

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΟΥ
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

του Δημήτριου Δημητριάδη

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό
σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Διοίκηση Αθλητικών
Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2019

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

1^{ος} Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Επικ. Καθηγήτρια

2^ο Μέλος: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 08/04/2019

Ο Δηλών

Δημήτριος Δημητριάδης

Copyright © Δημήτριος Δημητριάδης, 2019

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δημήτριος Δημητριάδης: Ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την οργάνωση και τη λειτουργία του ερασιτεχνικού αθλητισμού

(Με την επίβλεψη της κα. Ουρανίας Βρόντου, Αναπληρώτριας Καθηγήτριας)

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να παρουσιάσει αναλυτικά όλα τα είδη των οργανισμών του ερασιτεχνικού αθλητισμού και να δημιουργήσει ένα χάρτη που θα εξηγεί με εύκολο και κατανοητό τρόπο γιατί υπάρχουν, τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, πότε λειτουργούν και ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν. Για το σκοπό αυτό, διεξάχθηκε μία έρευνα συνέντευξης, στην οποία συμμετείχαν δέκα συνολικά άτομα που συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στην εξέλιξη του αθλητισμού μέσω των δραστηριοτήτων τους (στελέχη ομοσπονδιών, βραβευμένοι προπονητές, αθλητές εθνικών ομάδων, στελέχη εταιρειών, που ασχολούνται με τον αθλητισμό και μέλη ερασιτεχνικών σωματείων), των οποίων ζητήθηκε η άποψη σχετικά με τους αθλητικούς οργανισμούς και τις αθλητικές διοργανώσεις, την οικονομική υποστήριξη των αθλημάτων, καθώς και τη σχέση ερασιτεχνικού αθλητισμού και επιχειρηματικότητας. Το συμπέρασμα που εξάχθηκε είναι ότι επί του παρόντος η πολυπλοκότητα διέπει τους ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς λόγω μίας σειράς από προβληματικά ζητήματα που αφορούν σε όλα σχεδόν τα σημεία, που απαρτίζουν τα τέσσερα παραπάνω ερευνητικά πεδία, για τα οποία οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν.

Λέξεις κλειδιά: οργανισμοί ερασιτεχνικού αθλητισμού, ηγεσία, μάνατζμεντ, προβλήματα οργανισμών ερασιτεχνικού αθλητισμού

ABSTRACT

Dimitrios Dimitriadis: Analysis of the factors that affect the organization and the function of amateur sport

(With the supervision of Ms Ourania Vrontou, Assistant Professor)

The purpose of this research was to present all types of amateur sport organizations in detail and to create a map that will explain in an easy and understandable way why they exist, the way they, when they operate effectively, and what difficulties they face. For this purpose, an interview research was conducted in which ten participants, who participate directly or indirectly in the development of sports through their activities (federal officials, award winning coaches, athletes of national teams, sports executives and members of amateur clubs), have been asked to comment on sports organizations and sports events, the financial support for sports, as well as the relationship between amateur sport and entrepreneurship. The conclusion drawn is that at present complexity governs amateur sports organizations because of a series of problematic issues that concern almost all the issues that make up the four above-mentioned research fields, the participants made comments on.

Keywords: amateur sport organizations, leadership, management, amateur sport organizations' issues

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT.....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Εισαγωγή - θεωρητικό υπόβαθρο	1
1.2 Διατύπωση προβλήματος	2
1.3 Σκοπός της έρευνας.....	3
1.4 Σημαντικότητα της έρευνας	3
1.5 Ερευνητικά πεδία	5
1.7 Οριοθετήσεις και περιορισμοί.....	5
1.8 Δομή κεφαλαίων	6
1.9 Λειτουργικοί ορισμοί	6
2. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	9
2.1 Εισαγωγή.....	9
2.2 Ορισμός του οργανισμού	9
2.3 Είδη οργανισμών.....	10
2.4 Ορισμός του αθλητικού οργανισμού.....	11
2.5 Οργανωτική δομή αθλητικού οργανισμού	12
2.6 Χαρακτηριστικά οργανωτικής δομής.....	13
2.6.1 Πολυπλοκότητα στην οργανωτική δομή	14
2.6.2 Τυποποίηση στην οργανωτική δομή	14
2.6.3 Συγκέντρωση	15
2.7 Τύποι αθλητικών οργανισμών.....	17
2.8 Αθλητικοί οργανισμοί στη διεθνή κοινότητα.....	19
2.8.1 Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή	19

2.8.2 Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία	19
2.8.3 Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές	19
2.8.4 Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες.....	20
2.8.5 Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες.....	20
2.8.6 Διεθνής Οργανισμός καταπολέμησης του Ντόπινγκ.....	20
2.9 Βασικοί αθλητικοί οργανισμοί στην Ελλάδα.....	21
2.9.1 Αθλητική Ομοσπονδία	21
2.9.2 Αθλητικοί Φορείς	21
2.9.3 Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή	22
2.9.4 Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή	23
2.9.5 Εθνικό Κέντρο Αθλητικών Ερευνών.....	23
2.10 Δομή και ανάπτυξη αθλητικών σωματείων	24
2.10.1 Ορισμός αθλητικών σωματείων	24
2.10.2 Διαφορετικοί τύποι και τρόπος λειτουργίας αθλητικών σωματείων.....	25
2.10.2.1 Διαφορετικοί τύποι αθλητικών σωματείων	26
2.10.2.2 Τρόπος λειτουργίας αθλητικών σωματείων.....	26
2.10.3 Αθλητικά σωματεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα	27
2.10.3.1 Αθλητικά σωματεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	27
2.10.3.2 Αθλητικά σωματεία στην Ελλάδα	29
2.10.3.3 Τα αθλητικά σωματεία στην Ελληνική Νομοθεσία.....	30
3. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	33
3.1 Μάνατζμεντ στον αθλητισμό	33
3.1.1 Εισαγωγή	33
3.1.2 Ορισμός του Μάνατζμεντ.....	33
3.1.3 Λειτουργίες του μάνατζμεντ.....	35
3.1.3.1 Planning - Προγραμματισμός	35
3.1.3.2 Organizing – Οργάνωση	36
3.1.3.3 Staffing - Στελέχωση	37
3.1.3.4 Leading - Διεύθυνση.....	37
3.1.3.5 Controlling - Έλεγχος	37
3.1.3.6 Coordination – Συντονισμός.....	38

3.1.4	Γενικές αρχές του μάνατζμεντ και μια πρώτη σύνδεση με τα αθλητικά σωματεία.....	38
3.1.5	Αθλητικό μάνατζμεντ.....	45
3.1.5.1	Οι πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ.....	46
3.1.6	Ο ρόλος του μάνατζερ στα αθλητικά σωματεία.....	48
3.2	Ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς.....	50
3.2.1	Ορισμός της ηγεσίας.....	50
3.2.2	Εξέλιξη της αθλητικής ηγεσίας - κύριοι τύποι ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ.....	52
3.2.2.1	Αθλητική ηγεσία και θεωρία της μετασχηματιστικής - συναλλακτικής ηγεσίας.....	52
3.2.2.2	Αθλητική ηγεσία και σύγχρονες εκδοχές της ηγεσίας.....	54
3.2.2.3	Αθλητική ηγεσία και διαφορετικά στυλ ηγεσίας.....	55
3.2.3	Συναισθηματική νοημοσύνη στον αθλητισμό.....	59
4.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	63
4.1	Σχεδιασμός της έρευνας.....	63
4.1.2	Σχεδιασμός της πρωτογενούς, ποιοτικής έρευνας.....	63
4.2	Δείγμα.....	64
4.3	Ερευνητικό εργαλείο - συνέντευξη.....	66
4.4	Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πρωτογενών δεδομένων.....	68
4.5	Δεοντολογικά ζητήματα.....	68
5.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	70
5.1	Ερασιτεχνικός αθλητισμός στην Ελλάδα.....	70
5.2	Αθλητικές διοργανώσεις.....	71
5.3	Οικονομική υποστήριξη των αθλημάτων.....	73
5.4	Η σχέση ερασιτεχνικού αθλητισμού και επιχειρηματικότητας.....	76
6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
6.1	Μελλοντικές έρευνες.....	80
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Ερωτηματολόγιο συνέντευξης.....	90

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Αναγκαιότητα σχεδιασμού ή δημιουργίας εκ νέου της οργανωτικής δομής (Levicki, 1996).....	13
Πίνακας 2.2 Παράγοντες που προσδιορίζουν την αναγκαιότητα για συγκεντρωτικούς ή μη συγκεντρωτικούς αθλητικούς οργανισμούς (Carlisle, 1974; Slack; 1997)	16
Πίνακας 2.3 Διάγραμμα του Mintzberg (Mintzberg, 1979)	18
Πίνακας 4.1 Σύνοψη συμμετεχόντων στην έρευνα	65

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή - θεωρητικό υπόβαθρο

Ζωτικό κύτταρο του αθλητικού κόσμου είναι οι αθλητικοί οργανισμοί. Μέσα από τα μικρά ερασιτεχνικά σωματεία έχουν προκύψει μεγάλα ταλέντα του αθλητικού γίγνεσθαι που έχουν επηρεάσει τον ρου των αθλημάτων, έχουν εμπνεύσει κόσμο και έχουν δημιουργήσει ιστορία σε διοργανώσεις, που έχουν διεξαχθεί από μεγάλους αθλητικούς οργανισμούς, όπως είναι για παράδειγμα η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή.

Ηγετικό ρόλο, άλλωστε, στη διάδοση και την εξέλιξη του αθλητικού ιδεώδους διαδραματίζουν οι αθλητικές ομοσπονδίες και τα αθλητικά σωματεία (Αθλητικός Νόμος 2014), συμπεριλαμβανομένων και των οργανισμών του ερασιτεχνικού αθλητισμού.

Κατά συνέπεια και με κίνητρο την διάδοση και την εξέλιξη του αθλητικού αυτού ιδεώδους, οι οργανισμοί του ερασιτεχνικού αθλητισμού είναι φυσικό να έχουν σα στόχο μεταξύ άλλων να βελτιώσουν την οργανωτική τους ικανότητα, καθώς με τον τρόπο αυτό θα καλύψουν με αποδοτικότερα την ορθή λειτουργία τους, όπως και τις ανάγκες των ερασιτεχνών αθλητών.

Έτσι, όπως και κάθε άλλος οργανισμός, ένας αθλητικός οργανισμός έχει μία οργανωτική δομή. Παράλληλα έχει και μία συγκεκριμένη διοίκηση, ένα εξειδικευμένο συνήθως ανθρώπινο δυναμικό, ενώ παράλληλα προσπαθεί να πετύχει τους στόχους του. Όμως έχει και πολλά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον κάνουν πολύπλοκο. Υπάρχει πολύ μεγάλος αριθμός αθλημάτων με διαφορετικά χαρακτηριστικά, τεράστιος αριθμός αθλητών συνολικά στον κόσμο και τέλος οι αθλητικοί οργανισμοί επηρεάζονται από τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές ανακατατάξεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Βάσει των παραπάνω διαπιστώνεται ότι ένα από τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα ερασιτεχνικό αθλητικό σωματείο ή οργανισμό, όπως και κάθε άλλο αθλητικό οργανισμό, πετυχημένο και ικανό να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες πολυπλοκότητες που σχετίζονται με αυτό, αφορά τις επιλογές που θα κάνει η διοίκηση ή αλλιώς η ηγεσία που θα ασκηθεί και από ποιον θα ασκηθεί. Η ηγεσία είναι στενά συνδεδεμένη με το μάνατζμεντ, το οποίο και μπορεί να λειτουργήσει ως ένα πολύτιμο εργαλείο για την άσκηση της ορθής ηγεσίας, για την ορθή λειτουργία

του οργανισμού, καθώς και για την ανάδειξη μίας ορθής εικόνας στο ευρύ κοινό με στόχο την προσέλκυση τόσο ενός αυξημένου αριθμού μελών, όσο και ενός αυξημένου αριθμού κονδυλίων και χορηγιών, στοιχεία που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά του.

Φυσικά η άσκηση μίας ορθής ηγεσίας και ενός αποδοτικού μάνατζμεντ εξαρτώνται άμεσα, όπως προειπώθηκε, από τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες στις οποίες καλείται να λειτουργήσει, να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί και να «επιβιώσει». Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, που αποτελεί και τη χώρα - επίκεντρο της παρούσας έρευνας, ιδίως οι οικονομικές συνθήκες, έχουν ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, παρουσιάσει μία αστάθεια ή/ και αρνητική εξέλιξη, που κυριαρχήθηκε από την οικονομική κρίση. Η εξέλιξη αυτή είναι λογικό να έχει επηρεάσει πολλούς τομείς της σύγχρονης ελληνικής πραγματικότητας, συμπεριλαμβανομένου του ερασιτεχνικού αθλητισμού. Αν μάλιστα ληφθεί υπόψη ότι οι δυσμενείς αυτές οικονομικές συνθήκες, είχαν και συνεχίζουν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στις κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες της χώρας, τότε γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η προηγουμένως αναφερθείσα πολυπλοκότητα των οργανισμών του ερασιτεχνικού αθλητισμού εντείνεται.

Όλα τα παραπάνω πολύπλοκα ζητήματα, έχουν σε πολλές περιπτώσεις προβληματίσει τον ίδιο τον εκπονητή της παρούσας έρευνας, που έχει άμεσο ενδιαφέρον για την πορεία του ερασιτεχνικού αθλητισμού στη χώρα, καθώς αποτελεί ενεργό μέλος του αθλητισμού, τόσο ως καθηγητής Φυσικής Αγωγής, όσο και ως αθλητής, αλλά κυρίως ως γυμναστής ερασιτεχνικού οργανισμού (Ακαδημία Κικ Μπόξινγκ του Ερασιτέχνη Ολυμπιακού). Ο προβληματισμός για τη πολυπλοκότητα αυτή, που όπως έχει διαπιστώσει ο εκπονητής αποτελεί ένα από τα κύρια ζητήματα στους κόλπους του ερασιτεχνικού αθλητισμού, αποτελεί και το έναυσμα για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας, της οποίας ο σκοπός, τα ερευνητικά πεδία και η σημαντικότητα μεταξύ άλλων, αποσαφηνίζονται παρακάτω.

1.2 Διατύπωση προβλήματος

Η αναγκαιότητα της παρούσας μελέτης έγκειται στο να παρουσιάσει όλες τις πτυχές των ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών, όπως τα αθλητικά σωματεία και οι ομοσπονδίες των ερασιτεχνικών αθλημάτων. Καθώς ο κόσμος του αθλητισμού είναι

αρκετά πολύπλοκος, η συγκεκριμένη μελέτη αναφέρεται πολύπλευρα στο που εντοπίζονται κοινά χαρακτηριστικά στον ερασιτεχνικό αθλητισμό, που υπάρχουν διαφορές και γιατί υπάρχουν, ενώ δίνει έμφαση ιδιαίτερα στην οργανωτική δομή και το οργανωτικό μέγεθος των ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών. Επίσης αναφέρεται στο φαινόμενο της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στους συγκεκριμένους αθλητικούς οργανισμούς, όπως αυτά εξελίχθηκαν στο πέρασμα του χρόνου. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι ενδεχομένως ένα από τα πολυπλοκότερα συστατικά επιτυχίας στον αθλητισμό και στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με αυτόν και δεν σταματούν ποτέ να εξελίσσονται. Ο λόγος της συνεχούς εξέλιξης τους είναι ότι έχουν άμεση σχέση με τον ίδιο τον άνθρωπο, με την σύνθεση της κοινωνίας, την ψυχολογία των ατόμων και τις διεθνείς μεταβολές της ανθρωπότητας.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση θα παρουσιαστούν αναλυτικά τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά. Οι τύποι των οργανισμών στον ερασιτεχνικό αθλητισμό, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οργανισμών στον ερασιτεχνικό αθλητισμό, τα ηγετικά μοντέλα και το μάνατζμεντ των συγκεκριμένων οργανισμών.

Η ποιοτική έρευνα που θα ακολουθήσει μετέπειτα θα προσφέρει σε πραγματικό χρόνο και από πραγματικά πρόσωπα, απόψεις και εμπειρίες ατόμων ηγετικών θέσεων, που εμπλέκονται άμεσα με τον ερασιτεχνικό αθλητισμό στον ελληνικό χώρο, προσφέροντας έτσι μία ακόμα καλύτερη εικόνα για το τι συμβαίνει στους ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς, τι προβλήματα αντιμετωπίζουν, σε ποιες συνθήκες δουλεύουν και ποια είναι η οικονομική τους κατάσταση.

1.3 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών του ερασιτεχνικού αθλητισμού, η παρουσίαση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους και η πολυπλοκότητα που τους χαρακτηρίζει.

1.4 Σημαντικότητα της έρευνας

Η συγκεκριμένη μελέτη είναι σημαντική γιατί μέσα από την βιβλιογραφία, που παραθέτει, προσπαθεί να «βάλει σε τάξη» τον υπέρογκο κόσμο των οργανισμών του ερασιτεχνικού αθλητισμού. Θέλει να δώσει με μία «ανατομική» φιλοσοφία κάθε

λεπτομέρεια των ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών για να μπορέσει η επιστημονική κοινότητα της χώρας και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (που ποικίλουν από μεταγενέστερους φοιτητές με το ίδιο ερευνητικό ενδιαφέρον έως και απλά άτομα που έχουν το ενδιαφέρον να εμπλακούν ενεργά με τον ερασιτεχνικό αθλητισμό) να κατανοήσουν πλήρως τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, την πολυπλοκότητα που έχουν, τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται, από ποιους διοικούνται και σε ποιους απευθύνονται.

Άλλωστε, η πολυπλοκότητα των αθλητικών οργανισμών είναι ένα στοιχείο που τονίζεται έντονα από όλους τους ερωτηθέντες στην ποιοτική έρευνα, οι οποίοι μαρτυρούν πως ο μεγάλος όγκος της γραφειοκρατίας, το πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο, οι πολιτικές εξελίξεις και η οικονομική κρίση έχουν επηρεάσει τον τρόπο που λειτουργούν όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί ανά τον κόσμο.

Κατά συνέπεια, η παρούσα μελέτη μπορεί να βοηθήσει έτσι ώστε μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων να διαπιστωθούν τα κενά επικοινωνίας ερασιτεχνικών ομοσπονδιών και κράτους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι προπονητές, οι εθνικές ομάδες και γενικότερα να τονιστούν οι ανησυχίες των παραγόντων του ερασιτεχνικού αθλητισμού.

Με τον τρόπο αυτό θα επισημανθεί η αναγκαιότητα της αναθεώρησης των στρατηγικών τους σχεδιασμών με σκοπό να μπορέσουν οι παράγοντες αυτοί να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους, όπως είναι για παράδειγμα η προσέλκυση παραπάνω ενδιαφερομένων στον αθλητισμό, η οικονομική ενίσχυση από κρατικές επιχορηγήσεις ή συνεργασίες με ιδιωτικές επιχειρήσεις, η καλύτερη οργάνωση, οι καλύτερες συνθήκες προπόνησης, η συμβολή στην ανάπτυξη αθλητών με υψηλές αποδόσεις και γενικότερα η ανάπτυξη του ερασιτεχνικού αθλητισμού.

Ταυτόχρονα, η παρούσα μελέτη μπορεί να αποτελέσει μία βάση κατανόησης των προβλημάτων του ερασιτεχνικού αθλητισμού από την πλευρά του κράτους. Πιο συγκεκριμένα, οι ενδιαφερόμενοι και σχετικοί κρατικοί φορείς θα είναι σε θέση, κατανοώντας την κατάσταση που επικρατεί στον ερασιτεχνικό αθλητισμό, να προχωρήσουν στις κατάλληλες διορθωτικές παρεμβάσεις, ώστε να συμβάλουν και αυτοί με τη σειρά τους στην αναβάθμιση και τη βελτιστοποίηση του ερασιτεχνικού αθλητισμού στη χώρα.

1.5 Ερευνητικά πεδία

Τα ερευνητικά πεδία της παρούσας μελέτης προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα που κλήθηκαν να απαντήσουν παράγοντες του ερασιτεχνικού αθλητισμού και έχουν ως εξής:

- Πεδίο 1^ο: Οργανισμοί του ερασιτεχνικού αθλητισμού στην Ελλάδα.
- Πεδίο 2^ο: Παρουσίαση των αθλητικών διοργανώσεων στην Ελληνική Κοινότητα. Σύγκριση τους με το διεθνές περιβάλλον σε ότι αφορά τη συμμετοχή των αθλητών και την καταλληλότητα των υποδομών μεταξύ άλλων.
- Πεδίο 3^ο: Οικονομικά δεδομένα του ερασιτεχνικού αθλητισμού στη σημερινή εποχή.
- Πεδίο 4^ο: Ελληνικός ερασιτεχνικός αθλητισμός και επιχειρηματικότητα.

Όλα τα παραπάνω πεδία θα καλυφτούν μέσα από την παρουσίαση και ανάλυση των απόψεων και εμπειριών ατόμων ηγετικών θέσεων, που εμπλέκονται άμεσα με τον ερασιτεχνικό αθλητισμό στον ελληνικό χώρο.

1.7 Οριοθετήσεις και περιορισμοί

Στη συγκεκριμένη μελέτη, με χρήση της ποιοτικής έρευνας, έχουν καταγραφεί απόψεις δέκα ατόμων που αλληλεπιδρούν άμεσα με τους ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς. Πρόκειται για στελέχη ομοσπονδιών, αναγνωρισμένους προπονητές σωματείων και αθλητές εθνικών ομάδων, στελέχη εταιρειών και μέλη αθλητικών σωματείων.

Η μελέτη, μέσω των ερωτήσεων, οδηγεί στην διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος των αθλητικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό Χώρο και εντοπίζει τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά τους, που δημιουργούν προβλήματα και πολυπλοκότητα, πράγμα που εμποδίζει συστηματικά την εξάπλωση του υγιούς αθλητισμού στην Ελλάδα.

1.8 Δομή κεφαλαίων

Για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας μελέτης και την απάντηση όλων των ερευνητικών πεδίων που την απασχολούν, διαμορφώθηκε η παρακάτω δομή των Κεφαλαίων.

Η μελέτη ξεκινά με την Εισαγωγή, στην οποία αφού πραγματοποιείται η εισαγωγή στο θέμα, αναλύονται μεταξύ άλλων ο σκοπός και η σημαντικότητα της έρευνας, οι ερευνητικές ερωτήσεις και τα ερευνητικά πεδία που την απασχολούν, καθώς και μία σειρά από λειτουργικούς ορισμούς, που σαν στόχο έχουν την αποσαφήνιση των κύριων όρων-ζητημάτων, που σχετίζονται με το θέμα.

Η μελέτη προχωρά στη συνέχεια στο θεωρητικό μέρος, το οποίο και ολοκληρώνεται μέσω δύο Κεφαλαίων, στα οποία αναλύονται με τη σειρά α) οι αθλητικοί οργανισμοί γενικότερα και ειδικότερα στην Ελλάδα (ο ορισμός, τα είδη και τα χαρακτηριστικά των αθλητικών οργανισμών είναι μερικά από τα ζητήματα που περιγράφονται), και β) το μάνατζμεντ και η ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς (ο ορισμός, τα είδη και τα χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ και της ηγεσίας στο πλαίσιο αθλητικών οργανισμών είναι μερικά από τα ζητήματα που περιγράφονται).

Τα δύο αυτά Κεφάλαια, ακολουθεί το Κεφάλαιο της Μεθοδολογίας, στο οποίο περιγράφονται διεξοδικά ο σχεδιασμός της έρευνας, το δείγμα και το ερευνητικό εργαλείο αυτής, η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων και τέλος τα δεοντολογικά ζητήματα που διέπουν την έρευνα.

Στο επόμενο Κεφάλαιο, αναλύονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας και τέλος βάσει των αποτελεσμάτων αυτών εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα.

1.9 Λειτουργικοί ορισμοί

Αθλητικός οργανισμός: είναι μία κοινωνική οντότητα που περιλαμβάνεται στην αθλητική βιομηχανία με κατευθυνόμενους στόχους, με ένα συνειδητά δομημένο σύστημα δραστηριοτήτων και ένα σχετικά ευπροσδιόριστο όριο (Slack, 2006). Οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν ως στόχο την εξάπλωση του αθλητικού ιδεώδους και της

αθλητικής επίδοσης, όπως για παράδειγμα η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (Κεραμιδάς, 2003).

Αθλητικοί οργανισμοί σε διεθνές επίπεδο: οι σημαντικότεροι αθλητικοί οργανισμοί σύμφωνα με το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού είναι οι Διεθνείς Ομοσπονδίες, η Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία, η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή και ο Διεθνής Οργανισμός Φαρμακοδιέγερσης (Αθλητικός Νόμος 2014).

Αθλητικοί οργανισμοί σε εθνικό επίπεδο: θεωρούνται τα αθλητικά σωματεία, οι εθνικές ομοσπονδίες, η Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή, το Εθνικό Συμβούλιο Αθλητικού Σχεδιασμού και οι διάφοροι φορείς που ίσως να έχουν έμμεση συνάφεια με το αθλητικό γίγνεσθαι (Αθλητικός Νόμος 2014).

Επιχείρηση: όταν κάποιος οργανισμός αποσκοπεί σε οικονομικούς στόχους και επιδιώκει το κέρδος τότε ονομάζεται επιχείρηση. Η επιχείρηση είναι μία οργανωμένη ομάδα ανθρώπων που έχει ως βασικό στόχο την αύξηση του κέρδους, όπως οι αθλητικές εμπορικές εταιρείες (Κεραμιδάς, 2003).

Ερασιτεχνικός αθλητισμός: ο ερασιτεχνικός αθλητισμός συνιστά αθλήματα στα οποία οι συμμετέχοντες συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό ή εξολοκλήρου χωρίς αμοιβή. Η διάκριση γίνεται ανάμεσα σε ερασιτέχνες αθλητές και επαγγελματίες αθλητές, με τους τελευταίους να αμείβονται για το διάστημα που αφιερώνουν για τη συμμετοχή σε διάφορες διοργανώσεις, καθώς και για την προπόνηση. Στην πλειοψηφία των αθλημάτων που διαθέτουν επαγγελματίες αθλητές, οι επαγγελματίες θα συμμετάσχουν σε ένα υψηλότερο επίπεδο παιχνιδιού σε σύγκριση με τους ερασιτέχνες, καθώς μπορούν να προπονηθούν με ένα πλήρες ωράριο, χωρίς το άγχος μίας κάποιας άλλης επαγγελματικής απασχόλησης. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες σε διάφορες αθλητικές δραστηριότητες ανά τον κόσμο είναι ερασιτέχνες αθλητές (Waicukauski, 1982).

Ηγεσία: η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως μία διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μια μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο

έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται (Rahim, 1983).

Οργανισμός: οι οργανισμοί είναι ομάδες ατόμων, εμπορικές εταιρείες, κοινωνικά κινήματα και κυβερνητικά σώματα (Κεραμιδάς, 2003).

Συναισθηματική Νοημοσύνη: όταν το άτομο επιδεικνύει τις ικανότητες της αυτογνωσίας, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής συναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων την κατάλληλη στιγμή, με τον κατάλληλο τρόπο και με ικανοποιητική συχνότητα, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στην αντιμετώπιση καταστάσεων (Boyatzis, Goleman και Rhee, 2000, όπως αναφέρονται στους Bar-On και Parker, 2000, σελ.348).

2. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Σκοπός του συγκεκριμένου Κεφαλαίου είναι να κατανοήσει ο αναγνώστης την έννοια των οργανισμών, το πώς αυτοί διαιρούνται και τί αντιπροσωπεύουν, καθώς και να εντοπιστούν οι ιδιαιτερότητές τους. Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ταυτόχρονα ο ορισμός του αθλητικού οργανισμού ανά τον κόσμο και στην Ελλάδα, ενώ τίθενται κάποιои προβληματισμοί, που γεννιούνται μέσα στον ζωντανό και πολύπλοκο οργανισμό που λέγεται «αθλητισμός». Τέλος, παρατίθεται η έννοια της ηγεσίας εξειδικευμένα πλέον σε σχέση με τους αθλητικούς οργανισμούς.

2.2 Ορισμός του οργανισμού

Ο οργανισμός είναι ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί με έναν οργανωμένο τρόπο και μοιράζονται ένα συγκεκριμένο σκοπό (Cambridge Dictionary, 2019).

Από την άλλη, σύμφωνα με τους Boella, van der Torre και Verhagen (2006) ένας οργανισμός είναι μία τυπική ομάδα ατόμων που μοιράζονται έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους. Από κοινωνιολογική προσέγγιση η «οργάνωση» ή ο «οργανισμός» νοείται ως η προγραμματισμένη συντονισμένη και σκόπιμη δράση των ανθρώπων για να κατασκευάσουν ή να συνθέσουν ένα κοινό από ή άυλο προϊόν ή υπηρεσία. Αυτή η ενέργεια συνήθως πλαισιώνεται από μια επίσημη συμμετοχή και μορφή (θεσμικοί κανόνες).

Υπό αυτό το πρίσμα, οι οργανισμοί ή αλλιώς οι οργανώσεις έχουν ως στόχο να γεννήσουν συγκεκριμένες υπηρεσίες ή να παράγουν συγκεκριμένα αγαθά ή ακόμη και να επιφέρουν συγκεκριμένες επιπτώσεις στο κόσμο γύρω τους (πολιτικά κόμματα, αστυνομία και ούτω καθεξής) (Boella, van der Torre και Verhagen, 2006).

Τέλος, υπάρχουν οργανισμοί που έχουν ως στόχο να αλλάξουν ατομικά τον άνθρωπο (αθλητικές ομοσπονδίες, πανεπιστήμια, φυλακές και ούτω καθεξής) (Boella, van der Torre και Verhagen, 2006).

2.3 Είδη οργανισμών

Αναλυτικότερα, στους οργανισμούς υπάρχουν αρκετά κριτήρια με βάση τα οποία θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τους σκοπούς που εξυπηρετούν. Οι κατηγορίες των Οργανισμών είναι οι εξής (Πατρινός, 2005):

1. Παραγωγικοί Οργανισμοί: πρόκειται για ομάδες ατόμων ή οργανώσεων που έχουν σκοπό να παράγουν ή να προσφέρουν υπηρεσίες ή προϊόντα, όπως είναι για παράδειγμα τα νοσοκομεία, τα πανεπιστήμια ή ακόμα και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις.
2. Οργανισμοί Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης: εδώ ανήκουν οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες για την διαχείριση, οργάνωση και εφαρμογή μια συγκεκριμένης στρατηγικής πολιτικής που διέπει ένα μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Τέτοιοι Οργανισμοί είναι τα Υπουργεία, οι Δήμοι και οι διάφοροι Δημόσιοι Οργανισμοί.
3. Πολιτικές και Συνδικαλιστικές Οργανώσεις: οι συγκεκριμένες ομάδες εκπροσωπούν συγκεκριμένες πολιτικές πεποιθήσεις και ιδέες, τις οποίες προωθούν συντονισμένα τα οργανωμένα μέλη τους.
4. Άλλες Οργανώσεις: υπάρχει ένας υπεράριθμος όγκος σωματείων ανά τον κόσμο που εξυπηρετεί μία μεγάλη ποικιλία διαφορετικών σκοπών, όπως είναι για παράδειγμα οι σύλλογοι φιλάθλων, οι πολιτιστικές οργανώσεις και τα αθλητικά σωματεία.

Τέλος, εκτός από την παραπάνω ομαδοποίηση των οργανισμών, μπορεί να γίνει μία διάκριση που βοηθά την Επιστήμη του Μάνατζμεντ. Βάσει της συγκεκριμένης διάκρισης, οι οργανώσεις κατηγοριοποιούνται σε «εμπορευματικές» ή «μη εμπορευματικές». Ως εμπορευματικές θεωρούνται οι οργανώσεις ή οργανισμοί που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες με χρηματικό αντάλλαγμα, όπως είναι για παράδειγμα ένα Ιδιωτικό Πανεπιστήμιο. Γενικότερα, εμπορευματικές οργανώσεις ή οργανισμοί είναι όλες οι επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, οι μη εμπορευματικές οργανώσεις προσφέρουν υπηρεσίες ή προϊόντα χωρίς χρηματικό αντάλλαγμα, αλλά με κρατικά κονδύλια ή χορηγίες (Πατρινός, 2005).

2.4 Ορισμός του αθλητικού οργανισμού

Με τον όρο «αθλητικό οργανισμό» μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τον οργανισμό, που είναι προμηθευτής ενός θεάματος ή προϊόντος ή ενός προϊόντος/θεάματος σε θεατές/ φιλάθλους (Ferrand και Pages, 1996).

Στο χώρο του αθλητισμού υπάρχουν τριών ειδών οργανισμοί: α) οι αθλητικοί οργανισμοί που προωθούν προϊόντα, β) οι ερασιτεχνικοί αθλητικοί οργανισμοί που προωθούν τον αθλητισμό, όπως είναι για παράδειγμα οι αθλητικές ομοσπονδίες και τα αθλητικά σωματεία, και τέλος γ) οι αθλητικοί οργανισμοί, που μέσα από τις διακρίσεις και τις νίκες, αποσκοπούν στο κέρδος. Παράδειγμα τέτοιου οργανισμού είναι η Π.Α.Ε.(Ποδοσφαιρική Ανώνυμος Εταιρία) (Κεραμιδάς, 2003).

Σύμφωνα με τους Slack και Parent (2006), ο αθλητικός οργανισμός αποτελεί μία οντότητα με συγκεκριμένη δομή και όρια που στοχεύει στην κοινωνία και περιέχει πέντε βασικά στοιχεία:

1. Social Entity (Κοινωνική Οντότητα): όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί συνθέτονται από ανθρώπους ή ομάδες ανθρώπων που αλληλεπιδρούν για να πετύχουν τους στόχους που θέτουνται από τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν.
2. Involvement in the Sport Industry (Συμμετοχή στην Αθλητική Βιομηχανία): μέσα από τους αθλητικούς οργανισμούς που δημιουργούν ή προάγουν αθλητικές εκδηλώσεις προκύπτει το ενδιαφέρον για τον αθλητισμό από πολλούς φορείς που σκοπό έχουν το κέρδος λόγω του μεγάλου όγκου των ανθρώπων που ασχολούνται ή παρακολουθούν κάποια αθλήματα.
3. Goal-Directed Focus (Στοχευμένη Δραστηριότητα): κάθε αθλητικός οργανισμός λειτουργεί και δραστηριοποιείται με συγκεκριμένους σκοπούς. Σκοπός των περισσότερων οργανισμών είναι οι Ολυμπιακές Διακρίσεις, η αύξηση των ατόμων που ασχολούνται με κάποιο άθλημα και φυσικά το κέρδος. Πρέπει να τονιστεί ότι πολλές φορές ένας αθλητικός οργανισμός είναι διαιρεμένος σε υπο-ομάδες που κάθε ομάδα έχει τους δικούς της μικρότερους στόχους.
4. Consciously Structured Activity System (Συνειδητά Διαμορφωμένη Δομή): ένας Αθλητικός οργανισμός δεν αποτελείται από μέλη που λειτουργούν τυχαία αλλά είναι οργανωμένος όπως μία ιδιωτική επιχείρηση με

ομογενοποιημένες ομάδες που κάθε ομάδα έχει συγκεκριμένα καθήκοντα όπως τμήμα λογιστηρίου, τμήμα προσωπικού και ούτω καθεξής.

5. Identifiable Boundary (Αναγνωρίσιμα Όρια): μέσα στις δομές τους οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν όρια και κριτήρια με τα οποία είναι ξεκάθαρο ποιοι ανήκουν και ποιοι όχι στον συγκεκριμένο οργανισμό.

2.5 Οργανωτική δομή αθλητικού οργανισμού

Ένα στοιχείο που επίσης πρέπει να παρουσιαστεί για την πλήρη κατανόηση των αθλητικών οργανισμών είναι η διάρθρωση ή αλλιώς η οργανωτική δομή τους. Η οργανωτική δομή πολλές φορές είναι εκείνη που διαφοροποιεί αθλητικούς οργανισμούς οι οποίοι διαθέτουν ίδιους πόρους και δραστηριοποιούνται στο ίδιο εξωτερικό περιβάλλον αλλά έχουν διαφορετικούς στόχους. Αν και φαινομενικά δύο αθλητικοί οργανισμοί μπορεί να μοιάζουν εσωτερικά είναι αδύνατον να παρατηρηθούν δύο όμοιοι οργανισμοί (Slack και Parent, 2006).

Η οργανωτική δομή αφορά ένα σύστημα καταμερισμού θέσεων εργασίας, την επικοινωνία και τις σχέσεις των μελών της μέσα στο εσωτερικό του οργανισμού (Levicki, 1996).

Στον παρακάτω Πίνακα φαίνεται η αναγκαιότητα στο να σχεδιάζεται ή να δημιουργείται εκ νέου οργανωτική δομή σύμφωνα με τον Levicki (1996).

Πίνακας 2.1 Αναγκαιότητα σχεδιασμού ή δημιουργίας εκ νέου της οργανωτικής δομής (Levicki, 1996)

1. Στρατηγική	Ανάλογα με τις αποφάσεις του οργανισμού δημιουργούνται νέοι στόχοι, νέες θέσεις εργασίας ή ακόμα και αλλαγή στην δομή του οργανισμού
2. Ρόλος - Θέση Ευθύνης	Ξεκάθαροι ρόλοι και αρμοδιότητες από το ανθρώπινο δυναμικό
3. Σχέσεις αναφοράς	Κατανόηση ιεραρχίας και προσδιορισμός στο που υπάγεται κάθε μέλος του οργανισμού
4. Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού	Σωστή Κατανομή και Συνοχή του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την υλοποίηση του έργου που έχει οριστεί.
5. Προσδιορισμός Εξουσίας	Ποιος ελέγχει ποιον και το σύστημα αποφάσεων του οργανισμού
6. Επικοινωνία	Η οργανωτική δομή βοηθά στην επικοινωνία και στην σωστή συνεργασία μεταξύ των ομάδων και στην διάχυση πληροφοριών
7. Παρακίνηση	Η σωστή οργανωτική δομή δημιουργεί τα σωστά κίνητρα μέσω της σωστής ομαδοποίησης των ατόμων για την παραγωγή μεγαλύτερου έργου

Πολλοί ερευνητές θεωρούν πως είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται ένας αθλητικός οργανισμός στις αλλαγές της κοινωνίας με την πάροδο του χρόνου. Τονίζουν, επίσης, το γεγονός πως δεν υπάρχει ιδανικός ή τυποποιημένος τρόπος οργάνωσης και υποστηρίζουν πως κάθε οργανισμός ορίζεται σύμφωνα με την μορφή του, το τρόπο που λειτουργεί και την φύση του ανθρώπινου δυναμικού που δουλεύει για αυτόν (Tolbert, 1985; Tichy και Devanna, 1986; Ulrich, 1987).

2.6 Χαρακτηριστικά οργανωτικής δομής

Σύμφωνα με μία πληθώρα συγγραφέων και ερευνητών (Miller και Droge, 1986; Slack και Hinings, 1987; Slack και Hinings, 1992; Sotiriadou και Quick, 2002; Jia και You, 2009) τις τελευταίες δεκαετίες για την κατανόηση της οργανωτικής δομής παρατηρήθηκαν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πολυπλοκότητα.
- Τυποποίηση.
- Συγκέντρωση.

2.6.1 Πολυπλοκότητα στην οργανωτική δομή

Η Πολυπλοκότητα ως χαρακτηριστικό στην οργανωτική δομή αφορά τον βαθμό που διαφοροποιείται ένας αθλητικός οργανισμός σε σχέση με κάποιον άλλο και έχει τρεις μορφές διαφοροποίησης, την οριζόντια, την κάθετη και την γεωγραφική (Slack, 1997):

- Ως Οριζόντια Διαφοροποίηση θεωρείται η τμηματοποίηση και εξειδίκευση του προσωπικού, δηλαδή η διαίρεση του σε μικρές ομάδες ή η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού με σκοπό να μοιράσουν το συνολικό έργο σε πιο απλές ή επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες για να πετύχουν τον στόχο τους (Παπαδημητρίου, 2005).
- Ως Κάθετη Διαφοροποίηση, θεωρείται η κατανομή της εξουσίας και τα επίπεδα ιεράρχησης μέσα στον οργανισμό (Παπαδημητρίου, 2005).
- Ως Γεωγραφική Διαφοροποίηση θεωρείται το πόσο διαιρεμένος είναι ένας οργανισμός σε διαφορετικές τοποθεσίες, το πού βρίσκονται και το πώς επικοινωνούν οι ομάδες εργασίας μεταξύ τους (Παπαδημητρίου, 2005).

Είναι όμως η Πολυπλοκότητα πάντα θετικό χαρακτηριστικό στην Οργανωτική Δομή ενός Αθλητικού Οργανισμού; Πολλές φορές η πολυπλοκότητα ενός οργανισμού δημιουργεί πολλά προβλήματα στην επικοινωνία του προσωπικού και στον έλεγχο των εργασιών με αποτέλεσμα αντί να διευκολύνει, να δυσκολεύει την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Νικολαΐδου, 2015). Ο Hall (1982), τονίζει πως η πολυπλοκότητα μπορεί να δημιουργήσει πίεση στα διοικητικά στελέχη λόγω της δυσκολίας επικοινωνίας και των πολλών επιπέδων ιεράρχησης. Όμως, από την άλλη, αν υπάρχει σωστή αναλογία στον αριθμό των ατόμων και σωστή κατανομή εξουσίας αυτό μπορεί να φέρει πολύ θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό και ταυτόχρονα μια αποτελεσματική επικοινωνία στα στελέχη.

2.6.2 Τυποποίηση στην οργανωτική δομή

Η τυποποίηση έχει να κάνει με τους γραπτούς κανόνες και τις οδηγίες που διέπουν έναν οργανισμό σε ότι αφορά τις λειτουργίες και δραστηριότητές του (Slack, 1997). Αναλυτικότερα η τυποποίηση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί

έναν αθλητικό οργανισμό μέσα από ένα αυστηρό γραφειοκρατικό πλαίσιο, από κανονισμούς, ξεκάθαρες διαδικασίες, συγκεκριμένα οργανογράμματα, μια συγκεκριμένη επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού και ειδικούς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων (Robbins, 1990).

Είναι όμως πολύ σημαντικό να αναφερθεί το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορές από οργανισμό σε οργανισμό. Για παράδειγμα διαφορετική είναι η τυποποίηση που υπάρχει σε μεγάλες αλυσίδες με αθλητικά προϊόντα όπου τα στελέχη και το προσωπικό εκπαιδεύονται για συγκεκριμένες θέσεις με συγκεκριμένο σκοπό και διαφορετική είναι η τυποποίηση στο Ε.Κ.Α.Ε. (Εθνικό Κέντρο Αθλητικών Ερευνών), όπου επιστήμονες και επιστημονικό προσωπικό έχουν εξειδικευμένες γνώσεις σε διάφορα γνωστικά αντικείμενα με σκοπό να παράγουν επιστημονικό έργο στον αθλητισμό.

Ακόμα ένα στοιχείο της τυποποίησης είναι ότι μεγάλος βαθμός τυποποίησης παρατηρείται κυρίως στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας και στα τμήματα παραγωγής (όταν αναφερόμαστε σε προϊόντα) και μικρότερος βαθμός στα διοικητικά στελέχη ή στα τμήματα ανάπτυξης και έρευνας, καθώς εκεί υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία στην επιλογή στρατηγικής, την εύρεση λύσεων ή την λήψη αποφάσεων (Παπαδημητρίου, 2005).

Ενώ όμως η τυποποίηση παρέχει πολλά πλεονεκτήματα σε έναν αθλητικό οργανισμό, όπως για παράδειγμα είναι η συνέπεια και ο συντονισμός, μπορεί να οδηγήσει στην τυπολατρία, προσκόλληση στους κανόνες, στην απώλεια ευελιξίας και στη γραφειοπάθεια, δημιουργώντας έτσι φαινόμενα υψηλής πίεσης, τριβής στο προσωπικό και άγχους στα διοικητικά στελέχη (Slack, 1997; Παπαδημητρίου, 2005).

2.6.3 Συγκέντρωση

Σύμφωνα με τον Slack (1997), η συγκέντρωση αναφέρεται στο ποιος έχει το δικαίωμα στην λήψη αποφάσεων (για παράδειγμα ένα άτομο ή ένα ολόκληρο τμήμα διοικητικών στελεχών) σε έναν οργανισμό σύμφωνα με τους κανόνες που τον διέπουν.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δεκατρείς βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την αναγκαιότητα για συγκεντρωτικούς ή μη συγκεντρωτικούς

αθλητικούς οργανισμούς (Carlisle, 1974; Slack, 1997). Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με αυτούς τους παράγοντες:

Πίνακας 2.2 Παράγοντες που προσδιορίζουν την αναγκαιότητα για συγκεντρωτικούς ή μη συγκεντρωτικούς αθλητικούς οργανισμούς (Carlisle, 1974; Slack; 1997)

Παράγοντες	Συγκεντρωτικοί Οργανισμοί	Μη Συγκεντρωτικοί Οργανισμοί
1. Σκοπός - Στόχοι του αθλητικού οργανισμού	Οργανισμοί που εκπαιδεύουν, ελέγχουν το προσωπικό και θέτουν συγκεκριμένους στόχους.	Οι αθλητικοί οργανισμοί που ασχολούνται με την έρευνα ή την δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
2. Γνώση - Εμπειρία Στελεχών	Περιορισμένη Γνώση των Διοικητικών Στελεχών.	Μεγαλύτερο Εύρος Γνώσεων και Εμπειρίας.
3. Ικανότητες και Γνώσεις Προσωπικού	Όσο μικρότερες είναι γνώσεις ή οι ικανότητες του προσωπικού τόσο πιο ασφαλές είναι το συγκεντρωτικό περιβάλλον.	Όσο πιο γνώστες είναι οι εργαζόμενοι στο αντικείμενό τους τόσο πιο εύκολα και αποτελεσματικά λειτουργούν σε αποκεντρωμένο περιβάλλον.
4. Γεωγραφική Εξάπλωση	Παροχή Υπηρεσιών σε συγκεκριμένο μέρος.	Γραφεία και παροχή υπηρεσιών από διαφορετικά μέρη.
5. Μέγεθος του Οργανισμού	Μεγάλοι Οργανισμοί απαιτούν πολλαπλές αποφάσεις που δεν μπορούν να γίνουν εύκολα σε συγκεντρωτικούς οργανισμούς	Αντίθετα σε αποκεντρωμένες δομές ενός Μεγάλου Οργανισμού η διαχείριση των αποφάσεων γίνεται ταχύτερα.
6. Εξειδικευμένος Εξοπλισμός - Επιστημονική Κατάρτιση	Η συγκέντρωση του οργανισμού μειώνεται.	Η αποκέντρωση μεγεθύνεται.
7. Ταχύτητα Λήψης Αποφάσεων	Δυσκολία σε συγκεντρωτικές δομές όταν απαιτείται ταχύτητα.	Ευκολία και αποτελεσματικότητα στην λήψη αποφάσεων σε αποκεντρωμένες δομές.
8. Σπουδαιότητα Αποφάσεων	Όταν απαιτείται μία στρατηγική απόφαση αυτή πρέπει να λαμβάνεται από τα ανώτατα κλιμάκια.	Αντίθετα η αποκέντρωση δεν βοηθά στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
9. Παρακίνηση Προσωπικού	Δεν συναντιέται στους Συγκεντρωτικούς Οργανισμούς.	Η συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις βελτιώνει την σχέση του με την Διοίκηση
10. Οργανωτικός Σχεδιασμός - Σύστημα Ελέγχου	Δεν συνηθίζεται στους Συγκεντρωτικούς Οργανισμούς καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται απευθείας από ανώτερα κλιμάκια.	Στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση υπάρχουν δικλίδες ασφαλείας και οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα εκάστοτε τμήματα με βεβαιότητα.
11. Δίκτυο Πληροφόρησης	Καθυστέρηση στην διάχυση πληροφοριών	Ενημέρωση και Πληροφόρηση αντίστοιχων τμημάτων του Οργανισμού για ταχύτερη λήψη αποφάσεων.
12. Ομοιομορφία - Συντονισμός	Είναι ένα από τους βασικούς παράγοντες ενός συγκεντρωτικού οργανισμού.	Παράγοντας που δεν συναντιέται σε αποκεντρωμένες δομές.
13. Εξωτερικοί	Η συνεργασία με άλλους	Δεν μπορεί να ληφθεί απόφαση από

Παράγοντες	οργανισμούς απαιτεί την προσοχή της Διοίκησης	τα στελέχη, μεμονωμένα, για συνεργασία με άλλους Οργανισμούς.
-------------------	---	---

2.7 Τύποι αθλητικών οργανισμών

Ο προσδιορισμός του τύπου ή είδους ενός αθλητικού οργανισμού είναι αρκετά δύσκολος, καθώς κανένας αθλητικός οργανισμός δεν είναι εντελώς όμοιος με τον άλλο. Πολλοί αθλητικοί οργανισμοί μπορεί να παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά ή δομές, όμως ποτέ δεν μπορούν να γίνουν όμοιοι (Νικολαΐδου, 2015). Πολλοί συγγραφείς (Casper και Snizek, 1980; Miller και Friesen, 1984), υποστηρίζουν πως υπάρχει διάφοροι τρόποι κατάταξης ενός αθλητικού οργανισμού και πως ο ορισμός τους πρέπει να δίνεται σε σχέση με το μέγεθος της οργανωτικής τους δομής. Στην επιστημονική κοινότητα μία αρκετά αποδεκτή τυπολογία είναι αυτή του Mintzberg (1979).

Ο Henry Mintzberg (1979), που βασίστηκε στα οργανωτικά χαρακτηριστικά, που αναφέρθηκαν στην Υποενότητα 2.6, δηλαδή την πολυπλοκότητα, την συγκέντρωση, την τυποποίηση, όπως και σε άλλες μεταβλητές, δημιούργησε τη δική του τυπολογία μέσα από ένα διάγραμμα με την ονομασία «Διάγραμμα του Mintzberg», που θα παρουσιαστεί παρακάτω. Πριν όμως γίνει η συγκεκριμένη παρουσίαση, πρέπει να αναφερθούν τα πέντε βασικά στοιχεία και πέντε βασικούς μεθόδους, που ο Mintzberg πιστεύει ότι βοηθούν στην αρμονική λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού.

Τα βασικά στοιχεία του οργανισμού έχουν ως εξής (Mintzberg, 1979):

- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Διοίκηση ή Κορυφή του Οργανισμού
- Μεσαία Γραμμή - Διοικητικά Στελέχη
- Τεχνική Δομή
- Βοηθητικό Προσωπικό
- Βασικοί Μέθοδοι Συντονισμού
- Άμεση Εποπτεία
- Τυποποίηση Διαδικασιών
- Τυποποίηση Παραγωγής
- Τυποποίηση Ικανοτήτων

- Άμεση και Αμοιβαία Προσαρμογή

Παρακάτω παρατίθεται το διάγραμμα του Mintzberg (1979) με χαρακτηριστικό γνώρισμα ότι κάθε είδος αθλητικού οργανισμού, που παρουσιάζεται, περιέχει τουλάχιστον ένα βασικό στοιχείο ή μέθοδο συντονισμού από αυτά που προαναφέρθηκαν.

Πίνακας 2.3 Διάγραμμα του Mintzberg (Mintzberg, 1979)

Τύπος Οργανισμού	Βασικά Στοιχεία	Βασικοί Μέθοδοι Συντονισμού	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Απλή Δομή	Κορυφή του Οργανισμού, Λιγιστό Βοηθητικό Προσωπικό, Μικρή Τεχνική Δομή.	Άμεση Εποπτεία.	Απλότητα, Ευελιξία.	Υψηλό Ποσοστό Συγκέντρωσης, Χαμηλά Επίπεδα Τυποποίησης, Χαμηλά επίπεδα οριζόντιας και κάθετης διαφοροποίησης
Γραφειοκρατική Παθητική Δομή	Ανθρώπινο Δυναμικό, Βοηθητικό Προσωπικό, Τεχνική Δομή.	Υψηλό Επίπεδο Τυποποίησης Διαδικασιών, Υψηλό Επίπεδο Παραγωγής.	Το Προσωπικό εκτελεί με απλά και επαναλαμβανόμενα τα καθήκοντα του με ακρίβεια, Ευελιξία.	Δεν υπάρχει δημιουργικότητα.
Διαιρετική Δομή	Μεσαία Γραμμή - Διοικητικά Στελέχη.	Άμεση και Αμοιβαία Προσαρμογή, Άμεση Εποπτεία μεταξύ των Τμημάτων.	Υψηλή Τυποποίηση, Συγκέντρωση, Οριζόντια και Κάθετη Διαφοροποίηση, Αυτόνομα Τμήματα.	Ο μεγάλος αριθμός τμημάτων μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα συντονισμού και ελέγχου.
Επαγγελματική Γραφειοκρατική Δομή	Μεσαία Γραμμή με Εξειδικευμένα Στελέχη, Βοηθητικό Προσωπικό.	Άμεση και Αμοιβαία Προσαρμογή, Τυποποίηση Διαδικασιών, Τυποποίηση Παραγωγής.	Εξειδικευμένα Στελέχη με αυτονομία, Γνώσεις και Ικανότητες των Στελεχών.	Προβλήματα Συντονισμού, Προβλήματα στην Ανάπτυξη Ομαδικού Πνεύματος.
Εξειδικευμένη Δομή	Μεσαία Γραμμή - Διοικητικά Στελέχη, Βοηθητικό Προσωπικό.	Άμεση και Αμοιβαία Προσαρμογή.	Ευέλικτη, Στελέχη Νεαρής Ηλικίας, Χαμηλά Επίπεδα Συγκέντρωσης, Τυποποίησης και Κάθετης Διαφοροποίησης, Υψηλή Οριζόντια Διαφοροποίηση, Δυναμικό και	Η άμεση επικοινωνία του προσωπικού μπορεί να δημιουργήσει απώλεια χρόνου και χρήματος.

			Σύνθετο Περιβάλλον.	
--	--	--	------------------------	--

2.8 Αθλητικοί οργανισμοί στη διεθνή κοινότητα

2.8.1 Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή

Ο Hernandez (2002), υπογραμμίζει ότι η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή έχει ως στόχο να προωθήσει το Ολυμπιακό Ιδεώδες, να ενθαρρύνει τον άνθρωπο να ασχοληθεί με τον Αθλητισμό, να ενισχύσει την ενότητα και το δίκαιο παιχνίδι, την συμμετοχή της γυναίκας, την προστασία του περιβάλλοντος και να προωθήσει την εξύψωση των Ηθικών Αξιών στην Κοινωνία.

2.8.2 Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία

Το άρθρο 04 του Αθλητικού Νόμου (2014), ορίζει την Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία (Δ.Ο.Α) ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με έδρα την Ε.Ο.Ε.. Η Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία υπάγεται στην Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή και ελέγχεται από τον Υπουργό Πολιτισμού και Αθλητισμού.

2.8.3 Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές

Σύμφωνα με τον Ολυμπιακό Χάρτη (1997, σελ. 40), οι Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές έχουν ως αποστολή να προασπίζουν και να προωθούν τα Ολυμπιακά Ιδεώδη στη χώρα τους και να εφαρμόζουν τα προγράμματα και τους κανονισμούς που ορίζει η Δ.Ο.Ε.. Σε γενικό πλαίσιο το ίδιο άρθρο (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 4, παρ. 1β) αναφέρει ότι σκοπός της Ακαδημίας είναι η προώθηση και προάσπιση του Ολυμπιακού Ιδεώδους σύμφωνα με τις αρχές που θέσπισαν οι Αρχαίοι Έλληνες και συνέχισαν οι νεότεροί τους. Η Διοίκηση αποτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο είναι εννιαμελές και εποπτεύεται από Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή, καθώς η έδρα της βρίσκεται στην Ελλάδα (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 4, παρ. 1γ).

2.8.4 Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες

Οι Παγκόσμιες ή Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες έχουν ως στόχο την προώθηση σε παγκόσμιο επίπεδο του αθλήματος που εκπροσωπούν μέσα από Παγκόσμια Πρωταθλήματα και άλλες δραστηριότητες αθλητικού χαρακτήρα, όπως επιμορφωτικά σεμινάρια. Μία Διεθνής Αθλητική Ομοσπονδία είναι υπεύθυνη για την δημιουργία και τήρηση των κανονισμών από τις Εθνικές Ομοσπονδίες, για τον έλεγχο και στην σωστή διεξαγωγή διεθνών αγώνων. Τέλος, μία Διεθνή Ομοσπονδία πρέπει να είναι σε θέση να θεσπίσει τα κριτήρια για τη σύσταση εθνικών ομάδων και τα κριτήρια με τα οποία θα γίνει η επιλογή των αθλητών για τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

2.8.5 Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες

Ο Hernandez (2002), ορίζει ως Εθνική Αθλητική Ομοσπονδία τον Οργανισμό που είναι αρμόδιος για την εξάπλωση ενός αθλήματος στα όρια μίας χώρας, παρέχει την ανάλογη Διοικητική Δομή και τις υπηρεσίες για την λειτουργία της Ομοσπονδίας, διατηρεί επίσημο κατάλογο εθνικών αρχείων και ελέγχει για την τήρηση των κανόνων από τα αθλητικά σωματεία και τους παράγοντες που ασχολούνται με το συγκεκριμένο άθλημα.

2.8.6 Διεθνής Οργανισμός καταπολέμησης του Ντόπινγκ

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Καταπολέμησης του Ντόπινγκ (WADA) ιδρύθηκε το 1999 ως ανεξάρτητη διεθνής υπηρεσία που απαρτίζεται και χρηματοδοτείται εξίσου από το αθλητικό κίνημα και τις κυβερνήσεις του κόσμου. Οι κύριες δραστηριότητές της περιλαμβάνουν την επιστημονική έρευνα, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη ικανότητας καταπολέμησης του ντόπινγκ και την παρακολούθηση του Παγκόσμιου Κώδικα κατά της φαρμακοδιέγερσης σε όλα τα αθλήματα και σε όλες τις χώρες.

Ο συγκεκριμένος Παγκόσμιος Οργανισμός είναι ένα ίδρυμα που ξεκίνησε από τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή με έδρα τον Καναδά οι διατάξεις του οποίου εφαρμόζονται από τη διεθνή σύμβαση της UNESCO κατά του ντόπινγκ στον αθλητισμό. Οι στόχοι της σύμβασης του Συμβουλίου της Ευρώπης για την

καταπολέμηση του ντόπινγκ και του Οργανισμού Ηνωμένων Πολιτειών για την καταπολέμηση του ντόπινγκ είναι επίσης ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους της WADA (World Anti-Doping Agency, 2019).

2.9 Βασικοί αθλητικοί οργανισμοί στην Ελλάδα

2.9.1 Αθλητική Ομοσπονδία

Παρακάτω παρουσιάζεται η έννοια, ο σκοπός και τα μέλη των Αθλητικών Ομοσπονδιών μέσα από το Άρθρο 43 του Αθλητικού Νόμου (2014) του Ελληνικού Συντάγματος:

- **Έννοια - Σκοπός:** Σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία, ως Αθλητική Ομοσπονδία ορίζεται

«η δευτεροβάθμια, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οργάνωση αθλητικών σωματείων που καλλιεργούν το ίδιο άθλημα ή κλάδο αθλήματος. Ιδρύεται και λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 78 επόμενα του Αστικού Κώδικα και του παρόντος νόμου και σκοπός της είναι η καλλιέργεια και η ανάπτυξη του αθλήματος που καλλιεργεί σε εθνικό επίπεδο» (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 43, παρ. 1).

- **Μέλη:**

«Μέλη της αθλητικής ομοσπονδίας είναι μόνο τα αθλητικά σωματεία, στα οποία έχει χορηγηθεί η ειδική αθλητική αναγνώριση του άρθρου 28 του παρόντος και δεν έχει ανακληθεί, ούτε λήξει η ισχύς της. Για την εγγραφή μέλους αποφασίζει το Δ.Σ. της αθλητικής ομοσπονδίας και για την διαγραφή της η Γενική Συνέλευση» (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 43, παρ. 4).

2.9.2 Αθλητικοί Φορείς

Σύμφωνα με τον Αθλητικό Νόμο 2014:

«Αθλητικοί φορείς κατά την έννοια του παρόντος νόμου είναι οι φορείς, με οποιαδήποτε νομική μορφή, οργάνωσης του αγωνιστικού αθλητισμού, όπως: τα αθλητικά σωματεία, οι αθλητικές ενώσεις, οι αθλητικές ομοσπονδίες, οι αθλητικές ανώνυμες εταιρείες, οι επαγγελματικές ενώσεις αθλητικών ανωνύμων εταιρειών, η Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή (Ε.Ο.Ε.), η Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή (Ε.Π.Ε.) και κάθε άλλος φορέας ο οποίος εντάσσεται στις διατάξεις του παρόντος νόμου και αναγνωρίζεται αθλητικά, σύμφωνα με τους όρους των άρθρων 28 και 48» (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 1).

Σημειώνεται ότι το Άρθρο 28, του παραπάνω Νόμου, αναφέρεται στην ειδική αθλητική αναγνώριση αθλητικών φορέων και πιο συγκεκριμένα στις λεπτομέρειες της χορήγησης, καθώς και της παύσης χορήγησης ειδικής αθλητικής αναγνώρισης στα διάφορα αθλητικά σωματεία, ενώ το Άρθρο 48 αναφέρεται στην ειδική αθλητική αναγνώριση αθλητικών ομοσπονδιών και πιο συγκεκριμένα στις λεπτομέρειες της χορήγησης, καθώς και της παύσης χορήγησης ειδικής αθλητικής αναγνώρισης στην εκάστοτε αθλητική ομοσπονδία.

2.9.3 Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή

Σύμφωνα με τον Αθλητικό Νόμο 2014:

«Η Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή (Ε.Ο.Ε.) αποτελεί νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, έχει έδρα την Αθήνα και εποπτεύεται από τον Υπουργό Πολιτισμού και Αθλητισμού. Διατηρεί πλήρη αυτοδιοίκηση και ανεξαρτησία στη διοίκηση και διαχείριση της περιουσίας της, καθώς και στη γενικότερη δραστηριότητα της, οφείλει δε να μην επηρεάζεται κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων της από πολιτικές, θρησκευτικές, φυλετικές ή οικονομικές παρεμβάσεις ή επιρροές» (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 3, παρ. 1).

Οι στόχοι της Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής έχουν ως εξής (Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή, 2015):

1. Εποπτεία και μέριμνα για την ανάπτυξη, προαγωγή και προστασία του Ολυμπιακού Κινήματος, του αθλητισμού, του φίλαθλου πνεύματος και της εξωσχολικής σωματικής αγωγής μέσα στο πλαίσιο των αρχών του Ολυμπιακού Ιδεώδους και των παραδόσεων του Ελληνικού Αθλητισμού και να ασκεί εποπτεία στα ολυμπιακά αθλήματα.
Μέριμνα για τη σωστή ερμηνεία και εφαρμογή των κανόνων του Ολυμπιακού Καταστατικού Χάρτη της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής.
2. Διάδοση της αγάπης για τον αθλητισμό και του σεβασμού για το αθλητικό πνεύμα στη νεολαία.
3. Οργάνωση, σε συνεργασία με τις αρμόδιες εθνικές ομοσπονδίες, της προετοιμασίας των αθλητών και τελική επιλογή, με αποκλειστική ευθύνη της, των αθλητών που θα εκπροσωπήσουν της Ελλάδα στους Ολυμπιακούς Αγώνες, στους Μεσογειακούς Αγώνες, καθώς και σε ηπειρωτικούς και σε διηπειρωτικούς αγώνες που τελούν υπό την αιγίδα της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής.
4. Έλεγχος και εποπτεία της οργάνωσης των παραπάνω αγώνων όταν τελούνται στην Ελλάδα.

2.9.4 Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή

Σύμφωνα με τον Αθλητικό Νόμο 2014 (Άρθρο 6, παρ. 1), η συνομοσπονδία, Εθνική Παραολυμπιακή Επιτροπή ή αλλιώς ονομαζόμενη Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή, αποτελεί την μόνη αθλητική ομοσπονδία στη χώρα, που αναγνωρίζεται από τη Διεθνή Παραολυμπιακή Επιτροπή (I.P.C.) σε ότι αφορά της κατηγορίες αναπήρων, που καλύπτει η Διεθνής Παραολυμπιακή Επιτροπή. Η Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή, που, με άλλα λόγια, είναι ο νόμιμος εκπρόσωπος της Ελλάδας στο διεθνές παραολυμπιακό κίνημα, αποτελεί ένα νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, με έδρα την Αθήνα, που υπάγεται στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

2.9.5 Εθνικό Κέντρο Αθλητικών Ερευνών

Το Εθνικό Κέντρο Αθλητικών Ερευνών έχει σκοπό (Ο.Α.Κ.Α., 2014):

«την προώθηση της έρευνας και την ανάπτυξη των επιστημών του αθλητισμού, την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων τους, τη συλλογή, την τεκμηρίωση και τη διάδοση πληροφοριών επιστημονικού και τεχνολογικού ενδιαφέροντος για αθλητικά θέματα, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αθλητικών θεμάτων και την επαγγελματική κατάρτιση προπονητών. Το Εθνικό Κέντρο Αθλητικών Ερευνών για την εκπλήρωση των σκοπών τους, συνεργάζεται με τα Τμήματα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού και άλλους φορείς. Επίσης μπορεί να συμπράττει ή να συνεργάζεται με Οργανισμούς ή μονάδες Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου» (Ο.Α.Κ.Α., 2014).

2.10 Δομή και ανάπτυξη αθλητικών σωματείων

2.10.1 Ορισμός αθλητικών σωματείων

Τα αθλητικά σωματεία είναι ιδιωτικές ενώσεις, οι στόχοι των οποίων περιλαμβάνουν α) την προώθηση ενός ή περισσότερων αθλημάτων, β) τη συμμετοχή των συνεργατών τους στην προώθηση αυτή και γ) την οργάνωση και συμμετοχή σε τουρνουά και πρωταθλήματα. Συνήθως τα αθλητικά σωματεία σχετίζονται με κάποιο ομαδικό άθλημα, αν και σήμερα, μπορούν να παρατηρηθούν διαφορετικού τύπου αθλητικών σωματείων με διαφορετική λειτουργία (Heinemann, 1999).

Από την άλλη, τα αθλητικά σωματεία κυμαίνονται από οργανώσεις των οποίων τα μέλη παίζουν μαζί ή και σε ορισμένες περιπτώσεις με μέλη άλλων συναφών αθλητικών σωματείων χωρίς να πληρώνονται μέχρι και μεγάλους εμπορικούς οργανισμούς με επαγγελματίες παίκτες, που έχουν ομάδες που ανταγωνίζονται τακτικά με αθλητικά σωματεία. Στην περίπτωση των μεγάλων εμπορικών οργανισμών, οι αγώνες παρακολουθούνται από μεγάλα πλήθη θεατών, που πληρώνουν για να δουν τον αγώνα, ενώ στην περίπτωση των μικρών αθλητικών σωματείων, τους αγώνες παρακολουθούν κυρίως οι οικογένειες και οι φίλοι των μελών των σωματείων (Segaert Theeboom, Timmerman και Vanreusel, 2012).

Σημειώνεται ότι τα μεγαλύτερου μεγέθους αθλητικά σωματεία χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη επαγγελματικών και ερασιτεχνικών τμημάτων, που αναφέρονται σε διάφορα παραδοσιακά αθλήματα, όπως για παράδειγμα το ποδόσφαιρο και το μπάσκετ, καθώς και σε κάποια λιγότερα παραδοσιακά αθλήματα, όπως το μπιλιάρδο και το μπόουλινγκ (Segaert et al., 2012). Οι ομάδες και οι αθλητές που ανήκουν σε κάποιο αθλητικό σωματείο μπορούν να αγωνιστούν σε διάφορους ομίλους, τουρνουά και πρωταθλήματα, στα οποία φορούν το χρώμα-σύμβολο τους αθλητικού σωματείου τους και χρησιμοποιούν το όνομά του. Επίσης, μοιράζονται τους ίδιους οπαδούς, υποστηρικτές και εγκαταστάσεις (Heinemann, 1999; Segaert et al., 2012).

Πολλοί επαγγελματικά αθλητικά σωματεία διατηρούν ένα συναφές σύστημα λειτουργίας, στο οποίο τα μέλη - υποστηρικτές καταβάλλουν μια ετήσια συνδρομή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα μέλη - υποστηρικτές έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν τους αγώνες και τις εκδηλώσεις του αθλητικού καθ' όλη τη διάρκεια της σεζόν, και έχουν το δικαίωμα να ασκούν σχεδόν κάθε είδους άθλημα στις εγκαταστάσεις του σωματείου (Segaert et al., 2012).

Οι συνδρομές των εγγεγραμμένων μελών, οι αποδείξεις συμμετοχής, τα συμβόλαια χορηγίας, η εμπορία των ομάδων, τα τηλεοπτικά δικαιώματα και τα τέλη μεταφοράς αθλητών/ παικτών είναι συνήθως οι κύριες πηγές χρηματοδότησης αθλητικών σωματείων (Downward, Dawson και Dejonghe, 2009).

2.10.2 Διαφορετικοί τύποι και τρόπος λειτουργίας αθλητικών σωματείων

Τα αθλητικά σωματεία διαφοροποιούνται, όπως προειπώθηκε το ένα από το άλλο, καθώς έχουν διάφορες λειτουργίες, δομές, πόρους, αξίες και ιδεολογίες και προσφέρουν ποικίλες ευκαιρίες συμμετοχής στους ανθρώπους που ασχολούνται με τον αθλητικό κλάδο. Συχνά ασχολούνται με ενήλικες ή νεαρότερα άτομα, ερασιτέχνες ή επαγγελματίες, και λειτουργούν με ελάχιστες προϋποθέσεις (Hoye, Smith, Nicholson και Stewart, 2015).

Δεδομένων των παραπάνω, είναι περίπλοκο να καθοριστεί πώς λειτουργεί ένα αθλητικό σωματείο και εάν οι κανόνες που χρησιμοποιεί, εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση. Παρόλα αυτά, μπορούν να οριστούν ορισμένα κριτήρια βάσει των οποίων μπορούν να α) καταταχθούν τα διάφορα είδη αθλητικών σωματείων από νομική

άποψη και β) να περιγραφούν τα καταστατικά ή/ και οι κανονισμοί με βάση τους οποίους μπορούν να οργανωθούν (Downward, Dawson και Dejonghe, 2009).

2.10.2.1 Διαφορετικοί τύποι αθλητικών σωματείων

Τα αθλητικά σωματεία είναι ένα είδος πρωτοβάθμιας αθλητικής οργάνωσης. Τα αθλητικά σωματεία ως πρωτοβάθμιες αθλητικές οργανώσεις διακρίνονται σε (Breuer, Hoekman, Nagel και Van der Werff, 2016):

- Υποτυπώδη αθλητικά σωματεία: ο κύριος σκοπός τους είναι να ευνοούν την προώθηση ενός ή περισσότερων αθλημάτων. Αποτελούν ομάδες ατόμων που συναντιούνται σποραδικά για να αθληθούν.
- Βασικά αθλητικά σωματεία: αποτελούν το τυπικό μοντέλο των αθλητικών σωματείων. Είναι πιο εκτεταμένα και επικεντρωμένα στην προώθηση των μελών τους σε μια επίσημη και συγκεκριμένη αθλητική δραστηριότητα, όπως για παράδειγμα τη συμμετοχή σε ένα επίσημο τουρνουά. Αποτελούν ομάδες ατόμων που συναντιούνται τακτικά και με οργανωμένο τρόπο για να αθληθούν.
- Αθλητικοί οργανισμοί: είναι τα αθλητικά σωματεία που αναπτύσσουν την αθλητική τους δραστηριότητα με επαγγελματικό τρόπο, πράγμα που απαιτεί την απόκτηση, με τη σειρά τους, νομικής και οικονομικής ευθύνης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Ωστόσο, υπάρχουν και αθλητικά σωματεία δευτεροβάθμιας αθλητικής οργάνωσης, τα οποία θα μπορούσαν να οριστούν ως «ενώσεις ενώσεων», όπως είναι για παράδειγμα οι Αθλητικές Ομοσπονδίες και τα Επαγγελματικά Πρωταθλήματα (Hylton, 2013).

Τέλος, υπάρχουν και αθλητικά σωματεία τριτοβάθμιας αθλητικής οργάνωσης, στα οποία συμπεριλαμβάνονται τα αθλητικά σωματεία που δεν περιγράφονται στις προηγούμενες αθλητικές οργανώσεις, όπως για παράδειγμα τα κρατικά αθλητικά σωματεία και τα υπερεθνικά αθλητικά σωματεία (Hylton, 2013).

2.10.2.2 Τρόπος λειτουργίας αθλητικών σωματείων

Για να καθοριστεί ο τρόπος λειτουργίας ενός αθλητικού σωματείου, το πρώτο βήμα είναι να καθοριστεί ποιοι τύποι αθλητικών σωματείων υπάρχουν (λεπτομέρειες στην προηγούμενη Υποενότητα). Για το λόγο αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εάν η πρακτική του αθλητισμού είναι συνήθης ή σποραδική και εάν θα συμπεριληφθεί η δυνατότητα του επαγγελματικού χαρακτήρα σε ότι αφορά τα μέλη που θα αθλούνται, καθώς τα αθλητικά σωματεία μπορούν να οργανώσουν κάθε είδους ανταγωνιστικές δραστηριότητες, οι οποίες έχουν σαν στόχο από την απλή προώθηση ενός αθλήματος μέχρι και την ανάπτυξη επαγγελματιών αθλητών (DaCosta και Miragaya, 2002).

Έτσι, για παράδειγμα για τη δημιουργία ενός υποτυπώδους αθλητικού σωματείου η διαδικασία είναι γρήγορη και εύκολη, αφού συνήθως απαιτείται απλώς μια υπογραφή σε ένα ιδιωτικό έγγραφο (Nichols, 2016). Στην περίπτωση, όμως των βασικών αθλητικών σωματείων, η διαδικασία είναι πιο περίπλοκη, καθώς συνήθως απαιτούνται μεταξύ άλλων (DaCosta και Miragaya, 2002; Nichols, 2016):

- Η υπογραφή μιας ιδρυτικής πράξης ενώπιον συμβολαιογράφου,
- Η δημιουργία του καταστατικού του σωματείου, το οποίο θα είναι το κλειδί για τον καθορισμό του τρόπου λειτουργίας τους εν λόγω αθλητικού σωματείου και
- Την εγγραφή του σωματείου στο μητρώο των αθλητικών σωματείων.

Οι προϋποθέσεις για την ίδρυση και τον τρόπο λειτουργίας των αθλητικών σωματείων συγκεκριμένα για την Ελλάδα, περιγράφεται αναλυτικά στην συνέχεια.

2.10.3 Αθλητικά σωματεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα

2.10.3.1 Αθλητικά σωματεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχουν περίπου 700.000 αθλητικά σωματεία, η πλειοψηφία των οποίων τείνει να αποτελεί σχετικά μικρά αθλητικά σωματεία (με 240 μέλη κατά μέσο όρο) (Breuer, Feiler, Llopis-Goig και Elmoose-Østerlund, 2017). Από την άλλη, ένα περίπου 13% των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμμετέχουν σε σωματικές δραστηριότητες μέσω των αθλητικών σωματείων (European Commission, 2014). Τα παραπάνω νούμερα δείχνουν ότι, όχι μόνο οι αθλητικοί τύποι, αλλά και

πολλοί άλλοι ασχολούνται με τις δραστηριότητες των αθλητικών σωματείων στην Ευρώπη.

Ο αθλητικός τομέας στην Ευρώπη συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται από τότε που οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις άρχισαν να ασχολούνται σε μεγαλύτερο βαθμό με το συγκεκριμένο κλάδο, θεωρούμενος πάντα ως στρατηγικής σημασίας για τον δημόσιο τομέα της (Methodological Centre for Vocational Education and Training, 2008). Ο κύριος λόγος για τη σημασία αυτή, βρίσκεται χρηματοδότηση του αθλητικού τομέα, στον οποίο οι επιδοτήσεις για τα αθλητικά σωματεία αποτελούν βασικά μέρη της εθνικής, της περιφερειακής ή/ και της τοπικής αθλητικής πολιτικής (Houlihan, 2005).

Στον τομέα του αθλητισμού, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει κάνει πολλά. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εγκρίνει τη Λευκή Βίβλο για τον αθλητισμό, ο κύριος στόχος της οποίας είναι να διασφαλιστεί ότι σε όλες τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης αντικατοπτρίζεται ο τομέας του αθλητισμού. Οι κύριοι στόχοι της Λευκής Βίβλου έχουν ως εξής (European Commission, 2007):

- Καθορισμός στρατηγικών κατευθυντήριων γραμμών
- Ενθάρρυνση της συζήτησης σχετικά με συγκεκριμένα προβλήματα
- Απόδοση μιας μεγαλύτερης σημασίας στον αθλητισμό σε ότι αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Επισήμανση των αναγκών και των ειδικών χαρακτηριστικών του τομέα του αθλητισμού
- Προσδιορισμός του κατάλληλου επίπεδου διακυβέρνησης για την περαιτέρω δράση.

Αυτοί είναι οι στόχοι με τους οποίους ασχολείται η αθλητική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πέραν της Λευκής Βίβλου, και άλλα έγγραφα και προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι σημαντικά για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να εμπλακούν και να συνεργαστούν στον τομέα αυτό. Ενδεικτικά αναφέρονται τα Προγράμματα Εργασιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον Αθλητισμό (European Union Work Plan for Sport) της περιόδου 2014-2017 και του 2017-2020 (Engso, 2017; European Commission, 2019) και η Ανακοίνωση σχετικά με την Ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Διάστασης στον Αθλητισμό (The Communication

on Developing the European Dimension in Sport) του 2011 (European Commission, 2011).

2.10.3.2 Αθλητικά σωματεία στην Ελλάδα

Ο ακριβής αριθμός των Ελληνικών αθλητικών σωματείων δεν κατέστη δυνατό να βρεθεί. Η μόνη πληροφορία που κατέστη δυνατό να βρεθεί αφορά σε ευρέως γνωστά αθλητικά σωματεία μεγάλου μεγέθους, που ασχολούνται με πολλά διαφορετικά αθλήματα. Αυτά έχουν ως εξής:

- Αθήνα:
 1. Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος (έτος ίδρυσης το 1908): ομάδες σε 37 διαφορετικά αθλήματα και τμήματα σε 39 διαφορετικά αθλήματα. Είναι το μεγαλύτερο αθλητικό σωματείο τόσο στην Ελλάδα με βάση τον αριθμό διαφορετικών αθλητικών τμημάτων που διατηρεί, ενώ ταυτόχρονα συμμετέχει στα περισσότερα πρωταθλήματα πρώτης κατηγορίας των ομαδικών αθλημάτων της χώρας (Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος, 2019).
 2. Αθλητική Ένωσις Κωνσταντινουπόλεως, ΑΕΚ (έτος ίδρυσης το 1924): ομάδες και τμήματα σε 13 διαφορετικά αθλήματα (ΑΕΚ - Αθλητική Ένωσις Κωνσταντινουπόλεως, 2019).
 3. Πανιώνιος Γυμναστικός Σύλλογος Σμύρνης (έτος ίδρυσης το 1890): ομάδες και τμήματα σε 11 διαφορετικά αθλήματα (Πανιώνιος Γυμναστικός Σύλλογος Σμύρνης, 2019).
 4. Ναυτικός όμιλος Βουλιαγμένης (έτος ίδρυσης το 1937): ομάδες και τμήματα σε 11 διαφορετικά θαλάσσια αθλήματα (Ναυτικός Όμιλος Βουλιαγμένης, 2019).
 5. Πανελλήνιος Γυμναστικός Σύλλογος (έτος ίδρυσης το 1891): ομάδες σε 13 διαφορετικά αθλήματα και τμήματα σε 23 διαφορετικά αθλήματα (Πανελλήνιος Γυμναστικός Σύλλογος, 2019).

- Θεσσαλονίκη:
 1. Αθλητικός Σύλλογος Άρης Θεσσαλονίκης (έτος ίδρυσης το 1914): ομάδες σε 6 διαφορετικά αθλήματα και τμήματα σε 12 διαφορετικά αθλήματα (Α.Σ. ΑΡΗΣ, 2019).
 2. Πανθεσσαλονίκειος Αθλητικός Όμιλος Κωνσταντινοπολιτών, ΠΑΟΚ (έτος ίδρυσης το 1926): ομάδες και τμήματα σε 16 διαφορετικά αθλήματα (Α.Σ. ΠΑΟΚ, 2019).
 3. Γυμναστικός Σύλλογος Ηρακλής (έτος ίδρυσης το 1908): ομάδες και τμήματα σε 7 διαφορετικά αθλήματα (Sport24, 2013).
- Πειραιάς:
 1. Ολυμπιακός Σύνδεσμος Φιλάθλων Πειραιώς (έτος ίδρυσης το 1908): ομάδες και τμήματα σε 7 διαφορετικά αθλήματα (Olympiacos SFP, 2019).
- Λάρισα:
 1. Αθλητική Ένωση Λάρισας, ΑΕΛ (έτος ίδρυσης το 1964): ομάδες και τμήματα σε 4 διαφορετικά αθλήματα (ΑΕΛ FC, 2019).
- Ηράκλειο:
 1. Όμιλος Φιλάθλων Ηρακλείου, ΟΦΗ (έτος ίδρυσης το 1925): ομάδες και τμήματα σε 4 διαφορετικά αθλήματα (Ο.Φ.Η., 2019).
- Γιάννενα:
 1. Πανηπειρωτικός Αθλητικός Σύλλογος Γιάννινα, ΠΑΕ ΠΑΣ Γιάννινα (έτος ίδρυσης το 1966): ομάδες και τμήματα σε 6 διαφορετικά αθλήματα (ΠΑΕ ΠΑΣ Γιάννινα, 2019).

2.10.3.3 Τα αθλητικά σωματεία στην Ελληνική Νομοθεσία

Το αθλητικό σωματείο αποτελεί μια ένωση φυσικών προσώπων, του οποίου η ίδρυση και λειτουργία καθορίζονται από τις διατάξεις του άρθρου 78 του Αστικού Κώδικα, καθώς και τις διατάξεις του Αθλητικού Νόμου 2014.

Τα αθλητικά σωματεία δεν έχουν ως επιδίωξη την απόκτηση κέρδους, ενώ αποβλέπουν:

- α)στη συστηματική καλλιέργεια και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των αθλητών του για τη συμμετοχή τους σε αθλητικούς αγώνες,*
- β)στην ανάπτυξη και προαγωγή του αθλήματος που καλλιεργεί,*
- γ)στην παροχή υπηρεσιών εκγύμνασης για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την πρόληψη και την εξασφάλιση της υγείας των αθλητών και όσων αθλούνται και*
- δ)στην προαγωγή του αθλητικού ιδεώδους» (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 1, παρ.1).*

Το αθλητικό σωματείο αποτελεί την πρωτοβάθμια αθλητική οργάνωση του ερασιτεχνικού αθλητισμού και έχει τη δυνατότητα άσκησης και άλλων δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι βέβαια συναφείς με τον καταστατικό του σκοπό. Επιπλέον, μπορεί να έχει και οποιονδήποτε άλλο, δευτερεύοντα, καταστατικό σκοπό, αρκεί ο σκοπός αυτός να μην αναιρεί το μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα του αθλητικού σωματείου (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 29).

Σημειώνεται ότι στο καταστατικό του εκάστοτε αθλητικού σωματείου ορίζονται οι συγκεκριμένοι κλάδοι ή κατηγορίες άθλησης, που στοχεύει το σωματείο αυτό να αναπτύξει και να καλλιεργήσει, ενώ ορίζεται ταυτόχρονα η διαδικασία της ίδρυσης νέων κλάδων άθλησης ή της κατάργησης κλάδων (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 29).

Τα αθλητικά σωματεία μπορούν να συσταθούν από Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας, την Ελληνική Αστυνομία, το Λιμενικό Σώμα-Ελληνική Ακτοφυλακή, το Πυροσβεστικό Σώμα, τα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία ή τις σχολές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τις Στρατιωτικές Σχολές και την Αστυνομική Ακαδημία (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 29).

Τα παραπάνω αθλητικά σωματεία μετέχουν με αθλητές τους σε αθλητικές διοργανώσεις και έχουν τη δυνατότητα, εφόσον το επιθυμούν, α) να αποτελούν μέλη της οικείας αθλητικής ομοσπονδίας σύμφωνα με τις καταστατικές της προβλέψεις και β) να χορηγούνται με την ειδική αθλητική αναγνώριση του Άρθρου 28, που αναφέρθηκε προηγουμένως, και κατά συνέπεια να γίνονται αποδέκτες των προνομίων που η χορήγηση αυτή προσφέρει (τα προνόμια αυτά αφορούν τόσο τα αθλητικά σωματεία όσο και τους αθλητές τους) (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 29).

Οι όροι και οι προϋποθέσεις της σύστασης των αθλητικών σωματείων, της συγκρότησης, της διάρθρωσης και της λειτουργίας των οργάνων τους, της χορήγησης ειδικής αθλητικής αναγνώρισης και κρατικής οικονομικής επιχορήγησης, προνομίων στους αθλητές τους, της διάλυσής τους, τα βιβλία που πρέπει να τηρούν και κάθε άλλο ειδικότερο ζήτημα, καθορίζονται με Προεδρικό Διάταγμα, του οποίου η έκδοση γίνεται κατόπιν πρότασης του Υπουργού Πολιτισμού και Αθλητισμού και του κατά περίπτωση καθ' ύλη συναρμόδιου Υπουργού (Αθλητικός Νόμος 2014, Άρθρο 29).

3. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.1 Μάνατζμεντ στον αθλητισμό

3.1.1 Εισαγωγή

Το αθλητικό μάνατζμεντ έχει εξελιχθεί σε ένα ανεξάρτητο πεδίο σπουδών, που βασίζεται στη θεωρία του μάνατζμεντ. Οι θεωρίες και οι αρχές του βασίζονται στις θεωρίες και τη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ. Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, που λαμβάνει χώρα παρακάτω, θα παρουσιάσουμε τις γενικές αρχές του μάνατζμεντ, που σχετίζονται με την παρούσα έρευνα και θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε πιο εξειδικευμένες αρχές σχετικά με το αθλητικό μάνατζμεντ.

3.1.2 Ορισμός του Μάνατζμεντ

Καταρχάς πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο διεθνής όρος «μάνατζμεντ» αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα με τον όρο «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων». Στην σύγχρονη εποχή, ο Μπαμπινιώτης (1998), αποδίδει τον όρο «μάνατζμεντ» με τον ελληνικό όρο «διοικητική», που συνάδει καλύτερα με τον ξενόγλωσσο όρο. Επομένως ο όρος μάνατζμεντ, περικλείει όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη διοίκηση μία επιχείρησης, ενός οργανισμού δημόσιου ή ιδιωτικού. Τέτοιες ενέργειες εταιρικής ή μη διακυβέρνησης περιέχουν δραστηριότητες Προγραμματισμού, Υλοποίησης και Ελέγχου ενός συγκεκριμένου προγράμματος (Harvard Business School Press, 2004).

Είναι γεγονός ότι ακόμα και σήμερα δεν έχει πλήρως αποδοθεί η έννοια του όρου μάνατζμεντ με έναν επαρκώς ελληνοπρεπή τρόπο και η απόδειξη βρίσκεται στην σύγχρονη ελληνική βιβλιογραφία, στην οποία άλλοτε αναφέρεται ως «διοίκηση», ενώ άλλες φορές ως «διαχείριση». Ενώ, όπως τονίζει ο Mackenzie (1969), οι δύο έννοιες είναι διακριτές, με τη Διοίκηση να αναφέρεται στην επίτευξη αντικειμενικών στόχων και τη Διαχείριση να αναφέρεται στο να διευθύνει κάποιος ότι έχει σχέση με την εκτελεστική εξουσία.

Η δυσκολία απόδοσης του μάνατζμεντ με πλήρη σαφήνεια οδηγεί στην επιστράτευση και των δύο παραπάνω όρων ταυτόχρονα για να αποδοθεί με πληρότητα και συνολικά το περιεχόμενο του ξενικού όρου. Όμως η μακροσκελής διατύπωση του όρου, περιφραστικά, ως «διοίκηση και διαχείριση» πολλές φορές αποδεικνύεται ανεπαρκής και υπάρχει η πιθανότητα να οδηγήσει σε λανθασμένες εντυπώσεις και παρανοήσεις λόγω μη σωστής χρήσης του όρου την σωστή στιγμή (Τερζίδης, 2004).

Για το λόγο αυτό κρίθηκε αναγκαίο στην παρακάτω ανάλυση να χρησιμοποιηθεί ο ξενικός όρος με ελληνικό αλφάβητο πράγμα που έχει ήδη υιοθετηθεί κατά το παρελθόν λόγω του δυσκολιών που προαναφέρθηκαν. Παρόλα αυτά μέσα στο κείμενο χρησιμοποιούνται οι όροι «διαχείριση» και «διοίκηση», σε περιπτώσεις που ικανοποιούνται συγκεκριμένες πτυχές του μάνατζμεντ (Πετρίδου, 2001).

Επιχειρώντας να βρούμε τον κατάλληλο ορισμό στη διοίκηση (μάνατζμεντ), μπορούμε να βρούμε αρκετούς συγγραφείς, οι οποίοι αποδίδουν την γενικά κοινή έννοια, αλλά και που πολλές φορές δίνουν έμφαση σε διαφορετικές πτυχές και δραστηριότητες της Διοίκησης. Επομένως δεν είναι εύκολο να βρεθεί ο ορισμός που θα ικανοποιήσει τόσο τους επιστήμονες όσο και τους μάνατζερ της αγοράς (Πετρίδου, 2001).

Σύμφωνα με τον Καθηγητή Γλωσσολογίας, Σπύρο Ζευγαρίδη, ο οποίος επιχειρήσε να εξετάσει τις ρίζες του όρου Διοίκησης και την σχετικότητα των ελληνικών ορισμών με τις διεθνής χρησιμοποιούμενες ορολογίες κατέληξε στο γεγονός ότι οι όροι Management και Administration πολλές φορές συγχέονται μεταξύ τους. Όπως υπογραμμίζει, οι όροι «διοίκηση» (Management) και «διεύθυνση» (Administration) πολλές φορές στην ελληνική γλώσσα θεωρούνται συνώνυμες (Ζευγαρίδης, 1972).

Η διοίκηση, δηλαδή το μάνατζμεντ, είναι μία ευρύτερη έννοια, που μέσα της περιλαμβάνει την έννοια της Διεύθυνσης. Η Διοίκηση αναφέρεται σε λειτουργίες, διαδικασίες που περιγράφουν την συμπεριφορά, τις επιλογές αλλά και τον στρατηγικό σχεδιασμό διοικητικών στελεχών βάσει των αρχών της επιστήμης του Μάνατζμεντ. Η Διεύθυνση, από την άλλη, είναι μία εκ των λειτουργιών της Διοίκησης, που εστιάζει κατά βάσει στον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Γιαλέλης, 2011).

Για να γίνει ακόμα πιο κατανοητός ο όρος του μάνατζμεντ παρακάτω παραθέτονται κάποιοι ορισμοί που επικράτησαν κατά καιρούς και που μαρτυρούν την εξέλιξη του μάνατζμεντ:

«Μάνατζμεντ είναι η πρακτική του να επιτυγχάνει κανείς ικανοποιητικά αποτελέσματα μέσω τρίτων» (Ζώης και Γαρουφάλης, 2008).

«Το σύνολο διαδικασιών, λειτουργιών και ελέγχων μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η οργάνωση και η κατεύθυνση της ομάδας με σκοπό να πετύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Massie, 1979).

«Μάνατζμεντ είναι η προσπάθεια των ατόμων που ανήκουν σε μία ομάδα (επιχείρηση, δημόσιο, αθλητική ομοσπονδία) για την επιτυχία καθορισμένων στόχων μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου» (Πετρίδου, 2001).

3.1.3 Λειτουργίες του μάνατζμεντ

Όπως επίσης αναφέρει η Πετρίδου (2001), το μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς και συνεργασίας με άλλους για την επίτευξη συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού. Υπάρχει λοιπόν μία σειρά από λειτουργίες που ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη με σκοπό να συντονίσουν αυτούς που εκτελούν, για να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι λειτουργίες αυτές, σύμφωνα με την Πετρίδου Ε. (2001) ονομάζονται στην ξενόγλωσση μορφή τους «Functions of Management» και είναι οι εξής:

1. Planning - Προγραμματισμός
2. Organizing - Οργάνωση
3. Staffing - Στελέχωση
4. Leading - Διεύθυνση
5. Controlling - Έλεγχος
6. Coordination - Συντονισμός.

3.1.3.1 Planning - Προγραμματισμός

Σύμφωνα με τον Μόργκαν (2000), ο προγραμματισμός αφορά αποφάσεις για το τί, το πότε, το πώς θα γίνει κάτι και τελικά ποιος θα το εκτελέσει. Οι Koontz και O' Donnell (1968) συμπληρώνουν πως ο προγραμματισμός δημιουργεί γέφυρες μεταξύ του σημείου που βρίσκεται μία οργάνωση ή/ και μία επιχείρηση τώρα και το σημείο που επιθυμεί να βρίσκεται στο μέλλον.

Επίσης κάποιιοι ερευνητές θεωρούν πως τμήμα του προγραμματισμού είναι και η Διοίκηση της Προώθησης ή αλλιώς «Marketing Management», που αφορά τον συνδυασμό της τιμολόγησης, τη στρατηγική προώθησης και διανομής υπηρεσιών, ιδεών και φυσικά αγαθών, που εξυπηρετούν τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους μίας επιχείρησης (Σαλάβου, 2010). Στο ίδιο μοτίβο, ο Τσακλαγκάνος (2000), τονίζει πως το Marketing Management ενεργεί είτε μεταβάλλοντας είτε μειώνοντας τη τόνωση της ζήτησης ανάλογα με τον στρατηγικό σχεδιασμό των αντικειμενικών σκοπών μίας επιχείρησης.

3.1.3.2 Organizing – Οργάνωση

Οργάνωση είναι η λειτουργία που αναφέρεται στην διαίρεση των καθηκόντων σε μία ομάδα ανθρώπων που όλοι μαζί προσπαθούν να πετύχουν έναν συγκεκριμένο σκοπό. Στην οργάνωση, ανάλογα με τα καθήκοντα και τις ευθύνες καθενός, η επιχείρηση ή ο οργανισμός παραθέτει την ανάλογη εξουσία, τα κατάλληλα εργαλεία και την απαραίτητη εκπαίδευση-πληροφόρηση, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση (Ζώης και Γαρουφάλης, 2008).

Οι Σαβάλου και Κυριακίδου (2010), γράφουν για την οργάνωση πως είναι ο καταμερισμός των εργασιών, ο προσδιορισμός των σχέσεων εργασίας για μία συγκεκριμένη χρονική συνέχεια, η σχεδίαση της δομής ομάδας και η δημιουργία του οργανογράμματος (organizational chart), ώστε να επιτευχθούν ένας ή πολλαπλοί στόχοι.

Οι βασικές οργανωτικές αρχές που πρέπει να ακολουθεί κάθε επιχείρηση ή οργανισμός για να εξασφαλιστεί η επιτυχία, είναι οι εξής (Πετρίδου, 2011):

- Η ομαδοποίηση των εργασιών/ δραστηριοτήτων με παρόμοια ή κοινά χαρακτηριστικά.
- Η δημιουργία οργανογράμματος, όπου παρουσιάζονται καθαρά και με σαφήνεια η δομή του οργανισμού και οι σχέσεις εξουσίας.

- Ο συντονισμός ενεργειών και εργασιών από κάθε μονάδα ή ομάδα.
- Η ενότητα εντολής, κατά την οποία ένα υφιστάμενο πρόσωπο δέχεται οδηγίες και εντολές μόνο από το αρμόδιο προϊστάμενο πρόσωπο.
- Η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού σε σχέση με την περιοχή ευθύνης ή εποπτείας του εκάστοτε προϊσταμένου.

3.1.3.3 Staffing - Στελέχωση

Όσον αφορά την στελέχωση πρόκειται για την λειτουργία που επιλέγει τους κατάλληλους ανθρώπους για να στελεχώσουν τις κατάλληλες θέσεις μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Η στελέχωση ενός οργανισμού δεν είναι αναφέρεται μόνο στην πρόσληψη ενός ατόμου σε μία συγκεκριμένη θέση αλλά στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση, στην επιβράβευση ή/ και στην προαγωγή του. Η στελέχωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην ξενόγλωσση μορφή της έχει καθιερωθεί ως «Human Resource Management» (HRM).

3.1.3.4 Leading - Διεύθυνση

Όπως υπογραμμίζει ο Μαγκλιβέρας (1997), η ηγεσία ή αλλιώς διεύθυνση, έχει να κάνει με το κατά πόσο και με ποιον τρόπο μπορεί κάποιος να παρακινήσει κάποιον να δουλέψει όσο πιο αποδοτικά γίνεται με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης και χωρίς να υπάρχουν δυσαρέσκειες και από τις δύο πλευρές, διεύθυνσης και εργαζομένων.

3.1.3.5 Controlling - Έλεγχος

Έλεγχος, σύμφωνα με την Gibson (2001), θεωρείται η λειτουργία που μετρά και συγκρίνει τα αποτελέσματα μία εργασίας μέσα από συγκεκριμένα μοντέλα και πρότυπα απόδοσης με σκοπό να εντοπίσει τυχόν αποκλίσεις και τα αίτια από τα οποία προήλθαν οι αποκλίσεις αυτές. Η Πετρίδου (2011) τονίζει πως τα διοικητικά στελέχη ενημερώνονται συνεχώς μέσω του συστήματος επαναπληροφόρησης για την πορεία της ομάδας τους και φιλτράρουν τα αποτελέσματα για παραλείψεις και αποκλίσεις, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Τέλος, ο προγραμματισμός και

ο έλεγχος είναι δύο όροι πολύ στενά συνδεδεμένοι μεταξύ τους, καθώς αφορούν λειτουργίες που δεν μπορούν να υπάρξουν η μία χωρίς την άλλη. Με την λειτουργία του ελέγχου, οι πληροφορίες που διοχετεύονται στα στελέχη για τις δυνατότητες και αδυναμίες μίας επιχείρησης, βοηθούν την επιχείρηση να επαναπρογραμματίσει και επαναπροσδιορίσει τους στόχους της (Μανιάτης, 2005).

3.1.3.6 Coordination – Συντονισμός

Στην ουσία ο συντονισμός αφορά τις πέντε παραπάνω λειτουργίες, οι οποίες θα γίνουν από τα στελέχη στον σωστό τόπο και την σωστή στιγμή από συγκεκριμένα άτομα και αθροιστικά θα υπάρξει απόδοση στην επιχείρηση ή στον οργανισμό (Καραπιστολής, 2001).

3.1.4 Γενικές αρχές του μάνατζμεντ και μια πρώτη σύνδεση με τα αθλητικά σωματεία

Με βάση τη θεωρία των ανοιχτών συστημάτων (open systems theory), τα εξωτερικά περιβάλλοντα των οργανισμών φαίνεται να επηρεάζουν το εσωτερικό τους περιβάλλον. Όχι μόνο επηρεάζουν τα άτομα που εισέρχονται στον οργανισμό, αλλά και τους πόρους, τους στόχους και τη δομή του (Doherty, 1998). Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, οι ηγέτες στους σύγχρονους οργανισμούς αντιμετωπίζουν την όλο και πιο απαιτητική πρόκληση της πολυπλοκότητας και του ρυθμού αλλαγής στον κόσμο της εργασίας. Το κλειδί για τη συνεχιζόμενη επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών είναι η διασφάλιση του σωστού μάνατζμεντ και της ορθής εκτέλεσης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι οργανισμοί δεν έχουν την πολυτέλεια να παραμένουν στάσιμοι σε ότι αφορά τη στρατηγική τους και οι επιδόσεις τους πρέπει να επανεξετάζονται και να προσαρμόζονται συνεχώς. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης, οι ηγέτες πρέπει να επικεντρώνονται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα μέλη θα είναι σε θέση να υλοποιήσουν τη στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού και να αποδίδουν σε ένα υψηλό επίπεδο, όπως υπογραμμίζεται από το μοντέλο διαχείρισης υψηλών επιδόσεων (high-performance management model) (Jeston, 2008).

Για να επιτευχθεί αυτή η στρατηγική βελτίωσης, οι μάνατζερ ενδέχεται να χρειαστεί να αλλάξουν τα ισχύοντα στυλ μάνατζμεντ, τις ικανότητές τους και τις μεθόδους τους με καινοτόμο τρόπο με στόχο να επιτύχουν την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Αυτό φυσικά ισχύει και στην περίπτωση των αθλητικών οργανισμών, συμπεριλαμβανομένου των αθλητικών σωματείων. Η αποτυχία για καινοτομία, καθώς και η αποτυχία υιοθέτησης νέων στυλ μάνατζμεντ θα οδηγήσει σε μια λιγότερο αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση ενός αθλητικού σωματείου και αυτό είναι κακό για την απόδοση εντός του γηπέδου. Η αλλαγή σε ένα νέο στυλ μάνατζμεντ πρέπει να παρέχει δεξιότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης για μάνατζερ που δεν έχουν επαρκείς δεξιότητες και ικανότητες. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να τους παρέχεται υποστήριξη με τη μορφή κατάρτισης στο μάνατζμεντ ή ατομικής προγύμνασης σε κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις. Η εκπαίδευση για αυτούς τους μάνατζερ πρέπει να περιλαμβάνει τομείς όπως αυτοπειθαρχία, επιμονή και δέσμευση στην επιτυχία (Jeston, 2008).

Ενώ η καινοτομία θεωρείται ολοένα και πιο σημαντική για την εξασφάλιση της επιτυχίας, ορισμένα εμπόδια σε ότι αφορά την καινοτομία εμποδίζουν τους οργανισμούς να είναι αποτελεσματικοί. Σε μια μελέτη 550 επιχειρήσεων, μεταξύ των μεγαλύτερων εμποδίων ήταν τα εξής: βραχυπρόθεσμη εστίαση, έλλειψη προσωπικού, πόρων ή χρόνου και μη δομημένα κίνητρα του μάνατζμεντ σε ότι αφορά τις ανταμοιβές καινοτομίας. Οι εργαζόμενοι αναγνώρισαν ότι οι προσπάθειες βελτίωσης της καινοτομίας των επιχειρήσεων δεν ήταν συστηματικές, αλλά αντίθετα ήταν αποσπασματικές, γεγονός που εμποδίζει τις επιχειρήσεις από το να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα παραπάνω βασικά εμπόδια. Κατά συνέπεια, οι μάνατζερ έχουν όλο και πιο σημαντικό καθήκον να εξασφαλίσουν ολιστικές στρατηγικές καινοτομίας για να διασφαλίσουν ότι οι οργανισμοί παραμένουν ανταγωνιστικοί (Loewe και Dominiqini, 2006).

Η έρευνα των Combs, Liu, Hall και Ketchen (2006) οδήγησε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των συστημάτων πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης και της οργανωτικής επίδοσης. Σημειώνεται ότι οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης περιλαμβάνουν παράγοντες, όπως η κατάρτιση, η εσωτερική προώθηση, η αποζημίωση κινήτρων, η ανταλλαγή πληροφοριών και οι ομάδες.

Μάλιστα, για τους Combs et al., η θετική αυτή σχέση θεωρείται συναφής με το μάνατζμεντ. Ωστόσο, υποστηρίζουν ότι δεν είναι όλες οι πρακτικές εργασίας

υψηλών επιδόσεων ίσες. Αυτό σημαίνει ότι προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες του συγκεκριμένου οργανισμού. Για παράδειγμα, σε ορισμένες οργανώσεις, η απλή εφαρμογή ορισμένων πρακτικών, όπως οι αξιολογήσεις απόδοσης, μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική απόδοση. Ωστόσο, σε άλλες οργανώσεις, το αποτέλεσμα καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης των επιδόσεων ή άλλων πρακτικών που έχουν υιοθετηθεί. Αυτό φαίνεται να εξαρτάται από το είδος της εργασίας που διεξάγεται από τον οργανισμό. Από τους Combs et al. εκτιμάται ότι για κάθε μονάδα αύξησης της χρήσης των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης, ένας οργανισμός μπορεί να είναι σε θέση να βελτιώσει την απόδοσή του κατά ένα 0,20 της μονάδας. Κατά συνέπεια, οι μάνατζερ καλούνται να προσδιορίσουν τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσής τους και να εφαρμόσουν συστήματα που θα προωθήσουν πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης.

Προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς μια στρατηγική διαχείρισης υψηλών επιδόσεων, απαιτούνται δύο τύποι εκτέλεσης, όπως υποδεικνύεται στο Μοντέλο Συνέργειας Διαδικασιών - Ανθρώπων (Process - People Synergy Model), που αναπτύχθηκε από τον Jeston (2008). Ο πρώτος τύπος είναι η εκτέλεση του έργου, που αφορά την παράδοση από τους μάνατζερ χαρτοφυλακίων ή προγραμμάτων που έχουν ξεκάθαρη αρχή και τέλος και που περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός προγράμματος βελτίωσης των επιχειρήσεων, το οποίο θα παρέχει πραγματικά οφέλη στον οργανισμό. Ο δεύτερος τύπος είναι η εκτέλεση της διαδικασίας, που σχετίζεται με την επιχειρησιακή λειτουργία του οργανισμού. Αναφέρεται στις οργανωτικές διαδικασίες, στον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται οι άνθρωποι και στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται η τεχνολογία (Jeston, 2008).

Ενώ οι πρακτικές υψηλής απόδοσης έχουν βρεθεί ότι έχουν θετικές επιπτώσεις, δεν πρέπει να παραβλέπουμε τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις για τα άτομα του οργανισμού. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί όλο και περισσότερο στο θέμα της ισορροπίας εργασίας - προσωπικής ζωής, κατά το οποίο οι μάνατζερ επικεντρώνονται στο να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να βρουν μια ισορροπία μεταξύ της ιδιωτικής και της επαγγελματικής τους ζωής. Οι White, Hill, McGovern, Mills και Smeaton (2003) έχουν διαπιστώσει ότι οι ευέλικτες ώρες εργασίας και ο ατομικός έλεγχος των ωρών έναρξης και λήξης της εργασίας, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των επιπτώσεων από την μεταφορά εργασία από τον εργασιακό χώρο στο σπίτι. Θα ήταν ωφέλιμο για τους μάνατζερ να επιδιώκουν τη

βελτίωση των εργασιακών πρακτικών που επιτρέπουν τη διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Μια κοινή μέθοδος αντιμετώπισης των δύο αντικρουόμενων πτυχών είναι η εφαρμογή πρακτικών υψηλής απόδοσης και ταυτόχρονα η προσπάθεια περιορισμού των αρνητικών επιπτώσεων που προκαλούνται από τέτοιες πρακτικές εφαρμόζοντας, για παράδειγμα, ευέλικτες ώρες εργασίας (White et al., 2003).

Οι μάνατζερ πρέπει να επικεντρωθούν στον σημαντικό ρόλο των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το παράδειγμα της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Μια πρόωπη έρευνα των Delaney και Huselid (1996) έδειξε ότι οι προοδευτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η κατάρτιση, η αποζημίωση κινήτρων και η επιλεκτικότητα στο προσωπικό, συνδέονται θετικά με την απόδοση του εκάστοτε οργανισμού. Επιπλέον, η ίδια έρευνα έδειξε ότι τέτοιες πρακτικές είχαν παρόμοιες επιπτώσεις σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη πρέπει να εστιάζονται για να βελτιωθεί η λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του, καθώς και των ατόμων και των ομάδων που το συνιστούν. Υπάρχει επίσης ανάγκη ανάπτυξης των υπαλλήλων προς όφελος της προσωπικής ανάπτυξής τους.

Στην ανάλυση των μελετών κατάρτισης, που πραγματοποίησαν οι Delaney και Huselid (1996), σημείωσαν διάφορα οφέλη της κατάρτισης, όπως η βελτιωμένη επικοινωνία, καθώς και η βελτίωση σε ότι αφορά την καινοτομία, την εκτέλεση καθηκόντων και τη συνέπεια στην απόδοση. Διαπίστωσαν επίσης ότι η γνώση των εργαζομένων αυξήθηκε σε ότι αφορά το τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν (δηλωτική και διαδικαστική γνώση). Η κατάρτιση έχει επίσης βρεθεί ότι έχει οφέλη για τον οργανισμό στο σύνολό του, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας (Aguinis και Kraiger, 2009).

Αυτή η ανάγκη για εστίαση στους παράγοντες του ανθρώπινου δυναμικού αφορά φυσικά και τους αθλητικούς οργανισμούς. Οι εθελοντές του αθλητισμού απαρτίζουν ένα μεγάλο αριθμό ατόμων στους αθλητικούς οργανισμούς. Ένας λόγος για το μεγάλο αυτό αριθμό των εθελοντών είναι ότι οι εθελοντές έχουν κίνητρα για τη συμμετοχή στους αθλητικούς οργανισμούς, δεδομένου ότι πιστεύουν στον αθλητισμό και επειδή στους αθλητικούς οργανισμούς τους δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τα δυνατά σημεία τους ή τις δεξιότητές τους. Έχει βρεθεί ότι οι πιο απογοητευτικές καταστάσεις για αυτούς τους εθελοντές είναι δουλεύουν σε

αθλητικούς οργανισμούς που δεν λειτουργούν σωστά, να μην είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε καθήκοντα, να βαρεθούν και να αισθάνονται ότι δεν χαίρουν εκτίμησης. Από την άλλη, τα εθελοντικά στελέχη είναι πιο ικανοποιημένα όταν εκπληρώνουν καθήκοντα και επιτυγχάνουν στόχους. Η φύση του εθελοντισμού περιλαμβάνει μια ανταλλαγή μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού. Επομένως, για να είναι βιώσιμη η σχέση, πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και των δύο μερών (Doherty, 2005). Για το λόγο αυτό, είναι αναγκαίο να εξεταστούν πρακτικές μανάτζμεντ εταιρικών οργανώσεων που μπορούν να μεταφερθούν στους αθλητικούς οργανισμούς προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεχής επιτυχία τους.

Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη ότι σε διάφορες μελέτες σε διαφορετικές χώρες ανά τον κόσμο έχει παρατηρηθεί η μείωση των μέσων ωρών εργασίας που πραγματοποιούν οι εθελοντές σε αθλητικές εκδηλώσεις, απαιτείται από τους οργανισμούς να εξασφαλίσουν μια πιο αποτελεσματική διατήρηση και πρόσληψη εθελοντών. Στην περίπτωση αυτή, οι εθελοντές θεωρούνται έτσι ως ένας πόρος που είναι ολοένα και πιο πολύτιμος. Κατά συνέπεια, υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη επικέντρωσης στην ικανοποίηση της εργασίας και της κατάρτισης των εθελοντών (Costa, Chalip, Christine Green και Simes, 2006).

Μια δυσκολία για τους εθελοντικούς μανάτζερ ειδικότερα στα αθλητικά σωματεία είναι η μεγάλη ποικιλία των ρόλων που πρέπει να εκτελέσουν. Μεταξύ αυτών είναι η ανάπτυξη διαδικασιών και πολιτικών για το αθλητικό σωματείο, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, οι αξιολογήσεις απόδοσης και η επικοινωνία με τα μέλη. Οι ικανότητες των εθελοντικών μανάτζερ σε σχέση τους παραπάνω ρόλους εξαρτώνται από το κίνητρο, τη δέσμευσή τους, τα προσόντα και την εμπειρία τους. Ωστόσο, οι πόροι που διατίθενται στο αθλητικό σωματείο, καθώς και η κουλτούρα του, παίζουν επίσης κάποιο ρόλο. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχει ανάγκη δημιουργίας ενός αθλητικού σωματείου με μια κουλτούρα μανάτζμεντ με προσανατολισμό στη συνεχή επιτυχία, καθώς ανάγκη εξασφάλισης του αποτελεσματικού μανάτζμεντ των πληροφοριών των πόρων για επιδόσεις εντός του γηπέδου (Cuskelly, Hoye και Auld, 2006).

Το αποτελεσματικό μανάτζμεντ των πληροφοριών των πόρων μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού για την προσέλκυση και διατήρηση ενός εξειδικευμένου και ικανού προσωπικό μανάτζμεντ με στόχο τη συνεχή απόδοση του αθλητικού σωματείου. Ο Doherty

(1998) υποστηρίζει ότι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού μάνατζμεντ των πληροφοριών των πόρων μπορεί να εφαρμοστεί στα αθλητικά σωματεία. Περιγράφει μάλιστα τον τρόπο με τον οποίο το μάνατζμεντ των αθλητικών σωματείων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει και να προωθήσει την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, όπου η σχέση μεταξύ ατόμου, ομάδας και μάνατζερ μπορεί να βοηθήσει στην επιρροή της επιτυχίας των ατόμων, των ομάδων και των μάνατζερ.

Οι υποστηρικτικές στρατηγικές εσωτερικής επικοινωνίας, δείχνουν ότι η επιτυχία ενός αθλητικού σωματείου απαιτεί τη συνεχή ανάπτυξη μιας κουλτούρας μάνατζμεντ που απαιτεί την προσοχή και σε άλλες ανθρώπινες πτυχές (όπως διαπροσωπικές δεξιότητες και στάσεις) των μεμονωμένων μάνατζερ (Doherty, 1998).

Ο χώρος εργασίας αποτελείται κατά πρώτον από άτομα. Τα άτομα φέρνουν τα δικά τους χαρακτηριστικά που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και αντιδρούν σε αυτά που συμβαίνουν γύρω τους. Αυτά τα άτομα στη συνέχεια συνδυάζονται σε επίσημες ή ανεπίσημες ομάδες, στις οποίες ενώνονται για να επιτύχουν στόχους. Τα άτομα και οι ομάδες στη συνέχεια αλληλεπιδρούν με τις διαδικασίες του οργανισμού, όπως η συμπεριφορά του ηγέτη και η επικοινωνία, για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων. Τα επιμέρους αποτελέσματα αυτής της αλληλεπίδρασης μπορούν να είναι με τη μορφή της ικανοποίησης από την εργασία, του κίνητρου εργασίας, της δέσμευσης ή του εργασιακού άγχους. Σε ότι αφορά τη συμπεριφορά, ο κύκλος εργασιών και η απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζονται από την αλληλεπίδραση αυτή. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Doherty, 1998).

Επιπλέον, η σχέση μεταξύ ατόμων και οργανισμού είναι αμοιβαία. Αυτό δείχνει ότι εξασφαλίζοντας θετικά οργανωτικά αποτελέσματα, οι μάνατζερ μπορούν να συμβάλουν στην προώθηση της θετικής συμπεριφοράς και της στάσης των μελών του οργανισμού. Άλλωστε, οι ρόλοι των μάνατζερ είναι να καθορίσουν ποια άτομα εισέρχονται στον οργανισμό, τη φύση της ομάδας εργασίας και τις διαδικασίες του οργανισμού (Doherty, 1998).

Παρά τις ομοιότητες μεταξύ του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων και του μάνατζμεντ των αθλητικών σωματείων, οι Pedersen, Parks, Quarterman και Thibault (2011) συζητούν τις τέσσερις μοναδικές πτυχές που σχετίζονται με το αθλητικό μάνατζμεντ. Η πρώτη πτυχή είναι το ίδιο το μάνατζμεντ σε ότι αφορά τον αθλητισμό, καθώς ενώ ο αθλητισμός είναι ένα είδος προϊόντος που αγοράζουν οι καταναλωτές,

δεν υπάρχουν εγγυήσεις ότι οι πελάτες θα ικανοποιηθούν. Η δεύτερη πτυχή είναι οι οικονομικές δομές των επιχειρήσεων του αθλητισμού. Οι επιχειρήσεις του αθλητισμού γενικά χρηματοδοτούνται κυρίως από άλλες επιχειρήσεις, και όχι από την πώληση του ίδιου του αθλητισμού. Αυτή η μοναδική οικονομική κατάσταση σημαίνει ότι σε ένα αθλητικό περιβάλλον απαιτούνται διαφορετικές πρακτικές από άλλους οργανισμούς. Η τρίτη πτυχή είναι αυτή των σταδιοδρομιών στο συγκεκριμένο κλάδο. Υπάρχει η πρόκληση να αντιμετωπιστεί η υπόθεση ότι οι υποεκπροσωπούμενες ομάδες του κλάδου, όπως οι γυναίκες, δεν έχουν τις ικανότητες για θέσεις μάνατζμεντ. Αυτό απαιτεί μια προσπάθεια να διαφοροποιηθεί το εργατικό δυναμικό και να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που προσφέρει ίσες ευκαιρίες. Η τελική και ιδιαίτερα πτυχή είναι ότι ο αθλητισμός είναι ένας κοινωνικός θεσμός, μια κοινωνική δραστηριότητα που ως τέτοια μπορεί να αποτελέσει τη βάση της κοινωνικής ταυτότητας των ατόμων, και κατά συνέπεια, έχει μεγάλη επιρροή.

Στις ΗΠΑ, το αθλητικό μάνατζμεντ έχει γίνει ένας δημοφιλής ακαδημαϊκός κλάδος. Λόγω της ανάπτυξης του αθλητικού μάνατζμεντ ως βιομηχανίας, έχει υπάρξει αυξημένη ανάγκη για επαγγελματίες στον τομέα αυτό, οι οποίοι μάλιστα θα πρέπει να παρέχονται με τις ευκαιρίες που θα τους επιτρέψουν να αναπτύξουν δεξιότητες για την κριτική σκέψη και την επίλυση των προβλημάτων σε αυτόν τον τομέα (Mumford, Inungu, Johnson και Smith 2019). Αυτή η ανάγκη προέκυψε εν μέρει από την απαίτηση να εκπαιδεύονται τα άτομα που θα είναι κατάλληλα εξοπλισμένα για να αντιμετωπίσουν τις μοναδικές πτυχές του αθλητικού μάνατζμεντ, σε αντίθεση με το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.

Οι διαφορετικοί αθλητικοί οργανισμοί απαιτούν διαφορετικές ηγετικές δεξιότητες. Ωστόσο, οι Pedersen et al. (2011) έχουν δημιουργήσει μια ταξινόμηση των δεξιοτήτων που αντιπροσωπεύουν τις προσδοκίες του κλάδου στο σύνολό του. Πιο συγκεκριμένα, έχουν επισημάνει ότι οι αθλητικοί μάνατζερ πρέπει να αποδίδουν σε τρία διαφορετικά τμήματα: το κύριο τμήμα των γενικών καθηκόντων του αθλητικού μάνατζμεντ και τα δύο «περιφερειακά» τμήματα του μάνατζμεντ του αθλητικού οργανισμού και του μάνατζμεντ της επικοινωνίας. Αυτές οι τρεις κατηγορίες χωρίζονται περαιτέρω σε διάφορα στοιχεία που συνιστούν καθημερινή λειτουργία. Για παράδειγμα, τα καθήκοντα του γενικού αθλητικού μάνατζμεντ περιλαμβάνουν το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Το μάνατζμεντ του αθλητικού οργανισμού περιλαμβάνει τη δημιουργία προϋπολογισμού και τις διευκολύνσεις του

μάνατζμεντ του αθλητικού οργανισμού και το μάνατζμεντ της επικοινωνίας περιλαμβάνει την εξεύρεση πόρων και τη συνεργασία με τα μέσα ενημέρωσης.

Τα παραπάνω παρέχουν κάποια ιδέα για τους ρόλους των αθλητικών μάνατζερ στους σύγχρονους αθλητικούς οργανισμούς. Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι ρόλοι αυτοί αλληλεπικαλύπτονται με τα καθήκοντα στις εταιρικές επιχειρήσεις, αλλά μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως ένας μοναδικός συνδυασμός καθηκόντων.

3.1.5 Αθλητικό μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ είναι ένα κρίσιμο συστατικό σε οποιοδήποτε πρόγραμμα φυσικής αγωγής ή αθλητισμού και πρέπει να εφαρμόζεται σωστά εάν πρόκειται το πρόγραμμα αυτό να διεξαχθεί με αποτελεσματικό, αποδοτικό και ουσιαστικό τρόπο (Bucher και Krotee, 2002). Αυτός ο κρίσιμος χαρακτήρας του μάνατζμεντ στον αθλητισμό μπορεί να έχει «υποχρεώσει» τους Thoma και Chalip (2003) να δηλώσουν ότι το αθλητικό μάνατζμεντ συνεπάγεται την αλληλεπίδραση μεταξύ εκείνων που ασκούν το μάνατζμεντ και εκείνων που συμμετέχουν στην αθλητική διαδικασία.

Το αθλητικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία διεξαγωγής αθλητικών δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τον Ikhioya (2001), το αθλητικό μάνατζμεντ συνεπάγεται την αποτελεσματική «χειραγώγηση» των ατόμων (σε ότι αφορά τους αθλητές, τους εργαζόμενους του αθλητικού οργανισμού και τους θεατές), των υλικών (αθλητικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις και προμήθειες), των κεφαλαίων (κεφάλαια διαθέσιμα για τα αθλήματα) και των διάφορων μηχανημάτων (πίνακες αποτελεσμάτων μεταξύ άλλων), έτσι ώστε ο εκάστοτε αθλητικός οργανισμός και οι αθλητικές δράσεις του να μπορούν να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Για τον Lee (2001), το αθλητικό μάνατζμεντ είναι ένας στόχος που προήλθε από την κοινωνική διαδικασία στο χώρο του αθλητισμού, σχετιζόμενος με την επιλογή του καλύτερου τρόπου για να κατευθυνθεί και να ελεγχθεί η απόδοση οποιασδήποτε αθλητικής οντότητας ή δραστηριότητας. Ο Tollison (2008), από την άλλη, ορίζει το αθλητικό μάνατζμεντ ως έναν τομέα εκπαίδευσης, που αφορά την επιχειρηματική πτυχή του αθλητισμού.

Το αθλητικό μάνατζμεντ, όπως συλλήφθηκε εννοιολογικά από τον Fasan (2000), είναι ένα εφαρμοσμένο μάνατζμεντ, που επικεντρώνεται στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας στη χρήση ανθρώπινων υλικών, κεφαλαίων και μηχανών ώστε

να αρθρώνονται επαρκώς όλες οι λειτουργίες του μάνατζμεντ με τους καθορισμένους στόχους να είναι οι βελτιστοποίηση του αποτελέσματος από τη διαδικασία εισαγωγής. Σύμφωνα με τον ίδιο, αυτό συνεπάγεται ένα παραγωγικό αποτέλεσμα με εγγυημένη ικανοποίηση από όλους τους παράγοντες της αθλητικής διαδικασίας.

Το αθλητικό μάνατζμεντ αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον αθλητικό τομέα και τις δραστηριότητες αυτού. Το αθλητικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη χρήση τόσο ανθρώπινων όσο και υλικών πόρων στον αθλητικό οργανισμό προκειμένου να είναι επιτυχημένο. Οι αθλητικές δραστηριότητες πρέπει να προγραμματίζονται και να οργανώνονται σωστά, προς όφελος των αθλητών και των μελών του αθλητικού οργανισμού. Για ένα αποτελεσματικό αθλητικό μάνατζμεντ, οι ικανοί αθλητικοί μάνατζερ είναι έτσι υψίστης σημασίας (Fasan, 2000; Thoma και Chalip, 1996; Lee, 2001).

3.1.5.1 Οι πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ

Η πράξη της επανάληψης κάποιου πράγματος αναφέρεται ως πρακτική. Σύμφωνα με τη Sally (2004), οι πρακτικές είναι κάθε συνήθης ενέργεια ή διαδικασία, που θεωρείται συνήθεια του ατόμου. Η καθορισμένη πρακτική ως ένας καθιερωμένος τρόπος να κάνουμε τα πράγματα, που συνήθως έχει αναπτυχθεί μέσα από την εμπειρία και τη γνώση. Συνολικά, οι πρακτικές είναι η πράξη του να κάνουμε τα πράγματα με ένα συγκεκριμένο τρόπο και η οποία περιλαμβάνει τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων με επαναλαμβανόμενο τρόπο. Κατά συνέπεια και στον αθλητισμό υπάρχουν συνεπείς τρόποι ή πρακτικές μάνατζμεντ για να εξασφαλιστεί η βελτίωση.

Οι πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ ασχολούνται με τρόπους μάνατζμεντ των αθλημάτων και της κάθε αθλητικής δραστηριότητας με τελικό στόχο την επιτυχία. Οι πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ είναι δείκτες που χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της ανάπτυξης του αθλητισμού. Σύμφωνα με τον Tollison (2008), οι πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ είναι παράγοντες που ενισχύουν τον αθλητισμό και την επίτευξη κρατικών στόχων σε ότι αφορά τους αθλητικούς οργανισμούς.

Ο Sylvester (2016) έχει προσδιορίσει τα οικονομικά, τις αθλητικές εγκαταστάσεις, τον αθλητικό εξοπλισμό, το αθλητικό προσωπικό και το κίνητρο των αθλητών ως δείκτες ή παραμέτρους των πρακτικών του αθλητικού μάνατζμεντ σε

έναν αθλητικό οργανισμό. Οι αποτελεσματικές πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ επιτρέπουν στον αθλητικό μάνατζερ να λειτουργεί τους αθλητικούς οργανισμούς με αποτελεσματικό τρόπο.

Υπάρχουν διάφορες πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ που εξασφαλίζουν αποτελεσματική επιτυχία του εκάστοτε αθλητικού οργανισμού και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Χρηματοδότηση: η χρηματοδότηση αποτελείται από τα εισιτήρια, τις ετήσιες συνδρομές και τα γενικά έξοδα διοργάνωσης και δραστηριοτήτων μεταξύ άλλων. Ο Sylvester (2016) επεσήμανε ότι τα αθλήματα καταναλώνουν πολλά χρήματα, ενώ δήλωσε ότι οι αθλητικές πρακτικές δεν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως εμπορικές επιχειρήσεις και από την άποψη αυτή, η χρηματοδότηση του αθλητισμού πρέπει να είναι επαρκής και δεν θα πρέπει να υπάρχει καθυστέρηση στην αποδέσμευση κεφαλαίων για τη λειτουργία ενός αθλητικού προγράμματος.

Επιπλέον, ο Sylvester (2016) περιέγραψε τον προϋπολογισμό ως μέσο μέσω του οποίου χρηματοδοτείται το εκάστοτε αθλητικό πρόγραμμα. Πρόκειται για μια πολύ σημαντική πτυχή της συνολικής δημοσιονομικής διαχείρισης. Εξήγησε, μάλιστα, ότι ο προϋπολογισμός συμβάλλει στην ταυτοποίηση των στόχων του αθλητικού οργανισμού, των διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση των στόχων και περιλαμβάνει την προετοιμασία του κόστους του προγράμματος σε ότι αφορά τα εκτιμώμενα έσοδα και δαπάνες. Περιέγραψε, μάλιστα, τον προϋπολογισμό ως τη γραπτή εκτίμηση των αναμενόμενων εσόδων και δαπανών, η οποία πρέπει να είναι ένα σαφώς προετοιμασμένο έγγραφο με βάση τις διαθέσιμες οικονομικές πληροφορίες.

Τέλος, όρισε τον προϋπολογισμό ως τον καθορισμό, την κατανομή και τη διάθεση πόρων και διευκολύνσεων για τις υπηρεσίες του αθλητικού οργανισμού σύμφωνα με τις ανάγκες και στόχους του. Κατά συνέπεια η επαρκής χρηματοδότηση του εκάστοτε αθλητικού οργανισμού θα διευκόλυνε την επιτυχία του και την επίτευξη των στόχων του, καθώς και των στόχων του αθλητισμού γενικότερα. Ο ρόλος του αθλητικού μάνατζερ είναι να εξασφαλίσει την επαρκή αυτή χρηματοδότηση.

- **Αθλητικό προσωπικό:** ο Sylvester (2016) ανέφερε ότι το προσωπικό είναι οι υπάλληλοι που διαδραματίζουν αναπόσπαστο ρόλο σε οποιοδήποτε ανταγωνιστικό αθλητικό πρόγραμμα και πρέπει να έχουν τα κατάλληλα προσόντα, να έχουν πιστοποιηθεί και να έχουν άδεια και να κατέχουν την ιδιότητα του μέλους της αντίστοιχης ομοσπονδίας τους.

Επιπλέον, προσδιόρισε τα καθήκοντα του αθλητικού μάνατζερ και του αθλητικού προσωπικού ως συνοπτικά και περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό, του αθλητικού προσωπικού.

- **Αθλητικές εγκαταστάσεις:** ο Sylvester (2016) δήλωσε ότι ο ρόλος του αθλητικού μάνατζερ επεκτείνεται και στη διαχείριση των αθλητικών εγκαταστάσεων, καθώς αυτές θεωρούνται ότι διευκολύνουν τις πολυάριθμες δραστηριότητες που εμπλέκονται στον αθλητισμό.

- **Αθλητικός εξοπλισμός:** ο Sylvester (2016) εξήγησε ότι ο αθλητικός εξοπλισμός αντιπροσωπεύει τα εργαλεία που πρέπει να έχουν ή να χρησιμοποιούν οι προπονητές και οι συμμετέχοντες αθλητές για να διευκολύνουν την προπόνηση και τη διεξαγωγή και συμμετοχή σε διαγωνισμούς.

Τέλος, επισήμανε ότι για την επιτυχία και το αποτελεσματικό αθλητικό μάνατζμεντ πρέπει να υπάρχει αθλητικός εξοπλισμός και προμήθειες υψηλής ποιότητας και ποσότητας. Η παροχή και συντήρηση καλών και ποιοτικών ειδών εξοπλισμού θα ενισχύσει και θα προωθήσει τους υγιείς αθλητικούς αγώνες. Αντίθετα, ο ανεπαρκής αθλητικός εξοπλισμός μπορεί να αναγκάσει τους αθλητικούς μάνατζερ να περιορίσει τις αθλητικές του δραστηριότητες εκάστοτε αθλητικού οργανισμού. Κατά συνέπεια, ρόλος του αθλητικού μάνατζερ είναι να εξασφαλίσει την επάρκεια του αθλητικού εξοπλισμού.

3.1.6 Ο ρόλος του μάνατζερ στα αθλητικά σωματεία

Οι μάνατζερ των αθλητικών σωματείων επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες των εγκαταστάσεων γυμναστικής, καθώς και τις λειτουργίες γενικότερα των αθλητικών σωματείων. Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό των προγραμμάτων του προσωπικού και για τη συντήρηση και την αναβάθμιση του εξοπλισμού εντός της εγκατάστασης. Συνήθως είναι υπεύθυνος επίσης για την πρόσληψη νέου προσωπικού, την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης για το νέο και το υπάρχον προσωπικό, καθώς και για την ανάπτυξη και εφαρμογή πρωτοκόλλων και διαδικασιών ασφάλειας στο πλαίσιο των εγκαταστάσεων του αθλητικού σωματείου (Zewdie, 2012).

Ο μάνατζερ των αθλητικών σωματείων προσπαθεί να προσελκύσει περισσότερους πελάτες στην αθλητική εγκατάσταση και να επεκτείνει συνεχώς τον αριθμό των μελών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη προγραμμάτων μάρκετινγκ ή τη δικτύωση μέσα στην κοινότητα. Ο μάνατζερ θα συνεργαστεί επίσης με τους πελάτες του αθλητικού σωματείου για την υλοποίηση νέων προγραμμάτων, τάξεων και χρήσεων των εγκαταστάσεων του αθλητικού σωματείου για την κάλυψη των αναγκών των μελών (Zewdie, 2012).

Ο μάνατζερ των αθλητικών σωματείων πρέπει να έχει βασικές επιχειρηματικές δεξιότητες καθώς και να κατανοεί τις αρχές του προϋπολογισμού, της χρηματοδότησης και του μάνατζμεντ. Συχνά προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και λογισμικά επιχειρησιακού μάνατζμεντ χρησιμοποιούνται για το μάνατζμεντ των αθλητικών σωματείων, οπότε ο μάνατζερ πρέπει να έχει και βασικές δεξιότητες πληροφορικής. Ο μάνατζερ θα πρέπει επίσης να συνεργάζεται με τους κατασκευαστές του αθλητικού εξοπλισμού και τους εξωτερικούς προμηθευτές για να διατηρεί σύγχρονες και ενημερωμένες τις εγκαταστάσεις, παραμένοντας ταυτόχρονα εντός του κατανεμημένου προϋπολογισμού (Zewdie, 2012).

Οι κοινές δραστηριότητες και ρόλοι του μάνατζερ ενός αθλητικού σωματείου περιλαμβάνουν (Zewdie, 2012):

- Διαχείριση των προγραμμάτων στελέχωσης του αθλητικού σωματείου και διασφάλιση ότι οι εκπαιδευτές, οι υπάλληλοι γραμματειακής υποστήριξης και το λοιπό προσωπικό είναι παρόντες ανά πάσα στιγμή στο αθλητικό σωματείο.
- Συντήρηση του αθλητικού εξοπλισμού για λόγους ασφαλείας και διασφάλιση της αντικατάστασης ή επισκευής του κατεστραμμένου εξοπλισμού.

- Εκπαίδευση νέου προσωπικού και διασφάλιση ότι χρησιμοποιούν ορθές πρακτικές ασφαλείας, ενώ εργάζονται με τα μέλη του αθλητικού σωματείου, που χρησιμοποιούν τον εκάστοτε αθλητικό εξοπλισμό.
- Διαχείριση μισθοδοσίας, πληρωτέων λογαριασμών, τιμολόγησης, εσόδων και αποφάσεων προϋπολογισμού για το αθλητικό σωματείο.
- Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών, επίλυση διαφορών και εξασφάλιση ικανοποίησης των μελών και συνέχιση της συμμετοχής τους στο αθλητικό σωματείο.
- Προγραμματισμός και υλοποίηση προγραμμάτων κινήτρων των μελών, διαφημιστικών προγραμμάτων και αύξησης του αριθμού των μελών του αθλητικού σωματείου ανά πάσα στιγμή. Δικτύωση μέσα στην κοινότητα για την αύξηση της προβολής του σωματείου.

3.2 Ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς

3.2.1 Ορισμός της ηγεσίας

Οι δημοσιευμένες εργασίες στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία είναι αρκετές όμως όχι σε τόσο ικανοποιητικό βαθμό στην αθλητική επιστήμη. Κάποιες από αυτές επισημαίνουν ότι η ηγεσία είναι ίσως το βασικότερο συστατικό επιτυχίας ενός οργανισμού και ειδικότερα ενός οργανισμού που έχει σχέση με τον αθλητισμό.

Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστεί αρχικά η έννοια της ηγεσίας. Η ηγεσία θα μπορούσε ίσως να οριστεί ως ότι ασκείται από κάποιον που είναι κατάλληλα ειδικευμένος και που βρίσκεται στο προσκήνιο μιας ομάδας και ο οποίος αποφασίζει για την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η ομάδα. Ο Scott (2014), ωστόσο, σημειώνει ότι χωρίς την πλήρη κατανόηση της πληθώρας των συμφραζόμενων συστατικών της κάθε περίπτωσης ηγεσίας, είναι δύσκολο να καταλήξουμε σε κάποιο μεμονωμένο ορισμό, ο οποίος να καλύπτει επαρκώς όλες τις ατομικές, οργανωτικές και πολιτισμικές αντιλήψεις της ηγεσίας. Αν και υπάρχει μία δυσκολία στον ορισμό της ηγεσίας, υπάρχουν ομοιότητες που σημειώνονται από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, όπως φαίνεται από τους παρακάτω ορισμούς, σύμφωνα με τους οποίους η ηγεσία είναι:

«μια διαπροσωπική επιρροή που ασκείται από ένα άτομο ή άτομα, μέσω της διαδικασίας επικοινωνίας προς την επίτευξη του στόχου ενός οργανισμού» (Russell, 2015).

«η ικανότητα να επηρεάζετε τους ανθρώπους να ακολουθούν πρόθυμα την καθοδήγηση κάποιου ή να τηρούν τις αποφάσεις κάποιου» (Rue και Bryars, 2009).

«μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων, για να επιτύχει έναν κοινό στόχο» (Northouse, 2016).

«ένα είδος διαδικασίας επηρεασμού στάσεων και συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα» Μπουραντά (2002).

Όπως φαίνεται από τους ορισμούς αυτούς, οι ομοιότητες περιλαμβάνουν την επιρροή, τον καθορισμό στόχου και τη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακόλουθων.

Από την άλλη, στο ίδιο πλαίσιο με την Μπουραντά (2002), ο Schein (2010) επισημαίνει επιπλέον πως οι άνθρωποι που δουλεύουν για τον ηγέτη τους, το κάνουν εθελοντικά και μόνο με την θέληση τους.

Για τους στόχους της παρούσας έρευνας, ο ορισμός της ηγεσίας θεωρήθηκε σκόπιμο να ευθυγραμμιστεί με το πλαίσιο της ηγεσίας των αθλητικών σωματείων. Όμοια, για τους σκοπούς της έρευνας, η ηγεσία ορίστηκε ως η πράξη ή το στυλ μέσα από τα οποία κάποιος ηγείται ενός οργανισμού και η αντιληπτή ικανότητα με την οποία ασκείται η ηγεσία αυτή.

Σημειώνεται, ότι ένα χαρακτηριστικό των ηγετών είναι ότι, πολλές φορές, τις ικανότητές τους τις αντλούν από την εμπειρία και την συναναστροφή με τους ανθρώπους γύρω τους (Μπουραντά, 2002).

Σύμφωνα, από την άλλη, με μία έρευνα της KPMG με τίτλο «Χαρακτηριστικά και πρακτικές των επιτυχημένων Ηγετών στην Ελλάδα» (Καθημερινή, 2005), που διεξήχθη με σκοπό να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα στοιχεία στην συμπεριφορά των

προσωπικοτήτων, που κάνουν την άσκηση της ηγεσίας τους αποτελεσματικότερη, κατεδείχθη το εξής:

«Το ξεκάθαρο όραμα και η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν τα στελέχη τους να το πραγματοποιήσουν, είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των ανθρώπων που ηγούνται των ελληνικών επιχειρήσεων» (Καθημερινή, 2005).

Επίσης, ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να είναι ο πρώτος που ενεργεί σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού του, δίνοντας πάντα το καλό παράδειγμα στους ανθρώπους που τον ακολουθούν (Καθημερινή, 2005).

Τέλος, η βασική προτεραιότητα για τον ρόλο ενός ηγέτη αποτελεί η ικανότητα στρατηγικών χειρισμών, η έγκαιρη πρόβλεψη ευκαιριών, η υποστήριξη αλλαγών και καινοτόμων ενεργειών (Καθημερινή, 2005).

3.2.2 Εξέλιξη της αθλητικής ηγεσίας - κύριοι τύποι ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ

3.2.2.1 Αθλητική ηγεσία και θεωρία της μετασχηματιστικής - συναλλακτικής ηγεσίας

Ο Chelladurai (1990) δημοσίευσε την πρώτη βιβλιογραφική ανασκόπηση της αθλητικής ηγεσίας στο πλαίσιο της επίδοσης εντός του γηπέδου. Η ανασκόπηση αυτή σημείωσε ότι η πλειοψηφία της έρευνας σε ότι αφορά την αθλητική ηγεσία, που χρονολογείται πριν τη δεκαετία του 1990, εστίαζε κυρίως στην προπονητική συμπεριφορά και την αυτονομία του προπονητή στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με διαφορετικά αθλητικά πλαίσια. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η θεωρία της μετασχηματιστικής - συναλλακτικής ηγεσίας έγινε το επίκεντρο στην έρευνα του αθλητικού μάνατζμεντ. Η εστίαση αυτή αντλήθηκε από το έργο του Burns και βασίστηκε σε αλληλεπιδράσεις χαρακτηριστικών-καταστάσεων και αντιληπτικές προκαταλήψεις (Peachey, Zhou, Damon και Burton, 2015).

Η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει στο να ωθεί τους ακόλουθους να αλλάξουν ή να μεταμορφώσουν τον εαυτό τους. Στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι ακόλουθοι θα ταυτιστούν με τις ανάγκες του ηγέτη και οι ηγέτες θα

ωθήσουν τους ακόλουθούς τους να επιτύχουν περισσότερα από αυτά που πίστευαν ως πιθανά (Bass και Bass, 2008). Η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί κίνητρα μέσα από τη σύμβαση και την ανταμοιβή, υποσχόμενη στους ακόλουθους ανταμοιβές για την καλή επίδοση και εστιάζοντας σε κανόνες και διαδικασίες (Bass και Bass, 2008; Borland, Kane και Burton, 2015).

Ο Macgregor (1998) και ο Bass (1985) πιστεύουν πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρεσβεύουν την αλλαγή και διανέμουν ανταμοιβές για να έχουν θετική επιρροή στους εργαζόμενους, παρέχοντας τους με αυτό τον τρόπο το όραμα της προτεινόμενης αλλαγής. Ο Polychroniou (2018) συμπληρώνει τα θετικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εξηγώντας ότι ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης, ενώ με βάση τους Waldman, Ramirez, House και Puranam (2001) συμβάλλει επίσης στην ενίσχυση των υπαρχουσών δομών, στρατηγικών και κουλτούρας μέσα στον οργανισμό.

Έχει διεξαχθεί μια εκτεταμένη εμπειρική ανάλυση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass και Bass, 2008; Avolio, 2011; Peachey et al., 2015), η οποία και μετρά και ποσοτικοποιεί ταυτόχρονα τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την φιλελεύθερη (*laissez-faire*) συμπεριφορά. Η φιλελεύθερη ή αλλιώς *laissez-faire* ηγεσία ορίστηκε από τον Avolio (2011) ως η απουσία της ηγεσίας ή η απουσία αυτής, κατά την οποία στην πραγματικότητα λίγες ή/ και καθόλου κατευθύνσεις δεν παρέχονται από το άτομο που ασκεί το ρόλο του ηγέτη (Scott, 2014).

Η αξιολόγηση της θεμελιακής έρευνας της μετασχηματιστικής - συναλλακτικής ηγεσίας, οδήγησε με την πάροδο των ετών στην εμφάνιση του Ηγετικού Μοντέλου Πλήρους Φάσματος (Full Range Leadership Model) (Avolio, 2011). Το συγκεκριμένο μοντέλο είχε στοιχεία της μετασχηματιστικής - συναλλακτικής ηγεσίας, που όμως επεκτάθηκαν ώστε να συμπεριλάβουν παθητικές ή ενεργές ηγετικές συμπεριφορές ή στην ουσία την αποτελεσματική ή μη αποτελεσματική ηγεσία.

Οι Doherty και Danylchuck (1996) και από μία προοπτική αθλητικής ηγεσίας, αποκάλυψαν την ικανοποίηση των προπονητών από τον ηγέτη, την επιπλέον προσπάθεια και την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη ως στοιχεία θετικά σχετιζόμενα με την μετασχηματιστική ηγεσία (Peachey et al., 2015). Ενώ θετικά σχετιζόμενη με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, ο Weese (1996) διαπίστωσε ότι η

μετασχηματιστική ηγεσία έχει ελάχιστη θετική συσχέτιση με τη οργανωτική αποτελεσματικότητα. Το συγκεκριμένο εύρημα ήταν όμως σε αντίθεση με την πιο πρόσφατη έρευνα των Naidoo, Cooroo και Surujlal (2015), στην οποία διαπιστώθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με τη οργανωτική αποτελεσματικότητα ενός αθλητικού οργανισμού.

3.2.2.2 Αθλητική ηγεσία και σύγχρονες εκδοχές της ηγεσίας

Η ηγεσία, όμως, δεν έχει μόνο τις εκδοχές, που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά έχει και άλλες πιο πολύπλοκες και σύνθετες εκδοχές. Στην σύγχρονη κοινωνία υπάρχει η «Ηθική Ηγεσία», η οποία ορίζεται ως η εκδήλωση μιας κατάλληλα «φυσιολογικής» συμπεριφοράς μέσω των προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προαγωγή αυτής της συμπεριφοράς στους ακολούθους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων (Brown, Trevino και Harrison, 2005).

Ένα ακόμα σύγχρονο είδος ηγεσίας είναι η «Κοινωνικά Υπεύθυνη Ηγεσία», η οποία δεν έχει να κάνει μόνο με το πώς εκτελείται μία ενέργεια σε έναν οργανισμό αλλά και με το ποιά είναι η ποιότητα της συγκεκριμένης ενέργειας και με το τί αξία θα έχει αυτή στην κοινωνία (Karp, 2003).

Στο ίδιο μοτίβο με την παραπάνω θεωρία κινείται και η «Υπεύθυνη Ηγεσία», η οποία είναι ευρύτερη, πιο στρατηγικά προσανατολισμένη και δυνητικά λιγότερο αμφιλεγόμενη από παρόμοιες έννοιες, όπως η ηθική ηγεσία. Για παράδειγμα, η εστίαση στην ηθική μπορεί δυνητικά να συγγέεται με αξίες συγκεκριμένων θρησκειών και προσωπικής συμπεριφοράς εκ μέρους ενός ηγέτη, που μπορεί να επηρεάζει τους άλλους, ενώ αντίθετα, η εστίαση στην ευθύνη, κατευθύνει την προσοχή των συγκεκριμένων, στους οποίους μπορεί να είναι υπεύθυνος ένας ηγέτης. Έτσι, ενώ η ευθύνη βασίζεται σε ευρείες ηθικές ή/ και νομικές προδιαγραφές, προσανατολίζεται προς τις συγκεκριμένες ανησυχίες των άλλων, ως μία υποχρέωση που ενεργεί βάσει αυτών των προτύπων και ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να λογοδοτήσει για τις συνέπειες των πράξεων του (Waldman και Galvin, 2008).

Στο πλαίσιο της αθλητικής ηγεσίας, όπως παρατηρεί ο Kidd (2008), η παγκόσμια αθλητική κοινότητα που ηγείται στον αθλητισμό, δηλαδή οι Διεθνείς Ομοσπονδίες και Εθνικές Ομοσπονδίες μαζί με τους μη κερδοσκοπικούς

Οργανισμούς προσπαθούν να βελτιώσουν τις συνθήκες ζωής σε τριτοκοσμικές χώρες και σε εμπόλεμες ζώνες καθώς θεωρούν πως ο αθλητισμός είναι ένα μέσο έκφρασης που ενώνει πολιτισμούς και ανθρώπους. Πρόκειται λοιπόν για μία ηγετική συμπεριφορά και στρατηγική που ταιριάζει στα χαρακτηριστικά της «Κοινωνικά Υπεύθυνης Ηγεσίας».

Ο Forster (2006), αντίθετα, τονίζει πως οι οργανισμοί που κυριαρχούν στον αθλητισμό έχουν διαφθαρεί από το χρήμα, ελέγχουν τις αθλητικές διοργανώσεις, επηρεάζουν κυβερνητικές αποφάσεις και αλλοιώνουν τα αποτελέσματα αγώνων σε διάφορα αθλήματα για τους σκοπούς που εξυπηρετούν, πολιτικούς ή οικονομικούς.

Οι συγκεκριμένες τακτικές ηγεσίας των Ομοσπονδιών δείχνουν να είναι πλήρως αντίθετες με τις μεθόδους «Ηθικής Ηγεσίας» και «Κοινωνικά Υπεύθυνης Ηγεσίας», που παρουσιάστηκαν από τον Kidd (2008). Ο Forster (2006), επίσης, επισημαίνει πως η αθλητική νομοθεσία είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο και πως με αργούς ρυθμούς αρχίζει να εδραιώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο.

3.2.2.3 Αθλητική ηγεσία και διαφορετικά στυλ ηγεσίας

Η αθλητική ηγεσία έχει αντληθεί επίσης από το θεμελιακό έργο των Lewin, Lippitt και White (1939), που πρότειναν τρία κλασικά στυλ ηγεσίας, όπως αυτά περιγράφονται παρακάτω:

- Αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership): ένα στυλ ηγεσία που περιγράφεται ως μια προσέγγιση ελέγχου και εντολών, που χαρακτηρίζεται από το σαφή διαχωρισμό μεταξύ του ηγέτη και των ακόλουθων. Σύμφωνα με τους Lewin, Lippitt και White (1939), το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ήταν ατομικό σε ότι αφορά τους επαίνους και όχι ανοιχτά «εχθρικό».
- Δημοκρατική ηγεσία (democratic leadership): ένας διαδραστικό ρόλο διευκολυντή, που επιτρέπει στην ομάδα να αποφασίζει συλλογικά την κατεύθυνση που θα πάρει. Οι Lewin, Lippitt και White (1939) θεώρησαν ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας επηρέαζε με θετικό τρόπο το συλλογικό σχεδιασμό και την ατομική λήψη αποφάσεων.
- Φιλελεύθερη (laissez-faire) ηγεσία: απόλυτη ελευθερία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο για το άτομο όσο και για την ομάδα με μια μικρή ή/ και καμία ανάμειξη της ηγεσία εκτός αν αυτή ζητηθεί. Πλήρως αντιπροσωπευτική

σε ότι αφορά το χαρακτήρα με μια προσέγγιση κατά την οποία ο ηγέτης παρακολουθεί από το παρασκήνιο.

Αν και τα παραπάνω παραδοσιακά στυλ ηγεσίας παρέμειναν η κύρια βάση της τυπολογίας της ηγεσίας για πολλές δεκαετίες, το 2000 ο Goleman αναγνώρισε έξι σύγχρονα στυλ ηγεσίας που ενσωμάτωσαν και ταυτόχρονα εξέλιξαν το έργο των Lewin, Lippitt και White (Scott, 2014). Αυτά, στο πλαίσιο του αθλητισμού, έχουν ως εξής (Goleman, 2000; Goleman, Boyatzis και McKee, 2002; Scott, 2014):

- Καταπιεστικός ηγέτης (coercive leader): απαιτεί άμεση συμμόρφωση από τα μέλη/ παίκτες. Η λήψη αποφάσεων ακολουθεί μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, κάτι που μπορεί να επιδράσει στο ηθικό του αθλητικού σωματείου και στην αρμονία της ομάδας. Το συγκεκριμένο στυλ έχει περιορισμένη αποτελεσματικότητα, αλλά είναι κατάλληλο για περιπτώσεις ανάκαμψης της απόδοσης ή για περιπτώσεις προβληματικών παικτών. Με μια φράση αποδίδεται ως «Κάντε ότι σας λέω».
- Αυταρχικός ηγέτης (authoritative leader): κονιοποιεί τους υποστηρικτές προς ένα όραμα ή στόχο. Ο ηγέτης έχει αυτοπεποίθηση, παρουσιάζει ενσυναίσθηση και συμπόνια και είναι ο καταλύτης της αλλαγής. Το συγκεκριμένο στυλ είναι αποτελεσματικό όταν πρόκειται για μια κατάσταση στην οποία απαιτείται η αλλαγή, καθώς παρέχει νέο όραμα, νέους στόχους και μια ξεκάθαρη κατεύθυνση. Με μια φράση αποδίδεται ως «Ελάτε μαζί μου».
- Ανθρωπιστικός ηγέτης (affiliative leader): δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ του προπονητή και του εκάστοτε παίκτη. Ο ηγέτης είναι συμπονετικός, επικοινωνιακός και ενθαρρύνει τις σχέσεις μεταξύ των αθλητικών σωματείων. Το συγκεκριμένο στυλ είναι αποτελεσματικό σε στρεσογόνες αθλητικές καταστάσεις μέσω της επικοινωνίας, της αυτοσυγκέντρωσης και του στοχασμού. Με μια φράση αποδίδεται ως «Προηγούνται οι άνθρωποι».
- Δημοκρατικός ηγέτης (democratic leader): δημιουργεί μια δημοκρατική συναίνεση μέσω της συλλογικής συνεργασίας, της ομαδικής ηγεσίας και της επικοινωνίας με τους παίκτες. Το συγκεκριμένο στυλ είναι αποτελεσματικό όταν απαιτείται να κερδηθεί η αποδοχή των μελών του αθλητικού σωματείου

και όταν χρειάζεται να αυξηθεί η συμβολή πολύτιμων και έμπειρων παικτών. Με μια φράση αποδίδεται ως «Τι πιστεύεις;».

- Καθοδηγητικός Ηγέτης (pacesetter leader): θέτει και διατηρεί υψηλά στάνταρ επίδοσης στο παιχνίδι. Ο ηγέτης είναι ευσυνείδητος, «διψασμένος» για τη νίκη και παρουσιάζει ένα υψηλό επίπεδο πρωτοβουλιών. Το συγκεκριμένο στυλ είναι αποτελεσματικό στην επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων από υψηλά κινητοποιημένους και ικανούς υποστηρικτές. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το αθλητικό σωματείο και την αρμονία της ομάδας. Με μια φράση αποδίδεται ως «Κάντε ότι κάνω τώρα».
- Συμβουλευτικός Ηγέτης (coaching leader): εξελίσσει τους παίκτες για το μέλλον, βοηθώντας τους να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους. Ο ηγέτης είναι συνειδητοποιημένος, συμπονετικός και ενθαρρυντικός. Το συγκεκριμένο στυλ είναι αποτελεσματικό στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας και στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων αθλητικών στόχων. Με μια φράση αποδίδεται ως «Δοκίμασε αυτό».

Ο Goleman (2000) επισημαίνει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ειδικευμένοι σε πολλά διαφορετικά στυλ ηγεσίας και μπορούν ορθά να επιλέξουν το εφαρμόσιμο στυλ ανάλογα με την περίπτωση, το περιβάλλον και τους ανθρώπους με τους οποίους αλληλεπιδρούν. Αυτό το μεταβλητό στυλ ηγεσίας ευθυγραμμίζεται με την καταστασιακή ηγεσία (situational leadership), που βασίζεται στο έργο των Hersey και Blanchard και που αναθεωρήθηκε από τους Blanchard, Zigarmi και Nelson και το οποίο προτείνει ότι τα στυλ ηγεσίας εξαρτώνται από το περιβάλλον ή την κατάσταση στα οποία ο ηγέτης θα πρέπει να πράξει (Scott, 2014). Η καταστασιακή ηγεσία έχει επίσης επισημανθεί από τους Nevarez, Penrose και Padron (2013) ως η καλύτερη πορεία δράσης με βάση την κατάσταση και τις δοθείσες συνθήκες. Η εμφανής παράμετρος-κλειδί στην αποτελεσματική αξιολόγηση της κατάστασης και στην επιλογή της κατάλληλης πορείας δράσης είναι η ικανότητα του ηγέτη να αξιολογεί τον εαυτό του και να έχει αυτογνωσία (Schneider, 2013).

Με μια αθλητική προοπτική, οι Parent, Olver και Seguin (2009) θέλησαν να κατανοήσουν την ηγεσία στις αθλητικές διοργανώσεις και διαπίστωσαν ότι οι καταστασιακές μεταβλητές ήταν αυτές που υποδείκνυαν τη χρήση πολλαπλών

θεωριών ηγεσίας. Το κύριο εύρημά τους ήταν ότι όταν οι ερωτηθέντες των συνεντεύξεων της έρευνάς τους ρωτήθηκαν βάσει της δικής τους γνώμης να περιγράψουν την καλή ηγεσία, ανελλιπώς υπογράμμιζαν έναν σύνολο παραμέτρων που ήταν μεγαλύτερο από τις παραμέτρους που μπορούν να αποδοθούν στις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας. Οι Parent, Olver και Seguin (2009) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες που είχαν την ικανότητα να κατανοήσουν τις παραμέτρους μιας κατάστασης και να αντιδράσουν ανάλογα ήταν οι πιο επιτυχημένοι σε ότι αφορά το μάνατζμεντ σημαντικών αθλητικών διοργανώσεων.

Οι Peachey et al. (2015) διεξήγαγαν μια διεξοδική έρευνα της βιβλιογραφίας της ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ, που ανέλυε με λεπτομέρεια την εμφάνιση μιας σειράς από θέματα ηγεσίας, όπως για παράδειγμα η συλλογική ηγεσία (collective leadership), η υπηρετική ηγεσία (servant leadership) και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συλλογική ηγεσία εξετάστηκε από τους Cullen-Lester και Yammarino (2016), οι οποίοι θεώρησαν την ηγεσία ως μια συλλογική συμπεριφορά που απορρέει από την αλληλεπίδραση των ατόμων για τη συγκρότηση ενός συνεχώς μεταλλασσόμενου δικτύου σχέσεων. Ένα σημαντικό στοιχείο της συλλογικής ηγεσίας, καθώς αυτή ευθυγραμμίζεται με ένα ηγετο - κεντρικό αθλητικό περιβάλλον, είναι η σημασία της ικανότητας των επίσημων ηγετών να αξιολογήσουν, να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν κύριες ικανότητες και δυνατότητες εντός του συγκεκριμένου τους συστήματος ή δικτύου. Προχωρώντας ένα βήμα περαιτέρω οι Cullen-Lester, Maurin και Carter (2017) τόνισαν, ωστόσο, ότι οι πρωτοβουλίες που επιχειρούν να ενισχύσουν τη ικανότητα του συνόλου για ηγεσία χωρίς όμως ταυτόχρονα να αναπτύσσουν επαρκώς ατομικά σύνολα δεξιοτήτων ενδέχεται να οδηγήσουν σε άτομα τα οποία νοιώθουν απροετοίμαστα ή σε αμηχανία.

Το θέμα της υπηρετικής ηγεσίας παρουσιάστηκε το 1977 μέσω του έργου του Greenleaf (Parris και Peachy, 2013). Οι υπηρετικοί ηγέτες αναγνωρίζονται από το κυρίαρχο κίνητρο τους να υπηρετούν αυτό που κάνουν και από τις ηθικές τους αξίες, που ορίζουν ποιοι είναι στην ουσία οι ηγέτες αυτοί. Η θεωρία της υπηρετικής ηγεσίας εξετάστηκε διεξοδικά από τους Parris και Peachy (2013), τα ευρήματα των οποίων παρατηρήθηκε μεταξύ άλλων ότι η θεωρία της υπηρετικής ηγεσίας είναι εφαρμόσιμη σε μία σειρά από κουλτούρες, πεδία εφαρμογής και οργανωτικά περιβάλλοντα. Οι Parris και Peachy επίσης σημείωσαν ότι η υπηρετική ηγεσία μπορεί δημιουργήσει μια

κουλτούρα εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και συνεργασίας και παροχής βοήθειας, που μπορεί να οδηγήσει σε μία μεγαλύτερη ατομική, αλλά και οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Από την άποψη της αθλητική ηγεσίας, οι Peachy και Burton (2016) διεξήγαγαν μια έρευνα από την οποία προέκυψε το συμπέρασμα ότι η υπηρετική ηγεσία είναι ζωτική στο να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κάνουν θετικές αλλαγές στη ζωή τους, να κινητοποιήσει τους εθελοντές και το προσωπικό προς την παροχή της απαιτούμενης φροντίδας και εμπιστοσύνης για την υποβοήθηση των αλλαγών αυτών και στην οδήγηση ενός οργανισμού προς την επίτευξη της αποστολής του. οι Peachy και Burton επίσης επισήμαναν ότι η υπηρετική ηγεσία απαιτούσε ηγέτες που υπεδείκνυαν ταπεινότητα, που ήταν ικανοί να αξιολογήσουν και να αναπτύξουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία των ακόλουθων και που ήταν ρεαλιστές σε ότι αφορά την αυτοαξιολόγηση της δικής τους ηγεσίας.

Τέλος, σε ότι αφορά την ηγεσία, ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικότερα στοιχεία που διακρίνουν έναν καλό ηγέτη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, που όπως υπογραμμίζουν οι Salovey και Mayer (1990; 1994)

«είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, να τα προσαρμόζει στην σκέψη του, να κατανοεί την αιτία πρόκλησής τους και να ρυθμίζει τις επιπτώσεις τους τόσο στον εαυτό του όσο και στους γύρω του» (Salovey και Mayer, 1990; 1994).

Η συναισθηματική νοημοσύνη στα πλαίσια του αθλητισμού αναλύεται διεξοδικότερα στην Υποενότητα που ακολουθεί.

3.2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη στον αθλητισμό

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μια ποικιλία ορισμών, αλλά μπορεί απλά να εκφραστεί ως η ικανότητα κάποιου να κατανοεί αποτελεσματικά το εαυτό του και τους άλλους, να συνδέεται αποτελεσματικά με τους άλλους και να προσαρμόζεται και να ανταπεξέρχεται με το άμεσο περιβάλλον του (Bar-On και Parker, 2000; Scott, 2014). Μια άλλη ακαδημαϊκή οπτική προέρχεται από τους Boyatzis, Goleman και Rhee (1999, όπως αναφέρονται στους Bar-On και Parker, 2000, σελ.345,358), οι

οποίοι ορίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη ως τις ατομικές ικανότητες συμπεριλαμβανομένων της αυτογνωσίας, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής συνείδησης και τις κοινωνικές δεξιότητες που χρησιμοποιούνται στις κατάλληλες στιγμές και με επαρκή συχνότητα ώστε να είναι κάποιος αποτελεσματικός σε διαφορετικές καταστάσεις (Scott, 2014).

Σύμφωνα με τον Schneider (2013), η συναισθηματική νοημοσύνη υποστηρίζει την αποτελεσματική αθλητική ηγεσία, αν και, όπως επισημαίνει, η αθλητική βιομηχανία δεν έχει ακόμη ασπαστεί σε πλήρη βαθμό την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συστατικό του αποτελεσματικού αθλητικού μάνατζμεντ. Αυτό υποστηρίζεται ενδεχομένως από τον Pearman (2011), ο οποίος εικάζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δημιουργεί αρνητικές γνώμες λόγω της ατομικής και προσωπικής της αντικειμενικότητας.

Το φύλο μπορεί επίσης να είναι ένας πιθανός περιοριστικός παράγοντας σε ότι αφορά την καθολική αποδοχή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αθλητική ηγεσία. Ο λόγος είναι ότι οι ηγετικές θέσεις στον αθλητισμό συνήθως κυριαρχούνται από άνδρες, οι οποίοι, σύμφωνα με τους Timmers Fischer και Manstead (2010), θεωρείται ότι είναι λιγότερο πιθανό να αυτοαξιολογήσουν με συναισθηματικό τρόπο από ό, τι οι γυναίκες και στους οποίους «επιτρέπεται» σε μικρότερο βαθμό να επιδείξουν αρνητικά και αδύναμα συναισθήματα (αν και τους «επιτρέπεται» δυνατά συναισθήματα). Συνδυάζοντας την ενδεχόμενη επιφυλακτικότητα της συναισθηματικής αυτοαξιολόγησης και την αντιληπτή έλλειψη της άδειας έκφρασης συγκεκριμένων συναισθημάτων, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας παρεμποδίζεται (Schneider, 2013).

Ο Schneider (2013) επίσης εξηγεί ότι είναι πιθανό οι πιο επιτυχημένοι αθλητικοί ηγέτες να χρησιμοποιούν στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης χωρίς καν να γνωρίζουν τις πιθανές αρνητικές αντιλήψεις, που διατηρεί η αθλητική βιομηχανία. Αυτό έχει επίσης επισημανθεί από τον Haime (2011), που προτείνει ότι αν και η ονομαστική αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης ή των ανθρώπινων-κοινωνικών δεξιοτήτων (soft skills) είναι μερικώς αποδεκτή, αφιερώνεται πολύ λίγος χρόνος για την ανάπτυξη των συγκεκριμένων δεξιοτήτων, κάτι που είναι σημαντικό για την αποδοχή ότι η κατανόηση και έκφραση συναισθημάτων διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην αθλητική ηγεσία (Neale, Spencer-Arnel και Wilson, 2009).

Δύο παραδείγματα μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης είναι α) το μοντέλο των τεσσάρων βάσεων (four cornerstone model) των Cooper και Sawaf (1998) με τις βάσεις να αποτελούν η συναισθηματική εγγραμματοσύνη (emotional literacy), η συναισθηματική υγεία (emotional fitness), το συναισθηματικό βάθος (emotional depth) και η συναισθηματική (emotional alchemy) και β) το μοντέλο των πέντε συστατικών της συναισθηματικής νοημοσύνης (model of five components of emotional intelligence) του Goleman (2000). Τα πέντε συστατικά του μοντέλου του Goleman είναι αυτά που σχετίζονται με την αθλητική ηγεσία και για το λόγο αυτό αναλύονται περαιτέρω ως εξής:

- Αυτογνωσία (self-awareness): ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τις διαθέσεις, τα συναισθήματα και τις επιθυμίες του, καθώς και τις επιπτώσεις που αυτά έχουν στους άλλους. Η αυτογνωσία αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αθλητική ηγεσία, καθώς τα προσωπικά συναισθήματα πυροδοτούνται εύκολα στο πλαίσιο του ανταγωνιστικού αθλητικού με αποτέλεσμα οι ηγέτες να πρέπει να μπορούν να αναγνωρίσουν τη συναισθηματική τους κατάσταση και να αντιδρούν κατάλληλα και όχι να υπερβάλλουν (Haime, 2011).
- Αυτορρύθμιση (self-regulation): ικανότητα του ατόμου να ελέγχει ή να ανακατευθύνει τις διασπαστικές παρορμήσεις και διαθέσεις του, καθώς και ικανότητα να σκέφτεται πριν να δράσει. Αντίστοιχα, ένας ηγέτης ή προπονητής που είναι ικανός να παράγει θετικά συναισθήματα σε περιπτώσεις στρες είναι πιο πιθανό να είναι ικανός να πράττει με καταλληλότερο τρόπο.
- Κίνητρο (motivation): διάθεση του ατόμου να εργαστεί για έναν σκοπό, που υπερβαίνει την οικονομική ανταμοιβή ή το στάτους. Είναι η τάση του ατόμου να θέτει και να «κυνηγά» μακροπρόθεσμους στόχους με ενέργεια και επιμονή. Σύμφωνα με τον Schneider (2013), η αισιοδοξία και το κίνητρο είναι αλληλένδετα και αν η αισιόδοξη παρουσία ενός ηγέτη γίνεται αποδεκτή από τους ακόλουθους σε έναν αθλητικό οργανισμό τότε μπορεί να λειτουργήσει ως ένας δυνατό υποκινητής και να οδηγήσει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων από τον οργανισμό.
- Ενσυναίσθηση ή συμπόνια (empathy): ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τις ανάγκες των άλλων και να συμπεριφέρεται στους άλλους σύμφωνα με τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις. Σύμφωνα με τους Chan και Mallett

(2011), η κατανόηση των συναισθημάτων και του τρόπου με τον οποίο αυτά επηρεάζουν τους ανθρώπους, τις ομάδες και τους οργανισμούς μπορεί να βοηθήσει τον προπονητή ή τον ηγέτη για το πώς να διαμορφώσει τις κατάλληλες υποστηρικτικές συνθήκες για μια υψηλότερη απόδοση.

- Κοινωνική δεξιότητα (social skill): ικανότητα του ατόμου να αναπτύσσει και να διατηρεί σχέσεις και δίκτυα, να ταυτίζεται με μια κοινή πεποίθηση και να αναπτύσσει οικειότητα. Από μια προπονητική οπτική, καθώς οι προπονητές ηγούνται και διαχειρίζονται την προπονητική διαδικασία, οι κοινωνικές δεξιότητες είναι κρίσιμες για τη διευκόλυνση βελτιωμένων διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε μια βελτιωμένη διαπροσωπική λειτουργία και σε βελτιωμένα αποτελέσματα απόδοσης (Chan και Mallett, 2011).

Οι Laborde, Dosseville και Allen (2015) έχουν πρόσφατα ολοκληρώσει μια συστηματική ανασκόπηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον αθλητισμό και την άσκηση. Από τις 36 μελέτες που εξέτασαν, μόνο οι τρεις είχαν ως επίκεντρο τον προπονητή ή τον αθλητικό ηγέτη, ενώ οι υπόλοιπες 33 είχαν ως επίκεντρο τους παίκτες. Στις τρεις μελέτες με επίκεντρο τον ηγέτη, παρατηρήθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν σημαντική για μια αποτελεσματική ηγεσία και λειτουργία των αθλητικών προπονητών.

Σύμφωνα με τους Chan και Mallett (2011), η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική επιρροή θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές στην προπονητική, με το συναισθηματικό κλίμα να επηρεάζει τη σχέση μεταξύ του προπονητή και των αθλητών. Αυτό δημιουργεί ένα θετικό και απαιτητικό συναισθηματικό κλίμα, που θεωρείται από τους Chan και Mallett, ένα σημαντικό μέρος της ανάπτυξης επιτυχημένων σχέσεων προπονητή-αθλητή.

Τέλος, οι Chan και Mallett επίσης επισημαίνουν τη θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικών δεξιοτήτων προπονητικής ηγεσίας.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Σχεδιασμός της έρευνας

4.1.2 Σχεδιασμός της πρωτογενούς, ποιοτικής έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι μία πρωτογενής ποιοτική έρευνα. Ως πρωτογενής αναφέρεται η έρευνα, στην οποία προκύπτουν νέα δεδομένα από τον εκπονητή της έρευνας αυτής (Jones και Gratton, 2004). Τα πρωτογενή αυτά δεδομένα μπορεί να είναι είτε ποσοτικά, δηλαδή να έχουν μεταξύ άλλων τη μορφή στατιστικά αναλύσιμων δεδομένων, είτε ποιοτικά, δηλαδή δεδομένα που δεν μπορούν να αναλυθούν μέσω της χρήσης της στατιστικής, αλλά μέσα από την ανάλυση περιεχομένου.

Η παρούσα έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία α) πρωτογενής έρευνα, αφού θα αναλύσει νέα δεδομένα μέσα από τα οποία θα εντοπιστούν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία των ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών από τις απόψεις που εκφράζονται από στελέχη και προσωπικότητες, που δραστηριοποιούνται και αλληλεπιδρούν στον Ερασιτεχνικό Αθλητικό Χώρο και β) ως μία ποιοτική έρευνα, αφού τα νέα αυτά δεδομένα θα είναι ποιοτικά ως το προϊόν, όπως θα διαπιστωθεί παρακάτω, μίας συνέντευξης (Seidman, 2013).

Για την καλύτερη όμως κατανόηση του θεωρητικού μέρους της έρευνας πριν την παρουσίαση της ποιοτικής έρευνας υπάρχει βιβλιογραφική ανασκόπηση που χαρτογραφεί τους αθλητικούς οργανισμούς και ειδικότερα τους ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς. Η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι ένα είδος έρευνας που στηρίζεται σε ήδη υπάρχουσες πηγές (Πρόγραμμα πληροφοριακού γραμματισμού – Ωρίων, 2019), στην προκειμένη περίπτωση πηγές που σχετίζονται κυρίως με τους ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς ανά τον κόσμο και την Ελλάδα, τα χαρακτηριστικά τους, την οργανωτική δομή τους και τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας και μάνατζμεντ που συναντάμε σε αυτούς.

Με άλλα λόγια, ο ερευνητής μελετά εργασίες που έχουν ήδη δημοσιευτεί (δευτερογενή δεδομένα (Jones και Gratton, 2004)), προσπαθώντας να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα μέσα από τις διάφορες απόψεις των συγγραφέων σχετικά με το θέμα που ερευνάται (Καμπίτσης, 2004). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση βασίζεται σε

βιβλία, δημοσιευμένα άρθρα, και οτιδήποτε άλλο έχει δημοσιευτεί στο διαδίκτυο. Βρίσκεται συνήθως στην αρχή της εργασίας πάνω από το κύριο μέρος. Επίσης τα αποτελέσματα της δεν είναι καινούρια καθώς βασίζεται σε παλαιότερες μελέτες. Κάποια από τα κύρια χαρακτηριστικά της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι (Utopia, 2019):

1. Αναλύει υπάρχουσες μελέτες, ασκώντας κριτική μέσω της σύγκρισης των αντικρουόμενων απόψεων.
2. Αποτελεί συγκεκριμένη οπτική για τον κάθε συγγραφέα
3. Διαφέρει από πεδίο σε πεδίο.

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας ήταν οι εξής:

1. Να παρουσιαστούν με λεπτομέρεια οι αθλητικοί οργανισμοί
2. Να παρουσιαστεί η Οργανωτική δομή των αθλητικών οργανισμών
3. Να εντοπιστούν με λεπτομέρεια οι αρχές του αθλητικού μάνατζμεντ
4. Να εντοπιστούν με λεπτομέρεια τα μοντέλα ηγεσίας της σύγχρονης εποχής.
5. Να βρεθούν μοντέλα ηγεσίας που επηρεάζουν τον αθλητισμό.
6. Να εντοπιστούν οι ηγετικές συμπεριφορές και τάσεις των εθνικών και διεθνών αθλητικών οργανισμών.

Σημειώνεται ότι στην παρούσα έρευνα και με στόχο την ολοκλήρωση της σχετιζόμενης με το ερευνητικό αντικείμενο βιβλιογραφικής ανασκόπησης, έλαβε χώρα μία διεξοδική μελέτη και ανάλυση δευτερογενών δεδομένων, τα οποία προήλθαν κυρίως από βιβλία, επιστημονικά άρθρα και εκθέσεις και τέλος από κάποιες ιστοσελίδες.

4.2 Δείγμα

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελείται από άτομα που συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στην εξέλιξη του αθλητισμού μέσω των δραστηριοτήτων τους. Πρόκειται για στελέχη ομοσπονδιών, βραβευμένους προπονητές, αθλητές εθνικών ομάδων και στελέχη εταιρειών, που ασχολούνται με τον αθλητισμό και μέλη ερασιτεχνικών σωματείων.

Το δείγμα αριθμεί τα δέκα (10) άτομα, από τα οποία τα εννέα είναι άνδρες και το ένα είναι γυναίκα. Επιπλέον στα δέκα αυτά άτομα επιλέχθηκε να συμμετάσχουν δύο εθνικοί προπονητές, δύο ομοσπονδιακά διοικητικά στελέχη, δύο αθλητές εθνικών ομάδων, δύο στελέχη εταιρειών και δύο μέλη ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων:

Πίνακας 4.1 Σύνοψη συμμετεχόντων στην έρευνα

Αθλητική ομοσπονδία	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πρόεδρος ομοσπονδίας 2. Γενικός γραμματέας ομοσπονδίας
Αναγνωρισμένοι προπονητές	<ol style="list-style-type: none"> 1. Βραβευμένος προπονητής Ταεκβοντό με πέντε πανευρωπαϊκούς πρωταθλητές 2. Βραβευμένη προπονήτρια και πρώην διευθύντρια σχολής προπονητών Κικ Μπόξινγκ
Αθλητές εθνικών ομάδων	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πρωταθλητής Καράτε χορηγούμενος από την εταιρεία STOIXIMAN.GR 2. Πρωταθλητής Ταεκβοντό χορηγούμενος από την εταιρεία OLYMPUSSPORTS.GR
Στελέχη εταιρειών	<ol style="list-style-type: none"> 1. Εταιρεία αθλητικού εξοπλισμού 2. Στέλεχος εταιρείας ενεργειακού ποτού
Μέλη ερασιτεχνικών σωματείων	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πρόεδρος ερασιτεχνικού σωματείου μαχητικών αθλημάτων 2. Ταμίας ερασιτεχνικού σωματείου Ταεκβοντό

Η επιλογή των συγκεκριμένων προσώπων έγινε με σκοπό να κατανοηθεί ο τρόπος διαχείρισης και οργάνωσης σε ένα όσο τον δυνατό μεγαλύτερο φάσμα ελληνικών ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών, να μελετηθεί η πολυπλοκότητα τους και να εντοπιστούν τα θετικά και τα αρνητικά χαρακτηριστικά τους.

Βάσει των παραπάνω διαπιστώνεται πως η επιλογή των συμμετεχόντων στην έρευνα έγινε χρησιμοποιώντας τη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, που επιλέγει το εκάστοτε δείγμα βάσει όχι μίας τυχαίας επιλογής, αλλά μάλλον βάσει της υποκειμενικής κρίση του ερευνητή (Thompson, 2012). Επιπλέον, η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με τη χρήση της σκόπιμης δειγματοληψίας, η οποία είναι μια μέθοδος δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα, που επιλέγει το δείγμα βάσει των χαρακτηριστικών ενός πληθυσμού και του σκοπού της έρευνας (Som, 1996; Saunders, Lewis και Thornhill, 2009). Μάλιστα, η χρήση της σκόπιμης δειγματοληψίας χαρακτηρίζεται ως η προφανής μέθοδος δειγματοληψίας, που έπρεπε να ακολουθηθεί, καθώς ο σκοπός της έρευνας αφορά συγκεκριμένα τη διερεύνηση των απόψεων ατόμων που εμπλέκονται άμεσα με τον Αθλητισμό στον Ελληνικό Χώρο.

4.3 Ερευνητικό εργαλείο - συνέντευξη

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο η συνέντευξη. Οι λόγοι για την επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου είναι μεταξύ άλλων το ότι οι συνεντεύξεις επιτρέπουν ένα ψηλό ποσοστό συμμετοχής, λιγότερο ελλειπίς απαντήσεις και μία ευκαιρία για εμβάθυνση στο θέμα, ελεγχόμενες απαντήσεις μέσω της επιλογής συγκεκριμένων ερωτήσεων και μία σχετική ευελιξία στη διερεύνηση επιμέρους ζητημάτων, όπως αυτά προκύπτουν από τις απαντήσεις κάθε φορά των συμμετεχόντων (Jones και Gratton, 2004; Kumar, 2008; Saunders, Lewis και Thornhill, 2009).

Σημειώνεται επιπλέον ότι επιλέχτηκε το είδος της ημι-δομημένης συνέντευξης η οποία αποτελείται από έναν αριθμό προκαθορισμένων ερωτήσεων, που έχουν όμως το στοιχείο της ευελιξίας και της μικρής διαφοροποίησης ανάλογα με τον ερωτηθέντα σε ότι αφορά τη σειρά με την οποία τίθενται τα ερωτήματα και το περιεχόμενό τους, της σειράς που τίθενται (Ιωσηφίδης, 2008).

Όλες οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου με στόχο να δώσουν στους ερωτηθέντες το περιθώριο για ελεύθερη σκέψη και καινοτόμες προτάσεις ή προβληματισμούς (Στεργιούλας, 2008). Σημαντικό στοιχείο ήταν, άλλωστε, ο στόχος του ερευνητή να δημιουργήσει ένα κλίμα που θα επέτρεπε αυθόρμητες απαντήσεις χωρίς οι συμμετέχοντες να χρειάζεται να σκεφτούν διπλωματικά τί θα απαντήσουν. Με τον τρόπο αυτό, θεωρήθηκε ότι θα αντληθούν πραγματικές, χρήσιμες και πολύτιμες πληροφορίες για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας (Gubrium και Holstein, 2002).

Η συνέντευξη περιλαμβάνει είκοσι ερωτήσεις με θεματολογία που εξυπηρετούσε το σκοπό της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις ήταν οργανωμένες σε τέσσερις ενότητες (περισσότερες λεπτομέρειες στο Παράρτημα):

1. Η πρώτη αφορά τους αθλητικούς οργανισμούς (5 ερωτήσεις): οι ερωτήσεις εδώ αναφέρονται στο πως ορίζονται οι αθλητικοί οργανισμοί με βάση τους ερωτηθέντες, ποιοι πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι είναι οι στόχοι του αθλητικού οργανισμού που εκπροσωπούν και αν πιστεύουν ότι υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας ή διοίκησης στους οργανισμούς τους.

Επίσης, στους ερωτηθέντες τέθηκαν τα ζητήματα της οικονομικής κρίσης και της ενεργής ή όχι υποστήριξης των αθλητικών οργανισμών από το Κράτος.

2. Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στις αθλητικές διοργανώσεις (5 ερωτήσεις): οι συμμετέχοντες εδώ ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι οι αθλητικές διοργανώσεις προσφέρουν στον Αθλητισμό και την Οικονομία και αν ναι, με ποιον τρόπο προσφέρουν. Ρωτήθηκαν επίσης αν πιστεύουν ότι οι διοργανώσεις πληρούν τα διεθνή πρότυπα αγώνων και αν υπάρχει ικανοποιητική συμμετοχή αθλητών στους αγώνες. Στην ενότητα αυτή υπήρχαν επίσης ερωτήσεις για τις υποδομές και τους χώρους των διοργανώσεων και για τους τρόπους βελτίωσης του επιπέδου των αγώνων.
3. Η τρίτη ενότητα αναφέρεται στο θέμα της οικονομικής υποστήριξης των αθλητικών, της χορηγίας και των επενδύσεων (5 ερωτήσεις): οι συμμετέχοντες εδώ ρωτήθηκαν αν υπάρχουν χορηγίες και ιδιωτικά κεφάλαια στον οργανισμό που εκπροσωπούν, πως μεταφράζεται μία χορηγία στον αθλητισμό και πόσο συχνό φαινόμενο είναι. Μία ενδιαφέρουσα ερώτηση σε αυτή την ενότητα αναφέρεται στο αν οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι ιδιωτικές εταιρείες επενδύουν χρήματα στις εθνικές ομάδες. Τέλος, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ποιο πιστεύουν ότι πρέπει να είναι το στρατηγικό πλάνο για να προσελκύσουν νέα επενδυτικά κεφάλαια.
4. Η τέταρτη και τελευταία ενότητα αφορά τους τρόπους με τους οποίους ένας ερασιτεχνικός αθλητικός οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει σαν μία υγιής επιχείρηση με σκοπό να ενισχυθεί οικονομικά (5 ερωτήσεις): η πρώτη ερώτηση εδώ αφορά τη γνώμη των συμμετεχόντων για τους τρόπους οικονομικής ενίσχυσης πέρα από την συνδρομή των μελών ή κρατικές επιχορηγήσεις. Με αφορμή την ερώτηση αυτή, στη δεύτερη ερώτηση οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το αν θα βοηθούσε η πώληση αθλητικού εξοπλισμού ή αν πωλείται ήδη από τα σωματεία αθλητικός εξοπλισμός. Η τρίτη ερώτηση αφορά στο αν είναι εφικτό και νόμιμο να συνεργαστεί μία ιδιωτική επιχείρηση με έναν ερασιτεχνικό αθλητικό οργανισμό. Κλείνοντας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν μέσω των δύο τελευταίων ερωτήσεων να απαντήσουν στο αν οι μικροί ερασιτεχνικοί αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να πραγματοποιήσουν αθλητικές διοργανώσεις με σκοπό την οικονομική τους ενίσχυση και τέλος πως μπορεί σε ένα ευρύ πεδίο να συνεργαστεί η ιδιωτική

πρωτοβουλία με τον ερασιτεχνικό αθλητισμό για να εξελιχθεί και να ενισχυθεί ο τελευταίος.

4.4 Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πρωτογενών δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των μηνών Σεπτεμβρίου 2018 - Ιανουαρίου 2019. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στα γραφεία των συγκεκριμένων προσώπων ύστερα από μία μικρή τηλεφωνική ενημέρωση για τον σκοπό της έρευνας μετά από προκαθορισμένο ραντεβού.

Για την διασφάλιση και την πιστότητα των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ειδικό δημοσιογραφικό μαγνητόφωνο (Gubrium και Holstein, 2002), το οποίο χρησιμοποιούσε συνεργάτης, ενώ ο ερευνητής κατέγραφε σημειώσεις που πίστευε ότι θα βοηθούσαν την περαιτέρω μελέτη του θέματος. Η διάρκεια της συνέντευξης ήταν κατά προσέγγιση μία ώρα και τριάντα λεπτά.

Πρέπει να τονισθεί, όπως προειπώθηκε, πως στην παρούσα έρευνα ο ερευνητής είναι ενεργό μέλος του Αθλητισμού, καθώς είναι Καθηγητής Φυσικής Αγωγής, αθλητής του Ταεκβοντό για 15 συνεχόμενα έτη και τώρα είναι γυμναστής στην Ακαδημία Κικ Μπόξινγκ του Ερασιτέχνη Ολυμπιακού. Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία (Prien, Goodstein, Goodstein και Gamble, 2009), είναι πολύ σημαντικό το άτομο που διεξάγει τις ερωτήσεις να είναι γνώστης του αντικειμένου και να έχει επίγνωση σε ένα μεγάλο φάσμα των εξελίξεων στον Αθλητισμό.

Τέλος, σημειώνεται ότι καθώς τα πρωτογενή δεδομένα είναι ποιοτικά η ανάλυσή τους έγινε μέσω της κριτικής σκέψης του εκπονητή και με βάση τις ροπές των απαντήσεων των συμμετεχόντων (Lapan, Quartaroli και Riemer, 2012).

4.5 Δεοντολογικά ζητήματα

Το γεγονός ότι το ερευνητικό εργαλείο είναι αυτό της συνέντευξης εγείρει μία σειρά από δεοντολογικά ζητήματα σε ότι αφορά τους συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα, τα ζητήματα αυτά σχετίζονται με την εξασφάλιση ότι το σύνολο των συμμετεχόντων α) θα συμμετάσχει στην έρευνα εθελοντικά, β) θα έχει παράσχει μία ενημερωμένη συγκατάθεση συμμετοχής και γ) θα έχει την προστασία της

ιδιωτικότητάς του (Mauthner, Birch, Jessop και Miller, 2002; Saunders, Lewis και Thornhill, 2009).

Για να εξασφαλιστούν τα παραπάνω ζητήματα, τα δέκα άτομα, που τελικά συμμετείχαν στην έρευνα, ενημερώθηκαν εκ των προτέρων και μέσω μίας πρώτης τηλεφωνικής επαφής ότι:

1. Η συμμετοχή τους θα είναι καθαρά εθελοντική και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν για τον ξεκάθαρο στόχο της ολοκλήρωσης της συγκεκριμένης μελέτης. Εφόσον, τα άτομα συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και εφόσον συμφώνησαν οι απαντήσεις τους χρησιμοποιηθούν από τον εκπονητή για την παρούσα μελέτη, εξασφαλίστηκαν τα ζητήματα της εθελοντικής συμμετοχής και της ενημερωμένης συγκατάθεσης συμμετοχής.
2. Πέραν της ιδιότητας και του φύλου τους, ο εκπονητής της παρούσας μελέτης δεν σκοπεύει να δημοσιοποιήσει κανένα άλλο προσωπικό τους στοιχεία. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίστηκε η προστασία της ιδιωτικότητας.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως προειπώθηκε, το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσαν 10 άτομα (στελέχη ομοσπονδιών, διακεκριμένοι προπονητές, στελέχη εταιρειών, αθλητές εθνικών ομάδων και μέλη αθλητικών σωματείων), μεταξύ των οποίων τα εννέα ήταν άνδρες και το ένα γυναίκα. Τα δέκα αυτά άτομα συμμετείχαν σε μία ημι-δομημένη συνέντευξη, με τις ερωτήσεις να έχουν οργανωθεί σε κατηγορίες. Για τις ανάγκες της έρευνας έγινε κωδικοποίηση και ομαδοποίηση των απαντήσεων σε σχέση με τις αρχικές ερωτήσεις για να μπορέσει να διεκπεραιωθεί η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά και ομαδοποιημένα τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Σημειώνεται ότι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε με βάση τις ενότητες, από τις οποίες αποτελείται το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης.

5.1 Ερασιτεχνικός αθλητισμός στην Ελλάδα

Στην πρώτη ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εξηγήσουν τί είναι για αυτούς ο ερασιτεχνικός αθλητικός οργανισμός. Την πιο λεπτομερή απάντηση έδωσαν τα στελέχη των ομοσπονδιών και των ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων. Παρόλα αυτά, το πρίσμα με το οποίο προσέγγισαν την έννοια του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού διέφερε σε μικρό βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, ο πρόεδρος της ομοσπονδίας τόνισε πως ως ερασιτεχνικός αθλητικός οργανισμός νοείται οποιαδήποτε πρωτοβουλία δημοσία ή ιδιωτική από μία ομάδα ατόμων που σκοπό έχει την εξάπλωση του αθλητισμού, ενώ τα μέλη των ερασιτεχνικών σωματείων επέμειναν στα όρια, σωματείων και ενώσεων.

Στο σύνολο τους οι συμμετέχοντες απάντησαν με όμοιο τρόπο σε ότι αφορά την δεύτερη ερώτηση, που σχετίζεται με τους στόχους του οργανισμού τους. Έτσι, όλοι οι συμμετέχοντες είχαν σαν κοινό στόχο την εξάπλωση του Ολυμπιακού Ιδεώδους, ενώ ταυτόχρονα τα στελέχη των εταιρειών τόνισαν πως αυτό είναι εφικτό μόνο αν υπάρχει και η έννοια του κέρδους.

Στην ερώτηση για το αν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας που διακρίνεται στον οργανισμό των συμμετεχόντων, οι απαντήσεις δεν ήταν

συγκεκριμένες και πλήρως κατανοητές. Οι βραβευμένοι προπονητές από την θέση τους μίλησαν για τον τρόπο που λειτουργούν και δουλεύουν στην ομάδα τους και τις ηγετικές ικανότητες που χρησιμοποιούν, ενώ οι αμέσως επόμενοι που απάντησαν στην ερώτηση ήταν τα ομοσπονδιακά στελέχη που δήλωσαν ότι ενώ υπάρχει κάποιο πρότυπο διοικητικό μοντέλο, δεν το παρουσίασαν-επεξήγησαν, καθώς το θεώρησαν περίπλοκο να το εξηγήσουν. Τα μέλη των ερασιτεχνικών σωματείων με την σειρά τους εξήγησαν πως θεωρούν πως ηγετικό ρόλο για την χάραξη της στρατηγικής παίζει ο προπονητής, καθώς είναι και καλύτερος γνώστης του αθλήματος ενός ερασιτεχνικού αθλητικού σωματείου. Το στέλεχος της εταιρείας του ενεργειακού ποτού έδειξε να έχει κάποιες γνώσεις ηγετικών χαρακτηριστικών. Ωστόσο, δεν μπόρεσε να προσδιορίσει ποιο είναι το ηγετικό μοντέλο του οργανισμού του. Ο επιχειρηματίας της εταιρείας αθλητικού εξοπλισμού δεν θεώρησε πως προς το παρόν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο διοικητικό μοντέλο για να χρησιμοποιήσει, τονίζοντας πως στην ουσία αρκεί να έχει οικονομικά ευχαριστημένο το προσωπικό του.

Στις δύο τελευταίες ερωτήσεις για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στους στόχους του οργανισμού των συμμετεχόντων και για την υποστήριξη του οργανισμού τους από το Κράτος, διαπιστώθηκε μία ταύτιση απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους εξέφρασαν την άποψη πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τους οργανισμούς και το επάγγελμά τους και επίσης πως η οικονομική κρίση είναι ένας από τους λόγους που το Κράτος είναι σχεδόν αμέτοχο στην εξέλιξη του Αθλητικού Πολιτισμού.

5.2 Αθλητικές διοργανώσεις

Στην πρώτη ερώτηση της δεύτερης ενότητας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εξηγήσουν ποια είναι η προσφορά των αθλητικών διοργανώσεων στον ερασιτεχνικό αθλητισμό. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν πως οι αθλητικές διοργανώσεις προσφέρουν διαφήμιση και εξέλιξη στον Ερασιτεχνικό Αθλητισμό.

Οι αθλητές των εθνικών ομάδων και οι βραβευμένοι προπονητές εστίασαν πιο πολύ στην δεύτερη ερώτηση, που αφορά το αν οι διοργανώσεις που γίνονται στον Ελληνικό Χώρο πληρούν τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα αγώνων. Μάλιστα, ένας από τους δύο αθλητές των εθνικών ομάδων και ένας από τους βραβευμένους προπονητές απάντησαν χαρακτηριστικά τα εξής:

1. Πρωταθλητής Καράτε:

«Δεν θεωρώ ότι οι Ελληνικές διοργανώσεις πληρούν τα Ευρωπαϊκά πρότυπα και πιστεύω πως είναι ένα θέμα που σηκώνει πολύ μεγάλη συζήτηση».

2. Βραβευμένη προπονήτρια:

«Θεωρώ πως γίνονται πολύ καλές προσπάθειες για να αγγίζουμε τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα διοργανώσεων, όπως για παράδειγμα είναι το Athens Challenge Tournament, που είναι ένα από τα πέντε καλύτερα στην Ευρώπη στο άθλημα του Κικ Μπόξινγκ. Όμως αντίστοιχα υπάρχουν και πολύ κακές διοργανώσεις χωρίς την αιγίδα της Ομοσπονδίας που πληγώνουν τον Αθλητισμό».

Από την άλλη, το πρόβλημα της μη ικανοποιητικής συμμετοχής των αθλητών στους αγώνες απασχόλησε κυρίως τα μέλη των ερασιτεχνικών σωματείων, καθώς και τους αθλητές των εθνικών ομάδων, με τον πρωταθλητή Ταεκβοντό να εξηγεί περαιτέρω πόσο ακριβό έχει γίνει το άθλημα που εξασκεί, αναφέροντας χαρακτηριστικά το παράδειγμα των παράβολων συμμετοχής, που ξεπερνούν τις οικονομικές δυνατότητες του μέσου Έλληνα με αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των συμμετεχόντων στους αγώνες αθλητών, την μείωση του ανταγωνισμού και τελικά την μείωση της απόδοσης τους.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι βραβευμένοι προπονητές, οι αθλητές των εθνικών ομάδων και τα μέλη των ερασιτεχνικών σωματείων τόνισαν πως πληρώνουν πολλά για συμμετοχή για αγώνες μέσα σε ακατάλληλα γήπεδα παρατημένα από την εποχή των Ολυμπιακών Αγώνων. Έτσι, έθιξαν παράλληλα το ζήτημα της καταλληλότητας των υπάρχοντων υποδομών και των χώρων διεξαγωγής αγώνων, που απασχολεί την τέταρτη ερώτηση.

Όμοια, τα στελέχη των ομοσπονδιών υποστήριξαν πως υπάρχει ενδιαφέρον από τους αθλητές για τα αθλήματα που εκπροσωπούν, ωστόσο, κατανοούν πως πολλές φορές το κόστος μπορεί να υπερβαίνει τις δυνάμεις του Έλληνα πολίτη. Όμως, όπως διευκρίνισαν, είναι αναγκασμένοι να ενισχύονται από τα σωματεία τους

και τα παράβολα συμμετοχών, καθώς και από τα ευρωπαϊκά κονδύλια, τονίζοντας παράλληλα πως οι κρατικές επιχορηγήσεις έχουν μειωθεί σημαντικά.

Την τελευταία ερώτηση απάντησαν εκτενέστερα τα στελέχη των εταιρειών σε συνδυασμό με τα στελέχη των ομοσπονδιών. Ο επιχειρηματίας της εταιρείας αθλητικού εξοπλισμού, μάλιστα, δήλωσε χαρακτηριστικά:

«Στην Ελλάδα, μας έχει καταστρέψει η γραφειοκρατία, η υπερφορολόγηση και η οικονομική κρίση, θα μπορούσαμε να προσφέρουμε πολλά στον Αθλητισμό....».

Με αυτή την φιλοσοφία συμφώνησαν και οι δύο αθλητές των εθνικών ομάδων, καθώς και ο βραβευμένος προπονητής Ταεκβοντό και τα στελέχη των ομοσπονδιών. Μάλιστα, ο βραβευμένος προπονητής Ταεκβοντό τόνισε πως χωρίς τις ιδιωτικές χορηγίες στους αθλητές του, κανένας από αυτούς δεν θα είχε φτάσει τόσο ψηλά.

Η απάντηση αυτή, όπως και γενικότερα η τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας, αποτέλεσε το σύνδεσμο για την επόμενη ενότητα, που αναφέρεται διεξοδικότερα στις χορηγίες - επενδύσεις στον αθλητισμό.

5.3 Οικονομική υποστήριξη των αθλημάτων

Στην συγκεκριμένη ενότητα είναι αξιοσημείωτο να μεταφερθούν αυτολεξεί μερικές από τις απαντήσεις, που δόθηκαν στην συνέντευξη, για την καλύτερη κατανόηση της θεματικής ενότητας. Πιο συγκεκριμένα, σχολιάζοντας γενικότερα το ζήτημα - πρόβλημα, της οικονομικής υποστήριξης των αθλημάτων και αθλητών και κυρίως των χορηγιών - επενδύσεων, οι απαντήσεις των δέκα συμμετεχόντων είχαν ως εξής:

1. Πρόεδρος ομοσπονδίας:

«Πρόκειται για να ένα περίπλοκο και προβληματικό θέμα στην Ελλάδα της κρίσης που πιο πολύ από όλους πονάει τα αθλητικά σωματεία και τους πρωταθλητές που δημιουργούν...».

2. Γενικός γραμματέας ομοσπονδίας:

«Αιώνιο, άλυτο πρόβλημα που ταλανίζει τις ελληνικές οικογένειες και τους τα αθλητές μας....» .

3. Βραβευμένος προπονητής:

«Δυστυχώς ή ευτυχώς πρέπει για να ανακάμψουν τα σωματεία και γενικότερα ο ερασιτεχνικός αθλητισμός πρέπει να μπουν και ιδιωτικά κεφάλαια στον Αθλητισμό ...».

4. Βραβευμένη προπονήτρια:

«Όσον αφορά τις χορηγίες είναι κάτι το εφικτό αλλά δυστυχώς πολύ χρονοβόρο. Για να βρεθούν χορηγίες χρειάζεσαι μάνατζερ αλλά για να βρεις σωστό μάνατζερ, χρειάζεται και το αντίστοιχο χρήμα...».

5. Πρωταθλητής Ταεκβοντό:

«Δυστυχώς δεν έχω βρει κάποια αξιόλογη οικονομική χορηγία. Η μόνη χορηγία που έχω είναι ο μαχητικός εξοπλισμός της Adidas που μου προσφέρει η εταιρεία Olympussport και της είμαι βαθιά ευγνώμων. ...».

6. Πρωταθλητής Καράτε:

«Μετά από 15 χρόνια ενεργού Πρωταθλητισμού και πολλές διεθνείς νίκες η εταιρεία STOIXIMAN.GR μου πρόσφερε την μοναδική πολύ σοβαρή οικονομική βοήθεια με την οποία το εισιτήριο μου για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του TOKYO 2020 ήρθε πιο κοντά.....».

7. Επιχειρηματίας αθλητικού εξοπλισμού:

«Δυστυχώς η κρίση μας έκανε πολύ επιλεκτικούς. Αυτή την στιγμή χορηγούμε οικονομικά μόνο έναν αθλητή ενώ στους υπόλοιπους προσπαθούμε να είμαστε δίπλα τους χορηγώντας εξοπλισμό....».

8. Στέλεχος εταιρείας ενεργειακού ποτού:

«Είναι πολύ νωρίς να μιλήσουμε για χορηγίες καθώς δεν είναι μεγάλο το χρονικό διάστημα που λανσαρίστηκε το συγκεκριμένο προϊόν. Σίγουρα θα γίνει χορηγία αλλά δεν μπορώ να πω με σιγουριά σε ποιον και πότε....».

9. Πρόεδρος ερασιτεχνικού σωματείου:

«Δεν έχω ασχοληθεί ιδιαίτερα με την χορηγία. Είναι τόσα τα γραφειοκρατικά θέματα που πρέπει να λυθούν πρώτα. Ο προπονητής κάνει κάποιες επαφές με γονείς που έχουν μαγαζιά για να κάποιες διαφημιστικές ενέργειες που σπάνια δυστυχώς γίνονται πράξη....».

10. Ταμίας ερασιτεχνικού σωματείου:

«Δειλά δειλά έχουμε ξεκινήσει να κερδίζουμε χορηγίες. Μην φανταστείς κάτι τρελό. Κυρίως οι χορηγίες είναι για να φτιάξουμε αθλητικό ρουχισμό με τα λογότυπα των χορηγών που θα τα φοράμε σε αγώνες....».

Κρίνοντας από τα παραπάνω και με την μελέτη ολόκληρων των απαντήσεων, σε όλες τις ερωτήσεις, ο ερευνητής κατανοεί πως η οικονομική υποστήριξη είναι μικρή και οι χορηγίες θα πρόσφεραν μία ανάσα στους πρωταγωνιστές του αθλητισμού. Ωστόσο, η οικονομική κρίση, η κρατική γραφειοκρατία, η υπερφορολόγηση των πολιτών που δεν μπορούν να ενισχύσουν μέσω συνδρομών τα αθλητικά σωματεία και η μικρή ενημέρωση στο πως μπορούν να κερδηθούν χορηγίες από τα στελέχη, δείχνουν πως η ανάπτυξη στον ελληνικό ερασιτεχνικό αθλητισμό δυσκολεύεται ή σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει αλλά με πολύ αργά βήματα και με εμπόδια.

5.4 Η σχέση ερασιτεχνικού αθλητισμού και επιχειρηματικότητας

Στην τελευταία αυτή ενότητα των ερωτήσεων, οι απαντήσεις κινήθηκαν σε δύο βασικές κατευθύνσεις, που σχετίζονται με τα θέματα των τρόπων ενίσχυσης των ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών, της πώλησης εξοπλισμού και στη συνεργασία ιδιωτικού φορέα και αθλητικού οργανισμού.

Η μία κατεύθυνση έχει σχέση με την νομιμότητα, διότι τα αθλητικά σωματεία και γενικότερα οι ερασιτεχνικοί αθλητικοί οργανισμοί είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και η δεύτερη κατεύθυνση με την βιωσιμότητα των ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων. Τα στελέχη των δύο ομοσπονδιών αν και τόνισαν ότι κατανοούν τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ερασιτεχνικά σωματεία, όπως και οι ίδιοι άλλωστε στις ομοσπονδίες, επέμειναν πως δεν πρέπει να χαθεί ο χαρακτήρας τους, που είναι προωθήσουν τον αθλητισμό και να μείνουν έξω από το εμπορικό κομμάτι και τείνουν στην πρώτη κατεύθυνση της νομιμότητας.

Στην δεύτερη κατεύθυνση της βιωσιμότητας βρίσκονται όλοι οι άλλοι παράγοντες. Οι βραβευμένοι προπονητές, οι αθλητές των εθνικών ομάδων, τα μέλη των ερασιτεχνικών σωματείων, όπως και τα στελέχη των εταιρειών εξήγησαν πως δυστυχώς βάσει νόμου τα ερασιτεχνικά σωματεία δεν επιτρέπεται να έχουν εμπορική δραστηριότητα, πράγμα που καθιστά τη βιωσιμότητά τους αρκετά δύσκολη.

Μάλιστα, με την οικονομική κρίση να αυξάνεται, πολλές φορές οι παράγοντες του αθλητισμού με τις εταιρείες αθλητικού εξοπλισμού προσπαθούν να συνεργαστούν μέσα από τα κενά του νόμου για να βοηθήσουν οικονομικά το σωματείο τους. Η πραγματικότητα αυτή τονίστηκε με σαφήνεια μέσα από τις απαντήσεις κυρίως των μελών των σωματείων και των στελεχών των εταιρειών.

Σε ότι αφορά εξειδικευμένα την τέταρτη ερώτηση της παρούσας ενότητας για την διεξαγωγή αθλητικών εκδηλώσεων και διοργανώσεων, ο πρόεδρος της ομοσπονδίας ήταν αρκετά θετικός όπως και ο γενικός γραμματέας της ομοσπονδίας. Ωστόσο, και οι δύο τόνισαν πως η διεξαγωγή αθλητικών εκδηλώσεων και διοργανώσεων θα πρέπει να γίνεται πάντα με την έγκριση και υπό την αιγίδα της αντίστοιχης εποπτευούσης αρχής. Θετικοί ήταν επίσης όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες. Οι βραβευμένοι προπονητές, μάλιστα, τόνισαν το γεγονός πως οι αθλητές τους θα είχαν την δυνατότητα να παίζουν περισσότερους αγώνες ανέξοδα, αφού η διεξαγωγή

αθλητικών εκδηλώσεων και διοργανώσεων θα γίνονταν στην Ελλάδα. Με την άποψη αυτή συμφώνησαν και οι αθλητές των εθνικών ομάδων με χαρακτηριστική την παρακάτω φράση του Πρωταθλητή Ταεκβοντό, ο οποίος τόνισε:

«Έχουμε ανάγκη να αποκτήσουμε όσο περισσότερες εμπειρίες μπορούμε και γενικότερα να γράψουμε χιλιόμετρα...».

Τέλος, στην τελευταία ερώτηση ενδιαφέρον έδειξαν οι απαντήσεις των στελεχών των εταιρειών και των μελών των ερασιτεχνικών σωματείων, οι οποίοι υπογράμμισαν πως αν και στη Ελλάδα υπάρχει η θέληση, υπάρχουν ζητήματα, όπως η υπερφορολόγηση και η απίστευτα μεγάλη γραφειοκρατία, που δημιουργούν σύγχυση και αποδυναμώνουν το ενδιαφέρον για επένδυση και συνεργασία μεταξύ ιδιωτικών φορέων και ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων. Δύο πολύ χαρακτηριστικά παραδείγματα έδωσαν, το στέλεχος της εταιρείας αθλητικού εξοπλισμού και το στέλεχος της εταιρείας του ενεργειακού ποτού. Ο πρώτος μίλησε για την απίστευτα χρονοβόρα και “γραφειοκρατικά” χαοτική διαδικασία συνεργασίας με μία αθλητική ομοσπονδία στην οποία προμήθευσε αθλητικό εξοπλισμό, ενώ ο δεύτερος έδωσε έμφαση στην έλλειψη γνώσης στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ και στο χάσμα επικοινωνίας που συναντά καθημερινά με την τριβή που έχει με μεγάλα ή μικρά ερασιτεχνικά σωματεία. Ο τελευταίος έκλεισε την συνέντευξη, λέγοντας χαρακτηριστικά τα παρακάτω:

«Θέληση υπάρχει, φαντασία και όρεξη υπάρχει όμως αν δεν απαγκιστρωθούμε από τις συνήθειες που έφεραν στην χώρα μας στην βαθιά οικονομική κρίση δεν θα μπορέσει να εξελιχθεί όχι μόνο ο αθλητισμός αλλά γενικότερα η Ελλάδα σαν χώρα....».

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η αποσαφήνιση του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών του ερασιτεχνικού αθλητισμού, καθώς και η ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους και η πολυπλοκότητα που τους χαρακτηρίζει.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε αναδείχθηκαν τόσο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οργανισμών του ερασιτεχνικού αθλητισμού, όσο και η πολυπλοκότητά τους. Για παράδειγμα, διαπιστώθηκε πως η ηγεσία, όπως συμβαίνει άλλωστε με όλους τους οργανισμούς, επηρεάζεται από πολλές παραμέτρους συμπεριλαμβανομένου του ηγετικού στυλ, που θα υιοθετηθεί από τον εκάστοτε ερασιτεχνικό αθλητικό οργανισμό, καθώς και από την ικανότητα εφαρμογής πολλαπλών ηγετικών στυλ.

Το ίδιο θα μπορούσε να ειπωθεί και για το αθλητικό μάνατζμεντ, το οποίο και επηρεάζεται από την ικανότητα του αθλητικού μάνατζερ να διαχειρίζεται με ορθό τρόπο μία σειρά από διαφορετικές παραμέτρους, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού, των αθλητικών του εγκαταστάσεων, του αθλητικού του εξοπλισμού, του αθλητικού προσωπικού, καθώς και του κινήτρου.

Από την άλλη, μέσα από την διεξαγωγή μίας ποιοτικής έρευνας και πιο συγκεκριμένα μίας έρευνας μέσω των συνεντεύξεων των παραγόντων του ερασιτεχνικού αθλητισμού διαπιστώθηκε πως υπάρχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και μία ιδιαίτερη πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζουν τον ερασιτεχνικό αθλητισμό. Στην ποιοτική αυτή έρευνα κλήθηκαν και συμμετείχαν συνολικά δέκα άτομα που συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στην εξέλιξη του αθλητισμού μέσω των δραστηριοτήτων τους (στελέχη ομοσπονδιών, βραβευμένοι προπονητές, αθλητές εθνικών ομάδων και στελέχη εταιρειών, που ασχολούνται με τον αθλητισμό και μέλη ερασιτεχνικών σωματείων), άτομα δηλαδή με ίδια εμπειρία σε ότι αφορά τους ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς της χώρας.

Συμπερασματικά και κυρίως βάσει της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω της συνέντευξης των δέκα αυτών ατόμων, ενισχύθηκε η άποψη, που είχε ήδη διαμορφωθεί από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε ότι αφορά τη μεγάλη πολυπλοκότητα των αθλητικών οργανισμών γενικότερα και των ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών ειδικότερα. Βέβαια, η πολυπλοκότητα πλέον

αποσαφηνίστηκε ακόμη περισσότερο μέσα από την εστίαση σε πιο εξειδικευμένα πολύπλοκα ζητήματα που απασχολούν τον ερασιτεχνικό αθλητισμό, όπως για παράδειγμα οι επιχειρηματικές επενδύσεις και οι αθλητικές διοργανώσεις στα πλαίσια του ερασιτεχνικού αθλητισμού στην Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα και ήδη από την πρώτη ερώτηση της συνέντευξης, που αναζητούσε επί της ουσίας τον ορισμό των ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών, διαπιστώθηκε πως ήταν μία έννοια που την προσέγγισαν οι συμμετέχοντες θεωρώντας τη ως μία οντότητα που βοηθά στην εξέλιξη της κοινωνίας, όπως άλλωστε πιστεύουν και οι Slack και Parent (2006). Ωστόσο, οι συμμετέχοντες δεν μπόρεσαν να αποδώσουν τη συγκεκριμένη έννοια με λεπτομέρεια ή σαφήνεια. Όμοια, η πολυπλοκότητα, που προαναφέρθηκε, διαπιστώθηκε από το γεγονός ότι αν και ο στόχος των οργανισμών των συμμετεχόντων είναι κοινός (εξάπλωση του Ολυμπιακού Ιδεώδους), ένα κοινό ή σαφώς ορισμένο, οριοθετημένο, εκφρασμένο και εφαρμοσμένο ηγετικό μοντέλο, που σαφώς σχετίζεται τουλάχιστον έμμεσα με την επίτευξη αυτού του στόχου, ουσιαστικά λείπει από τους συμμετέχοντες οργανισμούς, καθιστώντας έτσι και τη λειτουργία τους πολύπλοκη, ίσως και προβληματική. Η έλλειψη οριοθέτησης αυτής έρχεται σε αντίθεση με τα διεθνή πρότυπα που τονίζουν πως μία σωστή οργανωτική δομή θα βοηθήσει στην εξέλιξη ενός αθλητικού οργανισμού (Levicki, 1996).

Σημειώνεται, βέβαια, ότι η πολυπλοκότητα αυτή στην οργάνωση και λειτουργία των αθλητικών οργανισμών εντείνεται και από την οικονομική κρίση και τις επιπτώσεις αυτής, που δεν περιορίζονται μόνο στην άμεση επίδραση στους ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς, αλλά και στην έμμεση επίδραση στο ίδιο το Κράτος, το οποίο, λόγω ελλিপών κρατικών κονδυλίων, είναι σχεδόν αμέτοχο στην εξέλιξη του Αθλητικού Πολιτισμού.

Στην οικονομική κρίση, μπορεί να προστεθεί επιπλέον το ζήτημα των αθλητικών διοργανώσεων, που όπως τονίστηκε από τους συμμετέχοντες, χαρακτηρίζονται από ένα ιδιαίτερα υψηλό κόστος συμμετοχής, που ξεπερνά τις οικονομικές δυνατότητες του μέσου αθλητή με αποτέλεσμα να μη μπορεί τελικά σε πολλές περιπτώσεις να συμμετάσχει. Μάλιστα, οι αθλητικές αυτές διοργανώσεις δεν πληρούν σε όλες τις περιπτώσεις τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα αγώνων και που ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από ελλειπίες υποδομές και μία μειωμένη συμμετοχή των αθλητών λόγω του αυξημένου κόστους συμμετοχής.

Στην παραπάνω οικονομική κρίση, ανάσα θα μπορούσαν να φέρουν οι χορηγήσεις και επενδύσεις. Ωστόσο, πέραν της οικονομικής κρίσης, η κρατική γραφειοκρατία, η υπερφορολόγηση και η μικρή ενημέρωση στο πως μπορούν να κερδηθούν χορηγίες, αναστέλλουν, βάσει των συμμετεχόντων, την ευρύτερη ανάπτυξη τόσο των χορηγιών όσο και των επενδύσεων, περιπλέκοντας έτσι για ακόμη μία φορά τα ζητήματα, που σχετίζονται με την ορθή ή/ και αποδοτικότερη λειτουργία των ερασιτεχνικών αθλητικών οργανισμών.

Τέλος, στα παραπάνω ζητήματα - προβλήματα έρχεται να προστεθεί και το ζήτημα της βιωσιμότητας των ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων λόγω των οικονομικών προβλημάτων που αυτά παρουσιάζουν. Ίσως ως μόνη ελπίδα να μοιάζει η ιδιωτική πρωτοβουλία, που σύμφωνα με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων μοιάζει πολλά υποσχόμενη από την άποψη της προσέλκυσης νέων επενδύσεων και των αυξημένων προοπτικών για τους νέους αθλητές-ταλέντα της χώρας, που όμως και πάλι παρεμποδίζεται από ζητήματα, όπως η υπερφορολόγηση και η απίστευτα μεγάλη γραφειοκρατία. Θετική μοιάζει ως λύση και η διεξαγωγή αθλητικών διοργανώσεων με σκοπό την οικονομική ενίσχυση των ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων. Ωστόσο και αυτή θα πρέπει να ξεπεράσει συγκεκριμένα «εμπόδια», όπως η έγκριση και η διεξαγωγή υπό την αιγίδα της αντίστοιχης εποπτευούσης αρχής

Συνοψίζοντας, από όλα τα παραπάνω διαπιστώνεται πως οι αθλητικοί οργανισμοί της χώρας είναι αντιμέτωποι με μία σειρά από ζητήματα, που εντείνουν την πολυπλοκότητά τους και σε πολλές περιπτώσεις υποβαθμίζουν την εξέλιξή τους με προδιαγραφές σύμφωνες με τα ευρωπαϊκά και παγκόσμια πρότυπα.

Ελλείψει μίας καθολικά, επί του παρόντος, αποδεκτής λύσης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του ελληνικού αθλητισμού των ζητημάτων αυτών, καθίσταται έντονη η απαίτηση για έναν από κοινού διάλογο, ο οποίος και μέσω της λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων θα συμβάλλει σε μελλοντικά αποδοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. Η εξέλιξη, άλλωστε, των αθλητικών οργανισμών μέσω από την «εξυγίανση» τους, θα σημάνει μία νέα εποχή εφαρμογής σύγχρονων και ευέλικτων μεθόδων ηγεσίας και μάνατζμεντ, που μόνο οφέλη μπορούν να επιφέρουν.

6.1 Μελλοντικές έρευνες

Ως προτάσεις για μελλοντική έρευνα παρατίθενται τα εξής:

- Διεξαγωγή της ίδιας έρευνας σε ένα μεγαλύτερο δείγμα, ώστε να αυξηθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της.
- Διεξαγωγή της ίδιας έρευνας τόσο σε ερασιτεχνικούς όσο και σε επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς με στόχο τη σύγκριση των τυχόν διαφοροποιήσεων σε ότι αφορά τα εξεταζόμενα ζητήματα μεταξύ των δύο αυτών τύπων αθλητικών οργανισμών.
- Διεξαγωγή μίας αντίστοιχης έρευνας με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου, κάτι που θα επέτρεπε ένα σαφώς μεγαλύτερο δείγμα, καθώς και την ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- AEL FC. (2019). Εισαγωγή. Ανακτήθηκε από <http://www.aelfc.gr/index.php/features/eisagogi>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.
- Α.Σ. ΑΡΗΣ. (2019). Αρχική. Ανακτήθηκε από <https://arisac.gr/>
- Α.Σ. ΠΑΟΚ. (2019). Ιστορία. Ανακτήθηκε από <http://www.acpaok.gr/el/page/9-istoria>
- ΑΕΚ - Αθλητική Ένωσις Κωνσταντινουπόλεως. (2019). ΙΣΤΟΡΙΑ. Ανακτήθηκε από <https://www.aek.gr/history-2/>
- Αθλητικός Νόμος 2014. (2014). Ανακτήθηκε από http://www.opengov.gr/cultureathl/wp-content/uploads/downloads/2014/11/neos_athlitikos_nomos.pdf
- Avolio, B. (2011). *Full range leadership development*. SAGE.
- Bar-On, R., & Parker, J. (2000). *The handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Boella, G., van der Torre, L., & Verhagen, H. (2006). Introduction to the special issue on normative multiagent systems. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 12(2-3), 71-79.
- Borland, J., Kane, G., & Burton, L. (2015). *Sport leadership in the 21st century*. Jones & Bartlett Learning.
- Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R., & Elmoose-Østerlund, K. (2017). *Characteristics of European Sports Clubs. A comparison of the structure, management, voluntary work and social integration among sports clubs across ten European countries*. University of Southern Denmark, Department of Sports Science and Clinical Biomechanics, Centre for Sports, Health and Civil Society.
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., & Van der Werff, H. (2016). *Sport Clubs in Europe: A Cross-National Comparative Perspective*. Springer.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bucher, C., & Krotee, M. (2002). *Administration of physical education and sports*. Mosby College Publishing.
- Cambridge Dictionary. (2019). ORGANIZATION | meaning in the Cambridge English Dictionary. Ανακτήθηκε από <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organization>
- Carlisle, H. (1974). Contingency Approach to Decentralization. *SAM Advanced Management Journal*, 39(3), 9-18.
- Carper, W., & Snizek, W. (1980). The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview. *Academy Of Management Review*, 5(1), 65-75.
- Chan, J., & Mallett, C. (2011). The Value of Emotional Intelligence for High Performance Coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315-328.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in Sports: A Review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *Executive EQ*. Amacom.
- Costa, C., Chalip, L., Christine Green, B., & Simes, C. (2006). Reconsidering the Role of Training in Event Volunteers' Satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), 165-182.
- Cullen-Lester, K., & Yammarino, F. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 173-180.
- Cullen-Lester, K., Maupin, C., & Carter, D. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130-152.
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: theory and practice*. Routledge.
- Γιαλέλης, Κ. (2011). *Βασικές Αρχές Διοίκησης*. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- DaCosta, L., & Miragaya, A. (2002). *Worldwide experiences and trends in sport for all*. Meyer & Meyer Sport.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Doherty, A. (1998). Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24.
- Doherty, A., & Danylchuk, K. (1996). Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletics Management. *Journal of Sport Management*, 10(3), 292-309.
- Downward, P., Dawson, A., & Dejonghe, T. (2009). *Sports Economics: Theory, Evidence and Policy*. Routledge.
- Engso. (2017). The EU Work Plan for Sport 2017-2020 Adopted by the Council of Ministers. Ανακτήθηκε από <https://www.engso.eu/post/the-eu-work-plan-for-sport-2017-2020-adopted-by-the-council-of-ministers>
- European Commission. (2007). *White Paper on Sport*.
- European Commission. (2011). *Communication on sport (2011) Developing the European dimension in sport*. EUR-OP.
- European Commission. (2014). *European Vacancy and Recruitment Report 2014*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2019). The Council approves the new work plan for sport - Sport. Ανακτήθηκε από https://ec.europa.eu/sport/news/20170524-council-approves-new-work-plan-for-sport_en
- Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή. (2015). Σκοπός της Ε.Ο.Ε. Ανακτήθηκε από <http://www.hoc.gr/el/node/4>
- Fasan, C. (2000). *Introduction to sports administration*. Lagos Beulah Publishers.
- Ferrand, A., & Pages, M. (1996). Image Sponsoring: A Methodology to Match Event and Sponsor. *Journal of Sport Management*, 10(3), 278-291.
- Fiedler, F., & Chemers, M. (1984). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. Wiley.
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(1), 72-83.
- Gibson, C. (2001). From knowledge accumulation to accommodation: cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 121-134.

- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Ανακτήθηκε από <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2002). *Handbook of Interview Research: Context and Method*. SAGE.
- Haime, J. (2011). The Value of Emotional Intelligence for High Performance Coaching: A Commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 337-340.
- Hall, R. (1982). *Organizations: Structure and process*. Prentice-Hall.
- Harris, A. (2009). Distributed leadership: What we know. *Distributed Leadership*, 11-21.
- Harvard Business School Press. (2004). *Harvard Business Essentials. Managing Projects Large and Small: The Fundamental Skills for Delivering on Budget and on Time*. Harvard Business School Press.
- Heinemann, K. (1999). *Sport clubs in various European countries*. Schattauer Verlag.
- Hernandez, R. (2002). *Managing sport organizations*. Human Kinetics.
- Houlihan, B. (2005). Public Sector Sport Policy. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163-185.
- Hoye, R., Smith, C., Nicholson, M., & Stewart, R. (2015). *Sport Management: Principles and applications*. Routledge.
- Hylton, K. (2013). *Sport Development: Policy, Process and Practice, third edition*. Routledge.
- Ikhioya, O. (2001). *Functional strategies for effective sports management practices: Guides for sports managers and administrators*. Sports and Leisure Consult.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Κριτική.
- Jeston, J. (2008). High performance management. Process mastery reduces sting of change, complexity. *Industrial Engineer*, 33-37. Ανακτήθηκε από <http://www.ox-bc.com/pdf/high%20performance%20management.pdf>
- Jia, Z., & You, M. (2009). The comparative study on the organizational structure of department of public sports and physical education in China and America. *2009 ISECS International Colloquium On Computing, Communication, Control, And Management*.
- Jones, I., & Gratton, C. (2004). *Research methods for sports studies*. Psychology Press.
- Karp, T. (2003). Socially responsible leadership. *Foresight*, 5(2), 15-23.
- Kidd, B. (2008). A new social movement: Sport for development and peace. *Sport in Society*, 11(4), 370-380.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1968). *Principles of management; an analysis of managerial functions*. McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kumar, R. (2008). *Research methodology*. APH Publishing.
- Καθημερινή. (2005). Έρευνα της KPMG σκιαγραφεί το προφίλ του Έλληνα ηγέτη. Ανακτήθηκε από <http://www.kathimerini.gr/232365/article/oikonomia/epixeirhseis/ereyna-ths-kpmg-skiagrafei-to-profil-toy-ellhna-hgeth>
- Καμπίτσας, Χ. (2004). *Η Έρευνα Στις Αθλητικές Επιστήμες*. Τσιαρτσιάνης Αθανάσιος & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Καραπιστόλης, Δ. (2005). *Ανάλυση δεδομένων και έρευνα αγοράς*. ΑΝΙΚΟΥΛΑ.

- Κεραμιδάς, Α. (2003). *ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Laborde, S., Dosseville, F., & Allen, M. (2015). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 26(8), 862-874.
- Lapan, S., Quartaroli, M., & Riemer, F. (2012). *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*. John Wiley & Sons.
- Lee, M. (2001). Moscow youth games, a survey of importance. *Journal of International Council of Health and Physical Education Recreation Sports and Dance*, 37(3), 45-49.
- Levicki, C. (1996). *The Strategy Workout: Journey to the Heart of Your Business*. Pitman.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Loewe, P., & Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy & Leadership*, 34(1), 24-31.
- Luckman, J., Mackenzie, M., & Stringer, J. (1969). *Management policies for large ward units (No. 1)*. Institute for Operational Research.
- Massie, J. (1979). *Essentials of management*. Prentice-Hall.
- Mauthner, M., Birch, M., Jessop, J., & Miller, T. (2002). *Ethics in Qualitative Research*. SAGE.
- McGuinness, T., & Morgan, R. (2000). Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs. reality. *Strategic Change*, 9(4), 209-220.
- Methodological Centre for Vocational Education and Training. (2008). *Study of Sports Sector. Research report on skill needs*. Vilnius.
- Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539-560.
- Miller, D., Friesen, P., & Mintzberg, H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mumford, V., Inungu, J., Johnson, J., & Smith, S. (2019). Service learning in sport management: a community health projec. *The Sport Journal*, 11(2). Ανακτήθηκε από <http://thesportjournal.org/article/service-learning-in-sport-management-a-community-health-project/>
- Μαγκλιβέρας, Δ. (1997). *Δημόσιες σχέσεις*. Παπαζήσης.
- Μανιάτης, Π. (2005). *Το μάνατζμεντ διαμέσου της πρακτικής*. ΔΗΜΑΚΑΡΑΚΟΥ.
- Μαντζάρης, Γ. (2011). *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. COPY CITY ΕΠΕ.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Μπένου.
- Naidoo, P., Coopoo, Y., & Surujlal, J. (2015). Perceived leadership styles of sport administrators and the relationship with organisational effectiveness. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 11, 167-181.
- Neale, S., Spencer-Arnell, L., & Wilson, L. (2009). *Emotional Intelligence Coaching: Improving Performance for Leaders, Coaches and the Individual*. Kogan Page.

- Nevarez, C., Penrose, R., & Padron, E. (2013). *Leadership Theory and the Community College: Applying Theory to Practice*. Stylus Publishing.
- Nichols, G. (2016). *Volunteers in Sport: International perspectives*. Routledge.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE.
- Ναυτικός Όμιλος Βουλιαγμένης. (2019). Η Ιστορία του Ν.Ο.Β. Ανακτήθηκε από <http://www.nov.gr/%CE%B7-%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BD-%CE%BF-%CE%B2/>
- Νικολαΐδου, Σ. (2015). *Μελέτη της οργανωτικής δομής των ελληνικών αθλητικών οργανισμών στην τοπική αυτοδιοίκηση*. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Olympiacos SFP. (2019). Timeline news. Ανακτήθηκε από <https://www.olympiacos.sfp.gr/el/timeline>
- O.A.K.A. (2014). Εθνικό Κέντρο Αθλητικών Ερευνών – Εργομετρικό Κέντρο. Ανακτήθηκε από <http://www.oaka.com.gr/%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9%CE%BE%CE%B7-%CE%B1%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%84%CF%8E%CE%BD/%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BA%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF-%CE%B1%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CF%8E%CE%BD/>
- Ο.Φ.Η. (2019). Η ιστορία του ΟΦΗ. Ανακτήθηκε από <http://www.ofi1925.gr/el/%CE%BF%CF%86%CE%B7-12/%CE%B7-%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BF%CF%86%CE%B7-14>
- Parent, M., Olver, D., & Seguin, B. (2009). Understanding Leadership in Major Sporting Events: The Case of the 2005 World Aquatics Championships. *Sport Management Review*, 12(3), 167-184.
- Parris, D., & Peachey, J. (2012). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Peachey, J., & Burton, L. (2016). Servant Leadership in Sport for Development and Peace: A Way Forward. *Quest*, 69(1), 125-139.
- Peachey, J., Zhou, Y., Damon, Z., & Burton, L. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587.
- Pearman, R. (2011). The Leading Edge: Using Emotional Intelligence to Enhance Performance. Ανακτήθηκε από <https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-leading-edge-using-emotional-intelligence-to-enhance-performance>
- Pedersen, P., Parks, L., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). *Contemporary sport management*. Human Kinetics.
- Polychroniou, P. (2008). Transformational leadership and work motivation in modern organizations. *Advances in Management*, 1(3), 9-12.
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. & Gamble, L. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. Wiley & Sons.
- ΠΑΕ ΠΑΣ Γιάννινα. (2019). Χρονολόγιο - Γεγονότα. Ανακτήθηκε από <https://pasgiannina.gr/istoria/%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CE%B3%CE%B5%CE%B3%CE%BF%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B1/>

- Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος. (2019). Ιστορία. Ανακτήθηκε από <http://panathinaikos1908.gr/istoria.php>
- Πανελλήνιος Γυμναστικός Σύλλογος. (2019). Ιστορικό Συλλόγου. Ανακτήθηκε από http://www.panellinosac.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=190
- Πανιώνιος Γυμναστικός Σύλλογος Σμύρνης. (2019). Home. Ανακτήθηκε από <https://www.panionios.gr/>
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και Επιχειρήσεων*. Κλειδάριθμος.
- Πατρινός, Δ. (2005). *Μάνατζμεντ II*. Παπαζήση.
- Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ. Μία Εισαγωγική προσέγγιση*. Ζυγός.
- Πρόγραμμα πληροφοριακού γραμματισμού - Ωρίων. (2019). Έρευνα: βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ανακτήθηκε από <http://orion.lib.teithe.gr/index.php?page=writing-r-frame>
- Rahim, M. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy Of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Robbins, S. (1990). *Organizational theory: Structure, Design and applications*. Prentice-Hall.
- Rue, L., & Byars, L. (2009). *Management: Skills and Application*. McGraw-Hill.
- Russell, R. (2005). *Leadership in recreation*. McGraw-Hill.
- Sally, A. (2004). *Human resource management. A contemporary approach*. Finance times Prentice Hall Inc.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1994). Some final thoughts about personality and intelligence. In R. Sternberg & P. Ruzgis, *Personality and intelligence* (pp. 303-318). Cambridge University Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schneider, R. (2013). Emotional Intelligence: The Overlooked Component of Sport Leadership. *The International Journal of Sport and Society*, 3(3), 43-56.
- Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations*. Human kinetics.
- Segaert, B., Theeboom, M., Timmerman, C., & Vanreusel, B. (2012). *Sports governance, development and corporate responsibility*. Routledge.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press.
- Slack, T., & Hinings, B. (1992). Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114-132.
- Slack, T., & Hinings, C. (1987). *The organization and administration of sport*. Sports Dynamics.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Som, R. (1996). *Practical sampling techniques*. Dekker.
- Sotiriadou, K., & Quick, S. (2002). Management processes, organisational structures and contexts in Greek yachting organisations. *International Journal of Sport Management*, 3(4), 290-307.
- Sport24. (2013). Όταν ιδρύθηκε ο Ηρακλής. Ανακτήθηκε από <https://www.sport24.gr/football/ellada/otan-idruthhke-o-hraklhs.2525942.html>

- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sylvester, A. (2016). CREATING WEALTH THROUGH PROFESSIONAL SPORTS MANAGEMENT IN NIGERIA. *Academic Discourse: An International Journal*, 9(1), 299-306.
- Σαλάβου, Ε. (2010). *Μάνατζμεντ: Εταιρικές λειτουργίες*. ROSILI.
- Στεργιούλας, Θ. (2008). *Μεθοδολογία έρευνας με εφαρμογές στην Οργάνωση/διαχείριση του αθλητισμού*. ΤΟΔΑ.
- Thoma, J., & Chalip, L. (2003). *Sport governance in the global community*. Fitness Information Technology.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*. John Wiley & Sons.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. Wiley.
- Timmers, M., Fischer, A., & Manstead, A. (2010). Ability versus vulnerability: Beliefs about men's and women's emotional behaviour. *Cognition and Emotion*, 17(1), 41-63.
- Tolbert, P. (1985). Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 1-13.
- Tollison, M. (2008). Use of management techniques to assess programmers. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 55, 48-55.
- Τερζίδης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση*. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τσακλαγκάνος, Α. (2005). *Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ*. ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ ΑΦΟΙ.
- Ulrich, D. (1987). The Population Perspective: Review, Critique, and Relevance. *Human Relations*, 40(3), 137-151.
- Utopia. (2019). *Η συγγραφή μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης/ επισκόπησης/ review of literature*. Ανακτήθηκε από http://utopia.duth.gr/~xsakonid/index_htm_files/%CE%A3%CF%85%CE%B3%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AE_%CE%B2%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%83%CE%BA%CF%8C%CF%80%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf
- Waicukauski, R. (1982). *Law & Amateur Sports*. Indiana University Press.
- Waldman, D., & Galvin, B. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy Of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Weese, W. (1996). Do Leadership and Organizational Culture Really Matter? *Journal of Sport Management*, 10(2), 197-206.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.
- World Anti-Doping Agency. (2019). World Anti-Doping Agency. Ανακτήθηκε από <https://www.wada-ama.org>
- Zewdie, G. (2012). *THE PRACTICE AND CHALLENGES OF ADMINISTRATION AND COACHING ATHLETICS: FOCUSING ON SOME SELECTED FIRST DIVISION CLUBS IN ADDIS ABABA*. ADDIS ABABA UNIVERSITY.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1972). *Συμβολή εις την ορολογία του management*. Επικοινωνία.
- Ζώης, Κ., & Γαρουφάλης, Κ. (2019). *Οικονομικός Προγραμματισμός Επιχειρήσεων*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

A. ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1. Τι είναι για εσάς ο ερασιτεχνικός αθλητικός οργανισμός;
2. Ποιοι είναι οι στόχοι του Οργανισμού που εκπροσωπείτε; Έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον Αθλητισμό;
3. Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας που διακρίνεται στον Οργανισμό σας;
4. Πιστεύετε ότι η οικονομική κρίση επηρέασε τους στόχους του αθλητικού οργανισμού που εκπροσωπείτε;
5. Το Κράτος είναι ενεργό και δουλεύει υποστηρικτικά στην εξάπλωση του Οργανισμού ή του αθλήματος που εκπροσωπείτε;

B. ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

1. Τι πιστεύετε πως προσφέρουν οι αθλητικές διοργανώσεις στον Αθλητισμό;
2. Θεωρείτε πως οι διοργανώσεις που γίνονται στον Ελληνικό Χώρο πληρούν τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα αγώνων;
3. Θεωρείτε ικανοποιητική την συμμετοχή των αθλητών στους αγώνες που συμμετέχετε είτε ως παράγοντες, αθλητές ή συνεργάτες;
4. Θεωρείτε ότι υπάρχουν οι υποδομές και οι κατάλληλοι χώροι αγώνων για την διεξαγωγή ενός εντυπωσιακού πρωταθλήματος που θα διαφήμιζε το άθλημα, τους αθλητές και τους χορηγούς;
5. Τι πιστεύετε ότι θα έπρεπε να αλλάξει στις αθλητικές διοργανώσεις για να βελτιωθεί το επίπεδο των αγώνων, να εξελιχθεί το άθλημα και να υπάρξει μεγαλύτερη συμμετοχή αθλητών και θεατών;

Γ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΑΘΛΗΜΑΤΩΝ

1. Ποια είναι η κύρια πηγή εσόδων ενός ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού και αν είναι επαρκής για την βιωσιμότητα του οργανισμού σας;
2. Σε τι ποσοστό υπάρχει η χορηγία και η επένδυση ιδιωτικών κεφαλαίων στον Οργανισμό που εκπροσωπείτε και πως μεταφράζεται; Πρόκειται για οικονομική επένδυση στον οργανισμό, σε αθλητές η σε διαφήμιση προϊόντων σε αγώνες;

3. Πόσο εφικτό και πόσο συχνά συμβαίνει μια εταιρεία να χορηγήσει ή να επενδύσει στον Αθλητισμό; Η οικονομική κρίση επηρέασε τις χορηγίες και τις επενδύσεις;
4. Οι ιδιωτικές εταιρείες επενδύουν χρήματα στις Εθνικές Ομάδες;
5. Τι στρατηγικό πλάνο πιστεύετε πως πρέπει να ακολουθήσουν οι αθλητικοί οργανισμοί ώστε να προσελκύσουν νέες επενδύσεις και χορηγίες;

Δ. Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1. Εκτός από τις συνδρομές των μελών και την οικονομική επιχορήγηση του Κράτους σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν άλλοι τρόποι για να ενισχυθεί οικονομικά ένας ερασιτεχνικός αθλητικός οργανισμός;
2. Θα βοηθούσε η πώληση αθλητικού εξοπλισμού; Πωλείται στις μέρες μας από αθλητικά σωματεία αθλητικός εξοπλισμός και αν ναι, είναι ένα από τα βασικά έσοδα ενός αθλητικού σωματείου;
3. Είναι εφικτό και νόμιμο να υπάρξει συνεργασία ενός ιδιωτικού φορέα και ενός ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού;
4. Μπορούν τα ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία να πραγματοποιούν αθλητικές διοργανώσεις με σκοπό την οικονομική τους ενίσχυση;
5. Ποια πιστεύετε είναι η χρυσή τομή μεταξύ ιδιωτικής πρωτοβουλίας και αθλητικών ομοσπονδιών ώστε συναγωνιστικά και όχι ανταγωνιστικά να συνυπάρχουν και να εξελίσσουν τον Αθλητισμό;