

ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μαρία Καρλαύτη

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου
στην κατεύθυνση «Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2018

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Παναγιώτης Αλεξόπουλος, Αναπλ. Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

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: 31/05/2018

Η Δηλούσα



Καρλάυτη Μαρία

Copyright © Μαρία Καρλαύτη, 2018

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

Μαρία Καρλαύτη: Ηγεσία στις Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες στην Ελλάδα
(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητής)

Η ηγεσία ως διαδικασία ορίζει τον τρόπο σχεδιασμού του αθλητικού προϊόντος, την σκοπιά κάτω από την οποία γίνεται η λήψη των αποφάσεων αλλά και η μέθοδος χάραξης στρατηγικής. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την εφαρμογή των μοντέλων ηγεσίας και την επίδραση που αυτά έχουν σε οικονομικούς δείκτες και μετρήσεις, για τις επαγγελματικές ποδοσφαιρικές ομάδες που συμπεριλήφθηκαν στη Super League 2015-2016. Για την παρούσα μελέτη έγινε χρήση ερωτηματολογίου, The Leadership Profile των Marshall Sashkin και William E. Rosenbach (Contemporary Issues in Leadership, 1998). Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια σε δείγμα 123 ατόμων, που εργάζονται στις ποδοσφαιρικές ομάδες, ως διοικητικά και οικονομικά στελέχη, τεχνικό επιτελείο, προπονητές κ.α. Η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου έδειξαν ότι οι δύο μεταβλητές του παράγοντα μετασχηματιστική συμπεριφορά, επικοινωνία στη διοίκηση και αξιοπιστία της διοίκησης σχετίζονται θετικά ($r=.451$), όταν ο ηγέτης αποπνέει εμπιστοσύνη κι τηρεί τους όρκους και τις υποσχέσεις του, μπορεί να υπάρξει πολύ καλή επικοινωνία στη διοίκηση. Με ανάλυση παραγόντων που απέδωσε 3 παράγοντες, που εξηγούν το 57,93% της συνολικής διακύμανσης, σκιαγραφούνται τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας, της μετασχηματιστικής συμπεριφοράς και των χαρακτηριστικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τελικά διαμορφώθηκαν 8 προτάσεις για τα μοντέλα ηγεσίας που εφαρμόζονται στις ελληνικές ποδοσφαιρικές ομάδες, οι οποίες αποδίδουν ικανοποιητικά τις πεποιθήσεις του κοινού. Ωστόσο, κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω διερεύνηση του ερωτηματολογίου σε μεγαλύτερο δείγμα.

Λέξεις κλειδιά: *Ηγεσία, Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες, συναλλακτική ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία,*

ABSTRACT

Maria Karlafti: Leadership in Professional Football Clubs in Greece
(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

Leadership as a process which defines the design of the athletic product, the decision-making standpoint and the strategy-making method. The purpose of this research is to study and draw conclusions about the implementation of leadership models and their impact on economic indicators and measurements for the professional football clubs, included in the Super League 2015-2016. For the present study a questionnaire has been used, The Leadership Profile of Marshall Sashkin and William E. Rosenbach (Contemporary Issues in Leadership, 1998). The study was conducted with electronic questionnaires, by email, in a sample of 123 people working in the professional football clubs, as administrative and financial executives, technical staff, coaches etc. The analysis of the correlations between the variables of the questionnaire showed that the two variables of the factor transformational leadership behavior, communication in administration and management reliability are positively related ($r = .451$) when the leader exudes confidence and keeps his vows and promises, very good communication within the administration can be achieved. With the factor analysis that exported 3 factors, explaining 57.93% of the total variance, the features of transactional leadership, transformational behavior and transformative leadership characteristics are outlined. Finally, eight proposals were made for the leadership models applied to Greek professional football clubs, which give satisfactory public beliefs. However, it is necessary to further investigate the questionnaire in a larger sample.

Keywords: *Leadership, professional football clubs, transactional leadership, transformational leadership*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	2
1.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	3
1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	3
1.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.....	3
1.6 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	5
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	5
2.1 ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ.....	7
2.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ.....	7
2.1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ.....	8
2.1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	9
2.2 ΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	9
2.3 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ.....	15
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	18
3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	19
3.2 ΔΕΙΓΜΑ.....	19
3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	20
3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	20
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	21
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	21
4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	22
4.3 ΦΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ.....	27
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ.....	28
4.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	30
4.5.1 ΕΞΑΓΩΓΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	30

4.5.2 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	35
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	39
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	41

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σύμφωνα με τον C. Randall, (βιβλιογραφία?) ο ηγέτης πρέπει να ξέρει, πρέπει να ξέρει ότι ξέρει και πρέπει να καταστήσει απολύτως σαφές στους γύρω του ότι ξέρει.

Στο χώρο του αθλητισμού, η έννοια της ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και άκρως ζωτικό παράγοντα του βαθμού επιτυχίας, σε ένα αθλητικό οργανισμό ή επιχείρηση. Ο ηγέτης οφείλει να έχει δύο «πρόσωπα», αυτό του μάνατζερ που οργανώνει και συντονίζει το αθλητικό προϊόν και εκείνο που διασφαλίζει τη συνοχή και την καλή σχέση μεταξύ προπονητή-αθλητή ή προπονητή-καταναλωτή αθλητικού προϊόντος. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που αυτά τα δύο έρχονται σε σύγκρουση.

Η εικόνα του ηγέτη βασίζεται εξ ολοκλήρου στο προφίλ του ατόμου. Έτσι, το πρώτο διακριτό στοιχείο του ηγέτη είναι οι ικανότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητές του γύρω από το προϊόν του αθλητισμού που αντιπροσωπεύει. Βεβαίως, η ιεραρχική θέση και η εμπειρία που κατέχει προσδίδουν εξουσία στον ηγέτη. Η δυνατότητα του ηγέτη να οργανώνει, να κάνει προγραμματισμό και διαχείριση του αθλητικού προϊόντος είναι ένα ακόμη συστατικό της εξουσίας που ασκεί. Πέρα από αυτά, σημαντικός παράγοντας εξουσίας είναι το κύρος που αποπνέει στους αθλητές ή στους καταναλωτές του αθλητικού προϊόντος.

Σύμφωνα με μελέτες, στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη η ευφύια παρουσιάζει χαμηλό βαθμό συσχέτισης με την απόδοση των αθλητών/ αθλούμενων. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το μίγμα του πετυχημένου ηγέτη είναι η δυναμικότητα, ο άμεσος και ορθός τρόπος αντίληψης, η κυριαρχικότητα, η φιλοδοξία, η θέληση, η συναισθηματική ισορροπία, ο ρεαλισμός, η καθοδήγηση, η χρήση καινοτομιών, η ανάληψη ρίσκου, η ικανότητα λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής. Βέβαια, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αλληλένδετα με το είδος του αθλητικού προϊόντος, εάν δηλαδή είναι ατομικό ή ομαδικό. (ποιος τα λέει όλα αυτά? βιβλιογραφία)

Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη σχετίζεται με το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται. Ένας παράγοντας είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προπονητή-αθλητή. Δεύτερος παράγοντας είναι η ωριμότητα ηγέτη-αθλητή, να θέσει υψηλούς στόχους και να έχει τα μέσα να τους πετύχει. Άλλα μοντέλα υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη οφείλεται στη

συσχέτιση που δίνεται σε δραστηριότητες και σχέσεις (Hersey & Blanchard, 1977) ενώ η αλληλεπίδραση των αναγκών προπονητή-αθλητή καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας της ηγεσίας.

Η φιγούρα του προπονητή έχει πολλές διαφορετικές όψεις, που εκδηλώνονται με τις ανάλογες συμπεριφορές. Πέρα από τη βασική εκδήλωση, αυτής της προπόνησης, ο προπονητής οφείλει να εφαρμόζει ένα ηγετικό στυλ στην επικοινωνία είτε με τους αθλητές/αθλούμενους για τη σωστή οργάνωση και διεξαγωγή των αθλητικών δραστηριοτήτων είτε κατά την εκπροσώπηση σε περιπτώσεις προώθησης και προβολής του αθλητικού προϊόντος. Σημαντικότερος ρόλος όμως είναι η διαδικασία της παρακίνησης και της εμπύχωσης των αθλητών με σκοπό την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι παραπάνω διαδικασίες αντιμετωπίζουν προβλήματα. Τα αίτια ποικίλουν και είναι συνήθως αποτέλεσμα του μοντέλου ηγεσίας και τις ψυχοσύνθεσης του προπονητή. Η κακή επικοινωνία αλλά και οι διαφωνίες σχετικά με το αθλητικό προπονητικό πλάνο οδηγούν σε συγκρούσεις. Ορισμένες φορές δε, το υπερεγώ και η τάση για κυριαρχία του ηγέτη αρκούν για καταστροφικά αποτελέσματα.

Η ηγεσία ως διαδικασία ορίζει τον τρόπο σχεδιασμού του αθλητικού προϊόντος, την σκοπιά κάτω από την οποία γίνεται η λήψη των αποφάσεων αλλά και η μέθοδος χάραξης στρατηγικής.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχτεί μοντέλα μέτρησης και αξιολόγησης της ηγεσίας στον αθλητισμό. Το 1980 οι Chelladurai και Saleh σχεδίασαν το μοντέλο Leadership Scale for Sports (LSS) (Chelladurai, 1993; Chelladurai & Saleh, 1980), με το οποίο κατέγραφαν τη συμπεριφορά του προπονητή από τη σκοπιά του αθλητή και από την αυτοαξιολόγηση του προπονητή με βάση το πολυδιάστατο μοντέλο του Chelladurai. Νωρίτερα, το 1977, οι Smith, Smoll και Hunt δημιούργησαν το Coaching Behavior Assessment System (CBAS), που κατέγραφε την προπονητική συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της προπόνησης και των αγώνων. Η αξιολόγηση της λήψης αποφάσεων γίνεται με τη χρήση μοντέλων που υποδηλώνουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (συμβουλευτικός, αυταρχικός, ομαδικός).

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της έρευνας για την ηγεσία στον αθλητισμό είναι να μελετήσει και να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας και το βαθμό που εφαρμόζονται στο χώρο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στην Ελλάδα (transactional and transformational leadership), να εξετάσει τη συσχέτιση της ηγεσίας με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των ΠΑΕ, δίνοντας έτσι μετρήσιμα αποτελέσματά σε κάθε επίπεδο του σχεδιασμού της στρατηγικής αλλά και της λήψης αποφάσεων. Το χρονικό διάστημα στο οποίο διεξήχθη η έρευνα είναι το 2ο εξάμηνο του 2016 στις δεκαέξι ποδοσφαιρικές ομάδες που ήταν μέλη της Super League το διάστημα 2015-2016.

1.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εφαρμογή των πολυδιάστατων μοντέλων ηγεσίας στον αθλητισμό είναι συστατικό επιτυχίας κάθε αθλητικού προϊόντος. Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν μελέτες που να παρέχουν επαρκή ερευνητικά στοιχεία, δεδομένα και αποτελέσματα που να καλύπτουν την επιστημονική εφαρμογή ή μη αυτών των μοντέλων. Με την παρούσα διπλωματική εργασία, θα γίνει μια προσπάθεια καταγραφής δεδομένων που θα αφορούν τον ελληνικό αθλητισμό, επεξεργασίας αυτών και συμπερασματολογίας σε σχέση με την ηγεσία.

1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

A. Ποια είναι η φύση των μοντέλων άσκησης ηγεσίας στο χώρο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στην Ελλάδα;

B. Σε τι βαθμό εφαρμόζονται τα μοντέλα ηγεσίας στις ΠΑΕ;

Γ. Υπάρχει συσχέτιση του μοντέλου άσκησης ηγεσίας και της αποδοτικότητας των ΠΑΕ, σε οικονομικές μετρήσεις και δείκτες;

1.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η συμπεριφορά του ηγέτη θεωρείται πως επηρεάζεται από περιστασιακά χαρακτηριστικά και γεγονότα αλλά κυρίως από τα χαρακτηριστικά του ατόμου. Οι καθοριστικοί παράμετροι της πραγματικής ηγεσίας περιλαμβάνουν τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου (παράγοντες, συμπεριφορά, αποτελέσματα). Η θεμελιώδης αρχή του μοντέλου είναι ότι η

απόδοση των αθλητών και η ικανοποίηση του ατόμου καθορίζονται από το βαθμό συμφωνίας μεταξύ των προαναφερθέντων παραμέτρων (Chelladurai, 2011).

Η ηγεσία είναι δράση, όχι θέση (D. McGannon). Δεν υπάρχει πίσω στην βιβλιογραφία κ βάλε και έτος

Ηγεσία

Ο Μουραντάς, 1992, όρισε την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μια μικρής ή μεγάλης, άτυπης ή τυπικής ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη, με τρόπο τέτοιο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που συνδέονται με την αποστολή και το όραμα της ομάδας.

Κίνητρο

Η εσωτερική δύναμη που κινητοποιεί και δραστηριοποιεί το άτομο, με κατεύθυνση προς την ικανοποίηση των τόχων.

Παρακίνηση

Η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του (Μουραντάς, 1992).

Transactional leadership, Διαχειριστική Ηγεσία

Σύμφωνα με τον James MacGregor Burns, οι ακόλουθοι της συγκεκριμένης θεωρίας καθοδηγούνται προς δύο κατευθύνσεις, στην επίτευξη των αποτελεσμάτων του οργανισμού και στην ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών για επιβράβευση, δίνοντάς τους τα απαραίτητα κίνητρα. Στη διαχειριστική ηγεσία είναι πολύ έντονη η αλληλεπίδραση των προσωπικών επιθυμιών τόσο του ηγέτη όσο και των εργαζόμενων. Η διαχειριστική ηγεσία μπορεί να γίνει αποτελεσματική μέσα από την καλή επίδοση και των δύο μελών.

Transformational or transforming leadership, Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματική ηγεσία προϋποθέτει ισχυρή ταύτιση του εργαζόμενου με τον ηγέτη, καθώς ο ηγέτης παρακινεί τη δράση των εργαζόμενων μέσα από τις προσδοκίες για το βέλτιστο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, καλύπτοντας τις ανάγκες τους για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκτίμηση. Ο ηγέτης συμμετέχει

ενεργά και σε συνεχή βάση, ενισχύοντας τη δυναμικότητα των πεποιθήσεων και των αξιών που διέπουν το όραμα του οργανισμού. Στην ουσία, ο ηγέτης δεσμεύεται να μετασχηματίσει τους εργαζόμενους σε συνεργάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους θα οδηγηθούν από το σκοπό στη δράση.

Αθλητισμός

Αθλητισμός ορίζεται ως κάθε είδος σωματικής δραστηριότητας ή άσκησης, με σκοπό την επίτευξη αθλητικής επίδοσης κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες διαδικασιών όπως η απόσταση, η διάρκεια, ο αντίπαλος, οι υλικές δυσκολίες και σε βαθύτερο επίπεδο ο ίδιος εαυτός του αθλητή.

1.6 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Στην έρευνα για την ηγεσία υπάρχει ο περιορισμός της μελέτης μόνο ενός συγκεκριμένου χώρου και αθλητικής δραστηριότητας, του επαγγελματικού ποδοσφαίρου, χωρίς να μπορούν να διεξαχθούν γενικότερα συμπεράσματα για τον αθλητισμό στην Ελλάδα. Η βασική προϋπόθεση για την επιλογή του δείγματος ήταν να ανήκει η ομάδα στις ΠΑΕ της Super League 2015-2016.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ο Marshall Sashkin προτείνει ότι πρέπει να υπάρχει μια παραδειγματική αλλαγή από τη θεωρία της ηγεσίας στην πράξη. Αναφέρεται επιπλέον στην εξέλιξη των δύο θεωριών, της διαχειριστικής και της μετασχηματικής ηγεσίας και περιγράφει τη μετασχηματική ηγεσία ως το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο της ηγεσίας. Ο Sashkin μετρά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μέσα από το προφίλ του ηγέτη, The Leadership Profile (TLP).

Ο Daniel Goleman, ειδικός σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης, περιγράφει πως αυτή αποτελεί βασικό συστατικό της ηγεσίας και πως αντικατοπτρίζεται στον ηγέτη. Οι εξέχοντες ηγέτες κατέχουν ένα διαφορετικό και ιδιόρρυθμο στυλ ηγεσίας, αυτό που κάνει όμως ιδιαίτερα αποτελεσματικό ένα ηγέτη και αποτελεί κοινό σημείο αναφοράς είναι ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης.

Κάτω υπό το πρίσμα διαφόρων ερευνών, η ηγετική συμπεριφορά έχει μελετηθεί σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση των προπονητών, δίνοντας συμπεράσματα όπου δεν παρουσιάζεται σημαντικός βαθμός συσχέτισης της ηγεσίας με την ικανοποίηση στον επαγγελματικό άξονα (Doherty & Danylchuk, 1996; Pruijn & Boucher, 1995; Wallace & Weese, 1995).

Ο Allio (2009), δεν υπήρχε στο πρόσθετα στην βιβλιογραφία δίνει πέντε ερευνητικές υποθέσεις για να γίνουν κατανοητές οι όψεις της ηγεσίας στο έργο του “Leadership: The Five Big Ideas”.



Εικόνα 1. Leadership: The Five Big Ideas, (Allio, 2009)

Η συμπεριφορά των προπονητών παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του αθλητικού περιβάλλοντος και στις αθλητικές επιδόσεις των αθλητών καθώς επηρεάζει τις ικανότητές τους, τη συνοχή της ομάδας όταν γίνεται αναφορά σε ομαδικά αθλήματα, αλλά και την ψυχοκοινωνική ανάπτυξη των αθλητών.

Αυτή η σχέση μελετήθηκε τους ερευνητές Cumming, Smith, και Smoll (2006), που προσπάθησαν μέσα από τα δύο βασικά μοντέλα μέτρησης και αξιολόγησης της ηγεσίας, το LSS (γράψε ολογράφως στα αγγλικά τι σημαίνει το ακρωνύμιο) και το CBA, το ίδιο να κατανοήσουν την επίδραση της συμπεριφοράς των προπονητών στον αθλητή ή την ομάδα. Τα αποτελέσματα ήταν ταυτόσημα και στις δύο περιπτώσεις, επιβεβαιώνοντας τις προηγούμενες θεωρίες.

Ο Chelladurai σχεδίασε το Πολυδιάστατο Μοντέλο Ηγεσίας (Multidimensional Model of Leadership) που παρουσιάζει τρεις τύπους συμπεριφοράς του ηγέτη, την προτιμώμενη, την ενδεικνύμενη και την αντιλαμβανόμενη, ως μέτρο της απόδοσης των αθλητών και της ικανοποίησης και των δύο μερών, προπονητή και αθλητή (Chelladurai, 1978, 1990, 1993· Chelladurai & Carron, 1978). Το MML ήταν η βάση για την επέκταση των μοντέλων ηγεσίας και

της μέτρηση αυτών, με την Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό (Leadership Sport Scale - LSS, Chelladurai & Salep, 1980) όπου προστίθενται πέντε παράγοντες, η προπονητική διαδικασία, η δημοκρατική συμπεριφορά, η αυταρχική συμπεριφορά, η κοινωνική υποστήριξη και η θετική ανατροφοδότηση. Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να συσχετίσουν θετικά την απόδοση των αθλητών και επιστημονικά ορίζονται ως ««η θετική συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο αθλητής και προέρχεται από τη σύνθετη αξιολόγηση των δομών, διαδικασιών και αποτελεσμάτων της αθλητικής εμπειρίας» (Chelladurai & Riemer, 1997, σελ. 135).

“Transactional Leadership”: Η έννοια της διαχειριστικής ηγεσίας χρησιμοποιεί διάφορα έπαθλα (χρηματικά ή υλικά) προκειμένου να κερδίσει την αφοσίωση των ακολούθων της. Ο Sashkin ο Rosenbach και ο Harburg υποστηρίζουν πως ο ηγέτης της αυτής θεωρίας πρέπει να αναγνωρίζει τι θέλουν οι ακόλουθοι του, προκειμένου να εκπληρώσει τις επιθυμίες για να έχει τη μέγιστη απόδοση από αυτούς.

“Transformational Leadership”: Αντίθετα στη διαχειριστική ηγεσία, υπάρχει η μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτού του είδους η ηγεσία έχει άμεση επαφή με τον ηγέτη και τους ακολούθους του και μοιράζονται το κοινό όραμα για το μέλλον. Είναι έντονο το αίσθημα της ομαδικότητας και όχι του προσωπικού συμφέροντος.

2.1 ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

2.1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Οι ορισμοί για τον αθλητισμό ποικίλουν και συχνά είναι λόγος σύγκρουσης απόψεων. Με την έννοια αθλητισμός επισημαίνονται όλες εκείνες οι δραστηριότητες, που βασίζονται σε κανονισμούς και διαδικασίες, ως προς το χρόνο, τον τόπο και τα εργαλεία και σκοπό έχουν την επίτευξη επίδοσης.

Ο Σταμίρης (1990) δεν υπάρχει στην βιβλιογραφία πίσω πρόσθεσέ το!!! αναφέρει τον αθλητισμό ως δυναμικό κοινωνικό φαινόμενο όπου η κάθε φυσική δραστηριότητα ενός ατόμου που έχει χαρακτήρα παιχνιδιού και παίρνει τη μορφή ενός αγώνα με τον εαυτό μας ή ενός συναγωνισμού με τους άλλους.

2.1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Σε μία προσπάθεια για κατηγοροποίηση του αθλητισμού διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες:

α) άτυπος αθλητισμός, που πραγματοποιείται στον ελεύθερο χρόνο και β) τυπικός αθλητισμός, που πραγματοποιείται με οργάνωση και βάσει κανονισμών (Αυγερινός, 1989).

Επιπλέον, μια άλλη βασική διάκριση που μπορεί να γίνει είναι το επίπεδο ανταγωνισμού που παρουσιάζει: α) μη ανταγωνιστικός αθλητισμός και β) ανταγωνιστικός αθλητισμός.

A) Ο μη ανταγωνιστικός αθλητισμός αφορά το μαζικό αθλητισμό, όπου ο αθλητής στα πλαίσια της καθημερινής του άθλησης επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών του, όπως αναψυχή, κοινωνικοποίηση, χαρά, δημιουργία, χαλάρωση. Σκοπός του μαζικού αθλητισμού δεν είναι η επίτευξη αθλητικής επίδοσης αλλά να απολαύσει τη χαρά της άσκησης και του παιχνιδιού (Αυγερινός, 1989).

B) Ο ανταγωνιστικός αθλητισμός κατηγοριοποιείται σε τρεις κατηγορίες: α) χαμηλής επίδοσης, 2) υψηλής επίδοσης και γ) επαγγελματικός.

B.A) Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ερασιτεχνικοί σύλλογοι των χαμηλών κατηγοριών, που δεν επιδιώκουν τις εθνικές και διεθνείς διακρίσεις αλλά ικανοποιούνται από τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεών τους.

B.B) Στον αθλητισμό υψηλής επίδοσης, ο στόχος του αθλητή είναι η επίτευξη υψηλής επίδοσης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, κάτω από το πρίσμα αυστηρών κανονισμών και με τον αποκλεισμό μεγάλου μέρους του πληθυσμού από τη συμμετοχή του σε αυτόν. Ο πρωταθλητισμός έχει ως βασικό γνώρισμα τη συνεχή βελτίωση της επίδοσης για να μπορεί ο αθλητής να είναι ανταγωνιστικός προς το περιβάλλον του. Οι υψηλές επιδόσεις είναι άμεσα συνδεδεμένες με την αθλητική επιστήμη, όπου όλες οι διαδικασίες γίνονται από ειδικούς, με άριστες γνώσεις σε θέματα μάνατζμεντ, μάρκετινγκ, ηγεσίας και διοίκησης.

B.Γ) Ο επαγγελματικός αθλητισμός παρουσιάζει κοινά στοιχεία με τον αθλητισμό υψηλής επίδοσης διαφέρει όμως ως προς την ατομική συμμετοχή του αθλητή. Η διαφορά έγκειται στο ότι ο αθλητής της υψηλής απόδοσης που είναι επαγγελματίας στο άθλημά του υπογράφει συμφωνητικό συνεργασίας με τον σύλλογό του, με συγκεκριμένους όρους χρονικής διάρκειας, αμοιβών και υποχρεώσεων (Αυγερινός, 1989).

2.1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η αθλητική επίδοση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της αθλητικής δραστηριότητας του ατόμου και κατηγοριοποιείται σε δύο κατηγορίες: α) αθλητική επιτυχία, τη θέση που κατατάσσεται ο αθλητής ή η ομάδα με βάση την επίδοσή του σε ένα αθλητικό γεγονός και β) αθλητική επίδοση, την αριθμητική επίδοσή του αθλητή ή της ομάδας για τις κινητικές τους ενέργειες (Dietrich, Klaus, Lehnertz, 1995). Δεν υπάρχει στο τέλος

Οι Dietrich, Klaus και Lehnertz (1995), διευκρίνισαν τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αθλητική επίδοση σε προσωπικούς και απρόσωπους. Στους προσωπικούς παράγοντες, βασικό χαρακτηριστικό είναι οι ικανότητες του αθλητή και το περιβάλλον. Οι προσωπικοί παράγοντες χωρίζονται σε άμεσα διακριτούς, όπως η φυσική κατάσταση και δυναμικότητα του αθλητή, η δεξιότητες του αθλητή αλλά και η ικανότητά του στη αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων αλλά και σε έμμεσα διακριτούς προσωπικούς παράγοντες, όπως οι επιμέρους βιοχημικές μετρήσεις των οργάνων του σώματος και η ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο αθλητής.

Στην δεύτερη κατηγορία, οι απρόσωποι παράγοντες αφορούν χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του αθλητή, σε στενό και ευρύ επίπεδο. Είναι σημαντικό οι διάφοροι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες, όπως οικογένεια, ομάδα, προπονητής αλλά και η ύπαρξη βεβαίως οικονομικής ενίσχυσης να εμπυχώνουν τον αθλητή. Οι λοιποί απρόσωποι τεχνικοί παράγοντες είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός αλλά και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται ο αθλητισμός.

2.2 ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι πρώτες προσπάθειες για την εισαγωγή και τη διάδοση του ποδοσφαίρου στην Ελλάδα εμφανίζονται γύρω στο 1895. Ο ομογενής Α. Βλαστός μεταφράζει από τα αγγλικά και κυκλοφορεί σε φυλλάδιο τους κανονισμούς του ποδοσφαίρου, με την προοπτική ένταξής του στο πρόγραμμα των Α' Ολυμπιακών Αγώνων του 1896. Τελικά, στην Αθήνα θα γίνουν μόνο αγώνες επίδειξης μεταξύ της Δανίας, της Μικτής Σμύρνης και της Μικτής Θεσσαλονίκης.

Η Θεσσαλονίκη, πάντως, κατέχει τα πρωτεία χρονολογικά στη διάδοση του ποδοσφαίρου στον ευρύτερο ελληνικό χώρο. Στις αρχές της δεκαετίας του 1890 δημιουργήθηκε η ομάδα της «Ουνιόν Σπορτίβ», που την αποτελούσαν Ιταλοί, Άγγλοι, Γάλλοι και Βέλγοι κάτοικοι της Οθωμανοκρατούμενης «νύμφης του Θερμαϊκού». Το πρώτο ελληνικό ποδοσφαιρικό σωματείο ήταν ο Όμιλος Φιλομούσων, ο σημερινός Ηρακλής Θεσσαλονίκης, που για τον λόγο αυτό φέρει την προσωνυμία «γηραιός».

Το 1898 ο Ιωάννης Χρυσάφης συμπλήρωσε την προσπάθεια του Βλαστού και χάρισε στο άθλημα την πρώτη ολοκληρωμένη μετάφραση των κανονισμών του. Τον επόμενο χρόνο και συγκεκριμένα στις 12 Ιανουαρίου 1899 ο τότε σύμβουλος του ΣΕΓΑΣ και κατοπινός Υπουργός Οικονομικών στην κυβέρνηση του Ελευθερίου Βενιζέλου (1917-1920), Μιλτιάδης Νεγρεπόντης, εισηγήθηκε στο διοικητικό συμβούλιο της ομοσπονδίας την προκήρυξη «αγώνος ποδοσφαιρίσεως».

Το 1906 έγιναν οι πρώτοι Πανελλήνιοι ποδοσφαιρικοί αγώνες, στους οποίους πρώτευσε ο Εθνικός Αθηνών με νίκη 3-0 επί του Πανελληνίου. Ενδεικτικό γεγονός της πολύ χαμηλής στάθμης του ελληνικού ποδοσφαίρου εκείνης της εποχής είναι η συντριβή του Εθνικού την ίδια χρονιά από την ομάδα μοίρας του αγγλικού στόλου που ναυλοχούσε στον Πειραιά με 18-0. Το 1906 συγκροτήθηκε και η πρώτη εθνική ομάδα, που ως Μικτή Αθηνών έλαβε μέρος στη Μεσολυμπιάδα της Αθήνας. Την αποτελούσαν 10 παίκτες του Εθνικού κι ένας του Πανελληνίου. Στον τελικό αγωνίστηκε με τη Δανία και στο ημίχρονο έχανε με 9-0. Στο δεύτερο ημίχρονο, η ομάδα μας δεν εμφανίστηκε στον αγωνιστικό χώρο και μηδενίστηκε.

Αμέσως μετά την Μεσολυμπιάδα ορισμένοι ποδοσφαιριστές του Εθνικού, με επικεφαλής τον Παναγή Βρυώνη, που είχε μάθει το ποδόσφαιρο στην Ελβετία αγωνιζόμενος στη Σερβέτ Γενεύης, εγκατέλειψαν το αθλητικό σωματείο της οδού Βασιλίσσης Όλγας και ίδρυσαν τον Σύλλογο Ποδοσφαιρίσεως Γουδί, που έγραψε τη δική του ιστορία στο ποδόσφαιρο εκείνης της εποχής. Το 1908 ιδρύθηκε ο Ποδοσφαιρικός Όμιλος Αθηνών (ο σημερινός Παναθηναϊκός) από τον Γεώργιο Καλαφάτη και λίγο αργότερα ο Όμιλος Φιλάθλων Πειραιώς (η μία από τις δύο ιδρυτικές συνιστώσες του σημερινού Ολυμπιακού). Υπήρχαν τότε και άλλοι αξιόλογοι σύλλογοι, όπως ο Πανιώνιος και ο Απόλλων στη Σμύρνη και η Πέρα Κλουμπ στην Κωνσταντινούπολη, από την οποία προέκυψε η σημερινή ΑΕΚ.

Από το 1910 τον συντονισμό του ελληνικού ποδοσφαίρου ανέλαβε ο ΣΕΓΑΣ, ο οποίος προκήρυξε το πρώτο πρωτάθλημα, το οποίο κέρδισε το Γουδί. Από το 1912 έως το 1919 η ποδοσφαιρική κίνηση ατονεί, λόγω των Βαλκανικών Πολέμων και του Α' Παγκοσμίου Πολέμου. Η νέα περίοδος του ελληνικού ποδοσφαίρου ξεκινά με την ανασυγκρότηση της Εθνικής Ομάδας, που συμμετείχε στους Διασυμμαχικούς Αγώνες στο Παρίσι. Έδωσε τέσσερις αγώνες, με απολογισμό δύο νίκες και ισάριθμες ήττες (με Γιουγκοσλαβία 5-1, με Ρουμανία 3-2, με Ιταλία 0-4 και με Γαλλία 0-11). Τον επόμενο χρόνο η εθνική ομάδα λαμβάνει μέρος στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αμβέρσας και γνωρίζει μία ακόμα συντριβή από τη Σουηδία με 9-0.

Το 1926 τις τύχες του ελληνικού ποδοσφαίρου ανέλαβε η Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία (ΕΠΟ), στη δικαιοδοσία της οποίας υπάγεται από τότε το ελληνικό ποδόσφαιρο. Ό,τι προηγήθηκε αποτελεί την προϊστορία του ελληνικού ποδοσφαίρου. Η ΕΠΟ ιδρύθηκε στις 14 Νοεμβρίου 1926, με πρωτοβουλία των ποδοσφαιρικών ενώσεων, Αθηνών, Πειραιώς και Μακεδονίας.

Το πρώτο επίσημο Πρωτάθλημα Ελλάδας έγινε την περίοδο 1927-1928 με νικητή τον Άρη Θεσσαλονίκης και το 1932 η ΑΕΚ αναδείχθηκε πρώτη κυπελλούχος Ελλάδας. Από τη σεζόν 1958-1959 άρχισε να διεξάγεται το πρώτο ενιαίο πρωτάθλημα με τη μορφή των Εθνικών Κατηγοριών, παράλληλα με την είσοδο του ΠΡΟ-ΠΟ, που αποτέλεσε τον αιμοδότη του ελληνικού αθλητισμού. Με το νόμο 878 του 1979 εισήλθε ο επαγγελματισμός στο ελληνικό ποδόσφαιρο, με τη σύσταση των ΠΑΕ και της ΕΠΑΕ.

Το ελληνικό ποδόσφαιρο σημείωσε τη μεγαλύτερη επιτυχία του το 2004, όταν η Εθνική Ομάδα, ως από θαύμα, κατέκτησε το Ευρωπαϊκό Πρωτάθλημα. Νωρίτερα, το 1971, ο Παναθηναϊκός είχε φθάσει στον τελικό του Κυπέλλου Πρωταθλητριών Ευρώπης (σημερινό Τσάμπιονς Λιγκ), αναμφισβήτητα η μεγαλύτερη επιτυχία του ελληνικού ποδοσφαίρου σε επίπεδο συλλόγων.

Η Σούπερ Λίγκα 2015-2016, γνωστή στο ευρύ κοινό ως Super League, ήταν το 57^ο πρωτάθλημα ελληνικού ποδοσφαίρου που διεξήχθη σε μορφή εθνικής κατηγορίας και το 10^ο με την προαναφερόμενη ονομασία. Συνολικά συμμετείχαν 16 σύλλογοι ποδοσφαίρου, με το χαρακτηριστικό ότι κατέλαβαν από την 1^η έως τη 14^η θέση στην προηγούμενη διοργάνωση καθώς και οι 2 πρώτοι της προηγούμενης διοργάνωσης Football League. Έτσι ο πίνακας συμμετοχών ορίζεται ως εξής:

ΑΕΚ	Μαρούσι	Ολυμπιακό Στάδιο Αθηνών
Αστέρας Τρίπολης	Τρίπολη	Γήπεδο Θεόδωρος Κολοκοτρώνης
Ατρόμητος Αθηνών	Περιστέρι	Δημοτικό Στάδιο Περιστερίου
Ηρακλής	Θεσσαλονίκη	Καυτανζόγλειο
Καλλονή	Μυτιλήνη	Δημοτικό Στάδιο Μυτιλήνης
Λεβαδειακός	Λιβαδειά	Δημοτικό Στάδιο Λιβαδειάς
Ολυμπιακός Πειραιώς	Πειραιάς	Στάδιο Γεώργιος Καραϊσκάκης
Παναθηναϊκός	Αθήνα	Γήπεδο Απόστολος Νικολαΐδης
Παναιτωλικός	Αγρίνιο	Γήπεδο Παναιτωλικού
Πανιώνιος	Νέα Σμύρνη	Γήπεδο Πανιωνίου
Πανθρακικός	Κομοτηνή	Δημοτικό Στάδιο Κομοτηνής
ΠΑΟΚ	Θεσσαλονίκη	Γήπεδο Τούμπας
ΠΑΣ Γιάννινα	Ιωάννινα	Ζωσιμάδες
Πλατανιάς Χανίων	Χανιά	Δημοτικό Γήπεδο Περιβολίων
Skoda Ξάνθη	Ξάνθη	Skoda Xanthi Arena
Βέροια	Βέροια	Δημοτικό Στάδιο Βέροιας

2.3 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

Ο αθλητισμός είναι ένα σύνολο διαδικασιών που στηρίζονται σε άτομα και στις ιδιαίτερες ικανότητές τους. Βασικό συστατικό επιτυχίας τους είναι ο συντονισμός κάτω από θεωρίες ηγεσίας με σκοπό την επίτευξη του άριστου αποτελέσματος. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι εμφανής σε κάθε επίπεδο του αθλητισμού, καθιστώντας σαφές ότι για να υπάρξει ορθή άσκηση ηγεσίας πρέπει όχι μόνο να υπάρχει γνώση αυτής αλλά και να γίνει σωστή επιλογή εργαλείων και μεθόδων άσκησής της. Ο Τζιώρατζης (1992) αναφέρει ότι οι προπονητές που είναι καλοί ηγέτες δεν παρέχουν μόνο το όραμα αλλά και την παρακίνηση και την ενίσχυση στους αθλητές, έτσι ώστε να γίνει το όραμα πραγματικότητα. Η δε έλλειψη της ηγεσίας επηρεάζει συνολικά την απόδοση του αθλητή και της ομάδας.

Είναι βέβαιο πως πίσω από κάθε μεγάλη αθλητική διάκριση υπάρχει ένας ηγέτης, που συνήθως είναι ο προπονητής, που με τα χαρακτηριστικά του υποστηρίζει στο μέγιστο βαθμό τη διαδικασία και πετυχαίνει με τον αθλητή ή την ομάδα το βέλτιστο αθλητικό αποτέλεσμα.

Ο Chelladurai (1978) διαμόρφωσε το πολυδιάστατο μοντέλο ηγεσίας, το οποίο προσδιορίζει τρεις μεταβλητές που είναι ικανές να παράγουν αποτέλεσμα και είναι σε συμφωνία με τις προσδοκίες του αθλητή. Η πρώτη μεταβλητή ορίζει την απαιτούμενη συμπεριφορά του ηγέτη που διαμορφώνεται από την υπάρχουσα κατάσταση μέσα στην ομάδα. Η δεύτερη μεταβλητή ορίζει τη συμπεριφορά του ηγέτη που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των αθλητών και τέλος, η τρίτη μεταβλητή, ορίζει την πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία δεν σχετίζεται με καμία άλλη με προσδοκίες ή με υφιστάμενη κατάσταση. Η βέλτιστη απόδοση επιτυγχάνεται με το συνδυασμό και των τριών μεταβλητών.

Οποιαδήποτε δυσλειτουργική σχέση αναπτυχθεί μεταξύ των τριών μεταβλητών μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της ομάδας. Σε περίπτωση που η πραγματική συμπεριφορά είναι σε αντίθεση με την προτιμώμενη ή την απαιτούμενη συμπεριφορά, ο ηγέτης δημιουργεί απόσταση μεταξύ του ιδίου και της ομάδας, ενώ σε περίπτωση που η απαιτούμενη συμπεριφορά απέχει από την προτιμώμενη και την πραγματική συμπεριφορά, είναι πιθανό να υπάρχει αποτελεσματικότητα με αρνητικό κλίμα μέσα στην ομάδα. Τέλος, αν η προτιμώμενη και η πραγματική συμπεριφορά λειτουργούν σωστά αλλά η απαιτούμενη συμπεριφορά διαφέρει, είναι πιθανό να μειωθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας, παρά το γεγονός ότι θα επικρατεί

ευχάριστο κλίμα μεταξύ των ατόμων. Σαφέστατα, αυτό που συνθέτει το άριστο πλέγμα συμπεριφοράς του ηγέτη είναι αυτό που τον καθιστά ευέλικτο και ευπροσάρμοστο μεταξύ όλων αυτών των μεταβλητών.

Ο Sage (1975) πιστεύει ότι ο αθλητισμός μπορεί να θεωρηθεί εργασία, όπου κάθε αθλητής έχει μια αρμοδιότητα. Μέσω του προπονητή επιτυγχάνεται ο συντονισμός του συνόλου των προσπαθειών των αθλητών, με σκοπό να δώσει κίνητρα στα άτομα και φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο Sage συμπέρανε ότι υπάρχουν συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, που αν και σε γενικό πλαίσιο θεωρούνται αρνητικά, μπορούν να αυξήσουν την απόδοση του αθλητή ή της ομάδας κάτω από συνθήκες αυξημένου στρες ενώ σε φυσιολογικές συνθήκες μπορεί να μην είναι εμφανή.

Ο Martens (1987), υποστήριξε ότι η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά: α) χαρακτηριστικά ηγέτη, β) ηγετικό στυλ, γ) περιβάλλον και δ) χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον ηγέτη είναι η φιλοδοξία, η νοημοσύνη, η παρακίνηση, η ευελιξία και η αυτοπεποίθηση. Το ηγετικό στυλ διαμορφώνεται βάσει των χαρακτηριστικών της ομάδας αλλά και τη γενικότερη κατάσταση, σε δημοκρατικό ή αυταρχικό. Ένας σημαντικός παράγοντας άσκησης ηγεσίας είναι το περιβάλλον κι πως αυτό διαμορφώνεται. Ως περιβάλλον νοείται το ίδιο το άθλημα, το μέγεθος της ομάδας, η χρονική διάρκεια, το λοιπό προσωπικό αλλά και το όραμα και η αποστολή της ομάδας. Τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας που μπορούν να επηρεάσουν την ηγεσία είναι κυρίως δημογραφικά, όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα αλλά και οι ικανότητες των μελών.

Από τη σκοπιά της ηγετικής συμπεριφοράς, πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι ο ηγέτης μπορεί να δημιουργηθεί και οι ηγετικές συμπεριφορές μαθαίνονται. Οι Hemphill & Coons (1957), μέσα από το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Ηγετικής Συμπεριφοράς προσπαθούν να καταγράψουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά, καταλήγοντας το συμπέρασμα ότι δύο βασικοί παράγοντες επηρεασμού του αποτελέσματος είναι ο σεβασμός και η προσωπική ολοκλήρωση μέσα από τη διαχείριση των ρόλων που καλείται ο ηγέτης να παίζει.

Επιπρόσθετα ο Chelladurai and Saleh (1978), κατατάσσουν τα χαρακτηριστικά της πετυχημένης ηγεσίας σε τρεις βαθμίδες: α)προσανατολισμό στους στόχους, β) προσανατολισμό στην

κοινωνική υποστήριξη, γ) ανταμοιβή για το αποτέλεσμα και δ) επιβράβευση για την προσπάθεια.

Μία τελευταία κατάταξη της συμπεριφοράς ηγεσίας γίνεται βάσει τις σχέσεων με τα άτομα μέσα από τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα , αλλά και με τον τρόπο λήψης αποφάσεων.

Στην πρώτη κατηγορία μέσα από τα τέσσερα στυλ ηγεσίας του Likert R., διαπιστώθηκε ότι για να υπάρχει αποτελεσματικότητα πρέπει υπό το πρίσμα του κοινού στόχου, η ομάδα να είναι ενωμένη και τα μέλη της να αναπτύξουν καλή επικοινωνία.

Έτσι διαμορφώνονται τέσσερα στυλ ηγεσίας:

A) το απόλυτα αυταρχικό, όπου ο ηγέτης καθορίζει όχι μόνο τους στόχους αλλά λαμβάνει αποφάσεις για την άμεση περάτωση αυτών, με τη μορφή διαταγής προς τους υφιστάμενούς του.

B) το αυταρχικό, όπου ο ηγέτης παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά με το προηγούμενο στυλ ηγεσίας, με καλύτερη επικοινωνία προς τους υφιστάμενους.

Γ) τι συμβουλευτικό, βασικό χαρακτηριστικό είναι η επικοινωνία και ανατροφοδότηση απόψεων και ιδεών μέσα στην ομάδα.

Δ) το συμμετοχικό, πλέον μιλάμε για εμπιστοσύνη και πίστη μέσα στην ομάδα, με ανάπτυξη δημοκρατικών μεθόδων λήψης αποφάσεων.

Οι συστημικές και οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις, τα ορθολογικά μοντέλα λήψης αποφάσεων, και η θετικιστική – αντικειμενική θεώρηση της επιστήμης, επικράτησε έως και τη δεκαετία του '80, από όπου η έρευνα πάνω στην ηγεσία απέκτησε νέα δυναμική. Μετά το 1980 η έρευνα πάνω στην ηγεσία, έδωσε ένα νέο τρόπο αντίληψης της ηγεσίας, αφού επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την εργασία του Burns (1978), ο οποίος εστίασε στη διάκριση μεταξύ ηγέτη/μάνατζερ και προχώρησε στη διάκριση της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional ή management) από τη «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν (Rosenbach and Taylor, 1998).

Δεν υπάρχει στο τέλος της βιβλιογραφίας

Γύρω από αυτά τα ζητήματα αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας» (Bryman, 1992) στην οποία περιλαμβάνονται προσεγγίσεις, όπως αυτές της «οραματικής ηγεσίας» (visionary), της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (transformational) ή της «χαρισματικής ηγεσίας» (charismatic). Οι προσεγγίσεις αυτές εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία, στη μεθοδολογία, στην οπτική που υιοθετούν απέναντι στην ηγεσία.

Ο Sashkin (1986; 1988) πρότεινε τη «Θεωρία Οραματικής Ηγεσίας» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και το γενικό πλαίσιο της οργάνωσης. Κατά τον Sashkin η πρωταρχική ενασχόληση του «οραματικού ηγέτη» (visionary leader), είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος στο οποίο έχει προσδιορίσει ότι προσβλέπει η οργάνωση. Ο οραματικός ηγέτης «αξιοποιεί τη συναλλακτική ηγεσία όχι απλά για να ορίσει, να οργανώσει και να υλοποιήσει στόχους και να επιτύχει σκοπούς, αλλά και για να εκπαιδεύσει, να ενδυναμώσει και τελικά να μετασχηματίσει τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε μετασχηματισμό της οργάνωσης» (Sashkin & Rosenbach, 1998).

Ο Sashkin αξιοποίησε τα συμπεράσματα εργασίας των Bennis and Nanus (1985) πάνω σε ενενήντα διακεκριμένους ηγέτες, για να κατασκευάσει μια κλίμακα με πέντε κατηγορίες που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά μετασχηματιστικών ηγετών: (1) σαφήνεια, (2) επικοινωνία, (3) συνέπεια, (4) ενδιαφέρον, (5) δημιουργία ευκαιριών. Στην εξέλιξη της έρευνάς του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πέραν αυτών των συμπεριφορών υπάρχουν τρία προσωπικά χαρακτηριστικά – χαρακτηριστικά που διδάσκονται και αλλάζουν - που διαφοροποιούν τους μετασχηματιστικούς ηγέτες: (1) αυτοπεποίθηση, (2) ανάγκη για εξουσία, (3) όραμα βασισμένο στη σωστή εκτίμηση των αναγκών και των δυνατοτήτων. Το συναλλακτικό μοντέλο βασίζεται σε εργαλειακές θεωρίες ενώ το μετασχηματιστικό μοντέλο σε θεωρίες έμπνευσης. Ο συναλλακτικός ηγέτης χρησιμοποιεί ένα σύστημα αμοιβών και κυρώσεων με σκοπό να επιτύχει το στόχο, αποφεύγοντας την ανάληψη ευθύνης για λήψη αποφάσεων, σε αντίθεση με τον μετασχηματιστικό ηγέτη που αποτελεί πηγή έμπνευσης και σεβασμού, διαμορφώνει με ηθική βάση το όραμα και τους στόχους, καθοδηγώντας και παρακινώντας την ομάδα να γίνει αποτελεσματική και να εκπληρώσει τους στόχους. Η βασική διαφορά των δύο μοντέλων είναι

ότι στη δεύτερη περίπτωση, ο ηγέτης μετασχηματίζει τους υφιστάμενους, υποκινώντας τους με την προσωπική ανύψωσή τους, με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων.

Την έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» εισήγαγε ο Burns (1978) ο οποίος όρισε πως μπορούμε να μιλάμε για τέτοιο τύπο ηγεσίας, «όταν ηγέτες και μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής» αλλά δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας και αντίστοιχων τεχνικών μέτρησης. Στη σύνδεση της ηγεσίας με τη μετασχηματιστική δράση του ηγέτη και με την έννοια του οράματος συνέβαλε καθοριστικά η εργασία του Bass (1985), ο οποίος ανέπτυξε ένα πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο μέτρησης της ηγετικής στάσης (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Ο Bass προχώρησε σε διόρθωση της αρχικής σύλληψης του Burns, ο οποίος υιοθετούσε την άποψη ότι η «συναλλακτική» και η «μετασχηματιστική» ηγεσία αποτελούν τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς και πρόβαλε την άποψη ότι αποτελούν δυο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Επομένως ένας ηγέτης μπορεί να είναι συναλλακτικός (transactional) ή μετασχηματιστικός (transformational) ή και τα δύο. Ο Bass θεωρούσε ότι το ερωτηματολόγιο μέτρησης μπορούσε να μετρήσει τους δύο τύπους ηγεσίας και αρκετές συνιστώσες του κάθε τύπου. Για τον παλαιό συναλλακτικό ή διαχειριστικό τύπο ηγεσίας είχε καταλήξει σε τρεις συνιστώσες: - Laissez faire: Ο ηγέτης αποποιείται ευθυνών και αποφεύγει να λάβει αποφάσεις. Ουσιαστικά πρόκειται για απουσία ηγεσίας. - Εξαρτημένη ανταμοιβή (contingent reward): ο ηγέτης ανταμείβει τους εργαζόμενους ανάλογα με την προσπάθεια για την επίτευξη των επιπέδων απόδοσης που έχει ορίσει ως στόχο - Μάνατζμεντ των εξαιρέσεων (management by exception active or passive): ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση και δίνει οδηγίες μόνο όταν υπάρχουν στοιχεία ότι κάτι δεν πάει σύμφωνα με το πλάνο. Στο ενεργητικό μέρος παρακολουθεί, εντοπίζει και διορθώνει αποκλίσεις, ενώ στο παθητικό επεμβαίνει μόνο όταν δεν τηρούνται οι προδιαγραφές (standards). Στον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας εντόπιζε τέσσερις συνιστώσες (Bass, 1990), που διαφέρουν γενικά από αυτές του συναλλακτικού τύπου στο ότι δεν προβλέπουν αμοιβή από τον ηγέτη σε αντάλλαγμα των προσπαθειών του εργαζόμενου:

A) Χάρισμα (charisma): θεωρείται η σημαντικότερη διάσταση και συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να διεγείρει συναισθηματικά τους εργαζόμενους, να τους «παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, να τους εμπνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη».

Β) Έμπνευση (inspiration): στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας, που μπορεί να υπάρχει και χωρίς αυτήν. Ο ηγέτης που εμπνέει έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα, να λειτουργεί ως παράδειγμα για τους εργαζόμενους, «διαμορφώνει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει τις προσπάθειες, εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλούς τρόπους».

Γ) Εξατομικευμένη εκτίμηση (individualized consideration): ο ηγέτης εκτιμά, εμπιστεύεται, βοηθά, ενθαρρύνει και δίνει προσοχή στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.

Δ) Διανοητική υποκίνηση (intellectual stimulation): ο ηγέτης λειτουργεί ως πηγή νέων προκλητικών για τους εργαζόμενους ιδεών, που κινητοποιούν τον αναστοχασμό παλαιών τρόπων δράσης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων.

Στο μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας ή ηγεσίας αλλαγής έμφαση αποδίδεται στην διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές – τομές στους στόχους, στη στρατηγική, στη κουλτούρα, στις δομές, στις δραστηριότητες, στις σχέσεις με το περιβάλλον κλπ της οργάνωσης, πράγματα τα οποία είναι απαραίτητα για τη δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις. Έρευνες που βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο μέτρησης του Bass έχουν γενικά δείξει ότι εργαζόμενοι που δίνουν στους ηγέτες τους υψηλή βαθμολογία στις μετασχηματιστικές συνιστώσες και ιδιαίτερα στο χάρισμα και την έμπνευση, τους βαθμολογούν επίσης ως εξαιρετικά αποτελεσματικούς, ενώ αυτοί που βαθμολογούνται υψηλά στις συναλλακτικές συνιστώσες θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικοί (Bass,1985; Avolio & Bass, 1988; Bryman, 1992). Δεν υπάρχει πρόσθεσε το στην βιβλιογραφία

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την παρούσα μελέτη θα γίνει χρήση ερωτηματολογίου, The Leadership Profile των Marshall Sashkin και William E. Rosenbach (Contemporary Issues in Leadership). Στη συνέχεια θα γίνει συλλογή, καταχώρηση και επεξεργασία αυτών με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Στην έρευνα θα συμμετέχουν οι 16 ΠΑΕ που περιλαμβάνονται στη Super League για την αγωνιστική περίοδο 2015-2016, Άεκ, Αστέρας Τρίπολης, Ατρόμητος Αθηνών, Ηρακλής, Καλλονή, Λεβαδειακός, Ολυμπιακός Πειραιώς, Παναθηναϊκός, Πανατωλικός, Πανιώνιος, Πανθρακικός, ΠΑΟΚ, Π.Α.Σ. Γιάννενα, Πλατανιάς Χανίων, Skoda Ξάνθη, Βέροια.

Η μέθοδος συλλογής των ερωτηματολογίων ήταν μέσω ηλεκτρονικής φόρμας, η οποία προωθήθηκε στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των ομάδων. Λόγω της απλής δομής του ερωτηματολογίου δεν απαιτήθηκαν περαιτέρω επεξηγήσεις. Ο μέσος εκτιμώμενος χρόνος για τη συμπλήρωση ήταν 3'-5'.

3.2 ΔΕΙΓΜΑ

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν συνολικά 123 άτομα που δραστηριοποιούνται το χώρο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στην Ελλάδα. Τα άτομα του δείγματος απασχολούνται σε θέσεις διοίκησης, οικονομικής διαχείρισης αλλά και στο τεχνικό επιτελείο, όπως προπονητές και τεχνικοί. Για τις ανάγκες τις έρευνας διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια, σε ηλεκτρονική μορφή στις ΠΑΕ. Η δειγματοληψία έγινε ως απλή τυχαία εξασφαλίζοντας ισορροπημένες αναλογίες ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία δεν παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη αφού δεν αποτελούν μέρος της ανάλυσης.

3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση ερωτηματολογίων. Σε αυτά θα υπάρχουν 50 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη μορφή άσκησης εξουσίας και 3 ερωτήσεις για το βαθμό ικανοποίησης από την άσκηση ηγεσίας συγκριτικά με τους στόχους που είχαν

τεθεί, με τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς αλλά και σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις κατανέμονται ως εξής:

- A. Την ικανή διοίκηση (ερωτ. 1,11,21,31,41)
- B. Τη δίκαιη επιβράβευση στη διοίκηση (ερωτ. 2,12,22,32,42)
- Γ. Την επικοινωνιακή διοίκηση (ερωτ. 3,13,23,33,43)
- Δ. Την αξιόπιστη διοίκηση (ερωτ. 4,14,24,34,44)
- E. Την ευαισθητοποιημένη διοίκηση (ερωτ. 5,15,25,35,45)
- ΣΤ. Τη δημιουργική διοίκηση (ερωτ. 6,16,26,36,46)
- Z. Την έμπιστη διοίκηση (ερωτ. 7,17,27,37,47)
- H. Την ομαδική διοίκηση (ερωτ. 8,18,28,38,48)
- Θ. Το όραμα της διοίκησης (ερωτ. 9,19,29,39,49)
- I. Τη συμβολή στην επιτυχία της διοίκησης (ερωτ. 10,20,30,40,50)

Αυτές οι δέκα κατηγορίες ερωτήσεων αναφέρονται στους τρεις παράγοντες:

- A. Διαχειριστική/συναλλακτική συμπεριφορά ηγεσίας (Transactional Leadership Behavior) (A,B)
- B. Μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας (Transformational Leadership Behavior) (Γ,Δ,E,ΣΤ)
- Γ. Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership Characteristics) (Z,H,Θ,I)

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου θα υπάρχουν 3 ερωτήσεις για την ικανοποίηση από την συνολική απόδοση της ΠΑΕ. Η συνολική απόδοση μετριέται μέσα από τα κέρδη, την απόδοση επένδυσης, τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς που κατέχει η ομάδα. Οι απόψεις για την απόδοση δίνονται σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί, σε σχέση με τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς αλλά σε σχέση και με τους ανταγωνιστές. Ως απόδοση επένδυσης (ROI) είναι ένας δείκτης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επένδυσης ή για να συγκρίνει την αποδοτικότητα διαφορετικών επενδύσεων.

Για τον υπολογισμό του ROI, το όφελος (απόδοση) μιας επένδυσης διαιρείται με το κόστος της και το αποτέλεσμα εκφράζεται ως ποσοστό.

3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, καταχωρήθηκαν για στατιστική ανάλυση στο πρόγραμμα SPSS 23.0. Για τη συλλογή πληροφοριών από τις αναλύσεις των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και συχνότητες), ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και η εξαγωγή παραγόντων που εξηγούν καλύτερα τις μεταβλητές.

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, καταχωρήθηκαν για στατιστική ανάλυση στο πρόγραμμα SPSS 23.0. Για τη συλλογή πληροφοριών από τις αναλύσεις των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και συχνότητες), ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και η εξαγωγή παραγόντων που εξηγούν καλύτερα τις μεταβλητές.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει τις μεθόδους ηγεσίας που ασκούνται στο ελληνικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο και πως αυτές επηρεάζουν τα οικονομικά στοιχεία της ΠΑΕ, μέσα από τα κέρδη, τις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς αλλά και την απόδοση της επένδυσης.

Το κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο μέρη: α) την περιγραφική ανάλυση του δείγματος β) την ανάλυση των συσχετίσεων που παρουσιάζονται ανάμεσα στα ερωτηματολόγια αλλά και τους παράγοντες που παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικό ενδιαφέρον και εξάγουν συμπεράσματα για τις μεθόδους ηγεσίας που εφαρμόζουν στο ελληνικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο.

4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πίνακας 1. Περιγραφική ανάλυση μεταβλητών

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ikani_dioik	123	18,4309	1,70381
dikaii	123	17,3984	1,57719
epikoin	123	17,6179	2,31715
aksiop	123	17,0488	2,23920
euaisth	123	17,1382	2,01358
dimiourg	123	17,1707	1,88047
empisti	123	17,7236	2,64358
omadiki	123	17,6748	1,70099
orama	123	18,2358	1,73716
simvoli	123	18,7805	2,11759
Valid N (listwise)	123		

Στον Πίνακα 1. παρουσιάζονται κάποια περιγραφικά μέτρα για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Η μεταβλητή ικανή διοίκηση παρουσιάζει μέσο όρο (μ.ο.) 18,43 με τυπική απόκλιση (τ.α.) 1,70, Η μεταβλητή που μετρά τη δίκαιη επιβράβευση από τη διοίκηση έχει μ.ο. 17,39 με τ.α. 1,57. Η επικοινωνία της διοίκησης έχει μ.ο. 17,61 με τ.α. 2,31, Η αξιοπιστία της

διοίκησης και η ευαισθητοποίηση της διοίκησης προς τα άτομα της ομάδας έχουν αντίστοιχα μ.ο. 17,04 και 17,13 με τ.α. αντίστοιχα 2,23 και 2,01.

Η μεταβλητή δημιουργικότητα στη διοίκηση έχει μ.ο. 17,17 με τ.α. 1,88. Η έμπιστη διοίκηση με βάση τις απόψεις των ερωτώμενων παρουσίασε μ.ο.17,72 με τ.α. 2,64, Επιπλέον, η ομαδική διοίκηση παρουσίασε μ.ο. 17,67 με τ.α. 1,70. Τέλος, το όραμα της διοίκησης και η συμβολή σε αυτή εμφάνισαν μ.ο. 18,23 και 18,78 με τ.α. 1,73 και 2,11, αντιστοίχως.

Σύμφωνα με τους , The Leadership Profile των Marshall Sashkin και William E. Rosenbach (Contemporary Issues in Leadership), οι δέκα μεταβλητές που συνθέτουν το ερωτηματολόγιο και αναλύθηκαν παραπάνω, μέσα από παραγοντική ανάλυση, εξάγουν τρεις παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι η συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership) και περιλαμβάνει τις μεταβλητές ικανή διοίκηση και δίκαιη επιβράβευση της διοίκησης. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας (Transformational Behaviour) και ο τρίτος και τελευταίος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership Characteristics). Στον Πίνακα 2. δίνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Πίνακας 2.Περιγραφική ανάλυση παραγόντων TLP ερωτηματολογίου

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
transactional	123	35,8374	2,28098
transform_behav	123	68,9756	4,86955
transform_charact	123	72,4146	4,61808
Valid N (listwise)	123		

- συναλλακτική ηγεσία μ.ο. 35,83 (± τ.α. 2,28)
- μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας μ.ο. 68,97 (± τ.α.4,86)
- χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας μ.ο. 72,41 (± τ.α. 4,61)

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Πίνακας 3. Συχνότητες μεταβλητής κέρδη σε σχέση με στόχους

VAR00051

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	4,9	4,9	4,9
3	31	25,2	25,2	30,1
4	64	52,0	52,0	82,1
5	22	17,9	17,9	100,0
Total	123	100,0	100,0	

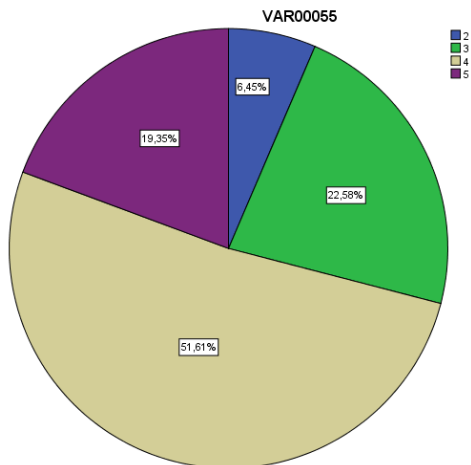
Το 25,2% του δείγματος δήλωσε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένο σε σχέση με τα κέρδη που πέτυχε η ομάδα σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί. Σε ποσοστό 17,9% δήλωσε επίσης πάρα πού ικανοποιημένο για την ίδια μέτρηση.

Πίνακας 4. Συχνότητες μεταβλητής απόδοση επένδυσης σε σχέση με στόχους

VAR00052

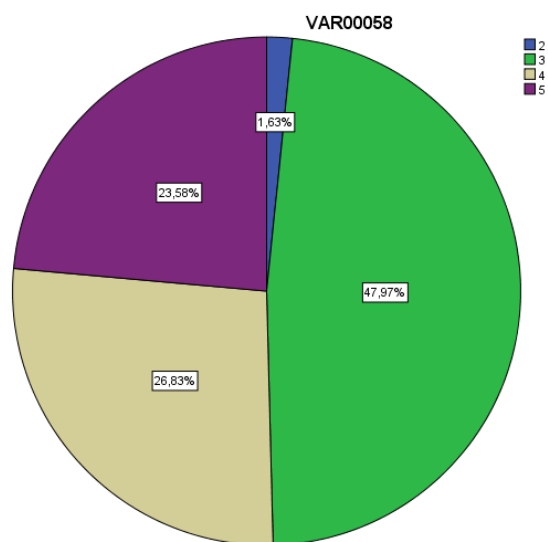
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	29	23,6	24,0	24,0
4	46	37,4	38,0	62,0
5	46	37,4	38,0	100,0
Total	121	98,4	100,0	
Missing System	2	1,6		
Total	123	100,0		

Το 37,4% του δείγματος δήλωσε πολύ ικανοποιημένο για την απόδοση της επένδυσης σε σχέση με τους οικονομικούς στόχους που υπήρχαν, με το ίδιο ποσοστό του δείγματος να δηλώνει επίσης πάρα πολύ ικανοποιημένο.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. Σχετική συχνότητα κερδών σε σχέση με προηγούμενη χρήση

Στο Διάγραμμα 1. το 51,61% του δείγματος δήλωσε πολύ ικανοποιημένο με τα κέρδη της ομάδας συγκριτικά με τη χρήση του προηγούμενου έτους και το 6,45% μόλις δήλωσε λίγο ικανοποιημένο.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2. Σχετική συχνότητα μερίδιο αγοράς σε σχέση με προηγούμενη χρήση

Στο διάγραμμα 2.το 47,97% των ερωτώμενων δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι από το μερίδιο αγοράς που κατείχε η ομάδα τους σε σχέση με το την κατάσταση της προηγούμενης χρονιάς.

Πίνακας 5. Συχνότητες μεταβλητής κέρδη σε σχέση με ανταγωνιστές

VAR00059

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,6	1,6	1,6
3	49	39,8	39,8	41,5
4	46	37,4	37,4	78,9
5	26	21,1	21,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

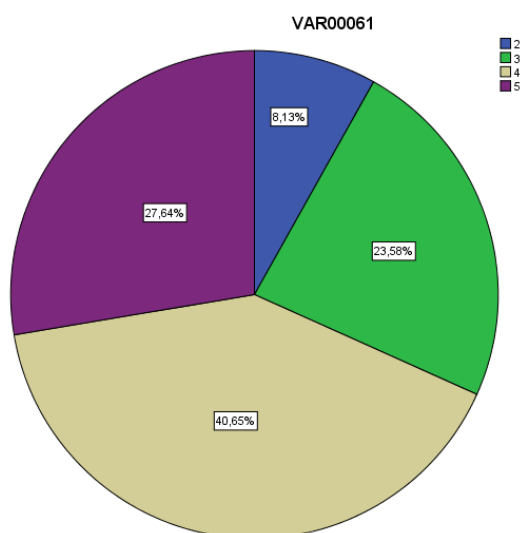
Στον Πίνακα 5. σε ποσοστό 39,8% το δείγμα πιστεύει ότι τα κέρδη ήταν αρκετά έως πολύ ικανοποιητικά, σε ποσοστό 37,4% σε σχέση με τα κέρδη των ανταγωνιστών.

Πίνακας 6. Συχνότητες μεταβλητής απόδοση επένδυσης σε σχέση με ανταγωνιστές

VAR00060

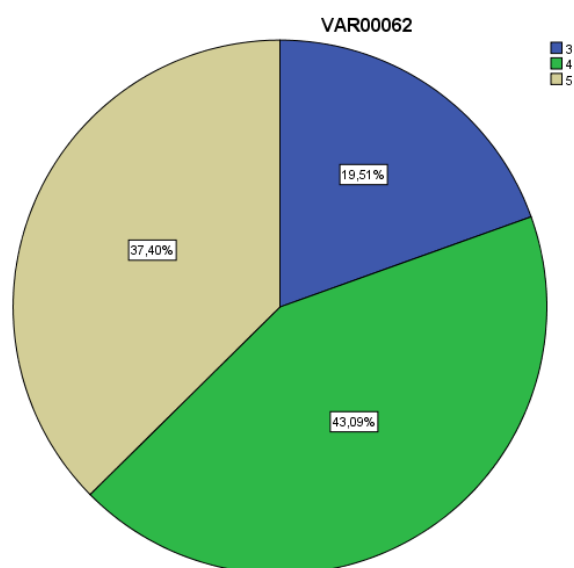
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	44	35,8	35,8	35,8
4	66	53,7	53,7	89,4
5	13	10,6	10,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 6. μόλις το 10,6% του δείγματος είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο για την απόδοση της επένδυσης σε σχέση με την απόδοση των ανταγωνιστών. Μεγάλο ποσοστό εμφανίζει η ένδειξη πολύ ικανοποιημένο, 53,7%, γεγονός που υποδεικνύει έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπόλοιπων ομάδων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3. Σχετική συχνότητα πωλήσεις σε σχέση με ανταγωνιστές

Στο Διάγραμμα 3.το 40,65% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από τις πωλήσεις σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Το 8,13% έχει αντίθετη άποψη, δηλώνοντας λίγο ικανοποιημένοι.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4. Σχετική συχνότητα μερίδιο αγοράς σε σχέση με ανταγωνιστές

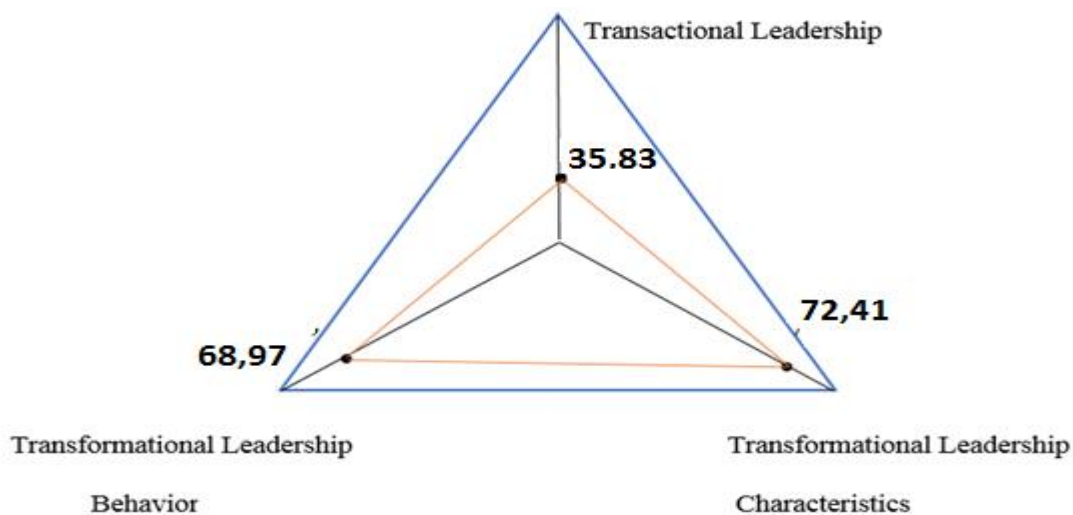
Στο διάγραμμα 4. το δείγμα είναι κατά 43,09% πολύ ικανοποιημένο για το μερίδιο αγοράς που εξασφάλισε η ομάδα του σε σχέση με τους ανταγωνιστές και το 19,51% είναι αρκετά ικανοποιημένο.

4.3 ΦΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ

Σύμφωνα με το μοντέλο The Leadership Profile των Marshall Sashkin και William E. Rosenbach (Contemporary Issues in Leadership), ό τύπος της ηγεσίας που ασκείται μπορεί να απεικονιστεί βάση των score στις δέκα μεταβλητές του ερωτηματολογίου και πιο συγκεκριμένα, στους τρεις παράγοντες που προκύπτουν.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership), η μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας (transformational behavior) και τα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (transformational characteristics).

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας προκύπτει το παρακάτω διάγραμμα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5. The Leadership Profile

Από το διάγραμμα που σχεδιάστηκε με κόκκινη σήμανση, το μοντέλο ηγέτη που επικρατεί στο ελληνικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο, είναι ο εμπνευσμένος ιδεαλιστής (The Inspirational Idealist). Το άτομο με αυτό το προφίλ έχει όραμα και την ικανότητα να επικοινωνεί με τα μέλη της ομάδας του. Σαν βασικό χαρακτηριστικό μπορεί να εμπνέει τους άλλους και να τους κρατά

αφοσιωμένους. Η αδυναμία που παρουσιάζει είναι να καταλάβει πως ακριβώς λειτουργεί ο οργανισμός και πως μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις του για να διαχειριστεί την ομάδα. Το συγκεκριμένο άτομο είναι πιθανό να μη χρειάζεται ικανότητες μάνατζερ για να μπορέσει να μεταδώσει το όραμά του στα μέλη της ομάδας του.

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου (σταθερότητα, εσωτερική συνοχή) διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας, υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για όλες τις κλίμακες, υπολογίστηκαν συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των υποκλιμάκων και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση παραγόντων. Η αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach's Alpha. Προτάσεις με δείκτη ίσο η μεγαλύτερο από 0,60 θεωρήθηκαν αποδεκτές (Burns & Grove, 2001). Για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας σταθερότητας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Συσχέτιση της τάξης 0,1-0,3 θεωρήθηκε χαμηλή, 0,31-0,5 μέτρια και πάνω από 0,5 υψηλή (Burns & Grove, 2001).

Η ανάλυση των συσχετίσεων που υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών δίνεται στον παρακάτω πίνακα. Ο πίνακας Correlations μας δίνει τον πίνακα συσχέτισης, τις αντίστοιχες p-τιμές του δίπλευρου ελέγχου ότι ο πληθυσμιακός συντελεστής συσχέτισης είναι ίσος με μηδέν κάθε δυνατού ζεύγους μεταβλητών (p-τιμές<0.05 για το συντριπτικό ποσοστών των ελέγχων) και την τιμή της ορίζουσας του δειγματικού πίνακα συσχέτισης (τιμή=0.01). Οι έλεγχοι έχουν γίνει σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=5\%$.

Πίνακας 7. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, α=5%

		Correlations												
		ikani_dioik	dikaii	epikoin	aksiop	euaisth	dimiourg	empisti	omadiki	orama	simvoli	oikon_proigxrisi	oikon_antagon	oikon_stoxoi
ikani_dioik	Pearson Correlation	1	-.028	.451**	.325**	.123	-.090	-.168	.074	-.190*	.342**	-.203*	-.072	.280**
	Sig. (2-tailed)		.760	.000	.000	.174	.324	.063	.415	.036	.000	.025	.426	.002
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
dikaii	Pearson Correlation	-.028	1	.228*	.296**	.122	.248**	.239**	-.245**	.321**	-.337**	-.219*	-.146	-.136
	Sig. (2-tailed)	.760		.011	.001	.179	.006	.008	.006	.000	.000	.015	.108	.133
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
epikoin	Pearson Correlation	.451**	.228*	1	.666**	.015	-.337**	.154	.162	.247**	.050	-.159	-.016	.142
	Sig. (2-tailed)	.000	.011		.000	.870	.000	.089	.074	.006	.586	.080	.862	.117
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
aksiop	Pearson Correlation	.325**	.296**	.666**	1	.149	-.156	.011	.114	.389**	.108	-.140	-.034	.116
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.099	.085	.907	.209	.000	.236	.123	.710	.200
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
euaisth	Pearson Correlation	.123	.122	.015	.149	1	.210*	.206*	-.049	-.157	.249**	.011	-.138	.015
	Sig. (2-tailed)	.174	.179	.870	.099		.020	.022	.590	.083	.005	.900	.128	.868
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
dimiourg	Pearson Correlation	-.090	.248**	-.337**	-.156	.210*	1	.308**	.043	.299**	.119	.037	-.050	-.083
	Sig. (2-tailed)	.324	.006	.000	.085	.020		.001	.636	.001	.191	.688	.586	.364
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
empisti	Pearson Correlation	-.168	.239**	.154	.011	.206*	.308**	1	.111	.216*	.131	.013	.014	.002
	Sig. (2-tailed)	.063	.008	.089	.907	.022	.001		.221	.016	.148	.885	.877	.986
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
omadiki	Pearson Correlation	.074	-.245**	.162	.114	-.049	.043	.111	1	.007	.005	.074	.059	.171
	Sig. (2-tailed)	.415	.006	.074	.209	.590	.636	.221		.941	.956	.417	.515	.059
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
orama	Pearson Correlation	-.190*	.321**	.247**	.389**	-.157	.299**	.216*	.007	1	-.079	-.065	.055	-.067
	Sig. (2-tailed)	.036	.000	.006	.000	.083	.001	.016	.941		.383	.474	.547	.462
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
simvoli	Pearson Correlation	.342**	-.337**	.050	.108	.249**	.119	.131	.005	-.079	1	-.040	.125	.091
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.586	.236	.005	.191	.148	.956	.383		.663	.167	.314
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
oikon_proigxrisi	Pearson Correlation	-.203*	-.219*	-.159	-.140	.011	.037	.013	.074	-.065	-.040	1	.129	.172
	Sig. (2-tailed)	.025	.015	.080	.123	.900	.688	.885	.417	.474	.663		.154	.058
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
oikon_antagon	Pearson Correlation	-.072	-.146	-.016	-.034	-.138	-.050	.014	.059	.055	.125	.129	1	.176
	Sig. (2-tailed)	.426	.108	.862	.710	.128	.586	.877	.515	.547	.167	.154		.052
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
oikon_stoxoi	Pearson Correlation	.280**	-.136	.142	.116	.015	-.083	.002	.171	-.067	.091	.172	.176	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.133	.117	.200	.868	.364	.986	.059	.462	.314	.058	.052	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123

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

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

Από τον παραπάνω πίνακα, φαίνεται οι μεταβλητές επικοινωνία στη διοίκηση και ικανή διοίκηση να έχουν θετική συσχέτιση ($r=.451$), δηλώνοντας πως όταν υπάρχει καλή επικοινωνία για τους σκοπούς και τους στόχους, μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας, η διοίκηση γίνεται πιο ικανή στη διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων και διαδικασιών.

Αντίστοιχα, οι δύο μεταβλητές του παράγοντα μετασχηματιστική συμπεριφορά, επικοινωνία στη διοίκηση και αξιοπιστία της διοίκησης σχετίζονται θετικά ($r=.666$). όταν ο ηγέτης αποπνέει εμπιστοσύνη κι τηρεί τους όρκους και τις υποσχέσεις του, μπορεί να υπάρξει πολύ καλή επικοινωνία στη διοίκηση.

Η αξιοπιστία σχετίζεται επίσης θετικά ($r=.389$) με το όραμα της διοίκησης. Όταν ο ηγέτης είναι σε θέση να μεταδώσει στα άτομα το ξεκάθαρο όραμα για την ομάδα, αυξάνεται η αξιοπιστία του προς τα υπόλοιπα μέλη. Η αξιοπιστία του ηγέτη μέσα από την εμπιστοσύνη που κερδίζει με τις ενέργειές του και το γεγονός ότι τα άτομα αισθάνονται ότι μπορούν να βασιστούν επάνω του καθώς αποδεικνύει συνεχώς ότι μπορεί να κρατήσει τις υποσχέσεις του για ανταμοιβές και ηθική ενδυνάμωση, ενισχύονται από βραχυχρόνια προγράμματα στόχων μέσα από το όραμα του οργανισμού, που δεσμεύουν το άτομο υποσυνείδητα να τα φέρει εις πέρας.

Το δείγμα θεωρεί ότι η συμβολή στην επιτυχία της διοίκησης μέσα από ένα σύστημα αξιών και ηθικής σχετίζεται αρνητικά ($r=-.337$) με τη δίκαιη επιβράβευση στη διοίκηση.

Επίσης αρνητικά σχετίζεται η δίκαιη επιβράβευση στη διοίκηση με τα οικονομικά αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί σε προηγούμενη χρήση ($r=-.219$).

Η ικανοποίηση της ομάδας για τα οικονομικά αποτελέσματα βάση των στόχων σχετίζεται θετικά με την ικανή διοίκηση ($r=.280$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο ηγέτης επιβεβαιώνει στα άτομα ότι είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι για να ολοκληρωθούν οι στόχοι και τους εμπυχώνει για είναι ακόμη πιο παραγωγικοί τόσο πιο μεγάλη ικανοποίηση υπάρχει για τα οικονομικά αποτελέσματα που στοχοθετήθηκαν.

Η ικανοποίηση της ομάδας για τα οικονομικά αποτελέσματα συγκριτικά με αυτά της προηγούμενης χρήσης, παρουσιάζεται ότι η συναλλακτική μέθοδος ηγεσίας, δηλαδή η οργάνωση των απλών διαδικασιών με σκοπό τον έλεγχο της ανταπόκρισης των μελών της ομάδας δεν βοηθά στη βελτίωση των οικονομικών δεικτών ($r=-.203$).

Τέλος, όσο αφορά την ικανοποίηση για τα οικονομικά μέτρα σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δεν παρουσιάζεται καμία συσχέτιση με τις υπόλοιπες μεταβλητές του δείγματος, γεγονός που ίσως προκαλεί ανησυχία ως προς το βαθμό που η άσκηση ηγεσίας είναι ικανή να επηρεάσει οικονομικούς δείκτες και να τη διαφοροποιήσει ή ακόμη καλύτερα να ενισχύσει τη θέση της απέναντι στους ανταγωνιστές.

4.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.5.1. ΕΞΑΓΩΓΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Πίνακας 8. Έλεγχος σφαιρικότητας, KMO and Bartlett test of sphericity

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,761
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	372,327
	df	45
	Sig.	,004

Για να πραγματοποιηθεί παραγοντική ανάλυση πρέπει η υπόθεση της σφαιρικότητας να απορρίπτεται (p -τιμή του Bartlett test of sphericity < 0.05) και ο δείκτης KMO θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος από 0,5. Στη βιβλιογραφία, πολλοί μελετητές θεωρούν ως ικανοποιητικό αριθμό το 0,6. Πάραυτα, τα ποσά μεγαλύτερα του 0,5 είναι αποδεκτά από τη βιβλιογραφία. Στον αντίστοιχο έλεγχο που διεξήχθη, ο KMO είναι 0,761 (Bartlett test of sphericity p -value < 0.05). Η στατιστικά σημαντική σφαιρικότητα του δείγματος (Sig 0.004), υποδεικνύει ότι υπάρχει τουλάχιστον μία ισχυρή συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.

Η παραγοντική ανάλυση έγινε με τη μέθοδο της ορθογώνιας περιστροφής Varimax και όπως φαίνεται στα αποτελέσματα, οι παράγοντες «εξηγούν» σε ικανοποιητικό βαθμό το μοντέλο, όπως φαίνεται στον Πίνακα 9. με τις τιμές να είναι μεγαλύτερες του 0,5.

Πίνακας 9. Communalities (γράψε Ελληνικά τα κίτρινα)

Communalities		
	Initial	Extraction
ikani_dioik	1,000	,623
dikaii	1,000	,608
epikoin	1,000	,831
aksiop	1,000	,775
euaisth	1,000	,576
dimiourg	1,000	,684
empisti	1,000	,594
omadiki	1,000	,560
orama	1,000	,583
simvoli	1,000	,659

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Το προσαρμοσμένο μοντέλο δίνει αποτελέσματα σε ικανοποιητικό βαθμό, ερμηνεύοντας το 83,1% της μεταβλητής επικοινωνία στη διοίκηση, το 77,5% της μεταβλητής αξιοπιστία στη διοίκηση, το 65,9% της μεταβλητής συμβολή στην επιτυχία της διοίκησης κοκ.

Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση των ιδιοτιμών (Initial Eigenvalue) και του ποσοστού της διακύμανσης (Extraction Sum of Squared Loadings) που κάθε ιδιοτιμή από αυτές ερμηνεύει, δηλαδή κάθε κύρια συνιστώσα.

Πίνακας 10. Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,284	22,844	22,844	2,284	22,844	22,844	2,142	21,424	21,424
2	1,923	19,226	42,071	1,923	19,226	42,071	2,007	20,069	41,493
3	1,586	15,862	57,933	1,586	15,862	57,933	1,644	16,441	57,933
4	1,187	11,865	69,799						
5	,893	8,928	78,727						
6	,776	7,759	86,486						
7	,656	6,559	93,045						
8	,314	3,143	96,189						
9	,210	2,100	98,288						
10	,171	1,712	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Με τη χρήση του κριτηρίου του Kaiser, ο αριθμός των παραγόντων, μετά την περιστροφή, που εξηγούν το 57,93% της συνολικής διακύμανσης είναι τρεις.

Στον παρακάτω πίνακα Component Matrix δίνονται οι επιβαρύνσεις των παραγόντων που προκύπτουν με το μοντέλο για 3 παράγοντες.

Πίνακας 11. Πίνακας ιδιοτιμών μετά την περιστροφή Varimax (το ίδιο)

Rotated Component Matrix ^a

	Component		
	1	2	3
epikoin	,798	,409	
ikani_dioik	,757		
aksiop	,727	,494	
omadiki			
dikaii		,772	
orama		,760	
dimiourg			,709
euaisth			,653
empisti			,596
simvoli	,419	-,417	,556

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 9 iterations.

Κατά την περιστροφή θεωρήθηκαν σημαντικές μεταβλητές στο σχηματισμό του παράγοντα όσες έχουν φορτίο πάνω από 0,5 (Sharma, 1996 και Spector, 1992) και ερμηνεύεται περίπου το 58% της συνολικής διασποράς (Hair et.al.,1995).

Η πρώτη κύρια συνιστώσα έχει υψηλές τιμές παραγοντικών φορτίων στις μεταβλητές επικοινωνία στη διοίκηση και αξιοπιστίας σε αυτή, όπως και στη μεταβλητή ικανή διοίκηση. Το βασικό μοντέλο The Leadership Profile των Marshall Sashkin και William E. Rosenbach (Contemporary Issues in Leadership) ορίζει ως ένα βασικό παράγοντα την μετασχηματιστική συμπεριφορά του ηγέτη, μέσα από τυπικές συμπεριφορές. Το δείγμα φαίνεται να επεξηγεί τις δύο από τις τέσσερις συνολικά μεταβλητές, κρίνοντάς τες ως σημαντικές για τον ηγέτη στις ελληνικές επαγγελματικές ποδοσφαιρικές ομάδες. Η μεταβλητή της επικοινωνίας αξιολογεί την ικανότητα του ηγέτη να διαχειρίζεται και να κατευθύνει την προσοχή αλλά και τα συναισθήματα των ατόμων για την επίτευξη εφικτών και φαινομενικά πιο αφηρημένων στόχων. Η μεταβλητή αξιοπιστίας ηγέτης παρουσιάζει ένα άτομο που διατηρεί τις δεσμεύσεις και τις υποσχέσεις του και έχει συνέπεια στο λόγο του. Η αξιοπιστία στηρίζεται στην αμφίδρομη εμπιστοσύνη που «χτίζεται» μέσα από ένα σταθερά υψηλό επίπεδο αυθεντικότητας. Η μεταβλητή ικανή διοίκηση

μετρά το βαθμό επιτυχίας του ηγέτη στα βασικά διοικητικά ή διευθυντικά καθήκοντα, αναγνωρίζοντας τα άτομα που μπορούν να φτάσουν στους στόχους μέσα από τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Ο ηγέτης πέρα από τα μέσα, τους πόρους και τις πληροφορίες, παρέχει στα άτομα υποστήριξη και ενθάρρυνση. Αυτός ο παράγοντας αφορά κυρίως συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η δεύτερη κύρια συνιστώσα έχει υψηλές τιμές παραγοντικών φορτίων στις μεταβλητές όραμα της διοίκησης και στη δίκαιη διοίκηση. Αυτός ο παράγοντας έχει ένα στοιχείο τις συναλλακτικής συμπεριφοράς ηγεσίας και ένα χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο δίκαιος ηγέτης συναλλάσσεται με τα άτομα, υποσχόμενος αντάλλαγμα για τις επιθυμητές αποδόσεις και εκπληρώνει τις υποσχέσεις αυτές με το επίτευγμα του στόχου. Η ανταμοιβή είναι δίκαιη και στηρίζεται ολοφάνερο σε αυτό που αναγνωρίζει ο ηγέτης ότι είναι σε θέση να προσφέρει το άτομο.

Η τρίτη και τελευταία συνιστώσα έχει υψηλές τιμές παραγοντικών φορτίων στις μεταβλητές δημιουργία της διοίκησης, εμπιστοσύνη στη διοίκηση, ευαισθητοποίηση της διοίκησης και συμβολή της στην επιτυχία. Η διοίκηση δημιουργεί τις κατάλληλες ευκαιρίες, μέσα από ενέργειες που μπορεί να φανερώνουν κίνδυνο και υψηλό επίπεδο ρευστότητας αλλά στην ουσία στηρίζονται σε προσεκτική σκέψη και αξιολόγηση των δυνατοτήτων των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες σέβονται τα συναισθήματα των ατόμων και εκτιμούν τις διαφορές ανάμεσα στα άτομα, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές. Η έμπιστη διοίκηση μετράει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης εμφανίζει τη δύναμη ότι μπορεί να κάνει τη διαφορά και να ελέγχει τη μοίρα. Αυτή η αυτοπεποίθηση μεταφέρεται από τον ηγέτη στα άτομα. Η συμβολή της διοίκησης στην ανάπτυξη της ομάδας γίνεται μέσα από βασικές αξίες και πεποιθήσεις και βοηθά τα άτομα να αναγνωρίζουν σε κάθε στάδιο τι είναι σημαντικό στην οργάνωση. Μέσα από τη μελέτη των Sashkin και Rosenbach, ο παράγοντας μετασχηματιστική συμπεριφορά περιλαμβάνει την ευαισθητοποίηση της διοίκησης αλλά και τη δημιουργικότητα της διοίκησης και, ο παράγοντας χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη στη διοίκηση και τη συμβολή στην επιτυχία αυτής. Η εξαγωγή παραγόντων έχει προσεγγίσει πολύ καλά τους προαναφερόμενους παράγοντες.

4.5.2. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Μετά την εξαγωγή παραγόντων με τη Μέθοδο Κύριων Συνιστωσών και την περιστροφή Verimax, γίνεται έλεγχος της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων, σχετικά με τους τρεις παράγοντες που παρουσιάστηκαν.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 10, ο 1ος παράγοντας που συμπεριλαμβάνει τις τρεις μεταβλητές, όπως αυτές αναλύθηκαν παραπάνω, εμφανίζει ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας του δείκτη Cronbach's Alpha ($0.74 > 0.6$).

Πίνακας 12. 1ος Παράγοντας, έλεγχος αξιοπιστίας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,740	3

Για τον 2^ο παράγοντα, που αποτελείται από δύο μεταβλητές ο δείκτης αξιοπιστίας γίνεται και πάλι αποδεκτός ($0.785 > 0.6$).

Πίνακας 13. 2ος Παράγοντας, έλεγχος αξιοπιστίας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,785	2

Τέλος, για τον 3^ο παράγοντα που αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές, ο δείκτης αξιοπιστίας γίνεται αποδεκτός ($0.699 > 0.6$).

Πίνακας 14. 3ος Παράγοντας, έλεγχος αξιοπιστίας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,699	4

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία στο χώρο του αθλητισμού και πιο συγκεκριμένα, στο χώρο του επαγγελματικού ποδόσφαιρου στην Ελλάδα, αποτελεί ένα χώρο που δεν έχει ερευνηθεί σε βάθος μέχρι σήμερα. Η προσπάθεια καταγραφής της ηγεσίας, μέσα από ένα δείγμα των ΠΑΕ της Super League για το χρονικό διάστημα 2015-2016, έδωσε μία εικόνα σχετικά με τις μεθόδους που εφαρμόζονται και την επίδρασή τους σε διάφορους οικονομικούς δείκτες. Τέτοιοι δείκτες είναι τα κέρδη, οι πωλήσεις, η απόδοση της επένδυσης και το μερίδιο της αγοράς.

Πιο συγκεκριμένα, μέσα από το δείγμα των 123 ατόμων, που απασχολούνται σε θέσεις διοικητικές, λογιστικές, τεχνικές μέσα στις Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες, το μοντέλο ηγεσίας που προκύπτει είναι αυτό του εμπνευσμένου ιδεαλιστή (The inspirational Idealist) με χαρακτηριστικά όπως ο οραματισμός και η επικοινωνία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπους που παρακινούν και εμπνέουν τους γύρω τους παρέχοντας νόημα και πρόκληση στο έργο των ατόμων μέσα από το ομαδικό πνεύμα. Εμφανίζεται ενθουσιασμός και αισιοδοξία. Ο ηγέτης δημιουργεί σαφώς υψηλές προσδοκίες που μεταφέρει στα άτομα του οργανισμού και αποδεικνύει επίσης τη δέσμευση για στόχους και κοινό όραμα. Η αδυναμία του σε απλές διοικητικές διεργασίες σε συνδυασμό με τα δυνατά χαρακτηριστικά που έχει, τον καθιστούν ικανό να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους υπόλοιπους χωρίς να χρειάζεται γνώσεις μάνατζμεντ.

Ως προς την ερευνητική υπόθεση που μελετά την επίδραση του μοντέλου ηγεσίας στα οικονομικά αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους, με τις προηγούμενες οικονομικές χρήσεις, τους ανταγωνιστές αλλά και τους οικονομικούς στόχους, μέσα από την ανάλυση παρουσιάστηκε θετική συσχέτιση με των μελλοντικών στόχων με την ικανή διοίκηση αλλά και αρνητική συσχέτιση των οικονομικών αποτελεσμάτων προηγούμενης χρήσης με τη την ίδια μεταβλητή και τη δίκαιη διοίκηση. Ο ηγέτης της μεταλλακτικής ηγεσίας χρησιμοποιεί τη δύναμη και την εξουσία του με το να τη μοιράζεται με τους υπόλοιπους, δημιουργώντας κλίμα ομαδικότητας. Αυτό το χαρακτηριστικό τον ωθεί να δει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ως ενδυναμωμένους συνεργάτες και όχι ως κατευθυνόμενους υφιστάμενους. Η ομάδα για να πετύχει τους στόχους όμως πρέπει να είναι ανεξάρτητη και μεσχετική αυτοδυναμία. Συνεπώς η παρέμβαση της ηγεσίας ίσως πλήττει αυτή την ανάγκη της ομάδας με αποτέλεσμα τα άτομα να περιορίζονται και να μειώνεται η απόδοσή τους. Ο ικανός ηγέτης οφείλει να παρέχει τους απαραίτητους

πόρους και να μεταδίδει το όραμα του οργανισμού χωρίς να περιορίζει τη δράση των ατόμων, που θα οδηγήσει σε επιτυχία μεγάλων επιδόσεων. Η αρνητική επίδραση που υπήρξε μεταξύ των οικονομικών αποτελεσμάτων της προηγούμενης χρήσης με τη δίκαιη διοίκηση φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά τον ανταποδοτικό χαρακτήρα της ηγεσίας ως προς τις ανταμοιβές και τις υποσχέσεις προς τα άτομα.

Κατά τη διαδικασία εξαγωγής παραγόντων που διαμορφώνουν το μοντέλο ηγεσίας στο ελληνικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο είναι τρεις. Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές ικανή διοίκηση, επικοινωνία στη διοίκηση και αξιοπιστία σε αυτή. Το βασικό μοντέλο The Leadership Profile των Marshall Sashkin και William E. Rosenbach (Contemporary Issues in Leadership) ορίζει ως ένα βασικό παράγοντα την μετασχηματιστική συμπεριφορά του ηγέτη, μέσα από τυπικές συμπεριφορές. Το δείγμα φαίνεται να επεξηγεί τις δύο από τις τέσσερις συνολικά μεταβλητές, κρίνοντάς τις ως σημαντικές για τον ηγέτη στις ελληνικές επαγγελματικές ποδοσφαιρικές ομάδες.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις μεταβλητές όραμα της διοίκησης και δίκαιη διοίκηση. Ο οργανισμός μέσα από την ηγεσία και την ομάδα, στο χέυει στα βέλτιστα αποτελέσματα, που στηρίζονται στο όραμα. Ο ηγέτης επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμους στόχους και όχι σε στρατηγικές μακροχρόνιου προγραμματισμού, τις οποίες όμως παραθέτει στα άτομα. Βασικός παράγοντας στο όραμα του οργανισμού είναι τα άτομα και έτσι, η σωστή ηγεσία πρέπει να καταφέρει με σαφήνεια την οργάνωση και διοίκηση των ατόμων. η μεταβλητή δίκαιη ηγεσία ορίζει ένα περιβάλλον ανταμοιβών και υποσχέσεων που δεσμεύουν τα άτομα για το πέρας των υποχρεώσεών τους και το βέλτιστο αποτέλεσμα σε κάθε επίπεδο.

Τέλος, ο τρίτος παράγοντας εμπεριέχει τις μεταβλητές δημιουργία της διοίκησης, εμπιστοσύνη στη διοίκηση, τη συμβολή της διοίκησης στην επιτυχία και την ευαισθητοποίησή της σε θέματα που αφορούν την ορθή λειτουργία και οργάνωσή της. Αυτός ο παράγοντας αφορά κυρίως συμπεριφορές αλλά και χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο πετυχημένος ηγέτης είναι ικανός να πάρει ρίσκο και ενθαρρύνει τους ακόλουθούς του να αδράξουν κάθε ευκαιρία. Επιπλέον δημιουργεί ευκαιρίες για τα άτομα και δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να μπορέσουν να πετύχουν αυτοί τους στόχους τους. Ο ηγέτης σέβεται τα μέλη της ομάδας του και αναπτύσσει συναισθήματα προς αυτούς. Μέσα από τη μελέτη των Sashkin και Rosenbach, ο παράγοντας μετασχηματιστική συμπεριφορά περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη στη διοίκηση, την

ομαδική διοίκηση, το όραμα της διοίκησης και τη συμβολή στην επιτυχία της διοίκησης. Η εξαγωγή παραγόντων έχει προσεγγίσει πολύ καλά τον προαναφερόμενο παράγοντα.

Τέλος σύμφωνα με το Kotter (1996), η ηγεσία ορίζεται σαν ένα σύμπλεγμα διαδικασιών που ορίζει τον οργανισμό σε πρώτο στάδιο και στη συνέχεια τον διαμορφώνει, μεσυνεχείς προσαρμογές των μεταβλητών που τη χαρακτηρίζουν. Η ηγεσία καθορίζει πως θα πρέπει να είναι το μέλλον, καθοδηγεί τα άτομα προς αυτή την κατεύθυνση μέσα από το όραμα και είναι πηγή έμπνευσης για το πως θα επιτευχθούν οι στόχοι, ακόμη και αν παρουσιαστούν εμπόδια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allio, R. J. (2009). Leadership—the five big ideas. *Strategy & leadership*, 37(2), 4-12.
- Αυγερινός, Θ. (1989). *Κοινωνιολογία του Αθλητισμού*. Εκδόσεις Salto: Θεσσαλονίκη.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership an Performance beyond exrectations*. Free press, New York.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Leatning to share the vision, *Organizational Dynamics*. *American Management Association*, 13-31, New York.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper & Row, New York.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Burns, N., & Grove, S.K. (2001). *The practice of Nursing Research. Conduct, critique and utilization*. 4th Edition. WB Saunders Company, Philadelphia, PA.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Publications, London.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). *Leadership (Monograph)*. Ottawa: *Canadian Association for Health, Physical Education, and Recreation*.
- Chelladurai, P., & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leadership behavior in sport: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Cumming, S.P., Smith, R.E., & Smoll, F. L. (2006). Athlete-perceived coaching behaviors: Relating two measurement traditions. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 28(2), 205-213.
- Doherty, A.J., & Danylchuk, K.E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management*, 10, 292-309.
- Goleman, D. (2000). Leadership tha gets results. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.C., & Black, W.C. (2006). *Multivariate data analysis*. New Yersey: Prentice-Hall. (δεν το χρησιμοποιείσ πουθενά στο κείμενο)
- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957). *Development of the Leader Behaviour description questionnaire*. Columbus Ohio State University.
- Hersey, P., & Blachard, H.K., (1977). *Management of organazizational behavior*. 3rd Edition. N.J. Prentice –Hall Inc.: Englewood Cliffs.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

- Likert, R. (1961). *New Ratterns of Management*. McGraw Hill Book Company, New York.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide sport psychology*. Human Kinetics, Illinois.
- Μουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλης: Αθήνα.
- Pruijn, G., & Boucher, R. (1995). The relationship of transactional and transformational leadership to the organizational effectiveness of Dutch national sport organisations. *European Journal for Sport Management*, 72, 72-87.
- Rosenbach, W. E., Taylor, R. L., & Youndt, M.A. (2012). *Contemporary issues in leadership*. Hachette UK.
- Sage, G. H. (1975). An occupational analysis of the college coach. *Sport and social order*. Reading, MA: Addison-Wesley, 391-456.
- Sashkin, M. (1988). *The visionary leader*. Jossey- Bass, San Francisco.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W.E., (1998). *A new vision of leadership. Contemporary issues in leadership*. West view Press, Colorado.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Smith, R.E., Smoll, F.L., & Hunt, E. (1977a). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
- Smith, R.E., Smoll, F.L., & Hunt, E. (1977b). Training manual for the Coaching Behavior Assessment System. *JSAS Catalogue of Selected Documents in Psychology*, 7, 2 (Ms. no. 1406).
- Spector, P.E (1992). *Summated rating scale construction: an introduction*. Sage University Paper Series No 82: On Quantitive Applications in the social sciences. Sage, Beverly Hills CA.
- Σταλίκας, Α. (1990). *Κοινωνιολογία του Αθλητισμού*. Εκδόσεις Ζήτα: Αθήνα.
- Τζιώρτζης, Σ. (1992). Προπονητική δρόμων αγωνισμάτων κλασσικού αθλητισμού: Αθήνα.
<https://www.sansimera.gr/articles/19/324>
- Wallace, M., & Weese, J. (1995). Leadership, organisational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organisations. *Journal of Sport Management*, 9, 182-193.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Πίνακας 15. Συχνότητες μεταβλητής πωλήσεις σε σχέση με στόχους

VAR00053

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	16,3	16,3	16,3
	4	71	57,7	57,7	74,0
	5	32	26,0	26,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Πίνακας 16. Συχνότητες μεταβλητής μερίδιο αγοράς σε σχέση με στόχους

VAR00054

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	33	26,8	26,8	26,8
	4	51	41,5	41,5	68,3
	5	39	31,7	31,7	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Πίνακας 17. Συχνότητες μεταβλητής κέρδη σε σχέση με προηγούμενη χρήση

VAR00055

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	-----------------------

Valid	2	7	5,7	5,7	5,7
	3	30	24,4	24,4	30,1
	4	65	52,8	52,8	82,9
	5	21	17,1	17,1	100,0
Total		123	100,0	100,0	

Πίνακας 18. Συχνότητες μεταβλητής απόδοση σε σχέση με προηγούμενη χρήση

VAR00056

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	50	40,7	40,7	40,7
	4	60	48,8	48,8	89,4
	5	13	10,6	10,6	100,0
Total		123	100,0	100,0	

Πίνακας 199. Συχνότητες μεταβλητής πωλήσεις σε σχέση με προηγούμενη χρήση

VAR00057

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	5,7	5,7	5,7
	3	28	22,8	22,8	28,5
	4	41	33,3	33,3	61,8
	5	47	38,2	38,2	100,0
Total		123	100,0	100,0	

Πίνακας 20. Συχνότητες μεταβλητής μερίδιο αγοράς σε σχέση με προηγούμενη χρήση

VAR00058

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6
	3	59	48,0	48,0	49,6
	4	33	26,8	26,8	76,4
	5	29	23,6	23,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Πίνακας 2120. Συχνότητες μεταβλητής πωλήσεις σε σχέση με ανταγωνιστές

VAR00061

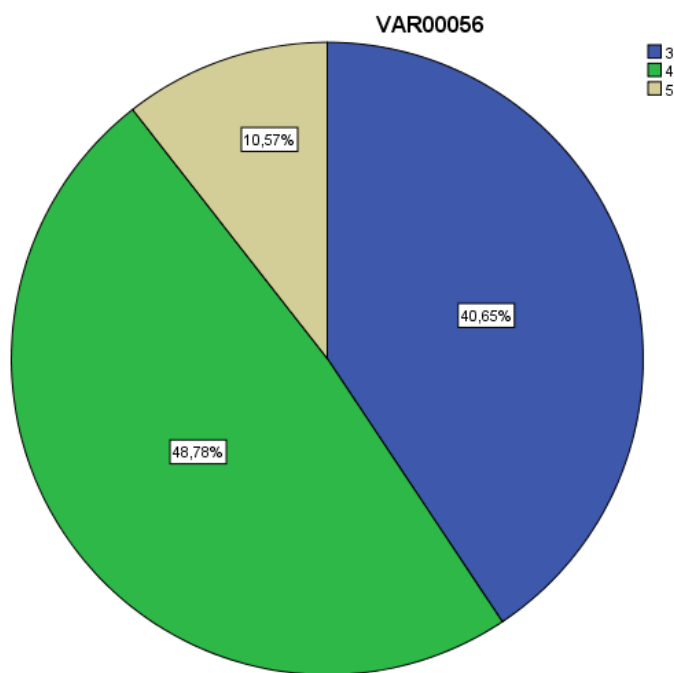
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	8,1	8,1	8,1
	3	29	23,6	23,6	31,7
	4	50	40,7	40,7	72,4
	5	34	27,6	27,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Πίνακας 2221. Συχνότητες μεταβλητής μερίδιο αγοράς σε σχέση με ανταγωνιστές

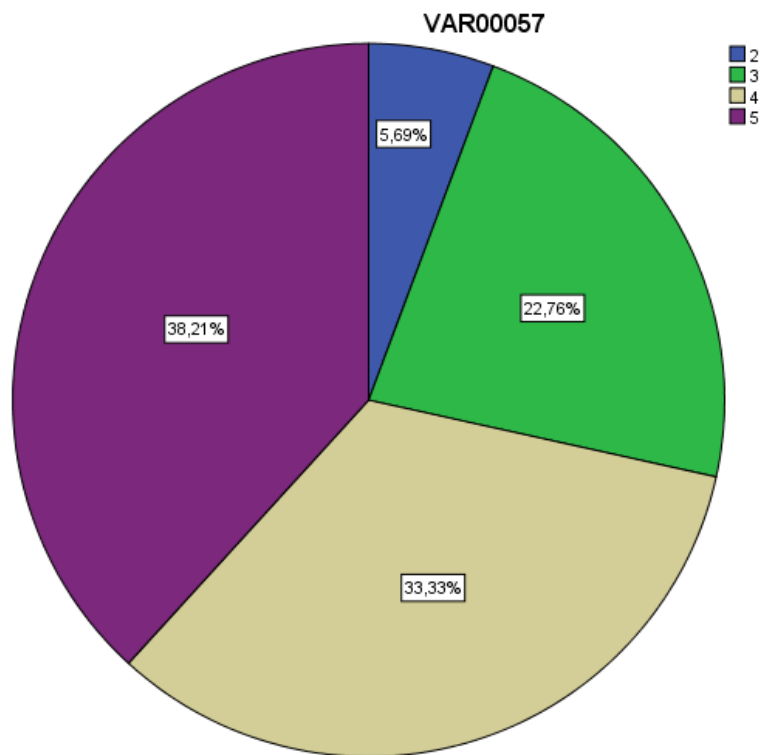
VAR00062

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	24	19,5	19,5	19,5
	4	53	43,1	43,1	62,6

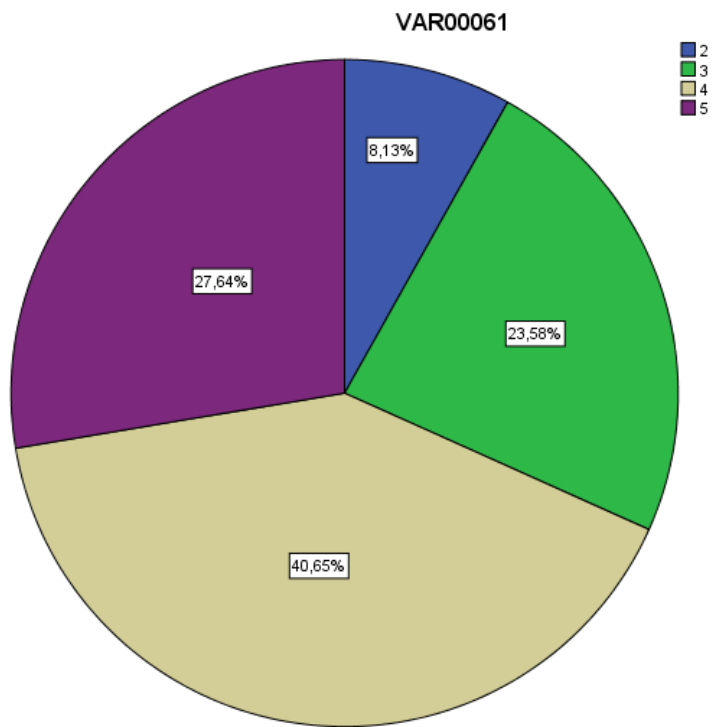
5	46	37,4	37,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	



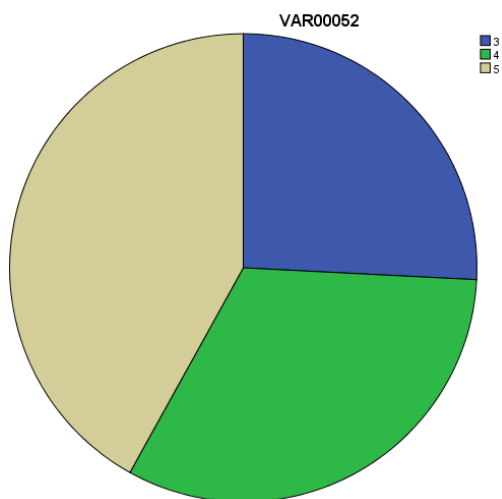
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6. Συχνότητες μεταβλητής απόδοσης επένδυσης σε σχέση με προηγούμενη χρήση



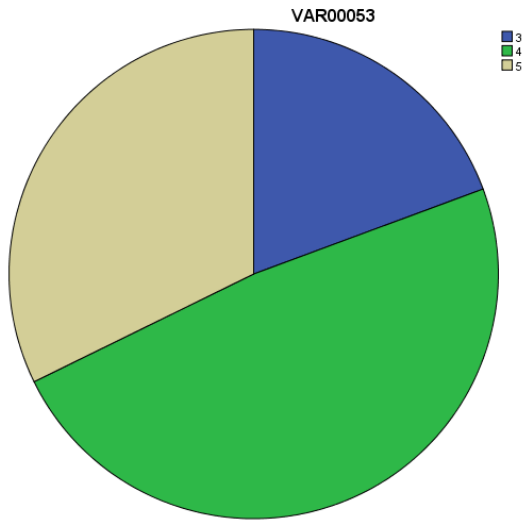
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7. Συχνότητες μεταβλητής πωλήσεις σε σχέση με προηγούμενη χρήση



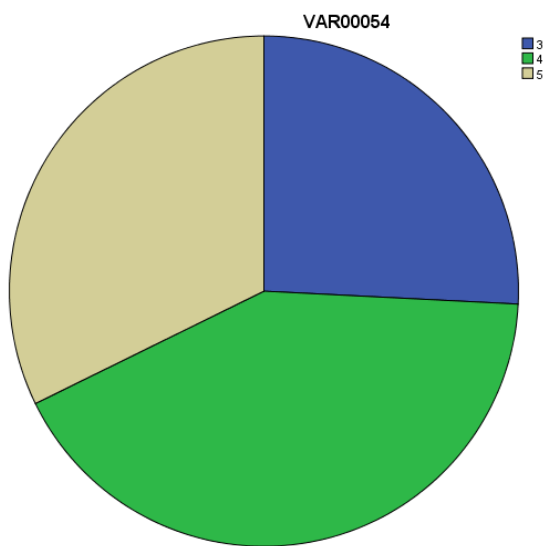
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. Συχνότητες μεταβλητής κέρδη σε σχέση με στόχους



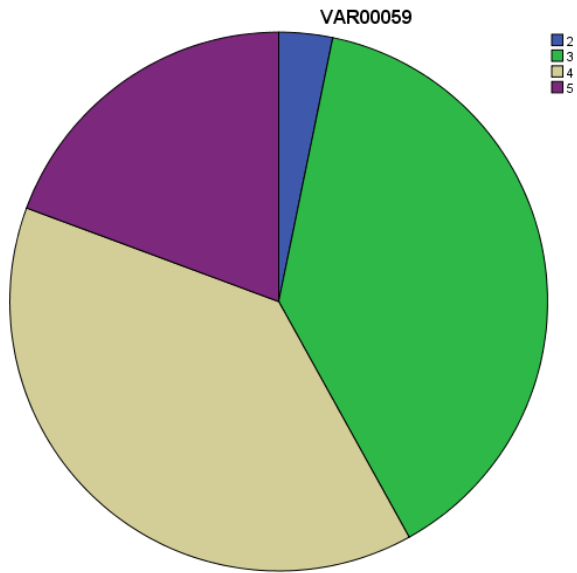
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9. Συχνότητες μεταβλητής απόδοση επένδυσης σε σχέση με στόχους



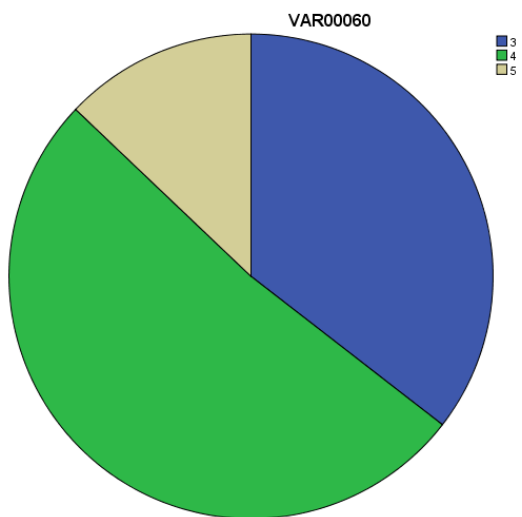
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10. Συχνότητες μεταβλητής πωλήσεις σε σχέση με στόχους



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11. Συχνότητες μεταβλητής μερίδιο αγοράς σε σχέση με στόχους



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12. Συχνότητες μεταβλητής κέρδη σε σχέση με ανταγωνιστές



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13. Συχνότητες μεταβλητής απόδοση επένδυσης σε σχέση με ανταγωνιστές

Β. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ Ε... https://docs.google.com/forms/d/1E2EL5F1u29F_ID46E0V1H1V555...

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ, THE LEADERSHIP PROFILE

* Απαιτείται

**Καρλαύτη, Μ., M.Sc. Αθλητικό Μάνατζμεντ Παν/μιο
Πελοποννήσου, Στατιστικός Ο.Π.Α. 2010**

Η συλλογή δεδομένων μέσω του παρόντος ερωτηματολογίου γίνεται για έρευνα σε Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Θα τηρηθεί εχεμύθεια και δε θα υπάρξει το ενδεχόμενο εκμετάλλευσης των δεδομένων. Σκοπός της έρευνας είναι να ανιχνευτούν τα μοντέλα ηγεσίας που ασκούνται στις Π.Α.Ε. και να διαπιστωθεί αν υπάρχει σχέση μεταξύ αυτών των μοντέλων ηγεσίας, που ασκούνται από τη διοίκηση αλλά και τους τεχνικούς παράγοντες της ομάδας, με τα οικονομικά αποτελέσματα που πραγματοποιήσαν. Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στην έρευνα The Leadership Profile, Marshall Sashkin & William E. Rosenbach.

Καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις παρουσιάζει μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την άσκηση ηγεσίας σε ένα οργανισμό. Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και αποφασίστε σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο εσείς προσωπικά λειτουργείτε μέσα στην ΠΑΕ. Απαντήστε σε κάθε πρόταση.

1. Διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

2. Ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

3. Δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

4. Μπορεί κανείς να βασιστεί επάνω μου. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

5. Σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

6. Δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

7. Ενεργώ με αποτελεσματικότητα. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

8. Χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

9. Μελετώ πως ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

10. Ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

11. Παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

12. Αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

13. Γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

14. Υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

15. Δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους.*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

16. Σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους.*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

17. Μπορώ να διακρίνω τα αποτελέσματα των ενεργειών μου.*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

18. Περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

19. Επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

20. Θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους.*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

21. Βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

22. Εκφράζω την εκτίμηση μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

23. Προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

24. Κρατώ τις υποσχέσεις μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

25. Δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

26. Εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

33. "Αφουγκράζομαι" τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η
καθόλου

σε πολύ μεγάλο
βαθμό

34. Οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η
καθόλου

σε πολύ μεγάλο
βαθμό

35. Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η
καθόλου

σε πολύ μεγάλο
βαθμό

36. Βοηθώ τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η
καθόλου

σε πολύ μεγάλο
βαθμό

37. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητές μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η
καθόλου

σε πολύ μεγάλο
βαθμό

38. Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η
καθόλου

σε πολύ μεγάλο
βαθμό

39. Εκφράζω ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου σε πολύ μεγάλο βαθμό

40. Ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώσουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου σε πολύ μεγάλο βαθμό

41. Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρες και ενδιαφέροντες στόχους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου σε πολύ μεγάλο βαθμό

42. Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου σε πολύ μεγάλο βαθμό

43. Είμαι ικανός/ή να κάνω τις πολύπλοκες ιδέες κατανοητές. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου σε πολύ μεγάλο βαθμό

44. Μπορεί κανείς να με εμπιστευτείται. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου σε πολύ μεγάλο βαθμό

45. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

46. Παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

47. Έχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

48. Μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

49. Έχω μακροπρόθεσμα σχέδια. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

50. Για εμένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
σε ελάχιστο βαθμό 'η καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	σε πολύ μεγάλο βαθμό

51. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: *

ΚΕΡΔΗ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

52. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: *

ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (RoI)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

53. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: *

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

54. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: *

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

55. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια: *

ΚΕΡΔΗ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

56. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια : *

ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (RoI)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

57. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια : *

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

58. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια : *

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

59. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια : *

ΚΕΡΔΗ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

60. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια : *

ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (RoI)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

61. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια: *

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ


62. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια: *

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

καθόλου πάρα πολύ

Με την υποστήριξη της
 Google Forms