπτυξη των αερομεταφορών. Υπηρεσίες όπως ο έλεγχος Εναέριας Κυκλοφορίας γίνονταν από στρατιωτικούς.

1960 μετά την Ανεξαρτησία, ο μοναδικός αερολιμένας Κύπρου ήταν εκείνος της Λευκωσίας, που χρησιμοποιείτο για πολιτικές και στρατιωτικές πτήσεις.

Μετά την τουρκική εισβολή 1974, ολόκληρη η υποδομή της Πολιτικής Αεροπορίας είχε καταστραφεί. Ο μοναδικός αερολιμένας Λευκωσίας τέθηκε εκτός λειτουργίας και παραδόθηκε στις δυνάμεις των Ηνωμένων Εθνών. Το κέντρο ελέγχου τέθηκε επίσης εκτός λειτουργίας

1983 εγκαινιάστηκε ο αερολιμένας Πάφου

1986 εγκαινιάστηκε το νέο κέντρο ελέγχου

Μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση το καθεστώς πραγματοποίησης πτήσεων εντός της ένωσης έχει ελευθεροποιηθεί με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού. Παράλληλα, η συμμαχία αεροπορικών εταιρειών και η παγκόσμια οικονομική ύφεση έχουν διαφοροποιήσει τις συνθήκες και επιβάλλουν τη διασφάλιση της καλύτερης δυνατής ποιότητας συντελεστών παραγωγής, την αποδοτικότερη εργασία, το φθηνότερο κεφάλαιο, την καλύτερη υποδομή.

Οι μονάδες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας είναι υπεύθυνες για τον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας μέσα στην περιοχή ελέγχου πτήσεων Λευκωσίας και για τον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας στο έδαφος, στην περιοχή ελιγμών του αεροδρομίου και γύρω από το αεροδρόμιο. Οι μονάδες αυτές είναι επίσης υπεύθυνες για την παροχή πτητικών πληροφοριών σε όλα τα αεροσκάφη, συνεργάζονται με του κατάλληλους σωστικούς οργανισμούς αναφορικά με αεροσκάφη που βρίσκονται σε κίνδυνο.

Οι υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών είναι υπεύθυνες για την σύνταξη, έκδοση και δημοσίευση αεροναυτικών πληροφοριών για την ενημέρωση των πληρωμάτων για τα ισχύοντα αεροναυτικά δεδομένα και πληροφορίες, για τις αναφορές των πληρωμάτων για τα θέματα που εγείρονται κατά την διάρκεια της πτήσης και αφορούν την λειτουργία των ραδιοναυτιλιακών βοηθημάτων.

Τέλος, οι Υπηρεσίες Επικοινωνιών και Αεροναυσιπλοιας παρέχουν τεχνικές υπηρεσίες προς τη διεθνή αεροναυσιπλοία μέσα από την προμήθεια και συντήρηση Ραδιοναυτιλιακών βοηθημάτων και μέσα από την προμήθεια, εξοπλισμό και συντήρηση συστημάτων ραντάρ.

Οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας στοχεύουν σε μια πολιτική ποιότητας και αντιλαμβάνονται την ποιότητα σαν ένα σύστημα διεργασιών που έχει σαν αποτέλεσμα

- την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών
- την έγκαιρη αντιμετώπιση των λαθών και δυσλειτουργιών
- την μείωση των παραπόνων των πελατών και
- την συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει.

Η κάθε μια από τις υπηρεσίες Αεροναυτιλίας έχει τους δικούς της πελάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς, με τις δικές τους απαιτήσεις . Η έννοια του εσωτερικού πελάτη αποτελεί μια εκ των δύο κατηγοριοποιήσεων της έννοιας του «πελάτη». Κάθε οργανισμός ή υπηρεσία διαθέτει εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται υπάλληλοι του οργανισμού, ενώ στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται όσοι γίνονται αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός. Σε ό,τι αφορά τις Υπηρεσίες Αεροναυτιλίας θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες ως εξής:

Εσωτερικοί πελάτες: Γραφείο Αεροναυτικών Πληροφοριών, Κέντρο Ελέγχου, Πύργοι Ελέγχου, κεντρικά γραφεία Αεροναυτικών Πληροφοριών.

Εξωτερικοί Πελάτες: Χειριστές Αεροσκαφών, Αντιπρόσωποι Εταιρειών, Αντιπρόσωποι Αερομεταφορών, αντίστοιχες Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών άλλων χωρών, Επενδυτής Αεροδομίων (Hermes) ,τοπικές αεροπορικές εταιρίες.

Έχει υποστηριχθεί από πολλούς ερευνητές ότι εάν κάθε εσωτερικός πελάτης παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στον επόμενο , τότε αλυσιδωτά και ο εξωτερικός πελάτης , που είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας , θα λαμβάνει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (Schneider and Bowen,1985 ; Dodson,1991; Hard, 1995). Αρκετοί ακόμα ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αποτυχία να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις ενός τμήματος ή εργαζόμενου δημιουργεί προβλήματα σε κάποιο άλλο σημείο της αλυσίδας της ποιότητας (Oakland 1989, Detzel, Geller, Pfau 1991).

Ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας για αυτό και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις ανάγκες του και να σχεδιάζουν και να παράγουν προϊόντα που τις ικανοποιούν(Dale, Williams, Wu, Zairi 2001, Thiagarajan, Zairi 1997).

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή οι όροι ικανοποίηση εσωτερικών/εξωτερικών πελατών και ποιότητα υπηρεσιών χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών δύο είναι τα πεδία τα οποία αποσπούν το ενδιαφέρον των ερευνητών. Το πρώτο είναι τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να μετρηθεί η ποιότητα μιας υπηρεσίας και το δεύτερο ο ρόλος των προσδοκιών στην μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (Mcdougal, Levesque 1994).

Όσον αφορά την Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών στην οποία επικεντρώνεται και η έρευνα της παρούσας διατριβής, τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να μετρηθεί η ποιότητα συνοψίζονται από τους Samenfink, Bitner, Bowen and Shneider, Yilmaz και πολλούς άλλους ερευνητές. Επικεντρώνονται κυρίως στην ευγένεια του προσωπικού, στην προθυμία του να εξυπηρετήσει, στην ικανότητα του, στις γνώσεις του, στην εμπειρία του και στην ταχύτητα εξυπηρέτησης. (Samenfink 1994, Bitner, Booms, Tetreault 1990, Bowel, Shneider 1988, Yilmaz 2001). Επίσης, οι πελάτες επικεντρώνονται γύρω από την άμεση ανταπόκριση, ασφάλεια, έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση γύρω από τις διαδικασίες της υπηρεσίας, αξιοπιστία και συναισθηματική εμπλοκή.

3.2 Οι Απαιτήσεις των Εσωτερικών και Εξωτερικών Πελάτων της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών

Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη θεωρείται μια σημαντική και δύσκολη διαδικασία και αυτό γιατί οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν συχνά.

Στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών, οι απαιτήσεις των πελατών είναι πολλές και επικεντρώνονται γύρω από θέματα τεχνικής και επιχειρησιακής επάρκειας και ικανότητας οργανωτικής δομής και διαχείρισης, θέματα διαχείρισης ασφάλειας και ποιότητας.

Οι εξωτερικοί πελάτες απαιτούν από την υπηρεσία να είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες με ασφαλή, αποτελεσματικό, συνεχή και σταθερό τρόπο. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει επαρκής τεχνική και επιχειρησιακή δυναμικότητα και εμπειρογνωμοσύνη.

Όσον αφορά την Οργανωτική δομή και διαχείριση, απαιτούν από τους οριζόμενους κατόχους των θέσεων να εκτελούν τα διοικητικά τους καθήκοντα ή άλλα καθήκοντα διαχείρισης , εστιάζοντας πάντα στην ασφάλεια, στην ποιότητα, στην οικονομική βιωσιμότητα και στους ανθρώπινους πόρους.

Ζητούν να εξασφαλίσουν ότι όλοι όσοι ασχολούνται με θέματα ασφάλειας στην παροχή υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας να έχουν ατομική ευθύνη για τις πράξεις τους, ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν ευθύνη για τις επιδόσεις ασφάλειας των αντίστοιχων τμημάτων ή μονάδων τους και ότι η ανώτατη διοίκηση φέρει συλλογική ευθύνη για την ασφάλεια. Επίσης, επικεντρώνονται στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου αεροπορικού ατυχήματος, στον βαθμό βεβαίως που είναι λογικά εφικτό.

Οι πελάτες της υπηρεσίας αεροναυτικών έχουν ατομική ευθύνη για τις πράξεις τους, ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν ευθύνη για τις επιδόσεις ασφάλειας των αντίστοιχων τμημάτων ή μονάδων τους και ότι η ανώτατη διοίκηση φέρει συλλογική ευθύνη για την ασφάλεια. Επίσης, επικεντρώνονται στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου αεροπορικού ατυχήματος, στον βαθμό βεβαίως που είναι λογικά εφικτό..

Επίσης, οι εξωτερικοί πελάτες απαιτούν από τους φορείς παροχής αεροναυτικών πληροφοριών να τους εξασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες και τα δεδομένα είναι διαθέσιμα σε μορφή κατάλληλη για α) το προσωπικό που ασχολείται με τις πτητικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένων των μελών του πληρώματος πτήσης καθώς και για το σχεδιασμό των πτήσεων, τα συστήματα διαχείρισης των πτήσεων β) τους φορείς παροχής υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την παροχή υπηρεσιών πληροφοριών πτήσεων αεροδρομίου.

Γενικά, οι υπηρεσίες αεροναυτικών πληροφοριών θα πρέπει να διασφαλίζουν στους πελάτες τους την συλλογή και την διανομή των αεροναυτικών πληροφοριών που σκοπό έχουν να τους διασφαλίσουν την ασφαλή, κανονική και αποτελεσματική ροή των πτήσεων τους. Επιπλέον, εξασφαλίζουν την ακεραιότητα των δεδομένων και επιβεβαιώνουν τον βαθμό ακρίβειας των πληροφοριών που διανέμονται .

3.3 Πως Μπορεί η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών να Πετύχει ένα Υψηλό Επίπεδο Υπηρεσιών

Η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών είναι δυνατό να πετύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών, μόνο όταν υπάρχει δέσμευση ως προς το σκοπό αυτό και από το σύνολο των εργαζομένων και από την ανώτατη διοίκηση. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις της EASA (European Aviation Safety Agency) του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ασφάλειας της Αεροπορίας, η υπηρεσία θα πρέπει να προβαίνει στις ακόλουθες σημαντικές δραστηριότητες προκειμένου να είναι σε θέση να πετύχει ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών. Θα πρέπει να ερευνά και να αξιολογεί

- Το επίπεδο και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχεται καθώς και το επίπεδο ασφάλειας
- Τις επιδόσεις της υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών σε σχέση με τους στόχους επιδόσεων που τίθενται στο επιχειρηματικό σχέδιο, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τους στόχους του ετήσιου σχεδίου μέσω δεικτών επιδόσεων που έχουν οριστεί στο ετήσιο σχέδιο
- Τις εξελίξεις στις επιχειρησιακές λειτουργίες και την υποδομή
- Πληροφορίες σχετικά με την επίσημη διαδικασία διαβούλευσης με τους χρήστες των υπηρεσιών που παρέχει.

Ο φορέας παροχής υπηρεσιών αεροναυτικής θα πρέπει να παρέχει τις υπηρεσίες του κατά τρόπο ανοικτό και διαφανή. Θα πρέπει να δημοσιεύει τους όρους πρόσβασης στις υπηρεσίες του και να θεσπίζει τυπική διαδικασία διαβούλευσης με τους χρήστες των υπηρεσιών του σε τακτική βάση.

Η υπηρεσία θα πρέπει να διενεργεί σε τακτική βάση έρευνες ασφάλειας προκειμένου να προβαίνει σε συστάσεις βελτίωσης όπου είναι αναγκαίο. Θα πρέπει να παρακολουθείται η διαχείριση της ασφάλειας μέσα από την ανάπτυξη και συντήρηση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Ο φορέας παροχής εναέριας κυκλοφορίας θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι πραγματοποιούνται συστηματικά ο εντοπισμός του κινδύνου και η αξιολόγηση μείωσης της επικινδυνότητας.

3.4 Ποιότητα Υπηρεσίας και Μέτρηση Ποιότητας

Η ποιότητα και εξυπηρέτηση των πελατών αποτελούν κρίσιμα στρατηγικά ζητήματα στις δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα τόσο για τις οργανώσεις του δημοσίου όσο και για τις οργανώσεις του ιδιωτικού τομέα (Donnelly, Wisniewski, Darlymple, Curry 1995). Αυτό δεν έχει αλλάξει και πολύ την τελευταία δεκαετία. Στον ιδιωτικό τομέα η ικανοποίηση των πελατών έχει διασφαλιστεί μέσω της υψηλής ποιότητας και των υπηρεσιών. Στον δημόσιο τομέα δε, δεν υπάρχει η πίεση και για αυτό η υπηρεσίες προς τους πελάτες αδυνατούν να ανταποκριθούν σε μια συνεχή βάση. Ισχύει, ότι οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών (Donnelly 1995).

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα από τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών δίνονται παρακάτω (Dutka 1995, Naumann and Giel 1995, Czernrcki 1999):

- Βελτιώνεται η επικοινωνία με τους πολίτες, εφόσον γίνονται συνεχείς και συστηματικές μετρήσεις.
- Οι οργανισμοί μπορούν να δουν κατά πόσο οι υπηρεσίες τους ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πολιτών, αλλά και επιπλέον μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τις επιπτώσεις που έχουν νέες ενέργειες, προγράμματα και διαδικασίες.
- Μπορούν να εντοπιστούν τα σημεία τα οποία χρήζουν βελτίωσης, αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών.
- Μπορούν να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του οργανισμού

- Δίνεται το κίνητρο στους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους.

Κεφάλαιο 4

Μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης πελατών

4.1 Το Υπόδειγμα SERVQUAL

Στην παρούσα έρευνα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από πελάτες της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών.

Η ερευνητική μεθοδολογία βασίστηκε σε ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο ποσοτικό ερευνητικό εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητα υπηρεσιών, στο μοντέλο SERVQUAL, που αναπτύχθηκε από τους Parasuraman, Zeithaml και Berry 1990, το οποίο έχει σαν στόχο τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών με βάση τις απαιτήσεις των πελατών.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του υποδείγματος SERVQUAL συνοψίζονται ως εξής:

- Παρέχεται η δυνατότητα να αξιολογηθεί η ποιότητα υπηρεσιών σύμφωνα με την προοπτική του πελάτη
- Μπορούν να διαφανούν οι προσδοκίες των πελατών και οι αντιλήψεις τους καθώς επίσης και οι αποκλίσεις μεταξύ αυτών.
- Μπορεί να συγκριθεί το σύνολο των αποτελεσμάτων SERVQUAL σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών

- Παράλληλα, μπορούν να συγκριθούν οι προσδοκίες και αντιλήψεις σχετικά με τις διαφορετικές ομάδες πελατών, κάτι που κρίνεται πολύ χρήσιμο στον δημόσιο τομέα.
- Τέλος, αξιολογούνται οι προσδοκίες και αντιλήψεις όσον αφορά τους εσωτερικούς πελάτες.

Η ικανοποίηση των πελατών ορίζεται ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης που είναι αποτέλεσμα της δεχόμενης αξίας του προϊόντος σε συνδυασμό με τις προσδοκίες του (Fournier 1998). Μελετώντας τις θεωρητικές απόψεις του Parasuraman, μεταξύ της ποιότητας την οποία προσφέρει η επιχείρηση και της ποιότητας την οποία αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει ο πελάτης, υπάρχουν αισθητές διαφορές οι οποίες πηγάζουν από την θεωρία των χασμάτων. Ο πελάτης μπορεί να λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες αλλά να μην τις αντιλαμβάνεται ως ποιοτικές αφού δεν καλύπτουν τα στάνταρτ που έχει ως δεδομένο για να χαρακτηρίσει την υπηρεσία ως ποιοτική ή μη ποιοτική (Berry, Parasuraman, Zeithaml 1994).

Οι ποιοτικές ιδιότητες που μετριοούνται σε κάθε υπηρεσία είναι:

- Αξιοπιστία (Reliability): Η δυνατότητα του οργανισμού να εκτελέσει την υποσχόμενη υπηρεσία ανεξάρτητα και με ακρίβεια. Η συνέπεια της απόδοσης στα ψηλότερα πρότυπα είναι συνήθως ιδιαίτερα κρίσιμη για το βαθμό και το μέγεθος της αξιοπιστίας. Ο οργανισμός υπόσχεται και δημιουργεί προσδοκίες στον πελάτη, οι οποίες θα πρέπει να είναι ρεαλιστικές προκειμένου να μπορεί να τις υλοποιήσει με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Ανταπόκριση (Responsiveness): Η προθυμία του οργανισμού να βοηθήσει τους πελάτες και να παρέχει γρήγορη υπηρεσία, κάτι που αναμένεται συνήθως από όλους τους πελάτες των υπηρεσιών. Η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης και διόρθωσης τυχόν αποτυχιών στην παροχή υπηρεσιών καθώς επίσης και η χρήση προηγμένης τεχνολογίας για γρήγορη εξυπηρέτηση, μπορεί να δημιουργήσει πολύ θετικές αντιλήψεις όσον αφορά την ποιότητα.
- Ασφάλεια (Assurance): Η γνώση και η ευγένεια των υπαλλήλων και οι δυνατότητες τους να μεταβιβάσουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της

αξιοπιστίας. Η διασφάλιση έχει να κάνει με την αξιοπιστία , την ικανότητα και την ασφάλεια των υπηρεσιών που παρέχονται στον πελάτη. Η διάσταση της ασφάλειας περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά –ικανότητα εκτέλεσης της υπηρεσίας –ευγένεια και σεβασμός προς τον πελάτη-αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη – γενική στάση ότι ο φορέας παροχής υπηρεσιών ενδιαφέρεται κατά βάθος μόνο για το καλό του πελάτη.

- Ενσυναίσθημα (Empathy): Η παροχή φροντίδας και η εξατομικευμένη προσοχή στους πελάτες ως έκφραση των αναγκών τους.
- Απτότητα (Tangibles): Τα χειροπιαστά στοιχεία όπως η εμφάνιση των εγκαταστάσεων , του εξοπλισμού, του προσωπικού και των μηχανισμών επικοινωνίας. Τα χειροπιαστά μπορούν να δημιουργήσουν μια θετική ή αρνητική ατμόσφαιρα Parasuraman, Zeitham και Berry (1990).

Οι ερευνητές Berry, Parasuraman και Zeitham 1990, αναλύουν επίσης τους καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν και κριτήρια μέτρησης, ως εξής:

- Η πρόσβαση: Ο πελάτης θα πρέπει να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες χωρίς πρόβλημα αναμονής, καθυστερήσεων , μακρινών σημείων , ωραρίων και άλλα.
- Η επικοινωνία: Ο πελάτης θα πρέπει να έχει πληροφόρηση σε γλώσσα κατανοητή αλλά και σε επίπεδο επικοινωνίας ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο του πελάτη.
- Η ικανότητα-μόρφωση: Ο υπάλληλος που θα έρθει σε επαφή με τον πελάτη, θα πρέπει να γνωρίζει τα θέματα της αρμοδιότητας του και να κατέχει τις απαιτούμενες δεξιότητες και επιδεξιότητες για την άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Η ευγένεια: ο υπάλληλος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια, αβρότητα και φιλικότητα.
- Η πίστη-φερεγγυότητα: Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι συνεπής και αξιόπιστη και καλοπροαίρετα θα πρέπει να επιδιώκει την ικανοποίηση του πελάτη.

- Η υπευθυνότητα: Η έννοια της οποίας περιλαμβάνει τη συνέπεια και ότι το επίπεδο των υπηρεσιών και των αναμενόμενων παροχών , πρέπει να διατηρείται υψηλό.
- Η ανταπόκριση: Η ανταπόκριση αφορά το ενδιαφέρον, την ετοιμότητα και τη θέληση για άμεση παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη.
- Η ασφάλεια: Οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν θα πρέπει να περικλείουν κινδύνους, φόβους ή αβεβαιότητα. Η έννοια της ασφάλειας περιλαμβάνει στοιχεία όπως η φυσική ασφάλεια , η σωματική ασφάλεια, η εμπιστευτικότητα κ.α.
- Τα υλικά μέσα έκφρασης: πρέπει να αποτυπώνουν ορθά την ποιότητα των υπηρεσιών
- Η κατανόηση: Η έννοια αυτή αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλει μια υπηρεσία με σκοπό να καταβάλει , να κατανοήσει και να σεβαστεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη.

Το ερωτηματολόγιο SERVQUAL παρουσιάστηκε από τους Parasuraman, Zeitham και Berry (1986) και αφορά στην μέτρηση των ποιοτικών διαστάσεων των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τομέα υπηρεσιών. Οι μελετητές υποστήριξαν την καθολική δυνατότητα εφαρμογής του σε όλους τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και σε όλα τα οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Το θεωρητικό μοντέλο της ποιότητας των υπηρεσιών των Parasuraman, Zeitham και Berry 1985, προσπαθεί να ελέγξει τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών, να προσδιορίσει τα αίτια που υπάρχουν ελλείμματα στην ποιότητα και να λάβει τα ακατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα της υπηρεσίας. Το μοντέλο προϋποθέτει ότι όσο μικρότερο είναι το χάσμα, τόσο ψηλότερη είναι η ποιότητα.

Μπορούμε να πούμε ότι η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών δεν αποτελεί παρά ένα βήμα στην προσπάθεια για πελατοκεντρικό προσανατολισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι προϋποθέσεις έτσι ώστε αυτές οι μετρήσεις να έχουν κάποια θετική

συνεισφορά σύμφωνα με τον Λαμπρούκο είναι πρώτον η ικανοποίηση των πελατών θα πρέπει να μετράται με όλη την επιστημονική και μεθοδολογική πληρότητα που ταιριάζει σε κάθε φαινόμενο στατιστικού χαρακτήρα και δεύτερον, η ικανοποίηση πελατών θα πρέπει να αποτελεί την πρώτη ύλη (πληροφορία) για σε βάθος αναλύσεις σχετικά με τους τρόπους και μεθόδους που θα πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός έτσι ώστε να εγγυηθεί την ανάπτυξη του. Γενικότερα, ο δρόμος για την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και μη πελατών των επιχειρήσεων είναι αρκετά μακρύς. Η ικανότητα κατανόησης του, από την άλλη πλευρά, δίδει πλεονέκτημα σε ένα οργανισμό και αυξάνει τις πιθανότητες για την πιο αποτελεσματική ανταπόκριση του στις προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών του (Λαμπρούκος 1999).

4.2 Χάσματα Ποιότητας

Η έννοια των χασμάτων-κενών ποιότητας αναπτύχθηκε από τους Parasuraman, Zeithaml και Berry ύστερα από εκτεταμένη έρευνα που πραγματοποίησαν σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Κατά τη δεκαετία του '80 διαμόρφωσαν την κλίμακα SERVQUAL η οποία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και στη συνέχεια να τη βελτιώσουν.

Το μοντέλο των κενών εντοπίζει και χαρτογραφεί πέντε γενικά κενά που ισχύουν ανεξάρτητα από το θεματικό τύπο υπηρεσίας. Α) Πληροφορίες και ανατροφοδότηση σχετικά με τα κενά, β) κενά τα οποία σχετίζονται με τον σχεδιασμό, γ) εφαρμογή σχετικά με τα χάσματα, δ) κενά που αφορούν την επικοινωνία και ε) κενά τα οποία σχετίζονται με τις προσδοκίες και αντιλήψεις των πελατών (Brogowicz 1990). Με το υπόδειγμα αυτό των πέντε κενών έχουν ασχοληθεί κατά καιρούς και άλλοι συντάκτες όπως οι Brown και Startz 1989.

Το SERVQUAL απεικονίζει με ποιο τρόπο τα χάσματα στην διαδικασία μιας υπηρεσίας μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο αξιολόγησης των πελατών.

Χάσμα 1: Είναι πολύ σημαντικό για ένα οργανισμό να γνωρίζει ποιες είναι οι προσδοκίες που έχουν οι πελάτες για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που προσφέρει. Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκίες αυτές αποτελεί το πρώτο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι

προϊστάμενοι της υπηρεσίας μπορεί να νομίζουν ότι οι πελάτες θέλουν να τους παρέχεται πιο έγκαιρη ενημέρωση, αλλά οι πελάτες να ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανταπόκριση του προσωπικού που εργάζεται στην υπηρεσία.

Οι λόγοι που πιθανότατα να δημιουργείται το χάσμα αυτό είναι γιατί α) τα στελέχη να μην γνωρίζουν πάντα ποια χαρακτηριστικά θεωρούν οι πελάτες ως απαραίτητα για να χαρακτηρίσουν ως ποιοτική μια υπηρεσία, β) τα στελέχη δεν ξέρουν πολλές φορές τα επίπεδα απόδοσης που απαιτούν οι πελάτες και γ) οι οργανισμοί συχνά παραβλέπουν ή υποτιμούν την ανάγκη να κατανοήσουν πραγματικά τις προσδοκίες των πελατών τους. Σαν αποτέλεσμα, οι οργανισμοί προσφέρουν υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

Για να μειωθεί το χάσμα θα πρέπει να διερευνηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών. Η συλλογή πληροφοριών μέσω των παραπόνων των πελατών είναι μια απλή και οικονομική μέθοδος όπου οι πελάτες μπορούν να εκφράσουν τα σχόλια τους για τις υπηρεσίες που έλαβαν. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τις έρευνες των Evans, Lindsay 2002 και Eccles, Durand 1998, τα παράπονα των πελατών είναι μια ανεπαρκής πηγή πληροφοριών γιατί μόνο το 4% των πελατών που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα εκφράζουν το παράπονο τους στον οργανισμό. Το υπόλοιπο 96% παραμένουν δυσαρεστημένοι εκφράζοντας τη δυσαρέσκεια τους σε 9 έως 10 άλλα άτομα.

Χάσμα 2: Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών και στο τι είναι ποιότητα σε μια υπηρεσία. Το χάσμα αυτό αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου η διοίκηση μπορεί να κατανοήσει τις προσδοκίες των πελατών όμως θα πρέπει να προσδιορίσει και τα πρότυπα ποιότητας που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών, κάτι που ίσως είναι ανέφικτο λόγω είτε των περιορισμένων πόρων είτε της αδιαφορία στην διοίκησης, είτε εξαιτίας της διαφοράς μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών και των προδιαγραφών που καθορίζουν για την παροχή υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι του γραφείου Αεροναυτικών πληροφοριών μπορεί να δώσουν εντολή στους υφιστάμενους τους να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις των πελατών τους χωρίς όμως να προσδιορίσουν χρονικά τι σημαίνει άμεση ανταπόκριση.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να γεφυρωθεί το χάσμα αυτό είναι να υπάρχουν πρότυπα που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Επίσης, θα πρέπει να

ευθυγραμμιστούν οι απόψεις των στελεχών προς μια κοινή αντίληψη της ποιότητας υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Οι αλλαγές στη δομή και στη λειτουργία του οργανισμού, καθώς επίσης αλλαγές στις διαδικασίες με τις οποίες επιτυγχάνεται η λειτουργία της υπηρεσίας, η συνεχής παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αλλαγή εξοπλισμού ή τεχνολογίας κρίνονται ως αναγκαίες διαδικασίες, έτσι ώστε να μην παρεκκλίνουν οι οργανισμοί από τα πρότυπα και τις προσδοκίες των πελατών.

Χάσμα 3: Υπάρχει διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών της ποιότητας και της ποιότητας που τελικά παρέχεται στον πελάτη. Το χάσμα αυτό δημιουργείται εξαιτίας της απροθυμίας ή της ανικανότητας των υπαλλήλων να παρέχουν τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας. Για να μειωθεί το χάσμα πρέπει να εξασφαλίζεται η διαθεσιμότητα όλων των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, συστήματα, τεχνολογία).

Χάσμα 4: Χάσμα ανάμεσα στην παροχή υπηρεσιών και στην επικοινωνία . Άλλα υπόσχεται η υπηρεσία ότι θα παρέχει και τελικά άλλα προωθεί προς τους πελάτες. Οι υποσχέσεις που δίνει ο οργανισμός αυξάνουν τις προσδοκίες των πελατών και οι πελάτες με τη σειρά τους τις χρησιμοποιούν ως κριτήριο όταν αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν.

Χάσμα 5: Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις των ίδιων των πελατών. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην αναμενόμενη και στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα από την πλευρά των πελατών.

Το επίπεδο προσδοκιών ενός πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης σύμφωνα με τους Δερβιτσιώτη 1997 και Zeitthaml et al. 1990, διαμορφώνεται με διάφορα κριτήρια όπως:

-Η πληροφόρηση που έχει ο πελάτης από το άμεσο περιβάλλον του, τα σχόλια, οι αξιολογήσεις και οι συστάσεις των ανθρώπων του περιβάλλοντος του που επηρεάζουν σημαντικά τις προσδοκίες του.

-Οι προσωπικές ανάγκες του κάθε πελάτη με βάση τα δικά του χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της δουλείας του

-οι προηγούμενες εμπειρίες που έχει ο πελάτης από τη χρήση μιας υπηρεσίας

-Οι υποσχέσεις που δίνει μια επιχείρηση και η δυνατότητα υλοποίησής τους.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία της Έρευνας

5.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ερωτηματολογίου

Όπως έχουμε προαναφέρει η επιλογή του τρόπου συλλογής των δεδομένων είναι με βάση το ερωτηματολόγιο. Μέσω του ερωτηματολογίου μπορούμε να κάνουμε μια επισκόπηση ενός πληθυσμιακού υποσυνόλου δια μέσου μια διπλής κατεύθυνσης επικοινωνίας όπως αναφέρει ο Μαλλιάρης 2001.

Η συλλογή στοιχείων μέσω ερωτηματολογίου έχει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα .

Με το ερωτηματολόγιο επιτυγχάνεται η συλλογή πολυπληθών παρατηρήσεων και πληροφοριών σε πολύ σύντομο χρόνο. Σε σχέση με άλλα όργανα συλλογής πληροφοριών είναι ελάχιστα δαπανηρό σε χρόνο, χρήμα και κόπο. Ο ερευνητής παίρνει συχνά ειλικρινείς απαντήσεις σε λεπτές ερωτήσεις. Επιτρέπει την αποτελεσματική μελέτη προβλημάτων, τα οποία θα απαιτούσαν πολυάριθμες και μακροχρόνιες παρατηρήσεις.

Από την άλλη πλευρά, το ερωτηματολόγιο δεν εγγυάται την αρνητική απάντηση των ερωτώμενων. Οι απαντήσεις τους δεν είναι πάντα πηγαίες και αυθόρμητες αφού μπορούν και διαβάζουν το σύνολο των ερωτήσεων πριν να αρχίσουν να απαντούν. Οι ερωτώμενοι στις απαντήσεις τους μπορεί να παρουσιάζονται διαφορετικοί από ότι συμπεριφέρονται συνήθως, είτε από δυσπιστία προς τον ερευνητή είτε γιατί θέλουν να δημιουργήσουν μια ελκυστική εικόνα για τον εαυτό τους. Οι ερωτώμενοι μπορεί να σφάλλουν από άγνοια ή ελλιπή ενημέρωση των ερωτήσεων. Επίσης, αρκετοί δεν

μπορούν να απαντήσουν είτε γιατί είναι δύσκολη η ερώτηση είτε διότι δεν αντιλαμβάνονται ακριβώς το νόημα της.

Το ερωτηματολόγιο που έχει σταλεί στους πελάτες της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών αναπτύσσει κάθε διάσταση με τρεις διατυπώσεις εκτός από την διάσταση των «χειροπιαστών στοιχείων» που χρησιμοποιήθηκαν 6 ερωτήματα. Το σύνολο των ερωτημάτων ανήλθε στα 30 ερωτήματα με βάση τις 7 αρχικές διαστάσεις, Ασφάλεια, Αξιοπιστία, Ικανότητα των εργαζομένων - Εκπαίδευση, Ανταπόκριση, Πρόσβαση, Επικοινωνία και Χειροπιαστά στοιχεία.

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στη διεύθυνση της υπηρεσίας, περιλαμβάνει ουσιαστικά τα ίδια ερωτήματα, διατυπωμένα διαφορετικά, αποσκοπώντας να εξετάσει την άποψη που έχει η διεύθυνση σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ο τρόπος συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιήθηκε ήταν ποσοτική και μέσω της κλίμακας Likert, μιας κλίμακας εκτίμησης απόψεων ή συμπεριφοράς. Η αξιολόγηση αυτή χρησιμοποιείται όταν ο εξεταζόμενος αξιολογείται με διατύπωση του βαθμού ικανοποίησης του από μια υπηρεσία ή ένα οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, δίνεται μια λίστα με προτάσεις καταφατικές ή ερωτηματικές. Οι προτάσεις συνοδεύονται από κλειστές απαντήσεις, οι οποίες συνήθως δίνονται με τη μορφή κλίμακας από 1 έως 5 βαθμίδες και υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή ικανοποίησης. Στη διαβάθμιση της κλίμακας χρησιμοποιείται μία από τις παρακάτω ομάδες επιλογών: (α) «Διαφωνώ Απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ», «Συμφωνώ», «Συμφωνώ Απόλυτα». Ο συμμετέχων/αξιολογητής καλείται να σημειώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με την εκάστοτε πρόταση (Arnold, Croskey, Prichard 1967:31). Επίσης, ζητήθηκε να ιεραρχήσουν τις επτά διαστάσεις, τοποθετώντας τις σε σειρά προτεραιότητας ανάλογα με τη σημαντικότητα που πιστεύουν ότι έχουν οι διαστάσεις αυτές για τους πελάτες της υπηρεσίας αλλά και για τη διεύθυνση, αρχίζοντας από το 1 για τη διάσταση που θεωρούν λιγότερο σημαντική και καταλήγοντας στο 7 για τη διάσταση που θεωρούν ως την περισσότερο σημαντική.

Η κλίμακα Likert αποτελεί ένα πρακτικό και γρήγορο εργαλείο για την αξιολόγηση σε ένα ερωτηματολόγιο. Η κλίμακα αυτή προτιμάται από τους αξιολογητές, καθώς το

τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης προκύπτει από το βαθμό ικανοποίησης και μπορεί να ανακοινωθεί ακόμα και σε ενδιαφερόμενους που δεν είναι ειδικά εκπαιδευμένοι σε θέματα στατιστικής (Denelcens, Motelmans, Spoooren 2007: 669).

Ωστόσο, η κλίμακα Likert παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα: Πρώτο, ο τρόπος που διατυπώνονται οι προτάσεις είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Δεύτερο, το εύρος των απαντήσεων ενδέχεται αφενός να δυσκολέψει κάποιους από τους συμμετέχοντες στην επιλογή μιας και μόνο απάντησης, αφετέρου να φανεί σε κάποιους άλλους περιοριστικό. Και στις δύο περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες είναι αναγκασμένοι να επιλέξουν μια απάντηση που δεν εκφράζει την αληθινή τους τοποθέτηση. Τρίτον η συνολική βαθμολόγηση που προκύπτει από την κλίμακα Likert είναι το αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών συνδυασμών αξιολογήσεων, πράγμα που οδηγεί σε απώλεια πληροφοριών. Τέταρτο, η χρήση των αποτελεσμάτων της αθροιστικής βαθμολόγησης είναι πιθανό να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Τέλος, όταν υπάρχουν απαντήσεις στην μέση της κλίμακας, που δηλώνουν ουδετερότητα («ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ»), οι συμμετέχοντες μπορεί να οδηγηθούν στην ουδετερότητα και στην αναποφασιστικότητα, για να αποφύγουν την επιλογή μιας ακραίας απάντησης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία καταγραφής των πιθανών απόψεων και αντιδράσεων και να επηρεάσει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων (Hasson & Arnetz 2007:2).

5.2 Στόχοι της Έρευνας

Σκοπός του συγκεκριμένου τμήματος της εργασίας είναι η στατιστική επεξεργασία ερωτηματολογίων και η συλλογή πρωτογενών δεδομένων με στόχο την απάντηση ερωτημάτων και την επαλήθευση ή όχι διαπιστώσεων σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο χώρο της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών.

Η έρευνα υλοποιήθηκε στην κατεύθυνση διερεύνησης συγκεκριμένων ερευνητικών στόχων που συνοψίζονται ως εξής:

- Καταγραφή του βαθμού που η υπηρεσία αεροναυτικών πληροφοριών εφαρμόζει ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας

- Καταγραφή των κρισιμότερων παραγόντων για την εφαρμογή των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία αεροναυτικών πληροφοριών
- Καταγραφή της ικανότητας της υπηρεσίας αεροναυτικών πληροφοριών να εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ολικής ποιότητας με επιτυχία
- Ποιοι είναι οι βασικοί συντελεστές που μετρούν τις ποιοτικές ιδιότητες στην υπηρεσία αεροναυτικών πληροφοριών
- Πως ιεραρχούνται οι συντελεστές αυτοί όσον αφορά τα θέματα ολικής ποιότητας στην συγκεκριμένη υπηρεσία.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε 146 πελάτες της υπηρεσίας, τόσο σε πελάτες που βρίσκονται στην Κύπρο όπως αντιπρόσωπους αερομεταφορών, χειριστές αεροσκαφών, αεροπορικές εταιρείες όσο και σε πελάτες εξωτερικού όπως στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Eurocontrol και θεωρείται ότι έτσι υπάρχει μια σαφής εικόνα των υπηρεσιών που προσφέρει η υπηρεσία στους πελάτες της. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε επίσης και από τη διεύθυνση της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών.

Συνολικά, συμπληρώθηκαν 108 ερωτηματολόγια και επεξεργάστηκαν ηλεκτρονικά με το στατιστικό πακέτο R. Στα δεδομένα που συλλέχθηκαν πραγματοποιούνται στατιστικοί έλεγχοι με βάση περιγραφικά στοιχεία, όπως μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις κ.α. καθώς επίσης πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσου του t-test για να διαπιστώσουμε εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των πελατών της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών.

Η έρευνα έχει σαν στόχο τη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας παροχής Αεροναυτικών πληροφοριών βασισμένη στα κριτήρια του μοντέλου SERVQUAL. Οι διαστάσεις ποιότητας που εξετάστηκαν ήταν Ασφάλεια, Αξιοπιστία, Ικανότητα των εργαζομένων – Εκπαίδευση, Ανταπόκριση, Πρόσβαση, Επικοινωνία και Χειροπιαστά στοιχεία.

Κεφάλαιο 6

Ανάλυση Χασμάτων

6.1 Εξέταση Χασμάτων Ποιότητας Υπηρεσιών Όπως Παρέχονται από τις Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών

Η εμπειρική έρευνα της εργασίας αυτής έχει σκοπό να εξετάσει την ύπαρξη των πέντε χασμάτων ποιότητας του υποδείγματος των Parasuraman et al. 1990 στις υπηρεσίες που παρέχονται από το Γραφείο Αεροναυτικών Πληροφοριών και να αναγνωρίσει τους παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση των εν λόγω χασμάτων, εφόσον βέβαια διαπιστωθεί η ύπαρξη τους.

Προκειμένου να εξεταστεί η ύπαρξη των πέντε χασμάτων ποιότητας, δόθηκαν ερωτηματολόγια στην διεύθυνση της υπηρεσίας, στο προσωπικό και στους πελάτες. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκαν είναι βασισμένα στα υποδείγματα που ανέπτυξαν οι Berry, Parasuraman, Zeithaml 1990.

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στη διεύθυνση της υπηρεσίας αποσκοπεί στην ανίχνευση του 1^{ου} και 2^{ου} χασματος ποιότητας. Αναφέρεται στην άποψη που έχει ο διευθυντής σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ζητήθηκε από τη διεύθυνση να κατανείμει στην κλίμακα Likert, με βαθμίδες από το 1 μέχρι το 5 με το 1 να δηλώνεται ως πλήρης διαφωνία και το 5 ως πλήρης συμφωνία όσον αφορά τις επτά διαστάσεις ποιότητας (αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, έμπρακτα σημεία, επικοινωνία, εκπαίδευση, πρόσβαση στις υπηρεσίες). Επίσης, ζητήθηκε από τη διεύθυνση να ιεραρχήσει τις επτά αυτές διαστάσεις, τοποθετώντας τις σε σειρά προτεραιότητας ανάλογα με τη σημαντικότητα

που πιστεύει ότι έχουν οι διαστάσεις αυτές για τους πελάτες της υπηρεσίας, αρχίζοντας από το 1 για τη διάσταση που θεωρεί λιγότερο σημαντική και καταλήγοντας στο 7 για τη διάσταση που θεωρεί ως την περισσότερο σημαντική. Τέλος, εξετάζονται οι πιθανοί παράγοντες που ευθύνονται για τη δημιουργία των δύο πρώτων χασμάτων ποιότητας.

Το ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από το προσωπικό έχει σαν στόχο να διερευνήσει την ύπαρξη του 3^{ου} και 4^{ου} χάσματος ποιότητας. Αναφέρεται περισσότερο στην ικανότητα εκπλήρωσης από την πλευρά των υπαλλήλων των προτύπων απόδοσης που θέτει η υπηρεσίας και στην ικανότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.

Το τελευταίο ερωτηματολόγιο που αφορά τους εξωτερικούς πελάτες ανιχνεύει ο 5^ο χάσμα ποιότητας. Οι ερωτήσεις 1-14 αναφέρονται στις προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών που αναμένουν να λαμβάνουν από μια άριστη Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών και οι ερωτήσεις 15-30 αναφέρονται στις αντιλήψεις που διαμόρφωσαν οι πελάτες για την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρασχέθηκαν από την Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών. Μέσα από το ερωτηματολόγιο αυτό, εξετάζεται επίσης η ιεραρχική κατάταξη της σημαντικότητας των 7 διαστάσεων ποιότητας που αναφέρθηκαν και προηγουμένως (αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, έμπρακτα σημεία, επικοινωνία, εκπαίδευση, πρόσβαση στις υπηρεσίες). Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε και πάλι η πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το ένα αντιστοιχεί στο Διαφωνώ απόλυτα και το 5 Συμφωνώ απόλυτα και οι πελάτες καλούνται να σημειώσουν την άποψη τους που τους αντιπροσωπεύει περισσότερο.

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο R . Η στατιστική ανάλυση ξεκινάει με την ανίχνευση της ύπαρξης των πέντε χασμάτων και την εξέταση της σημαντικότητας των επτά διαστάσεων ποιότητας (t-test ανάλυση). Παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών, η αξιοπιστία των μετρήσεων και τέλος η ανάλυση των παραγόντων. Εν συνεχεία πραγματοποιήθηκαν συγκριτικές αναλύσεις προκειμένου να διαπιστωθούν σημαντικές διαφορές στον τρόπο αξιολόγησης των επτά διαστάσεων ποιότητας. Σε όλες τις στατιστικές αναλύσεις που έγιναν το επίπεδο σημαντικότητας για την αποδοχή ή απόρριψη των υποθέσεων ορίστηκε σε 5% ($p \leq 0.05$).

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα Έρευνας

7.1 1^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Όσον αφορά το πρώτο χάσμα ποιότητας πραγματοποιήθηκε σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων που έδωσαν οι πελάτες της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών σχετικά με τις προσδοκίες τους για την ποιότητα υπηρεσιών που λαμβάνουν και των απαντήσεων που έδωσε η διεύθυνση σχετικά με την αντίληψη που έχει για τις προσδοκίες των πελατών της.

	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Ασφάλεια	Εμπράγματα στοιχεία	Επικοινωνία	Εκπαίδευση	Πρόσβαση
Διεύθυνση	4,40	4,45	4,55	4,45	4,46	4,49	4,34
Πελάτες	5	5	4,59	4,50	4,00	4,00	3,38
Ολικό Αποτέλεσμα 1 ^{ου} χάσματος	-0,60	-0,55	-0,04	-0,05	0,46	0,49	0,96

Πίνακας 1. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορούν πρώτο Χάσμα.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι υπάρχει ένα χάσμα όσον αφορά τις διαστάσεις της Αξιοπιστίας, Ανταπόκρισης, Ασφάλειας και των Εμπράγματων Στοιχείων μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης που έχει η

διεύθυνση για τις προσδοκίες των πελατών της. Παρόλα αυτά, το χάσμα είναι σχετικά μικρό καθώς οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους πελάτες διαφέρουν σε μικρό βαθμό από τις απαντήσεις της Διεύθυνσης. Σύμφωνα με τον Parasuraman 1988, όσο πιο αρνητικό είναι το χάσμα 1 τόσο πιο μεγάλο είναι το χάσμα. Στις τέσσερις διαστάσεις ποιότητας (αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, εμπράγματα στοιχεία) φαίνεται πως η διεύθυνση υποτίμησε τις προσδοκίες των πελατών σχετικά με τις συγκεκριμένες διαστάσεις ποιότητας και έδωσε απαντήσεις με χαμηλότερη βαθμολογία, κρίνοντας πως οι πελάτες θεωρούν λιγότερο σημαντική την αξιοπιστία, την υπευθυνότητα, την ασφάλεια και τα εμπράγματα στοιχεία σε σχέση με την σημασία που δίνουν οι πελάτες στις παραμέτρους αυτές.

7.2 2^ο χάσμα ποιότητας Υπηρεσιών

	<u>Αξιοπο</u> <u>στία</u>	<u>Ανταπό</u> <u>κριση</u>	<u>Ασφά</u> <u>λεια</u>	<u>Εμπράγμ</u> <u>ατα</u> <u>στοιχεία</u>	<u>Επικοι</u> <u>νωνία</u>	<u>Εκπαί</u> <u>δευση</u>	<u>Πρόσ</u> <u>βαση</u>
<u>Διεύθυνση</u>	5	5	4,30	4,48	5	4,49	4,40
<u>Πελάτες</u>	4,58	5	4,25	4,55	4,50	4,22	3,30
<u>Ολικό</u> <u>Αποτέλεσμα</u> <u>2^{ου} χάσματος</u>	0,02	0	0,05	-0,07	0,10	0,27	1,10

Πίνακας 2. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορούν το δεύτερο Χάσμα.

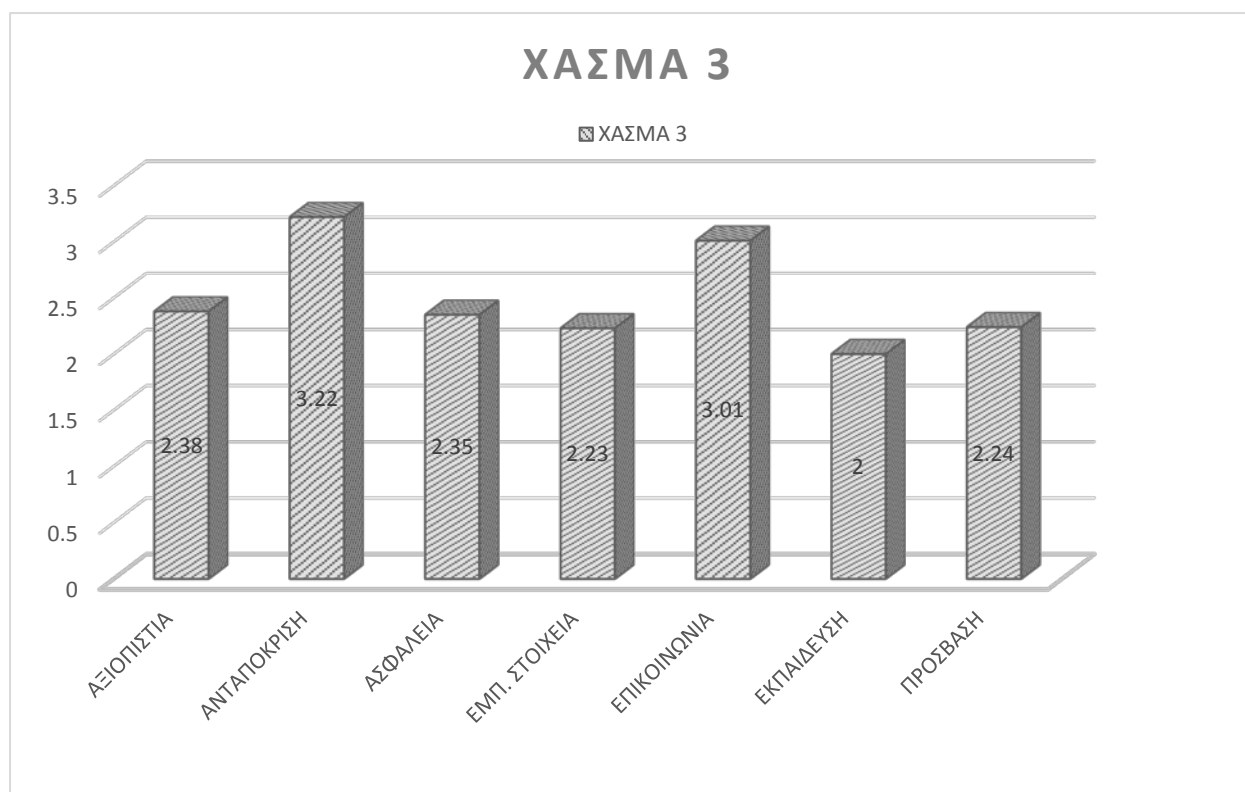
Επιχειρώντας να εξετάσουμε τις απαντήσεις που έδωσε η διεύθυνση της Υπηρεσίας διαπιστώθηκε ένα πολύ μικρό, έως ανύπαρκτο χάσμα. Αυτό δηλώνει πως έχουν τεθεί οι προδιαγραφές για τις επτά διαστάσεις ποιότητας που εξετάζουμε στα ερωτηματολόγια μας. Η διοίκηση κατάφερε να θέσει τα κατάλληλα πρότυπα ποιότητας σε ένα αρκετά

ικανοποιητικό βαθμό και φαίνεται πως έχει τυποποιήσει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των υπαλλήλων με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες των πελατών.

7.3 3^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του προσωπικού της Υπηρεσίας διαπιστώνεται πως τα πρότυπα ποιότητας παρόλο που έχουν τεθεί από την διοίκηση, εντούτοις το προσωπικό φαίνεται να παρουσιάζει αδυναμίες στο να τηρήσει τα πρότυπα αυτά σε ικανοποιητικό βαθμό όσον αφορά τις επτά διαστάσεις ποιότητας που μελετούμε.

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα που ακολουθεί, η μέση βαθμολογία χάσματος που αφορά στις επτά διαστάσεις ποιότητας βρίσκεται στο 2,49 (βλέπε διάγραμμα 1) και αποδεικνύει πως το προσωπικό για διάφορους λόγους που θα συζητήσουμε ακολούθως δεν είναι σε θέση να εφαρμόσει επαρκώς τα πρότυπα ποιότητας έτσι όπως έχουν τεθεί από τη διεύθυνση και έχουν καθοριστεί από τα Διεθνή πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας.

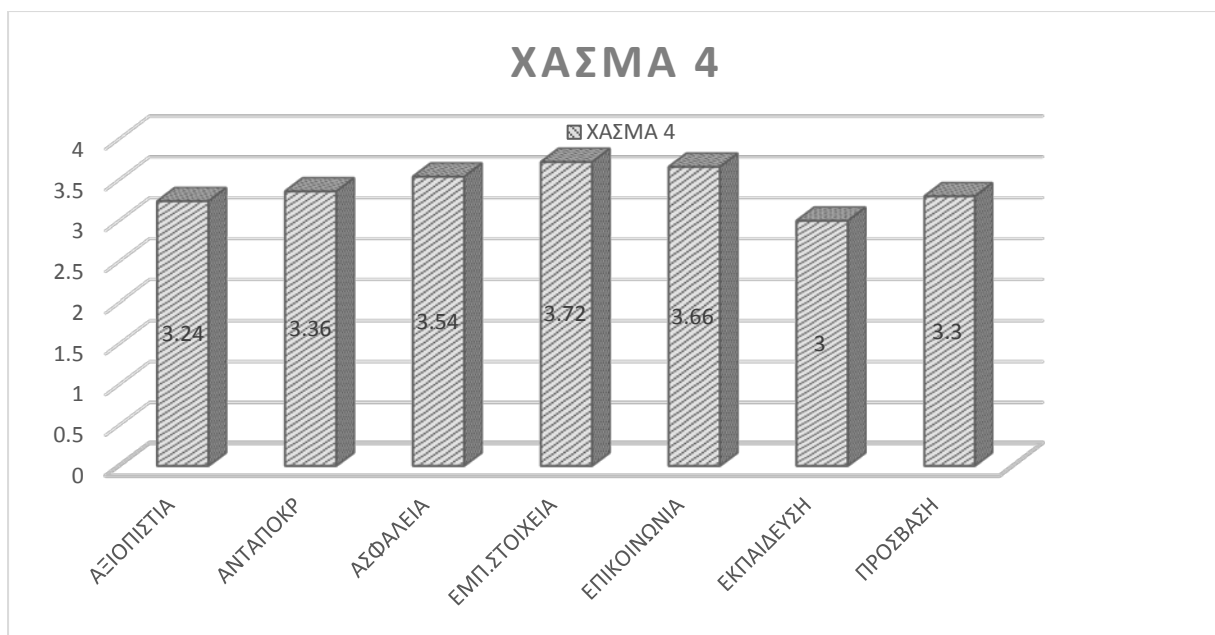


Γράφημα 1. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορούν το τρίτο Χάσμα.

Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις που έχουν σημειωθεί στο ερωτηματολόγιο, ένα μεγάλο μέρος από τους υπαλλήλους της Υπηρεσίας αποδίδει ευθύνες στην διοίκηση του τμήματος για την αδυναμία τήρησης των προτύπων ποιότητας από τους υπαλλήλους. Οι παρατηρήσεις τους επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι η διοίκηση δεν είναι πλήρως αφοσιωμένη στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών , αφού η ανταμοιβή των υπαλλήλων δεν σχετίζεται ικανοποιητικά με την παροχή από την πλευρά τους ποιοτικών υπηρεσιών. Επίσης, οι υπάλληλοι εστιάζουν στον υπερβολικό φόρτο εργασίας και στην εξάρτηση τους από άλλους υπαλλήλους θεωρώντας τους δύο αυτούς παράγοντες ως ανασταλτικούς για την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας στην εργασία τους. Πιο θετικά οι υπάλληλοι βλέπουν την εναρμόνιση της τεχνολογίας με τη φύση της εργασίας, παρόλο που νιώθουν ότι δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τα συστήματα και τα μέσα που διαθέτει η υπηρεσία για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά.

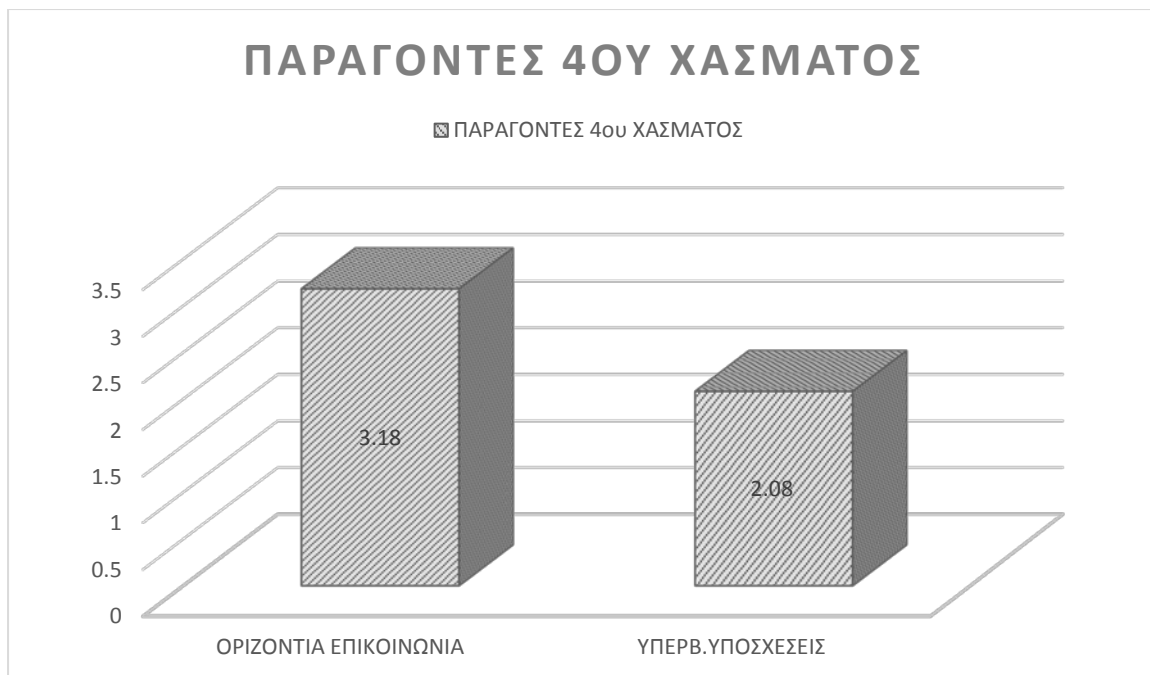
7.4 4^ο χάσμα ποιότητας Υπηρεσιών

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα διαπιστώνεται ότι η υπηρεσία καταφέρνει να ανταποκριθεί σε σημαντικό βαθμό στις υποσχέσεις που δίνονται στους πελάτες όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών.



Γράφημα 2. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορούν το τέταρτο Χάσμα.

Οι παράγοντες που πιθανόν να προκαλούν το τέταρτο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών συνοψίζονται στην οριζόντια επικοινωνία και στην τάση για υπερβολικές υποσχέσεις. Ωστόσο, και οι δύο αυτές διαστάσεις φαίνονται να είναι σε μέσα επίπεδα. Η οριζόντια επικοινωνία έχει μια βαθμολογία γύρω στο 3,18, γεγονός που σημαίνει ότι το προσωπικό δεν συμμετέχει και τόσο στις αποφάσεις που παίρνει η διεύθυνση ούτε πληροφορείται πλήρως για τις υποσχέσεις που δίνει η διεύθυνση όσον αφορά την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Όσον αφορά την υπερβολική τάση για υποσχέσεις, η βαθμολογία 2,08 φαίνεται να είναι κάτω από το μέσο γεγονός που δείχνει ότι η διεύθυνση δεν δίνει υποσχέσεις που αδυνατεί να τηρήσει προς τους πελάτες της υπηρεσίας.



Γράφημα 3. Παράγοντες που καθορίζουν το τέταρτο Χάσμα ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών.

7.5 5^ο χάσμα ποιότητας Υπηρεσιών

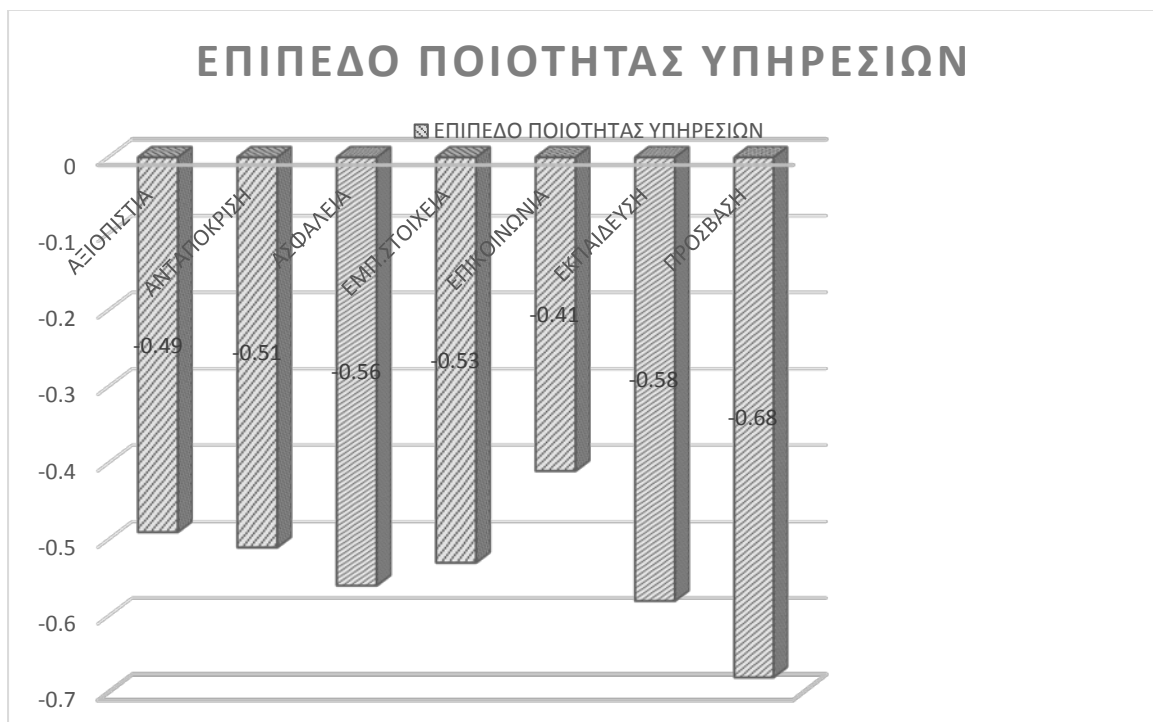
Για την εξέταση του 5^{ου} χάσματος ποιότητας υπηρεσιών , χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος SERVQUAL Score και ουσιαστικά αποτυπώνει η διαφορά των αντιλήψεων που έχουν σχηματίσει οι πελάτες σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν από την Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών μείον τις προσδοκίες τους για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Οι πιο θετικές τιμές που παρουσιάζονται στο μοντέλο SERVQUAL Score υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα , το SERVQUAL Score είναι αρνητικό σε όλες τις μεταβλητές . Φαίνεται πως οι προσδοκίες των πελατών του Γραφείου για την ποιότητα που λαμβάνουν ξεπερνούν τις αντιλήψεις τους, γεγονός που σημαίνει ότι η υπηρεσία δεν εκπληρώνει απόλυτα τις προσδοκίες των πελατών. Ωστόσο, όσο πιο κοντά είναι τα αποτελέσματα στο 0, σημαίνει ότι τόσο πιο κοντά βρίσκεται η υπηρεσία στο να πετύχει να τις εκπληρώσει.

Μεταβλητή	Μέση Τιμή Προσδοκίας	Μέση Τιμή Αντίληψης	SERVQUAL Score
Οι πελάτες αισθάνονται ασφάλεια στις συναλλαγές τους με το γραφείο	4,81	4,23	-0,58
Οι πελάτες αισθάνονται σιγουριά για την ακεραιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν	4,82	4,27	-0,55
Η διεύθυνση είναι αξιόπιστη και συνεπής με τις δεσμεύσεις της	4,70	4,13	-0,57
Αξιοπιστία των υπαλλήλων	4,59	4,18	-0,41
Έγκαιρη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών	4,73	4,18	-0,55
Ενδιαφέρον για την επίλυση προβλημάτων που αφορούν αεροναυτικές πληροφορίες	4,64	4,11	-0,53
Οι αεροναυτικές πληροφορίες δημοσιεύονται έγκαιρα	4,66	4,20	-0,46
Το εγχειρίδιο Αεροναυτικών πληροφοριών είναι επαρκώς ενημερωμένο	4,73	4,27	-0,46
Οι χάρτες που δημοσιεύονται ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών	4,52	3,90	-0,62
Πληρότητα των αεροναυτικών πληροφοριών που δημοσιεύονται	4,82	4,22	-0,6
Ακρίβεια των αεροναυτικών πληροφοριών που δημοσιεύονται	4,77	4,34	-0,43
Η διανομή των αεροναυτικών πληροφοριών με όλα τα ηλεκτρονικά μέσα	4,66	4,25	-0,41
Οι γνώσεις και η εκπαίδευση του προσωπικού του γραφείου Αεροναυτικών πληροφοριών	4,75	4,22	-0,53
Εύκολη πρόσβαση στο γραφείο	4,68	4	-0,68

Αεροναυτικών πληροφοριών

Πίνακας 3. Συσχετισμοί μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών που λαμβάνουν από την Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών. (Αποτελέσματα έρευνας SERVQUAL)

Στο παρακάτω Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται μια γενική εικόνα του επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών ανά διάσταση:



Γράφημα 4. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορά την γενική εικόνα επιπέδου Ποιότητας Υπηρεσιών.

Διαπιστώνεται ότι τα καλύτερα αποτελέσματα παρουσιάζει η διάσταση της επικοινωνίας, όπου κατά μέσο όρο φαίνεται ότι οι αντιλήψεις των πελατών έχουν την μικρότερη διαφορά από τις προσδοκίες τους, ενώ ακολουθούν οι διαστάσεις της ανταπόκρισης, της αξιοπιστίας και των εμπράγματων στοιχείων. Αντίθετα, τη μεγαλύτερη διαφορά παρουσιάζουν οι διαστάσεις της πρόσβασης, εκπαίδευσης προσωπικού και ασφάλειας.

Όσον αφορά την ερώτηση σχετικά με το να κατατάξουν τις επτά διαστάσεις (αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, εμπράγματα στοιχεία, επικοινωνία, εκπαίδευση και πρόσβαση) αρχίζοντας από τη διάσταση που θεωρούν πιο σημαντική και καταλήγοντας στην λιγότερο σημαντική για αυτούς, το 25,23% των ερωτηθέντων απάντησε πως πιο σημαντική διάσταση για αυτούς όσον αφορά την ποιότητα υπηρεσιών είναι η ασφάλεια και ως δεύτερη σημαντική ισοβαθμούν οι διαστάσεις της ανταπόκρισης και των εμπράγματων στοιχείων ενώ ως λιγότερο σημαντική κρίθηκε η διάσταση της πρόσβασης με ποσοστό σημαντικότητας 7,01%.

Το παρακάτω διάγραμμα 5 απεικονίζει τα ποσοστά σημαντικότητας όσον αφορά την ποιοτική παροχή υπηρεσιών από την υπηρεσία Αεροναυτικών πληροφοριών έτσι όπως κατάταξαν οι ερωτηθέντες τις επτά διαστάσεις ποιότητας στα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν.



Γράφημα 5. Μέσος συντελεστής βαρύτητας διαστάσεων Ποιότητας Υπηρεσιών

Κεφάλαιο 8

Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας

8.1 T-test Ανάλυση

Ένας ακόμα τρόπος ανάλυσης των δεδομένων που έχουμε συλλέξει μέσα από τα ερωτηματολόγια είναι η ανάλυση μέσω του t-test. Το t-test χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των μέσων όρων δύο εξαρτημένων συνόλων τιμών που διαφέρουν όσο αφορά ένα χαρακτηριστικό, όπως για παράδειγμα για την ίδια ερώτηση ποια είναι η προσδοκία των πελατών και ποια είναι η αντίληψη τους σχετικά με μια υπό διερεύνηση διάσταση. Στο ερωτηματολόγιο μας έχουμε ζητήσει από τους πελάτες να εκφράσουν τη συμφωνία ή τη διαφωνία τους για διάφορα θέματα που αφορούν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους σχετικά με επτά διαστάσεις που αφορούν την παροχή ποιοτικών από την Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών (Προσβασιμότητα, Ασφάλεια, Επικοινωνία, Εκπαίδευση, Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Απτά στοιχεία). Για την καταγραφή των απόψεων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, με χαμηλές τιμές να αντιστοιχούν στην διαφωνία και ψηλές στη συμφωνία (αυτό προκύπτει από την αυθαίρετη κωδικοποίηση που δώσαμε).

Σκοπός είναι να ερευνήσουμε εάν συγκλίνουν οι απόψεις των πελατών αναφορικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους γύρω από τα θέματα αυτά και για το λόγο αυτό θα συγκρίνουμε τους μέσους όρους των απαντήσεων των πελατών. Το t-test θα μας δείξει εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των πελατών της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών.

Θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε κάθε μια από τις επτά διατάσεις ξεχωριστά ακολουθώντας την ίδια ανάλυση. Ξεκινώντας την ανάλυση από την διάσταση της

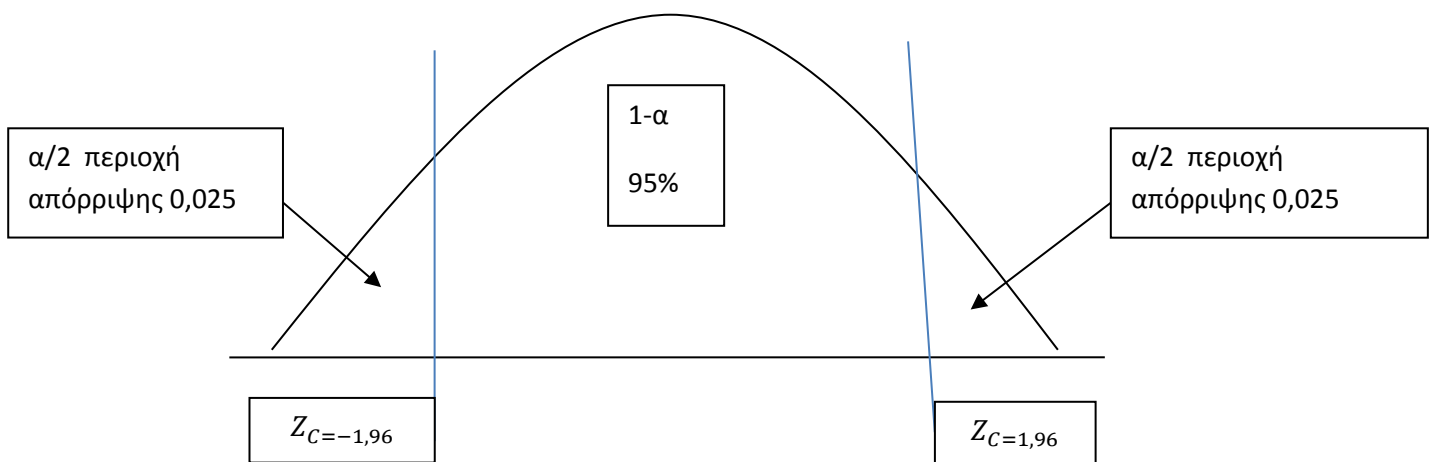
Πρόσβασης το ζητούμενο μας είναι να εξετάσουμε εάν στατιστικά στηρίζεται η υπόθεση ότι ο μέσος όρος των πελατών της Υπηρεσίας μας έχουν τις ίδιες αντιλήψεις όσο είναι και προσδοκίες τους σχετικά με τη διάσταση της προσβασιμότητας (accessibility) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν από τις πραγματικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

Βήμα 1. Δημιουργία Υποθέσεων

Μηδενική Υπόθεση : $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$

Εναλλακτική Υπόθεση: $H_a : \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Βήμα 2. Ζητούμε εάν οι πελάτες έχουν τις ίδιες αντιλήψεις όσο είναι και οι προσδοκίες τους ή διαφορετικές, επομένως προχωρούμε σε δίπλευρο έλεγχο και βρίσκουμε τη Z_C με τη Z κατανομή



Γράφημα 6. Δίπλευρος έλεγχος με βάση την Z κατανομή.

Βήμα 3. Καθορίζουμε το μέγεθος σφάλματος τύπου 1 (α) όπου εκφράζεται το επίπεδο σημαντικότητας που είναι ίσο με 5%. $\alpha = 0,05$. Από τον πίνακα κατανομής Z αναζητούμε την κριτική τιμή για 0,975 και βρίσκουμε ότι $Z_C = 1,96$.

Βήμα 4. Δηλώνουμε τον κανόνα απόφασης. Εξετάζουμε εάν απορρίπτουμε ή δεν απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

	Μηδενική Αληθινή	Μηδενική ψευδής
Αποτυχία Απόρριψης Μηδενικής	Σωστή απόφαση	Σφάλμα Τύπου II (β)
Απόρριψη μηδενικής	Σφάλμα Τύπου I (α)	Σωστή Απόφαση (Ισχύς)

Βήμα 5. Παρακάτω παρουσιάζονται τα συμπεράσματα έτσι όπως προκύπτουν από την στατιστική ανάλυση από το πρόγραμμα R και τις τιμές από τον έλεγχο T- test:

		Προσβασι μότητα	Ασφάλ εια	Επικο ινωνί α	Εκπαί δευση	Αξιοπι στία	Αντα πόκρι ση	Εμπράγμ ατα Στοιχεία
Προσβασιμότη τα	t	-	-4.8363	2.0391	-3.8659	-3.0331	3.3792	-2.724
Ασφάλεια	t	-4.8363	-	4.8855	3.7452	2.4415	3.1802	-2.6727
Επικοινωνία	t	-2.0391	4.8855	-	-2.4065	-2.491	3.0258	2.407
Εκπαίδευση	t	-3.8659	3.7452	2.4065	-	4.368	2.3452	-1.998
Αξιοπιστία	t	-3.0331	2.4415	-2.491	4.368	-	2.6862	-5.1502
Ανταπόκριση	t	-3.3792	-3.1802	3.0258	-2.3452	-2.6862	-	-1.9705
Εμπράγματα Στοιχεία	t	-2.724	-2.6727	2.407	-1.998	-5.1502	1.9705	-

Πίνακας 5. Αποτελέσματα Ανάλυσης t για τις τιμές των επτά διαστάσεων

Βήμα 6. Δήλωση του στατιστικού συμπεράσματος:

Με βάση το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ και επειδή ο έλεγχος που πραγματοποιήσαμε ήταν δίπλευρος, βρίσκουμε από τον πίνακα της Z κατανομής ότι το $Z_c = 1,96$.

Εάν το $Z < -1,96$ ή $Z > 1,96$ απορρίπτουμε την H_0

Εάν $-1,96 \leq Z \leq 1,96$, δεν απορρίπτουμε την H_0 .

Βήμα 7. Προχωρούμε για να εξετάσουμε εάν στατιστικά στηρίζεται η υπόθεση ότι ο μέσος όρος των πελατών της Υπηρεσίας μας έχουν τις ίδιες αντιλήψεις και προσδοκίες σχετικά με τη διάσταση της Προσβασιμότητας (accessibility) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν από τις πραγματικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

Το $Z = -4,8363 < -1,96$

Το $Z = -2,0391 < -1,96$

Το $Z = -3,8659 < -1,96$

Το $Z = -3,0331 < -1,96$

Το $Z = -3,3792 < -1,96$

Το $Z = -2,724 < -1,96$

Με βάση τα πιο πάνω συμπεράσματα, καταλήγουμε πως η περιοχή του Z για την διάσταση της Προσβασιμότητας εμπίπτει στην περιοχή απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$.

Επομένως, καταλήγουμε πως οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πελατών μας διαφέρουν όσον αφορά τη διάσταση της προσβασιμότητας στην υπηρεσία.

Με την ίδια ανάλυση προχωρούμε για να εξετάσουμε εάν στατιστικά στηρίζεται η υπόθεση ότι ο μέσος όρος των πελατών της Υπηρεσίας μας έχουν τις ίδιες αντιλήψεις και προσδοκίες σχετικά με τη διάσταση της Ασφάλειας (assurance) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν από τις πραγματικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν

Με βάση τα αποτελέσματα του προγράμματος R:

Το $Z = -4,8363 < -1,96$

Το $Z = 4,8855 > 1,96$

Το $Z = 3,7452 > 1,96$

Το $Z = 2,4415 > 1,96$

Το $Z = -3,1802 < -1,96$

Το $Z = -2,6727 < -1,96$

Με βάση τα πιο πάνω συμπεράσματα, καταλήγουμε πως η περιοχή του Z για την διάσταση της Προσβασιμότητας εμπίπτει στην περιοχή απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$.

Επομένως, καταλήγουμε πως οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πελατών μας διαφέρουν όσον αφορά τη διάσταση της Ασφάλειας στην υπηρεσία.

Εξετάσουμε εάν στατιστικά στηρίζεται η υπόθεση ότι ο μέσος όρος των πελατών της Υπηρεσίας μας έχουν τις ίδιες αντιλήψεις και προσδοκίες σχετικά με τη διάσταση της επικοινωνίας (communication) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν από τις πραγματικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα από το πρόγραμμα R:

To Z= -2,0391 < -1,96

To Z= 4,8855 > 1,96

To Z= -2,4065 < -1,96

To Z= -2,491 < -1,96

To Z= -3,0258 < -1,96

To Z= 2,407 > 1,96

Καταλήγουμε πως η περιοχή του Z για την διάσταση της Επικοινωνίας εμπίπτει στην περιοχή απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$.

Επομένως, καταλήγουμε πως οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πελατών μας διαφέρουν όσον αφορά τη διάσταση της Επικοινωνίας στην υπηρεσία.

Εξετάζουμε εάν στατιστικά στηρίζεται η υπόθεση ότι ο μέσος όρος των πελατών της Υπηρεσίας μας έχουν τις ίδιες αντιλήψεις και προσδοκίες σχετικά με τη διάσταση της εκπαίδευσης (education) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν από τις πραγματικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

To Z= -3,8659 < -1,96

To Z= 3,7452 > 1,96

To Z= -2,4065 < -1,96

To Z= 4,368 > 1,96

To Z= -2,3452 < -1,96

To Z= -1,998 < -1,96

Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$.

Επομένως, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πελατών μας διαφέρουν όσον αφορά τη διάσταση της Επικοινωνίας στην υπηρεσία.

Εξετάζουμε εάν στατιστικά στηρίζεται η υπόθεση ότι ο μέσος όρος των πελατών της Υπηρεσίας μας έχουν τις ίδιες αντιλήψεις και προσδοκίες σχετικά με τη διάσταση της αξιοπιστίας (reliability) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν από τις πραγματικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

To $Z = -3,0331 < -1,96$

To $Z = 2,4415 > 1,96$

To $Z = -2,491 < -1,96$

To $Z = 4,368 > 1,96$

To $Z = -2,6862 < -1,96$

To $Z = -5,1502 < -1,96$

Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$.

Επομένως, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πελατών μας διαφέρουν όσον αφορά τη διάσταση της Αξιοπιστίας στην υπηρεσία.

Εξετάζουμε εάν στατιστικά στηρίζεται η υπόθεση ότι ο μέσος όρος των πελατών της Υπηρεσίας μας έχουν τις ίδιες αντιλήψεις και προσδοκίες σχετικά με τη διάσταση της ανταπόκρισης (responsiveness) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν από τις πραγματικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

To $Z = -3,3792 < -1,96$

To $Z = -3,1802 < -1,96$

To $Z = -3,0258 < -1,96$

To $Z = -2,3452 < -1,96$

To $Z = -2,6862 < -1,96$

To $Z = -1,9705 < -1,96$

Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$.

Επομένως, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πελατών μας διαφέρουν όσον αφορά τη διάσταση της Ανταπόκρισης στην υπηρεσία.

Τέλος, εξετάζουμε εάν στατιστικά στηρίζεται η υπόθεση ότι ο μέσος όρος των πελατών της Υπηρεσίας μας έχουν τις ίδιες αντιλήψεις και προσδοκίες σχετικά με τη διάσταση των εμπράγματων στοιχείων (Tangibles) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν από τις πραγματικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

$$\text{Το } Z = -2,724 < -1,96$$

$$\text{Το } Z = -2,6727 < -1,96$$

$$\text{Το } Z = 2,407 > 1,96$$

$$\text{Το } Z = -1,998 < -1,96$$

$$\text{Το } Z = -5,1502 < -1,96$$

$$\text{Το } Z = -1,9705 < -1,96$$

Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$.

Επομένως, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πελατών μας διαφέρουν όσον αφορά τη διάσταση των εμπράγματων στοιχείων στην υπηρεσία.

Με βάση τα πιο πάνω αποτελέσματα, καταλήγουμε πως απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση που περιγράφει πως οι μέσοι όροι από τις απαντήσεις των πελατών μας είναι ίδιοι όσον αφορά τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους για τις υπηρεσίες που παρέχονται από την Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών. Επομένως, επιβεβαιώνουμε ακόμη περισσότερο την αρχική διαπίστωση ότι υπάρχουν χάσματα ανάμεσα στις αντιλήψεις και προσδοκίες των πελατών όσον αφορά τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

8.2 Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας των Επτά Διαστάσεων

Όσον αφορά τη στατιστική ανάλυση, η στατιστική σημαντικότητα επιτυγχάνεται όταν το p-value είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας, που στη περίπτωση της έρευνας μας ορίζουμε τη στατιστική σημαντικότητα στο 0,05 (5%). Η στατιστική σημαντικότητα είναι θεμελιώδης για τη δοκιμή στατιστικής υπόθεσης επειδή σε κάθε έρευνα που περιλαμβάνει τη σύνταξη ενός δείγματος από ένα πληθυσμό υπάρχει πάντα

η πιθανότητα ότι ένα παρατηρούμενο αποτέλεσμα θα συνέβαινε λόγω σφάλματος δειγματοληψίας μόνο. Αλλά, εάν η τιμή p-value είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας (π.χ. $p < 0,05$) τότε ο ερευνητής μπορεί να συμπεράνει ότι η παρατηρούμενη επίδραση αντανακλά στην πραγματικότητα τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού και όχι μόνο δειγματοληπτικό σφάλμα.

Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, θα εξετάσουμε εάν η κάθε μια από τις επτά διαστάσεις είναι στατιστικά σημαντική εξετάζοντας και πάλι την ανάλυση που δόθηκε από το πρόγραμμα R και τις τιμές του p-value πραγματοποιώντας τον ακόλουθο έλεγχο:

Μηδενική Υπόθεση : $H_0 : \beta_R = 0$

Εναλλακτική Υπόθεση : $H_a : \beta_R \neq 0$

		Προσβ ασιμό τητα	Ασφάλ εια	Επικοι νωνία	Εκπα ίδευσ η	Αξιοπ ιστία	Αντα πόκρ ιση	Εμπρά γματα στοιχ εία
Προσβασιμό τητα	p- value	-	0.00005 663	0.01538	0.006 543	0.003 190	0.001 090	0.0077 93
Ασφάλεια	p- value	0.00005 663	-	0.00004 658	0.000 3213	0.001 562	0.008 572	0.0082 32
Επικοινωνία	p- value	0.01538	0.00004 658	-	0.006 854	0.014 64	0.026 48	0.0369 01
Εκπαίδευση	p- value	0.00654 3	0.00032 13	0.00685 4	-	0.014 7	0.002 126	0.0014 19
Αξιοπιστία	p- value	0.00319 0	0.00156 2	0.01464	0.014 7	-	0.007 92	0.0069 21

Ανταπόκριση	p-value	0.00109	0.00857	0.02648	0.002	0.007	-	0.0152
		0	2		126	92		6
Εμπράγματα	p-value	0.00779	0.00823	0.03690	0.001	0.006	0.015	-
Στοιχεία	value	3	2	1	419	921	26	

Πίνακας 6. Αποτελέσματα Ανάλυσης p-value για τις τιμές των επτά διαστάσεων

Για τον συντελεστή Προσβασιμότητα (Accessibility)

Το p-value από τον έλεγχο t είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$
 $0,0005663 < 0,05$
 $0,015380 < 0,05$
 $0,006543 < 0,05$
 $0,003190 < 0,05$
 $0,001090 < 0,05$
 $0,007793 < 0,05$.

Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση H_0 . Η διάσταση της Προσβασιμότητας είναι στατιστικά σημαντική.

Εναλλακτικά, εάν αφαιρέσουμε από τη μονάδα το p-value

$1-0,00005663=0,9999$ 99,99%σημαντικότητα
 $1-0,015380 =0,984$ 98,4% σημαντικότητα
 $1-0,006543 =0,9934$ 99,34% σημαντικότητα
 $1-0,003190 =0,99681$ 99,68% σημαντικότητα
 $1-0,001090 =0,9989$ 99,89% σημαντικότητα
 $1-0,007793=0,9922$ 99,22% σημαντικότητα

Αποδεικνύεται αμέσως πως ο συντελεστής της προσβασιμότητας είναι κατά τα πιο πάνω ποσοστά πολύ σημαντικός.

Για τον συντελεστή ασφάλεια (assurance)

Το p-value από τον έλεγχο t είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$
 $0,00005663 < 0,05$
 $0,00004658 < 0,05$
 $0,0003213 < 0,05$
 $0,001562 < 0,05$
 $0,008572 < 0,05$
 $0,008232 < 0,05$

Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση H_0 . Η διάσταση της Ασφάλειας είναι στατιστικά σημαντική.

Εναλλακτικά, εάν αφαιρέσουμε από τη μονάδα το p-value

1-0,00005663=0,9999 99,9% σημαντικότητα
1-0,00004658=0,9999 99,9% σημαντικότητα
1-0,0003213=0,9996 99,96% σημαντικότητα
1-0,001562=0,9984 99,84% σημαντικότητα
1-0,008572=0,9914 99,14% σημαντικότητα
1-0,008232=0,9917 99,17% σημαντικότητα

αποδεικνύεται αμέσως πως ο συντελεστής της Ασφάλειας είναι κατά τα πιο πάνω ποσοστά πολύ σημαντικός.

Για τον συντελεστή Επικοινωνία(Communication)

Το p-value από τον έλεγχο t είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

0,01538 < 0,05
0,00004658 < 0,05
0,006854 < 0,05
0,01464 < 0,05
0,02648 < 0,05
0,036901 < 0,05

Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση H_0 . Η διάσταση της επικοινωνίας αποδεικνύεται πως είναι στατιστικά σημαντική.

Εναλλακτικά, εάν αφαιρέσουμε από τη μονάδα το p-value

1-0,01538=0,9846 98,46% σημαντικότητα
1-0,00004658=0,9999 99,99% σημαντικότητα
1-0,006854=0,9931 99,31% σημαντικότητα
1-0,01464=0,9853 98,53% σημαντικότητα
1-0,02648=0,9735 97,35% σημαντικότητα
1-0,036901=0,9630 96,30% σημαντικότητα

αποδεικνύεται αμέσως πως ο συντελεστής της επικοινωνίας είναι σημαντικός κατά τα πιο πάνω ποσοστά.

Για τον συντελεστή εκπαίδευσης (education)

Το p-value από τον έλεγχο t είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

0,006543 < 0,05

0,0003213 < 0,05

0,0006854 < 0,05

0,0147 < 0,05

0,002126 < 0,05

0,001419 < 0,05

Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση H_0 . Η διάσταση της Εκπαίδευσης είναι στατιστικά σημαντική.

Εναλλακτικά, εάν αφαιρέσουμε από τη μονάδα το p-value

1-0,006543=0,9934 99,34% σημαντικότητα

1-0,0003213=0,9993 99,93% σημαντικότητα

1-0,0006854=0,9993 99,93% σημαντικότητα

1-0,0147=0,9853 98,53% σημαντικότητα

1-0,002126=0,9978 99,78% σημαντικότητα

1-0,001419=0,9985 99,85% σημαντικότητα

αποδεικνύεται αμέσως πως ο συντελεστής της Εκπαίδευσης είναι κατά τα πιο πάνω ποσοστά πολύ σημαντικός.

Για τον συντελεστή Αξιοπιστία (Reliability)

Το p-value από τον έλεγχο t είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

0,003190 < 0,05

0,001562 < 0,05

0,01464 < 0,05

0,0147 < 0,05

0,00792 < 0,05

0,00006921 < 0,05

Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση H_0 . Η διάσταση της Αξιοπιστίας είναι στατιστικά σημαντική.

Εναλλακτικά, εάν αφαιρέσουμε από τη μονάδα το p-value

1-0,003190=0,9968 99,68% σημαντικότητα

1-0,001562=0,9984 99,84% σημαντικότητα

1-0,01464=0,9853 98,53% σημαντικότητα

1-0,0147=0,9853 98,53% σημαντικότητα

1-0,00792=0,9920 99,200,% σημαντικότητα

1-0,006921=0,9930 99,30% σημαντικότητα

αποδεικνύεται αμέσως πως ο συντελεστής της Εκπαίδευσης είναι κατά τα πιο πάνω ποσοστά πολύ σημαντικός.

Για τον συντελεστή Ανταπόκριση (Responsiveness)

Το p-value από τον έλεγχο t είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

0,001090 < 0,05
0,008572 < 0,05
0,02648 < 0,05
0,002126 < 0,05
0,00792 < 0,05
0,01526 < 0,05

Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση H_0 . Η διάσταση της απόκρισης είναι στατιστικά σημαντική.

Εναλλακτικά, εάν αφαιρέσουμε από τη μονάδα το p-value

1-0,001090=0,9989 99,89% σημαντικότητα
1-0,008572=0,9914 99,14% σημαντικότητα
1-0,02648=0,9735 97,35% σημαντικότητα
1-0,002126=0,9978 99,78% σημαντικότητα
1-0,00792=0,99208 99,20% σημαντικότητα
1-0,01526=0,9847 98,47% σημαντικότητα

αποδεικνύεται αμέσως πως ο συντελεστής της Ανταπόκρισης είναι κατά τα πιο πάνω ποσοστά πολύ σημαντικός.

Τέλος, για τον συντελεστή Εμπράγματων Στοιχείων (Tangibles)

Το p-value από τον έλεγχο t είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

0,007793 < 0,05
0,008232 < 0,05
0,036901 < 0,05
0,001419 < 0,05
0,006921 < 0,05
0,01526 < 0,05

Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση H_0 . Η διάσταση της απόκρισης είναι στατιστικά σημαντική.

Εναλλακτικά, εάν αφαιρέσουμε από τη μονάδα το p-value

1-0,007793=0,9922 99,22% σημαντικότητα
1-0,008232=0,9917 99,17% σημαντικότητα

1-0,036901=0,9630 96,30% σημαντικότητα
1-0,001419=0,9988 99,88% σημαντικότητα
1-0,006921=0,9930 99,30% σημαντικότητα
1-0,01526=0,9847 98,47% σημαντικότητα

αποδεικνύεται αμέσως πως ο συντελεστής της Ανταπόκρισης είναι κατά τα πιο πάνω ποσοστά πολύ σημαντικός.

Μέσα από την ανάλυση της σημαντικότητας των διαστάσεων ποιότητας αποδεικνύεται ότι η διάσταση της Ασφάλειας κατέχει την πρώτη θέση με σειρά προτεραιότητας από τις υπόλοιπες διαστάσεις. Ακολουθούν οι διαστάσεις της Εκπαίδευσης με επίσης ψηλά ποσοστά σημαντικότητας, της Ανταπόκρισης και της Αξιοπιστίας. Η απόδειξη αυτή ενδυναμώνει ακόμη περισσότερο το προηγούμενο συμπέρασμα μας ότι η διάσταση της Ασφάλειας κατέχει την ψηλότερη θέση στις απαιτήσεις των πελατών της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών, μια και η διάσταση αυτή όπως αποδείχτηκε προηγουμένως παρουσιάζει και τις ψηλότερες συσχετίσεις με τις υπόλοιπες διαστάσεις με βάση το δείκτη Pearson (r). Την ίδια θέση περίπου παρουσιάζουν και οι διαστάσεις που ακολουθούν, η διάσταση της Εκπαίδευσης, της Ανταπόκρισης και της Αξιοπιστίας να είναι ανάμεσα στις διαστάσεις με τις ψηλότερες απαιτήσεις πελατών.

Κεφάλαιο 9

Συμπεράσματα Έρευνας

9.1 Ανάλυση Συμπερασμάτων

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα στην υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, καθώς το μέγεθος των πέντε χασμάτων ποιότητας δεν κρίνεται μεγάλο. Ωστόσο, εντοπίστηκαν κάποια θέματα τα οποία χρειάζονται βελτίωση καθώς εμποδίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αλλά με την εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών μπορούν να αντιμετωπιστούν και να δώσουν ακόμη πιο θετικά αποτελέσματα.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά το πρώτο χάσμα ποιότητας, η διεύθυνση της Υπηρεσίας έχει μια αρκετά καλή αντίληψη των προσδοκιών των πελατών. Παρόλα αυτά, οι πελάτες χαρακτήρισαν ως πιο σημαντικές τις διαστάσεις της αξιοπιστίας, ανταπόκρισης, ασφάλειας και εμπράγματων στοιχείων, ενώ η διεύθυνση θεωρεί τις συγκεκριμένες διαστάσεις ως λιγότερο σημαντικές. Αυτή η λανθασμένη εκτίμηση πιθανόν να οφείλεται στην ανεπαρκή έρευνα, που εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και θέτει φραγμούς στη σωστή ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Όταν μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεν έχει άμεση επαφή με τους πελάτες της, είναι δύσκολο να αφουγκραστεί τα θέλω και τις ανάγκες τους. Επομένως, για να μπορέσει η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών να μειώσει το χάσμα αυτό, θα πρέπει να ενεργοποιήσει μηχανισμούς συλλογής πληροφοριών, να κάνει ποιοτικές έρευνες και να ανατρέξει στο ιστορικό παραπόνων. Στο ιστορικό των παραπόνων βρίσκονται κατά κύριο λόγο οι βασικές αιτίες που ευθύνονται για τη δυσαρέσκεια των πελατών. Έτσι η υπηρεσία μπορεί να αντλήσει πληροφορίες για τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Σχετικά με τα δεύτερο χάσμα ποιότητας προκύπτει ότι η διοίκηση έχει καταφέρει να ορίσει μια τυπική διαδικασία στοχοθεσίας σχετικά με την ποιότητα που καλείται να προσφέρει το προσωπικό στους πελάτες της υπηρεσίας. Παρόλο που έχει θέσει τα πρότυπα ποιότητας για όλες τις διαστάσεις, είναι απαραίτητη μια αναδιοργάνωση τους προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικά.

Σε αυτό το στάδιο μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η επιχείρηση έχει κάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες με σκοπό την αναγνώριση των αναγκών των πελατών της, αλλά αδυνατεί να τις προσφέρει επαρκώς. Ανάμεσα στις αιτίες δημιουργίας του χάσματος αυτού είναι ο ανεπαρκής ποιοτικός σχεδιασμός των διαδικασιών, η έλλειψη ουσιαστικής δέσμευσης από τη διεύθυνση καθώς επίσης και η έλλειψη πόρων. Ένα σημαντικό βήμα γεφύρωσης του χάσματος αυτού είναι η υπηρεσία να αποκτήσει προσανατολισμό στην ποιότητα σε ότι αφορά τις διαδικασίες της, να έχει την απαραίτητη δέσμευση και καθοδήγηση από τη διεύθυνση και να εστιάσει στους πελάτες και στην ικανοποίηση τους.

Το τρίτο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών παρουσιάζει μια αρκετή ικανοποιητική εικόνα. Προβλήματα στην τήρηση των προτύπων ποιότητας από τους υπαλλήλους προκύπτουν κυρίως από την έλλειψη ελέγχου πάνω στην εργασία τους, τα ακατάλληλα εποπτικά συστήματα ελέγχου, που οδηγούν σε ακατάλληλα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής, καθώς και στην ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων που παρατηρείται σε κάποιο βαθμό. Πέραν τούτου, κατά κύριο λόγο η αδυναμία των υπαλλήλων της Υπηρεσίας να εφαρμόσουν σωστά τα πρότυπα ποιότητας όταν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού με σκοπό τη σωστή ενημέρωση στα θέματα εξυπηρέτησης αλλά και σε θέματα παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Υπάρχουν περιπτώσεις που τα καθήκοντα του προσωπικού δεν είναι διαχωρισμένα και δεν υπάρχουν σαφή καθήκοντα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα με άμεση συνέπεια τη δυσκολία ικανοποίησης των πελατών.

Όσον αφορά τα τέταρτο χάσμα, η υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών καταφέρνει σε σημαντικό βαθμό να ανταποκριθεί στις υποσχέσεις που δίνονται στους πελάτες σχετικά με την παροχή υπηρεσιών.

Η ύπαρξη των παραπάνω προβλημάτων δημιουργεί το πέμπτο χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών. Το μέγεθος του χάσματος αυτού είναι μικρό, γεγονός που δείχνει ότι η υπηρεσία μπορεί να μην εκπληρώνει απόλυτα τις προσδοκίες των πελατών αλλά βρίσκεται πολύ κοντά στο να το πετύχει. Τα καλύτερα αποτελέσματα σημαντικότητας παρουσιάζει η διάσταση της ασφάλειας ενώ ακολουθούν οι διαστάσεις της ανταπόκρισης, των εμπράγματων στοιχείων της αξιοπιστίας και της εκπαίδευσης. Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται οι διαστάσεις της επικοινωνίας και της πρόσβασης ως ελάχιστα σημαντικές.

9.2 Συσχέτιση Χασμάτων

Ο υπολογισμός του Συντελεστή Συσχέτισης Pearson (r) για τα χάσματα των 7 διαστάσεων έχει σκοπό να διερευνηθεί εάν υπάρχει κάποια σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r) αξιολογεί την ύπαρξη συνάφειας μεταξύ δύο μεταβλητών και την αναλογική τους σχέση. Το αρνητικό πρόσημο του συντελεστή υποδηλώνει αρνητική σχέση και το θετικό αντίστοιχα υποδηλώνει θετική συσχέτιση και κατά συνέπεια συνάφεια ανάλογα με την τιμή του. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συντελεστής r τόσο μεγαλύτερη είναι και η αλληλεπίδραση της μιας μεταβλητής με την άλλη. Πιο συγκεκριμένα ορίζεται πως

- $r < 0,2$ μηδενική σχέση
- $0,2 < r < 0,4$ μικρή σχέση
- $0,4 < r < 0,6$ μέτρια σχέση
- $r > 0,6$ εξαιρετικά σημαντική σχέση (Bryman and Cramer, 2005).

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από το πρόγραμμα R, σχετικά με τη διερεύνηση συσχέτισης των διαστάσεων μεταξύ τους.

Προσβ ασιμότ	Ασφά λεια	Επικοι νωνία	Εκπαίδ ευση	Αξιοπι στία	Ανταπό κριση	Εμπράγ ματα
-----------------	--------------	-----------------	----------------	----------------	-----------------	----------------

	ητα	ητα	ητα	ητα	ητα	ητα	ητα	Στοιχεία
								α
Προσβασιμότητα	r	1	0,476	0,485	0,456	0,470	0,520	0,483
Ασφάλεια	r	0,476	1	0,630	0,638	0,608	0,622	0,580
Επικοινωνία	r	0,485	0,630	1	0,448	0,590	0,605	0,570
Εκπαίδευση	r	0,456	0,638	0,448	1	0,630	0,615	0,628
Αξιοπιστία	r	0,470	0,608	0,590	0,630	1	0,595	0,583
Ανταπόκριση	r	0,520	0,622	0,605	0,615	0,595	1	0,512
Εμπράγματα Στοιχεία	r	0,483	0,580	0,570	0,628	0,583	0,512	1

Πίνακας 4. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στις Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών (Δείκτης Pearson (r)).

Παρακολουθώντας τον πιο πάνω πίνακα, όλες οι σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων είναι θετικές, γεγονός που σημαίνει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ τους και ενδεχομένως αναλογικότητα. Σύμφωνα με τους Bryman and Cramer 2005, είναι γενικό κριτήριο για την αξιολόγηση των τιμών του συντελεστή r η τιμή να είναι πάνω από 0,5, γεγονός που σημαίνει ότι θα υπάρχει μια μέτρια σχέση μεταξύ των διαστάσεων και πάνω.

Πιο αναλυτικά, από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε πως:

- Η διάσταση της προσβασιμότητας δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις υπόλοιπες 6 διαστάσεις καθώς ο συντελεστής r βρίσκεται κάτω από το 0,5 για αυτό και χαρακτηρίζει τις σχέσεις αυτές να έχουν μικρή σχέση. Η μόνη διάσταση που φαίνεται να έχει σημαντική συσχέτιση είναι

ανάμεσα στην προσβασιμότητα και την ανταπόκριση όπου ο συντελεστής r είναι 0,520.

- Η διάσταση της ασφάλειας εμφανίζει αρκετά σημαντικές συσχετίσεις με τις άλλες 6 διαστάσεις καθώς οι τιμές του r βρίσκονται οι περισσότερες πάνω από 0,6 και χαρακτηρίζουν τις σχέσεις ως εξαιρετικά σημαντικές. Η μόνη συσχέτιση που βρίσκεται κάτω από το 0,6 είναι μεταξύ των διαστάσεων ασφάλεια και εμπράγματα στοιχεία(0,580) που και πάλι όμως περιγράφει τη σχέση ως μέτριας σημαντικότητας και ασφάλειας και προσβασιμότητας 0,476.
- Η διάσταση της επικοινωνίας εμφανίζει επίσης σημαντική συσχέτιση με τις υπόλοιπες διαστάσεις παρόλο που οι τιμές του r είναι χαμηλότερες από τις τιμές που παρουσίασε η διάσταση της ασφάλειας. Την πιο ψηλή συσχέτιση παρουσιάζει η διάσταση της επικοινωνίας με την ασφάλεια 0,630 ενώ την πιο χαμηλή συσχέτιση η επικοινωνία με την εκπαίδευση 0,448.
- Η διάσταση της εκπαίδευσης παρουσιάζει από τις πιο ψηλές συσχετίσεις κυρίως ανάμεσα στην συσχέτιση εκπαίδευση και ασφάλεια 0,638 και εκπαίδευση και αξιοπιστία 0,630 ενώ χαμηλότερες συσχετίσεις παρουσιάζουν η εκπαίδευση και προσβασιμότητα 0,456 και εκπαίδευση και επικοινωνία 0,448.
- Η διάσταση της αξιοπιστίας εμφανίζει την πιο μεγάλη θετική συσχέτιση με την εκπαίδευση 0,630.
- Η ανταπόκριση έχει την μεγαλύτερη συσχέτιση με την ασφάλεια 0,622.
- Τέλος, τα εμπράγματα στοιχεία συσχετίζονται κυρίως με την εκπαίδευση 0,628, με την αξιοπιστία 0,583 και με την ασφάλεια 0,580.

Γενικότερα καταλήγουμε πως οι διαστάσεις που παρουσιάζουν τις ψηλότερες συσχετίσεις με τις υπόλοιπες διαστάσεις είναι η διάσταση της ασφάλειας και αυτό συμβαίνει γιατί σε μια υπηρεσία όπως είναι η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών, η ασφάλεια είναι βασική προϋπόθεση για την ποιοτική παροχή των αεροναυτικών πληροφοριών. Για τον λόγο αυτό παρουσιάζει από τους ψηλότερους δείκτες συσχέτισης Pearson (r). Το ίδιο συμβαίνει και με την διάσταση της εκπαίδευσης όπου και αυτή παρουσιάζει ψηλούς δείκτες συσχέτισης κυρίως με άλλες βασικές διαστάσεις όπως η ασφάλεια, η ανταπόκριση, η αξιοπιστία και τα εμπράγματα στοιχεία.

Άλλωστε, όπως έχει διαφανεί η μεγαλύτερη συσχέτιση παρουσιάζεται μάλιστα ανάμεσα στις δύο αυτές διαστάσεις, ασφάλεια και εκπαίδευση, γεγονός που αποδεικνύει και πάλι πόσο σημαντική είναι η επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού για την υπηρεσία αυτή.

Κεφάλαιο 10

Επίλογος

10.1 Προτάσεις- Στρατηγικές Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ποιότητα στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών λαμβάνει όλο και περισσότερη σημασία λόγω των διεθνών εξελίξεων στο πεδίο της διασφάλισης ποιότητας και της ευρείας αναγνώρισης των κρίσιμων οφελών που προέρχονται από την εφαρμογή των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για την συλλογή και διανομή αεροναυτικών πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την ασφάλεια, κανονικότητα και αποτελεσματικότητα της διεθνούς και εθνικής αεροναυτιλίας εντός του εναέριου χώρου της επικράτειας της χώρας καθώς και του εναέριου χώρου υπεράνω των διεθνών υδάτων.

Προκειμένου να γεφυρωθούν όλα τα χάσματα και να ικανοποιηθούν στον μέγιστο βαθμό οι απαιτήσεις των πελατών είναι αναγκαίο να ληφθούν κάποια μέτρα αντιμετώπισης των προβλημάτων που εντοπίστηκαν κατά την ανάλυση.

Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η σωστή επιθεώρηση των πληροφοριών που διανέμονται από την υπηρεσία στον πελάτη. Το μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι η επιθεώρηση πραγματοποιείται μετά την προετοιμασία της τελικής πληροφορίας και ως εκ τούτου σε περίπτωση λάθους η διόρθωση της πληροφορίας συνεπάγεται κόστος και χρόνο.

Ο έλεγχος ποιότητας, ως στρατηγική, είναι πιο προχωρημένη στρατηγική από ότι την επιθεώρηση ποιότητας, διότι η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές υπηρεσιών και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής. Άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό το κόστους παροχής υπηρεσιών.

Το ενδιαφέρον της στρατηγικής αυτής εστιάζεται στο ίδιο το προϊόν. Η ποιότητα του τελικού προϊόντος, της πληροφορίας που εξάγεται από την υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών, βελτιώνεται και τα λάθη στην διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και διορθώνονται πριν να φτάσουν στον πελάτη. Σύμφωνα με τον Σωτηριάδη, 2000, με την βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών επιτυγχάνουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλα αυτά, και σε αυτή την περίπτωση το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας κλίμα δυσπιστίας.

Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, η στρατηγική Ασφάλειας Ποιότητας, εισάγει από την πρώτη στιγμή την ιδέα «να ενεργήσουμε με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά» (Garvin 1990), περιορίζοντας τον αριθμό των αποτυχημένων προσπαθειών και εισάγοντας τους δείκτες επιτυχίας. Ο στόχος είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της υπηρεσίας διαδικασιών που να συνάδουν και να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονα μια εντατική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με λεπτομερή σχεδιασμό των υπηρεσιακών λειτουργιών, έχοντας ως στόχο – κλειδί την ποιότητα.

Η έννοια «να ενεργήσουμε σωστά από την πρώτη φορά» σημαίνει ουσιαστικά ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πλέον ο ακρογωνιαίος λίθος στην αναζήτηση και επίτευξη της ποιότητας (Johns 1993). Το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται πλέον ένα ζωτικό μέρος του συστήματος ποιότητας. Είναι απαραίτητο να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα κατά την παραγωγική διαδικασία. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της στρατηγικής της Ασφάλειας Ποιότητας είναι η ιδέα της ομαδικής εργασίας από το προσωπικό που είναι γνωστή ως «κύκλοι ποιότητας» (Munro- Faure 1992, Δερβιτσιώτης 2002).

Όπως έχουν παρατηρήσει και οι Jones and Merricks 1997, η ομάδα εργαζόμενων θα πρέπει να συναντάται σε τακτική βάση για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου και βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται καθώς και για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στον χώρο εργασίας. Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών να ιεραρχεί τους υπαλλήλους της ανάλογα με την τεχνογνωσία – δεξιότητες που διαθέτουν και όχι με βάση τη σειρά προτεραιότητας.

Φτάνοντας στην στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, διαπιστώνουμε πως είναι προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Σύμφωνα με τον Oakland 1989, με την εφαρμογή της ΔΟΠ στην υπηρεσία, στην οργάνωση θα πρέπει να εμπλέκεται κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο. Η υπηρεσία θα πρέπει να ενθαρρύνει το προσωπικό να εμπλακεί στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Γενικότερα, η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση των πελατών, η μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, η παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και η εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (Σπανός 1998).

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από την Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών, αξίζει να σημειωθεί πως η υπηρεσία καταβάλλει προσπάθειες να βελτιωθεί, να εκσυγχρονιστεί και να αποκτήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία θα του προσδώσουν ποιότητα και αποτελεσματικότητα στον τρόπο λειτουργίας του. Ωστόσο, για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και να εξασφαλιστεί ταυτόχρονα η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της υπηρεσίας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα είναι ανάγκη:

- Η διεύθυνση να επιδείξει προσωπική δέσμευση και εμπλοκή στο πλαίσιο της προσπάθειας αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της υπηρεσίας.
- Το προσωπικό θα πρέπει να αντιληφθεί τον πραγματικό του ρόλο και την ευθύνη που έχει σε ότι αφορά την ευθύνη παροχής υπηρεσιών ποιότητας προς τους πελάτες της υπηρεσίας.
- Θα πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή τους.
- Θα πρέπει να δοθεί βαρύτητα σε θέματα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης των εργαζομένων, η οποία θα τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα και στις υποχρεώσεις τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

- Η διαδικασία ελέγχου είναι απαραίτητο να αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος στις διαδικασίες λειτουργίας της υπηρεσίας, ενώ παράλληλα οι ανατροφοδοτικοί μηχανισμοί θα επιτρέπουν στο γραφείο να γνωρίζει τα αποτελέσματα των ενεργειών του.
- Τέλος, θα πρέπει να ξεπεραστούν τα παλιά μοντέλα οργάνωσης, τα οποία χαρακτηρίζονται από αναποτελεσματικότητα, δυσκαμψία και γραφειοκρατικούς μηχανισμούς και να εφαρμοστούν σύγχρονες και ευέλικτες μορφές οργάνωσης.

Παράρτημα Α

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορούν το τρίτο Χάσμα.....

Γράφημα 2. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορούν το τέταρτο Χάσμα.....

Γράφημα 3. Παράγοντες που καθορίζουν το τέταρτο Χάσμα ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών.

Γράφημα 4. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορά την γενική εικόνα επιπέδου Ποιότητας Υπηρεσιών.....

Γράφημα 5. Μέσος συντελεστής βαρύτητας διαστάσεων Ποιότητας Υπηρεσιών.....

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορούν πρώτο Χάσμα.....

Πίνακας 2. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στην Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών που αφορούν το δεύτερο Χάσμα.....

Πίνακας 3. Συσχετισμοί μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών που λαμβάνουν από την Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών. (Αποτελέσματα έρευνας SERVQUAL)

Πίνακας 4. Συσχετισμοί μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας στις Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών (Δείκτης Pearson (r)).

Πίνακας 5. Αποτελέσματα Ανάλυσης t για τις τιμές των επτά διαστάσεων.....

Πίνακας 6. Αποτελέσματα Ανάλυσης p -value για τις τιμές των επτά διαστάσεων.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο έχει δοθεί στα Αγγλικά για το λόγο ότι η διεθνής γλώσσα στην Πολιτική Αεροπορία είναι η Αγγλική και οι πελάτες της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών στους οποίους διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο ανταλλάσσουν τις μεταξύ τους αεροναυτικές πληροφορίες στην Αγγλική γλώσσα. Ωστόσο, στο παράρτημα παραθέτω το ερωτηματολόγιο μεταφρασμένο και στα Ελληνικά για το λόγο ότι η γλώσσα συγγραφής της παρούσας μεταπτυχιακής Διατριβής είναι η Ελληνική.

CYPRUS AIS CUSTOMER SATISFACTION SURVEY

Cyprus AIS, in its effort to constantly improve its services, would like to ask you to spare a few minutes to complete this Customer Satisfaction Questionnaire. It will help us to ensure sufficiency of our services and meet the end user expectations.

Your constructive comments/suggestions will be useful in our effort to improve our services

Scale
Strongly Disagree 1 2 3 4 5 Strongly Agree

	1	2	3	4	5
Users of excellent AIS providers feel safe when exchanging aeronautical information with them					
Users of excellent AIS providers feel confident about the integrity of information they receive					
Management of excellent AIS providers is reliable and consistent with its commitments					
Excellent AIS providers are manned by reliable staff					
It is important that an AIS provider is able to respond timely to the enquires of the users					
Excellent AIS providers are ready to resolve any of the user's problems related to aeronautical information					
It is important that published information fulfils the timeliness requirements					
Excellent AIS providers update their AIP sufficiently					

Published charts shall meet the needs of the users					
Completeness of Published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) is important					
Accuracy of Published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC), is important					
Excellent AIS providers distribute Published Aeronautical information by all available electronic means.					
It is important that AIS staff has the necessary knowledge to meet the needs of the users					
It is important to have an easy access to AIS services					

Cyprus published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) is complete.					
Cyprus published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) is accurate.					
Cyprus published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) fulfils timeliness requirements.					
Cyprus AIS responds to my enquires, in a timely manner.					
Cyprus AIS distributes the information I need by all electronic means of distribution, understanding my professional needs.					
I feel safe when exchanging information with Cyprus AIS.					
Management of Cyprus AIS is reliable and consistent with its commitments.					
I feel that I can rely on Cyprus AIS due to the reliability of its staff.					
When receiving information from Cyprus AIS, i feel confident about the integrity of the information i receive					
Cyprus AIS staff has the necessary knowledge to carry out its tasks.					
Access to Cyprus AIS services is easy.					
Cyprus AIP is sufficiently updated.					
Cyprus published charts meet the needs of the users.					
Cyprus Dynamic Information (NOTAM) is timely distributed.					
Cyprus AIS is always ready to resolve any of my problems related to the service provided.					
I would recommend Cyprus AIS to a colleague in the future					

Please rank according to your opinion the following dimensions, in order of priority, graduating with 1 the less important dimension and ending with 7 the most important dimension for you

RELIABILITY
EDUCATION
TANGIBLES
ASSURANCE
ACCESSIBILITY
RESPONSIVENESS
COMMUNICATION

Suggestions or comments

OPTIONAL - Your contact information

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΕΡΟΝΑΥΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών στην προσπάθεια της να βελτιώσει τις υπηρεσίες της, θα ήθελε να σας ζητήσει να διαθέσετε λίγα λεπτά για να συμπληρώσετε αυτό το ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πελατών. Το ερωτηματολόγιο αυτό θα μας βοηθήσει να εξασφαλίσουμε την επάρκεια των υπηρεσιών μας και να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις των πελατών μας.

Τα εποικοδομητικά σας σχόλια/ προτάσεις θα είναι χρήσιμα στην προσπάθεια μας να βελτιώσουμε τις υπηρεσίες μας.

Κλίμακα

Διαφωνώ Ισχυρά 1 2 3 4 5 Συμφωνώ Ισχυρά

	1	2	3	4	5
Οι χρήστες των καλύτερων Υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIS) αισθάνονται ασφαλείς κατά την ανταλλαγή αεροναυτικών πληροφοριών με αυτά					
Οι χρήστες των καλύτερων Υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIS) αισθάνονται σίγουροι για την ακεραιότητα των πληροφοριών που λαμβάνουν					
Η Διοίκηση των καλύτερων Υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIS) είναι αξιόπιστη και συνεπής με τις δεσμεύσεις της					
Οι καλύτερες Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIS) είναι επανδρωμένες με αξιόπιστο προσωπικό					
Είναι σημαντικό μια Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών να είναι σε θέση να ανταποκριθεί έγκαιρα στις απαιτήσεις των πελατών της					
Οι καλύτερες Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIS) είναι έτοιμες να επιλύσουν όλα τα προβλήματα των πελατών τους που σχετίζονται με αεροναυτικές πληροφορίες					
Είναι σημαντικό οι δημοσιευμένες αεροναυτικές πληροφορίες να πληρούν τις χρονικές απαιτήσεις των πελατών					
Οι καλύτερες Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών ενημερώνουν το Εγχειρίδιο Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIP) επαρκώς					
Οι δημοσιευμένοι χάρτες πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών					
Η πληρότητα των δημοσιευμένων Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) είναι σημαντική					
Η ακρίβεια των δημοσιευμένων Αεροναυτικών Πληροφοριών (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) είναι σημαντική					

Οι καλύτερες Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών διανέμουν τις δημοσιευμένες Αεροναυτικές Πληροφορίες με όλα τα διαθέσιμα ηλεκτρονικά μέσα					
Είναι σημαντικό, το προσωπικό της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών να έχει τις απαραίτητες γνώσεις έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών					
Είναι σημαντικό οι πελάτες να έχουν εύκολη πρόσβαση στις Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών					

Οι Αεροναυτικές Πληροφορίες στην Κύπρο (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) είναι ολοκληρωμένες					
Οι Αεροναυτικές Πληροφορίες στην Κύπρο (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) είναι ακριβείς					
Οι Αεροναυτικές Πληροφορίες στην Κύπρο (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) πληρούν τις χρονικές απαιτήσεις των πελατών					
Η Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις μου σε εύθετο χρόνο					
Η Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών διανέμει τις αεροναυτικές πληροφορίες που χρειάζομαι με όλα τα ηλεκτρονικά μέσα, κατανοώντας τις επαγγελματικές μου ανάγκες					
Νιώθω ασφαλής όταν ανταλλάσσω αεροναυτικές πληροφορίες με την Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών					
Η Διοίκηση στην Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών είναι αξιόπιστη και συνεπής στις δεσμεύσεις της					
Νιώθω ότι μπορώ να βασιστώ στην Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών λόγω της αξιοπιστίας του προσωπικού της					
Όταν λαμβάνω αεροναυτικές πληροφορίες από της Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών νιώθω σίγουρος για την ακεραιότητα των πληροφοριών που λαμβάνω					
Το προσωπικό στην Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών έχει τις απαραίτητες γνώσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων του					
Η πρόσβαση στην Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών είναι εύκολη					
Το Κυπριακό Εγχειρίδιο Αεροναυτικών Πληροφοριών είναι ενημερωμένο επαρκώς					
Οι Κυπριακοί δημοσιευμένοι χάρτες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της Υπηρεσίας Αεροναυτικών Πληροφοριών					

Οι δυναμικές Αεροναυτικές Πληροφορίες (NOTAM) διανέμονται έγκαιρα					
Η Κυπριακή Υπηρεσία Αεροναυτικών Πληροφοριών είναι πάντα έτοιμη να επιλύσει οποιοδήποτε πρόβλημα σχετίζεται με τις υπηρεσίες που παρέχει					
Θα σύστηνα τις Κυπριακές Υπηρεσίες Αεροναυτικών Πληροφοριών σε ένα συνάδελφο στο μέλλον					
<p>Παρακαλώ κατατάξτε σύμφωνα με την γνώμη σας, με σειρά προτεραιότητας τις ακόλουθες διαστάσεις, βαθμολογώντας με 1 τη διάσταση που είναι λιγότερο σημαντική για εσάς και καταλήγοντας με 7 για την περισσότερο σημαντική διάσταση</p> <p>RELIABILITY EDUCATION TANGIBLES ASSURANCE ACCESSIBILITY RESPONSIVENESS COMMUNICATION</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 100px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 100px; margin-right: 10px;"></div> </div>					
<p>Suggestions or comments</p>					
<p>OPTIONAL - Your contact information</p>					

CYPRUS AIS MANAGEMENT PERCEPTIONS SURVEY

Cyprus AIS, in its effort to constantly improve its services, would like to ask you to spare a few minutes to complete this Satisfaction Questionnaire. It will help us to ensure Management Expectations and Perceptions about AIS service that provide to its customer and also to ensure sufficiency of our services and meet the end user expectations.

Your constructive comments/suggestions will be useful in our effort to improve our services

Scale
Strongly Disagree 1 2 3 4 5 Strongly Agree

	1	2	3	4	5
AIS Customers believe that users of excellent AIS providers feel safe when exchanging aeronautical information with them					
AIS Customers believe that users of excellent AIS providers feel confident about the integrity of information they receive					
AIS Customers believe that Management of excellent AIS providers is reliable and consistent with its commitments					
AIS Customers believe that excellent AIS providers are manned by reliable staff					
AIS Customers believe that it is important that an AIS provider is able to respond timely to the enquires of the users					
AIS Customers believe that excellent AIS providers are ready to resolve any of the user's problems related to aeronautical information					
AIS Customers believe that it is important that published information fulfils the timeliness requirements					
AIS Customers believe that excellent AIS providers update their AIP sufficiently					
AIS Customers believe that published charts shall meet the needs of the users					
AIS Customers believe that completeness of Published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) is important					
AIS Customers believe that accuracy of Published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC), is important					
AIS Customers believe that excellent AIS providers distribute Published Aeronautical information by all available electronic means.					
AIS Customers believe that it is important that AIS staff has the necessary knowledge to meet the needs of the users					
AIS Customers believe that it is important to have an easy access to AIS services					

AIS Customers believe that Cyprus published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) is complete.					
AIS Customers believe that Cyprus published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) is accurate.					
AIS Customers believe that Cyprus published Aeronautical Information (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC) fulfils timeliness requirements.					
AIS Customers believe that Cyprus AIS responds to my enquires, in a timely manner.					
AIS Customers believe that Cyprus AIS distributes the information I need by all electronic means of distribution, understanding my professional needs.					
AIS Customers feel safe when exchanging information with Cyprus AIS.					
AIS Customers believe that Management of Cyprus AIS is reliable and consistent with its commitments.					
AIS Customers feel that they can rely on Cyprus AIS due to the reliability of its staff.					
AIS Customers feel confident about the integrity of the information they receive when receiving information from Cyprus AIS					
AIS Customers believe that Cyprus AIS staff has the necessary knowledge to carry out its tasks.					
AIS Customers believe that access to Cyprus AIS services is easy.					
AIS Customers believe that Cyprus AIP is sufficiently updated.					
AIS Customers believe that Cyprus published charts meet the needs of the users.					
AIS Customers believe that Cyprus Dynamic Information (NOTAM) is timely distributed.					
AIS Customers believe that Cyprus AIS is always ready to resolve any of my problems related to the service provided.					
AIS Customers would recommend Cyprus AIS to a colleague in the future					
<p>Please rank according to your opinion the following dimensions, in order of priority, graduating with 1 the dimension that you believe is the less important dimension for an AIS Customer and ending with 7 for the most important dimension for an AIS customers.</p> <p>RELIABILITY <input type="text"/></p> <p>EDUCATION</p> <p>TANGIBLES</p> <p>ASSURANCE</p> <p>ACCESSIBILITY</p> <p>RESPONSIVENESS</p> <p>COMMUNICATION</p>					
Suggestions or comments					

OPTIONAL - Your contact information

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Δερβιτσιώτης,Κ.(2002). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2^η εκδ., Αθήνα: Interbooks.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα:Interbooks.

Ζαβλανός, Σπ. (2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Σταμούλη.

Λαμπρούκος, Ν. (1999). *Customer Satisfaction, Συστήματα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών για τον 21^{ον} αιώνα*.

Λιαμαρχόπουλος, Λ.Μ. (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. εκδ. 1^η , Αθήνα-Πάτρα: εκδ. Ιδίου

Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάματζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, Αθήνα: Interbooks.

Μαλλάρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. 3^η εκδ., Αθήνα: Σταμούλη.

Πανάρετου, Ι. & Ξεκαλάκη, Ε.(1993). *Εισαγωγή στη Στατιστική Σκέψη*. Αθήνα: εκδ. ISBN.

Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στην Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδ. Κριτική.

Σπανός, Α. (1998). *Υπηρεσίες Ποιότητας: Πως παράγονται και παρέχονται*. Αθήνα: Εκδ. Γαλαίος.

Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλη.

Στεφανάτος, Σ., (2000). *Ολική Ποιότητα*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Σωτηριάδης, Μ. (2000). *Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*, Εκπαιδευτικό Υλικό στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Β', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σσ91-113 και 219-236.

Τσιότρας, Δ. Γ. (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: εκδ. Ευγ. Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

Arnold, W.E., Mc Croskey , J.C., & Prichard, V.O. (1967). *The Likert - type scale*. Today's research. 15/2: 31-33.

Bitner, M.J., Booms, B.H., & Tetreault, M.S. (1990). *The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents*, Journal of Marketing, Vol 54 No 1, pp71-84.

Bisgaard, S. (1999). *Service Quality*, Quality Management Report, Series Nr.5, August.

Boulding, W., Kalra, A., Steali, R., & Zeithaml, V. (1993). *A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions*, Journal of Marketing Research, Vol. xxx, Feb 1993, pp.20.

Bowen, D.E. & Schneider, B. (1988). *Services Marketing and Management: implications for organizational behaviour*, Research in Organizational Behavior, Vol 10, No 1, pp.43-80.

Brogowicz, A.A., Delene, L.M., & Lyth, D.M. (1990). *A synthesized Service quality Model with Managerial implications*, International of Service Industry Management.

Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P., & Maylor, H. (2002). *Operations Management: Policy, Practice and Performance Improvement*, p.290-302.

Bryman, A.E., & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists*, Routledge, ISBN: 0 415 34081 0.

Charles, A. Aubrey. (1985). *Quality management in financial services*, Hitchcock Publishing Co.

Czarnecki, M.T. (1999). *Managing by measuring: How to improve your organization's performance through effective benchmarking*, AMA COM, New York.

Dale, B.G., Wu, P.Y., Zairi, M., Williams, A.R.T. & Van der Weile, T. (2001). *Total Quality management theory: an exploratory study of contribution*, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 439-449.

Deming, W.E. (1986). *Out of crisis*, Cambridge, Mass: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Diedronck, R.V. (1992). *Success strategies in service economy*. *European Management Journal*, Vol. 10, Sept 1992, pp.366.

Dodson, R.L. (1991). *Speeding the way to total quality*, *Training and Development*. June , pp.35-42.

Donnelly, M., & Dalrymple, J.F. (1996). *The portability and validity of the SERVQUAL scale in measuring the quality of local public service provision*, *Proceedings of the ICQ-1996*, International Conference on Quality, October 15-18, Yokohama.

Donnelly, J.H., Gibson, J.L., & Ivancevich, J.M. (1995). *Fundamentals of Management*, 9th ed. Chicago: Irwin.

Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J.F., & Curry, A.C. (1995). *Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol 8, 155:7, pp.15-20.

Ducta, A. (1995). *AMA Handbook of customer satisfaction: A guide to research planning and implementation*, NTC Publishing Groop, Illinois.

Eccles, G. & Durand, P. (1998). *Complaining Customers, Service Recovery and Continuous Improvement*, *Managing Service Quality*, Vol.8, No 1.

Edvarsson, B., Thomasson, B., & Ovretveit, J. (1994). *Quality of service, Making it really work*, Mc Graw- Hill.

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2008). *The management and Control of Quality*. 4th ed. Cincinnati: South -Western.

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2002). *The management and Control of Quality*. South-Western, Thompson Learning, p.p. 11-15, 57-59.

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (1999). *The management and Control of Quality*. 7th ed. USA: Thomson South –Western.

Feigenbaum,A.V. (1983). *Total Quality Control*. Thirt Ed. New York: Mc Craw-Hill Book Co.

Fitzsissimmons, J.M. (1998). *Service Management – Operation Strategy and Information Technology*,2nd Ed, MwGraw hill, International Edition , USA.

Fournier, S. (1998). *Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, Journal of Consumer Research, March, 323-373.

Garvin, D. (1990). *Managing Quality: The strategic and Competitive Edge*. New York: The free Press.

Gerson, R. F. (1993). *Measuring customer satisfaction: a guide to managing quality service*. Crisp Publication, Menio Park.

Ghobadian, A., Gellear, D., Woo, H., & Liu, J. (1998). *Total Quality Management impact, introduction and integration strategies*. London : The chartered Institute of Management Accounts.

Hansen, T. (2001). *Quality in the marketplace –A theoretical and empirical investigation*, European Management Journal, 19 (2),203-211.

Hasson, D., & Arnetz, B.B. (2007). *Validation and finding Comparing VAS vs Scales for Psychosocial Measurements*, International Electronic Journal of Health Education, 8: 178-192.

Jones,N. (1993) *Quality Management in the hospitality Industry*, Parts 1-3, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 4 (3& 4) and Vol 5 (1).

Jones, P. & Merricks, P. (1997). *The management of Foodservice Operations*, 3rd ed. , London: Cassell.

Juran, J.M. (1986). *The quality, Trilogy, Quality progress*, 10 (8), 19-24.

- Kano, N. (1994). *TQM in Japan: A retrospective and prospective outlook*, APO Productivity Journal, 93 (4), 3-27.
- Korunka, C., Carayon, P., Sainfort, F., Scharitzer, D.R., & Hoonakker, P. (2003). *Quality in the public Sector from an employees perspective: results from a transnational comparison*, Total Quality Management, 14 (3), 537-548.
- Mc Dougall, G. & Levesque, T. (1994). *A revised view of service quality dimensions: an empirical investigation*, Journal of professional Services Marketing, Vol. 11, No 1, pp.189-209.
- Motwani, J. (2001). *Critical factors and performance measures of TQM*, The TQM Magazine, 13 (4), 292-300.
- Munro- Faure, L. (1992). *Implementing Total Quality Management*. London: Pitman.
- Nauman, E. & Giel, E. (1995) *Customer Satisfaction measurement and management: using the voice of the customer*. Cincinnati: Thomson Executive Press.
- Nilsson, L., Johnson, M.D.R., & Gustofsson, A. (2001). *The impact of quality practices on customers satisfaction and business results: Product versus service organizations*, Journal of Quality Management, 6, 5-27.
- Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. Oxford : Butterworth- Heimemann.
- Oliva, T.A. (1992). *A catastrophe model for developing service satisfaction strategies*, Journal of Marketing, Vol 56, No 3, pp.83-95.
- Parasuraman, A. (2000). *The SERVQUAL model: Its evolution and current status*, ARL'S Symposium of measuring Service Quality. Washington DC.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.(1994). *Reassessment of expectations as a comparison Standard in Measuring Service Quality-Implications for further research*, Journal of Marketing, Vol, 58 (1), pp.111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service-Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The free Press.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.(1990).*Five imperatives for improving service quality*, Sloan Management Review, 31 (4),29-38.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). *A multible item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of retailing, 64 (1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1986). *SERVQUAL: A scale for measuring service quality*, Working paper, Marketing Science Institute.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). *A conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research*, Journal of Marketing, pp.41-50.

Pfau, B., Detzel, D. & Geller, A. (1991). *Satisfy your internal customers*, The Journal of Business Strategy, Vol. 12, No 6, pp. 9-13.

Reed, R, Lemak, D.J., & Mero, N.P. (2000). *Total Quality Management and sustainable competitive advantage*, Journal of Quality Management 5, 5-26.

Samenfink, H. (1994). *A quantitative analysis of certain interpersonal skills required in the Service encounter*, Hospitality Research Journal, Vol 17 No 2, pp.3-15.

Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). *Employee and Customer perceptions of Service in Banks: Replication and extension*, Journal of Applied Psychology, Vol 70, No 3, pp.423-433.

Schuler, R. (1998). *Human Resource management: The IEBM Handbook of human resource managenet*, London: International Thomson Business Press.

Spooren, P., Mortelmans, D., & Denelcens, J. (2007). *Student evaluationof teaching quality in higher education: development of an instrument based on 10 Likert- scale*, Assesement and evaluation in Higher Education, 32/6: 667-679.

Swan, J.E. & Combs, L.J. (1976). *Product performance and customer satisfaction of worker motivation*, Academy of management Review, Vol. 7, No 2, pp. 177-186.

Thiagarajan, T. & Zairi, M. (1997). *A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice aplications-Part I*, The TQM Magazine, Vol. 9, No 4, pp270-286.

Yasin, M.M., Alavi,J., Kunt, M., & Zimmerer, T.W. (2004). *TQM practices in service organizations: an explanatory study into the implementation, outcome and effectiveness*, *Managing Service Quality*, 14 (5), 377-389.