

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΩΝ
Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ

ΤΗΣ
ΚΟΡΟΛΗ ΕΛΕΝΗΣ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με κατεύθυνση «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

ΣΠΑΡΤΗ
2016

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Αναπληρωτής Καθηγητής

3ος Επιβλέπων : Ουρανία Βρόντου, Επίκουρος Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) 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: 04/11/2016

Η Δηλούσα

(Υπογραφή)

Copyright © Κορολή Ελένη, 2016

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

Κορολή Ελένη: Οργανωσιακή κουλτούρα και επιχειρησιακή επίδοση στα
γυμναστήρια Ν.Αττικής
(Με την επίβλεψη του καθηγητή κ. Αθανάσιου Κριεμάδη)

Η έννοια μιας κοινής, ισχυρής κουλτούρας θεωρείται ότι είναι ιδανικό για έναν οργανισμό. Το θεωρητικό υπόβαθρο και οι εμπειρικές μελέτες της οργανωσιακής κουλτούρας, οι διάφοροι ορισμοί που έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία, καθώς και οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις και η τυπολογική ταξινόμηση των διαφόρων τύπων κουλτούρας, καθόρισαν το πλαίσιο εφαρμογής της συγκεκριμένης έρευνας. Ο ρόλος της λειτουργικής οργανωσιακής κουλτούρας είναι σημαντικός στο σχεδιασμό και την επιτυχή εισαγωγή αλλαγών σε έναν οργανισμό, για την προσέγγιση της επιχειρηματικής αριστείας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα απαιτητικό σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιχειρησιακής επίδοσης. Το βαθμό στον οποίο οι λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας, διαχείριση της αλλαγής, επίτευξη στόχων, επικέντρωση στον πελάτη, συντονισμός ομαδικής εργασίας και ισχυρή κουλτούρα επιδρούν στην επιχειρησιακή επίδοση ενός οργανισμού. Στη διεξαγωγή της έρευνας συμμετείχαν εργαζόμενοι σε διάφορες θέσεις στη διοίκηση και μη, των ιδιωτικών γυμναστηρίων του Ν. Αττικής. Η εργασία παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης των δεδομένων, τον εντοπισμό και την εξεύρεση λύσεων σχετικά με τα οργανωτικά προβλήματα και την επίδοση των γυμναστηρίων. Οι συγκεκριμένες αθλητικές επιχειρήσεις διαθέτουν μια υψηλή οργανωσιακή κουλτούρα, χωρίς όμως να καταφέρνουν να διαχειριστούν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον τους.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: *Οργανωσιακή κουλτούρα, γυμναστήρια, επιχειρησιακή επίδοση.*

ABSTRACT

Koroli Eleni: Organizational culture and business performance in fitness clubs of the Attica District

(Under the supervision of professor Mr.Athanasios Kriemadis)

The meaning of a common, strong culture is considered to be ideal for the organization. The theoretical background and the empirical studies of the organizational culture, the different definitions suggested in the bibliography, as well as the main theoretical approaches and the typological classification of the different types of culture, defined the conceptual framework of this specific survey. The role of the functional organizational culture is very important in the designing and successful introduction of changes in an organization, for the approach to business excellence in an ever changing and highly demanding, modern, competitive environment. This master addresses the issue of the organizational culture and the business performance. The extent that the functions of the organizational culture, managing change, achieving goals, customer orientation, coordinated teamwork, and strong culture has an impact on business performance of an organization. In the conduction of the survey participated employees of different places of the administration (and not only) of the private Gyms of the Attica District. The paper presents the results of a quantitative analysis of the data, the detection and finding solutions regarding the organizational problems and performance of the Gyms. These specific athletic businesses are qualified with a high organizational culture without however being able to manage and adjust to the significant changes of their environment. The coordinated teamwork and the degree of adaptation of gyms in the changes in the business environment are the most important factors determining the satisfaction of the strains for the performance of their businesses.

KEY WORDS: *Organizational Culture, Gyms, Business Performance*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	xii
Κεφάλαιο	
I.ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Η αναγκαιότητα και ο σκοπός της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας.....	2
Ερευνητικά ερωτήματα.....	3
Λειτουργικοί ορισμοί.....	4
Θεωρητικό πλαίσιο.....	5
II.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
Λειτουργικότητα και ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας.....	6
Οι οπτικές της κουλτούρας στην έρευνα.....	8
Η έννοια της υποκουλτούρας.....	12
Τύποι οργανωτικής κουλτούρας.....	13
Ισχυρή κουλτούρα.....	17
III.ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
Οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση εργασίας.....	21
Οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση πελατών.....	24
Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία.....	26
Οργανωσιακή κουλτούρα και επίδοση οργανισμού.....	27
Οργανωσιακή κουλτούρα και εικόνα του οργανισμού.....	29
IV.ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	
Οργανωσιακή κουλτούρα στους αθλητικούς οργανισμούς.....	32
Η έρευνα στους αθλητικούς οργανισμούς.....	33

Οργανωσιακή κουλτούρα και ποικιλομορφία αθλητικών οργανισμών.....	36
V.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT QUESTIONNAIRE (OCAQ)...	39
Μεθοδολογία.....	45
Επεξεργασία των δεδομένων.....	47
Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης.....	47
Αποτελέσματα.....	48
Συζήτηση και συμπεράσματα.....	75
Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	
1.Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	93
2.Πίνακες κατανομής συχνοτήτων των επιμέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας.....	93
3.Πίνακας κατανομής συχνοτήτων συνολικής «οργανωσιακής κουλτούρας».....	97
4.Πίνακας κατανομής συχνοτήτων επιχειρησιακής επίδοσης.....	99

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Μοντέλο Schein, της οργανωτικής κουλτούρας.....	10
Σχήμα 2: Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών.....	15

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: OCAQ Norms.....	44
Πίνακας 2:Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «διαχείριση της αλλαγής».....	48
Πίνακας 3: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «επίτευξη των στόχων»	49
Πίνακας 4:Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «συντονισμός ομαδικής εργασίας».....	50
Πίνακας 5:Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «προσανατολισμό στον πελάτη».....	51
Πίνακας 6: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «ισχυρή κουλτούρα».....	52
Πίνακας 7: Συνολικά αποτελέσματα «οργανωσιακής κουλτούρας».....	54
Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά των λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας.....	54
Πίνακας 9:Περιγραφικά στατιστικά του συνολικού βαθμού οργανωσιακής κουλτούρας.....	54
Πίνακας 10:Συσχέτιση των επιμέρους λειτουργιών με τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα.....	61
Πίνακας 11: Πίνακας κατανομής μέσου όρου και τυπικής απόκλισης «επίδοσης»..	62
Πίνακας 12: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς της συνολικής «επίδοσης»...	62
Πίνακας 13: Συσχέτιση των επί μέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας με τον συνολικό δείκτη ικανοποίησης από την επίδοση των γυμναστηρίων.....	64
Πίνακας 14: Συσχέτιση μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».....	65
Πίνακας 15: Συσχέτιση μεταβλητών «επίτευξη των στόχων» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».....	66
Πίνακας 16: Συσχέτιση μεταβλητών «συντονισμός ομαδικής εργασίας» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».....	66
Πίνακας 17: Συσχέτιση μεταβλητών «επικέντρωση στον πελάτη» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».....	67
Πίνακας 18: Συσχέτιση μεταξύ της λειτουργίας «επικέντρωση στον πελάτη» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».....	67

Πίνακας 19: Συσχέτιση των μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».....	68
Πίνακας 20: Συσχέτιση μεταβλητών «επίτευξη των στόχων» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».....	68
Πίνακας 21: Συσχέτιση μεταβλητών «συντονισμός ομαδικής εργασίας» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».....	69
Πίνακας 22: Συσχέτιση μεταβλητών «επικέντρωση στον πελάτη» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».....	69
Πίνακας 23: Συσχέτιση μεταβλητών «ισχυρή κουλτούρα» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».....	70
Πίνακας 24: Συσχέτιση μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».....	70
Πίνακας 25: Συσχέτιση μεταβλητών «επίτευξη των στόχων» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».....	71
Πίνακας 26: Συσχέτιση μεταβλητών «επικέντρωση στους πελάτες» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».....	71
Πίνακας 27: Συσχέτιση μεταβλητών «ισχυρή κουλτούρα» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».....	72
Πίνακας: 28: Συνοπτικός πίνακας συσχέτισης των επιμέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας με τους επιμέρους άξονες της επιχειρησιακής επίδοσης.....	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Ραβδόγραμμα 1: Κατανομή συχνοτήτων «φύλου».....	56
Ραβδόγραμμα 2: Κατανομή συχνοτήτων «εκπαίδευση».....	57
Ραβδόγραμμα 3: Κατανομή συχνοτήτων «Θέση στο γυμναστήριο».....	57
Ραβδόγραμμα 4: Κατανομή συχνοτήτων «εργασιακή εμπειρία».....	58
Ραβδόγραμμα 5: Κατανομή συχνοτήτων «μέγεθος γυμναστηρίου (μέλη)».....	59
Ραβδόγραμμα 6: Κατανομή συχνοτήτων «μέγεθος γυμναστηρίου (τ.μ.)».....	59

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Ιστόγραμμα 1: Κατανομή της αξιολόγησης της λειτουργίας «διαχείριση της αλλαγής».....	49
Ιστόγραμμα 2: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «επίτευξη των στόχων».....	50
Ιστόγραμμα 3: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «συντονισμός της ομαδικής εργασίας».....	51
Ιστόγραμμα 4: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «προσανατολισμό στον πελάτη».....	52
Ιστόγραμμα 5: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «ισχυρή κουλτούρα».....	53
Ιστόγραμμα 6: Κατανομή της συνολικής αξιολόγησης της «οργανωσιακής κουλτούρας».....	55
Ιστόγραμμα 7: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «επίδοση».....	63

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Κατανομή της διασποράς μεταξύ των μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».....74

Διάγραμμα 2: Κατανομή της διασποράς μεταξύ των μεταβλητών «συντονισμός ομαδικής εργασίας» και «ικανοποίηση από την επίδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές».....74

Ι.ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κατάρρευση του συστήματος σταθερών ισοτιμιών του Bretton Woods στο διεθνές εμπόριο, και του φορντικού μοντέλου που βασιζόταν στην τυποποιημένη μαζική παραγωγή και κατανάλωση, συνέβαλλαν στην εμφάνιση ενός νέου τρόπου οργάνωσης των επιχειρήσεων, με βάση την ευελιξία στην παραγωγή και τη διάθεση (Piore & Sabel, 1984). Η αποκαλούμενη «ευέλικτη παραγωγή» ή σύστημα «ευέλικτη επιχείρηση» επέβαλε την ανάγκη δημιουργίας και ενίσχυσης της συνεργασίας των επιχειρήσεων με τα ερευνητικά ινστιτούτα και τα πανεπιστήμια, σαν βασικό της χαρακτηριστικό. Στο "φορντικό" παρελθόν οι βιομηχανίες και τα πανεπιστήμια είχαν ξεχωριστά πεδία δραστηριοτήτων, και αρκετά διαφορετικούς και ξεχωριστούς ρόλους μέσα στο κοινωνικο-οικονομικό σύστημα (Kriemadis & Pelagidis, 2012).

Το νέο «ευέλικτο πρότυπο», η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής και της τεχνολογίας αύξησαν τις απαιτήσεις για εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων έχουν συντελέσει τόσο οι γνώσεις και οι δεξιότητες των στελεχών, η ομαδική εργασία ή η εικόνα που οι ίδιες προβάλλουν στην αγορά, όσο και άλλες παράμετροι, όπως η διαμορφωμένη οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης ή οι ηγετικές ικανότητες στελεχών της.

Στο έντονα ανταγωνιστικό διεθνές πεδίο, η οργανωτική ποιότητα και η κουλτούρα της επιχείρησης είναι παράγοντες επιτυχίας. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ως σημαντικός φορέας σε μια ποικιλία επιχειρήσεων και θεσμικών οργάνων παρουσιάζει το ενδιαφέρον και την υποστήριξη πολλών ερευνητών (Carmeli & Tishler, 2004; Chan, Shaffer & Snape, 2004; Hoogervorst, van der Flier, & Koopman, 2004; Hoye & Kappelides, 2004; Lok & Crawford, 1999; MacIntosh & Doherty, 2005; McAleese & Hargie, 2004; Sadri & Lees, 200;· Scott, Manion, Davies & Marshall, 2003; Smith & Shilbury, 2004). Η έρευνα σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα εισήχθη στην οργανωτική ανάλυση στα τέλη της δεκαετίας του 1970 (Harris & Ogbonna, 1999; Martin & Meyerson, 1988; Pettigrew, 1979; Trice & Beyer, 1984) από την άποψη ότι είναι ίσως από τα πιο ισχυρά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ή όχι οργανισμού. Μέχρι σήμερα, η έννοια της οργανωσιακής

κουλτούρας έχει οριστεί, συγκεκριμενοποιηθεί και αναλυθεί με διαφορετικούς τρόπους από τους ερευνητές. Αυτό δεν αποτελεί έκπληξη δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνθετο φαινόμενο (Alvesson, 2002).

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Το 1954, ο Drucker διατύπωσε την έννοια του μάρκετινγκ, που αποτελούσε την εικόνα του οργανισμού όπως αυτή είχε διαμορφωθεί στα μάτια των πελατών. Το μάρκετινγκ μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας, τοποθετούσε τον πελάτη στο κέντρο του οργανισμού, καθώς ένα σύνολο πεποιθήσεων και αξιών, υιοθετούνταν στη λειτουργία και τη στρατηγική του (Deshpande & Webster, 1989). Οι Ouchi & Wilkins (1985) διαπίστωσαν ότι οι κοινωνιολόγοι στα μέσα της δεκαετίας του 1970 δεν τους βοηθούσαν πάντα να κατανοήσουν τις διαφορές ανάμεσα στους στόχους και τα αποτελέσματα της στρατηγικής των οργανισμών. Άρχισε έτσι ν' αναπτύσσεται το ενδιαφέρον για την κουλτούρα, όπως αυτή ενσωματώνεται στην λειτουργία των παραδοσιακών μοντέλων των οργανισμών.

Σε πρόσφατες μελέτες σύγκρισης αμερικάνικων εταιριών με αυτές ευρωπαϊκών, ιαπωνικών και ασιατικών ανταγωνιστών, σχετικά με την υλοποίηση των στρατηγικών και των επιδόσεών τους, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η έννοια της κουλτούρας, ήταν η πιθανή εξήγηση για τις διαφορές στην ανταγωνιστική αποτελεσματικότητά τους (Pascale & Athos, 1981). Έτσι συμπέραναν ότι τα μοντέλα των οργανισμών που περιλάμβαναν την κουλτούρα σαν οργανωτική μεταβλητή, είχαν καλύτερες επιδόσεις.

Η έρευνα με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ευκαιρία για διευκρίνιση, διεύρυνση και εμπάθυνση του αθλητισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να προσθέσει στο σώμα των γνώσεων και πρακτικών στον τομέα του αθλητισμού. Επιπλέον, είναι απαραίτητη για τη διερεύνηση των διαδικασιών της διαμόρφωσης και θεσμοθέτησής της. Οι οργανισμοί δεν είναι οντότητες, αλλά κοινωνικά φαινόμενα, που σχηματίζονται μέσω της ανθρώπινης έκφρασης στην καθημερινή ζωή. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι διαδικαστική, που προκύπτει από τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις των ατόμων, και μπορεί να είναι διαχρονική, δυναμική και προσβαλλόμενη (Bonder et al., 2004; Girginov, 2010).

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στην εξέταση της ποιότητας της οργανωσιακής κουλτούρας των γυμναστηρίων του Ν. Αττικής, καθώς θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος της επιχειρηματικής αριστείας και ανταγωνιστικότητας. Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν οι άνθρωποι που εργάζονται στις συγκεκριμένες αθλητικές επιχειρήσεις. Ο εντοπισμός ενός γενικού πλαισίου ιδεών και απόψεων που μοιράζονται τα άτομα στο επαγγελματικό τους περιβάλλον και το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται, αλλά και την επιχειρησιακή επίδοση του οργανισμού γενικότερα. Θα εξεταστεί κατά πόσον οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μια λειτουργική οργανωσιακή κουλτούρα, που παρέχει μια σταθερή βάση για την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστική υπεροχή. Θα προταθούν αναγκαίες πολιτικές ώστε τα γυμναστήρια του Ν. Αττικής να ξεπεράσουν οργανωτικά προβλήματα και να προσεγγίσουν την επιχειρηματική αριστεία.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη είναι τα ακόλουθα:

α) Ποιά είναι η ποιότητα της οργανωσιακής κουλτούρας στα ιδιωτικά γυμναστήρια του Ν.Αττικής.

β) Ποιές από τις πέντε βασικές λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας, *διαχείριση της αλλαγής, επίτευξη στόχων, συντονισμός ομαδικής εργασίας, επικέντρωση στον πελάτη και ισχυρή κουλτούρα* υπερτερούν και ποιές υπολείπονται.

γ) Ποιό το επίπεδο της επιχειρησιακής επίδοσης των γυμναστηρίων σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

δ) Αν υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ των λειτουργιών που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα και της επιχειρησιακής επίδοσης των συγκεκριμένων αθλητικών οργανισμών.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η *διαχείριση της αλλαγής* είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα. Αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα, στις πολιτικές, στα οργανωτικά σχήματα, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις δραστηριότητες. Λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της αγοράς και των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας, η διαχείριση αλλαγών επιβάλλεται στη στρατηγική διαχείριση (Ttzavaras, 2013).

Επίτευξη Στόχων: Κάθε επιχείρηση (ή οργανισμός) έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξη της. Στόχος της επιχείρησης είναι μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει, ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τους λόγους για τη δημιουργία της, η επίτευξη όμως αυτών αποτελεί παράλληλα τον όρο για την επιβίωσή της. Ο βαθμός της επίτευξης αυτών των στόχων σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Καγκαράκη, Α., 2007).

Ομαδική Εργασία: Μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του ορισμού είναι οι άνθρωποι, η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και οι κοινόι στόχοι. Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκή φροντίδα των επιχειρήσεων καθώς η αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων θεωρείται προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας της επιχείρησης. Ο συγκερασμός των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας των εργαζομένων κρίνεται αναγκαίος για την ευρύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση κάθε προβλήματος, τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων και την εύρεση των βέλτιστων για την επιχείρηση λύσεων (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Επικέντρωση στον Πελάτη: Η επικέντρωση του οργανισμού στον πελάτη είναι «ένα σύνολο πεποιθήσεων που τοποθετεί πρώτο το συμφέρον του πελάτη, χωρίς να αποκλείονται και όλα τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη όπως ιδιοκτήτες, διευθυντές και υπάλληλοι, προκειμένου να αναπτυχθεί μια μακρόχρονη επικερδής επιχείρηση» (Hartline, Maxham, & McKee, 2000). «Το ενδιαφέρον των οργανισμών για τις παλαιότερες, τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, τα θέλω και τις προσδοκίες τους, η δέσμευση τους να τις κατανοήσουν και να τις ικανοποιήσουν με δυναμικό τρόπο στοχεύοντας στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη» (Bartley et.al.,2007). Ο ολικός προσανατολισμός του οργανισμού προκειμένου να αναπτύξει ικανότητες και

διευρυμένες υπηρεσίες που ικανοποιούν τις προσδοκίες και τα θέλω του πελάτη (Korunka et.al.,2007).

Επιχειρησιακή Επίδοση: Η επιχειρησιακή επίδοση είναι μέρος της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και σημαντικό στοιχείο ελέγχου του στρατηγικού management. Η αξιολόγηση της προσεγγίζεται από οικονομικούς και λειτουργικούς (μη οικονομικούς) δείκτες και από την σύγκριση των διαθέσιμων στοιχείων (McDougall, P. P., & Oviatt, B. M.,1996).

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ο τύπος, το δυναμικό πρότυπο και η δύναμη της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρούνται σημαντικές διαστάσεις για τη μελέτη της, προκειμένου να μετρηθεί με ακρίβεια η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, επιτρέποντας την εσωτερική του ολοκλήρωση και τις εξωτερικές προσαρμογές του (Weese,1995). Στην πραγματικότητα, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θεωρηθεί ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας για τη διερεύνηση της συνολικής οργανωτικής αποτελεσματικότητας, δηλαδή τη διαχείριση της αλλαγής, την ομαδική εργασία ,την επικέντρωση στον πελάτη και την επίτευξη των στόχων. Η οικοδόμηση ισχυρής κουλτούρας έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει και τα ατομικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, τη δέσμευση και την ηθική συμπεριφορά (Deal & Kennedy, 1982; Lund, 2003; Sosa & Sagas, 2006). Η εμπειρική έρευνα για την εξέταση της επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας σε αυτά τα επιμέρους αποτελέσματα δεν είναι εκτεταμένη (Schein, 1992; Sheridan, 1992).

Π.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο όρος κουλτούρα προέρχεται εκ του λατινικού cultura (<colere), εμφανίστηκε πριν από τον όρο πολιτισμό και σημαίνει την καλλιέργεια του πνεύματος, την παιδεία αλλά και το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός κοινωνικού συνόλου. Οι επιστήμες της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας, εμπνεόμενες από τη γερμανική kultur, θα προτιμήσουν τη χρήση της λέξης *κουλτούρα* από τον *πολιτισμό* (civilization), γιατί δίνει προτεραιότητα στην ιδέα της μοναδικότητας και της ενότητας μιας δεδομένης κοινωνίας. Ο όρος κουλτούρα έχει πολλούς ορισμούς γιατί αποτελεί μια σύνθετη έννοια με πολλές παραμέτρους. Ο Scott (1997) και οι Doherty και Chelladurai (1999) αναφέρουν έναν ορισμό με βάση τον αθλητισμό. Ωστόσο, ο Schein, 1985, Schein, 1990, Schein, 1992 και Schein, 2004 ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως «ένα πρότυπο των κοινών βασικών παραδοχών που η ομάδα έμαθε, καθώς έλυσε τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, που έχει δουλέψει αρκετά καλά για να θεωρηθεί έγκυρο και, ως εκ τούτου, διδάσκεται σε νέα μέλη, όπως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται, και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα».

Ο Handy (1981) υποστηρίζει ότι : « Η κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε, κάτι που το συναισθανόμαστε ... ». Ο Bridget (1992) παρατήρησε ότι υπάρχουν διαφορές στη χρήση του όρου από τους ανθρωπολόγους από ότι στους οργανισμούς. Η κουλτούρα στο λεξικό «American Heritage Dictionary» ορίζεται ως τα πρότυπα συμπεριφοράς, οι τέχνες, οι πεποιθήσεις, τα έθιμα, οι θεσμοί, και τα άλλα προϊόντα της ανθρώπινης εργασίας και της σκέψης σε σχέση με ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ή μια κοινωνική ομάδα ή το σύνολο μιας κοινωνίας. Το σύνολο των στάσεων και συμπεριφορών που κυριαρχούν και χαρακτηρίζουν μια ομάδα ή οργάνωση (εταιρική κουλτούρα). Σύμφωνα με τον Lim (1995) ο όρος αναφέρεται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών που κυριαρχούν σε μια κοινωνία. Ο Uttal (1983) ορίζει την κουλτούρα ως «σύστημα των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που αλληλεπιδρούν με

τους ανθρώπους του οργανισμού, τις οργανωτικές δομές και τα συστήματα ελέγχου ώστε να προκύψουν κανόνες συμπεριφοράς».

Η κουλτούρα είναι μια δύσκολη έννοια για να προσδιοριστεί και να αξιολογηθεί γιατί είναι αποτέλεσμα διαφόρων κοινωνικών διαδικασιών μεταξύ των μελών ενός οργανισμού (Geertz, 2000 ; Martin, 2002). Αυτή η συλλογική διαδικασία περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση για το τι ενέργειες, ιδέες, και στοιχεία νοούνται στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας ομάδας. Όταν υπάρχει συναίνεση σχετικά με αυτές τις έννοιες, που συνδέονται μεταξύ τους οι Trice και Beyer (1993) τις αποκαλούν ιδεολογίες. Ιδεολογίες είναι μια ισχυρή πολιτιστική βάση, διότι δεσμεύουν τα μέλη των οργανισμών μεταξύ τους και τους βοηθούν να εκπληρώσουν τους ρόλους τους στον οργανισμό (Martin, 2002; Martin & Siehl, 1983; Trice & Beyer, 1993). Ως μέλη της ομάδας εκτελούν τους ρόλους τους σύμφωνα με το επικρατούν στυλ ή έθιμο. Οι ιδεολογίες αυτές γίνονται σχέδια, οδηγούνται στο υποσυνείδητο των μελών και θεωρούνται δεδομένες, ως κοινές παραδοχές (Schein, 2004). Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται το πρότυπο των βασικών παραδοχών που καθοδηγεί την οργανωτική συμπεριφορά των μελών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα συνήθως περιγράφει την ουσία μιας οργάνωσης και αποτελεί τον οδηγό συμπεριφοράς του εργαζόμενου (Martin, 1992; Schein, 1992). Επιπλέον, ο Schein (1991) ανέφερε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως οι ευρύτερα κοινές αξίες και παραδοχές που είναι βαθιά ριζωμένες σε έναν οργανισμό, προσφέροντας ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, κατευθυντήριες γραμμές και κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των μελών. Επίσης, αντιλαμβάνεται την οργανωσιακή κουλτούρα σαν ένα σύνολο επιτυχημένων συνταγών του παρελθόντος που επέτρεψαν, μια ομάδα ανθρώπων να επιβιώσουν μέσα από εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές και να διατηρήσουν την εσωτερική συνοχή τους (Schein, 1992). Ο παραπάνω ορισμός μας επιτρέπει να εξετάσουμε τον οργανισμό σαν σύνολο ή την κάθε ομάδα εργαζομένων και στελεχών ξεχωριστά. Οι Zammuto και Krakower (1991) ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως τα πρότυπα, τις αξίες και τις ιδέες σε έναν οργανισμό που διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αναφέρεται στο βαθύ και πολύπλοκο σύνολο των κανόνων και των αξιών ενός οργανισμού που επηρεάζει έντονα τα οργανωτικά μέλη (Champroux, 1996). Οι Terpstra & David (1991), την περιγράφουν ως «το σύνολο των συμβόλων της μάθησης και της ομαδικότητας που παρέχει ένα σύνολο προσανατολισμών για τα μέλη της». Ενώ ο De Mooy (1998) την αναφέρει ως «η κόλλα» που ενώνει τους ανθρώπους μεταξύ τους,

και ο Parker (2000) ορίζει ότι παρέχει μια ταυτότητα στον οργανισμό και στα μέλη του. Επιπλέον, ο Geertz (1973) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μοναδική θεωρία της κουλτούρας.

Οι μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει μικρή συναίνεση στο πώς η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται και καθίσταται λειτουργική στον αθλητισμό. Ο Martin (2002) προτείνει ότι ο ορισμός και η εννοιολόγηση της κουλτούρας δεν μπορεί να διαχωριστεί από το πώς αυτός καθίσταται λειτουργικός κατά την επιλογή και συλλογή των δεδομένων. Για τη συλλογή δεδομένων στους αθλητικούς οργανισμούς, οι ερευνητές έχουν μελετήσει διάφορα είδη έκφρασης της κουλτούρας.

ΟΙ ΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Το φαινόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας περιγράφεται από τους Taylor, Irvin, και Wieland (2006) ως « πεδίο μάχης ανταγωνιστικών παραδειγμάτων που επιδρά στο πώς οι ερευνητές προσδιορίζουν εννοιολογικά τα φαινόμενα, χρησιμοποιούν μεθόδους για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων, και παρουσιάζουν τα ευρήματά τους ». Ο Martin (2002) προτείνει στοιχεία που συνοψίζουν το περιεχόμενο οποιουδήποτε προφίλ κουλτούρας: το ερευνητικό μοντέλο και οι μέθοδοι, η προοπτική για τον ορισμό και την λειτουργικότητα της κουλτούρας και το ερευνητικό ενδιαφέρον της μελέτης. Οι Denzin και Lincoln (2005) ορίζουν ένα μοντέλο ως «ένα βασικό σύνολο των πεποιθήσεων που καθοδηγούν τη δράση». Ο κάθε οργανισμός έχει μια κουλτούρα και υπάρχει μια αντικειμενική πραγματικότητα για την κουλτούρα, η οποία μπορεί να μετρηθεί και να αποδοθεί στον οργανισμό. Η κουλτούρα, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια μεταβλητή όπως άλλες πτυχές της οργανωτικής λειτουργίας, η ικανοποίηση από την εργασία ή η δέσμευση των εργαζομένων. Επίσης γίνεται αντιληπτή μέσω της μέτρησης (ερωτηματολόγια) και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού (Smircich, 1983). Επιπλέον έχουν διατυπωθεί εναλλακτικές παραδειγματικές προσεγγίσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα όπως ο κοινωνικός κονστρουκτιβισμός, ο μεταδομισμός ή το πλαίσιο του κριτικού ρεαλισμού (Guba, 1990), που χρησιμοποιούν συχνά ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων, όπως παρατήρηση, έρευνα δράσης και εθνογραφία. Οι εναλλακτικές παραδειγματικές προσεγγίσεις μπορεί να αντιληφθούν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ρύθμιση, με

την οποία η συμπεριφορά, οι κοινωνικές εκδηλώσεις, οι θεσμοί και οι διαδικασίες γίνονται κατανοητές και αντιληπτές (Alvesson, 2002).

Σύμφωνα με τον Schein η οργανωσιακή κουλτούρα έχει 3 επίπεδα:

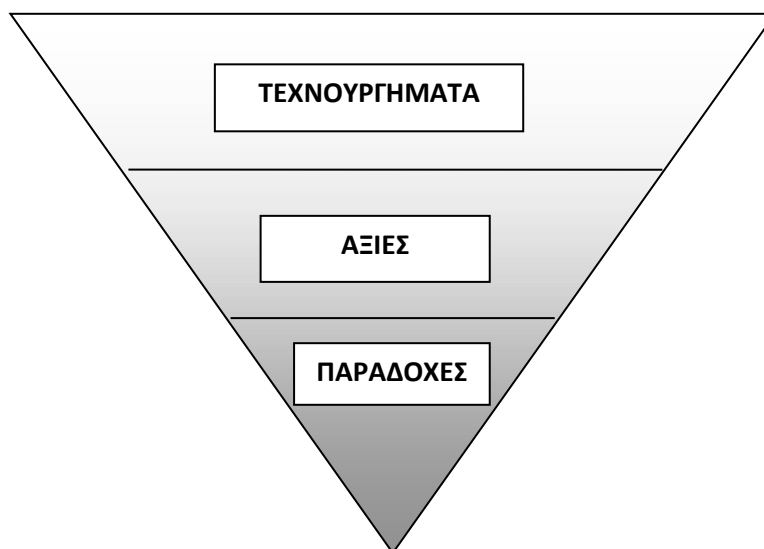
1. «Προϊόντα Τέχνης» ή τεχνουργήματα (Artefacts): Αυτά είναι τα στοιχεία εντοπίζονται στην επιφάνεια και είναι ορατά. Υποδηλώνουν εκείνες τις πτυχές που μπορούν να διακριθούν με ευκολία: γλώσσα, τεχνολογία, προϊόντα, φυσικό περιβάλλον, τρόπος ένδυσης, τρόποι συμπεριφοράς, σύμβολα, μασκότ, τραγούδια αγώνα, καθώς και εγκαταστάσεις. Τα τεχνουργήματα αποτελούν την πιο επιφανειακή βαθμίδα του μοντέλου Schein (1993). Παρά το γεγονός ότι είναι εύκολο να τα αντιλαμβανόμαστε, υποκείμενες έννοιες που συνδέονται με αυτά τα αντικείμενα δεν είναι πάντα σαφείς. Σαν αποτέλεσμα τα τεχνουργήματα προσφέρουν μια ελλιπή ή ανακριβή εικόνα της οργανωσιακής κουλτούρας .

2. Αξίες που έχουν υιοθετηθεί (Espoused Values): Αυτές εντοπίζονται κάτω από τα «προϊόντα τέχνης» και αφορούν συνειδητές στρατηγικές, ιδεολογίες, στόχους και φιλοσοφίες. Δεν είναι ορατές αλλά είναι συνειδητές. Αναφέρονται στους «κανόνες που παρέχουν τις αρχές λειτουργίας με τις οποίες τα μέλη οδηγούν τη συμπεριφορά της ομάδας τους » (Schein,1993). Συχνά οι αξίες αυτές εμφανίζονται στη δήλωση αποστολής ενός οργανισμού δηλώνοντας τις επιθυμίες και παρέχοντας μια ένδειξη της σημασίας αυτών των επιθυμιών. Οι ευαγγελιζόμενες αξίες και τα τεχνουργήματα συχνά συμπίπτουν, αλλά μπορεί να εξακολουθούν να περιγράφουν ανακριβώς την οργανωσιακή κουλτούρα. Δεν είναι ασυνήθιστο για έναν οργανισμό να δρα σε πλήρη αντίθεση με τις δεδηλωμένες πεποιθήσεις και αξίες του (Bolman & Deal, 2003; Schein,1993). Για την καλύτερη πρόσβαση της οργανωσιακής κουλτούρας, οι βασικές παραδοχές πρέπει να αποκαλυφθούν.

3. Βασικές Παραδοχές (Basic Assumptions): Αυτές αποτελούν τη βάση της κουλτούρας της εταιρείας και δεν μπορούν να διακριθούν εύκολα γιατί υπάρχουν σε ένα επίπεδο μη συνειδητό. Είναι επίσης, η βάση πάνω στην οποία εξετάζεται η οργανωσιακή συμπεριφορά, καθώς παρέχουν έναν υποσυνείδητο οδηγό για τα μέλη να αντιδράσουν με το περιβάλλον. Κι όμως είναι το κλειδί που μας επιτρέπει να κατανοήσουμε για ποιο λόγο κάποια πράγματα συμβαίνουν με τον τρόπο που συμβαίνουν. Αναφέρονται στο περιβάλλον της εταιρείας, την πραγματικότητα, την ανθρώπινη φύση, τις ανθρώπινες ενέργειες, τις διαπροσωπικές σχέσεις, κλπ. Οι βασικές παραδοχές παρέχουν στα μέλη μια οργανωσιακή κουλτούρα με

διανοητικούς χάρτες που καθοδηγούν τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα και τις δράσεις τους στο πλαίσιο της κουλτούρας (Schein,1993).

Σχήμα 1: Μοντέλο Schein οργανωσιακής κουλτούρας



Ένα σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η επιλογή της προοπτικής μέσω της οποίας προβάλλεται, καθώς ο ορισμός και η λειτουργικότητα της. Οι Martin και Meyerson (1988) ανέπτυξαν το πλαίσιο τριών οπτικών για να εξηγήσουν και να αποκρυπτογραφήσουν τι έχουν, και τι δεν έχουν μάθει από μια συγκεκριμένη μελέτη:

- α) Η οπτική της ολοκλήρωσης, με έμφαση στα φαινόμενα της ενότητας, σαφήνειας, σταθερότητας, συνεκτικότητας, συνέπειας, συναίνεσης και συνοχής.
- β) Η οπτική της διαφοροποίησης, με έμφαση στο φαινόμενο της ασυνέπειας, εκδηλώνεται σε σχέση με τις απαιτήσεις ή τη σύγκρουση μεταξύ των υποκουλτούρων.
- γ) Η οπτική του κατακερματισμού, τονίζοντας τα φαινόμενα της ασάφειας, παροδικότητας, σύγχυσης, αντίφασης, και παραδοξότητας, που εκδηλώνονται ανάμεσα στις υποκουλτούρες. Αυτό το μοντέλο των τριών επιπέδων της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελείται από αντικείμενα, ενστερνίζεται αξίες και βασικές παραδοχές. Ο Martin (1992) επισήμανε ότι τα όρια των προοπτικών είναι διαπερατά και χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν την κύρια έμφαση της μελέτης της κουλτούρας και όχι να υπεραπλουστεύσουν τα χαρακτηριστικά ενός τμήματος της. Επίσης ο Martin (2002) υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι ορισμοί της κουλτούρας δίνουν έμφαση σε αυτό που μοιράζεται. Αυτό συνεπάγεται μια μοναδική έννοια της

κουλτούρας σε οργανισμούς, όπου η κουλτούρα είναι αυτό που είναι σαφές και μη αμφισβητούμενο.

Η οπτική ολοκλήρωσης «βλέπει» την κουλτούρα «σαν ένα στέρεο μονόλιθο που παρατηρείται με τον ίδιο τρόπο από τους περισσότερους ανθρώπους, χωρίς να έχει σημασία από την γωνία την οποία την βλέπουν» (Martin, 2002). Για παράδειγμα, ο Weese (1996), εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και κουλτούρας, θεώρησε ότι η κουλτούρα είναι μια μοναδική μεταβλητή η οποία θα μπορούσε να γίνει κατανοητή από την άποψη της αντοχής της σε σχέση με τις άλλες παραμέτρους. Αντίθετα, άλλοι ορισμοί τονίζουν τη σύγκρουση ανάμεσα σε αντιτιθέμενες απόψεις, μια προοπτική διαφοροποίησης. Από τη σκοπιά της διαφοροποίησης, μπορεί να μην υπάρχει ευρεία συναίνεση αλλά να υπάρχει συναίνεση στο εσωτερικό για τα όρια της «υποκουλτούρας» (Martin, 1992). Ο Colyer (2000) και οι Choi και Scott (2008) υιοθέτησαν την προοπτική της διαφοροποίησης και επικεντρώθηκαν σε εκφάνσεις της κουλτούρας που παρείχαν ασυνεπείς ερμηνείες, ενώ η συναίνεση υπήρχε μόνο σε επίπεδα υπο-κουλτούρας των οργανισμών. Η τρίτη οπτική, ο κατακερματισμός, μπορεί να αποτελεί μια πηγή διαφωνίας μεταξύ των ερευνητών (Martin, 1992). Υποδηλώνει ότι η άποψη του κατακερματισμού της κουλτούρας των ατόμων μπορεί να αλλάξει τις απόψεις τους για μια ποικιλία θεμάτων, έτσι ώστε «η συμμετοχή τους, η ταυτότητα της υπο-κουλτούρας τους, και ο ατομικός αυτο-ορισμός τους κυμαίνονται, ανάλογα με το ποια ζητήματα ενεργοποιούνται σε μια δεδομένη στιγμή». Η προοπτική αυτή που χρησιμοποιείται για τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας, και του ορισμού της, καθίσταται λειτουργική σε κάθε μελέτη.

Μια συγκεκριμένη κουλτούρα δεν αντιπροσωπεύεται περισσότερο, ή λιγότερο, από μια προοπτική. Δεν υπάρχει μια " ολοκληρωμένη κουλτούρα " ή " κατακερματισμένη κουλτούρα ". Μπορεί, ωστόσο, να υπάρχει μια κουλτούρα με την προοπτική της ολοκλήρωσης, η οποία θα είναι ελλιπής αν δεν εξετάζεται και από τις προοπτικές της διαφοροποίησης και του κατακερματισμού. Η λήψη μιας ενιαίας προσέγγισης της προοπτικής, καθίστα αναγκαίο και οι τρεις να θεωρηθούν από τους ερευνητές. Με τον τρόπο αυτό, οι προοπτικές δρουν σαν φακοί φέρνοντας ορισμένες πτυχές της κουλτούρας στο επίκεντρο, έτσι ώστε το πλαίσιο της κουλτούρας να μπορεί να κατανοηθεί πληρέστερα. Οι Mills και Hoerber (2013), ο Girginov (2006) και οι Girginov et al. (2006) χρησιμοποίησαν και τις τρεις οπτικές γωνίες. Ο Girginov

(2006), κατά την εξέταση της εφαρμογής του κώδικα του Παγκόσμιου Οργανισμού Αντι-Ντόπινγκ στους αθλητικούς φορείς της Βουλγαρίας σημείωσε: « ενώ ο Παγκόσμιος Οργανισμός Αντι-Ντόπινγκ ενδιαφέρεται να προωθήσει μια νέα ηθική τάξη στον αθλητισμό (δηλαδή, ολοκληρωμένη προοπτική), οι αθλητικοί φορείς ασχολούνται με την ερμηνεία του κώδικα σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο (δηλαδή, προοπτική διαφοροποίησης), και οι προπονητές και οι αθλητές τονίζουν τη σημασία της πραγματικότητας όσον αφορά την αντιμετώπιση του ντόπινγκ σε καθημερινή βάση (κατακερματισμένη προοπτική)». Ο Girginov (2006) υποδηλώνει ότι οι τρεις αυτές προοπτικές δεν είναι απλώς μια διανοητική θέση. Η επικέντρωση στην προοπτική ολοκλήρωσης σημαίνει ότι αγνοούνται οι ασάφειες και η πολυπλοκότητα της πραγματικής ζωής, όπως αυτή βιώνεται από τους προπονητές, αθλητές και διευθυντές στα χαμηλότερα επίπεδα μιας οργανωτικής ιεραρχίας.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Κατά την εξέταση κάθε οργανωσιακής κουλτούρας, η υποκουλτούρα είναι επίσης επιβεβλημένη (Martin & Siehl, 1983; Morgan, 2006; Trice & Beyer, 1993). Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να χαρακτηρίζει το σύνολο του οργανισμού ή το άθροισμα υποσυνόλων (υποκουλτούρων) μέσα στον οργανισμό. Ως υποκουλτούρες νοούνται οι αξίες και οι νόρμες που ενστερνίζεται μέρος των μελών ενός οργανισμού και δημιουργούν τη δική τους «διακριτική συστάδα ιδεολογιών» (Trice & Beyer, 1993).

Όταν σε έναν οργανισμό υπάρχουν διάφορες υποκουλτούρες, επιβάλλεται αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, προκειμένου να αμβλυθεί το κενό μεταξύ τους. Οι υποκουλτούρες δημιουργούνται συνήθως είτε λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, είτε λόγω των διαφορετικών υποτομημάτων που λειτουργούν μέσα στην κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα. Οι παραδοχές της υποκουλτούρας μπορούν να αναπτυχθούν γύρω από διαφορετικές βάσεις (π.χ. το επάγγελμα, τη γεωγραφία, το προϊόν), η φύση όμως αυτών των παραδοχών καθορίζει την επίδραση της υποκουλτούρας στην κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα (Martin & Siehl, 1983; Schein, 1992).

Οι αντικουλτούρες (Countercultures) συγκρούονται με τις παραδοχές της ευρύτερης κουλτούρας της οποίας αποτελούν τμήμα (Martin & Siehl, 1983). Τέτοιες καταστάσεις απαιτούν δεξιότητες από την ηγεσία ώστε « να διατηρήσει τον αμοιβαίο

σεβασμό και να δημιουργήσει συντονισμένη δράση» σε έναν οργανισμό (Schein,2004). Έτσι, η κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηγεσία. Ο Schein (2004) υποστηρίζει ότι «το μόνο πράγμα που έχει σημασία είναι οι ηγέτες να δημιουργήσουν και να διαχειριστούν την κουλτούρα». Σε νέους οργανισμούς, οι ηγέτες δημιουργούν την οργανωσιακή κουλτούρα. Καθώς οι υποκουλτούρες ωριμάζουν και καθίσταται λειτουργικές, οι ηγέτες πρέπει να εργαστούν για την ενσωμάτωση των υποκουλτούρων. Όταν οι οργανωσιακές κουλτούρες ή υποκουλτούρες είναι δυσπροσαρμοστικές, απαιτείται αλλαγή της κουλτούρας. Το περιβάλλον του οργανισμού εξελίσσεται, και οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να μεταβάλλουν τις ενέργειες της κουλτούρας (Schein,2004).

Ο Colyer (2000), για παράδειγμα, αναγνώρισε ότι υπάρχουν διαφορετικές υποκουλτούρες στους εθελοντές και αμειβόμενους υπαλλήλους στους αυστραλιανούς αθλητικούς οργανισμούς, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένταση μεταξύ της παραδοσιακής εθελοντικής διαχείρισης και της αναδυόμενης επαγγελματικής διαχείρισης. Η προοπτική της διαφοροποίησης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί περαιτέρω από τους ερευνητές για να εξετάσουν ιεραρχικές διαφορές (π.χ. ανώτατα διοικητικά στελέχη σε σχέση με τους παίκτες), λειτουργικές διαφορές (π.χ. προπονητές έναντι διαχειριστές), καθώς και μια σειρά από διαφορετικές υποδιαίρεσεις σε έναν οργανισμό (π.χ. φύλο, ή ηλικία).

ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

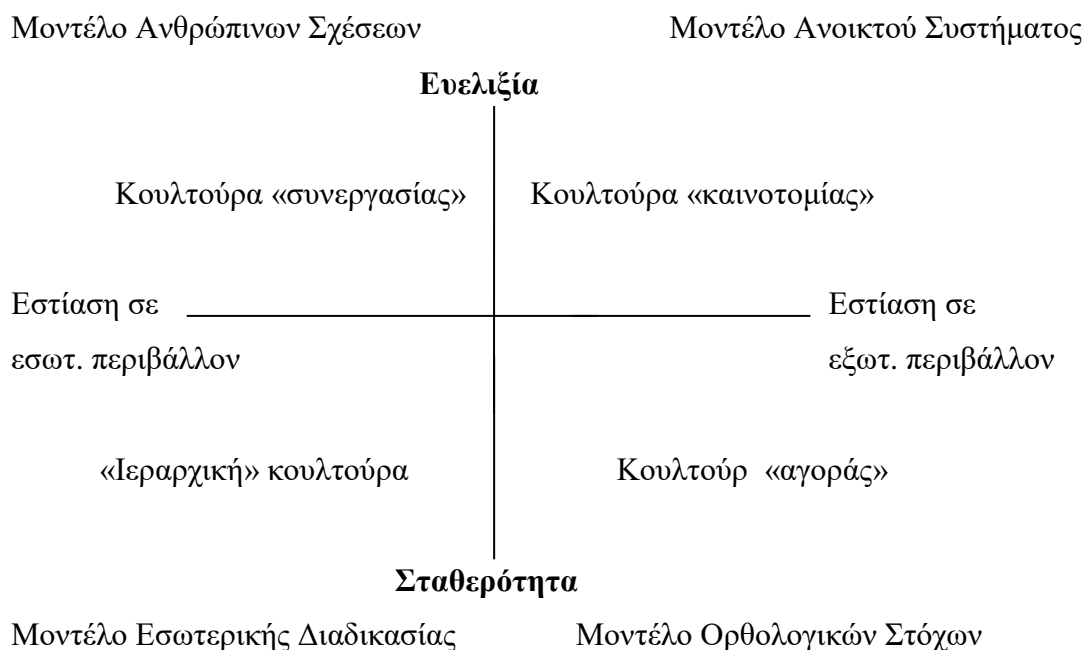
Κάθε τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο σύνολο κοινών πεποιθήσεων, στυλ ηγεσίας, που έχει κοινές αξίες που δρα ως εγγύηση για το σύνολο των εργαζομένων ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να χαρακτηρίζονται σύμφωνα με τα πολιτιστικά τους γνωρίσματα ή τις κοινές διαστάσεις. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν στοιχεία από διάφορους τύπους πολιτισμών (Kriemadis and Pelagidis, 2012).

Αναλυτικότερα, η πρώτη διάσταση-αξία συσχετίζεται με την οργανωτική εστίαση, είναι ο εσωτερικός – εξωτερικός προσανατολισμός. Η εσωτερική εστίαση αποτελεί την μικρο-έμφαση στην ευημερία και την ανάπτυξη των ανθρώπων του οργανισμού, ενώ η εξωτερική, την μακρο-έμφαση στην ευημερία και την ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού. Το εσωτερικό του οργανισμού εκφράζει αξίες, πιστεύω, σημασίες παραδοχές που αφορούν την εσωτερική οργάνωση. Ενώ το εξωτερικό, συνδέεται με

την αγορά, τον πελάτη, τον ανταγωνισμό, τις σχέσεις με το περιβάλλον (Colyer, 2000). Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με την οργανωτική δομή του οργανισμού και αφορά την ευελιξία σε σχέση με τον έλεγχο. Οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση στον έλεγχο συνδέουν την προβλεψιμότητα, τη σταθερότητα και τη λειτουργία του ελέγχου με τις αξίες και τα πιστεύω τους. Ενώ οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση στην ευελιξία, επικεντρώνονται στην ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου, τις άτυπες και ανεπίσημες σχέσεις και στην προσωπική και ομαδική δέσμευση.

Οι δυο αυτές διαστάσεις συνθέτουν ένα πλαίσιο που αποτελείται από τέσσερις τύπους πολιτιστικών αξιών: clan culture (ομάδα, συνεργάτες), adhocracy culture (αυθαιρεσία-καινοτομία, απελευθέρωση από την γραφειοκρατία), market culture (αγορά), και hierarchy culture (Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών, ιεραρχία). Κάθε πολιτιστική αξία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο σύνολο οργανωτικών χαρακτηριστικών: κοινές πεποιθήσεις, στυλ της ηγεσίας, κυρίαρχα χαρακτηριστικά, στρατηγική έμφαση, και κριτήρια επιτυχίας. Όπως απεικονίζεται στο σχήμα 2, ο κατακόρυφος άξονας δείχνει την εσωτερική και την εξωτερική οργανωτική εστίαση, ενώ ο οριζόντιος άξονας περιγράφει την οργανωτική δομή όσον αφορά την ευελιξία σε σχέση με τον έλεγχο. Κάθε πολιτιστικός τύπος ανταγωνίζεται ή είναι σε άμεση αντίθεση με το σύνολο των αξιών που εκφράζονται στον αντίπαλο πολιτιστικό τύπο. Η κουλτούρα των ομάδων-συνεργατών (clan) δίνει έμφαση στο εσωτερικό του οργανισμού, ασχολείται κυρίως με τις ανθρώπινες σχέσεις και τονίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Επικεντρώνεται στην ευελιξία και διατηρεί μια πρωταρχική έμφαση στην κουλτούρα και τη συντήρηση της ομάδας. Κεντρικά της στοιχεία είναι η συμμετοχή, οι κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις, η στήριξη των εργαζόμενων, η ελευθερία έκφρασης, οι λήψεις αποφάσεων, η ελευθερία έκφρασης, η συνοχή της ομάδας, η ικανοποίηση, ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο οργανισμός επιδιώκει την επιτυχία μέσα από την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων, η οποία διασφαλίζεται με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Η κουλτούρα αποτελείται από την επίγνωση του ρόλου, την οργάνωση και το περιβάλλον της ομάδας. Η διαδικασία για την επίγνωση του ρόλου είναι σημαντική για την οικοδόμηση και τη διατήρηση μιας κουλτούρας διότι εξασφαλίζει ότι όλοι γνωρίζουν τι οφείλουν να πράξουν, ελαχιστοποιώντας έτσι την ασάφεια και την αρνητικότητα.

Σχήμα 2: Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών



Η κουλτούρα της «αγοράς» δίνει έμφαση σ' ένα στόχο-προσανατολισμό, σε ανταγωνιστικές ενέργειες και επίτευγμα του οργανισμού. Υπογραμμίζει την παραγωγικότητα, την απόδοση και την εκπλήρωση του στόχου. Ο σκοπός των οργανισμών με έμφαση στην κουλτούρα της αγοράς τείνει να είναι η επιδίωξη και επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων. Η κουλτούρα της αγοράς τονίζει τον εξωτερικό προσανατολισμό όσον αφορά το στόχο προσανατολισμού και τη δύναμη της αγοράς στον εσωτερικό έλεγχο. Η κουλτούρα της αγοράς δεν είναι συνώνυμη με τη λειτουργία της αγοράς, αλλά ούτε και με τους καταναλωτές. Λειτουργεί κυρίως μέσω των μηχανισμών της οικονομικής αγοράς, κυρίως τη νομισματική ισοτιμία. Δηλαδή, ο κύριος στόχος μιας κουλτούρας της αγοράς είναι η διεξαγωγή των συναλλαγών (χρηματιστήρια, πωλήσεις και επαφές) με άλλες περιφέρειες για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Cameron & Quinn, 1999).

Η κουλτούρα της ιεραρχίας τονίζει την εσωτερική απόδοση, την τυπικότητα, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες, την ομοιομορφία, το συντονισμό και την αξιολόγηση με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών σε επίπεδο ατόμων και ομάδων. Σύμφωνα με τους Boyd και Begley (2002), η εταιρική κουλτούρα τα τελευταία χρόνια με τη μείωση του ιεραρχικού ελέγχου αποτελεί έναν σημαντικό μηχανισμό για τη συμμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η

εστίαση είναι στη λογική της εσωτερικής οργάνωσης και η έμφαση δίνεται στην σταθερότητα. Ο σκοπός των οργανισμών με έμφαση στην κουλτούρα της ιεραρχίας επικεντρώνεται στην εκτέλεση των κανονισμών. Οι παράγοντες-κίνητρα περιλαμβάνουν την ασφάλεια, την τάξη, τους κανονισμούς και κανόνες (Cameron & Quinn, 1999). Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού βασίζεται στην επιμονή, στον έλεγχο και στην εξαρτημένη σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων. Οι οργανισμοί αυτοί δεν προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Στην κουλτούρα της καινοτομίας έμφαση δίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αλλαγές που διαδραματίζονται. Η προσαρμοστικότητα, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ανάληψη ρίσκου, η δημιουργικότητα, η ανάπτυξη, ο πειραματισμός και η καινοτομία σε επίπεδο υπηρεσιών και προϊόντων, χαρακτηρίζουν το είδος αυτό της κουλτούρας. Η έρευνα, επιτρέπει στους ερευνητές να διαγνώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα και να κάνουν συστάσεις για τη διευκόλυνση της αλλαγής της στους οργανισμούς.

Αναλύοντας τις αντιλήψεις των μελών για τον οργανισμό, οι ερευνητές μπορούν να προσδιορίσουν τα εμφανή χαρακτηριστικά ενός οργανισμού σύμφωνα με τους τέσσερεις πολιτιστικούς τύπους. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων μπορούν να αποτυπώνονται σε διάγραμμα για την παραγωγή μιας οπτικής αναπαράστασης του υπάρχοντος και του επιθυμητού προφίλ του πολιτισμού. Οι διαστάσεις, παράγουν τεταρτημόρια που μπορεί να είναι αντιφατικά ή να ανταγωνίζονται στη διαγώνιο. Για παράδειγμα, η συνολική εξωτερική εστίαση στο μάρκετινγκ μπορεί να είναι αποτελεσματική για να οικοδομηθεί μια ισχυρή πελατειακή βάση, αλλά θα μπορούσε να οδηγήσει σε λιγότερη προσοχή στις σχέσεις των εργαζομένων και την ικανοποίηση με την εργασία. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας που εστιάζεται στην εξωτερική διάσταση του μάρκετινγκ και μειωμένη αποτελεσματικότητα στην εσωτερική διάσταση των ανθρώπινων σχέσεων. Η σύγκριση του τρέχοντος οργανωτικού προφίλ με το ιδανικό μπορεί να δημιουργήσει στρατηγικές συζήτησης σχετικά με τη βελτίωση και την ανάπτυξη για καθένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια (Cameron & Quinn, 1999). Ως εκ τούτου, η κατασκευή οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τις πρωτοβουλίες για την ποιότητα και το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση της αλλαγής και της ανάπτυξης. Στην μελέτη περίπτωσης των Choi, Martin & Park (2008) οι τέσσερεις μεγάλοι πολιτιστικοί τύποι αξιολογήθηκαν για να αναπτύξουν το πολιτιστικό προφίλ της

Korean Professional Baseball League (KPBL). Υπήρχαν μικρές διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η κουλτούρα της αγοράς θεωρήθηκε ως η ισχυρότερη από τις κουλτούρες των ομάδων- συνεργατών και αυθαιρεσίας-καινοτομίας. Σύμφωνα με τον Kim (2004), οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί στη Νότια Κορέα χαρακτηρίζονται από μια ιεραρχική κουλτούρα ως το κυρίαρχο είδος της κουλτούρας. Ωστόσο, ο Choi (2005) ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί είχαν ισχυρή κουλτούρα με έμφαση τόσο στην αγορά όσο και την ιεραρχική κουλτούρα. Τα τρέχοντα ευρήματα υποστηρίζουν ότι τα επαγγελματικά πρωταθλήματα μπίζμπολ στη Νότια Κορέα φαίνεται να λειτουργούν με μια ισχυρή αγορά πολιτιστικής αξίας, παρόμοια με άλλες επιχειρηματικές οργανώσεις της χώρας.

ΙΣΧΥΡΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η οργάνωση θεωρείται ως ένα ορθολογικό εργαλείο που σχεδιάστηκε από την ανώτερη διοίκηση, και η κουλτούρα είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους επαγγελματίες για να επηρεάσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την απόδοση (Westerbeek, 1999). Η κουλτούρα είναι σημαντική για τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες του οργανισμού. Βασική της λειτουργία είναι να συνεισφέρει στις επιτυχίες του οργανισμού (Graves 1986; Williams et al., 1989). Σύμφωνα με τον Schneider (1994) η κουλτούρα είναι σημαντική σε έναν οργανισμό για τους εξής λόγους:

1. Παρέχει συνοχή για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους.
2. Παρέχει τάξη και δομή για τη δραστηριότητα μέσα στον οργανισμό
3. Θεσπίζει ένα εσωτερικό τρόπο ζωής για τους ανθρώπους.
 - Παρέχει όρια και κανόνες.
 - Θεσπίζει πρότυπα επικοινωνίας.
 - Καθιερώνει κριτήρια ένταξης.
4. Καθορίζει τους όρους για την εσωτερική αποτελεσματικότητα.
 - Ορίζει τις προϋποθέσεις για την ανταμοιβή και την τιμωρία.
 - Θέτει τις προσδοκίες και τις προτεραιότητες.
 - Καθορίζει τη φύση και τη χρήση της ενέργειας.
5. Επηρεάζει έντονα τη δομή του οργανισμού.
6. Καθορίζει τα πρότυπα για τις εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.

7. Καθορίζει την αποτελεσματική και την αναποτελεσματική απόδοση.
8. Καθορίζει την προσέγγιση ενός οργανισμού για τη διαχείριση.
9. Περιορίζει τη στρατηγική.
10. Είναι θεμελιώδους σημασίας για την παραγωγικότητα ενός οργανισμού.
11. Παραλληλίζεται με ατομικό χαρακτήρα.

Κατά τον Schein (1991) η οργανωσιακή κουλτούρα ξεκινά από τους ιδρυτές της επιχείρησης και διαχέεται προς τα κάτω σε όλη την ιεραρχία, και διαμορφώνεται έτσι ώστε να είναι συνεπής με τους στόχους του οργανισμού. Ωστόσο, εξ ορισμού, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια κοινή αντίληψη και αποδοχή μεταξύ των μελών του προσωπικού, για το τι αποτιμάται και αναμένεται σε έναν οργανισμό. Έτσι, "μπορεί να κατευθύνεται, αλλά δεν είναι καθορίζεται, από πάνω" (MacIntosh & Doherty, 2005). Επιπλέον αναμένεται ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα αντανakλούν τις αξίες, τις προσδοκίες, τις παραδοχές και τους κανόνες της (Smith & Shilbury, 2004). Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη αντιλαμβάνονται και αποδέχονται τις αξίες και τις υποθέσεις του οργανισμού καθορίζεται από τη δύναμη της οργανωσιακής κουλτούρας στην καθοδήγηση και το συντονισμό της συμπεριφοράς των μελών (Doherty και Chelladurai, 1999).

Η έννοια μιας κοινής, ισχυρής κουλτούρας θεωρείται ότι είναι ιδανικό για τον οργανισμό, αν οι αξίες και οι πεποιθήσεις είναι σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους (Sadri & Lees, 2001; Scott, 1997). Επίσης οι Deal και Kennedy (1982) υποστήριξαν ότι μια «ισχυρή» κουλτούρα, συμβάλλει στην επιτυχημένη οργανωτική απόδοση. Οι Sadri και Lees (2001), αναφέρουν μια σειρά από μελέτες που επικαλούνται την παρουσία μιας «ισχυρής» κουλτούρας ως θετική επίδραση στην οργανωτική απόδοση. Αντίθετα, η έννοια μιας κατακερματισμένης, αδύναμης κουλτούρας όπου υπάρχει ασάφεια και έλλειψη πολιτιστικής συναίνεσης, θεωρείται ότι είναι επιζήμια για τον οργανισμό στις περισσότερες περιπτώσεις, λόγω ότι ο οργανισμός δεν προσφέρει καθοδήγηση και η αβεβαιότητα των μελών σχετικά με τις προσδοκίες για τη συμπεριφορά αυξάνεται (Deal & Kennedy 1992; Martin, 1992).

Οι Cameron & Freeman (1991), ερευνώντας την οργανωσιακή κουλτούρα, διαπίστωσαν ότι οι ισχυρές κουλτούρες συνδέονται με την ομοιογένεια της προσπάθειας και την υψηλότερη απόδοση σε περιβάλλοντα όπου απαιτείται ενότητα και κοινό όραμα. Μια ισχυρή κουλτούρα είναι επίσης πιο αποτελεσματική στην αντιμετώπιση νέων καταστάσεων και αλλαγών σε σύγκριση με την αδύναμη κουλτούρα. Επιπροσθέτως οι Arnold & Capella (1985) επισήμαναν ότι η ισχυρή

κουλτούρα που είναι εξωτερικά προσανατολισμένη είναι πιο επιτυχής στα έντονα, ανταγωνιστικά περιβάλλοντα από ό,τι η εσωτερικά προσανατολισμένη κουλτούρα. Με βάση τις συστάσεις του Colyer (2000), κάθε οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση και των τεσσάρων πολιτιστικών διαστάσεων. Ενώ σύμφωνα με τους Cameron και Quinn (1999), κάθε πολιτιστική αξία θα πρέπει να θεωρείται σημαντική στην επιρροή της επίτευξης του οργανωτικού στόχου. Έτσι, η ισορροπία της δύναμης μεταξύ των τεσσάρων τύπων της κουλτούρας είναι ένα σημαντικό μέτρο της οργανωτικής αποτελεσματικότητας κατά πόσο οι οργανισμοί αποδέχονται ή προσαρμόζονται με το περιβάλλον τους σε μια αγορά.

Οι Deal & Kennedy (1982) πρότειναν ότι κανένας τύπος της κουλτούρας από μόνος του δεν είναι ο καλύτερος σε όλες τις περιβαλλοντικές συνθήκες, και ότι πρέπει να υπάρχει ένας αγώνας μεταξύ της κουλτούρας και του περιβάλλοντος. Επιπλέον, ο Colyer (2000) πρότεινε ότι μια ισχυρή κυρίαρχη κουλτούρα δεν είναι πάντα επιθυμητή. Για παράδειγμα, μια ισχυρή μονοδιάστατη κουλτούρα θα μπορούσε να δημιουργήσει άτομα με απαιτήσεις για τους εαυτούς τους χωρίς περιορισμούς, καθώς λειτουργεί ως φραγμός στην προσαρμογή και την αλλαγή.

Ένας αριθμός ερευνητών του αθλητισμού στήριξαν την εργασία τους στην υπόθεση ότι η μέτρηση της δύναμης της κουλτούρας ενός οργανισμού παρέχει ένα παράθυρο στην απόδοση ενός οργανισμού (Choi et al., 2008; Choi & Scott, 2008; Choi & Scott, 2009; Colyer, 2000; Kent & Weese, 2000; Scott, 1997). Ο Weese (1996), εξετάζοντας τα προγράμματα αναψυχής σε 19 κολέγια των ΗΠΑ και οι Kent και Weese (2000), τους αθλητικούς οργανισμούς του Καναδά, δεν βρήκαν σχέση μεταξύ ευέλικτης ηγεσίας και οργανωτικής αποτελεσματικότητας, αν και προέκυψε σχέση μεταξύ της δύναμης της κουλτούρας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Οι Choi και Scott (2008) προσέγγισαν στην έρευνα τους την αξία του ανταγωνισμού στους αθλητικούς οργανισμούς του Triple-A μπίιζμπολ, για να κατανοήσουν πώς οι managers θα μπορούσαν να την προσαρμόσουν στις διαστάσεις της κουλτούρας για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Εντόπισαν ότι σε αυτούς τους οργανισμούς υπήρχε έμφαση σε μια κουλτούρα με εσωτερική εστίαση και συγκεντρωτική δομή στην επίτευξη των στόχων, μαζί με την κουλτούρα «clan» που ευνοούσε τη συνοχή και την εμπιστοσύνη. Επιπλέον, οι μεγάλοι αθλητικοί οργανισμοί με υψηλά ποσοστά νίκης και υψηλό επίπεδο παρουσίας έλαβαν υψηλότερη βαθμολογία στην ισχυρή κουλτούρα από τις άλλες ομάδες.

Οι Wallace και Weese (1995) προτείνουν ότι η κουλτούρα μπορεί να ενισχυθεί μέσω της ηγεσίας. Υποστηρίζουν ότι οι ευέλικτοι ηγέτες προωθούν μια ισχυρότερη κουλτούρα η οποία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, τη διατήρηση και την παραγωγικότητα και ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική πρόθεση του οργανισμού. Ο Weese (1995) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ευέλικτη ηγεσία ενισχύει την οργανωσιακή κουλτούρα περισσότερο από άλλες μορφές ηγεσίας. Οι Aicher και Cunningham (2011) διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες οι οποίοι θεωρήθηκαν πρωτότυπο της οργανωσιακής κουλτούρας κρίθηκαν ως οι πιο αποτελεσματικοί. Μια δεύτερη κατεύθυνση της έρευνας επικεντρώθηκε στην αλλαγή νοοτροπίας στο πλαίσιο του οργανισμού. Οι ηγέτες, πρέπει να έχουν την ικανότητα να εισάγουν αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό (Schroeder, 2010a; Reese, 1996). Για παράδειγμα, ο Schroeder (2010β) χρησιμοποίησε την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας σε δέκα κορυφαίους προπονητές κολεγίων των ΗΠΑ για να εξετάσει τις συμπεριφορές της ηγεσίας που απαιτούνται για να αλλάξει η συμπεριφορά της ομάδας. Ο Frontiera (2010) υποστήριξε ότι οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να αλλάξουν την κουλτούρα μέσω της υιοθέτησης δράσεων, την κοινωνικοποίηση και την επιβράβευση των πρακτικών με την ενσωμάτωση νέων αξιών σε έναν οργανισμό. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε σε έξι επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς των ΗΠΑ και υποστήριξε επίσης την άποψη ότι το όραμα και οι αξίες του ηγέτη θα μπορούσαν να επηρεάσουν την κουλτούρα. Μια εναλλακτική προοπτική για αλλαγή υιοθετήθηκε από τον Girginov (2006), ο οποίος εξέφρασε την άποψη ότι η κουλτούρα έχει τις ρίζες της στις διαδικασίες που παράγουν τις κοινές έννοιες, και ως εκ τούτου, πολύ λιγότερο επηρεάζουν η χειραγώγηση ή η διαχείριση του προπονητή. Τόνισε επίσης την ιδέα ότι οι ηγέτες διαδραματίζουν ένα ρόλο στην αλλαγή των αξιών και πεποιθήσεων που σχετίζονται με το ντόπινγκ, αλλά επίσης υπογράμμισε την πολύπλοκη αλληλεξάρτηση και το ρόλο που διαδραματίζουν οι προπονητές και οι ίδιοι οι αθλητές.

III.ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συνεχής έρευνα, έδειξε ότι οι στάσεις των εργαζομένων αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον στους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία, είναι σημαντικό να διερευνηθεί γιατί σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, και το χρόνο που χάθηκε. Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία στη μεταφορά της οργανωτικής μάθησης φαίνεται επίσης να επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα (Choi, Martin & Park,2008) .

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει άμεσα επιπτώσεις σε σημαντικούς παράγοντες, όπως την ικανοποίηση του προσωπικού και τη δέσμευση στον οργανισμό (Lok & Crawford, 1999), τις προθέσεις του κύκλου εργασιών (MacIntosh & Doherty, 2005), το ηθικό πλαίσιο, την ομαδική εργασία (Goffee & Jones, 1996), και την οργανωτική απόδοση (Carmeli & Tishler, 2004; Chan et al, 2004).Στην μελέτη τους οι Choi, Martin & Park (2008) εξέτασαν επίσης ένα εννοιολογικό μοντέλο της επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα μάς δείχνουν ότι η κουλτούρα των ομάδων, συνεργατών «clan» έχει μια σημαντική επίδραση στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι η κουλτούρα «clan» ασχολείται κυρίως με τις ανθρώπινες σχέσεις. Ο Lund (2003) εξέτασε την επίδραση των οργανωτικών τύπων κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, χρησιμοποιώντας το μοντέλο της οργανωσιακής κουλτούρας που αναπτύχθηκε από τους Cameron και Freeman (1991). Ο συγγραφέας διαπίστωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετιζόταν θετικά με τις κουλτούρες «ομάδων» και «αυθαιρεσίας-καινοτομίας» και αρνητικά με τις κουλτούρες της «αγοράς» και της «ιεραρχίας». Η θετική επίδραση της κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η σημασία των προσωπικών αξιών και ο σεβασμός για τους ανθρώπους είναι κατά τεκμήριο καθολική, ανεξάρτητα από πολιτισμικά σύνορα (Bond, 1991; Mckinnon et al, 2003). Επιπλέον, οι Kerr & Slocum (1987) επισήμαναν ότι όταν ένας οργανισμός είναι προσανατολισμένος να σέβεται τους εργαζομένους, τείνει να δημιουργήσει αμοιβαίες ανταποκρίσεις δέσμευσης, ικανοποίησης και αφοσίωσης στον οργανισμό.

Ο Sheridan (1992) διαπίστωσε ότι οι κουλτούρες των οργανισμών προσανατολισμένες στο σεβασμό των εργαζομένων και την ομάδα είχαν καλύτερα ποσοστά προαιρετικής δέσμευσης από εκείνους που έχουν μια κουλτούρα με έμφαση την εκπλήρωση των καθηκόντων. Η κουλτούρα των ομάδων «clan» υπογραμμίζει την ευελιξία και διατηρεί μια πρωταρχική έμφαση στην συνεργασία και τη διατήρηση της ομάδας. Επίσης, ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή ως βασικές αξίες, και τονίζει τη συνοχή και την ικανοποίηση των μελών.

Οι Choi et al. (2008) χρησιμοποίησαν ένα πλαίσιο αξιών για να κατανοήσουν την κουλτούρα επτά Κορεατικών επαγγελματικών αθλητικών οργανισμών στο πρωτάθλημα του μπέιζμπολ. Εντόπισαν κυρίαρχη την κουλτούρα της «αγοράς» στους οργανισμούς, που υπογράμμιζε την αξία ενός εξωτερικού προσανατολισμού στόχου και εσωτερικού ελέγχου της εξουσίας. Επίσης, διερευνήθηκε η σύνδεση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης από την εργασία. Σε σύγκριση με την κυρίαρχη κουλτούρα, βρέθηκε ότι η ικανοποίηση συνδέεται με ένα διαφορετικό σύνολο των πολιτιστικών αξιών: την ευελιξία, τη συμμετοχή, την εμπιστοσύνη, τη συνοχή και την ικανοποίηση του μέλους. Πρόταση των ερευνητών για το management (διαχείριση) ήταν να στραφούν από την παραδοσιακή ιεραρχική προσέγγιση, σε μια ευέλικτη δομή με έμφαση την ταχύτητα, την ευκινησία, και την ανταμοιβή για τη δημιουργικότητα και την καινοτομία σε ομάδες.

Οι ηγεσίες τείνουν να είναι συμμετοχικές, διακριτικές, και υποστηρικτικές, και να διευκολύνουν την αλληλεπίδραση της ομαδικής εργασίας. Στην μελέτη των Choi, Martin & Park (2008) η κουλτούρα των ομάδων «clan» είχε σημαντικές επιπτώσεις σε υποκλίμακες της εργασιακής ικανοποίησης, στους συναδέλφους, την εποπτεία και την προσωπική ανάπτυξη. Επιπλέον διαπίστωσαν ότι η κουλτούρα των ομάδων είναι ο πιο επιθυμητός τύπος κουλτούρας για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, και παρέχει κίνητρα για την επίτευξη οργανωτικής αριστείας. Στο βαθμό που η οργανωσιακή κουλτούρα γίνεται αντιληπτή και αποδεκτή μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, έχει αποδειχθεί ότι έχει σημαντικές επιπτώσεις στις μεμονωμένες στάσεις των εργαζομένων και της συμπεριφοράς τους, καθώς και στην οργανωτική απόδοση και αποτελεσματικότητα (Chan et al., 2004; Egan, Yang, & Bartlett, 2004; Goffee & Jones, 1996; Goodman & Svyantek, 1999; Hofstede, Neuijen, Ohayn, & Sanders, 1990; Lok & Crawford, 1999; Lund, 2003; MacIntosh & Doherty, 2005; Smart & St. John, 1996; Weese, 1996). Οι Macintosh και Doherty (2005) βρήκαν επίσης ένα σημαντικό «χάσμα κουλτούρας» μεταξύ του τι η ηγεσία της

επιχείρησης αποσκοπεί και τι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να αποτιμάται, αναμένεται, και βιώνεται εντός του οργανισμού. Ωστόσο, η πρόθεση του προσωπικού να αποχωρήσει από την επιχείρηση ήταν αισθητή και αντιστρόφως ανάλογη με το βαθμό στον οποίο αντιλαμβάνεται ορισμένες εταιρικές αξίες όπως το πάθος, τη φροντίδα, την εμπιστοσύνη και την ανάπτυξη. Η έννοια των επιπτώσεων της κουλτούρας είναι σχετική με όλες τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται για να επιβιώσουν από την ενίσχυση της ικανοποίησης, της δέσμευσης, και των επιπέδων απόδοσης των υπαλλήλων τους.

Η έλλειψη ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους υπήρξε ένα από τα σοβαρά προβλήματα στην μελέτη των Choi, Martin & Park 2008 για την Korean Professional Baseball League (KPBL). Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να εξηγηθούν από τις κουλτούρες της αγοράς και της ιεραρχίας της KPBL. Ο Lund (2003) εμπειρικά υποστήριξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία ήταν αρνητικά σχετιζόμενη με τις κουλτούρες της «αγοράς» και της «ιεραρχίας». Μια επιχείρηση επικεντρωμένη κατά κύριο λόγο στις κουλτούρες της «αγοράς» και της «ιεραρχίας», θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο μεταστροφής σε μεγαλύτερη ευελιξία και διακριτικότητα αντί του ελέγχου και της σταθερότητας. Ίσως χρειαστεί να αξιολογήσει και να βελτιώσει τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία, και την απόδοση. Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχει ευκαιρίες στα οργανωτικά μέλη του οργανισμού, από την κορυφή προς τα κάτω, να συμμετέχουν σε πτυχές του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με βάση την κουλτούρα «αυθαιρεσίας», θα πρέπει επίσης να εξετάσει τη μετάβαση από μια ιεραρχία σε μια ευέλικτη διάρθρωση που δίνει έμφαση την ταχύτητα, την ευκινησία και την ανάπτυξη, την αναγνώριση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας των εργαζομένων, των ομάδων και των μονάδων. Η επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί μια μεγαλύτερη έμφαση στην καινοτομία, και την εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και τα οργανωτικά μέλη να εφεύρουν νέους τρόπους προσαρμογής στην αλλαγή και την αβεβαιότητα (Choi, Martin & Park 2008).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασικό συστατικό ενός επιτυχημένου και κερδοφόρου οργανισμού. Έχει συνδεθεί με υψηλότερα περιθώρια κέρδους και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων, τη διατήρηση των πελατών, και επανάληψη των αγορών (Appiah & Singh, 1999; Berry & Parasuraman, 1992; Conrad et al., 1997; Jones & Sasser, 1995; Schneider & Bowen, 1985). Οι ανταγωνιστές σε παρόμοιους οργανισμούς με τον ίδιο τύπο τεχνολογίας, στρατηγικές τιμολόγησης, κλπ. όλο και περισσότερο επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του πελάτη με σκοπό να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Koch-Laabs, 2001).

Οι οργανισμοί πρέπει να εξετάσουν την ικανοποίηση του πελάτη ως δυναμικό σημείο που θα τους διαφοροποιήσει από άλλους οργανισμούς. Στην πραγματικότητα, η αφοσίωση στους πελάτες μπορεί να είναι μια "στρατηγική εντολή" στις σημερινές προσφερόμενες υπηρεσίες στις αγορές (Ganesh, Arnold, & Reynolds, 2000). Το κοινωνικό περιβάλλον ενός οργανισμού, η "κουλτούρα" του, είναι μια σημαντική κινητήρια δύναμη για την ικανοποίηση των πελατών. Για παράδειγμα, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει διαπιστωθεί ότι διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της ικανοποίησης των πελατών, υποστηρίζοντας ένα κοινωνικό πλαίσιο (Ferris et al., 1998) για την πρόβλεψη της ικανοποίησης των πελατών (Rogget al., 2001). Σε μια άλλη μελέτη, οι Conrad et al. (1997) ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και του «τύπου» της κουλτούρας του οργανισμού τους και κατά πόσο ασχολούνται με την πελατοκεντρική πολιτική. Τα στελέχη που περιέγραψαν τον τύπο της κουλτούρας του οργανισμού τους ως «clan» ή «adhocracy», εφάρμοζαν μια μεγαλύτερη πελατοκεντρική δραστηριότητα. Ενώ κατά τους Deshpande, Farley & Webster (1993) οι ιαπωνικές εταιρείες με έμφαση των εταιρικών κουλτούρων τους στην ανταγωνιστικότητα (αγορές) και την επιχειρηματικότητα (adhocracies) ξεπερνούσαν εκείνες που κυριαρχούνταν από την εσωτερική συνεκτικότητα (clans) ή τους κανόνες (ιεραρχίες), ως προς την πελατοκεντρική δραστηριότητα. Οι Gillespie, et al., (2008) μελέτησαν τη σύνδεση της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης του πελάτη και διαπίστωσαν ότι η διάγνωση και η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού μπορεί να είναι ένας βιώσιμος τρόπος για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Οι δείκτες της κουλτούρας συνδέονται με την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συντονίζονται για την επίτευξη κοινών στόχων.

Συμπέραναν ότι η στρατηγική του οργανισμού που εστιάζεται στον πελάτη και η δυνατότητά του να συντονίζει την παροχή υπηρεσιών με συνέπεια είναι σημαντικά στοιχεία της ικανοποίησης των πελατών. Επίσης, διαπίστωσαν ότι η υπέρμετρη έμφαση στο όραμα σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση του πελάτη. Ο δείκτης όραμα ορίζει το μακροπρόθεσμο στόχο του οργανισμού. Οι ερευνητές θεωρούν ότι, ενώ το μακροπρόθεσμο όραμα μπορεί να είναι σημαντικό για την παρατεταμένη αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση των πελατών με τις άμεσες πωλήσεις, η εμπειρία επηρεάζεται αρνητικά όταν η κυρίαρχη προσέγγιση και υπέρμετρη έμφαση είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική.

Ο προσανατολισμός στην ομάδα, επίσης σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση στην παρεχόμενη υπηρεσία, επειδή οι πελάτες εκτιμούν την ύπαρξη ενός σημείου-προσώπου που είναι υπεύθυνο για την παρεχόμενη υπηρεσία, αντί να έχουν μια ομάδα όπου είναι αβέβαιο ποιος είναι τελικά υπόλογος απέναντί τους. Υποστηρίζουν την ιδέα ότι η συνέπεια και ο συντονισμός-έναντι της αλλαγής- οδηγεί επίσης σε ικανοποιημένους πελάτες. Τα ευρήματα τους υποδηλώνουν ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν απαιτεί μόνο υποσχέσεις και δεσμεύσεις που καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, αλλά απαιτεί επίσης την παροχή αυτών των υποσχέσεων. Σύμφωνα με τους Deshpande, Farley & Webster (1993) η επιχειρηματική απόδοση, σε σχέση με την κερδοφορία, το μέγεθος, το σχετικό ρυθμό ανάπτυξης, καθώς και το σχετικό μερίδιο της αγοράς, συσχετίζεται επίσης θετικά με τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Οι Macintosh και Doherty, (2007) εξέτασαν την εξωτερική αντίληψη της οργανωσιακής κουλτούρας και τη σχέση της με την ικανοποίηση των πελατών με τον οργανισμό. Διερεύνησαν την ικανοποίηση των πελατών στον τομέα Canadian fitness. Αποκαλύφθηκε ότι οι τιμές της επίδοσης του οργανισμού, η καταλληλότητα και η κουλτούρα ήταν εμφανής, ενώ, οι τιμές της εμπιστοσύνης, της καινοτομίας, της ακεραιότητας και της επικοινωνίας ήταν λιγότερο εμφανείς στον οργανισμό. Οι Macintosh και Doherty (2007) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να συμβάλλει στην ικανοποίηση ή όχι των πελατών αλλά και να επηρεάζει την επέκταση του αριθμού των πελατών. Συνεπώς, το πεδίο της κουλτούρας εκτείνεται πέρα από τα όρια ενός οργανισμού και οι αξίες του μπορεί να διαμορφώσουν τη στάση των πελατών και τη μελλοντική συμπεριφορά τους.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τον Schein (2004) «ο πολιτισμός είναι ένα δυναμικό φαινόμενο που μας περιβάλλει κάθε στιγμή, είναι συνεχώς σε ισχύ και δημιουργείται από τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους και διαμορφώνεται από τη συμπεριφορά της ηγεσίας. Τα εξωτερικά στοιχεία της κουλτούρας είναι οι αναπαραστάσεις, όπως τα κτίρια, τα σύμβολα και τα σημάδια, τα εσωτερικά στοιχεία είναι οι πεποιθήσεις και οι αξίες του οργανισμού. Ο Schein (2004) υποστήριξε ότι οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν και να επικοινωνούν νέα οράματα και να εμπνέουν τη δέσμευση των εργαζομένων στο όραμα. Επίσης ανέφερε ότι «η μοναδική και ουσιαστική λειτουργία της ηγεσίας είναι η χειραγώγηση της κουλτούρας». Ο Slack (1997) πρόσθεσε ένα στοιχείο «ισχύς» υποστηρίζοντας ότι «αυτοί που κατέχουν την εξουσία σε έναν οργανισμό θα πρέπει επιλέξουν ένα σύνολο διαρθρωτικών ρυθμίσεων για να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την ισχύ τους».

Η ηγεσία θεωρείται σημαντικός παράγοντας στην οικοδόμηση της κουλτούρας της ομάδας. Η έρευνα δείχνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει στην απόδοση της ομάδας. Η ηγεσία και η κουλτούρα περιγράφονται από τον Schein (2004) σαν τις όψεις του ίδιου νομίσματος, που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας. Τα πολιτιστικά πρότυπα σ' έναν οργανισμό καθορίζουν την ηγεσία και οι ηγέτες δημιουργούν και διαχειρίζονται την κουλτούρα. Η ηγεσία και η κουλτούρα είναι εννοιολογικά συνυφασμένες μεταξύ τους (Schein, 2004). Ο Schein (2004) υποστήριξε ότι η κουλτούρα αρχίζει με την επιβολή των αξιών και παραδοχών του ηγέτη στην ομάδα. Αν οι παραδοχές που επιβλήθηκαν καταλήξουν να θεωρούνται δεδομένες στην ομάδα και η ηγεσία γίνει αποδεκτή, θα αποτελέσουν την κουλτούρα της ομάδας. Επίσης υποστήριξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ξεκινά από τους ιδρυτές του οργανισμού και διαχέεται προς τα κάτω σε όλη την ιεραρχία, και οι οργανωτικοί ηγέτες προσπαθούν να διαμορφώσουν την κουλτούρα, ώστε να είναι συνεπής με τους στόχους του οργανισμού. Ο Schneider (1994) υποστήριξε επίσης τη στενή σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της ηγεσίας αναφέροντας ότι οι ηγέτες αποτελούν πρότυπα, παραδείγματα. Ανέφερε ακόμα ότι «οι ηγέτες του οργανισμού πιστεύουν ότι οι καταστάσεις κατευθύνουν το είδος της κουλτούρας που είναι εγκατεστημένη».

Ο Weese (1995) διερεύνησε τις έννοιες της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στα πανεπιστήμια του Big Ten και του Mid-American στα

πλαίσια των προγραμμάτων αναψυχής τους. Τρία ερευνητικά ερωτήματα ήταν σχετικά με τις διαφορές μεταξύ του υψηλά μετασχηματιστικού ηγέτη και του χαμηλά μετασχηματιστικού ηγέτη, στην ισχυρή κουλτούρα, την κουλτούρα-οικοδόμησης δραστηριοτήτων και τη διείσδυση της οργανωσιακής κουλτούρας σε όλα τα διοικητικά επίπεδα. Αυτή η μελέτη έδειξε ότι τα προγράμματα αναψυχής των πανεπιστημίων που χορηγούνται από τους υψηλά μετασχηματιστικούς ηγέτες είχαν σημαντικά ισχυρότερη, θετική κουλτούρα από τα προγράμματα αναψυχής που χορηγούνται από τους χαμηλά μετασχηματιστικούς ηγέτες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι υψηλά μετασχηματιστικοί ηγέτες καθιστούν τα μέλη του προσωπικού ικανά να γνωρίζουν και να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υφιστάμενων και μελλοντικών πελατών.

Ο Sir Clive Woodward, ο προπονητής της ομάδας ράγκμπι της Αγγλίας που κέρδισε το Παγκόσμιο Κύπελλο του 2003, καταδεικνύει τη σημασία των κοινών πεποιθήσεων ενός οργανισμού, των αντιλήψεων και προσδοκιών για την επίτευξη του υψηλότερου στόχου στον αγωνιστικό αθλητισμό. Οι Fletcher και Wagstaff (2009) τόνισαν πρόσφατα ότι είναι σημαντικό για τους ερευνητές και τους επαγγελματίες να κατανοήσουν καλύτερα τις οργανωτικές επιδράσεις στην αθλητική απόδοση. Οι Fletcher και Wagstaff (2009) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, «ο τρόπος που τα άτομα καθοδηγούνται και η διοίκησή τους είναι όλο και πιο σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία στους ανταγωνιστικούς Ολυμπιακούς Αγώνες.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1972 σε ένα άρθρο του Harvard Business Review με θέμα τις οργανωσιακές ιδεολογίες. Μετέπειτα, ο Pettigrew (1979) την εισήγαγε στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας. Στη δεκαετία του '80 η κουλτούρα συνδέθηκε με την απόδοση των επιχειρήσεων και άρχισε να κινεί το ενδιαφέρον των στελεχών. Ο Hofstede (1980) ανέφερε ότι η κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις οικονομικές επιδόσεις των διαφόρων χωρών, ενώ ο Schein (1990) πρότεινε ότι η ιδέα της εταιρικής κουλτούρας παρέχει μια βάση για την κατανόηση των διαφορών που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ επιτυχημένων οργανισμών που λειτουργούν στην ίδια εθνική κουλτούρα. Ο Ouchi (1981) διέκρινε μια σχέση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και της αύξησης της παραγωγικότητας. Ακόμα οι Kotter και Heskett (1992) εξέτασαν πώς η αλλαγή του οικονομικού περιβάλλοντος

επηρεάζει την κουλτούρα και την απόδοση. Διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί με σταθερά καλές οικονομικές επιδόσεις στην πάροδο του χρόνου, κατέχουν βασικές αξίες και κουλτούρα που προσαρμόζεται στις αλλαγές που απαιτούνται. Οι οργανισμοί έχουν πολλές συσχετιζόμενες μεταξύ τους κουλτούρες και διαμορφώνουν την συμπεριφορά του οργανισμού, τη δομή, τα συστήματα, τους στόχους, την στρατηγική και το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Η εταιρική κουλτούρα συμβάλλει στην μακρόχρονη οικονομική επίδοση και αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων τα επόμενα χρόνια. Η επιλογή κατάλληλης κουλτούρας βοηθάει στην προσαρμογή και στις αλλαγές που απαιτούνται στο συνεχώς εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον.

Η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να περιέχει τη μεταβλητή του χρόνου και μπορεί να απαιτεί ένα μεγάλο χρονικό ορίζοντα για να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην επίδοση του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολύπλοκο ενιαίο σύνολο και είναι δύσκολο να μπορεί κανείς να χειριστεί τις επιμέρους μεταβλητές και να επιφέρει ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα. Ο Schein προτείνει ότι για να επέμβουμε αποτελεσματικά στην οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει πρώτα να την κατανοήσουμε και μετά να σχεδιάσουμε την αλλαγή της.

Επίσης οι Deal & Kennedy, (1982) υποστήριξαν ότι η εταιρική κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την χρηματοοικονομική επίδοση. Οι managers για να οδηγήσουν αποτελεσματικά την επιχείρηση σε αύξηση της επιχειρηματικής της απόδοσης, θα πρέπει να κατανοήσουν πρώτα την πολυπλοκότητα της διοίκησης σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον. Η οργανωσιακή στρατηγική, η οποία εστιάζει στην αύξηση των επιχειρηματικών κερδών, γίνεται κατανοητή, αναλύεται και επηρεάζεται από τις βασικές αξίες και την κουλτούρα. Το περιβάλλον του οργανισμού ή της επιχείρησης επηρεάζεται και προσαρμόζεται στις δραστηριότητες και τις απαιτήσεις της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κοινότητας σε συνάρτηση με την κουλτούρα που αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και την κερδοφορία (Martin, 1990).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ωστόσο, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι αυτό που συμβαίνει στο εσωτερικό του οργανισμού μπορεί να έχει ουσιαστική επίδραση σε ό,τι γίνεται αντιληπτό εκτός του οργανισμού, συγκεκριμένα, στην εικόνα του οργανισμού (Hatch & Schultz, 1997; Kowalczyk & Pawlish, 2002). Η εταιρική εικόνα ορίζεται ως «η συνολική εντύπωση που η οντότητα της επιχείρησης προκαλεί στο μυαλό των ατόμων» (Dichter, 1985), είναι «η συνολική εκτίμηση ότι η εταιρεία κατέχεται από τα συστατικά της στοιχεία» (Fombrun, 1996). Σύμφωνα με τον Dichter (1985), η εταιρική εικόνα «είναι μια πιο ισχυρή επιρροή στον τρόπο που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται πράγματα, και θα πρέπει να είναι καθοριστική στη διαμόρφωση του μάρκετινγκ, της διαφήμισης και της επικοινωνίας». Ο Dowling (1993) συμφωνεί ότι η εικόνα μπορεί να είναι ένας ισχυρός παράγοντας στο πώς οι άνθρωποι ανταποκρίνονται σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό.

Υποστηρίζεται επίσης ότι η εξωτερική αντίληψη της κουλτούρας μπορεί να επηρεάσει την φήμη του οργανισμού στην αγορά. Αυτή η επιρροή είναι η πιο κοινώς αναγνωρισμένη και καθοριστική και σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών και την οικονομική απόδοση. Ειδικότερα, η εξωτερική αντίληψη για τις εταιρικές αξίες της αποφασιστικότητας, του λεπτομερή και ακριβή προσανατολισμού, ήταν η πρόβλεψη της φήμης των οργανισμών, μια φήμη που φιλοδοξούσε να δώσει στους οργανισμούς αυτούς, ένα στρατηγικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με τους Kowalczyk & Pawlish (2002). Οι βασικές αξίες, και πεποιθήσεις σε έναν οργανισμό, πιθανόν εκτείνονται πέρα από τις επιπτώσεις τους στο εσωτερικό του, επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των πελατών και, ενδεχομένως, συμβάλλοντας στην απόδοση του οργανισμού (Hatch & Schultz, 1997; Kowalczyk & Pawlish, 2002). Οι πολιτιστικές αξίες που θεσπίστηκαν από τους υπαλλήλους, θα ληφθούν ως συνθήματα ή αναφορές από το εξωτερικό κοινό του εν λόγω οργανισμού. Αυτά τα συνθήματα θα βοηθήσουν να διαμορφωθεί μια ορισμένη αντίληψη του τι είναι συνολικά ο οργανισμός. Οι Rindova και Fombrun (1999) υποστηρίζουν ότι, οι σχέσεις δεν είναι μόνο ανταλλαγές, αλλά υφίσταται κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στις οποίες οι παρελθούσες εντυπώσεις επηρεάζουν τις μελλοντικές συμπεριφορές. Αυτές οι εντυπώσεις μπορεί να αποτυπωθούν στο μυαλό του πελάτη, και, κατά συνέπεια να δημιουργήσουν είτε θετικά ή είτε αρνητικά συναισθήματα προς την εταιρεία. Είναι σημαντικό να εξεταστεί κατά πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια περαιτέρω

εμβέλεια στην εντύπωση του καταναλωτή για την εικόνα μιας επιχείρησης, και τι αυτό σημαίνει τελικά, για τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Μια θετική ή αρνητική εντύπωση μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες σε σχέση με τη στάση και τη συμπεριφορά ενός ατόμου προς έναν οργανισμό, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του (Robinson, 2006). Οι Davies et al. (2004) προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθήσουν να ευθυγραμμίσουν τις θετικές εσωτερικές απόψεις τους, προκειμένου να δημιουργηθεί μια θετική εξωτερική εικόνα για τους πελάτες τους. Σύμφωνα με τον Schultz και de Chernatony (2002), η κουλτούρα παρέχει τη βάση για μια εταιρεία να αναπτύξει και να εκφράσει την ιδιαιτερότητά της μέσω συνεπούς σχέσης της με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στο περιβάλλον του αθλητισμού, η εταιρική εικόνα έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την πρόθεση του καταναλωτή να αγοράσει προϊόντα ή υπηρεσίες (Pope & Voges, 2000). Η βιομηχανία του αθλητισμού είναι ένας τομέας όπου οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες σε τακτική βάση (Chelladurai, 2005). Η οργανωσιακή κουλτούρα δηλαδή, που εκδηλώνεται σε ένα γυμναστήριο μέσω της αλληλεπίδρασης του προσωπικού-πελάτη θα επηρεάσει τον τρόπο που η επιχείρηση γίνεται αντιληπτή εξωτερικά. Οι θετικές αντιλήψεις αναμένεται να μεταφραστούν σε ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη (Dowling, 1993), δύο βασικοί δείκτες της επιτυχίας στον τομέα του αθλητισμού (McCarthy, 2004). Σύμφωνα με τον Brown (2002), «κάθε επιπλέον αξία που προσφέρεται στους πελάτες φαίνεται ότι μπορεί να αυξήσει την πεποίθησή τους ότι έχουν την καλύτερη επίτευξη συμφωνίας». Φυσικά, αρνητικές ή κακές αντιλήψεις μπορεί να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα.

Δύο μελέτες προσπάθησαν να παρέχουν μια καλύτερη κατανόηση του ρόλου της γνωστικής λειτουργίας στη μετάδοση της πολιτιστικής πληροφορίας. Ο Kaiser et al. (2009) προσέγγισαν τη σχηματοποίηση της κουλτούρας και βρήκαν ότι διαφορετικές νοητικές αναπαραστάσεις της κουλτούρας υπάρχουν σε κερδοσκοπικούς σε σύγκριση με μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ομοίως, ο Smith (2009) εξέτασε το ρόλο της οργανωτικής ιστορίας στην σημασία της πολιτιστικής επικοινωνίας σε εννέα αθλητικούς οργανισμούς της Αυστραλίας. Επισήμανε μια σειρά αντι-αισθητικών απόψεων, συμπεριλαμβανομένων των αθλητών και παραγόντων, όπως υπεράνθρωπος, ο παίκτης που δεν χάνει ποτέ, ή ο εργοδότης που μπορεί να διαβάσει το μυαλό των ένοχων εργαζομένων. Επιπροσθέτως υποστήριξε ότι η κατανόηση του συμβολισμού και το περιεχόμενο αυτών των οργανωτικών ιστοριών παρέχει μια

εικόνα για τον τρόπο που ένα άτομο αντιλαμβάνεται σημαντικές πτυχές του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζεται. Σε μια άλλη μελέτη οι ερευνητές χρησιμοποίησαν τεχνουργήματα για να κατανοήσουν την έννοια και τις εμπειρίες των μελών ενός club καλλιτεχνικού πατινάζ στον Καναδά. Οι Mills και Hoerber (2013) διαπίστωσαν ότι υπήρχε συναίνεση μεταξύ των συμμετεχόντων γύρω από τη μοναδικότητα της εγκατάστασης του πατινάζ, αλλά διαφοροποιημένες απόψεις για τα τεχνουργήματα και κατακερματισμένες απόψεις που συνδέονται με τα αποδυτήρια, ενώ οι συμμετέχοντες είχαν την ίδια άποψη με έννοιες που συνδέονται με την εμπειρία τους στον αθλητισμό.

IV. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας πλαισιώνει την καθημερινή- καθομιλουμένη για τον αθλητισμό, ενισχύει την αντίληψη της κοινής διαχείρισης οργανωτικών προβλημάτων (Girginov, 2010) και χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τη συμπεριφορά στην προπόνηση (Cushion, 2001) και την ηγεσία (π.χ. Fletcher & Arnold, 2011).

Με την ταχεία ανάπτυξη της βιομηχανίας του αθλητισμού, πολλοί επαγγελματικοί αθλητικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις, όπως η ανάπτυξη της τεχνολογίας, της έρευνας, των πληροφοριών και η ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης (Li et al., 2002). Επίσης αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη διαχείριση θεμάτων κουλτούρας, όπως η παρανόηση οργανωσιακών στόχων, συγκρούσεις στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ή στρατηγικές κατευθύνσεις, και έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία (Choi, 2005). Οι managers του αθλητισμού, οι επαγγελματίες προπονητές και οι διαχειριστές έχουν αναγνωρίσει προβλήματα στη διαχείριση και της οργανωσιακής κουλτούρας, όμως δεν είναι ευρέως γνωστός ο τρόπος ανάπτυξης, διαχείρισης, και αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις αυτές, οι managers του αθλητισμού θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να κατανοήσουν καλύτερα και να αναλύσουν διάφορα οργανωτικά φαινόμενα.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, οι αθλητικοί οργανισμοί ενδέχεται να χρειαστεί να δημιουργήσουν, να διαχειριστούν και να αλλάξουν την οργανωτική κουλτούρα τους (Slack & Parent, 2006). Πολλοί μελετητές (π.χ., Doherty και Chelladurai, 1999; Shilbury & Moore, 2006; Slack & Parent, 2006; Weese, 1995) στον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού έχουν δείξει ότι η κατανόηση και η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη οργανωτική απόδοση. Σύμφωνα με τους Colyer (2000) και Delobbe et al. (2000), η αναγνώριση και η κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ένα ουσιαστικό βήμα για την αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης των αθλητικών οργανισμών. Επιπλέον, οι Slack & Parent (2006) ανέφεραν ότι η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να παρέχει εμπειριστατωμένες γνώσεις για τη διαχείριση του αθλητισμού, βοηθώντας τους διαχειριστές του αθλητισμού να αναπτύξουν και να αλλάξουν διάφορα χαρακτηριστικά των οργανισμών τους. Έτσι, η

δημιουργία, η διαχείριση, και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μέσα στους αθλητικούς οργανισμούς μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή αντιμετώπιση εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων.

Η ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει γίνει ένα δημοφιλές πεδίο μελέτης για τον αθλητισμό και τους ερευνητές διαχείρισης αναψυχής. Η έρευνα έχει επικεντρωθεί στη φύση και τις επιπτώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας σε μια ποικιλία από περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένης της πανεπιστημιούπολης στα τμήματα αναψυχής (Costa & Daprano, 2001; Weese, 1995; Weese, 1996), στα ενδοκολλεγιακά αθλητικά τμήματα (Scott, 1997; Smart & Wolfe, 2000; Southall, 2001), στα γυμναστήρια (Macintosh & Doherty, 2005; Wallace & Weese, 1995), στις ομοσπονδίες και αθλητικούς οργανισμούς (Colyer, 2000; Kent & Weese, 2000; Pawlak, 1983; Smith & Shilbury, 2004). Ορισμένες μελέτες έχουν επίσης εξετάσει ανθρώπινους παράγοντες, όπως ανατροφοδότηση από διευθυντές γυμναστηρίων, ευγένεια των εργαζομένων, φροντίδα και στάση του προσωπικού (Alexandris et al., 2004; Bodet, 2006; Howat et al., 1996; Huset-McGuire et al., 2003; Lam et al., 2005; Lentell, 2000). Τα ευρήματα της μελέτης των Macintosh και Doherty (2005) σχετικά με τις προθέσεις της ηγεσίας και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την κουλτούρα σε ιδιωτικό γυμναστήριο, ανέφεραν ότι το προσωπικό είχε αρκετά ουδέτερη αντίληψη για το βαθμό στον οποίο εκδηλώνονται οι εταιρικές αξίες. Σύμφωνα με το προσωπικό, οι πιο εμφανείς βασικές αξίες ήταν η εκγύμναση, ακολουθούμενη από την θετική στάση, το πάθος, την απόδοση, και την καινοτομία.

Οι Slack & Parent (2006) αναφέρουν ότι «μια έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα προσφέρει μια διαφορετική προσέγγιση για την κατανόηση των προτύπων της δράσης των αθλητικών οργανώσεων». Σύμφωνα με τον Colyer (2000), η τάση της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση του αθλητισμού έχει επικεντρωθεί στη δέσμευση των εθελοντών, στη σχέση μεταξύ εθελοντών και διαχειριστών του επαγγελματικού αθλητισμού, και στη λήψη αποφάσεων στους αθλητικούς οργανισμούς.

Σύμφωνα με τους Henriksen et al. (2010a), Henriksen et al. (2010β) και Henriksen et al. (2011), η οργανωσιακή κουλτούρα χρησιμοποιείται για να γίνει αντιληπτός ο κεντρικός ρόλος του περιβάλλοντος στην ανάπτυξη του αθλητή. Εξετάστηκαν τρεις

διαφορετικοί αθλητικοί οργανισμοί στη Δανία, τη Σουηδία και τη Νορβηγία. Για παράδειγμα, σε ένα σύλλογο στίβου, η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, αποδεικνύεται από τις αξίες της ανοικτής συνεργασίας, την εστίαση στη διαδικασία απόδοσης, την προσέγγιση του ατόμου και η επιτυχία του συλλόγου στηρίζεται στην ανάπτυξη νέων αθλητών. Επίσης συστήνουν ότι μια ευρύτερη οικολογική προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένης της οργανωσιακής κουλτούρας, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τους προπονητές για την ανάπτυξη νέων αθλητών και ταλέντων. Ενώ οι Schroeder και Scribner (2006) διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αθλητικού προγράμματος ενός κολεγίου ήταν σύμφωνα με εκείνη του συνόλου της πανεπιστημιούπολης, διάφορες μελέτες κατέδειξαν την άποψη ότι οι αθλητικοί οργανισμοί ήταν διαφορετικοί από άλλους οργανισμούς (Southall & Nagel, 2003). Για παράδειγμα, ο Colyer (2000), εξέτασε την οργανωσιακή κουλτούρα σε τρεις αθλητικούς οργανισμούς της Δυτικής Αυστραλίας όπου υπαινίχθηκε μια σύγκρουση μεταξύ των αξιών που ενστερνίζονται οι εθελοντές υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν την τάση να θέλουν να διατηρήσουν τον υφιστάμενο έλεγχο και την τάξη, σε σχέση με την προαγωγή του επαγγελματισμού από τους έμμισθους υπαλλήλους. Ακόμα ο Colyer (2000) παρατήρησε ότι οι αθλητικοί οργανισμοί διαφέρουν από την πλειοψηφία των οργανισμών εργασίας, καθώς έχουν την επιπρόσθετη πλούσια υπο-κουλτούρα που παρέχεται από έναν εθελοντή του εργατικού δυναμικού.

Περαιτέρω, οι Smith και Shilbury (2004) διερωτήθηκαν αν η αθλητική κουλτούρα μπορεί να έχει μοναδικά χαρακτηριστικά, με βάση την υπόθεσή τους ότι οι αθλητικοί οργανισμοί συχνά τονίζουν την υποταγή του ατόμου για το συλλογικό καλό της ομάδας. Πήραν συνεντεύξεις από οκτώ Εθνικούς αθλητικούς οργανισμούς, Κρατικούς αθλητικούς οργανισμούς και σωματεία που συμμετέχουν σε Εθνικά πρωταθλήματα στην Αυστραλία. Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματά τους πρότειναν ότι οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν μερικές μοναδικές υπο-διαστάσεις, όπως τελετουργίες, μέγεθος, παράδοση, σύμβολα και ιστορία, σε σύγκριση με μη-αθλητικούς οργανισμούς.

Οι Maitland, Hills & Rhind (2015) εξέτασαν σε 33 μελέτες, την επιλογή των ερευνητικών παραδειγμάτων, τις μεθόδους, τα ενδιαφέροντα, τις προοπτικές, τους ορισμούς και τη λειτουργικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας στον τομέα του αθλητισμού. Μέχρι πρόσφατα, το κυρίαρχο μοντέλο που χρησιμοποιούνταν για την εξέταση της κουλτούρας στον αθλητισμό ήταν το θετικιστικό μοντέλο. Ωστόσο, σε έντεκα μελέτες, η οργάνωση θεωρήθηκε ως κάτι που θα μπορούσε να αναπτυχθεί και

να εξελιχθεί, και η κουλτούρα θα μπορούσε να μετρηθεί αντικειμενικά. Αυτή η άποψη προϋποθέτει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αντικειμενικά πραγματική, ώστε με προσεκτική εξέταση και αντικειμενικά στοιχεία από έρευνες, ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις, να μπορούν να συναχθούν οι γενικοί νόμοι της κοινωνικής συμπεριφοράς του οργανισμού (Guba and Lincoln, 2005; Krane and Baird, 2005).

Επιπλέον, η μελέτη του κοινωνικού κόσμου προϋποθέτει ότι οι αξίες των ερευνητών δεν θα επηρεάσουν την ανιδιοτελή αναζήτηση για την πραγματικότητα. Αυτό επέτρεψε στους ερευνητές του αθλητισμού να αντιμετωπίσουν την κουλτούρα ως απρόσκοπτο αντικείμενο ανάλυσης, όπου γνωρίζουν τι σημαίνει να είσαι σε θέση να παρουσιάσεις με ακρίβεια τι οργανωσιακή κουλτούρα επιθυμείς. Η έρευνα που χρησιμοποίησε αυτό το μοντέλο ενεργοποίησε τους managers να χειριστούν τις μεταβλητές όπως τη δύναμη της κουλτούρας, την ηγεσία ή την ικανοποίηση για την επίτευξη ορισμένων αποτελεσμάτων της οργανωσιακής απόδοσης (Choi et al., 2008; Weese, 1996). Δέκα μελέτες από τις 33, είχαν ως βάση τους την ερμηνεία και την κατανόηση της ανθρώπινης έννοιας και δράσης, με έμφαση στην συμβολική interactionist ή κονστρουκτιβιστική προσέγγιση (Schroeder & Scribner, 2006). Αυτές οι μελέτες έχουν πρόσβαση στην υποκειμενική πραγματικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω μεθόδων όπως η παρατήρηση και οι ανοιχτές συνεντεύξεις για τις συμβολικές σχέσεις και τις πεποιθήσεις (Smircich, 1983) ενός οργανισμού. Ο Geertz (1973) γράφει, «ο πολιτισμός είναι η δημιουργία νοήματος στο οποίο τα ανθρώπινα όντα ερμηνεύουν τις εμπειρίες τους και κατευθύνουν τις δράσεις τους». Από τους Scott (1997) και Mills & Hoerber (2013) χρησιμοποιείται μια ερευνητική προσέγγιση, λαμβάνοντας μια κριτική στάση για την εξέταση της οργανωσιακής κουλτούρας, ιδίως στις σχέσεις εξουσίας μέσα στους οργανισμούς. Γενικά η έρευνα της οργανωσιακής κουλτούρας κυριαρχείται από ποιοτικές μεθόδους, όμως η έρευνα στον αθλητισμό έχει χρησιμοποιήσει ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Δεκαοκτώ από τις εξεταζόμενες μελέτες χρησιμοποίησαν ποιοτικές μεθόδους για να εξετάσουν την κουλτούρα (π.χ. Smith, 2009), οκτώ είχαν μια ποσοτική προσέγγιση (π.χ. Choi et al., 2010), τέσσερεις χρησιμοποίησαν και τις δύο προσεγγίσεις (π.χ. Kaiser et al., 2011), και τρεις υιοθέτησαν τη μη-εμπειρική έρευνα (π.χ. Scott, 1997).

Στις ποσοτικές μελέτες, εννέα στις δέκα χρησιμοποίησαν ένα ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δεδομένων. Η πλειονότητα χρησιμοποίησε το μέσο Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999), που βασίζεται στο

πλαίσιο ανταγωνιστικών τιμών για τον προσδιορισμό του οργανωτικού προφίλ της κουλτούρας (Quinn και Rohrbaugh 1983). Οι περισσότερες από τις ποιοτικές μελέτες χρησιμοποίησαν συνεντεύξεις είτε ως μόνη μέθοδο συλλογής δεδομένων ή σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Δέκα μελέτες χρησιμοποίησαν άλλα μέσα, όπως την ανάλυση των εγγράφων, την παρατήρηση και την εθνογραφία. Ο Martin (2002) δείχνει ότι μια προσέγγιση πολλαπλών μεθόδων, όπως αυτή που χρησιμοποιείται από τον Girginov et al. (2006), έχει το πλεονέκτημα να εξετάζει το πρόβλημα από διάφορες απόψεις μεθόδων και θεωριών, και να δίνει νέες προοπτικές.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Το θέμα της οργανωτικής κουλτούρας και της ποικιλομορφίας έχει προσελκύσει επίσης το ενδιαφέρον των ερευνητών. Οι Doherty και Chelladurai (1999) πρότειναν ένα θεωρητικό πλαίσιο για τη διαχείριση της πολιτιστικής πολυμορφίας σε αθλητικούς οργανισμούς, βασιζόμενο στην παραδοχή ότι η βελτίωση είναι κυρίως συνάρτηση της διαχείρισης αυτής της ποικιλότητας. Υπέθεσαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο για την ευθυγράμμιση των ποικίλων προσωπικών πολιτισμών προς την συνέργεια. Ωστόσο, πρότειναν ότι μπορεί να υπάρχει ένας εποικοδομητικός αντίκτυπος της πολιτισμικής ποικιλότητας και της κοινωνικής ευθύνης που αντικατοπτρίζεται στο γεγονός ότι η διοίκηση εκτελείται προς όφελος της οργανωτικής απόδοσης. Ο Doherty et al. (2010) το εντόπισαν στην κατεύθυνση των ατομικών και ομαδικών δυνάμεων που δρουν σε μια οργανωσιακή κουλτούρα της διαφορετικότητας. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος των πρωτοβουλιών σε επίπεδο επιφάνειας (π.χ. ενεργητική πρόσληψη, κατάρτιση στην πολυμορφία), επηρεάζεται βαθιά από την ατομική και ομαδική δύναμη. Έτσι, είναι σε βαθύ επίπεδο (π.χ. προσωπική έννοια της διαφορετικότητας, και θεσμική δέσμευση για την ποικιλομορφία), όπου η αλλαγή πρέπει να συμβεί στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Η κατανόηση της πολυπλοκότητας των οργανισμών, περνάει μέσα από την κουλτούρα, την κοινωνιολογία, την οργανωσιακή συμπεριφορά, την κοινωνική ψυχολογία και την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μέσα από την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας, τις αντιλήψεις των προπονητών για την εξουσία, τις σχέσεις, την άσκηση της πειθαρχικής εξουσίας πάνω στα σώματα, την επιτήρηση και την αυτο-πειθαρχία, μπορούμε να καταλάβουμε την πρακτική της

προπόνησης (Denison, 2007; Lang, 2010; Shogun, 1999). Το Coaching αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως πολύπλοκο και διαδραστικό, με δράσεις που βρίσκονται σε σχέση με την αντίληψη οικολογικών περιορισμών (Bowes & Jones, 2006). Οι προπονητές συνεχώς επιδιώκουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις των αθλητών τους, ενώ εργάζονται μέσα στα όρια της οργανωσιακής τους κουλτούρας (Jones & Wallace, 2005). Ωστόσο, είναι συνηθισμένο οι προπονητές να παραλείπουν την κατανόηση της δικής τους κουλτούρας (Maitland & Jarvis, 2010). Το Coaching δεν θεσπίστηκε στο κενό. Θεσπίστηκε στα πλαίσια του αθλητισμού και των αθλητικών οργανισμών. Έτσι, οι προπονητές πρέπει να κατανοήσουν την οργάνωσή τους ως πολιτισμό, να μάθουν πώς να λειτουργούν οι δικές τους πρακτικές coaching στη δυναμική της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς και οι επιπτώσεις που αυτές έχουν για την αθλητική εμπειρία των αθλητών τους, συμπεριλαμβανομένου του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cresswell & Eklund, 2007).

Οι Purdy και Jones (2011) συνοψίζουν τη δυνατότητα των προπονητών να χρησιμοποιούν την πρακτική τους, στο να κατανοούν καλύτερα τη δική τους και των αθλητών κοινωνική θέση, τις δράσεις και τις προσδοκίες χωρίς να χάνουν την ικανότητα να ενεργούν προς το συμφέρον όλων. Οι σχέσεις είναι ένα μέρος της πολύπλοκης και αλληλοεξαρτώμενης διαδικασίας του coaching (Cushion, Armour, & Jones, 2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τα πρότυπα συμπεριφοράς, που προωθούν ή αναστέλλουν την ανάπτυξη στενών σχέσεων. Οι Jowett και Poczwardowski (2007) αναγνωρίζουν ότι οι ερμηνείες των προπονητών και αθλητών για την ποιότητα της σχέσης τους, έρχεται μέσα από τις διαπροσωπικές αντιλήψεις που μπορεί να πλαισιώνονται από τους κανόνες και τους ρόλους της κουλτούρας του αθλητικού οργανισμού. Αναπτύσσοντας την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας θα είναι χρήσιμη για την καλύτερη κατανόηση των σχέσεων προπονητή-αθλητή.

Οι Singer και Cunningham (2012) μελέτησαν το αθλητικό τμήμα ενός αμερικανικού πανεπιστημίου και εντόπισαν τις επιπτώσεις της ιστορίας του οργανισμού, την κουλτούρα για το σεβασμό στη διαφορετικότητα και τη δέσμευση του αθλητικού τμήματος για την ποικιλομορφία. Σε αυτή την περίπτωση, πρότειναν ότι η ποικιλομορφία θα μπορούσε περαιτέρω να αγκαλιάσει με την ένταξή της στο αθλητικό τμήμα, την ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα του πανεπιστημίου. Ο αντίκτυπος της οργανωσιακής κουλτούρας στον αθλητισμό εξετάζεται από τον Zevenbergen et al. (2002), σε ένα junior γκολφ κλαμπ. Επικεντρώθηκαν στις

αντιλήψεις συγκεκριμένων πρακτικών και συζητήσεων για το τι θεωρούνται ως αξίες στο γκολφ και προδιαθέτουν τους ανθρώπους να δρουν με έναν ορισμένο τρόπο, επηρεάζοντας έτσι τις εμπειρίες των παικτών του γκολφ. Για παράδειγμα, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι νέοι παίκτες που αντιστάθηκαν στην κουλτούρα του club βρέθηκαν περιθωριοποιημένοι και αποκλεισμένοι. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω κανόνων και κανονισμών που διέπουν τη συμπεριφορά και τη συμμετοχή και ως εκ τούτου αποκλείστηκαν από τη δύναμη και το καθεστώς που απολάμβαναν όσοι αφομοιώθηκαν στην κουλτούρα του συλλόγου.

Η υποεκπροσώπηση των γυναικών στα ανώτερα επίπεδα του γερμανικού αθλητικού συστήματος αποτέλεσε θέμα έρευνας των Pfister και Radtke (2009). Παρά τα παρόμοια επίπεδα προσόντων τους, οι γυναίκες δεν έχουν τις ίδιες θέσεις και το ίδιο καθεστώς με τους άνδρες στα διοικητικά συμβούλια των αθλητικών οργανισμών. Λόγω της ιδιαιτερότητας του φύλου τους, συνάντησαν αρνητικές αντιδράσεις από τους άνδρες συναδέλφους. Εντόπισαν επίσης στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας που ενσωματώνονται στον ιδανικό ηγέτη, ο οποίος χαρακτηρίζεται από «υψηλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση, μεγάλη δέσμευση για τον αθλητισμό και τα αθλητικά σωματεία, ελευθερία από τα οικογενειακά καθήκοντα, υψηλού βαθμού αυτοπεποίθησης και ανθεκτικότητα στις διαφορές και συγκρούσεις. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, κατά μέσο όρο, οι γυναίκες κατέχουν λιγότερο αυτή την ιδανική σχέση από ότι οι άνδρες και η οργανωσιακή κουλτούρα επηρέασε τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας των γυναικών στον αθλητισμό. Ο Maitland et al. (2015) προσπάθησαν να κατανοήσουν τα πρότυπα και τις τάσεις στον τρόπο με τον οποίο οι ερευνητές έχουν κάνει χρήση των διαφόρων προσεγγίσεων σε πρόσωπα και πτυχές για τη μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας στον αθλητισμό.

V.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT QUESTIONNAIRE (OCAQ)

Η κουλτούρα είναι ένα δυναμικό φαινόμενο, έτσι δεν είναι εύκολο να οριοθετηθεί ή να μετρηθεί. Ο Schein (2004) πρότεινε ότι η κουλτούρα μπορεί να εκτιμηθεί με τη βοήθεια διαφόρων ατομικών και ομαδικών συνεντεύξεων. Ειδικά, η μέθοδος ομαδική συνέντευξη χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα. Ο Schein προέτρεψε ότι η κουλτούρα δεν μπορεί να εκτιμηθεί με τη βοήθεια των ερευνών ή των ερωτηματολογίων, επειδή είναι δύσκολο να αποφασίσει ο ερευνητής, τι να ρωτήσει για τον εντοπισμό της κουλτούρας. Ωστόσο, έχουν υπάρξει προσπάθειες να αποσαφηνιστούν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας με ξεχωριστούς τρόπους. Διαφορετικά από τον Schein, ο Sashkin (1996), προσπάθησε να ποσοτικοποιήσει την οργανωσιακή κουλτούρα.

Το Organizational Culture Assessment Questionnaire (OCAQ) δημιουργήθηκε από τον Sashkin (1996) για να συμβάλλει στην αναγνώριση και κατανόηση της φύσης της κουλτούρας στους οργανισμούς. Μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα για τον προσδιορισμό των προβλημάτων και τον καθορισμό του είδους της κουλτούρας που επιθυμούν οι ηγεσίες και να συμβάλλει στην αντιμετώπιση οργανωτικών προβλημάτων. Τα δεδομένα του OCAQ μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό και την εξεύρεση λύσεων σχετικά με τα οργανωτικά προβλήματα που αφορούν την κουλτούρα.

Το OCAQ βασίζεται στο έργο του κοινωνιολόγου στο Χάρβαρντ, Dr.Talcott Parsons, ο οποίος ανέπτυξε ένα πλαίσιο και τη θεωρία δράσης των κοινωνικών συστημάτων. Υποστήριξε ότι όλοι οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν πέντε ζωτικής σημασίας λειτουργίες για να μπορέσουν να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Οι λειτουργίες αυτές είναι: η διαχείριση της αλλαγής, η επίτευξη των στόχων, ο συντονισμός της ομαδικής εργασίας, και η οικοδόμηση μιας ισχυρής κουλτούρας. Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αλλά συχνά παραμελείται. Ο παράγοντας αυτός αποτελεί την πέμπτη κλίμακα: προσανατολισμός προς τον πελάτη. Αυτές οι αξίες και οι πεποιθήσεις, που πολλές φορές δεν είναι φανερές, επηρεάζουν δυναμικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα - ή την οργανωτική αποτυχία. Ένας οργανισμός καλείται να είναι αποτελεσματικός ώστε να

αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί τις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον του, όπως ο ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές εξελίξεις, κλπ. Τα μέλη του οργανισμού δύναται να έχουν την πεποίθηση ότι μπορούν να επιδράσουν στο περιβάλλον τους και να ενεργήσουν θετικά, ή αντίθετα, να πιστεύουν ότι δεν μπορούν να έχουν καμία επίδραση, και το αποτέλεσμα να είναι καταστροφικό για τον οργανισμό.

Κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες θα πρέπει να διερευνά τις αξίες και τις πεποιθήσεις που βοηθούν ή εμποδίζουν την οργανωτική απόδοση αυτών των κρίσιμων λειτουργιών. Ενδέχεται δηλαδή να εμποδίζουν την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών, και οι λίγοι άνθρωποι που πιστεύουν ότι μπορούν να έχουν μικρή επίδραση στο περιβάλλον τους, να μην ενεργούν προσπαθώντας να το πράξουν.

1) Διαχείριση της Αλλαγής: Αυτή η περιοχή της δράσης αφορά πόσο καλά ο οργανισμός είναι σε θέση να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις αλλαγές στο περιβάλλον του. Όλοι οι οργανισμοί είναι ανοικτοί στις επιρροές από το περιβάλλον τους. Σήμερα σε περιόδους ραγδαίων τεχνολογικών, κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών, δεν είναι δυνατό ο οργανισμός να αγνοεί το περιβάλλον και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει στην οργάνωση. Η Κλίμακα Ι της OCAQ αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι ερωτηθέντες βλέπουν την οργάνωση ως αποτελεσματική για την προσαρμογή και τη διαχείριση της αλλαγής. Η διαχείριση της αλλαγής περιγράφεται ως εξής:

- Οι άνθρωποι είναι ευέλικτοι και προσαρμόσιμοι όταν οι αλλαγές είναι απαραίτητες.
- Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι οι περισσότερες αλλαγές είναι το αποτέλεσμα των πιέσεων που επιβάλλονται από την ανώτατη ιεραρχία στο οργανισμό.
- Οι άνθρωποι έχουν μια σαφή ιδέα για το πώς θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία της αλλαγής.
- Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι η αλλαγή συμβαίνει πάρα πολύ γρήγορα και προκαλεί πολύ μεγάλη αναστάτωση.
- Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τον τόπο εργασίας τους μέσα από τις ιδέες και τη συμμετοχή τους.
- Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι ανησυχίες και οι αγωνίες τους κατά τη διάρκεια των περιόδων αλλαγής ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη.

2) Η επίτευξη των στόχων: Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να επιτύχουν τους στόχους για τους πελάτες. Ο ρόλος του πελάτη είναι σημαντικός και έχει αναπτυχθεί μια ξεχωριστή κλίμακα για τη μέτρηση του προσανατολισμού στον πελάτη. Η επιτυχία και η επίτευξη έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται με την εστίαση σε ρητούς στόχους. Η επίτευξη των στόχων επίσης διευκολύνεται όταν οι στόχοι των μελών του οργανισμού είναι ευθυγραμμισμένοι με τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Όταν τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται την πεποίθηση ότι είναι σημαντική η επίτευξη, αυτό θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Μια άλλη θετική αξία είναι η αξία της βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης, η πίστη σε μια διαρκή και ατέρμονη αναζήτηση της βελτίωσης. Η Κλίμακα II της OCAQ ζητά από τους ερωτηθέντες να περιγράψουν πόσο αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός στην επίτευξη των στόχων. Οι έξι προτάσεις που μετρούν την επίτευξη των στόχων είναι οι εξής:

- Τα άτομα ή οι ομάδες έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους που σχετίζονται με τους στόχους ή την αποστολή του οργανισμού.
- Οι άνθρωποι και οι ομάδες συχνά αναμένεται να επιτύχουν τους στόχους που πιστεύουν ότι είναι ανέφικτοι.
- Τα άτομα και οι ομάδες ανταμείβονται ανάλογα με την επίτευξη των στόχων.
- Τα άτομα και οι ομάδες συμμετέχουν στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων.
- Οι στόχοι διευρύνονται για τη συνεχή βελτίωση.
- Τα άτομα, οι ομάδες και οι λειτουργικές περιοχές έχουν συχνά ασύμβατους στόχους.

3) Η συντονισμένη ομαδική εργασία: Η μακροπρόθεσμη οργανωτική επιβίωση εξαρτάται από το πόσο καλά οι προσπάθειες των ατόμων και των ομάδων μέσα στον οργανισμό συνδέονται μεταξύ τους και είναι συντονισμένες. Αναποτελεσματικότητα υπάρχει όταν ο καθένας «κάνει το δικό του». Όσον αφορά τις αξίες και τις πεποιθήσεις που υποστηρίζουν τον αποτελεσματικό συντονισμό, η αξία της συνεργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων είναι σημαντική. Επίσης οι αποτελεσματικοί οργανισμοί εκτιμούν τον ανταγωνισμό, όχι στο εσωτερικό τους, αλλά με τους άλλους οργανισμούς. Η κουλτούρα στους αποτελεσματικούς οργανισμούς δίνει έμφαση στην αξία της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας. Η OCAQ Κλίμακα III αξιολογεί το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός είναι

αποτελεσματικός για τον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων. Οι έξι προτάσεις μέτρησης της συντονισμένης ομαδικής εργασίας είναι:

- Οι ομάδες συχνά στερούνται τις αναγκαίες αρμοδιότητες για αποτελεσματική εργασία.
- Οι άνθρωποι πιστεύουν στην ομαδική εργασία, στο "εμείς" και όχι στο "εγώ."
- Οι άνθρωποι στερούνται τις διαπροσωπικές και τις τεχνικές δεξιότητες που χρειάζονται για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε ομάδες.
- Οι άνθρωποι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και κατανοούν τις επιπτώσεις σε άλλους ανθρώπους, ομάδες, και λειτουργίες.
- Οι άνθρωποι πιστεύουν στη συλλογική εργασία.
- Οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα εργάζονται μαζί ως ομάδα για να επιτύχουν αποτελέσματα για τον οργανισμό.

4) Ο προσανατολισμός στον Πελάτη: Ο κοινωνιολόγος Charles Perrow (1970) εξέτασε τη φύση των οργανωτικών στόχων. Ο ίδιος επισημαίνει ότι είναι σημαντικό οι στόχοι του οργανισμού για το προϊόν ή την υπηρεσία του να συνδέονται με τους στόχους και τις επιθυμίες των πελατών. Η Κλίμακα IV της OCAQ αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι οργανωτικές δραστηριότητες κατευθύνονται προς τον προσδιορισμό και την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Οι προτάσεις αξιολόγησης του πελατοκεντρικού προσανατολισμού είναι:

- Προτεραιότητα και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και επίλυση των προβλημάτων του.
- Οι πολιτικές και οι διαδικασίες για την παροχή των απαιτούμενων υπηρεσιών στους πελάτες.
- Οι άνθρωποι βλέπουν συχνά ότι τα προβλήματα του πελάτη είναι ευθύνη κάποιου άλλου.
- Οι άνθρωποι πάντα αναζητούν νέους τρόπους για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες.
- Οι εργαζόμενοι που κάνουν την καλύτερη δουλειά για την εξυπηρέτηση των πελατών, πρέπει να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται.
- Όταν οι πελάτες έχουν προβλήματα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που λαμβάνουν, σχεδόν πάντα τα επιλύουν κατά την κρίση τους.

5) Η οικοδόμηση μιας ισχυρής κουλτούρας: Όλοι οι οργανισμοί έχουν μια «κουλτούρα» που σχηματίζεται από τις αξίες και πεποιθήσεις που συμμαρρίζονται τα

περισσότερα ή όλα τα μέλη του οργανισμού. Μια "αδύναμη" κουλτούρα είναι λιγότερο πιθανό να κατευθύνει ή να διοχετεύσει ενέργειες στα μέλη του οργανισμού. Ενώ μια ισχυρή κουλτούρα θα προσφέρει μεγαλύτερη σταθερότητα στην οργανωτική λειτουργία. Είναι γνωστό ότι η σταθερότητα δεν είναι το ίδιο με την αποτελεσματικότητα. Δεν θεωρείται βέβαιο ότι μια "ισχυρή" κουλτούρα, στην οποία ο καθένας εμμένει σθεναρά σε ένα σύνολο κοινών αξιών και πεποιθήσεων, θα βοηθήσει αναπόφευκτα έναν οργανισμό να επιβιώσει και να είναι αποτελεσματικός. Η μακροχρόνια λειτουργία και επιβίωση του οργανισμού εξαρτάται και από το είδος των αξιών και πεποιθήσεων που αποτελούν τον ιστό της κουλτούρας. Όταν η κουλτούρα βασίζεται σε αξίες που δεν υποστηρίζουν τις λειτουργίες της διαχείρισης της αλλαγής, την οργανωτική επιτυχία, τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό και τη συντονισμένη ομαδική εργασία, η "ισχυρή" κουλτούρα θα μπορούσε να παρεμποδίσει την επιβίωση του οργανισμού. Η Κλίμακα V της OCAQ αξιολογεί τη δύναμη της οργανωσιακής κουλτούρας, ζητώντας από τους ερωτηθέντες να αναφέρουν σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι συμφωνούν στις αξίες και την εξέταση του βαθμού στον οποίο ορισμένες «μετα-αξίες» είναι παρούσες, όπως η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να υποστηρίζουν τις απόψεις τους μετά από γεγονότα. Οι έξι προτάσεις αξιολόγησης της ισχυρής κουλτούρας είναι:

- Οι άνθρωποι εκτιμούν και αξιολογούν διαφορετικά ο καθένας τα μοναδικά πλεονεκτήματα και τις ικανότητες.
- Ο καθένας γνωρίζει και κατανοεί τους στόχους και τις προτεραιότητες του οργανισμού.
- Οι άνθρωποι μερικές φορές θέτουν σε κίνδυνο την πολιτική και τις διαδικασίες του οργανισμού για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.
- Οι επιχειρηματικές αποφάσεις τις περισσότερες φορές καθορίζονται με βάση τα γεγονότα και όχι μόνο τις αντιλήψεις ή τις παραδοχές.
- Οι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με το τι πραγματικά συμβαίνει στον οργανισμό και γιατί.

Κάθε μια από τις πέντε Κλίμακες του OCAQ έχει έξι στοιχεία, με κάθε στοιχείο να κυμαίνεται από 1 (χαμηλή ή κακή) έως πέντε (υψηλή ή καλή) και ως εκ τούτου, η συνολική βαθμολογία του OCAQ μπορεί να είναι τόσο χαμηλά (30) ή τόσο υψηλή (150). Ο Sashkin (1996) έχει δημιουργήσει έναν πίνακα προτύπων (Πίνακας 1) που δείχνει ποιό σκορ σε κάθε κλίμακα είναι υψηλό και ποιό αποτελέσματα είναι χαμηλό.

Επίσης ο Sashkin αναφέρει ότι ο πίνακας των κανόνων πρέπει να θεωρηθεί ως ενδεικτικός και όχι ότι ορίζει απόλυτα τι είναι υψηλή και τι χαμηλή βαθμολογία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: OCAQ Norms

	Managing Change	Achieving Goals	Coordinated Teamwork	Customer Orientation	Cultural Strength	Total
Very High	30	28-30	28-30	25-30	26-30	119 +
High	26-29	23-27	24-27	21-24	22-25	108-118
Average	19-25	16-22	18-23	15-20	17-21	87-107
Low	15-18	11-15	14-17	11-14	13-16	76-86
Very Low	6-14	6-10	6-13	6-10	6-12	30-75

Οι πρότυπες βαθμολογίες υπολογίζονται με την εξέταση της κατανομής των πρώτων βαθμολογιών για ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων σε μια ποικιλία οργανισμών που έχουν ολοκληρώσει το OCAQ στο παρελθόν. "Standard" σημαίνει ότι οι πρώτες βαθμολογίες που διανέμονται σε μια καμπύλη, με τη χαμηλότερη πραγματική αριθμητική βαθμολογία OCAQ να λαμβάνει ένα πρότυπο σκορ μηδέν και το υψηλότερο 100. Η μέση ή ο μέσος όρος είναι 50. Περίπου τα 2/3 του συνόλου των βαθμολογιών κυμαίνονται μεταξύ 33 και 66, έτσι ένα σκορ 60 ή παραπάνω μπορεί να θεωρείται "υψηλό". Η βαθμολογία κάτω από 40 μπορεί να θεωρείται "χαμηλή". Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι τα στοιχεία που συνθέτουν τις κλίμακες παρέχουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την βελτίωση της νοοτροπίας του οργανισμού. Το OCAQ αποτελεί ένα διαγνωστικό βοήθημα, ένα πρώτο βήμα για την οικοδόμηση και την καλύτερη λειτουργία των οργανισμών και την ενίσχυση και τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Πρέπει να εξεταστεί κάθε μία από τις κρίσιμες

λειτουργίες και να εντοπιστούν λεπτομερώς η δυναμική και τα αίτια της καλής ή ανεπαρκούς λειτουργίας. Τα δεδομένα του OCAQ μπορεί να παρέχουν ένα "περίγραμμα" που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα σημείο εκκίνησης για την αξιολόγηση της κουλτούρας σε βάθος.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ο πληθυσμός - στόχος της έρευνας είναι τα γυμναστήρια που δραστηριοποιούνται στο Ν. Αττικής ανεξαρτήτως του μεγέθους τους. Ως βάση δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το μητρώο στοιχείων του Συλλόγου Ιδιοκτητών Γυμναστηρίων Αττικής-Αθήνας και ο πληθυσμός που μελετήθηκε ταυτίζεται πρακτικά με τον πληθυσμό - στόχο. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία, καθώς το μητρώο που χρησιμοποιήθηκε δεν περιλαμβάνει πληροφορίες για όλα τα γυμναστήρια σχετικά με τις μεταβλητές της έρευνας. Από τη βάση δεδομένων του Σ.Ι.Γ.Α., αποτελούμενη από 248 γυμναστήρια επιλέχθηκε δείγμα 152 γυμναστηρίων. Το μέγεθος δείγματος καθορίστηκε βάσει των επιθυμητών προδιαγραφών για να διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και η ακρίβεια για τα αποτελέσματα. Κατάλληλο επίπεδο εμπιστοσύνης (confidence level) τέθηκε το 95% και περιθώριο σφάλματος (error margin) των εκτιμήσεων το 5%. Οι υπολογισμοί βασίστηκαν στον πίνακα της σελίδας: <http://research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας ανταποκρίθηκαν τελικά 92 γυμναστήρια, αριθμός που αντιστοιχεί σε ποσοστό 37.10%. Το τελικό δείγμα περιέχει επαρκείς πληροφορίες για γυμναστήρια όλων των χαρακτηριστικών (διαφορετικά μεγέθη, οργανωτική δομή κ.τ.λ.), και συνηγορεί υπέρ της αμεροληψίας του. Τα γυμναστήρια αυτά αποτέλεσαν και το τελικό δείγμα στο οποίο βασίστηκε η στατιστική ανάλυση και τα εξαχθέντα συμπεράσματα.

Στο πλαίσιο αυτό, ένας αριθμός 320 ερωτηματολογίων διανεμήθηκαν στα γυμναστήρια του Ν. Αττικής και τα δεδομένα που συνελέγησαν, αναλύθηκαν ποσοτικά. Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε ως εργαλείο το OCAQ ως κύριο μέσο για τη συλλογή δεδομένων της οργανωσιακής κουλτούρας, διότι είναι αποτελεσματικό στον εντοπισμό των προβλημάτων σε έναν οργανισμό και βοηθά στη χάραξη της επιθυμητής κουλτούρας.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε στελέχη των ιδιωτικών γυμναστηρίων που σχετίζονταν με την διοίκηση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων σε λειτουργικό, οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Η εισαγωγή του ερωτηματολογίου γνωστοποιούσε στα στελέχη το σκοπό της παρούσας έρευνας και τη σημασία των αποτελεσμάτων για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το μάνατζμεντ.

Η διακίνηση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με τηλεφωνική επαφή-ενημέρωση, με προσωπική επαφή (δια ζώσης) και μέσω ηλεκτρονικής (email) αποστολής. Για τη διευκόλυνση των αποκρινόμενων δημιουργήθηκε και ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση στην on-line πλατφόρμα: https://docs.google.com/forms/d/1FN34hDf2y9B5kJQ6f8TnWCbqzO00nhqbJ0zmQ4BEcwl/edit?usp=forms_home.

Τα ερωτηματολόγια διατίθεντο ανάλογα με το μέγεθος του γυμναστηρίου, τον αριθμό των ιδιοκτητών και εργαζομένων σε θέση ευθύνης. Οι ερωτηθέντες είχαν στη διάθεση τους μια εβδομάδα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα ικανοποιητικό ποσοστό απόκρισης. Η συλλογή των στοιχείων ξεκίνησε τον Ιούλιο του 2016 και ολοκληρώθηκε τον Αύγουστο του ίδιου έτους.

Συνελέγησαν συμπληρωμένα 290 ερωτηματολόγια, από τα οποία τα 11 εξαιρέθηκαν διότι δεν ήταν σωστά συμπληρωμένα ή ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα. Από τα 289 ερωτηματολόγια τα 94 είχαν ελλιπή τιμές (missing values) στις ερωτήσεις που αφορούσαν την επίδοση της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένοι ερωτηθέντες εξαιρέθηκαν διότι η θέση που κατείχαν στην αθλητική επιχείρηση (Fitness/Gym Instructor & Group Exercise Instructor) δεν τους επέτρεπε να έχουν γνώσεις για την επίδοσή της. Συνεπώς, στην επίδοση διενεργήθηκε έλεγχος σε 195 ερωτηματολόγια, ενώ στις πέντε βασικές λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας σε 289 ερωτηματολόγια.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 5 ενότητες 30 ερωτήσεων που μελετούν τους εξής παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας:

- α) Διαχείριση της αλλαγής (6 ερωτήσεις).
- β) Επίτευξη των στόχων (6 ερωτήσεις).
- γ) Συντονισμός της ομαδικής εργασίας (6 ερωτήσεις)
- δ) Προσανατολισμός στον πελάτη (6 ερωτήσεις)
- ε) Οικοδόμηση μιας ισχυρής κουλτούρας (6 ερωτήσεις)

Οι ερωτήσεις διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1= δεν αληθεύει έως 5= αληθεύει εξολοκλήρου).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και το μέγεθος των γυμναστηρίων. Ειδικότερα αναφέρονται στη θέση εργασίας, την εκπαίδευση, την εμπειρία των στελεχών, καθώς και στοιχεία για το μέγεθος των γυμναστηρίων σε τετραγωνικά μέτρα και τον αριθμό των ενεργών μελών. Επίσης περιλαμβάνει, 12 δείκτες ικανοποίησης των στελεχών από την επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1= καθόλου, έως 5 = πάρα πολύ).

Στην διεθνή βιβλιογραφία (Zack, McKeen & Singh, 2009) για μετρήσεις όπου εξετάζονται οικονομικοί δείκτες, (κέρδος) και μη οικονομικοί δείκτες (μερίδιο αγοράς) λαμβάνεται υπόψη η υποκειμενική αντίληψη των στελεχών (Darroch, 2005).

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν, καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS Statistics 23 προκειμένου να αποτελέσουν τα προς ανάλυση δεδομένα. Πριν τη στατιστική ανάλυση τα δεδομένα αυτά επεξεργάστηκαν και ελέγχθησαν προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν λάθη καταχώρησης και λογικά σφάλματα κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα προκειμένου να διευκολυνθεί η καταχώρηση τους. Η επεξεργασία αυτή περιλάμβανε κυρίως τις ακόλουθες ενέργειες:

- α) Δημιουργία ταμπελών (labels) για την αντιστοίχιση των κωδικοποιημένων απαντήσεων στις αρχικές απαντήσεις, απαραίτητη για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης.
- β) Δημιουργία νέων παραγόμενων μεταβλητών για καλύτερη αξιοποίηση των συλλεχθέντων στοιχείων.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Για την κάλυψη των αναγκών της έρευνας εφαρμόστηκαν τόσο περιγραφικές όσο και αναλυτικές μέθοδοι. Οι περιγραφικές μέθοδοι περιλάμβαναν πίνακες και διαγράμματα συχνοτήτων, πίνακες συσχετίσεων, πίνακες συγκεντρωτικών περιγραφικών μέτρων, σύνοψη των μέσων βαθμολογιών των ερωτηθέντων, καθώς

και τη συνολική βαθμολογία για την οργανωσιακή κουλτούρα και το συνολικό δείκτη της επιχειρησιακής επίδοσης. Για την συσχέτιση μεταξύ των λειτουργιών που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα και τους άξονες της επιχειρησιακής επίδοσης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r, κατάλληλος (παραμετρικός) στατιστικός δείκτης που αξιολογεί αν υπάρχει ή όχι συνάφεια μεταξύ δύο μεταβλητών.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αξιολόγηση των λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας

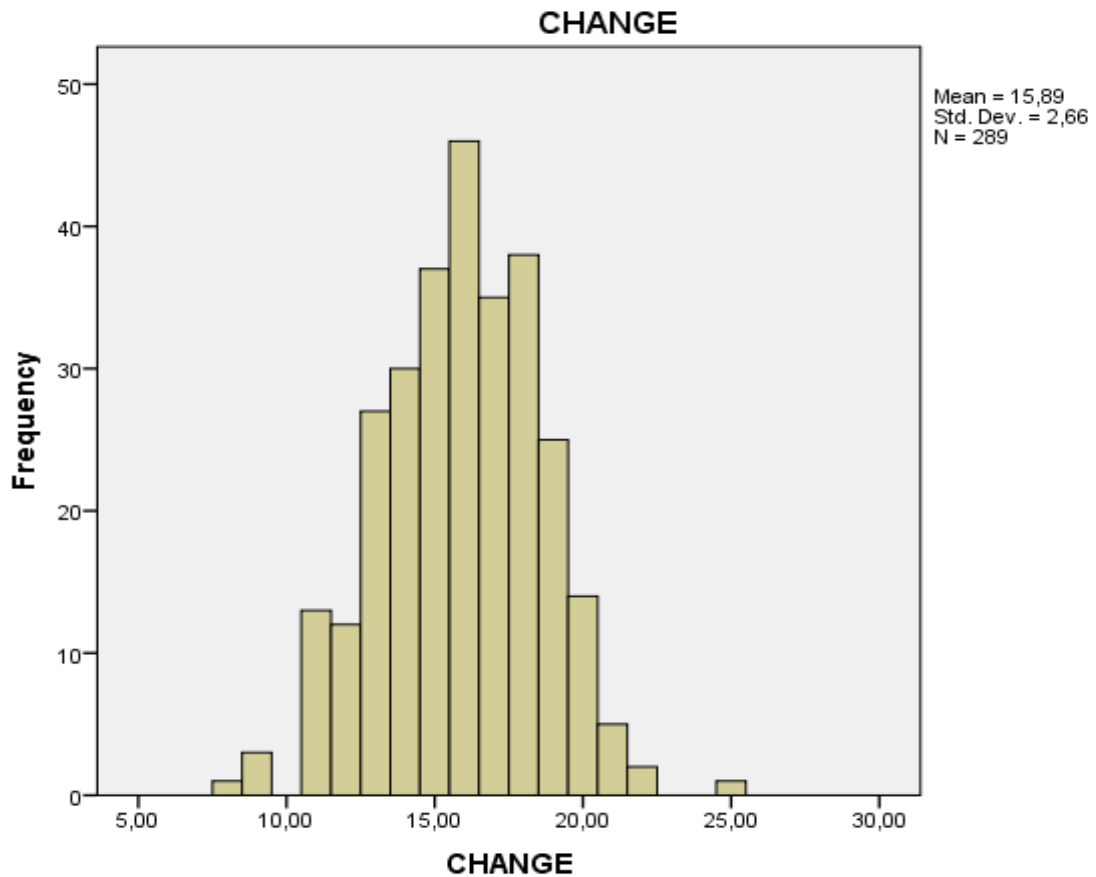
Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στατιστικά για το βαθμό εφαρμογής της κάθε λειτουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας στα γυμναστήρια του Ν. Αττικής, όπως προκύπτουν από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολόγησαν γενικά με χαμηλό βαθμό (15.88 η μέση τιμή των αξιολογήσεων) σε σύγκριση με την αντίστοιχη μέση τιμή του πίνακα **OCAQ Norms**, τις στρατηγικές που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις τους για την «διαχείριση της αλλαγής». Πόσο καλά ή όχι είναι σε θέση να προσαρμοστούν και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον τους.

Πίνακας 2: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «διαχείριση της αλλαγής»

CHANGE

N	Valid	289
	Missing	0
Mean		15,889
Median		16,000
Std. Deviation		2,6604
Range		17,0

Ιστόγραμμα 1: Κατανομή της αξιολόγησης της λειτουργίας «διαχείριση της αλλαγής»



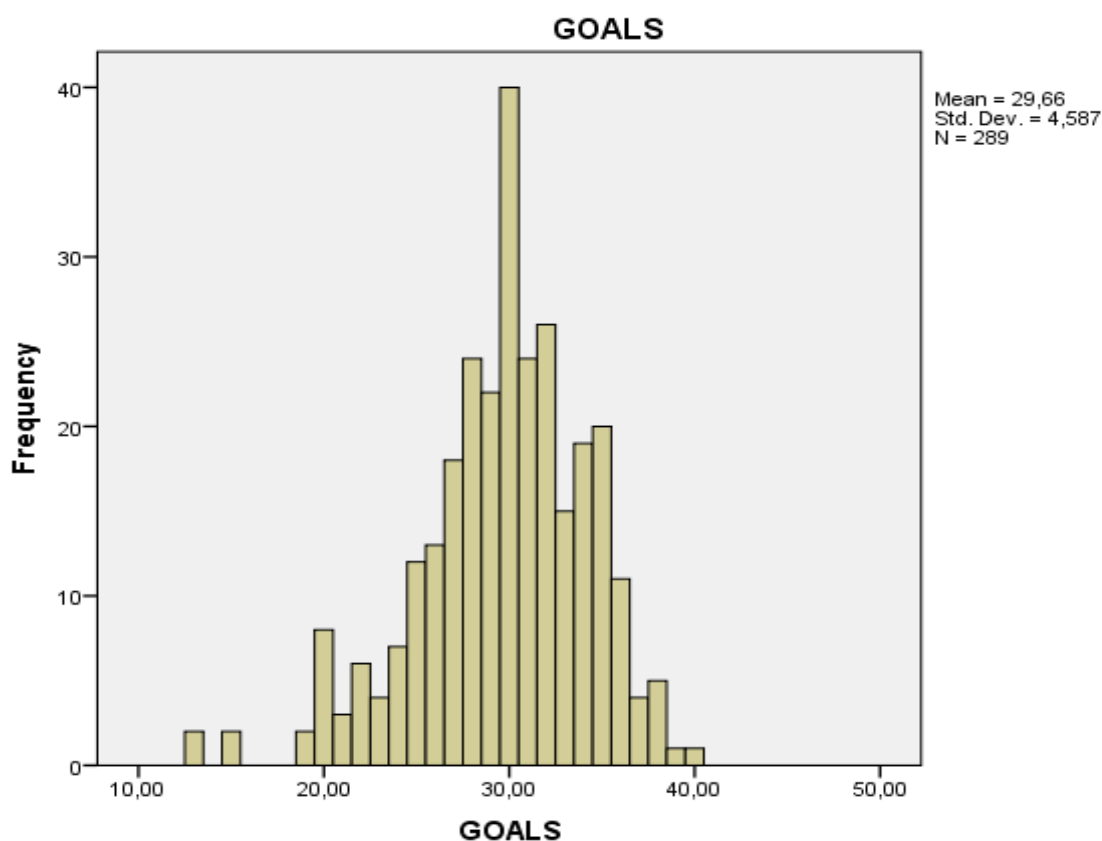
Η μέση βαθμολογία για την «επίτευξη των στόχων» είναι 29.67 και θεωρείται πολύ υψηλή σε σύγκριση με την αντίστοιχη μέση τιμή του πίνακα OCAQ Norms. Η σαφής εστίαση στους στόχους έχει αποδειχθεί ότι έχει μια ισχυρή σχέση με την πραγματική επιτυχία σε επιχειρησιακό επίπεδο (Sashkin, 1996).

Πίνακας 3: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «επίτευξη στόχων»

GOALS

N	Valid	289
	Missing	0
Mean		29,6644
Median		30,0000
Std. Deviation		4,58729
Range		27,00

Ιστόγραμμα 2: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «επίτευξη των στόχων»



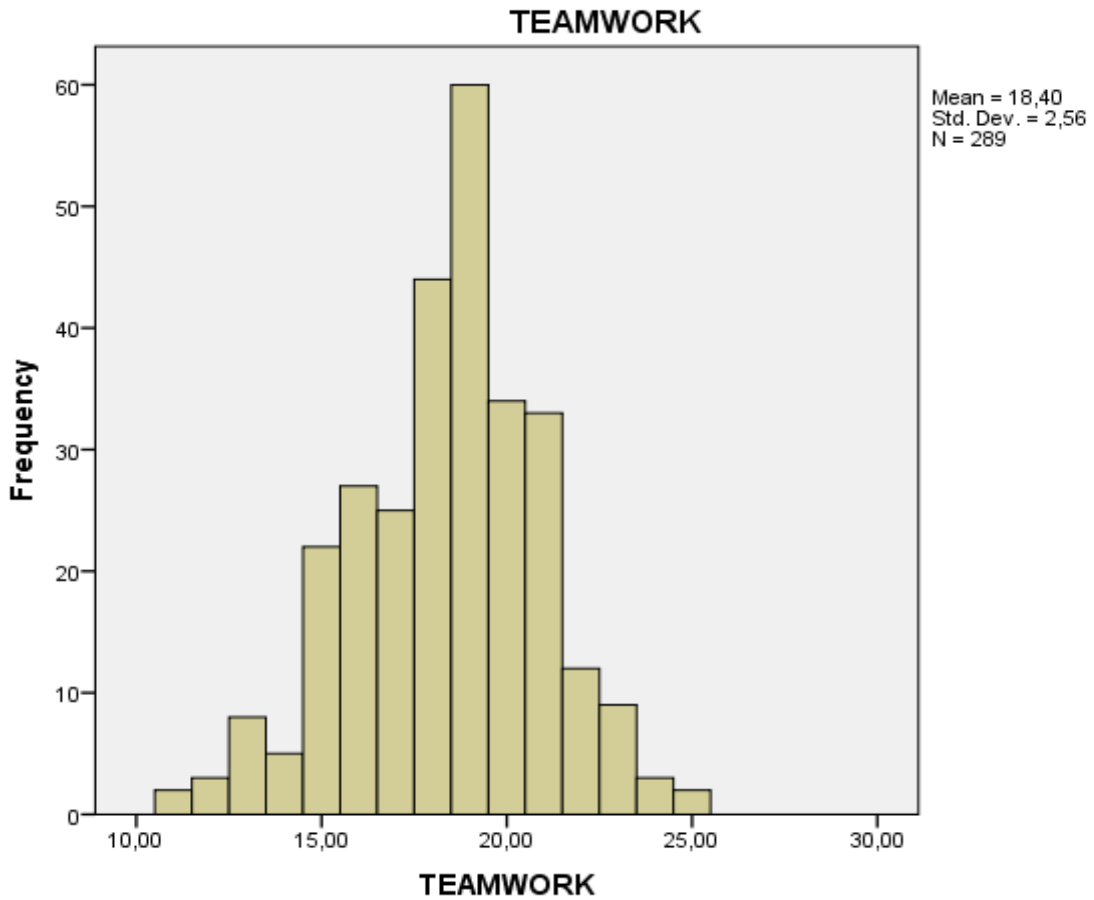
Αναφορικά με το « συντονισμό της ομαδικής εργασίας», η μέση βαθμολογία είναι 18.39 και θεωρείται μέτρια σε σύγκριση με την αντίστοιχη μέση του πίνακα OCAQ Norms. Η μακροπρόθεσμη επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις προσπάθειες, το συντονισμό και την αποτελεσματικότητα των ατόμων και των ομάδων μέσα στην επιχείρηση (Sashkin,1996).

Πίνακας 4: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «συντονισμός ομαδικής εργασίας».

TEAMWORK

N	Valid	289
	Missing	0
Mean		18,398
Median		19,000
Std. Deviation		2,5599
Range		14,0

Ιστόγραμμα 3: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «συντονισμός της ομαδικής εργασίας»



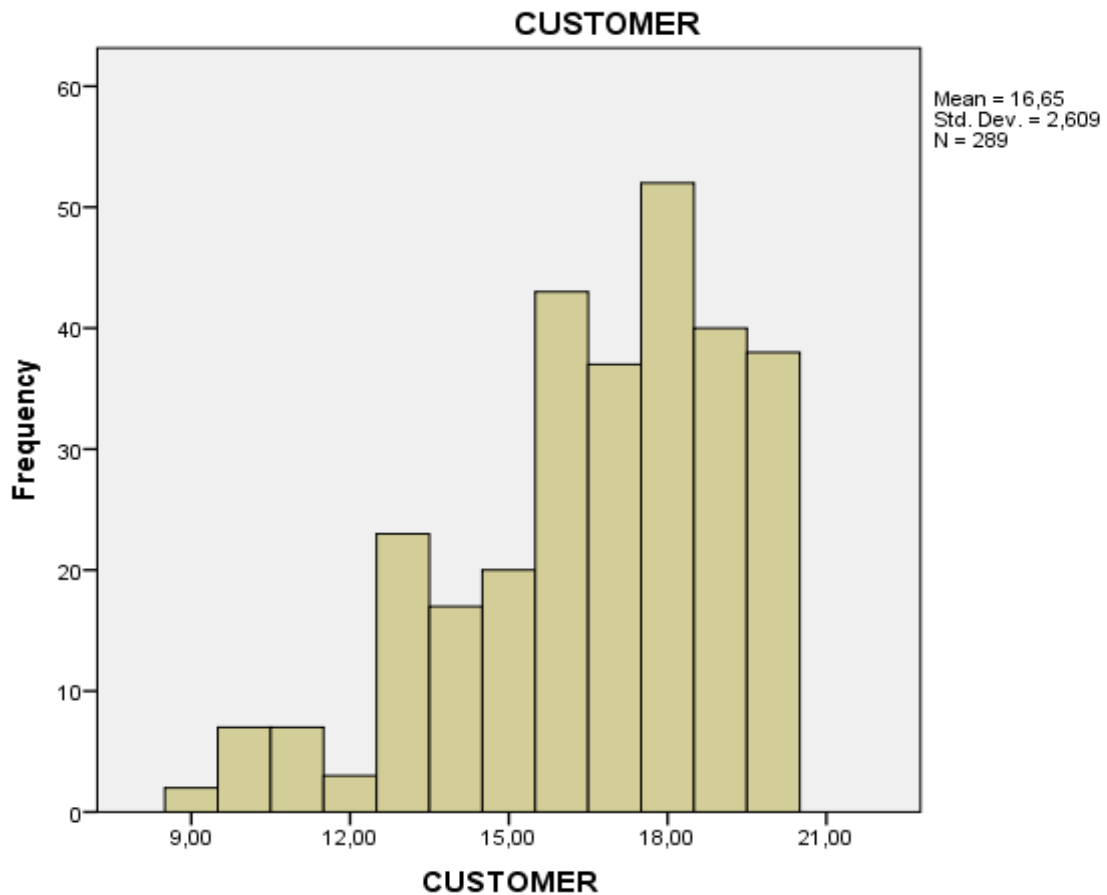
Η μέση βαθμολογία για τον «προσανατολισμό στον πελάτη» είναι 16.64 και θεωρείται μέτρια σε σύγκριση με την αντίστοιχη μέση τιμή του πίνακα OCAQ Norms. Είναι σημαντικό για την επιβίωση και την ευημερία μιας επιχείρησης αυτό που παράγει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της (Sashkin1996).

Πίνακας 5: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «προσανατολισμό στον πελάτη».

CUSTOMER

N	Valid	289
	Missing	0
Mean		16,647
Median		17,000
Std. Deviation		2,6087
Range		11,0

Ιστόγραμμα 4: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «προσανατολισμό στον πελάτη».



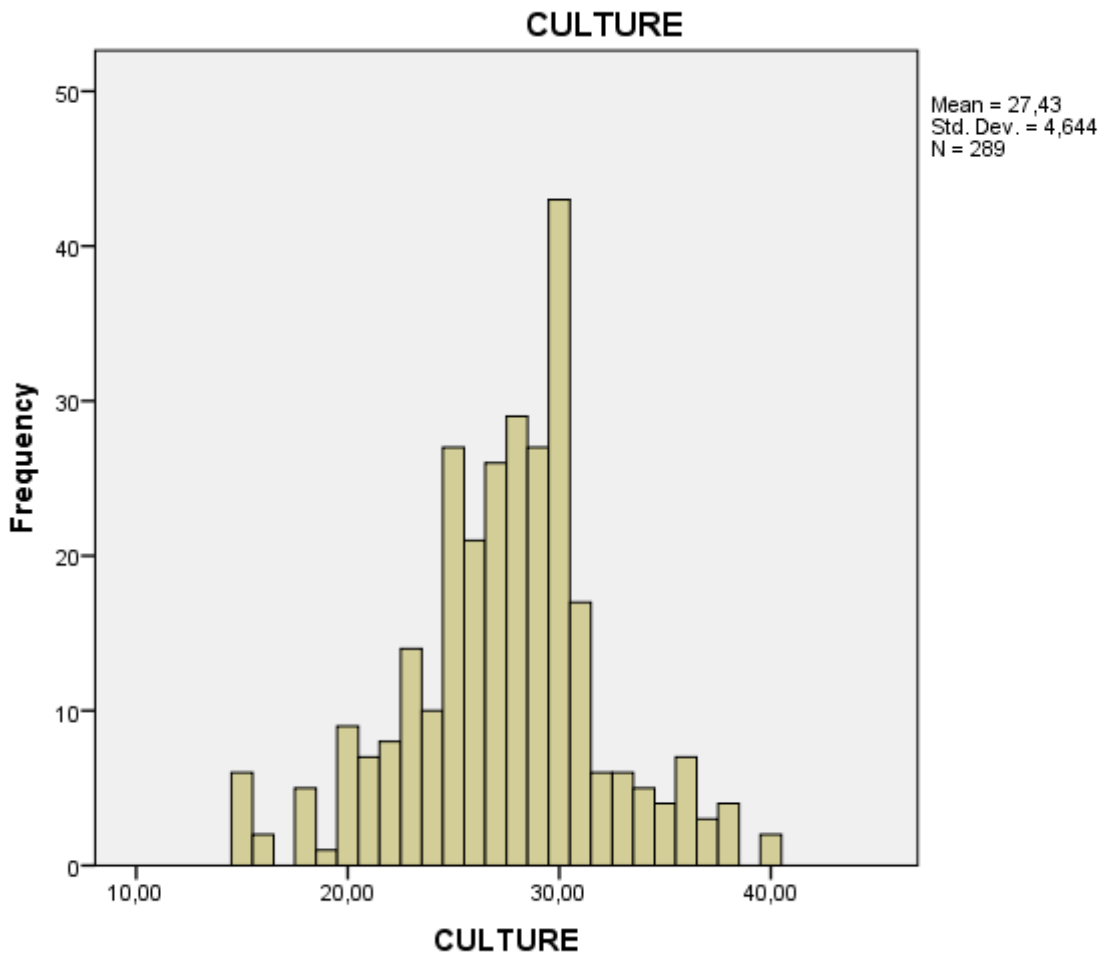
Τέλος, η μέση βαθμολογία για την «ισχυρή κουλτούρα» είναι 27.42, και θεωρείται πολύ υψηλή σε σύγκριση με την αντίστοιχη μέση του πίνακα OCAQ Norms. Η ισχυρή κουλτούρα που βασίζεται στις αξίες που υποστηρίζουν τις λειτουργίες, διαχείριση της αλλαγής, επίτευξη των στόχων, προσανατολισμό προς τον πελάτη, και συντονισμένη ομαδική εργασία, θα προσφέρει μεγαλύτερη σταθερότητα στην οργανωτική λειτουργία της επιχείρησης (Sashkin 1996).

Πίνακας 6: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς «ισχυρή κουλτούρα».

CULTURE

N	Valid	289
	Missing	0
Mean		27,426
Median		28,000
Std. Deviation		4,6438
Range		25,0

Ιστόγραμμα 5: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «ισχυρή κουλτούρα»



Η συνολική βαθμολογία της οργανωσιακής κουλτούρας είναι 108 και θεωρείται υψηλή σε σύγκριση με το αντίστοιχο του πίνακα OCAQ Norms .Το OCAQ είναι ένα διαγνωστικό βοήθημα, ένα πρώτο βήμα για την οικοδόμηση και την καλύτερη λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας (Πίνακας 7). Μέσω του πίνακα του OCAQ η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί ενδεχομένως να αξιολογήσει και να αντιληφθεί ποια κουλτούρα θεωρείται «υψηλή» και ποιά θεωρείται "χαμηλή". Επιπλέον, τα στοιχεία που συνθέτουν τις κλίμακες παρέχουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις για το τι μια επιχείρηση μπορεί στην πραγματικότητα να κάνει, ώστε να βελτιώσει την κουλτούρα της (Sashkin,1996).

Πίνακας 7: Συνολικά αποτελέσματα «οργανωσιακής κουλτούρας»

	Managing Change	Achieving Goals	Coordinated Teamwork	Customer Orientation	Cultural Strength
N	289	289	289	289	289
MEAN	15.88	29.67	18.39	16.64	27.42
SD	2.66	4.60	2.55	2.60	4.64
TOTAL SCORE	108				

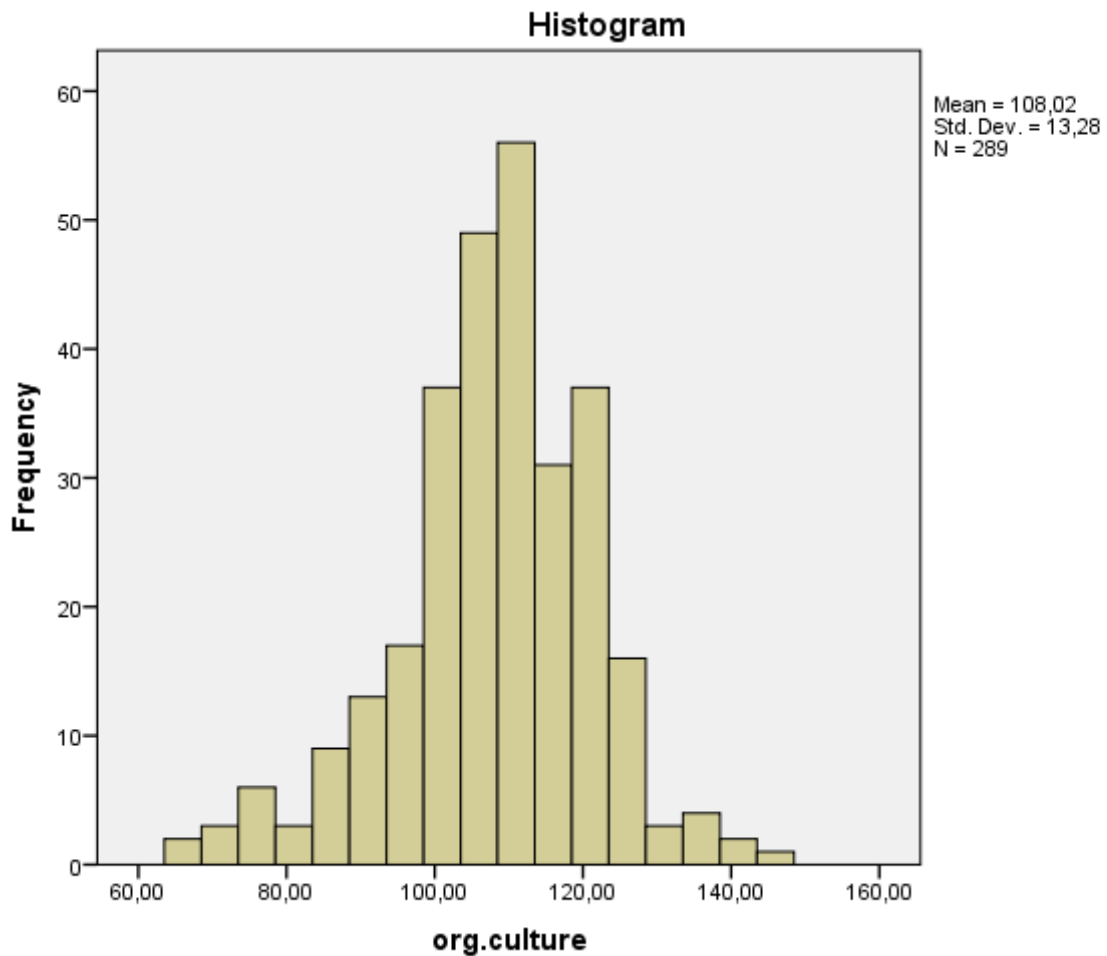
Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά των λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας.

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
CHANGE	289	17,00	8,00	25,00	15,8893	,15650	2,66045	7,078
GOALS	289	27,00	13,00	40,00	29,6644	,26984	4,58729	21,043
TEAMWORK	289	14,00	11,00	25,00	18,3979	,15058	2,55987	6,553
CUSTOMER	289	11,00	9,00	20,00	16,6471	,15346	2,60875	6,806
CULTURE	289	25,00	15,00	40,00	27,4256	,27316	4,64379	21,565
Valid N (listwise)	289							

Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά του συνολικού βαθμού οργανωσιακής κουλτούρας.

N	Valid	289
	Missing	0
Mean		108,0242
Median		109,0000
Std. Deviation		13,27969
Variance		176,350
Minimum		66,00
Maximum		145,00

Ιστόγραμμα 6: Κατανομή της συνολικής αξιολόγησης της «οργανωσιακής κουλτούρας»



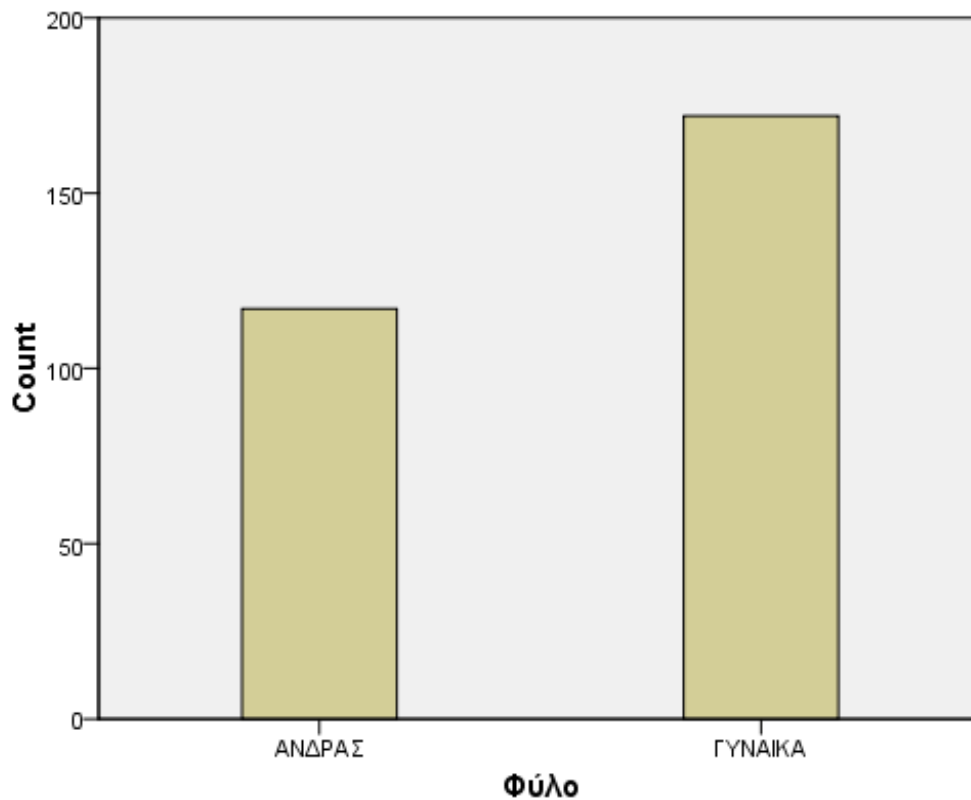
Η σύνθεση των λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας οδηγεί στη δημιουργία ενός ενιαίου δείκτη που περιγράφει συνολικά το βαθμό στον οποίο τα γυμναστήρια στο Ν. Αττικής εφαρμόζουν την οργανωσιακή πολιτική. Σύμφωνα με τον πίνακα 9, ο δείκτης αυτός έχει μέση τιμή και διάμεσο ανάμεσα στο 108 και 109 κάτι που αποτελεί ένδειξη γενικευμένης και ευρείας εφαρμογής τέτοιων πολιτικών στα γυμναστήρια.

Αποτελέσματα δημογραφικών χαρακτηριστικών

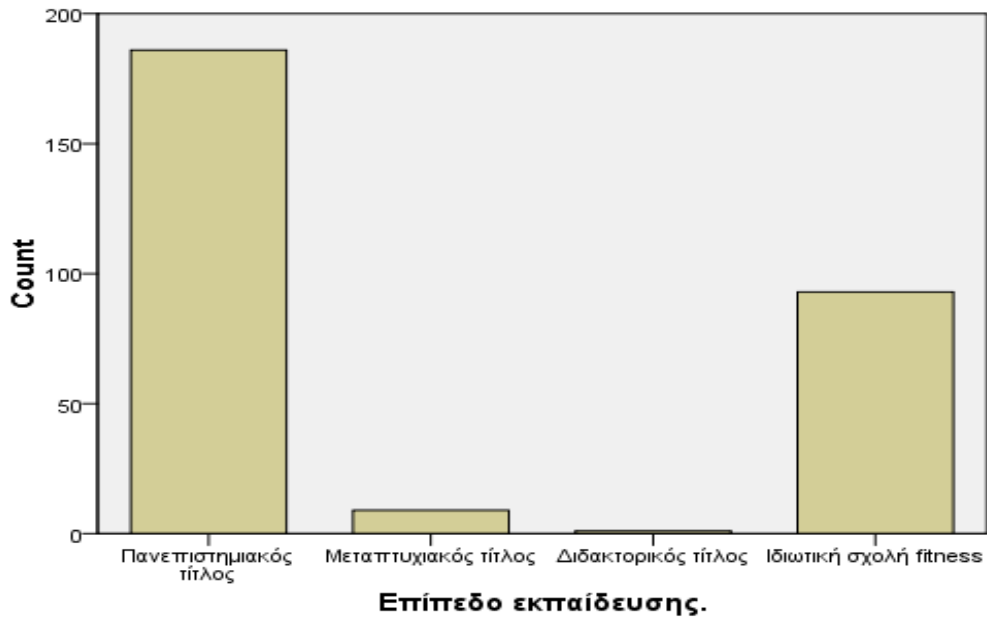
Οι αποκρινόμενοι σε ποσοστό 40% ήταν άνδρες και 60% γυναίκες και είχαν εργασιακή εμπειρία επί το πλείστον περισσότερα από 7 έτη (Ραβδόγραμμα 1&2). Αναφορικά με τη θέση ευθύνης που κατείχαν η πλειοψηφία ήταν Fitness Manager (Υπεύθυνος fitness) 21%, Διευθύνων Σύμβουλος/ Ιδιοκτήτης 16%, Group Exercise Manager (Υπεύθυνος ομαδικών) 11%, Λειτουργικός Διευθυντής 13% και Γενικός Διευθυντής 7% (Ραβδόγραμμα 3). Το επίπεδο της εκπαίδευσής τους κατά πλειονότητα

(64%) αφορούσε πανεπιστημιακό τίτλο, 32% ιδιωτική σχολή fitness, 3% μεταπτυχιακό τίτλο και 0,3% διδακτορικό τίτλο (Ραβδόγραμμα 4). Το μέγεθος των εγκαταστάσεων στο μεγαλύτερο ποσοστό κυμαινόταν από 251-450 τμ. και ο αριθμός των ενεργών μελών κατά πλειοψηφία (63%) ήταν από 601-1500 μέλη (Ραβδόγραμμα 5&6) .

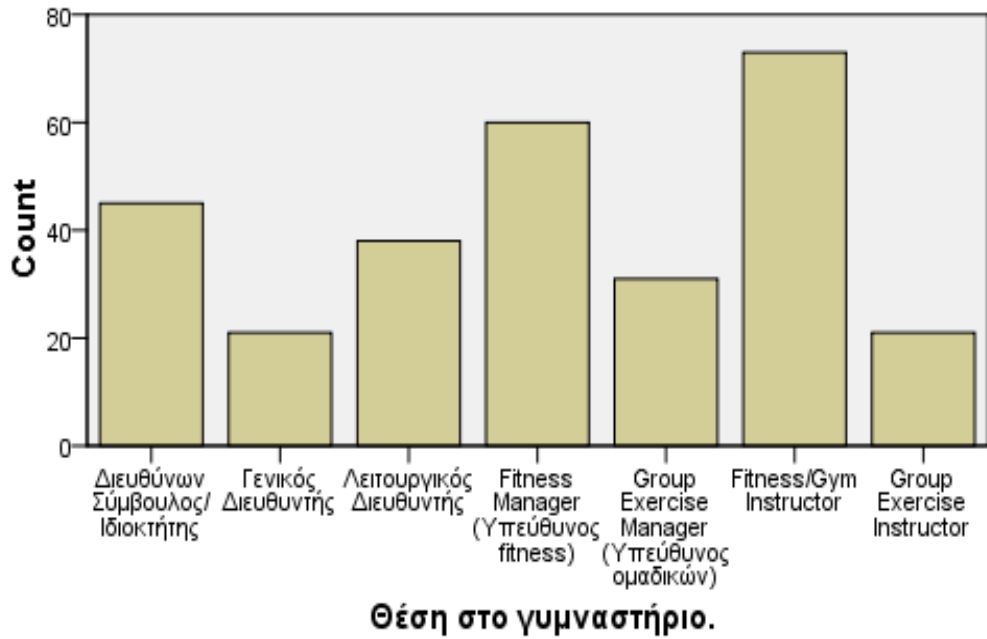
Ραβδόγραμμα 1: Κατανομή συχνότητας «φύλου».



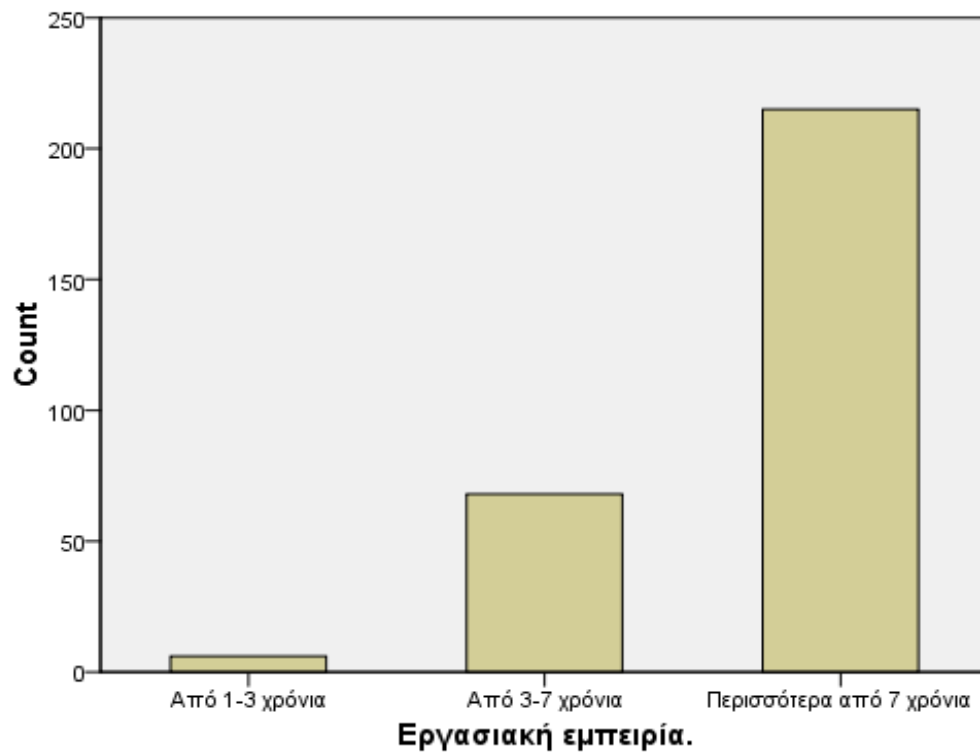
Ραβδόγραμμα 2: Κατανομή συχνοτήτων «εκπαίδευση»



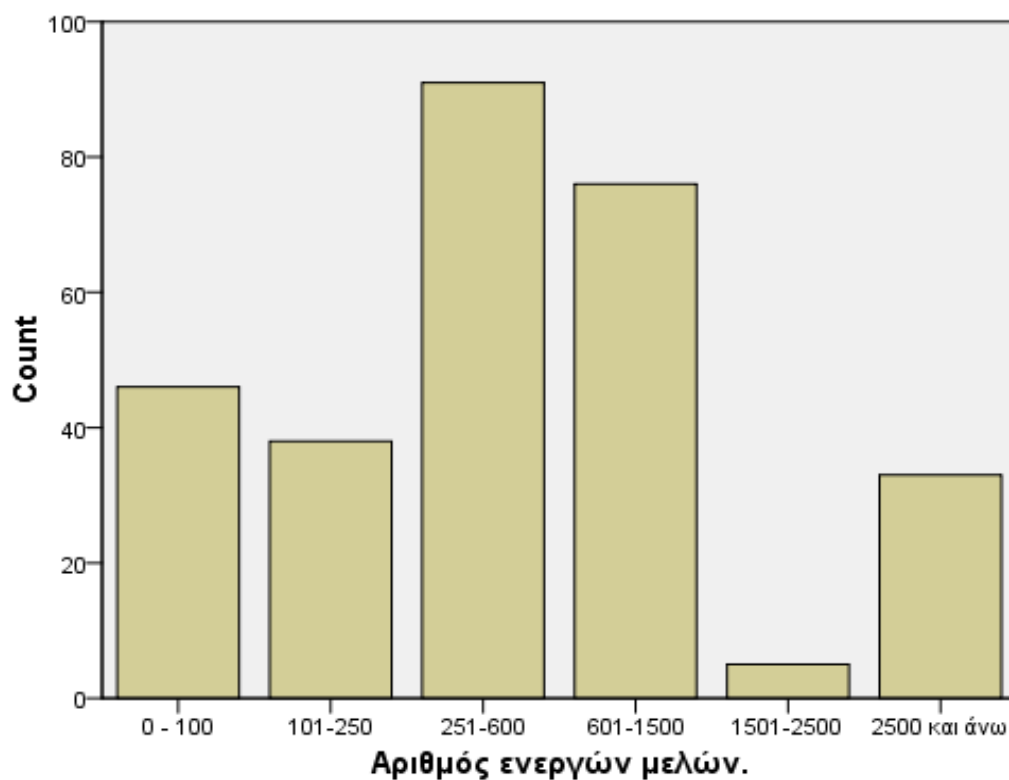
Ραβδόγραμμα 3: Κατανομή συχνοτήτων «Θέση στο γυμναστήριο»



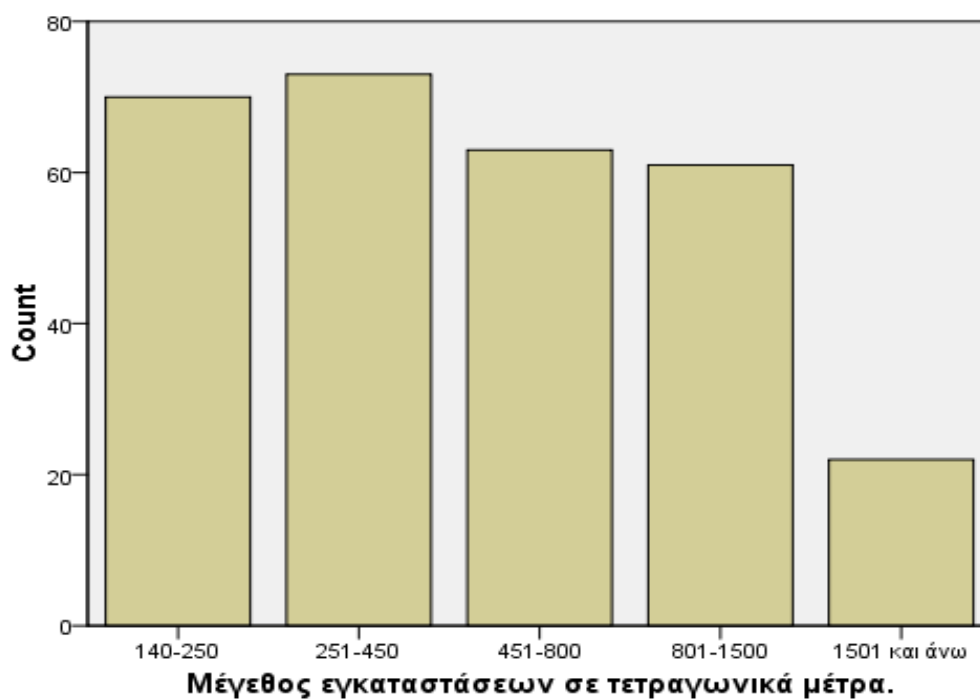
Ραβδόγραμμα 4: Κατανομή συχνοτήτων «εργασιακή εμπειρία».



Ραβδόγραμμα5: Κατανομή συχνοτήτων «μέγεθος γυμναστηρίου (μέλη)»



Ραβδόγραμμα 6: Κατανομή συχνοτήτων «μέγεθος γυμναστηρίου (τ.μ.)».



Συσχετίσεις των επί μέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας με τον δείκτη συσχέτισης Pearson'r.

Στην παρούσα παράγραφο διερευνάται η στατιστική σχέση ανάμεσα στις λειτουργίες που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και με το συνολικό δείκτη που παράγεται από τη σύνθεση τους. Η σχέση αυτή αξιολογείται μέσω των συντελεστών γραμμικής συσχέτισης κατά Pearson.

Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson'r μετρά την ένταση της γραμμικής συμμεταβολής των δυο ποσοτικών μεταβλητών. Παίρνει τιμές στο [-1,1]. Όσο πιο κοντά βρίσκεται ο συντελεστής στο 1 τόσο πιο έντονη είναι η γραμμική συμμεταβολή, ενώ μια τιμή ίση ή πολύ κοντά στο 0 δηλώνει απουσία γραμμικής σχέσης.

Στο (0.0-0.3) δηλώνει μια «ασθενή» γραμμική σχέση.

Στο (0.3-0.6) δηλώνει μια «μέτρια» γραμμική σχέση.

Στο (0.6-1.0) δηλώνει μια «ισχυρή» γραμμική σχέση.

Το πρόσημο δηλώνει τη φύση της σχέσης (θετική ή αρνητική).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 10, ο συνολικός δείκτης που περιγράφει το βαθμό στον οποίο ένα γυμναστήριο εφαρμόζει την οργανωσιακή κουλτούρα, συσχετίζεται ισχυρά γραμμικά, και μάλιστα θετικά, με κάθε έναν από τους παράγοντες που τον συνθέτουν. Σε κάθε περίπτωση η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι μεγαλύτερη από 0,620.

Οι λειτουργίες μεταξύ τους συσχετίζονται ισχυρά γραμμικά δεδομένου ότι για τα περισσότερα ζεύγη η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι κοντά στο 0,6.

Πίνακας 10:Συσχέτιση των επιμέρους λειτουργιών με τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα.

		CHANGE	GOALS	TEAMWORK	CUSTOMER	CULTURE	Organizational Culture
CHANGE	Pearson Correlation	1	,406**	,425**	,311**	,390**	,620**
GOALS	Pearson Correlation	,406**	1	,503**	,698**	,644**	,886**
TEAMWORK	Pearson Correlation	,425**	,503**	1	,487**	,422**	,695**
CUSTOMER	Pearson Correlation	,311**	,698**	,487**	1	,460**	,755**
CULTURE	Pearson Correlation	,390**	,644**	,422**	,460**	1	,822**
organizational culture	Pearson Correlation	,620**	,886**	,695**	,755**	,822**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Οργανωσιακή κουλτούρα και επιχειρησιακή επίδοση

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνάται η σχέση του βαθμού εφαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας με την επίδοση του γυμναστηρίου ως επιχείρηση. Για την αξιολόγηση των επιδόσεων έχουν οριστεί τρεις άξονες:

- α) Η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί αναφορικά με τις επιδόσεις.
- β) Οι επιδόσεις σε σχέση με αυτές της προηγούμενης χρονιάς.
- γ) Οι επιδόσεις σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών.

Κάθε ένας από αυτούς τους άξονες απαρτίζεται από 4 επιμέρους δείκτες:

- Κέρδη
- Απόδοση της επένδυσης
- Έσοδα
- Μερίδιο αγοράς

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι μέτρια από την επίδοση των αθλητικών τους επιχειρήσεων και στους τρεις άξονες.

Πίνακας 11: Πίνακας κατανομής μέσου όρου και τυπικής απόκλισης «επίδοσης».

	PERF./GOALS	PERF./PREVIOUS	PERF./COMPETITOR	PERFORMANCE/TOTAL
MEAN	12,0974	11,544	12,7949	36,4359
SD	1,90651	2,3202	2,97047	6,67583

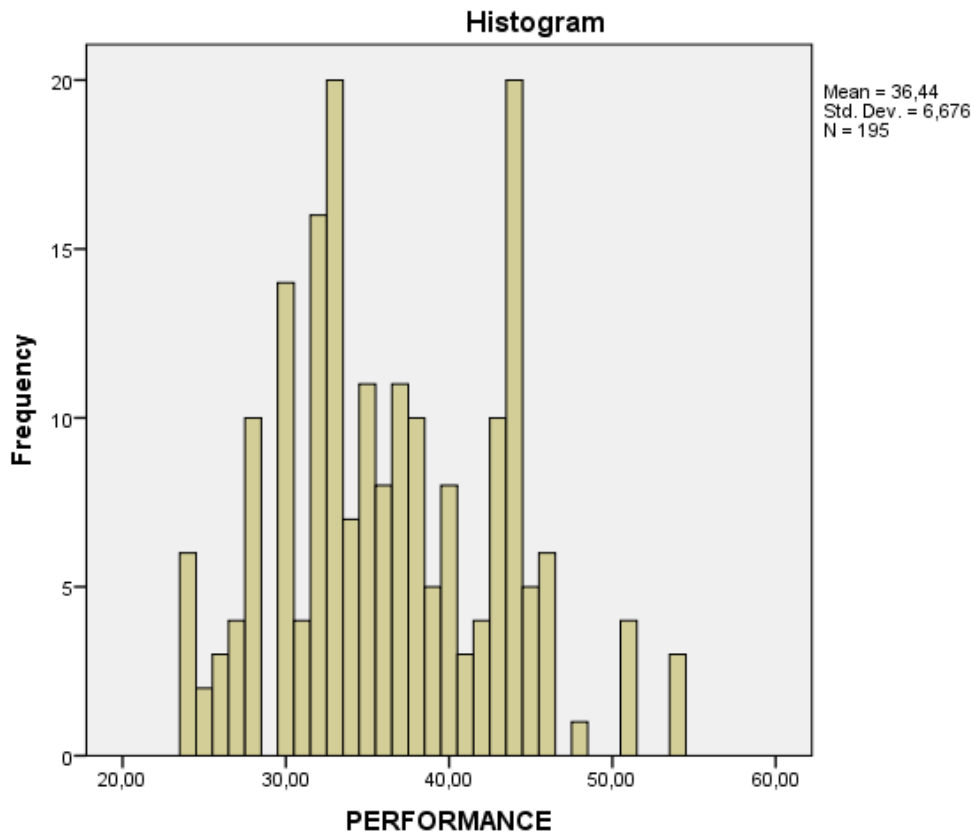
Οι άξονες της επίδοσης συνθέτουν ένα ενιαίο δείκτη που περιγράφει συνολικά το βαθμό της επίδοσης στα γυμναστήρια. Σύμφωνα με τον πίνακα 12, ο δείκτης αυτός έχει μέση τιμή και διάμεσο στο 36, που αποτελεί ένδειξη της γενικευμένης ικανοποίησης σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 12: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς της συνολικής «επίδοσης»

PERFORMANCE

N	Valid	195
	Missing	94
Mean		36,4359
Std. Error of Mean		,47807
Median		36,0000
Std. Deviation		6,67583
Variance		44,567
Minimum		24,00
Maximum		54,00

Ιστόγραμμα 7: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «επίδοση».



Ο συνολικός δείκτης της «επιχειρησιακής επίδοσης» συσχετίζεται στατιστικώς σημαντικά στο επίπεδο 0,05 με την λειτουργία «διαχείριση της αλλαγής» (πίνακας 13).

Πίνακας 13: Συσχέτιση των επί μέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας με τον συνολικό δείκτη ικανοποίησης από την επίδοση των γυμναστηρίων.

		CHANGE	GOALS	TEAMWORK	CUSTOMER	CULTURE	TOTAL PERFORMANCE
CHANGE	Pearson Correlation	1	,406**	,425**	,311**	,390**	,148*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,038
	N	289	289	289	289	289	195
GOALS	Pearson Correlation	,406**	1	,503**	,698**	,644**	,062
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,390
	N	289	289	289	289	289	195
TEAMWORK	Pearson Correlation	,425**	,503**	1	,487**	,422**	-,105
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,144
	N	289	289	289	289	289	195
CUSTOMER	Pearson Correlation	,311**	,698**	,487**	1	,460**	-,029
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,686
	N	289	289	289	289	289	195
CULTURE	Pearson Correlation	,390**	,644**	,422**	,460**	1	,009
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,903
	N	289	289	289	289	289	195
TOTAL PERFORMANCE	Pearson Correlation	,148*	,062	-,105	-,029	,009	1
	Sig. (2-tailed)	,038	,390	,144	,686	,903	
	N	195	195	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Συσχετίσεις των επί μέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας με τους επιμέρους άξονες της επιχειρησιακής επίδοσης.

Στην ενότητα αυτή εξετάζουμε μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson, τη σχέση του βαθμού εφαρμογής των επί μέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας, με την ικανοποίηση από τις επιδόσεις του γυμναστηρίου στους επιμέρους άξονες.

Μεταξύ της λειτουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας «διαχείριση της αλλαγής» και του άξονα της επιχειρησιακής επίδοσης «ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί» δεν προκύπτει στατικώς σημαντική συσχέτιση.

Πίνακας 14: Συσχέτιση μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».

		PERFOR.GOALS	CHANGE
PERFOR.GOALS	Pearson Correlation	1	,140
	Sig. (2-tailed)		,051
	N	195	195
CHANGE	Pearson Correlation	,140	1
	Sig. (2-tailed)	,051	
	N	195	289

Ανάμεσα στη λειτουργία «επίτευξη των στόχων» και του άξονα της επιχειρησιακής επίδοσης «ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί» δεν παρατηρείται στατικώς σημαντική συσχέτιση.

Πίνακας 15: Συσχέτιση μεταβλητών «επίτευξη των στόχων» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».

		PERFOR.GOALS	GOALS
PERFOR.GOALS	Pearson Correlation	1	,125
	Sig. (2-tailed)		,081
	N	195	195
GOALS	Pearson Correlation	,125	1
	Sig. (2-tailed)	,081	
	N	195	289

Στατιστικώς σημαντική συσχέτιση προκύπτει ανάμεσα στη λειτουργία «συντονισμός ομαδικής εργασίας» και του άξονα της επιχειρησιακής επίδοσης «ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί». Η λειτουργία «συντονισμός ομαδικής εργασίας» διαμορφώνει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την «ικανοποίηση από τις επιδόσεις του γυμναστηρίου σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί». Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,05 αφού Sig. (2-tailed)=0,019. Αυτό σημαίνει ότι οι αλλαγές στη μία μεταβλητή συσχετίζονται με αλλαγές στη δεύτερη μεταβλητή. Επιπλέον ο συντελεστής r (-0,169) έχει αρνητική τιμή και όταν η μια μεταβλητή αυξάνεται, η άλλη μεταβλητή μειώνεται σε αξία.

Πίνακας 16: Συσχέτιση μεταβλητών «συντονισμός ομαδικής εργασίας» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».

		PERFOR.GOALS	TEAMWORK
PERFOR.GOALS	Pearson Correlation	1	-,169*
	Sig. (2-tailed)		,019
	N	195	195
TEAMWORK	Pearson Correlation	-,169*	1
	Sig. (2-tailed)	,019	
	N	195	289

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Δεν παρατηρείται στατιστικώς σημαντική σχέση μεταξύ της λειτουργίας «επικέντρωση στον πελάτη» και του άξονα της επίδοσης «ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί». Σύμφωνα με τον πίνακα 18 ο δείκτης Pearson'r είναι σχεδόν ίσος με το μηδέν ($r=0,002$).

Πίνακας 17: Συσχέτιση μεταβλητών «επικέντρωση στον πελάτη» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί»

		PERFOR.GOALS	CUSTOMER
PERFOR.GOALS	Pearson Correlation	1	,002
	Sig. (2-tailed)		,977
	N	195	195
CUSTOMER	Pearson Correlation	,002	1
	Sig. (2-tailed)	,977	
	N	195	289

Ανάμεσα στη λειτουργία «ισχυρή κουλτούρα» και του άξονα της επίδοσης «ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί» δεν διαπιστώνεται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση. Ο δείκτης Pearson'r είναι πολύ κοντά στο μηδέν ($r=0,088$).

Πίνακας 18: Συσχέτιση μεταξύ της λειτουργίας «επικέντρωση στον πελάτη» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί».

		PERFOR.GOALS	CULTURE
PERFOR.GOALS	Pearson Correlation	1	,088
	Sig. (2-tailed)		,220
	N	195	195
CULTURE	Pearson Correlation	,088	1
	Sig. (2-tailed)	,220	
	N	195	289

Ασθενής γραμμική σχέση προκύπτει από τη συσχέτιση των μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».

Πίνακας 19: Συσχέτιση των μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».

		PERFOR.PREVIOUS	CHANGE
PERFOR.PREVIOUS	Pearson Correlation	1	,100
	Sig. (2-tailed)		,163
	N	195	195
CHANGE	Pearson Correlation	,100	1
	Sig. (2-tailed)	,163	
	N	195	289

Ανάμεσα στις μεταβλητές «επίτευξη των στόχων» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά» παρατηρείται ασθενής γραμμική σχέση.

Πίνακας 20: Συσχέτιση μεταβλητών «επίτευξη των στόχων» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά»

		PERFOR.PREVIOUS	GOALS
PERFOR.PREVIOUS	Pearson Correlation	1	,054
	Sig. (2-tailed)		,457
	N	195	195
GOALS	Pearson Correlation	,054	1
	Sig. (2-tailed)	,457	
	N	195	289

Η συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές «συντονισμός ομαδικής εργασίας» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με προηγούμενη χρονιά» παρουσιάζει αρνητική ασθενή γραμμική σχέση. Ο δείκτης Pearson's r είναι σχεδόν μηδέν ($r = -0,017$) και η αρνητική τιμή του δηλώνει ότι η αύξηση της μιας μεταβλητής, συνεπάγεται μείωση σε αξία της άλλης μεταβλητής.

Πίνακας 21: Συσχέτιση μεταβλητών «συντονισμός ομαδικής εργασίας» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».

		PERFOR.PREVIOUS	TEAMWORK
PERFOR.PREVIOUS	Pearson Correlation	1	-,017
	Sig. (2-tailed)		,815
	N	195	195
TEAMWORK	Pearson Correlation	-,017	1
	Sig. (2-tailed)	,815	
	N	195	289

Από τη στατιστική ανάλυση δεν προκύπτει σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών «επικέντρωση στον πελάτη» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά». Ο δείκτης συσχέτισης σύμφωνα με τον πίνακα 22 είναι πολύ κοντά στο μηδέν $r=0,023$.

Πίνακας 22: Συσχέτιση μεταβλητών «επικέντρωση στον πελάτη» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».

		PERFOR.PREVIOUS	CUSTOMER
PERFOR.PREVIOUS	Pearson Correlation	1	,023
	Sig. (2-tailed)		,750
	N	195	195
CUSTOMER	Pearson Correlation	,023	1
	Sig. (2-tailed)	,750	
	N	195	289

Ανάμεσα στις μεταβλητές «ισχυρή κουλτούρα» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά» δεν προκύπτει στατιστικώς σημαντική σχέση. Ο δείκτης r παρουσιάζει αρνητική τιμή (-0,048).

Πίνακας 23: Συσχέτιση μεταβλητών «ισχυρή κουλτούρα» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά».

		PERFOR.PREVIOUS	CULTURE
PERFOR.PREVIOUS	Pearson Correlation	1	-,048
	Sig. (2-tailed)		,502
	N	195	195
CULTURE	Pearson Correlation	-,048	1
	Sig. (2-tailed)	,502	
	N	195	289

Σύμφωνα με τον πίνακα 24 η «διαχείριση της αλλαγής» διαμορφώνει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση από την επίδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0.05.

Πίνακας 24: Συσχέτιση μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».

		PERFOR.COMRETITOR	CHANGE
PERFOR.COMRETITOR	Pearson Correlation	1	,165*
	Sig. (2-tailed)		,021
	N	195	195
CHANGE	Pearson Correlation	,165*	1
	Sig. (2-tailed)	,021	
	N	195	289

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Στον πίνακα 25 δεν παρατηρείται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ της «επίτευξης των στόχων» και της «ικανοποίησης από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές». Ο συντελεστής r είναι πολύ κοντά στο μηδέν (0,017).

Πίνακας 25: Συσχέτιση μεταβλητών «επίτευξη των στόχων» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».

		PERFOR.COMRETITOR	GOALS
PERFOR.COMRETITOR	Pearson Correlation	1	,017
	Sig. (2-tailed)		,817
	N	195	195
GOALS	Pearson Correlation	,017	1
	Sig. (2-tailed)	,817	
	N	195	289

Αρνητική ασθενής συσχέτιση ($r=-0,085$) παρατηρείται ανάμεσα στην «επικέντρωση στους πελάτες» και την «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».

Πίνακας 26: Συσχέτιση μεταβλητών «επικέντρωση στους πελάτες» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».

		PERFOR.COMRETITOR	CUSTOMER
PERFOR.COMRETITOR	Pearson Correlation	1	-,085
	Sig. (2-tailed)		,239
	N	195	195
CUSTOMER	Pearson Correlation	-,085	1
	Sig. (2-tailed)	,239	
	N	195	289

Ο βαθμός εφαρμογής της «ισχυρής κουλτούρας» δε διαμορφώνει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την «ικανοποίηση από την επίδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές». Ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχεδόν μηδενικός ($r=0,001$).

Πίνακας 27: Συσχέτιση μεταβλητών «ισχυρή κουλτούρα» και «ικανοποίηση από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές».

		PERFOR.COMRETITOR	CULTURE
PERFOR.COMRETITOR	Pearson Correlation	1	,001
	Sig. (2-tailed)		,990
	N	195	195
CULTURE	Pearson Correlation	,001	1
	Sig. (2-tailed)	,990	
	N	195	289

Ο πίνακας 28 παρουσιάζει τη συσχέτιση των επιμέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας με τους επιμέρους άξονες της ικανοποίησης από την επίδοση των γυμναστηρίων. Η «διαχείριση της αλλαγής» διαμορφώνει την ικανοποίηση από τις επιδόσεις των γυμναστηρίων σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί, ενώ ο «συντονισμός της ομαδικής εργασίας» την ικανοποίηση από τις επιδόσεις των γυμναστηρίων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι επιμέρους άξονες της επιχειρησιακής επίδοσης συσχετίζονται μεταξύ τους ισχυρά γραμμικά δεδομένου ότι για τα ζεύγη η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι πάνω από 0,7. Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01.

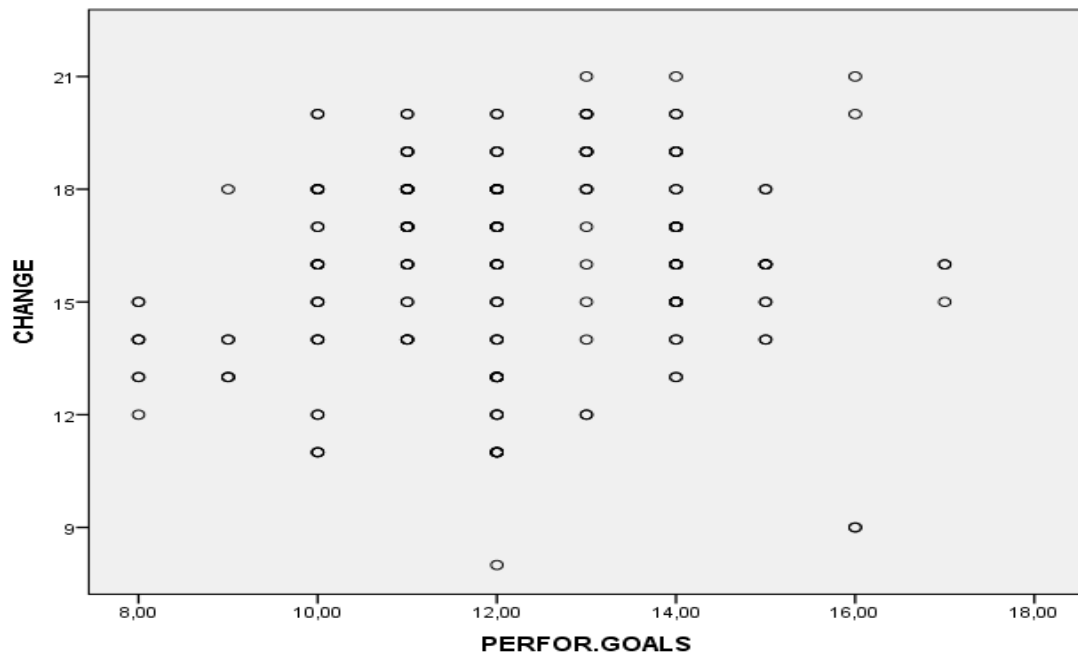
Πίνακας: 28: Συνοπτικός πίνακας συσχέτισης των επιμέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας με τους επιμέρους άξονες της επιχειρησιακής επίδοσης.

		CHANGE	GOALS	TEAMWORK	CUSTOMER	CULTURE	PERFOR.GOALS	PERFOR.PREVIOUS	PERFOR.COMRETITOR
CHANGE	Pearson Correlation	1	,406**	,425**	,311**	,390**	,140	,100	,165*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,051	,163	,021
	N	289	289	289	289	289	195	195	195
GOALS	Pearson Correlation	,406**	1	,503**	,698**	,644**	,125	,054	,017
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,081	,457	,817
	N	289	289	289	289	289	195	195	195
TEAMWORK	Pearson Correlation	,425**	,503**	1	,487**	,422**	-,169*	-,017	-,114
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,019	,815	,111
	N	289	289	289	289	289	195	195	195
CUSTOMER	Pearson Correlation	,311**	,698**	,487**	1	,460**	,002	,023	-,085
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,977	,750	,239
	N	289	289	289	289	289	195	195	195
CULTURE	Pearson Correlation	,390**	,644**	,422**	,460**	1	,088	-,048	,001
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,220	,502	,990
	N	289	289	289	289	289	195	195	195
PERFOR.GOALS	Pearson Correlation	,140	,125	-,169*	,002	,088	1	,789**	,822**
	Sig. (2-tailed)	,051	,081	,019	,977	,220		,000	,000
	N	195	195	195	195	195	195	195	195
PERFOR.PREVIOUS	Pearson Correlation	,100	,054	-,017	,023	-,048	,789**	1	,757**
	Sig. (2-tailed)	,163	,457	,815	,750	,502	,000		,000
	N	195	195	195	195	195	195	195	195
PERFOR.COMRETITOR	Pearson Correlation	,165*	,017	-,114	-,085	,001	,822**	,757**	1
	Sig. (2-tailed)	,021	,817	,111	,239	,990	,000	,000	
	N	195	195	195	195	195	195	195	195

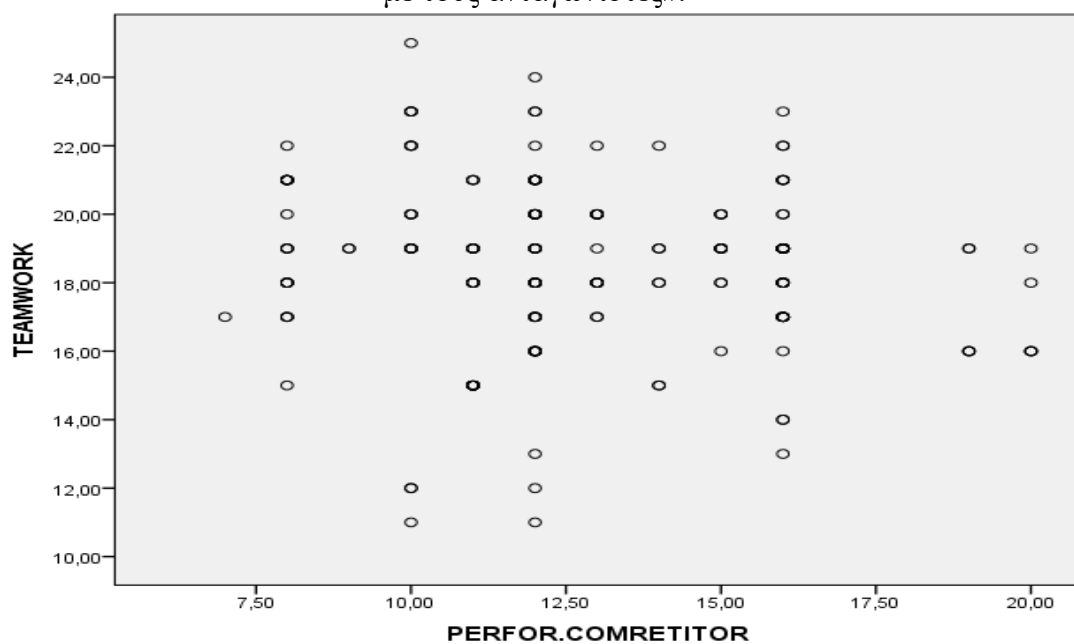
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Διάγραμμα 1: Κατανομή της διασποράς μεταξύ των μεταβλητών «διαχείριση της αλλαγής» και «ικανοποίηση από την επίδοση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί»



Διάγραμμα 2: Κατανομή της διασποράς μεταξύ των μεταβλητών «συντονισμός ομαδικής εργασίας» και «ικανοποίηση από την επίδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές».



ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτή την εργασία, εξετάσαμε την οργανωσιακή κουλτούρα των ιδιωτικών γυμναστηρίων του Ν. Αττικής. Ένας σημαντικός αριθμός των ερωτηματολογίων διανεμήθηκε για να εξεταστεί κατά πόσο οι αθλητικές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μια λειτουργική οργανωσιακή κουλτούρα, που παρέχει μια σταθερή βάση για την οργανωτική αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική αριστεία. Επίσης, εξετάστηκε αν οι επιμέρους λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζονται με την επίδοση του οργανισμού.

Σύμφωνα με την εξαγωγή των αποτελεσμάτων μέσω της ποσοτικής ανάλυσης των δεδομένων, οι συγκεκριμένες αθλητικές επιχειρήσεις διαθέτουν μια «υψηλή» οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο σύνολο κοινών πεποιθήσεων και αξιών, συνήθως μεταδίδονται σχεδόν στο σύνολό τους στα μέλη του οργανισμού και δρουν ως εγγύηση για το σύνολο των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε επίσης, ότι διαθέτουν πολύ μεγάλη ικανότητα στις πρακτικές επίτευξης των στόχων που θέτουν, καθώς μπορούν να μετατρέπουν τους στόχους τους σε αξίες και να τους πραγματοποιούν. Υπάρχει δηλαδή έμφαση σε μια κουλτούρα με εσωτερική εστίαση και συγκεντρωτική δομή στην επίτευξη των στόχων.

Ωστόσο μέτρια είναι η ικανότητα των οργανισμών να επικεντρώνονται στις ανάγκες των πελατών τους και να λειτουργούν αποτελεσματικά και συντονισμένα στην ομαδική εργασία. Απαραίτητη κρίνεται η ανάγκη χάραξης κατάλληλης πολιτικής και στρατηγικής πορείας για την ενίσχυση των συγκεκριμένων οργανωτικών δυσλειτουργιών.

Σοβαρές αδυναμίες οργανωσιακής κουλτούρας εντοπίστηκαν στη διαχείριση των πρακτικών της αλλαγής. Το περιβάλλον ενός οργανισμού εξελίσσεται, και η ηγεσία έχει την ευθύνη να μεταβάλλει τις ενέργειες της κουλτούρας (Schein, 2004). Οι οργανισμοί με έμφαση στην κουλτούρα της ιεραρχίας επικεντρώνονται στην εκτέλεση των κανονισμών, στην επιμονή, στον έλεγχο και στην εξαρτημένη σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων (Cameron & Quinn, 1999). Οι οργανισμοί αυτοί δεν προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η χαμηλή προσαρμοστικότητα των γυμναστηρίων στις αλλαγές του περιβάλλοντος δικαιολογείται εν μέρει λόγω του ασταθούς οικονομικού, νομικού, φορολογικού και πολιτικού περιβάλλοντος που επικρατεί σε εθνικό επίπεδο. Όταν η

κουλτούρα βασίζεται σε αξίες που δεν υποστηρίζουν πλήρως τις λειτουργίες της διαχείρισης της αλλαγής, τότε αυτή η κουλτούρα θα μπορούσε πράγματι να παρεμποδίσει τις οργανωτικές πρακτικές για επιβίωση και ανάπτυξη. Από την άλλη ο Colyer (2000) πρότεινε ότι μια ισχυρή κυρίαρχη κουλτούρα δεν είναι πάντα επιθυμητή. Μια ισχυρή μονοδιάστατη κουλτούρα θα μπορούσε να δημιουργήσει άτομα με απαιτήσεις για τους εαυτούς τους χωρίς περιορισμούς, καθώς λειτουργεί ως φραγμός στην προσαρμογή και την αλλαγή.

Η ικανοποίηση των στελεχών από την επιχειρησιακή επίδοση των γυμναστηρίων κινείται σε μέτρια επίπεδα αναφορικά, με τους τιθέμενους στόχους, την προηγούμενη χρονιά και τους ανταγωνιστές, σε κέρδη, απόδοση επένδυσης, έσοδα, και μερίδιο αγοράς. Η εφαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας σε επίπεδο οργανισμού συσχετίζεται ισχυρά με τις επιμέρους λειτουργίες της. Συνεπώς, το γυμναστήριο που σκέφτεται και δρα πάνω στην ποιότητα έχοντας προσανατολισμό την ισχυρή κουλτούρα φροντίζει για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και παρεχομένων υπηρεσιών έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να πετύχει τους στόχους του αλλά και να βελτιώσει συγκριτικά τις επιδόσεις του.

Οι επιμέρους άξονες που συνθέτουν την επιχειρησιακή επίδοση συσχετίζονται μεταξύ τους ισχυρά γραμμικά. Η λειτουργία «συντονισμός ομαδικής εργασίας» διαμορφώνει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση από τις επιδόσεις του γυμναστηρίου σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Ενώ η ικανοποίηση από τις επιδόσεις του γυμναστηρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από τη λειτουργία «διαχείριση της αλλαγής».

Ο συνολικός δείκτης ικανοποίησης από την επίδοση των γυμναστηρίων και στους τρεις άξονες διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από τη λειτουργία «διαχείριση της αλλαγής». Ο συντονισμός της ομαδικής εργασίας και η ικανότητα των γυμναστηρίων να προσαρμόζονται στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση των στελεχών για τις επιδόσεις των επιχειρήσεών τους.

Κάθε οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση και των τεσσάρων πολιτιστικών διαστάσεων (clan, adhocracy, market & hierarchy). Η ισορροπία της δύναμης μεταξύ των τεσσάρων τύπων της κουλτούρας είναι σημαντική γιατί βοηθά τους οργανισμούς να προσαρμόζονται με το περιβάλλον τους σε μια αγορά αποτελεσματικά (Colyer 2000).

Οι αθλητικές επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστούν μια μεγαλύτερη έμφαση στην καινοτομία, και την εξυπηρέτηση των πελατών και τα οργανωτικά μέλη να εφεύρουν νέους τρόπους προσαρμογής στην αλλαγή και την αβεβαιότητα (Choi, Martin & Park 2008). Σύμφωνα με τον τύπο της κουλτούρας «καινοτομία» πρέπει να δίνεται έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αλλαγές που διαδραματίζονται. Η προσαρμοστικότητα, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ανάληψη ρίσκου, η δημιουργικότητα, η ανάπτυξη, ο πειραματισμός και η καινοτομία σε επίπεδο υπηρεσιών και προϊόντων, χαρακτηρίζουν το είδος αυτό της κουλτούρας. Επιβάλλεται μέσω της διάγνωσης της αδυναμίας του τύπου αυτού της κουλτούρας να γίνουν συστάσεις για τη διευκόλυνση της αλλαγής της στους οργανισμούς.

Είναι σημαντικό για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να δημιουργηθούν γενικές αρχές, κατευθυντήριες γραμμές και οργανωτικά μέτρα για τη μεταρρύθμιση και την επίτευξη καλύτερης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Μικρών Μεσαίων Επιχειρήσεων του Ν. Αττικής. Πρέπει όμως να λαμβάνεται υπόψη, το ασταθές εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό συνοψίζουμε παρακάτω τις βασικές πολιτικές και τα μέτρα που πιστεύουμε ότι είναι κατάλληλα *προς την διοίκηση των γυμναστηρίων*, ώστε να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες τους, όπως προέκυψαν από τη στατιστική μας ανάλυση.

Ξεκινώντας από τα θέματα της αποτελεσματικής διαχείρισης των αλλαγών, οι μέθοδοι που συνήθως συναντώνται στη βιβλιογραφία (Carnall, 2007) και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για τις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις, είναι οι παρακάτω:

- Αλλαγή της πολιτικής διαχείρισης «Ανθρώπινου Δυναμικού» και του περιβάλλοντος εργασίας.
- Κατάρτιση εργαζομένων σε νέες δεξιότητες.
- Παροχή στους υπαλλήλους κατάλληλης εκπαίδευσης, ώστε να επιτευχθεί μια επιθυμητή κουλτούρα που να υποστηρίζει την αλλαγή, την οργανωτική επιτυχία, τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, και την συντονισμένη ομαδική εργασία.
- Μεγαλύτερη έμφαση στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού με τις επιθυμητές συμπεριφορές, καθώς και τις τεχνικές δεξιότητες και την εμπειρία. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση των πιο εξελιγμένων τεχνικών επιλογής, όπως ψυχομετρικά τεστ, βιογραφικά στοιχεία, συμπεριφορική συνέντευξη κ.ά.

- Η μετακίνηση υπαλλήλων σε νέες θέσεις εργασίας για να εξαλειφθούν οι υπο-κουλτούρες.

Επίσης ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών (Whiteley, 1991):

- Σχεδιασμός των προϊόντων / υπηρεσιών σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών, κατόπι συλλογής πληροφοριών.
- Η επιχείρηση ζητά τακτικά από τους πελάτες να δώσουν ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις της (βαθμός ικανοποίησης του πελάτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες).
- Τα παράπονα των πελατών αναλύονται σε τακτική βάση, ώστε να διαπιστώνονται προβλήματα ποιότητας.
- Κατάργηση εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων που δεν δημιουργούν αξία για τους πελάτες.
- Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για να βελτιωθούν στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες υποστηρίζονται με συνεχή εκπαίδευση και τους παρέχονται οι κατάλληλοι πόροι ώστε να είναι επαρκείς.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν την κριτική τους ικανότητα όταν απαιτείται ταχεία δράση για την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η εργασία σε ομάδες δυναμώνει την ισχυρή κουλτούρα και το πνεύμα της ενότητας μέσα στον οργανισμό. Ο καθένας ενεργεί ως μέρος μιας ομάδας, για το καλό ολόκληρου του οργανισμού, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα, τις περιπτώσεις όπου ο ανταγωνισμός στο εσωτερικό μιας οργανωτικής δομής να λειτουργεί αντιπαραγωγικά. Συνεπώς οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στα εξής (Hoegl & Gemuenden, 2001). :

- Βελτίωση της συμμετοχής και της απόδοσης.
- Προαγωγή της ευρύτερης έννοιας της κυριότητας (ownership) και της δέσμευσης για το προϊόν- υπηρεσία που δημιουργούν οι ομάδες.
- Ενθάρρυνση της υγιούς ανάληψης ρίσκου.
- Ενίσχυση της Δημιουργίας και της Μάθησης.
- Ανάμιξη διαφορετικών ταλέντων.

Μικρές διαμάχες και διαφωνίες αναπόφευκτα υπάρχουν σε μια ομάδα που απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό με διαφορετική προϋπηρεσία, γνώσεις,

εμπειρίες, κουλτούρα. Αυτή η πολυσυλλεκτικότητα οδηγεί στην επιτυχία, συχνά όμως προκαλεί έντονες διαφωνίες. Τα μέλη μιας ομάδας έρχονται να διαχειριστούν αυτές τις διαφωνίες, να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τεχνικές conflict management χωρίς να χρειαστεί να απευθυνθούν σε κάποιον ανώτερό τους για να μεσολαβήσει (Fisher, 2010):

- Πρόληψη και αποτροπή των προβλημάτων στο βαθμό που είναι δυνατό.
- Αντιμετώπιση του κάθε προβλήματος σαν ομαδικό πρόβλημα.
- Αποφυγή των ακραίων αντιδράσεων.
- Επίλυση των διαφωνιών με συναίνεση (win-win).
- Δημιουργία υψηλότερων στόχων, ώστε να επιτευχθεί συνοχή και συνεργασία των αντιπαρατιθέμενων πλευρών.
- Η καθιέρωση ποιοτικών κύκλων είναι ένα καλό παράδειγμα της ομαδικής εργασίας.

Οι κύκλοι ποιότητας αποτελούνται από μικρές ομάδες εργαζομένων που συναντιούνται για να ανακαλύψουν και να λύσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία. Τα προβλήματα δεν περιορίζονται μόνο στην ποιότητα, αλλά περιλαμβάνουν και την παραγωγικότητα, το κόστος, την ασφάλεια, το περιβάλλον και άλλα θέματα (Crocker, Charney και Chiu, 1984).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι αθλητικές επιχειρήσεις των ιδιωτικών γυμναστηρίων πρέπει να υιοθετήσουν νέες προσεγγίσεις και να βελτιώσουν τα συστήματα διαχείρισης ώστε να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα την οργανωσιακή κουλτούρα τους. Θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους γενικούς κανόνες, τις κατευθυντήριες γραμμές και τις συνταγές που προέρχονται από την σχετική βιβλιογραφία και παρουσιάστηκαν παραπάνω. Τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως η εστίαση στον πελάτη και η ομαδική εργασία είναι ισχυρότερα σε οργανώσεις που ασκούν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Gore, 1999). Πολλοί ερευνητές έχουν δείξει επίσης ότι η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και να οδηγήσει τον οργανισμό προς την επιχειρηματική αριστεία (Chen, 1994, Green, 1994).

Η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία (Cameron, Quinn, 2005; Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; Schein, 2006). Το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση των χαρακτηριστικών της υπάρχουσας κουλτούρας.

Αυτό μπορεί να γίνει μέσω έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Η οικοδόμηση μιας καλύτερης, πιο λειτουργικής οργανωσιακής κουλτούρας, που παρέχει μια σταθερή βάση για την οργανωτική αποτελεσματικότητα, είναι μια αργή και δύσκολη διαδικασία. Δεν υπάρχουν γρήγορες λύσεις για τη βελτίωση μιας αναποτελεσματικής κουλτούρας. Οι λύσεις απαιτούν αρχικά μια ισχυρή δέσμευση των στελεχών υψηλού επιπέδου για τη βελτίωση. Οι managers του υπό εξέταση οργανισμού θα πρέπει στη συνέχεια να αναπτύξουν ένα κοινό όραμα για το τι μπορεί και τι είναι δυνατόν να γίνει. Το OCAQ μπορεί στη συνέχεια να παρέχει στα μέλη του οργανισμού τα δεδομένα και τις πληροφορίες που δείχνουν με σαφήνεια τις διαφορές της υφιστάμενης κατάστασης και πως αυτή πρέπει να γίνει. Τα στελέχη και οι διοικητικοί υπάλληλοι αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους, αναπτύσσοντας και διατυπώνοντας ένα όραμα. Στη συνέχεια, οι ηγέτες εργάζονται με τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιώντας τα δεδομένα ανάδρασης, για να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν δράσεις προς την κατεύθυνση αυτού του οράματος. Ένα όραμα πρέπει να περιλαμβάνει το είδος των αξιών και τις πεποιθήσεις που διευκολύνουν την θετική οργανωσιακή λειτουργία βασιζόμενο στην αξιολόγηση του OCAQ. Το κορυφαίο στέλεχος σε συνεργασία με την ομάδα εργασίας θα πρέπει να αναπτύξει μια κοινή οργανωσιακή φιλοσοφία, πολιτικές και προγράμματα που να θέτουν τη φιλοσοφία σε δράση. Βελτίωση μπορεί να παρουσιαστεί στο τμήμα ή και στο επίπεδο της ομάδας εργασίας. Η εστιασμένη δέσμευση της ηγεσίας μπορεί να αλλάξει την κουλτούρα, να καθορίσει και να δημιουργήσει νέες και πιο παραγωγικές πεποιθήσεις και αξίες, και να αναζωογονήσουν τον οργανισμό.

Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, η επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αλλαγή. Δίνοντας τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συμμετέχουν στις διαδικασίες της αλλαγής, μπορεί να συμβάλει θετικά και να διευκολύνει αυτή την προσπάθεια. Το επόμενο βήμα της διαδικασίας της αλλαγής είναι ο προσδιορισμός της νέας οργανωσιακής κουλτούρας. Τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι της εταιρείας θα πρέπει να έχουν κίνητρο και να επιδεικνύουν αφοσίωση στον τελικό στόχο έτσι ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσουν την αλλαγή με επιτυχία. Γι' αυτό το λόγο, μπορεί να οργανωθούν ημερίδες εργασίας στις οποίες θα συμμετέχουν όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Στη συνέχεια η διαμόρφωση ενός σχεδίου δράσης για την εφαρμογή της νέας κουλτούρας κρίνεται αναγκαίο. Οι διαφορές μεταξύ των επιδιωκόμενων στόχων και

της τρέχουσας κατάστασης θα αποτελέσουν τη βάση για το σχέδιο βελτίωσης που πρόκειται να εφαρμοστεί. Τα πιο σημαντικά μέτρα για τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που βασίζεται στην καινοτομία είναι τα ακόλουθα :

- Ανάθεση ευθυνών σε όλους τους εμπλεκόμενους, καθώς δεν είναι δυνατό λίγα άτομα στην κορυφή να σχεδιάσουν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Παροχή δικαιοδοσιών και αμοιβών στους εργαζόμενους, ώστε να καθίστανται υπεύθυνοι για τις πράξεις τους.
- Ενθάρρυνση και επιβράβευση των εργαζομένων για καινοτόμες δράσεις. Αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού σε ικανότητες, έμπνευση και τεχνογνωσία.
- Ενθάρρυνση των ομάδων εργασίας να ανταγωνίζονται και να αντιμετωπίζουν, τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να είναι πάντοτε σε εγρήγορση.
- Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourc) που διαθέτουν την κατάλληλη εξειδίκευση. Ένας τρόπος που αξιοποιεί την καινοτομία και καθιστά την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική είναι η επικέντρωση σε ορισμένα στοιχεία που τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της.

Τα συγκεκριμένα μέτρα για τη δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα προωθή την καινοτομία εξαρτώνται από τα αποτελέσματα των προηγούμενων βημάτων.

Σχετικές μελέτες και τα αποτελέσματά τους, θα επικουρούσαν αυτή την προσπάθεια, προτείνοντας κατάλληλα μέτρα πολιτικών που μπορούν να μετατρέψουν ή να αναδιαρθρώσουν αν χρειαστεί, τις υπάρχουσες πολιτικές και πρακτικές των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση, της πελατοκεντρικής πολιτικής και της συντονισμένης ομαδικής εργασίας. Είναι επίσης σημαντικό η οργανωτική στρατηγική να υιοθετείται κατά τη στιγμή της εκκίνησης μιας νέας επιχείρησης.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τη συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς επίσης και τη συσχέτιση με την Καινοτομία, στους συγκεκριμένους αθλητικούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη διατήρηση αλλά και αύξηση του μεριδίου της αγοράς καθώς και στην ανάπτυξη και επιβίωση των γυμναστηρίων στο

δυσμενές επιχειρησιακό και οικονομικό περιβάλλον. Θα μπορούσαν να αξιολογηθούν και άλλες επί μέρους λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας όπως, εστίαση στους ανθρώπους, ταυτότητα του μέλους, έλεγχος της συμπεριφοράς, κριτήρια αμοιβών, ώστε να συμβάλλουν στην πιο εκ βαθέων μελέτη της. Μια άλλη πρόταση για μελλοντικές έρευνες, θα μπορούσε να αποτελέσει η διεξαγωγή μιας έρευνας για το πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες την οργανωσιακή κουλτούρα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματά της θα καταδείκνυαν πιθανώς τα περιθώρια βελτίωσης των δράσεων τους επικεντρώνοντας στους πελάτες τους.

Ολοκληρώνοντας τις προτάσεις, θα μπορούσε να γίνει διάχυση της παρούσας έρευνας στη βάση δεδομένων του Πανελληνίου Συλλόγου Γυμναστηρίων (ΠΑ.ΣΥ.ΓΥ), για να αποτυπωθεί σε πανελλήνιο επίπεδο η οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με την επιχειρησιακή επίδοση των γυμναστηρίων στην Ελλάδα.

1.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ (διεθνής βιβλιογραφία)

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, & Grouios, G. (2004). An empirical investigation into the role of the outcome dimension in measuring perceived service quality in a health club context. *International Journal of Sport Management*, 5, 281-294.
- Aicher, T.J., & Cunningham, G.B. (2011). Organizational culture and sex impact leader prototypicality and effectiveness. *International Journal of Sport Management*, 12 (3) pp. 344–360(οχι)
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Bridges, W., *The character of organizations*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 1992.
- Biddle, S., Wang, C. J., Kavussanu, M., & Spray, C. (2003). Correlates of achievement goal orientations in physical activity: A systematic review of research. *European Journal of Sport Science*, 3(5), 1-20.
- Boyd, D.P., & Begley, T.M. (2002). Moving corporate culture beyond the executive suite. *Corporate Governance*, 2(1), 13-20
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the Tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Cameron, K. S. and Freeman, S. J. (1991), “Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley, Reading, MA
- Carmeli & Tishler, (2004). The relationships between intangible organizational elements and performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- Carnall, CA (2007). *Η διαχείριση των αλλαγών σε οργανισμούς*. Pearson Education.
- Cashman, G. E. (2012). The effect of weak hip abductors or external rotators on knee valgus kinematics in healthy subjects: a systematic review. *J Sport Rehabil*, 21(3), 273-284.
- Chan, L.M, Shaffer, M.A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human

resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.

Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity* (2nd ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway

Chen, M. (1994). *Managing for quality and productivity*. San Diego, CA: San Diego State University.

Choi, Y. S., Martin, J. J., & Park, M. (2008). Organizational culture and job satisfaction in Korean professional baseball organizations.

Choi, Y. S., & Scott, D. K. (2008). Assessing organisational culture using the competing values framework within American Triple-A baseball. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 33-48.

Colyer, S. (2000). Organizational culture in selected Western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*, 14, 321-341.

Costa, C.A., & Daprano, C. (2001). Diagnosing organisational culture: A case study of a campus recreation department. *Proceedings of the 9th European Association for Sport Management Congress* (pp. 61-62), Vitoria-Gastiez, Spain.

Crocker, O., Charney, C. and Chiu, J. (1984), *Quality Circles*, New York: Methuen.

Cushion, C. (2001). *The coaching process in professional youth football: An ethnography of practice* (Doctoral dissertation, Brunel University School of Sport and Education PhD Theses).

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211-216.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.

Denzin, N. K & Yvonna S. Lincoln. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.

Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 3-15.

Dichter, E. (1985). What's in an image. *Journal of Consumer Marketing*, 2(1), 75-81.

Doherty, A.J., & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13, 280-297.

- Dowling, G.R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101-109.
- Egan, T.M., Yang, B., & Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Emery, C. A., Hagel, B., Decloe, M., & Carly, M. (2010). Risk factors for injury and severe injury in youth ice hockey: a systematic review of the literature. *Injury prevention*, 16(2), 113-118.
- Fisher, N. (2010). A better way to manage conflict. *The Political Quarterly*, 81(3), 428-430
- Fletcher, D. & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23, 223-242
- Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 71-86.(oxl)
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). Basic books.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European journal of work and Organizational psychology*, 17(1), 112-132.
- Girginov, V. (2006). Creating a corporate anti-doping culture: the role of Bulgarian sports governing bodies. *Sport in society*, 9(2), 252-268.
- Girginov, V. (2010). Culture and the study of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 397-417.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Goodger, K., Gorely, T., Lavallee, D., & Harwood, C. (2007). Burnout in sport: A systematic review.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Graves, D., *Corporate Culture-Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organizations*, Frances Pinter, London, 1985.

- Guba, E. G. (Ed.). (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications.
- Harries, S. K., Lubans, D. R., & Callister, R. (2012). Resistance training to improve power and sports performance in adolescent athletes: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Science and Medicine in Sport*, *15*(6), 532-540.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, *31*, 356-365.
- Handy, C. B., (1981). *Understanding Organizations*. 2nd Edition, Harmondsworth: Penguin.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, *64*(2), 35-50.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Successful talent development in track and field: considering the role of environment. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, *20*(s2), 122-132.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, *11*(3), 212-222.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2011). Riding the wave of an expert: A successful talent development environment in kayaking. *Sport Psychologist*, *25*(3), 341.
- Hoegl, M., & Gemuenden, HG (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, *12*(4), 435-449.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 286-316.
- Hoogervorst, J., van der Flier, H., & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organizations: The impact of culture, structure, and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, *19*, 288-311.
- Hoye, R., & Kappelides, P. (2004). Managing organizational culture in voluntary leisure programs. *Australian Journal on Volunteering*, *9*(1), 13-18.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, *1*, 77-89.

- Huset-McGuire, A.M., Trail, G.T., & Anderson, D.F. (2003). A revised scale of attributes of fitness services. *International Journal of Sport Management*, 4, 261-280.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Kaiser, S., Engel, F., & Keiner, R. (2009). Structure-Dimensional Analysis—An Experimental Approach to Culture in Sport Organisations. *European Sport Management Quarterly*, 9(3), 295-310.
- Kent, A., & Weese, W.J. (2000). Do effective organizations have better executive leadership and/or organizational cultures? A study of selected sport organizations in Canada. *European Journal for Sport Management*, 7(2), 4-21.
- Klassen, T.P., Jahad, A., & Moher, D. (1998). Guides for reading and interpreting systematic reviews. *Archives of Pediatric & Adolescent Medicine*, 152 (7), pp. 700–704.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A., & Sainfort, F. (2007). Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. *Applied ergonomics*, 38(3), 307-315.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York, NY: Macmillan.
- Kowalczyk, S.J., & Pawlish, M.J. (2002). Corporate branding through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 159-174.
- Krane, V., & Baird, S. M. (2005). Using ethnography in applied sport psychology. *Journal of applied sport psychology*, 17(2), 87-107.
- Kriemadis, T., Pelagidis, T., & Kartakoullis, N. (2012). The role of organizational culture in Greek businesses. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 129-141.
- Lam, E.T.C., Zhang, J.J., & Jensen, B.E. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(2), 79-111.
- Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: Physical evidence and customer satisfaction in local authority leisure centres. *Managing Leisure*, 5, 1-16.

- Lim, B. (1995), "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link", *Leadership and Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of business venturing*, 11(1), 23-40.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365- 376.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007). Extending the scope of organisational culture: The external perception of an internal phenomenon. *Sport Management Review*, 10(1), 45-64.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22.
- Maitland, A., Hills, L. A., & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport—A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501-516.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. *Managing ambiguity and change*, 93, 126.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- McAleese, D., & Hargie, O. (2004). Five guiding principles of culture management: A synthesis of best practice. *Journal of Communication Management*, 9(2), 155- 170.
- McCarthy, J. (2004). *Industry lessons and what, and what not to do*. Boston, MA: International Health, Racquet and Sportsclub Association
- Mills, C., & Hoerber, L. (2013). Exploring organizational culture through artifacts in a community figure skating club. *Journal of Sport Management*, 27(6).(oxi)
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Pawlak, G. (1983, July). Organizing culture in functioning of sport associations. *Sportset societes contemporaires: Proceedings of the 8th Symposium of the International Committee for the Sociology of Sport* (pp. 565-574), Paris.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence*, New York, NY: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 570-581.
- Pfister, G., & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9(4), 229-243.
- Piore, M. and Sabel, C. (1984), *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.
- Pope, N.K., & Voges, K.E. (2000). The impact of sport sponsorship activities, corporate image, and prior use on consumer purchase intention. *Sport Marketing Quarterly*, 9(2), 96-103.
- Robinson, L. (2006). Customer expectations of sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67-84.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Sallis, J. F., Prochaska, J. J., & Taylor, W. C. (2000). A review of correlates of physical activity of children and adolescents. *Medicine and science in sports and exercise*, 32(5), 963-975.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (1996). Organizational culture assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, Washington, DC: The George Washington University*.
- Schein, E. H. (1987). Vol. II: Lessons for Managers and Consultants. *Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company*.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership 2nd ed.* San Francisco.

- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.) Jossey-Bass, San Francisco.
- Schroeder, P.J., (2010). A model for assessing organizational culture in intercollegiate athletic departments. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 3, pp. 98–118.
- Schroeder, P.J., (2010). Changing team culture: The perspectives of ten successful head coaches. *Journal of Sport Behavior*, 33 (1), pp. 63–88.
- Schroeder, P.J., & Scribner, J.P., (2006). To honor and glorify God: The role of religion in one intercollegiate athletics culture. *Sport, Education & Society*, 11 (1) pp. 39–54.
- Scott, D.K. (1997). Managing organizational culture in intercollegiate athletic associations. *Quest*, 49, 403-415.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Schein, E.H. (1991). The role of the founder in the creation of organizational culture. In P.J. Frost, L.F. Moore, L.F., M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organisational culture* (pp. 14-25). Beverly Hills, CA: Sage.
- Smart, J.C., & St. John, E.P. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: a test of the ‘culture type’ and ‘strong culture’ hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219-241.
- Smart, D.L., & Wolfe, R.A. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. *Journal of Sport Management*, 14, 133-153.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Smircich, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves. *Organizational culture*, 55, 72.
- Smith, A., & Shilbury, D. (2004). Mapping cultural dimensions in Australian sporting organisations. *Sport Management Review*, 7(2), 133-165.
- Southall, R.M. (2001). *A study of organizational culture of Mountain West Conference intercollegiate athletic departments*. Paper presented at the 17th Annual

Conference of the North American Society for Sport Management, Virginia Beach, VA.

Taylor, B. C., Irvin, L. R., & Wieland, S. M. (2006). Checking the map: critiquing Joanne Martin's metatheory of organizational culture and its uses in communication research. *Communication Theory*, 16(3), 304-332.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.

Ttzavaras,(2013, 3 Μαρτίου). Διαχείριση αλλαγών. Ανακτήθηκε από: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD (2016,24 Αυγούστου)

Wallace, M., & Weese, J.W. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organisations. *Journal of Sport Management*, 9,182-193.

Westerbeek, H. (1999). A research classification model and some (marketing oriented) reasons for studying the culture of sport organisations. *European Journal for Sport Management*, 6, 69-87.

Williams, A., Dobson, P., Walters, M., Changing Culture: New Organizational Approaches, IRA, London,1989.

Weese, J.W. (1995). Leadership and organizational culture: An investigation of Big Ten and Mid-American conference campus recreation administrations. *Journal of Sport Management*, 9, 110-134.

Weese, J.W. (1996). Do leadership and organizational culture really matter? *Journal of Sport Management*, 10, 197-206.

Whiteley, R. C. (1991). Why customer focus strategies often fail. *Journal of Business Strategy*, 12(5), 34-37.

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, 13(6), 392-409.

Zevenbergen, R., Edwards, A., & Skinner, J. (2002). Junior golf club culture: A Bourdieuan analysis. *Sociology of sport online*, 5(1), 1-15.

2.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ (ελληνική βιβλιογραφία)

- Καγκαράκη, Α. (2007). Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Ανακτήθηκε από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/1534>
- Κορωναίου, Α., (1992). *Νέοι και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Οδυσσέας.
- Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων ΚΑΙ Υπηρεσιών*. Αθήνα Ο.Ε.Δ.Β.
- Σκαμάγκη, Α. (2013). Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση στα γυμναστήρια της Ελλάδας. Ιδρυματικό Αποθετήριο Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανακτήθηκε από: <http://195.251.38.253:8080/xmlui/handle/123456789/816>
- Τσαγκαράκη, Γ. Μ. (2013). Οργανωσιακή κουλτούρα επιχειρήσεων. Έννοια, σπουδαιότητα, τύποι & προσδιοριστικοί παράγοντες αυτής. (Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου). Ανακτήθηκε από <http://hdl.handle.net/11610/13602>
- Χατζιωαννίδης, Ν. (2014). Οργανωσιακή κουλτούρα και επιχειρησιακή αλλαγή. (Μεταπτυχιακή διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου). Ανακτήθηκε από <http://hdl.handle.net/11128/1522>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1.Ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας :

[Questionnaire organizational culture in Fitness Centers.docx](#)

2.Πίνακες κατανομής συχνοτήτων των επιμέρους λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας.

«Διαχείριση της αλλαγής»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 8,0	1	,3	,3	,3
9,0	3	1,0	1,0	1,4
11,0	13	4,5	4,5	5,9
12,0	12	4,2	4,2	10,0
13,0	27	9,3	9,3	19,4
14,0	30	10,4	10,4	29,8
15,0	37	12,8	12,8	42,6
16,0	46	15,9	15,9	58,5
17,0	35	12,1	12,1	70,6
18,0	38	13,1	13,1	83,7
19,0	25	8,7	8,7	92,4
20,0	14	4,8	4,8	97,2
21,0	5	1,7	1,7	99,0
22,0	2	,7	,7	99,7
25,0	1	,3	,3	100,0
Total	289	100,0	100,0	

«Επίτευξη στόχων»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 13,00	2	,7	,7	,7
15,00	2	,7	,7	1,4
19,00	2	,7	,7	2,1
20,00	8	2,8	2,8	4,8
21,00	3	1,0	1,0	5,9
22,00	6	2,1	2,1	8,0
23,00	4	1,4	1,4	9,3
24,00	7	2,4	2,4	11,8
25,00	12	4,2	4,2	15,9
26,00	13	4,5	4,5	20,4
27,00	18	6,2	6,2	26,6
28,00	24	8,3	8,3	34,9
29,00	22	7,6	7,6	42,6
30,00	40	13,8	13,8	56,4
31,00	24	8,3	8,3	64,7
32,00	26	9,0	9,0	73,7
33,00	15	5,2	5,2	78,9
34,00	19	6,6	6,6	85,5
35,00	20	6,9	6,9	92,4
36,00	11	3,8	3,8	96,2
37,00	4	1,4	1,4	97,6
38,00	5	1,7	1,7	99,3
39,00	1	,3	,3	99,7
40,00	1	,3	,3	100,0
Total	289	100,0	100,0	

«Συντονισμός ομαδικής εργασίας»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 11,0	2	,7	,7	,7
12,0	3	1,0	1,0	1,7
13,0	8	2,8	2,8	4,5
14,0	5	1,7	1,7	6,2
15,0	22	7,6	7,6	13,8
16,0	27	9,3	9,3	23,2
17,0	25	8,7	8,7	31,8
18,0	44	15,2	15,2	47,1
19,0	60	20,8	20,8	67,8
20,0	34	11,8	11,8	79,6
21,0	33	11,4	11,4	91,0
22,0	12	4,2	4,2	95,2
23,0	9	3,1	3,1	98,3
24,0	3	1,0	1,0	99,3
25,0	2	,7	,7	100,0
Total	289	100,0	100,0	

«προσανατολισμός στον πελάτη»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 9,0	2	,7	,7	,7
10,0	7	2,4	2,4	3,1
11,0	7	2,4	2,4	5,5
12,0	3	1,0	1,0	6,6
13,0	23	8,0	8,0	14,5
14,0	17	5,9	5,9	20,4
15,0	20	6,9	6,9	27,3
16,0	43	14,9	14,9	42,2
17,0	37	12,8	12,8	55,0
18,0	52	18,0	18,0	73,0
19,0	40	13,8	13,8	86,9
20,0	38	13,1	13,1	100,0
Total	289	100,0	100,0	

«Ισχυρή κουλτούρα»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 15,0	6	2,1	2,1	2,1
16,0	2	,7	,7	2,8
18,0	5	1,7	1,7	4,5
19,0	1	,3	,3	4,8
20,0	9	3,1	3,1	8,0
21,0	7	2,4	2,4	10,4
22,0	8	2,8	2,8	13,1
23,0	14	4,8	4,8	18,0
24,0	10	3,5	3,5	21,5
25,0	27	9,3	9,3	30,8
26,0	21	7,3	7,3	38,1
27,0	26	9,0	9,0	47,1
28,0	29	10,0	10,0	57,1
29,0	27	9,3	9,3	66,4
30,0	43	14,9	14,9	81,3
31,0	17	5,9	5,9	87,2
32,0	6	2,1	2,1	89,3
33,0	6	2,1	2,1	91,3
34,0	5	1,7	1,7	93,1
35,0	4	1,4	1,4	94,5
36,0	7	2,4	2,4	96,9
37,0	3	1,0	1,0	97,9
38,0	4	1,4	1,4	99,3
40,0	2	,7	,7	100,0
Total	289	100,0	100,0	

3. Πίνακας κατανομής συχνοτήτων συνολικής «οργανωσιακής κουλτούρας».

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	66,00	2	,7	,7	,7
	69,00	2	,7	,7	1,4
	70,00	1	,3	,3	1,7
	76,00	4	1,4	1,4	3,1
	77,00	2	,7	,7	3,8
	82,00	3	1,0	1,0	4,8
	84,00	1	,3	,3	5,2
	85,00	4	1,4	1,4	6,6
	88,00	4	1,4	1,4	8,0
	90,00	6	2,1	2,1	10,0
	91,00	3	1,0	1,0	11,1
	92,00	3	1,0	1,0	12,1
	93,00	1	,3	,3	12,5
	94,00	2	,7	,7	13,1
	95,00	4	1,4	1,4	14,5
	96,00	6	2,1	2,1	16,6
	97,00	3	1,0	1,0	17,6
	98,00	2	,7	,7	18,3
	99,00	7	2,4	2,4	20,8
	100,00	5	1,7	1,7	22,5
	101,00	5	1,7	1,7	24,2
	102,00	13	4,5	4,5	28,7
	103,00	7	2,4	2,4	31,1
	104,00	10	3,5	3,5	34,6
	105,00	10	3,5	3,5	38,1
	106,00	10	3,5	3,5	41,5
	107,00	11	3,8	3,8	45,3
	108,00	8	2,8	2,8	48,1
	109,00	13	4,5	4,5	52,6
	110,00	15	5,2	5,2	57,8
	111,00	10	3,5	3,5	61,2
	112,00	11	3,8	3,8	65,1
	113,00	7	2,4	2,4	67,5
	114,00	5	1,7	1,7	69,2

115,00	7	2,4	2,4	71,6
116,00	12	4,2	4,2	75,8
117,00	1	,3	,3	76,1
118,00	6	2,1	2,1	78,2
119,00	6	2,1	2,1	80,3
120,00	3	1,0	1,0	81,3
121,00	9	3,1	3,1	84,4
122,00	15	5,2	5,2	89,6
123,00	4	1,4	1,4	91,0
124,00	4	1,4	1,4	92,4
125,00	4	1,4	1,4	93,8
126,00	1	,3	,3	94,1
127,00	3	1,0	1,0	95,2
128,00	4	1,4	1,4	96,5
133,00	3	1,0	1,0	97,6
134,00	4	1,4	1,4	99,0
139,00	2	,7	,7	99,7
145,00	1	,3	,3	100,0
Total	289	100,0	100,0	

4. Πίνακας κατανομής συχνοτήτων «Επιχειρησιακή επίδοση»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24,00	6	2,1	3,1	3,1
	25,00	2	,7	1,0	4,1
	26,00	3	1,0	1,5	5,6
	27,00	4	1,4	2,1	7,7
	28,00	10	3,5	5,1	12,8
	30,00	14	4,8	7,2	20,0
	31,00	4	1,4	2,1	22,1
	32,00	16	5,5	8,2	30,3
	33,00	20	6,9	10,3	40,5
	34,00	7	2,4	3,6	44,1
	35,00	11	3,8	5,6	49,7
	36,00	8	2,8	4,1	53,8
	37,00	11	3,8	5,6	59,5
	38,00	10	3,5	5,1	64,6
	39,00	5	1,7	2,6	67,2
	40,00	8	2,8	4,1	71,3
	41,00	3	1,0	1,5	72,8
	42,00	4	1,4	2,1	74,9
	43,00	10	3,5	5,1	80,0
	44,00	20	6,9	10,3	90,3
	45,00	5	1,7	2,6	92,8
	46,00	6	2,1	3,1	95,9
	48,00	1	,3	,5	96,4
	51,00	4	1,4	2,1	98,5
	54,00	3	1,0	1,5	100,0
	Total	195	67,5	100,0	
Missing System		94	32,5		
Total		289	100,0		