

**Αποτελεσματική Διοίκηση των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της
Περιφέρειας Αττικής μέσω παρεμβάσεων στην Οργανωσιακή Κουλτούρα**

της Ρουμβίνας (Ρουμπίνη) Χ. Μαρινάκη

**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 του Παν/μίου Πελοποννήσου στην
κατεύθυνση «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2016

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Επίκουρη Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 03/10/2016

Η Δηλούσα

(Υπογραφή)

Copyright © Ρουβίνα Μαρινάκη, 2016

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

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

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ρουμβίνα Μαρινάκη: Αποτελεσματική Διοίκηση Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών μέσω παρεμβάσεων στην Οργανωσιακή τους Κουλτούρα.
(Με την επίβλεψη του Αθανασίου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να καταγράψει και να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς και Διευθύνσεις της περιφέρειας Αττικής. Πιο συγκεκριμένα η ερευνά κατέγραψε τις τυπικές συμπεριφορές, απόψεις και πιστεύω καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται διάφορες καταστάσεις, ατόμων που εργάζονται σε παρόμοιο εργασιακό περιβάλλον και πώς τους επηρεάζει το συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας. Επίσης μελετήθηκε κατά πόσο τα εμπόδια, οι ευκαιρίες ή οι αλλαγές που προκύπτουν επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση. Ως όργανο μέτρησης της αποτελεσματικής διοίκησης μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 31 ερωτήσεων και δημογραφικών χαρακτηριστικών. Βάση της νέας Αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης, η περιφέρεια Αττικής περιλαμβάνει 66 Δήμους στους οποίους και στάλθηκαν ηλεκτρονικά τα ερωτηματολόγια ή δόθηκαν δια ζώσης. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 37 αθλητικοί δημοτικοί οργανισμοί και διευθύνσεις ή αντίστοιχες υπηρεσίες και πιο συγκεκριμένα τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 145 εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων και θέσεων. Τα αποτελέσματα ήταν τα ακόλουθα: (1) Η αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα. (2) Η αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους κυμάνθηκε σε σχετικά καλά επίπεδα. (3) Η αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής ως προς τον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων κυμάνθηκε σε ικανοποιητικά επίπεδα. (4) Ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε το επίπεδο κατεύθυνσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών βρέθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων. (5) Αναφορικά με τη δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής η άποψη των εργαζομένων κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα για την πλειοψηφία.

Λέξεις κλειδιά: *Οργανωσιακή κουλτούρα, αθλητικοί οργανισμοί, επιχειρησιακή κουλτούρα, αποτελεσματική διοίκηση, διοίκηση ολικής ποιότητας*

ABSTRACT

Roumvina Marinaki: Effective management of Municipal Athletic Organizations via interventions of their Organizational Culture.

(With the supervision of Thanos Kriemadis, Professor)

Basic aim of the research was to record and evaluate the way the employers operate in Municipal Sports Organizations in Region of Attica. Particularly the research recorded the formal behavior, opinions and the way employers faced up various situations, persons the works in similar office environmental and how influences on them. Also studied how much obstacles, occasions or changes have an effect on their efficiency at work. As measurement of administrative effectiveness, through organizational culture we used questionnaire of 31 questions and demographic characteristics. Region of Attica includes 66 municipalities, they delivered questionnaire via mail or in person. Thirty seven (37) municipal Sports Organizations corresponded to the research and if we want to be more specific 145 employers of various specialties, responded to research. Following is a summary of the results: (1) The effectiveness Region Attica's Municipal Sports Organizations to establish and manage organizational change ranged at moderate level. (2) The effectiveness Region Attica's Municipal Sports Organizations to achieve their goals ranged in good level . (3) The effectiveness Region Attica's Municipal Sports Organizations. (4) The forth research question concerning the level direction of the organizational activities of the Municipal Sports Organizations to fill the needs of customers found satisfactory in the opinion of workforce. (5) Regarding the dynamics of organizational culture Region Attica's Municipal Sports Organizations view of employees ranged at moderate level for the majority

Keywords: *organizational culture, sports organizations, business culture, effective management, TQM quality.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IV
ABSTRACT	V
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	X
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Σκοπός	2
Ερευνητικά ερωτήματα.....	2
Ερευνητικές υποθέσεις	3
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	5
Αθλητισμός.....	5
Η έννοια του αθλητισμού	5
Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί	6
Μάνατζμεντ	7
Η έννοια του Μάνατζμεντ	8
Βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ	8
Διοικητικά στελέχη - Μάνατζερ.....	13
Μάνατζμεντ υπηρεσιών.....	14
Αθλητικό Μάνατζμεντ.....	15
Οργανωσιακή Κουλτούρα	16
Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας	16
Σχηματισμός της κουλτούρας.....	17
Αλλαγή κουλτούρας	18
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	19
Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας.....	19
Βασικές αρχές της διοίκησης της ολικής ποιότητας.....	20
Διοίκηση ολικής ποιότητας στους Αθλητικούς Οργανισμούς	22
III. ΜΕΘΟΔΟΣ	25
Δείγμα	25

Μέσα συλλογής δεδομένων.....	25
Διαδικασία συλλογής δεδομένων	26
Ανάλυση αξιοπιστίας.....	26
Στατιστική ανάλυση	26
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	28
V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	49
VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53
VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	58
Παράρτημα Α: όνομα ΟΤΑ.....	59
Παράρτημα Β: Τέστ κανονικότητας	61
Παράρτημα Γ:Ιστόγραμμα εξαρτημένης μεταβλητής Οργ.κουλτούρα.....	62
Παράρτημα Δ: Διάγραμμα διασποράς Οργανωσιακής κουλτούρας	63
Παράρτημα Ε: Ερωτηματολόγιο Οργ. Κουλτούρας... ..	64

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	27
Πίνακας 2. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές	29
Πίνακας 3. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.....	32
Πίνακας 4. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων.....	35
Πίνακας 5. Το επίπεδο κατεύθυνσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών....	39
Πίνακας 6. Η δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής.....	42
Πίνακας 7. Οργανωσιακή κουλτούρα, μέση τιμή(M), και τυπική απόκλιση (TA)...	45
Πίνακας 8. Ικανοποίηση από την επίδραση του Αθλητικού Οργανισμού σε σχέση με τους στόχους.....	45
Πίνακας 9. Συσχετίσεις.....	46
Πίνακας 10. Προβλεπτικό μοντέλο της Οργανωτικής κουλτούρας σε σχέση με την ικανοποίηση από την επίδραση του Αθλητικού Οργανισμού σε σχέση με τους στόχους.....	47

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές	31
Σχήμα 2. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.....	34
Σχήμα 3. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων.....	38
Σχήμα 4. Το επίπεδο κατεύθυνσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.....	41
Σχήμα 5. Η δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής.....	44
Σχήμα 6. Ικανοποίηση από την επίδοση του Αθλητικού Οργανισμού σε σχέση με τους στόχους	46

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανωτικές και διαρθρωτικές εξελίξεις, οι οποίες προέκυψαν λόγω της ανάπτυξης του αθλητισμού διεθνώς, δημιούργησαν την ανάγκη εξειδικευμένης ηγεσίας. Συγχρόνως, λόγω του ότι ο αθλητισμός σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται ως επάγγελμα, δημιουργούνται σοβαρές επιχειρηματικές ευκαιρίες και ηγετικές ανάγκες, οι οποίες επιφέρουν την ανάγκη ύπαρξης ειδικά εκπαιδευμένων διοικητικών στελεχών, ικανά να διοικήσουν τους διάφορους αθλητικούς οργανισμούς.

Στην Ελλάδα, η ανάγκη ύπαρξης διοικητικών στελεχών στους αθλητικούς οργανισμούς δημιουργήθηκε κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1970. Στο χώρο της αθλητικής ηγεσίας εξελίσσεται με ραγδαίο ρυθμό η ερευνητική δραστηριότητα, η οποία επικεντρώνεται κυρίως στη δομή των οργανισμών, στην απόδοση τους και στα θέματα μάρκετινγκ.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 λοιπόν άρχισε να γίνεται εμφανής η ιδιαίτερη σημασία στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς στελέχη επιχειρήσεων όπως οι μάνατζερ διαπίστωναν πως οι αξίες, τα πιστεύω και οι συμπεριφορές που διέπουν μια επιχείρηση μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα επιτυχίας και ανάπτυξης της.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα της κάθε επιχείρησης και οργανισμού με αποτέλεσμα να θεωρείται αναγκαία για την επίτευξη εσωτερικής ολοκλήρωσης και την υλοποίηση της στρατηγικής της προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον. Έχει σημαντικό αντίκτυπο στη ζωή των μελών ενός οργανισμού και ανάμεσα σε άλλα βοηθά μια εταιρεία να επιτύχει θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Οι αθλητικοί οργανισμοί, όπως και όλοι οι άλλοι οργανισμοί και επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητο να αναπτύσσουν αποτελεσματική στρατηγική με την χρήση ενός στρατηγικού μάνατζμεντ για την επίτευξη των στόχων και των αποφάσεών τους.

Με την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί ο χώρος των αθλητικών οργανισμών στην Περιφέρεια Αττικής. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα προσανατολίστηκε στην αποτελεσματικότητα της

διοίκησης των δημοτικών αθλητικών οργανισμών μέσω της παρέμβασης στην οργανωσιακή τους κουλτούρα.

Το πρώτο, λοιπόν, μέρος της εργασίας έχει σαν στόχο τη μελέτη της έννοιας τους αθλητισμού ως έννοια, όπως επίσης την παρουσίαση και περιγραφή των δημοτικών αθλητικών οργανισμών.

Η εργασία συνεχίζει με αναφορά στο μάνατζμεντ. Αρχικά, παρουσιάζεται η έννοια του μάνατζμεντ και οι συντελεστές του. Έπειτα, γίνεται αναφορά στα διοικητικά στελέχη - μάνατζερ, το μάνατζμεντ υπηρεσιών και το αθλητικό μάνατζμεντ.

Το επόμενο μέρος της εργασίας έχει σαν στόχο τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας. Κάνει αναφορά στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, στο σχηματισμό της, και την αλλαγή κουλτούρας.

Συνεχίζοντας γίνεται αναφορά στη διοίκηση ολικής ποιότητας τόσο γενικά όσο και στους αθλητικούς οργανισμούς.

Τα επόμενα δυο κεφάλαια της εργασίας αφορούν το ερευνητικό της μέρος, όπου παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεδομένων.

Σκοπός

Κύρια επιδίωξη της παρούσας ερευνητικής εργασίας ήταν να μελετήσει και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών/Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής μέσω παρεμβάσεων στην Οργανωσιακή τους κουλτούρα. Πιο συγκεκριμένα εξετάζονται έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών, η αποτελεσματικότητα επίτευξης στόχων, η αποτελεσματικότητα συντονισμού έργου ατόμων και ομάδων, ο προσδιορισμός κάλυψης αναγκών των «πελατών», η δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται στη συγκεκριμένη μελέτη είναι τα ακόλουθα:

1. Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί της Περιφέρειας Αττικής στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους

2. Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί της Περιφέρειας Αττικής στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους;

3. Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί της Περιφέρειας Αττικής στον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους;

4. Κατά πόσο οι οργανωτικές δραστηριότητες των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής κατευθύνονται προς τον προσδιορισμό και την κάλυψη των αναγκών των πελατών, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους;

5. Ποια είναι η δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους;

Ερευνητικές υποθέσεις

Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκαν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

1. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού στην καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού

2. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας

3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού για την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα

4. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων για την επίδοση του οργανισμού ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα

Τέλος εξετάστηκε η προβλεπτική ικανότητα των παραπάνω μεταβλητών ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα.

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Αθλητισμός

Η Έννοια του Αθλητισμού: Αθλητισμός ονομάζεται η πραγματοποίηση αγωνισμάτων και αθλητικών παιχνιδιών. Επίσης, με τον αθλητισμό εννοούμε τη γύμναση, την άσκηση, τον κόπο για την παραγωγή αθλητικού έργου. Αθλητισμός δηλαδή είναι η φυσική ή ορμέφυτη τάση του ανθρώπου προς την νίκη στα αγωνίσματα, μέσω των οποίων του δίνεται η ευκαιρία για διάκριση και βράβευση. Η ιδέα της προσπάθειας είναι η πραγματική και εξακριβωμένη προέλευση του αθλητισμού. Η έννοια σηματοδοτείται από τα δύο ουσιαστικά που βρίσκονται στη ρίζα της λέξης: ένα αρσενικό «ο άθλος», και ένα ουδέτερο, «το άθλον». Το πρώτο σημαίνει αγώνισμα και το δεύτερο βραβείο.

Ο αθλητισμός σύμφωνα με τον Slack (2002), αποτελεί μία οντότητα η οποία έχει οργάνωση, δομή και όρια ευδιάκριτα, όπως επίσης και ένα στόχο τον οποίο οι διάφορες υπηρεσίες των αθλητικών οργανισμών, προσπαθούν να επιτευχθεί.

Επίσης οι Mull et al. (1997), αναφέρουν ότι ο αθλητισμός αποτελεί μία δραστηριότητα, η οποία με την μορφή αγώνα, περιέχει παιχνίδια, συνεργασία και ανταγωνισμό. Ένα αθλητικό προϊόν περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά του τόπου και του τρόπου διεξαγωγής ενός αγώνα, τον ανταγωνισμό, την προπόνηση.

Ο Mullin (1980) προσδιορίζει τη διεξαγωγή του παιχνιδιού ως το κεντρικό τμήμα του προϊόντος και όλες τις παράλληλες δραστηριότητες, όπως τα τρόφιμα και το ποτό, τα εμπορεύματα, την ψυχαγωγία του ημιχρόνου, τις τηλεοπτικές οθόνες και την ίδια την εγκατάσταση, ως προεκτάσεις του προϊόντος. Ο Branch (1992) υποστηρίζει την ανάγκη να διευρυνθεί η θέση των αθλητικών προϊόντων και η έννοια του προγράμματος, παρατηρώντας ότι:

Οι προνοητικοί επαγγελματίες αθλητικοί μάρκετερ συνειδητοποιούν ότι το παιχνίδι, ο «πυρήνας» του αθλήματος ή το πρωταρχικό προϊόν, δεν είναι το μόνο ή το σημαντικότερο προϊόν της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, η διοργάνωση γίνεται μια συνεπέστερη αγορά για τους αθλητικούς καταναλωτές. Η πρόκληση είναι να εστιάσει λιγότερο στην έκβαση του παιχνιδιού και περισσότερο σε μια θετική εμπειρία προς τους πελάτες

Οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί: Οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί λειτουργούν είτε ως αυτοτελή Νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου είτε ως διευθύνσεις των Δήμων. Είναι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση προγραμμάτων αθλητισμού, αναψυχής καθώς και την πραγματοποίηση ποικίλων και διαφορετικών αθλητικών διοργανώσεων.

Στόχος των περισσότερων αθλητικών οργανισμών είναι η ανάπτυξη του μαζικού και γενικά κάθε μορφής αθλητισμού, σχολικού, αγωνιστικού, σωματειακού, αθλητικού τουρισμού. Επίσης προωθούν την καλλιέργεια των αθλητικών ιδεών και του αθλητικού πνεύματος στους πολίτες και κυρίως στους νέους.

Ειδικότερα οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να συμβάλουν στην πρόοδο του αθλητισμού και στη διάδοση καινοτόμων μεθόδων άθλησης διοργανώνοντας ομιλίες, σεμινάρια, διαλέξεις και συνεργασίες με κρατικούς φορείς, πανεπιστήμια, αθλητικές ομοσπονδίες, σχολεία, κ.α.

Συνεργάζονται και συντονίζουν τα αθλητικά σωματεία της πόλης τους. Διοργανώνουν πανελλήνια, πανευρωπαϊκά αλλά και διεθνή τουρνουά με τη συμβολή των ομοσπονδιών και γενικότερα των κρατικών φορέων.

Μια από τις βασικές τους αρμοδιότητες είναι η δημιουργία νέων αθλητικών χώρων, όπως γυμναστηρίων, κολυμβητηρίων, γηπέδων, κ.α., προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των πολιτών, αλλά και η λειτουργία και η συντήρηση των υπάρχουσών αθλητικών εγκαταστάσεων της πόλης τους.

Ο βασικός εποπτικός μηχανισμός λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών είναι το Υπουργείο Πολιτισμού μέσω της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού. Η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού έχει ως στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προώθηση του αθλητισμού και την ανάπτυξη των αθλητικών δραστηριοτήτων. Επίσης, οφείλει να φροντίζει για την καταλληλότητα των εγκαταστάσεων, και την προώθηση της μαζικής άθλησης.

Η χρηματοδότηση των αθλητικών οργανισμών πραγματοποιείται από τα έσοδα του τακτικού προϋπολογισμού, το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων και τον Οργανισμό Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου. Τα συγκεκριμένα έσοδα δαπανώνται κυρίως για την συντήρηση των αθλητικών εγκαταστάσεων αλλά και για τα διάφορα αθλητικά προγράμματα των οργανισμών. Σημαντικό ποσό, επίσης,

χρησιμοποιείται για τα λειτουργικά έξοδα της Γραμματείας αθλητισμού και για την πραγματοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων(Παπαδημητρίου,2005). Επίσης οι αθλητικοί οργανισμοί χρηματοδοτούνται μέσω των εισπράξεων από τα αντίτιμα των υπηρεσιών που προσφέρουν, έσοδα από διαφημίσεις σε αθλητικούς χώρους, ενοικιάσεις αθλητικών εγκαταστάσεων, κ.α.

Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που υφίσταται η χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αλλά και των αλλαγών στην δομή και στον τρόπο λειτουργίας που έφερε η εφαρμογή του Καλλικράτη στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν αρκετές φορές νέες και δύσκολες καταστάσεις στην προσπάθεια τους να παραμείνουν βιώσιμοι.

Στους Αθλητικούς οργανισμούς των Δήμων , προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες που δημιουργούνται από τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρουν, εργάζονται υπάλληλοι πολλών και διαφορετικών ειδικοτήτων κυρίως καθηγητές φυσικής αγωγής , φύλακες, υπάλληλοι γενικών καθηκόντων και καθαριότητας, νοσηλευτές, φυσιοθεραπευτές, ιατροί, διοικητικό προσωπικό κ.α.

Μάνατζμεντ

Η Έννοια του Μάνατζμεντ: Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός που να αναφέρεται στην έννοια του μάνατζμεντ. Κατά καιρούς έχουν δοθεί και παρουσιάζονται σχετικά κείμενα και ορισμοί, τα οποία αναφέρονται σχεδόν στα ίδια στοιχεία. Ένας ορισμός που δόθηκε από τον Πρόεδρο της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ, το 1980, αναφέρει ότι μάνατζμεντ σημαίνει «να γίνονται ορισμένα πράγματα μέσω άλλων ατόμων». Αργότερα ένας νέος ορισμός ορίζει ότι «Μάνατζμεντ είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών». Η διαφορά μεταξύ των ορισμών επικεντρώνεται στην έμφαση που δίνει ο δεύτερος στο ανθρώπινο δυναμικό, στην εστίαση της επίτευξης των στόχων και στο ότι οι προσωπικοί στόχοι των μελών ενός οργανισμού πρέπει να ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.

Βασικές Λειτουργίες του Μάνατζμεντ: Η εφαρμογή των αρχών διοίκησης για την πετυχημένη λειτουργία της επιχείρησης, εξαρτάται από την άσκηση του σωστού

μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ στην ουσία αποτελεί το συνολικό συντονισμό της επιχείρησης με τελικό σκοπό την επίτευξη των στόχων της και αποτελείται τις εξής βασικές λειτουργίες:

1. Ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός (planning). Ο προγραμματισμός, ο οποίος περιλαμβάνει την επιλογή των στόχων και των ενεργειών που απαιτείται να ληφθούν υπόψη και να κατακτηθούν. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός χρήζει απαραίτητη τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή την επιλογή ενεργειών μεταξύ των ποικιλόμορφων εναλλακτικών στοιχείων. Υπάρχουν αρκετά σχέδια (plans) από τα πιο γενικά έως τα πιο ειδικά. Το πιο βασικό θεωρείται ότι δεν υφίσταται κάποιο πραγματικό σχέδιο έως ότου παρθεί η απόφαση να χρησιμοποιηθούν οι πιο σημαντικοί πόροι (άνθρωποι, χρήματα, υλικά κ.λπ.) σε αυτό (Παπαδάκης, 2002).

Ο προγραμματισμός ή αλλιώς σχεδιασμός, ασχολείται με την επιλογή των στόχων και όλων των ενεργειών που απορρέουν από την επιλογή αυτή. Είναι στην ουσία η λήψη αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών. Επίσης, ο καθορισμός των στόχων και κατά συνέπεια των τρόπων για την επίτευξη των στόχων αυτών, είναι κρίσιμος για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του μεγέθους της (μικρή, μεσαία, μεγάλη) (Μπουραντάς, 2002). Η χρησιμότητα από την υιοθέτηση του σχεδιασμού φαίνεται στα παρακάτω σημεία:

- Με την πραγματοποίηση του προγραμματισμού, οι μελλοντικές αλλαγές προβλέπονται και επομένως μειώνεται η μελλοντική αβεβαιότητα με τον σχεδιασμό του κατάλληλου περιβάλλοντος.
- Γίνεται εμφανής η κατεύθυνση και η πορεία της επιχείρησης, ενώ συγχρόνως διευκολύνεται ο έλεγχος των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών της εταιρείας.

Ο Σχεδιασμός αφορά μία διαδικασία που εφαρμόζεται από τα στελέχη με σκοπό να καθορίσουν και να επιλέξουν τους επικείμενους στόχους και δραστηριότητες στα πλαίσια των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Όσον αφορά τη λειτουργία του σχεδιασμού προσδιορίζει την στρατηγική της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα βήματα που έγκεινται στον άρτιο σχεδιασμό περιορίζονται στο γεγονός για το ποιοι στόχοι είναι ανάγκη να τεθούν, πως πρέπει να κατακτηθούν και να κατανεμηθούν οι επιχειρησιακοί πόροι (Jones et al, 2004).

2. Η Οργάνωση (organizing). Η οργάνωση αφορά όλες εκείνες τις διεργασίες που απαιτούνται για την ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε συγκεκριμένους υπαλλήλους, ώστε να υπάρχει μια δομή στην επιχείρηση. Η οργάνωση βασίζεται στη λειτουργία του μανάτζμεντ που προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι πολίτες. Η οργάνωση έχει την έννοια του καθορισμού των ρόλων σε κάθε θέσης εργασίας, έτσι ώστε, ανεξαρτήτως των προσώπων που θα καταλάβουν τις θέσεις αυτές, το σύνολο της ομάδας των προσώπων αυτών να γνωρίζει ξεκάθαρα και από την αρχή τις αρμοδιότητές του (Μπουραντάς, 2002).

Η οργάνωση αφορά επίσης την εξακρίβωση των εργασιών που είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν και να προσδιοριστεί το πρόσωπο που θα τις αναλάβει. Αποτελεί το διάγραμμα της εσωτερικής μορφής της εταιρείας και οδηγεί στην διάσπαση ενός έργου σε επιμέρους τμήματα, ενώ ταυτόχρονα συντελεί στην ομαδοποίησή τους ώστε να είναι εφικτή η ολοκλήρωση του έργου. Σε συνδυασμό με τον προγραμματισμό, τους προσφέρεται η ανάλογη εξουσία, τα απαραίτητα μέσα και εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση, προκειμένου μπορούν να ολοκληρώσουν την εργασία που έχουν αναλάβει.

Στην οργάνωση, η επιχειρηματική δράση είναι ο πρωτεύων στόχος και για να επιτευχθεί απαιτεί την αποδέσμευσή από τις προσωπικές επιλογές των στελεχών και των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι στοιχεία, όπως η αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, δεν αποτελούν συνάρτηση της ψυχολογικής διάθεσης ή των συνθηκών με τις οποίες εργάζεται το υπαλληλικό προσωπικό (Μπουραντάς, 2002).

Ο στόχος της οργάνωσης έγκειται στο να διαμορφωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα παρέχει καλύτερες συνθήκες στα πλαίσια της απασχόλησης. Ως επί το πλείστον, η οργάνωση αφορά κυρίως το μέσο παρά τον σκοπό (Χάτζογλου, 2010).

Το οργανωτικό σχήμα που θα επιλέξει η επιχείρηση, είναι το εργαλείο για την επίτευξη των στόχων της και σίγουρα θα πρέπει να διατυπώνεται με σαφήνεια, για την αποφυγή παρερμηνεύσεων ή αμφισβητήσεων. Ανάλογα με την επιχειρηματική ιδέα, την αγορά, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και τη διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού, διατυπώνονται διαφορετικοί σκοποί της

οργάνωσης. Με την εξέλιξη της επιχείρησης είναι λογικό πολλές φορές να αλλάζουν οι σκοποί και οι στόχοι της και κατά συνέπεια να απαιτείται και η αναδιοργάνωση της εταιρείας (Μπουραντάς, 2002).

Μέσα στις διατυπώσεις της οργάνωσης, θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα εξής:

- Η αποστολή της επιχείρησης και η διοικητική της πολιτική
- Οι σχέσεις που θα διαμορφωθούν ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό
- Η σχέση ωφέλειας ανάμεσα στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης και τους υπαλλήλους (Jones et al, 2004).

• Η διατύπωση των προθέσεων και των σκοπών της οργάνωσης συντελεί στην:

- Εξειδίκευση των επιμέρους τμημάτων και ταυτόχρονα στην ενοποίησή τους για τον κοινό στόχο, την δηλαδή εκπλήρωση ενός έργου
- Αποφυγή απρόβλεπτων κινδύνων ή καταστάσεων μέσω την αντιμετώπισής του με μια συγκροτημένο και ενιαία μέθοδο (Κανελλόπουλος, 2000).

3. Η στελέχωση (staffing) αναφέρεται στην διαδικασία με την οποία η επιχείρηση καταβάλει ενέργειες για την κάλυψη των θέσεων εργασίας. Για την πραγματοποίηση της δίνονται διάφορα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων και γενικά για την σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Ο εντοπισμός των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των θέσεων εργασίας δεν σημαίνει ότι η διαδικασία στελέχωσης έχει ολοκληρωθεί. Κατά την λειτουργία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων θα υπάρξουν επίσης, προαγωγές, και εκπαίδευση ενέργειες οι οποίες αποτελούν σημαντικό παράγοντα για το ανθρώπινο δυναμικό (Βουλαλέλη κ.α., 2009).

Στη διαδικασία της στελέχωσης, γίνεται η επιλογή του κατάλληλου και εξειδικευμένου προσωπικού με βάσεις τις απαιτήσεις και τις θέσεις της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, ζητήματα όπως οι προαγωγές, η αξιολόγηση της επίδοσης και απόδοσης του προσωπικού, η κατάρτισή του, αποτελούν αρμοδιότητες της στελέχωσης (Κανελλόπουλος, 2000).

4. Η διεύθυνση (leading). Όσον αφορά τη διεύθυνση ή ηγεσία σχετίζεται κυρίως με τον επηρεασμό των ανθρώπων, με σκοπό να παρέχουν το καλύτερο δυνατό που μπορούν σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η διεύθυνση ασχολείται με τη διαμόρφωση των σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και το υπαλληλικό προσωπικό. Πρόκειται για την πίεση που η εταιρεία μπορεί να ασκήσει στους εργαζόμενους ώστε να κινητοποιηθούν παραγωγικά όσο το δυνατόν περισσότερο προς όφελος της.

Ουσιαστικά η διεύθυνση αφορά κατά βάση τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στους εργαζομένους. Η διεύθυνση επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα της διάρθρωσης της επιχείρησης. Η άσκησή της, είναι συνάρτηση των ικανοτήτων του διευθυντή και πιο συγκεκριμένα από την ικανότητα του να πείθει, να εμπνέει και να κατευθύνει το προσωπικό, να οδηγεί και να συμβάλει στη σωστή λειτουργία της εταιρείας (Δημητριάδης, 2010).

Με γνώμονα το γεγονός ότι η έννοια της ηγεσίας συνάδει με το ότι μερικά άτομα ακολουθούν αυτόν που ηγείται μπορεί να καταγραφεί ότι ακολουθούν αυτούς που μπορούν να καλύπτουν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους, καθώς η ηγεσία φαίνεται να περικλείει πράγματα όπως είναι η υποκίνηση και η επικοινωνία (Jones et al, 2004).

5. Ο έλεγχος (controlling). Έχει άμεση σχέση με το αν τα πράγματα συνάδουν με κάθε σχεδιασμό. Ο έλεγχος είναι ο ελεγκτικός μηχανισμός για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στον προγραμματισμό και τέλος, ο συντονισμός απαιτεί την σύνδεση όλων των παραπάνω για την εναρμονισμένη λειτουργία της εταιρείας. Ειδικότερα, μέσα από την παρακολούθηση εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων βάσει των σχεδίων και των στόχων και, όπου προκύψει κάποιο πρόβλημα, πραγματοποιούνται διορθωτικές ενέργειες (Montana et al, 2002).

Οι στόχοι του ελέγχου αποσκοπούν στη διατήρηση και διασφάλιση της ικανότητας συντονισμού και προσαρμογής της διεύθυνσης, ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει όλους τους στόχους της επιχείρησης, τυπικούς και εμπράγματα. Επομένως δεν γίνεται αναφορά μόνο στην αύξηση του κέρδους της εταιρείας άμεσα, αλλά συγχρόνως προσπαθεί να βοηθήσει την ηγεσία στην εύρεση τρόπου κινητοποίησης των εργαζομένων για την ορθότερη λειτουργία (Κανελλόπουλος, 2000).

Επομένως, μέσω διαφορετικών οπτικών δομών και εικονικών όρων, προσφέρει στην διοίκηση τρόπους για την παρακολούθηση στο εσωτερικό της εταιρείας των διαδικασιών και των δομών. Οι αντικειμενικοί επιχειρηματικοί στόχοι ταυτίζονται με τους στόχους ελέγχου όπως θα διαμορφωθούν τελικά και οι οποίοι θα συμβάλλουν στην δημιουργία κανόνων που θα πρέπει να ακολουθεί ο ελεγκτικός μηχανισμός (Παπαδάκης, 2002).

6. Ο συντονισμός (coordination). Αποτελεί για κάποιους ειδικούς ως η έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Για να είναι εφικτή η ολοκλήρωση ενός έργου, στο οποίο απαιτείται η συλλογική εργασία πολλών και διαφορετικών υπαλλήλων, καθώς και η επικοινωνία μεταξύ τους θα πρέπει να υπάρχει και ο κατάλληλος συντονισμός (Χάτζογλου, 2010).

Παρόλα αυτά, θεωρείται πιο σωστό να επικεντρωθεί η προσοχή προς τον συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ κάτω από την έννοια ότι όλες οι λειτουργίες του αφορούν μια ενέργεια που συμβάλει στην επίτευξη του συντονισμού (functions of management). Η ιεραρχική δομή ενός οργανισμού δεν πραγματοποιείται μόνο για λόγους ηγεσίας αλλά και για την δημιουργία ενός αρμόδιου οργάνου υπευθύνου για την λήψη αποφάσεων και συντονισμού (Δημητριάδης, 2010).

Προκειμένου να υπάρξει σωστός συντονισμός θα πρέπει να ακολουθηθούν οι παρακάτω κρίσιμες ενέργειες:

- Προσδιορισμός των μελών που θα απαρτίσουν τον οργανισμό και συγχρόνως ορισμός της συμμετοχής τους στην οργανωσιακή στρατηγική (Κανελλόπουλος, 2000).
- Αφιέρωση κατάλληλου χρονικού διαστήματος για την προετοιμασία των μελών του οργανισμού με την στρατηγική του
- Διενέργεια ενημερώσεων μέσα στον οργανισμό για την εξασφάλιση σωστής και άρτιας λειτουργίας
- Οι συζητήσεις θα πρέπει να κατηγοριοποιούνται και να ακολουθούν τους εκάστοτε οικονομικούς στόχους και τον προϋπολογισμό του οργανισμού.
- Αναγκαστική συμμετοχή της ηγεσίας στην υλοποίηση των στόχων χωρίς να μένουν παθητικά μόνο στην λήψη αποφάσεων.

- Παροχή στοιχείων και καθοδήγηση από τα μέλη της ηγεσίας ώστε να επιτευχθεί ο καλύτερος συντονισμός
- Κοινή κουλτούρα όλων των τομέων του οργανισμού ώστε να επιτευχθεί κατάλληλος συντονισμός (Κανελλόπουλος, 2000).

Ειδικότερα το μάρκετινγκ μανάτζμεντ είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί σε κάθε είδους αγορά. Για παράδειγμα σε μία επιχείρηση τροφίμων κάθε επικεφαλής των δραστηριοτήτων δρα με τον κατάλληλο τρόπο στην αγορά εργασίας, ενώ ο διευθύνων σύμβουλος των προμηθειών στα πλαίσια της αγοράς των πρώτων υλών. Οι συγκεκριμένοι οφείλουν να προσδιορίσουν τους αντικειμενικούς στόχους και να διαμορφώσουν στρατηγικές με σκοπό να επιτύχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα στις εκάστοτε αγορές (Χάτζογλου, 2010).

Η διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διατήρηση ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας, η διαχείριση της διαφορετικότητας, η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η δημιουργία οργανώσεων/επιχειρήσεων μάθησης συνιστούν ορισμένες από τις σημαντικότερες προκλήσεις, που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σήμερα (Montana et al, 2002).

Διοικητικά Στελέχη – Μάνατζερ: Η εφαρμογή των αρχών διοίκησης για την πετυχημένη λειτουργία της επιχείρησης, εξαρτάται από την άσκηση του σωστού μανάτζμεντ. Με τον όρο Μάνατζερ είναι αυτός που φθάνει στο επιθυμητό αποτέλεσμα μέσω άλλων ανθρώπων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα μέλη αυτά δεν καλούνται ως Μάνατζερ, ούτε έχουν καταρτιστεί κάτω από τις τεχνικές του μάρκετινγκ. Με δεδομένο αυτό το γεγονός πρόκειται για Μάνατζερ με μερική απασχόληση. Σε αντίθετη περίπτωση, το μάρκετινγκ μανάτζμεντ συνάδει με ιστορικά χαρακτηριστικά και προσωπικό που απασχολείται στα πλαίσια της αγοράς πελατών (Δημητριάδης, 2010).

Είναι γεγονός ότι η χρησιμοποίηση του μάρκετινγκ στην αγορά των πελατών επιτυγχάνεται τις περισσότερες φορές από τους υπευθύνους των πωλήσεων, το προσωπικό του τμήματος των πωλήσεων, τους υπευθύνους των διαφημιστικών μηνυμάτων και της προώθησης, τους αναλυτές της αγοράς (marketing researchers), τους υπευθύνους των τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών, τους διοικητές προϊόντων

και επωνυμίας (brand managers), τους διοικητές αγοράς και κλάδου και το διευθυντή του τμήματος μάρκετινγκ (Κανελλόπουλος, 2000).

Με βάση τα στοιχεία της έντυπης βιβλιογραφίας η εκάστοτε εργασία είναι συνδεδεμένη με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες. Αρκετές από τις συγκεκριμένες εργασίες συνεπάγονται με τη διοίκηση των πόρων μάρκετινγκ. Πρόκειται για τη διαφήμιση, τις πωλήσεις και την έρευνα του μάρκετινγκ. Επιπροσθέτως, οι διοικητές προϊόντων, οι διοικητές αγοράς και ο διευθυντής των τμημάτων μάρκετινγκ αναλαμβάνουν να ασκήσουν την διοίκηση στα πλαίσια των προγραμμάτων. Η εργασία τους έγκειται κατά κύριο λόγο στην ανάλυση, στον σχεδιασμό και στην χρήση προγραμμάτων, τα οποία επρόκειτο να παράγουν ένα επιθυμητό επίπεδο και μίγμα συναλλαγών με τις αγορές – στόχους (Χάτζογλου, 2010).

Οι περισσότεροι άνθρωποι εκτιμούν πως τα στελέχη του μάρκετινγκ αφορούν πρόσωπα, τα οποία έχουν ως βασική υποχρέωση να τονώσουν τη ζήτηση για τα προϊόντα των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, πρόκειται για μία περιορισμένη αντίληψη των διαφορετικών υποχρεώσεων του μάρκετινγκ που έχουν να πραγματοποιήσουν τα στελέχη του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ μανάτζμεντ έχει την υποχρέωση να επηρεάσει το ύψος, τη χρονική στιγμή παρουσίασης και τη πολυδιάστατη ζήτηση κατά τρόπο που συμβάλει στην επιχειρηματική δραστηριότητα με σκοπό να κατακτηθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Είναι επίσης γνωστό ότι η διοίκηση του μάρκετινγκ βασίζεται στη διοίκηση της ζήτησης (Montana et al, 2002).

Μανάτζμεντ Υπηρεσιών: Το μανάτζμεντ αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας ενός οργανισμού. Το Μανάτζμεντ Υπηρεσιών βασίζεται στις ενέργειες που πραγματοποιούνται από την διοίκηση για την πραγματοποίηση των στόχων (Prahalad, Hamel, 1985).

Σύμφωνα με τους Zeithaml et al (1985) ο αθλητισμός θεωρείται ως υπηρεσία για τους λόγους ότι είναι:

- **Άυλος (Intagibility):** Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να φανούν, να δοκιμαστούν, να γίνουν αισθητές ή να μυριστούν προτού να αγοραστούν. Οι υπηρεσίες είναι αποδόσεις παρά αντικείμενα.

- Το αναπόσπαστο της παραγωγής και της κατανάλωσης (Inseparability of production and consumption): Οι υπηρεσίες παράγονται ταυτόχρονα και καταναλώνονται. Η υπηρεσία προϊόν δεν μπορεί να τοποθετηθεί στο ράφι και να αγοραστεί από τον καταναλωτή. Ο καταναλωτής πρέπει να είναι παρών κατά τη διάρκεια της παραγωγής.

- Η ετερογένεια. Οι υπηρεσίες είναι ενδεχομένως μεταβλητές στην απόδοσή τους. Οι υπηρεσίες μπορούν να ποικίλουν πολύ ανάλογα με το ποιος τις εκτελεί.

- Ευπάθεια. Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Δωμάτια ξενοδοχείων μη κατειλημμένα, ή εισιτήρια σε έναν αγώνα μη πωλημένα, δεν μπορούν να επιστραφούν στην εταιρεία παραγωγής. Πρόκειται για ένα χαμένο εισόδημα και δείχνει τη σημασία του να κατανοηθεί το ότι οι υπηρεσίες είναι εξαρτώμενες από το χρόνο.

Για την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν κάποιες διοικητικές λειτουργίες οι οποίες είναι: ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος (Moourhead, Griffin, 1998).

Αθλητικό Μάνατζμεντ: Η οργάνωση και διοίκηση αθλητισμού ασχολείται με τον έλεγχο των δραστηριοτήτων, και την οργάνωση και διεύθυνση των αθλητικών οργανώσεων (Mullin, 1980). Η οργάνωση και διοίκηση αθλητισμού χρονολογείται από το 1960 παρόλο που αν ανατρέξει κανείς και παλαιότερα μπορεί να παρατηρήσει ότι τα πρώιμα στάδια οργάνωσης των αθλητικών οργανώσεων εντοπίζονται στην αρχαία Ελλάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα θεωρούνται οι Ολυμπιακοί Αγώνες, η διοργάνωση των οποίων στηριζόταν σε κανόνες οι οποίοι αφορούσαν τον τρόπο συμμετοχής των αθλητών, τον προγραμματισμό των αγώνων, καθώς και τις αιτίες αποκλεισμού ενός αθλητή. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν μπορεί κανείς να θεωρήσει ότι το αθλητικό μάνατζμεντ έχει τις ρίζες του στην αρχαία Ελλάδα (Νικολαΐδης, 1991).

Το πανεπιστήμιο του Οχάιο το 1966, είναι το πρώτο πανεπιστήμιο που είχε ως αντικείμενο το αθλητικό μάνατζμεντ. Μετέπειτα και άλλα πανεπιστήμια συμπεριέλαβαν την διοίκηση του αθλητισμού στα μεταπτυχιακά τους προγράμματα (Parkhouse, 1980).

Η διοίκηση και οργάνωση του αθλητισμού σύμφωνα με τον Pal (2014) ορίζεται ως: «η προσανατολισμένη σε στόχους κοινωνική διαδικασία των αθλητικών επιχειρήσεων που θέτουν πραγματικούς αυτεξούσιους στόχους, επιλέγουν τις κατάλληλες τεχνικές και στρατηγικές και ελέγχουν την απόδοση τους στην προσπάθεια επίτευξης οργανωσιακών στόχων».

Η οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού έχει ως κύριο στόχο την διερεύνηση για εύρεση θετικών μεθόδων και τρόπων διαχείρισης των αθλητικών εγκαταστάσεων, και την προσπάθεια επικράτησης στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (Jamieson, 1987).

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η Έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας: Οι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας περιλαμβάνουν συλλογικές πεποιθήσεις για οργανωτικό σκοπό, κριτήρια απόδοσης, κίνητρα, αξιολόγηση, μέσα συμμόρφωσης, στυλ ηγεσίας, διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και οργανωτικές μορφές. Μπορούν επίσης να κατευθύνουν τις ενέργειες και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Lewis (2002) δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός για την οργανωσιακή κουλτούρα, είναι όμως αποδεκτό ότι περιλαμβάνει τις κοινές αξίες και τις πεποιθήσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό μιας εταιρίας και αποτελεί οδηγό βοήθειας για τον συντονισμό της συμπεριφοράς τους (Schein, 1991). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι γενικά αποδεκτό ότι είναι μια ολιστική και πολυδιάστατη έννοια που είναι ιστορικά καθορισμένη και κοινωνικά δομημένη (Hofstede et al., 1990). Ο Tyrrell (2000) αναφέρει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι συνεχώς υπό διαπραγμάτευση, δεδομένου ότι είναι μια αναδυόμενη ιδιότητα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης.

Οι αξίες και πεποιθήσεις που διέπουν την οργανωτική κουλτούρα πιθανό να αντικατοπτρίζουν αυτό που είναι πιο σημαντικό για τους ιδρυτές και τους ηγέτες της εταιρείας που είναι υπεύθυνοι για το όραμα και το σκοπό της οργάνωσης, και πιθανώς εξηγούν και ενισχύουν τις βασικές αξίες και πεποιθήσεις μέσα από τη δική τους συμπεριφορά (Scheres, Rhodes, 2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα επίσης εκδηλώνεται μέσω του διαλόγου ανάμεσα στα μέλη και της συμπεριφοράς τους, καθώς και μέσω των οργανωτικών πρακτικών.

Σύμφωνα με τον Edgar Schein η οργανωτική κουλτούρα ορίζεται ως: «...ένα υπόδειγμα (πρότυπο) από βασικές υποθέσεις που έχουν επινοηθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από ένα δεδομένο σύνολο καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα εξωτερικής αποδοχής και εσωτερικής ολοκλήρωσης που παρουσιάζονται και που έχει δουλέψει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται πολύτιμο και γι αυτό το λόγο να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να νιώθουν σε σχέση μ' αυτά τα προβλήματα.».

Σχηματισμός της Κουλτούρας :Κάθε οργανισμός διαθέτει ένα μοναδικό σύνολο αξιών και πεποιθήσεων ως κανόνα για την επιτυχία και την επιβίωση του. Τα μέλη μιας οργάνωσης, υιοθετούν, αποδέχονται, και ενεργούν σύμφωνα με αυτούς τους κανόνες κατά την εκτέλεση του έργου τους. Αυτές οι αξίες καθορίζουν την «αίσθηση» της οργάνωσης που τον καθιστούν διαφορετικό από όλους τους άλλους οργανισμούς (Μπουραντάς, 2002). Οι αξίες της κουλτούρας δίνουν σταθερότητα σε έναν οργανισμό και βοηθούν τα μέλη του δίνοντας νόημα στις οργανωτικές δραστηριότητες. Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι η κουλτούρα επηρεάζει την ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί, και ότι ο πολιτισμός έχει μια σημαντική σχέση με αυτό και συμβάλλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Η μελέτη της διαχείρισης των αθλητικών οργανώσεων έχει εστιάσει σε τέτοια θέματα, όπως τη δέσμευση εθελοντών, την ανάπτυξη σχέσης μεταξύ των εθελοντών και τους επαγγελματίες διαχειριστές του αθλητισμού κ.α.

Ο Slack (1997) ορίζει την οργανωτική κουλτούρα ως μια εναλλακτική προσέγγιση από τις παραδοσιακά κοινωνικοψυχολογικές προσεγγίσεις, για την μελέτη της θετικής διαχείρισης, η οποία προσφέρει πλούσιες ιδέες στην διαχείριση του αθλητισμού. Οι Wallace και Weese (1995) και Weese (1995), σε έρευνα που πραγματοποίησαν, εντοπίζουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας, και της ικανοποίησης από την εργασία στον βορειοαμερικανικό αθλητισμό και στις οργανώσεις. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες της σύγχρονης εποχής, προωθούν μια ισχυρότερη κουλτούρα η οποία υποστηρίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευση, τη διατήρηση και την παραγωγικότητα, στοιχεία που ευθυγραμμίζονται με τη οργανωσιακή στρατηγική του οργανισμού (Montana, Charnov, 2008).

Ενώ η οργανωτική κουλτούρα μιας αθλητικής οργάνωσης μπορεί να δώσει ιδέες για τη συμπεριφορά των συστατικών του σωματείου (για παράδειγμα, τα μέλη, οι παίκτες και θεατές), μπορεί επίσης να δώσει ιδέες και για την επιτυχία της. Τα στοιχεία από έρευνες που αναφέρονται στην οργανωτική συμπεριφορά δείχνει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει την ικανότητά του να εκτελεί και να είναι αποτελεσματικός. Αυτό δείχνει ότι οι οργανωτικές αξίες της κουλτούρας που διαποτίζουν μια αθλητική οργάνωση μπορούν να επηρεάσουν ακόμα και να προκαθορίσουν, το είδος και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από ένα άθλημα, την επιτυχία του στους διαγωνισμούς, καθώς και το περιβάλλον εργασίας για τους εθελοντές και επαγγελματίες εργαζόμενους.

Αλλαγή της Κουλτούρας: Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές η σύγχρονη εποχή αποτελεί μία εποχή αναταραχής και ριζικής αλλαγής. Οι οργανισμοί ενημερώνονται συχνά για τις αλλαγές των καταναλωτών, των αγορών εργασίας, του τομέα των τεχνολογιών, για τις πιέσεις των χρηματοπιστωτικών αγορών, την παγκοσμιοποίηση, τις νέες αξίες και κατευθύνσεις από υπαλλήλους οι οποίοι είναι ειδικά καταρτισμένοι για την παρακολούθηση των ενεργειών αυτών. Επίσης, οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να προσαρμόζονται στις αλλαγές ειδάλλως υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας. Ο κίνδυνος αυτός τακτικά τονίζεται από σύγχρονους συγγραφείς και ορίζεται ως αλλαγή της κουλτούρας.

Παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα την οργανωτική κουλτούρα είναι θέματα οργάνωσης, οικονομικά θέματα, επιστημονικά – τεχνολογικά και διεθνή γεγονότα. Παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή κουλτούρα είναι το μικρο-περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο αποτελείται από τους καταναλωτές και τους πελάτες, τόσο του ίδιου του οργανισμού όσο και των άλλων οργανώσεων. Άλλος σημαντικός παράγοντας που ευθύνεται για την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας είναι οι ηγέτες του οργανισμού. Δηλαδή οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι τεχνικές οικοδόμησης που ασκήθηκαν από τους ιδρυτές της οργάνωσης και αργότερα από τους νέους ηγέτες (Montana, Charnov, 2008).

Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αρχικά χρησιμοποιήθηκε στην Ιαπωνία και αργότερα διαδόθηκε σε άλλες χώρες όπως, το 1950 στις Ηνωμένες Πολιτείες και το 1980 στην Ευρώπη. Αποτελεί μια κατηγορία του Μάνατζμεντ που επιδρά θετικά κατά μεγάλο βαθμό στην λειτουργία μιας επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 1998).

Σύμφωνα με τους περισσότερους ορισμούς η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναφέρεται στις δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη, με μικρό κόστος και την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Κατά την εφαρμογή της, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θέτει σε εφαρμογή μια σειρά μεθόδων και δραστηριοτήτων οι οποίες στοχεύουν στην δημιουργία μιας οργάνωσης όπου όλοι οι εργαζόμενοι προσπαθούν όλο και περισσότερο για την αύξηση της αξίας των υπηρεσιών και των προϊόντων παραγωγής.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι δυνατή μόνο όταν όλοι οι εργαζόμενοι την έχουν αποδεχτεί. Αυτό αποτελεί και την αδυναμία ή δύναμή της. Το κοινό αποτέλεσμα εξαρτάται από όλους τους εργαζόμενους άσχετα της ιεραρχίας και της θέσης που κατέχουν στην επιχείρηση. Το κοινό αυτό αίσθημα ευθύνης και δημιουργίας δίνει δύναμη σε όλα τα άτομα αφού ψυχολογικά αισθάνονται ικανοποίηση ως ενεργά μέλη αυτής της προσπάθειας (Κίτσος, 2003).

Οι δραστηριότητες, οι μέθοδοι και τα μέσα παραγωγής που εφαρμόζονται από την ΔΟΠ αποσκοπούν τόσο στην ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και στην ικανοποίηση των πελατών και των προμηθευτών. Τα εργαλεία αυτά για την διευκόλυνση της προσπάθειας συνεχώς ανανεώνονται. Το σύστημα εξελίσσεται επίσης λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις των πελατών, την γνώμη και τις απαιτήσεις τους. Η συγκέντρωση και η δύναμη της γνώσης δεν αποτελεί μόνο προνόμιο των εργαζομένων στην διοίκηση, αλλά και όλων των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση και στην παραγωγή. Η ικανοποίηση του πελάτη πραγματοποιείται με ενέργειες οι οποίες λαμβάνονται από την εξουσία (Μπουραντάς, 2002).

Ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μέχρι ότου θεωρηθεί ότι έχει επιτύχει. Αυτοί είναι ο συντονισμός και η συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους φορείς της επιχείρησης, και η αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον της επιχείρησης. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμη, η χρήση ενός οργανωμένου και ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης. Ανοικτό ονομάζεται ένα σύστημα που διαφοροποιείται ανάλογα με τις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αποσκοπεί στη δυνατότητα συνεργασίας και συντονισμού όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Με την μέθοδο αυτή η συνεργασία μεταξύ όλων των φορέων είναι γρηγορότερη και οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα (Πολύζος, 2014).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει όλα τα συστήματα ποιότητας, όπως τη Διασφάλιση Ποιότητας, η οποία με τη σειρά της περιλαμβάνει τον Ποιοτικό έλεγχο, ο οποίος περικλείει την Επιθεώρηση.

Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Διαχείριση της ποιότητας μπορούμε να πούμε ότι είναι κάθε βασικός και περιεκτικός όρος ο οποίος είναι απαραίτητος για να λειτουργήσει και να διοικηθεί ένας φορέας και έχει σαν σκοπό την συχνή και σε βάθος χρόνου βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες και συγχρόνως την ικανοποίηση των προσδοκιών των φορέων που έχουν κάποιο συμφέρον από αυτόν τον φορέα. Οι αρχές για την διαχείριση της ποιότητας είναι (Μάτσας, 2000):

- Μια επιχείρηση οφείλει την ύπαρξη και την επιβίωση της στους πελάτες της και γι' αυτό τον λόγο πρέπει:
 - Να καταλαβαίνει τις τωρινές και τις μελλοντικές ανάγκες τους.
 - Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους.
 - Να προσφέρει κάτι παραπάνω από τις απαιτήσεις τους.
- Ο διευθυντής μιας επιχείρησης πρέπει να φροντίζει να υπάρχει αρμονική σχέση μέσα στην επιχείρηση, και να δημιουργεί ένα τέτοιο περιβάλλον ώστε όλοι όσοι εργάζονται γι αυτή να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων της.
- Βασικός κορμός της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως η πλήρη ενασχόλησή του με αυτή βοηθάει ώστε να

χρησιμοποιούνται όλα τα προσόντα του εργαζόμενου για το όφελος της επιχείρησης.

- Ο στόχος φέρνει γρηγορότερα αποτελέσματα, όταν οι δραστηριότητες γίνονται με ενιαία διεργασία.
- Η βελτίωση και η αύξηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται όταν για ένα συγκεκριμένο στόχο γίνεται διαχείριση και κατανόηση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών.
- Ο κυρίαρχος στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η συνεχιζόμενη βελτίωση της.
- Οι αποφάσεις παίρνονται πάντα ύστερα από ανάλυση των πληροφοριών και όλων των δεδομένων.
- Οι προμηθευτές της επιχείρησης και η ίδια η επιχείρηση είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον και επιδιώκουν μόνο να ωφελούνται και οι δύο από την εργασία τους και να προσπαθούν για την συνεχή βελτίωση της εμπορικής τους αξίας.

Με την εφαρμογή αυτών των αρχών οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν πολλούς από τους στόχους της διοίκησης- διαχείριση ολικής ποιότητας (total quality management) όπως απεικονίζονται μέσα από τα κριτήρια για την άριστη ποιότητα. Οι στόχοι είναι (Μάτσας, 2000):

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες, οι οποίοι απολαμβάνουν ένα προϊόν που είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις τους, το έχουν στη διάθεση τους όταν το χρειάζονται και είναι αξιόπιστο.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων οι οποίοι επειδή δουλεύουν σε μια επιχείρηση με άριστες συνθήκες εργασίας, υγείας και ασφάλειας, αισθάνονται ασφάλεια, επειδή έχουν σταθερή εργασία και ικανοποίηση επειδή αναγνωρίζεται η συνδρομή τους για την επιτυχία του φορέα που εργάζονται.
- Η ικανοποίηση των προμηθευτών επιτυγχάνεται όταν υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, σταθερή αλληλεξάρτηση και ευνοϊκές συνθήκες συνεργασίας.
- Η ικανοποίηση των μετόχων και των επενδυτών, επειδή παρατηρείται αύξηση στην απόδοση στην επένδυση τους και αύξηση στο μερίδιο της αγοράς.

- Η ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου, επειδή τηρούνται όλες οι κανονιστικές και νομικές απαιτήσεις, γίνεται προσπάθεια να μη ρυπαίνεται το περιβάλλον. Επίσης ο φορέας φροντίζει για την υγεία και την ασφάλεια των περιοχών γύρω από την επιχείρηση.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Αθλητικούς Οργανισμούς: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους αθλητικούς οργανισμούς αποτελεί σημαντικό παράγοντα, καθώς ο χώρος του αθλητισμού έχει να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις που αφορούν τις εγκαταστάσεις, την εύρεση καλών προπονητών και πολλά οικονομικά προβλήματα (De Knop et al., 2004).

Όλοι οι πάροχοι αθλητικών υπηρεσιών θα πρέπει να ακολουθούν πιστά τους κανόνες της ΔΟΠ, οι οποίοι έχουν ως στόχο την διατήρηση μίας πολιτικής προσαρμοσμένης στην ποιότητα.

Όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να δεσμεύονται ώστε να τηρούν τους κανόνες, να ελέγχουν σωστά όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, να διαθέτουν τα απαραίτητα υλικά και τους απαιτούμενους ανθρώπινους πόρους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Hefazy, 2012).

Ο αθλητικός τομέας θεωρείται ιδανικός για την εισαγωγή των στρατηγικών της ποιότητας καθώς αποτελεί ένα κλειστό σύστημα. Η δέσμευση του οργανισμού στην ποιότητα θα πρέπει να περιέχει τα παρακάτω (De Knop et al., 2004):

- Δήλωση της πολιτικής της εταιρείας. Σε μία εταιρεία ευαισθητοποιημένη στο θέμα της ποιότητας, ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Διευθυντής Διασφάλισης της Ποιότητας πρέπει να είναι εφευρετικοί στην ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος ποιότητας, είναι δηλαδή απαραίτητο, να έχουν πλήρως εξοικειωθεί με όλα τα περιεχόμενά του. Με δεδομένο λοιπόν ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει δεσμευθεί, δεν πρέπει να έχει κανένα δισταγμό ή ενδοιασμό να προσυπογράψει τη δήλωση πρόθεσης της εταιρείας. Αυτή η δήλωση πρόθεσης είναι γενικά γνωστή και ως δήλωση πολιτικής της εταιρείας. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να καθορίσει και να τεκμηριώσει την πολιτική της, τους στόχους της και τη δέσμευσή

της στην ποιότητα. Επίσης πρέπει να διασφαλίζει ότι αυτή η πολιτική είναι κατανοητή, εφαρμόζεται και συντηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει και να καθορίσει την πολιτική της και τη δέσμευσή της σ' αυτήν σε μία γραπτή δήλωση. Αυτή η δήλωση θα δημοσιοποιηθεί και θα είναι διαθέσιμη σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Για να εξασφαλιστεί ότι αυτή η δήλωση είναι πλήρως κατανοητή ίσως χρειαστεί κάποια σχετική εκπαίδευση.

- Γενική δήλωση όσον αφορά τους στόχους της ποιότητας. Η γενική αυτή δήλωση είναι μία ενίσχυση της δήλωσης της πολιτικής που συμπεριλαμβάνει τις ευθύνες (υπευθυνότητες) για την ποιότητα.

- Δήλωση που αφορά την αρμοδιότητα και την υπευθυνότητα για τη διασφάλιση της ποιότητας. Αυτή θα καθορίσει την οργάνωση της εταιρείας όσον αφορά την ποιότητα σύμφωνα με τις εξειδικευμένες απαιτήσεις της αλλά, όποτε είναι δυνατό χρησιμοποιείται για να δώσει έμφαση στο γεγονός, ότι το άτομο στο οποίο ανατίθεται η ευθύνη, πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη αρμοδιότητα και υπευθυνότητα, ώστε να διασφαλίζεται ότι το σύστημα ποιότητας της εταιρείας εφαρμόζεται και υποστηρίζεται από όλους όσους σχετίζονται με αυτό. Μία τέτοιου είδους ευθύνη συνεπάγεται ότι το άτομο αυτό πρέπει να προέρχεται από ανώτερο διεθυντικό επίπεδο και να είναι κατά προτίμηση ανεξάρτητο από τα άλλα λειτουργικά τμήματα της εταιρείας.

- Λεπτομέρειες σχετικά με την εταιρική οργάνωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Αυτές περιλαμβάνει οργανογράμματα τα οποία παρουσιάζουν: α) την εταιρική οργάνωση με την ανάλογη διαβάθμιση - διάρθρωση των τμημάτων. Ένα τέτοιο διάγραμμα πρέπει να είναι έτσι κατασκευασμένο ώστε να δείχνει τις σχέσεις, τις αλληλεπιδράσεις και την ιεραρχία των διαφόρων τμημάτων ή διεθύνσεων και β) την οργάνωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και την εξάρτησή του από τις υπόλοιπες λειτουργικές δραστηριότητες.

- Δήλωση που αφορά τις τροποποιήσεις, την επανέκδοση και τη διανομή των εγχειριδίων ποιότητας. Αυτή πρέπει να δίνει πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται οι τροποποιήσεις, ο έλεγχος και η διανομή του εγχειριδίου ποιότητας.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Δείγμα

Για την διεξαγωγή της έρευνας απεστάλησαν ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή δόθηκαν δια ζώσης, όπου ήταν εφικτό, και στους 66 Δήμους που ανήκουν στην Περιφέρεια Αττικής. Αποκρίθηκαν 145 άνδρες και γυναίκες, εργαζόμενοι σε 37 Αθλητικούς Οργανισμούς, Διευθύνσεις και υπηρεσίες των Δήμων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της περιφέρειας Αττικής. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 31 – 60+ ετών, διαφορετικών ειδικοτήτων, οι οποίοι προσέφεραν τις υπηρεσίες τους στον αθλητικό τομέα ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους, τη θέση τους, σύμφωνα με το οργανόγραμμα του εκάστοτε οργανισμού καθώς και την παλαιότητα τους..

Μέσα συλλογής δεδομένων

Ως βασικό ερευνητικό εργαλείο για την συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 31 ερωτήσεων και δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Το ερωτηματολόγιο αξιολογούσε τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αθλητικούς οργανισμούς/διευθύνσεις των Δήμων της περιφέρειας Αττικής και γενικότερα τις συμπεριφορές τους σε ποικίλες καταστάσεις.

Στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου γίνεται γνωστό στους συμμετέχοντες ο σκοπός της έρευνας καθώς και το ότι τα αποτελέσματά θα χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε στελέχη που εργάζονται σε αθλητικούς οργανισμούς και διευθύνσεις των Δήμων της Περιφέρειας Αττικής.

Οι 30 πρώτες ερωτήσεις – διαπιστώσεις αφορούν:

- Οργανωσιακές αλλαγές
- Επίτευξη στόχων
- Συντονισμό ομάδων και ατόμων και ομαδικότητα
- Προσανατολισμό προς τον πελάτη
- Δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να ανταποκριθούν σε 30 ερωτήσεις οι οποίες διατυπώνονται μέσω απαντήσεων πενταβάθμιας κλίμακας (κλίμακα LIKERT) από το 1 – 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «ΔΕΝ ΑΛΗΘΕΥΕΙ», το 2 στο «ΑΛΗΘΕΥΕΙ ΕΛΑΧΙΣΤΑ», το 3 στο «ΑΛΗΘΕΥΕΙ ΜΕΡΙΚΩΣ», το 4 στο «ΑΛΗΘΕΥΕΙ ΕΠΙ ΤΟ ΠΛΕΙΣΤΟΝ» και το 5 «ΑΛΗΘΕΥΕΙ ΕΞ ΟΛΟΚΛΗΡΟΥ». Επίσης στην 31^η ερώτηση, που αφορούσε την ικανοποίηση των στελεχών χρησιμοποιήθηκε η ίδια κλίμακα από το 1 – 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο «ΚΑΘΟΛΟΥ», το 2 στο «ΛΙΓΟ», το 3 στο «ΜΕΤΡΙΑ», το 4 στο «ΠΟΛΥ» και το 5 στο «ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ»,

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων για την διεξαγωγή της έρευνας ξεκίνησε τον Ιούνιο του 2016 και ολοκληρώθηκε περίπου στο πρώτο δεκαπενθήμερο του Αυγούστου του ίδιου έτους. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπου και δημιουργήθηκε on – line πλατφόρμα για την διευκόλυνση του ερευνητή αλλά και του ερωτηθέντα, είτε ύστερα από επισκέψεις που πραγματοποιήθηκαν στους χώρους εργασίας τους όπου ήταν εφικτό. Από τους 66 Δήμους που περιλαμβάνει η Περιφέρεια Αττικής, αποκρίθηκαν οι 37 με 145 συμμετέχοντες. Η συμμετοχή ήταν ανώνυμη και εθελοντική. Τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους χώρους εργασίας συλλέχθηκαν την ίδια μέρα και ο χρόνος συμπλήρωσης ήταν περίπου 15 λεπτά. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να κάνουν οποιαδήποτε διευκρινιστική ερώτηση στον ερευνητή.

Ανάλυση αξιοπιστίας

Για την διερεύνηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha. Η τιμή του δείκτη στις 30 ερωτήσεις της οργανωσιακής κουλτούρας ήταν ίση με ,874. Η τιμή αυτή είναι πάνω από ,7. Αυτό σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν αξιόπιστο.

Στατιστική ανάλυση

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις των

εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο (συχνότητες, ποσοστά) ενώ μέσω της επαγωγικής στατιστικής ελέγχθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης του Pearson και η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Εξαρτημένη μεταβλητή στην έρευνα ήταν η οργανωσιακή κουλτούρα και ανεξάρτητες ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες, την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.

Η κανονικότητα των δεδομένων ελέγχθηκε με το τεστ Shapiro Wilk (η εξαρτημένη μεταβλητή ακολουθούσε πλήρως την κανονική κατανομή ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές απόκλιναν, Παράρτημα). Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS17.0.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται αρχικά η περιγραφική στατιστική και έπειτα η επαγωγική στατιστική.

Πίνακας 1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

		N	%
B) Φύλο	Άνδρας	60	42,9%
	Γυναίκα	80	57,1%
Γ) Ηλικία	18 - 30	12	8,8%
	31 - 40	48	35,3%
	41 - 50	64	47,1%
	51 - 60	12	8,8%
Δ) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	A.E.I./T.E.I.	91	66,9%
	Γυμνάσιο/Λύκειο	21	15,4%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	24	17,6%
Ε) Τι είδους στέλεχος είστε στον Ο.Τ.Α.;	Γενικών Καθηκόντων	3	2,6%
	Γραμματεία	7	6,1%
	Γυμναστής Μόνιμος, ΙΔΑΧ	31	27,0%
	Γυμναστής Συμβασιούχος, ΙΔΟΧ, ΓΓΑ	33	28,7%
	Γυμναστής Συμβασιούχος, ΙΔΟΧ, ΓΓΑ, Υπεύθυνος Αθλητικής Εγκατάστασης	1	,9%
	Διοικητικός Υπάλληλος	15	13,0%
	Διοικητικός Υπάλληλος, Γυμναστής Μόνιμος, ΙΔΑΧ	1	,9%
	Εργάτρια γενικών καθηκόντων	1	,9%
	Μέλος Δ.Σ.	2	1,7%
	Μέλος Δ.Σ. Αθλητικού Οργανισμού	1	,9%
	Ναυαγοσώστρια	1	,9%
	Νοσηλεύτρια συμβασιούχος ΙΔΟΧ	1	,9%
	Συμβασιούχος	1	,9%
	Τμηματάρχης/Προϊστάμενος Τμήματος	12	10,4%
	Υπεύθυνος Αθλητικής Εγκατάστασης	5	4,3%

Σημείωση: στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται μόνο οι έγκυρες απαντήσεις.

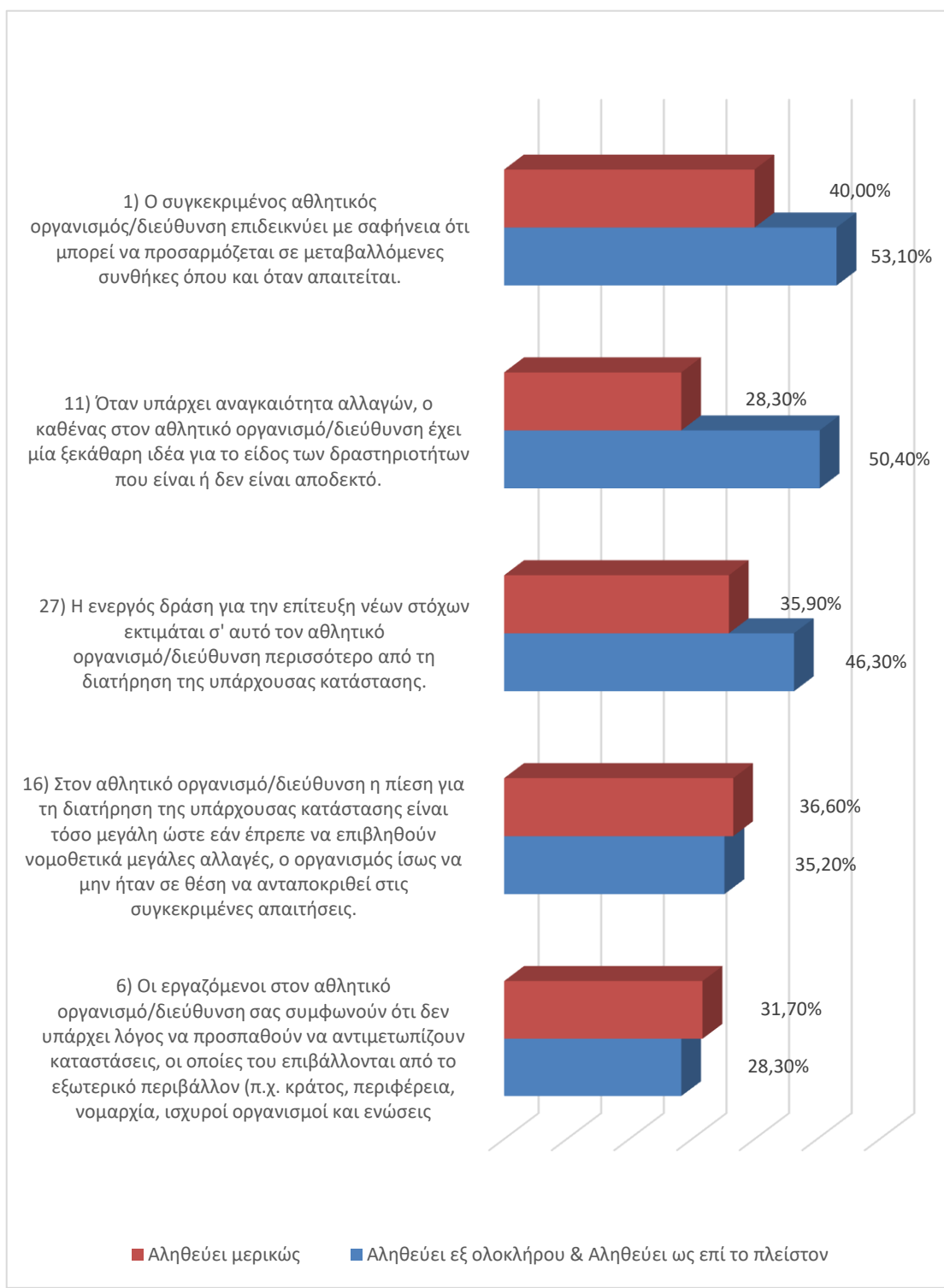
Από τον πίνακα 1 βλέπουμε ότι η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 42,9% και 57,1% αντίστοιχα. Ακόμα το 47,1% ήταν ηλικίας από 41-50 ετών, το 35,3% ήταν από 31-40, το 8,8% από 18-30 και το υπόλοιπο 8,8% από 51-60 ετών. Το 66,9% είχε εκπαίδευση ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 17,6% μεταπτυχιακό τίτλο και υπόλοιπο το 15,4% ήταν απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου. Τέλος το 28,7% ήταν συμβασιούχοι γυμναστές ΙΔΟΧ, ΓΓΑ, το 27% μόνιμοι γυμναστές, ΙΔΟΧ, το 13% διοικητικοί υπάλληλοι, το 10,4% τμηματάρχες/προϊστάμενοι και το υπόλοιπο 20,9% είχε διαφορετικά καθήκοντα.

Πίνακας 2. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές

	Δεν αληθεύει		Αληθεύει ελάχιστα		Αληθεύει μερικώς		Αληθεύει ως επί το πλείστον		Αληθεύει εξ ολοκλήρου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1) Ο συγκεκριμένος αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται.	2	1,4%	8	5,5%	58	40,0%	60	41,4%	17	11,7%
6) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση σας συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες του επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κλπ).	25	17,2%	33	22,8%	46	31,7%	29	20,0%	12	8,3%
11) Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.	6	4,1%	25	17,2%	41	28,3%	60	41,4%	13	9,0%
16) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ο οργανισμός ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.	14	9,7%	27	18,6%	53	36,6%	42	29,0%	9	6,2%
27) Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.	5	3,4%	21	14,5%	52	35,9%	53	36,6%	14	9,7%

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 το 53,1% των εργαζομένων θεώρησε ότι ο συγκεκριμένος αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται

(40% μερικώς), το 50,4% ανέφερε ότι όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό (28,3% μερικώς), το 46,3% η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης (35,9%), το 35,2% ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ο οργανισμός ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις (36,6% μερικώς) και το 28,3% ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες του επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κλπ) (31,7% μερικώς).



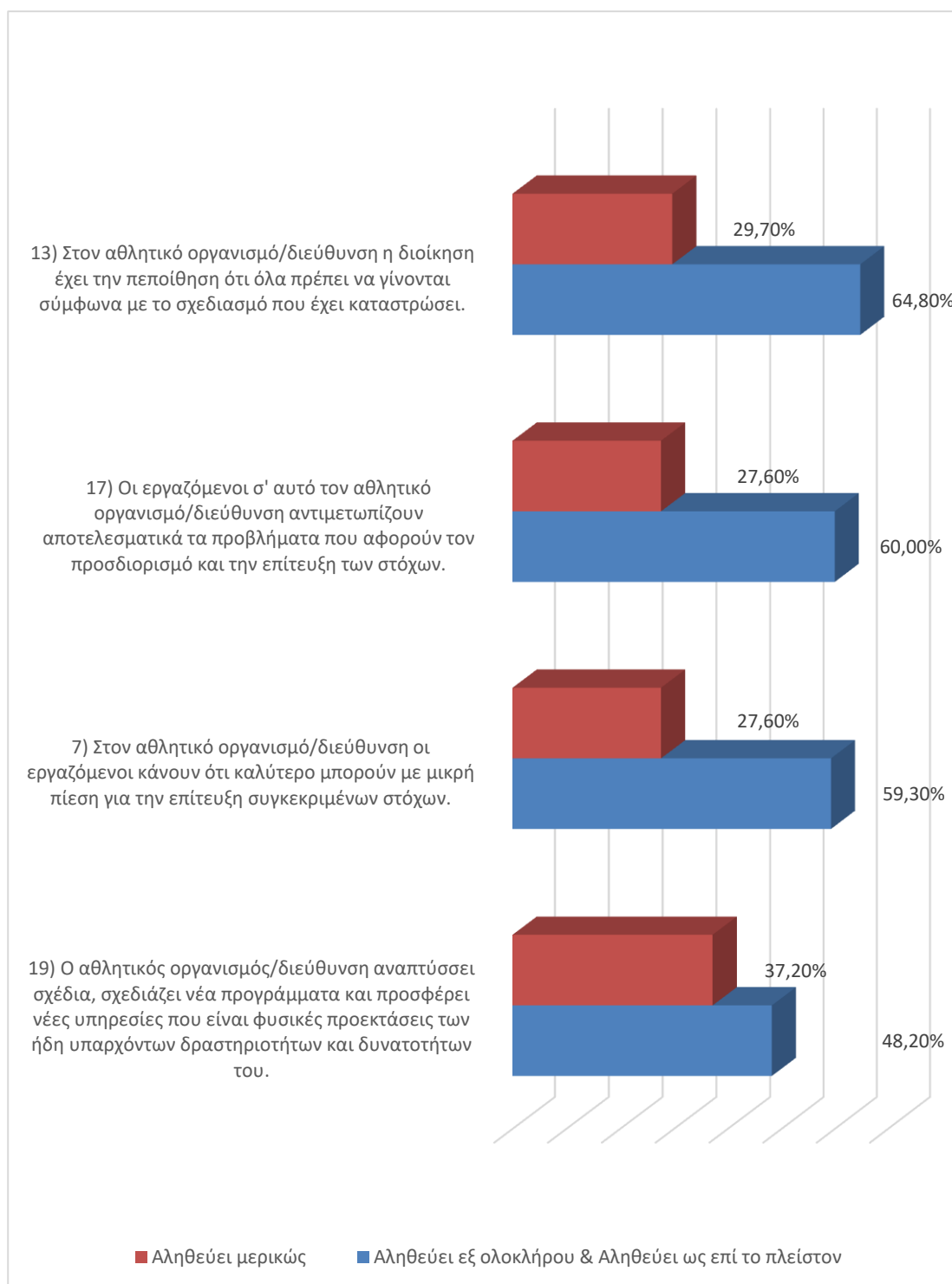
Σχήμα 1. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές

Πίνακας 3. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους

	Δεν αληθεύει		Αληθεύει ελάχιστα		Αληθεύει μερικώς		Αληθεύει ως επί το πλείστον		Αληθεύει εξ ολοκλήρου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
7) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	5	3,4%	14	9,7%	40	27,6%	64	44,1%	22	15,2%
17) Οι εργαζόμενοι σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων.	3	2,1%	15	10,3%	40	27,6%	67	46,2%	20	13,8%
13) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.	0	,0%	8	5,5%	43	29,7%	67	46,2%	27	18,6%
19) Ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπάρχοντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων του.	6	4,1%	15	10,3%	54	37,2%	44	30,3%	26	17,9%

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 το 64,8% των εργαζομένων θεωρεί ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει (29,7% μερικώς), το 60% ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων (27,6% μερικώς), το 59,3% ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (27,6% μερικώς) και το 48,2% ανέφερε ότι

ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων του (37,2% μερικώς).



Σχήμα 2. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους

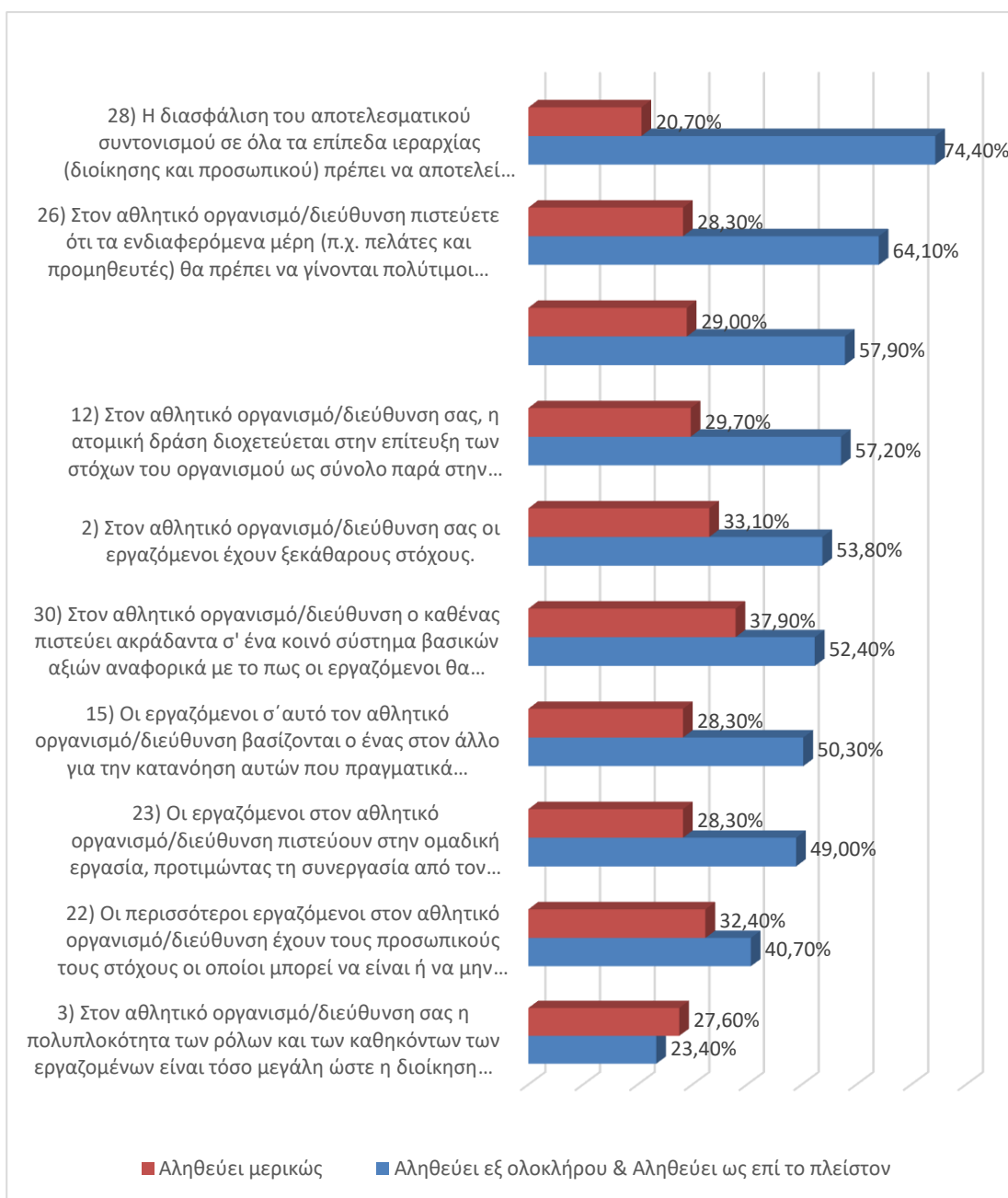
Πίνακας 4. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων

	Δεν αληθεύει		Αληθεύει ελάχιστα		Αληθεύει μερικώς		Αληθεύει ως επί το πλείστον		Αληθεύει εξ ολοκλήρου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση σας οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους.	7	4,8%	12	8,3%	48	33,1%	54	37,2%	24	16,6%
3) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση σας η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διοίκηση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο αριθμό ασάφειας.	46	31,7%	25	17,2%	40	27,6%	25	17,2%	9	6,2%
12) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση σας, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης.	2	1,4%	17	11,7%	43	29,7%	67	46,2%	16	11,0%
18) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.	6	4,1%	13	9,0%	42	29,0%	55	37,9%	29	20,0%
23) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.	8	5,5%	25	17,2%	41	28,3%	43	29,7%	28	19,3%
30) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.	3	2,1%	11	7,6%	55	37,9%	50	34,5%	26	17,9%
15) Οι εργαζόμενοι σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.	10	6,9%	21	14,5%	41	28,3%	45	31,0%	28	19,3%
22) Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.	10	6,9%	29	20,0%	47	32,4%	40	27,6%	19	13,1%

26) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.	4	2,8%	7	4,8%	41	28,3%	58	40,0%	35	24,1%
28) Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διοίκησης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διοίκησης του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης.	1	,7%	6	4,1%	30	20,7%	54	37,2%	54	37,2%

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 το 74,4% των εργαζομένων ανέφερε ότι η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διοίκησης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διοίκησης του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης (20,7% μερικώς), το 64,1% ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι (28,3%), το 57,9% ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν (29% μερικώς), το 57,2% ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση τους, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης (29,7% μερικώς), το 53,8% ανέφερε στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση τους οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους (33,1% μερικώς), το 52,4% ανέφερε στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους (37,9% μερικώς), το 50,3% ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν (28,3% μερικώς), το 49% ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό (28,3% μερικώς), το 40,7% ανέφερε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους

στόχους των άλλων (32,4% μερικώς) και το 23,4% ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση τους η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διοίκηση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο αριθμό ασάφειας (27,6% μερικώς).



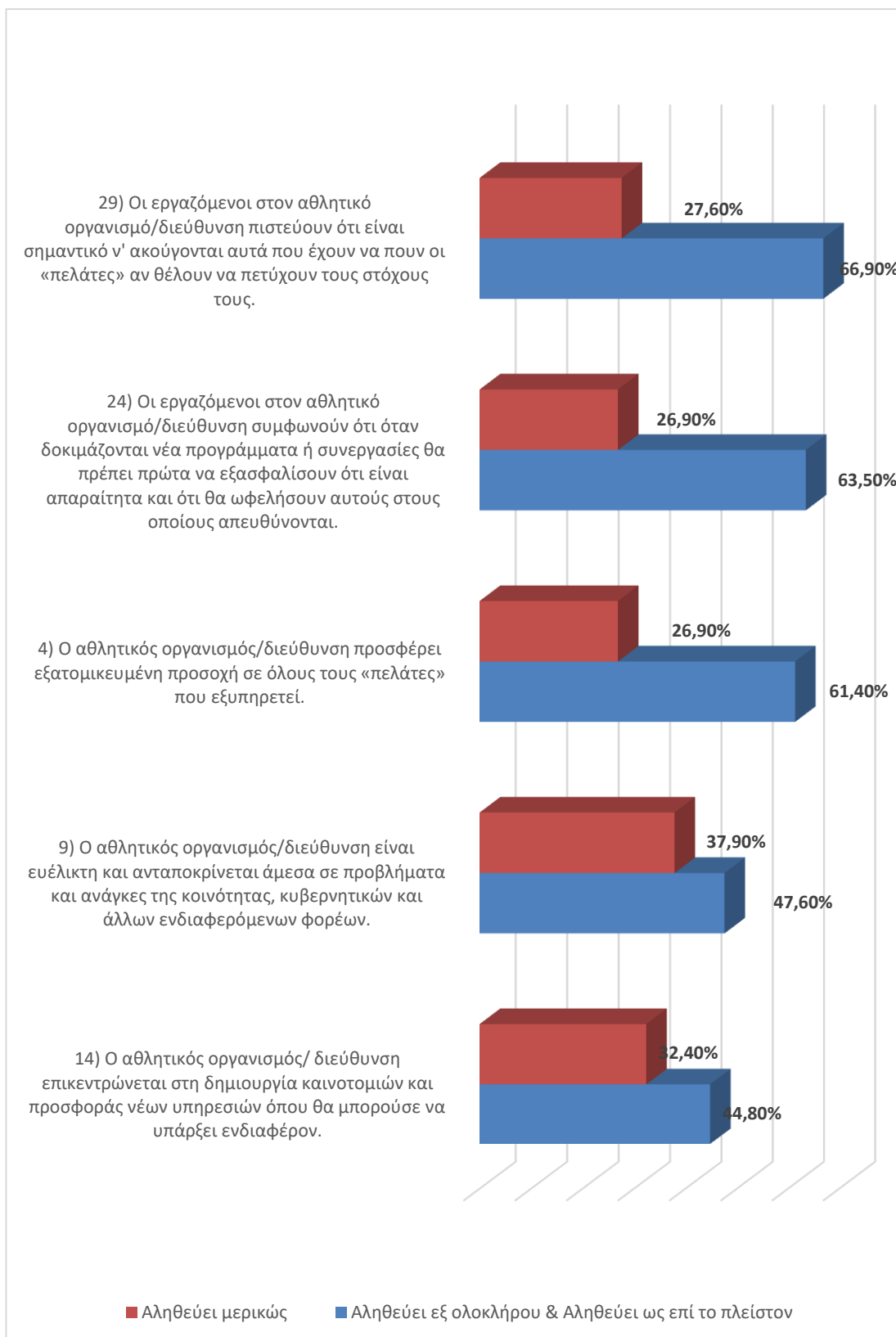
Σχήμα 3. Αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων

Πίνακας 5. Το επίπεδο κατεύθυνσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών

	Δεν αληθεύει		Αληθεύει ελάχιστα		Αληθεύει μερικώς		Αληθεύει ως επί το πλείστον		Αληθεύει εξ ολοκλήρου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4) Ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετεί.	2	1,4%	15	10,3%	39	26,9%	62	42,8%	27	18,6%
9) Ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.	4	2,8%	17	11,7%	55	37,9%	50	34,5%	19	13,1%
14) Ο αθλητικός οργανισμός/ διεύθυνση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.	12	8,3%	21	14,5%	47	32,4%	48	33,1%	17	11,7%
24) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται.	2	1,4%	12	8,3%	39	26,9%	62	42,8%	30	20,7%
29) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους.	0	,0%	8	5,5%	40	27,6%	65	44,8%	32	22,1%

Σύμφωνα με τον πίνακα 5 το 66,9% των εργαζομένων ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους (27,6% μερικώς), το 63,5% ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται (26,9% μερικώς), το 61,4% ανέφερε

ότι ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετεί (37,9% μερικώς), το 47,6% ανέφερε ότι ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων (37,9% μερικώς) και το 44,8% ανέφερε ότι ο αθλητικός οργανισμός/ διεύθυνση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον (32,4% μερικώς).



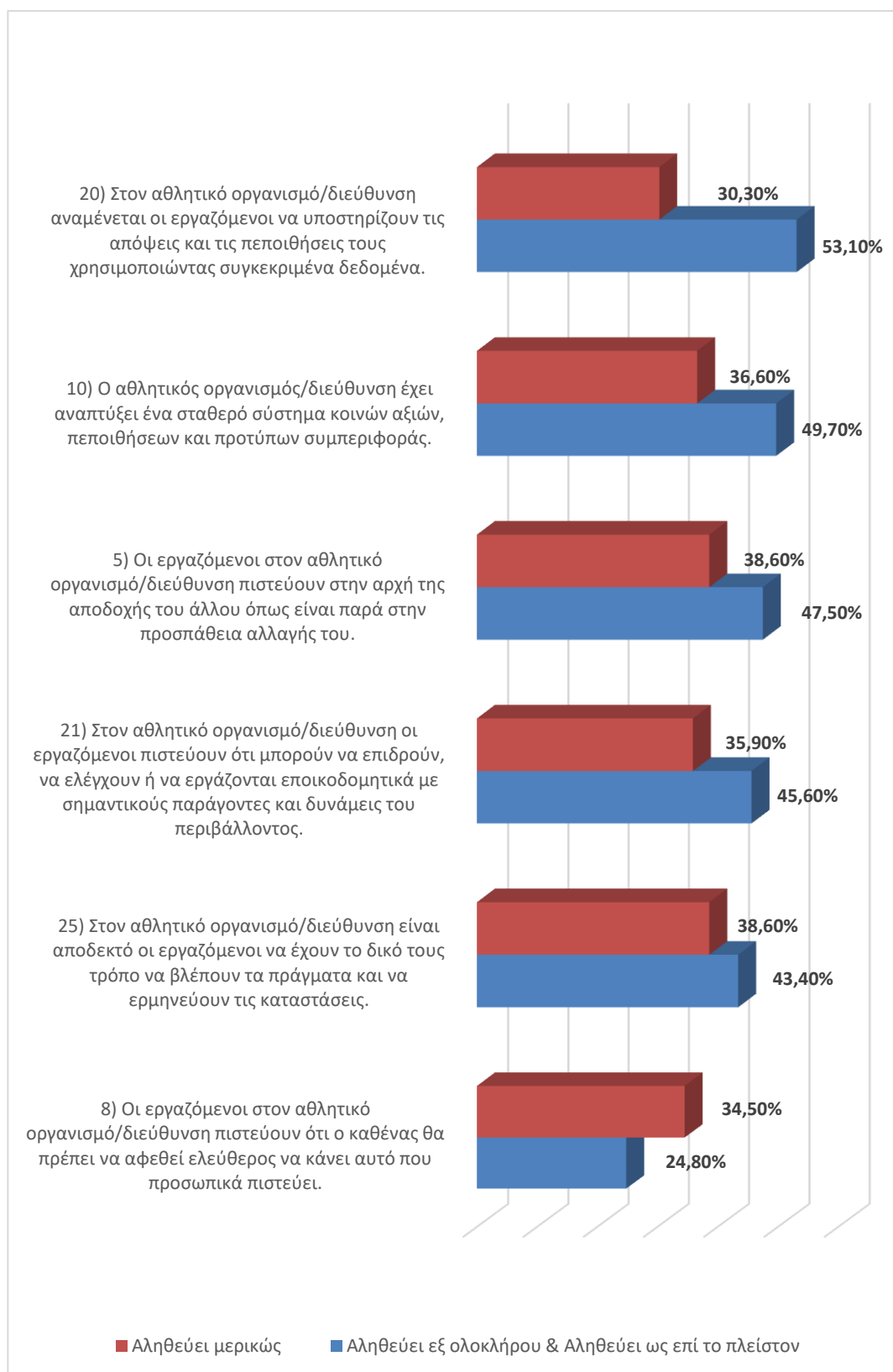
Σχήμα 4. Το επίπεδο κατεύθυνσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών

Πίνακας 6. Η δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής

	Δεν αληθεύει		Αληθεύει ελάχιστα		Αληθεύει μερικώς		Αληθεύει ως επί το πλείστον		Αληθεύει εξ ολοκλήρου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
5) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.	4	2,8%	16	11,0%	56	38,6%	54	37,2%	15	10,3%
8) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφηθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.	27	18,6%	32	22,1%	50	34,5%	26	17,9%	10	6,9%
10) Ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς.	5	3,4%	15	10,3%	53	36,6%	50	34,5%	22	15,2%
20) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα.	5	3,4%	19	13,1%	44	30,3%	56	38,6%	21	14,5%
21) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.	3	2,1%	24	16,6%	52	35,9%	53	36,6%	13	9,0%
25) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.	8	5,5%	18	12,4%	56	38,6%	54	37,2%	9	6,2%

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 το 53,1% των εργαζομένων ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα (30,3% μερικώς), το 49,7% ανέφερε ότι ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς

(36,6% μερικώς), το 47,5% ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του (38,6%μερικώς), το 45,6% ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος (35,9% μερικώς), το 43,4% ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις (38,6% μερικώς) και το 24,8% οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφηθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει (34,5% μερικώς).



Σχήμα 5. Η δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής

Πίνακας 7. Οργανωσιακή κουλτούρα, μέση τιμή(M), και τυπική απόκλιση (TA)

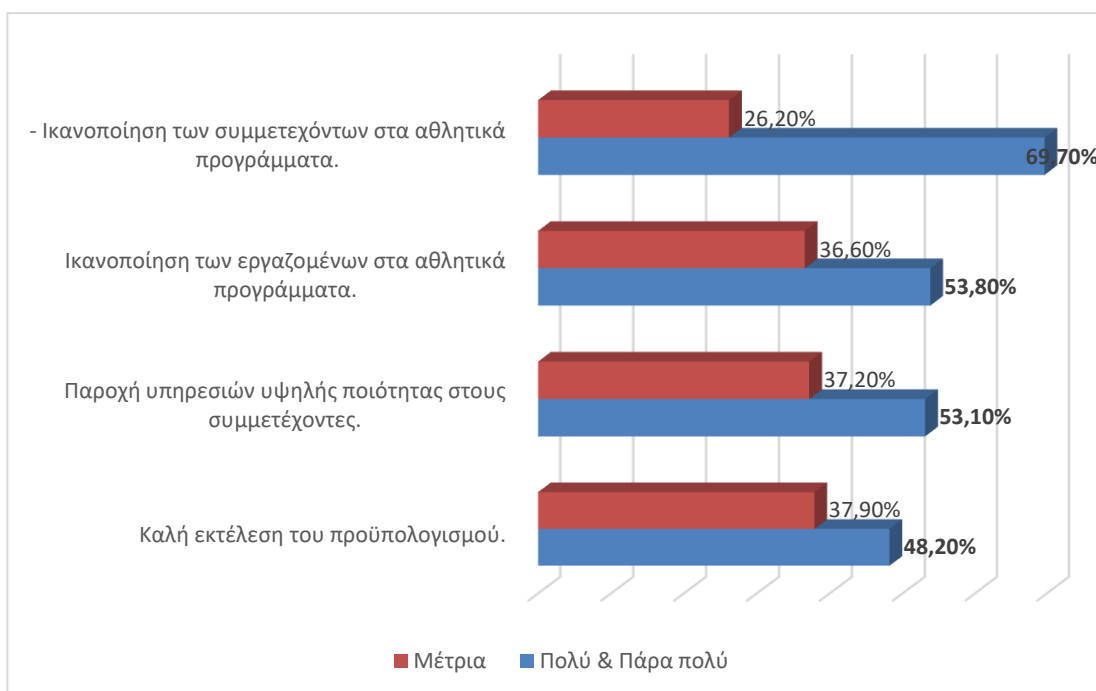
	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
Οργανωσιακή κουλτούρα	145	2,17	4,53	3,4239	,46559

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 παρατηρούμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα στους ΟΤΑ κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα (M=3,42, TA=,46).

Πίνακας 8. Ικανοποίηση από την επίδραση του Αθλητικού Οργανισμού σε σχέση με τους στόχους

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.	6	4,1%	14	9,7%	55	37,9%	55	37,9%	15	10,3%
Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες.	5	3,4%	9	6,2%	54	37,2%	56	38,6%	21	14,5%
Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.	1	,7%	5	3,4%	38	26,2%	78	53,8%	23	15,9%
Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.	4	2,8%	10	6,9%	53	36,6%	59	40,7%	19	13,1%

Σύμφωνα με τον πίνακα 8 το 69,7% των εργαζομένων ήταν ικανοποιημένο από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους ως προς την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα (26,2% μέτρια), το 53,8% ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα (36,6% μέτρια), το 53,1% από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες (37,2% μέτρια) και το 48,2% από την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού (37,9% μέτρια).



Σχήμα 6. Ικανοποίηση από την επίδοση του Αθλητικού Οργανισμού σε σχέση με τους στόχους

Πίνακας 9. Συσχετίσεις

	Οργανωσιακή κουλτούρα	Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.	Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες.	Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.	Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.
Οργανωσιακή κουλτούρα	1	,499**	,515**	,533**	,565**
Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.	,499**	1	,705**	,530**	,566**
Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες.	,515**	,705**	1	,622**	,656**
Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.	,533**	,530**	,622**	1	,693**
Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.	,565**	,566**	,656**	,693**	1

Σύμφωνα με τον πίνακα 9 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας στους ΟΤΑ και της ικανοποίησης από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους ως προς την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα $r(145)=,533$, $p=.000$., την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα $r(145)=,565$, $p=.000$., την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες προγράμματα $r(145)=,515$, $p=.000$ και το 48,2% από την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού προγράμματα $r(145)=,499$, $p=.000$..

Πίνακας 10. Προβλεπτικό μοντέλο της Οργανωτικής κουλτούρας σε σχέση με την ικανοποίηση από την επίδοση του Αθλητικού Οργανισμού σε σχέση με τους στόχους

Model		Unstandardized		Standardized		Collinearity		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,022	,160		12,656	,000		
	Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.	,088	,047	,179	1,887	,061	,481	2,080
	Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες.	,045	,053	,090	,853	,395	,386	2,593
	Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.	,119	,059	,196	2,031	,044	,467	2,142
	Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.	,138	,052	,268	2,666	,009	,429	2,329

Στον πίνακα 10 παρατηρούμε ένα γραμμικό μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική κουλτούρα και ανεξάρτητες μεταβλητές την ικανοποίηση των εργαζομένων από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους ως προς την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά

προγράμματα, την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες και το 48,2% από την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού. Το μοντέλο που προέκυψε ήταν στατιστικά σημαντικό. $F(4, 140) = 22,566$, $p = ,000$, $R^2 = ,392$. Δεν υπήρχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης σύμφωνα με τον δείκτη Durbin Watson=1,871 ούτε πρόβλημα πολυσυγραμμικότητας καθώς οι τιμές VIF ήταν μικρότερες του 10. Επιπλέον δεν υπήρχε πρόβλημα ετεροσκεδαστικότητας ενώ τα δεδομένα ακολουθούσαν την κανονική κατανομή (Παράρτημα). Με βάση το παραπάνω μοντέλο στατιστικά σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες ήταν η ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα ($\beta = ,139$, $p = ,009$) και η ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα ($\beta = ,119$, $p = ,044$).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα στους ΟΤΑ κυμαίνεται σε σχετικά μέτρια επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα βρέθηκε μέτρια αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές καθώς οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους ήταν σχετικά διχασμένοι σε θέματα όπως ότι ο συγκεκριμένος αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται, ότι όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό, η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης, στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ο οργανισμός ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις και οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις, οι οποίες του επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κλπ).

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα προέκυψε σχετικά καλή αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους καθώς οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θεώρησε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει, οι εργαζόμενοι σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων, στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα

προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων του.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα βρέθηκε σε ικανοποιητικά επίπεδα η αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων καθώς στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διοίκησης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διοίκησης του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης, στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι, οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν, στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση τους, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης, στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση τους οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους, στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους, τ οι εργαζόμενοι σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν, ότι οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό, ανέφερε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων και στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση τους η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διοίκηση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο αριθμό ασάφειας.

Ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε το επίπεδο κατεύθυνσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών βρέθηκε σε ικανοποιητικό

επίπεδο σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι πιστεύουν στην πλειοψηφία τους ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους, οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται, αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετεί, ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων και ο αθλητικός οργανισμός/ διεύθυνση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.

Ως προς το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε τη δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής η άποψη των εργαζομένων κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα για την πλειοψηφία. Πιο συγκεκριμένα η πλειοψηφία ανέφερε ότι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα, ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς (36,6% μερικώς), οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του, στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος, στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις και οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση δεν πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφηθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.

Επιπρόσθετα βρέθηκε /ότι οι εργαζόμενοι ήταν στην πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους ως προς την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα, ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα, την

παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες και την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.

Από την επαγωγική στατιστική βρέθηκε ότι έχουμε επιβεβαίωση των ερευνητικών υποθέσεων. Βρέθηκε στατιστική σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού στην καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού. Επιπλέον βρέθηκε στατιστική σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Ακόμα βρέθηκε στατιστική σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού για την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα. Επιπρόσθετα βρέθηκε στατιστική σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων για την επίδοση του οργανισμού για την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα. Όμως από τις παραπάνω τέσσερις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις προβλεπτική ικανότητα έναντι της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν μόνο οι δύο τελευταίες ανεξάρτητες μεταβλητές. Και από αυτές τις δύο την πιο σημαντική επίδραση την έχει η ικανοποίηση των εργαζομένων για την επίδοση του οργανισμού ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.

Συμπερασματικά καταλήγουμε πως η αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών έχει να κάνει με την οργάνωση, την κουλτούρα, τη δομή και τις διαδικασίες. Στην πράξη διαπιστώνουμε πως είναι εμφανής η ανάγκη για συνεχή αναπροσαρμογή των οργανισμών στα νέα δεδομένα, οικονομικά και κοινωνικά και η μεταβολή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας, οι οποίες θα προσανατολίζονται προς την καινοτομία και την βελτίωση όλων των διαδικασιών που διέπουν το δημόσιο σύστημα.

Θα πρέπει λοιπόν, έχοντας ως βασική κατεύθυνση την αποτελεσματική διοίκηση, να εφαρμόζονται νέα μοντέλα διοίκησης, τα οποία να είναι περισσότερα δεκτικά στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και στην αλλαγή, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Υιοθετώντας νέα μοντέλα οργάνωσης οι οργανισμοί θα πρέπει να εξυπηρετούν σκοπούς που κατευθύνονται προς τη συνεχή βελτίωση της των

υπηρεσιών, τη εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των «πελατών» αλλά και όλων των εμπλεκομένων. Η σύγχρονη εποχή δεν επιτρέπει στασιμότητα γι' αυτό πρέπει να γίνει βαθύτατα κατανοητό πως κλειδί για αποτελεσματικότερη διοίκηση είναι η διοίκηση της αλλαγής και της κουλτούρας καθώς και η καλύτερη αξιοποίηση και συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με γνώμονα πάντα την διατήρηση των βασικών αξιών που συγκροτούν την βάση του κοινωνικού ρόλου που πρέπει να έχει το δημόσιο σύστημα.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα: Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης μπορούν να βοηθήσουν στην γενίκευση και στην πιο ειδικευμένη έρευνα, καθότι παρουσιάζει περιορισμούς ως προς τους συμμετέχοντες σε σχέση με το συνολικό αριθμό των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής και των στελεχών τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αλεξανδρή, Κ. (2011). *Αρχές Μανατζμεντ και Μαρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*. Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη.

Βουλαλέλη, Ι. & Ξάφη, Γ. (2009). Η Διοικητική των Συγκρούσεων (Conflict Management). Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

Δημητριάδης, Σ. (2010). *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.

Κανελλόπουλος, Χ. (2000). *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: International Publishing.

Κίτσος, Χ. (2003). *Διαχείριση και Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας*. Αθήνα: Νέων Τεχνολογιών.

Μάτσας, Ι. (2000). *Από τη διασφάλιση της ποιότητας. Plant Management: Μέθοδοι*. Αθήνα: Ετήσια Έκδοση.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο/ Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντας, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.

Νικολαΐδης, Δ., (1991). *Εισαγωγή στην Επιστήμη του Σπόρτ Μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη. SALTO.

Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Μπένος

Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων*. Αθήνα: κλειδάριθμος,.

Πολύζος, Ν. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Κριτική.

Σταθακόπουλος, Β. (2001). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης.

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.

Χάτζογλου, Ν. (2010). *Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Ξένη Βιβλιογραφία

Boone, E.L. & Kurtz, L.D. (1992). *Management*. New Jersey: Mc Graw- Hill.

Cohen, L. & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J.W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*.

De Knop, P., Van Hoecke, J. & De Bosscher, V. (2004), *Quality Management in Sports Clubs*, *Sport Management Review*, vol.7, p.57- 77.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Ca: Sage

Gibbs, G. (2002). *Qualitative analysis with Nvivo*. Buckingham: Open University Press.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Jamieson, L.M. (1987). Competency- based approaches to sport management, *J. Sport Manage*, 1: 48-56.
- Jones, G. & George, G. (2003). *Contemporary Management*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C., (2004). Organisational communications: challenges for the new century. *International Communication Association, Journal of Communication*, December.
- Levin, J. R., & O'Donnell, A. M. (1999). What to do about educational research's credibility gaps? *Issues in Education*, 5(2)
- Lewis, D. (2002). Five years on—The organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 280–287.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Meggison, C.L., Mosley, C.D., & Pietry Jr, H.P. (1983). *Management, Concept and Applications*. N.Y.: Harper & Row.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Montana, J. P. & Charnov, H. B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organisational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mull, R.F., Bayless, K.G. Ross, C.M. & L.M. Jamieson (1997). *Recreational Sport Management*. USA: Human Kinetics.
- Mullin, B. (1980). Sport Management: the nature and utility of the concept. *Arena Review*, 4 (3), p.1- 11, USA.
- Pal, S. (2014). Sport Management. *International Journal of Research in engineering & social sciences*, vol. 4, Issue 4, p. 7-10.
- Parkhouse, B. (1980). Analysis of graduate professional preparation in sport management. *Athletic Administration*, 14 (2), p. 11-14,
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1985). Do you really have a global strategy?, *Harvard Business Review*, (July-August), p. 139-148.
- Schein, E. H. (1991). The role of the founder in the creation of organizational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 14–25). Beverly Hills, CA: Sage.
- Scheres, H., & Rhodes, C. (2006). Between cultures: Values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 223–236.
- Slack, T. (1997). *Understating sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tyrrell, M. W. D. (2000). Hunting and gathering in the early silicon age. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 85–99). Thousand Oaks, CA: Sage.

Wellington, J.J. (2000). *Educational Research: Contemporary Issues and Practical Approaches*. London: Continuum.

Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: Mc Graw- Hill.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: Όνομα ΟΤΑ

A) Όνομα Ο.Τ.Α. στο οποίο εργάζεστε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αθλητικός Οργανισμός Δήμου Χαλανδρίου	6	4,1	4,1	4,1
Δ.Α.Κ. Γλυφάδας	3	2,1	2,1	6,2
Δ.Ο.Π.Α.Π. Δήμου Παπάγου – Χολαργού	7	4,8	4,8	11,0
Δήμος Αιγάλεω	5	3,4	3,4	14,5
Δήμος Αλίμου - Θουκυδίδειος Ο.Π.Α.	3	2,1	2,1	16,6
Δήμος Αμαρουσίου	5	3,4	3,4	20,0
Δήμος Βύρωνα	9	6,2	6,2	26,2
Δήμος Γλυφάδας	2	1,4	1,4	27,6
Δήμος Δάφνης – Υμηττού	2	1,4	1,4	29,0
Δήμος Διονύσου	2	1,4	1,4	30,3
Δήμος Ελληνικού / Αργυρούπολης	1	,7	,7	31,0
Δήμος Ζωγράφου	3	2,1	2,1	33,1
Δήμος Κερατσινίου – Δραπετσώνας	3	2,1	2,1	35,2
Δήμος Μαραθώνα	2	1,4	1,4	36,6
Δήμος Νέας Σμύρνης	1	,7	,7	37,2
Δήμος Πεντέλης	2	1,4	1,4	38,6
Δήμος Πετρούπολης	5	3,4	3,4	42,1
Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού	2	1,4	1,4	43,4
Δήμος Χαϊδαρίου	4	2,8	2,8	46,2
Δημοτική Ενότητα Νέας Ερυθραίας / Δήμος Κηφισιάς	6	4,1	4,1	50,3
Διαρκής Επιτροπή Αντιμετώπισης της Βίας (ΔΕΑΒ)	1	,7	,7	51,0
Διεύθυνση Αθλητισμού - Δήμος Νίκαιας - Αγ.Ι.Ρέντη	8	5,5	5,5	56,6

ΚΕΠΑ Λυκόβρυσης - Πεύκης	5	3,4	3,4	60,0
Ν.Π.Δ.Δ. "ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΙΚΕΛΑΣ" Κηφισιάς	3	2,1	2,1	62,1
Ν.Π.Δ.Δ. Αθλητισμού - Πολιτισμού Δήμου Ζωγράφου	2	1,4	1,4	63,4
Ν.Π.Δ.Δ. Οργανισμός Πολιτισμού Αθλητισμού Νεολαίας Δήμου Πειραιά	4	2,8	2,8	66,2
Ο.Ν.Α.Δ.Ε.Α. – Γρηγόρης Λαμπράκης	2	1,4	1,4	67,6
Ο.Π.Α.Α ΓΙΑΝΝΗΣ ΓΑΛΛΟΣ - Δήμος Καλλιθέας	3	2,1	2,1	69,7
ΟΠΑΑΠ - Οργανισμός Προσχολικής Αγωγής - Αθλητισμού και Πρόνοιας Δήμου Περιστερίου	5	3,4	3,4	73,1
ΟΠΑΝΔΑ Δήμος Αθηναίων	5	3,4	3,4	76,6
Οργανισμός Άθλησης & Πολιτισμού Δήμου Κορυδαλλού	3	2,1	2,1	78,6
Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού & Περιβάλλοντος Δήμου Αγίου Δημητρίου	4	2,8	2,8	81,4
Π.Α.Ο. Δήμου Βριλησίων	8	5,5	5,5	86,9
ΠΑΟΔΗΛ Δήμου Ηλιούπολης	5	3,4	3,4	90,3
Πλάζ Αυλακίου	7	4,8	4,8	95,2
Πολιτιστικό & Αθλητικό Κέντρο Π. Φαλήρου	5	3,4	3,4	98,6
Πολιτιστικό & Αθλητικός Οργανισμός Δήμου Γαλατσίου	2	1,4	1,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Παράρτημα Β: Τέστ Κανονικότητας

Tests of Normality

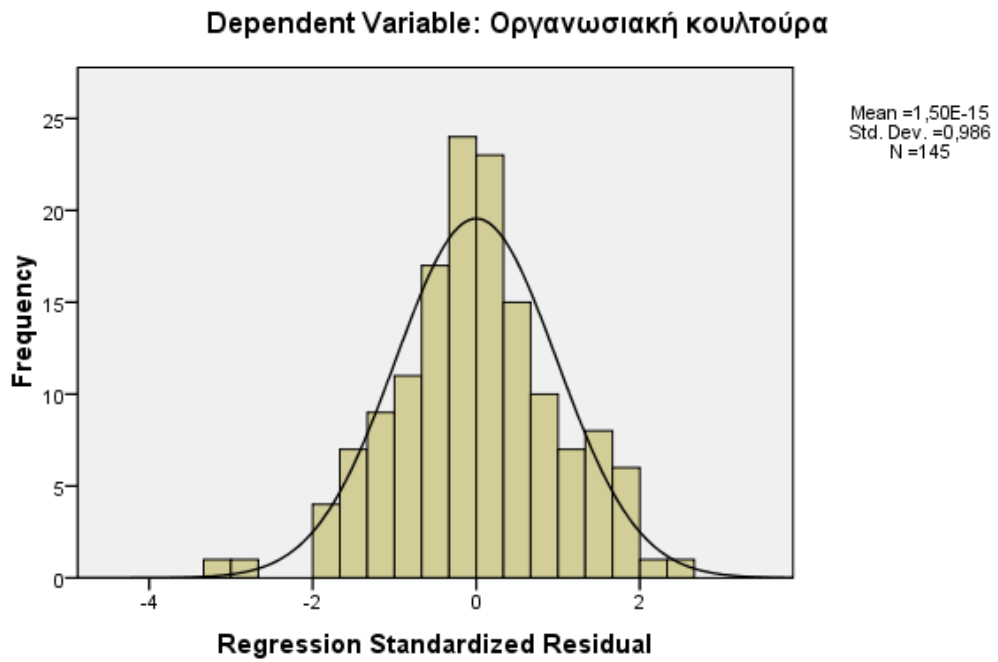
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Οργανωσιακή κουλτούρα	,067	145	,200 [*]	,989	145	,300
31i) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος/η - 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η) - Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.	,217	145	,000	,885	145	,000
31ii) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος/η - 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η) - Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες.	,218	145	,000	,877	145	,000
31iii) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος/η - 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η) - Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.	,296	145	,000	,839	145	,000
31iv) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος/η - 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος/η) - Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.	,230	145	,000	,877	145	,000

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

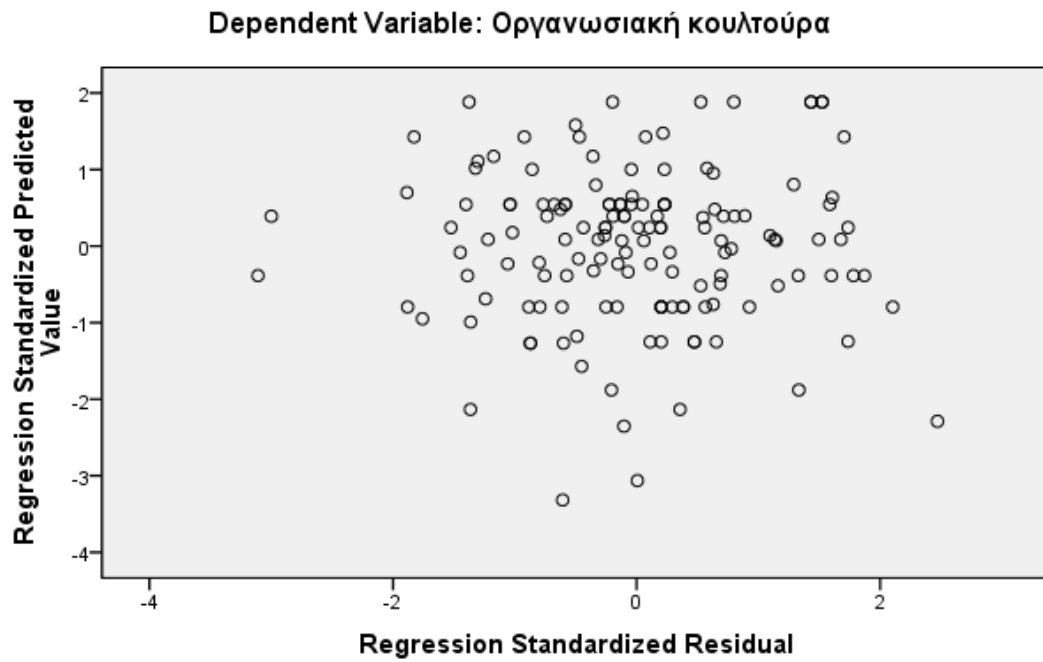
Παράρτημα Γ: Ιστόγραμμα εξαρτημένης μεταβλητής Οργανωσιακή Κουλτούρα

Histogram



Παράρτημα Δ: Διάγραμμα διασποράς Οργανωσιακής Κουλτούρας

Scatterplot



Παράρτημα Ε: Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας

Αυτό το ερωτηματολόγιο αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν οι άνθρωποι που εργάζονται στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση του Δήμου σας. Οι προτάσεις που ακολουθούν σας ζητούν να περιγράψετε, όσο καλύτερα μπορείτε, την τυπική συμπεριφορά καθώς και τις γενικότερες απόψεις που νομίζετε ότι έχουν τα άτομα που εργάζονται στο Οργανισμό/Διεύθυνση σας. Φυσικά είναι δύσκολο για κάποιον να ξέρει ακριβώς τι σκέφτονται και τι πιστεύουν οι άλλοι αναφορικά με ένα ευρύ πεδίο απόψεων και καταστάσεων, όμως ο στόχος είναι να εντοπίσουμε ένα γενικό πλαίσιο ιδεών και απόψεων που μοιράζονται τα άτομα που εργάζονται στο επαγγελματικό σας περιβάλλον και το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και τα στοιχεία όπως και η υποβολή του πρόκειται να χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της έρευνας.

Παρακαλούμε προσπαθήστε να δώσετε απαντήσεις που πιστεύετε ότι ανταποκρίνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό/διεύθυνση και όχι σε ένα μικρό τμήμα της. Χρησιμοποιείτε την ακόλουθη διαβαθμιστική κλίμακα αξιολογώντας το βαθμό αλήθειας που αντιπροσωπεύει η κάθε πρόταση σύμφωνα με την εκτίμησή σας διαγράφοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας :

- 1) Ο συγκεκριμένος αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται:

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

- 2) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση σας οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

3) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση σας η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διοίκηση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο αριθμό ασάφειας.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

4) Ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετεί.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

5) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

6) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση σας συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες του επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κλπ).

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

7) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

8) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

9) Ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

10) Ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

11) Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

12) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση σας, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

13) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

14) Ο αθλητικός οργανισμός/ διεύθυνση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

15) Οι εργαζόμενοι σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

16) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ο οργανισμός ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

17) Οι εργαζόμενοι σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

18) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

19) Ο αθλητικός οργανισμός/διεύθυνση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων του.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

20) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

21) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

22) Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

23) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

24) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

25) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

26) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

27) Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό τον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

28) Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διοίκησης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διοίκησης του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

29) Οι εργαζόμενοι στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

30) Στον αθλητικό οργανισμό/διεύθυνση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.

1	Δεν Αληθεύει	2	Αληθεύει Ελάχιστα	3	Αληθεύει Μερικώς	4	Αληθεύει ως επί το πλείστον	5	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
---	--------------	---	-------------------	---	------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

31) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού/διεύθυνσης σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1 = καθόλου ικανοποιημένος/η – 5 = πάρα πολύ ικανοποιημένος/η)

i. Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.

1	Καθόλου	2	Λίγο	3	Μέτρια	4	Πολύ	5	Πάρα πολύ
---	---------	---	------	---	--------	---	------	---	-----------

ii. Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες.

1	Καθόλου	2	Λίγο	3	Μέτρια	4	Πολύ	5	Πάρα πολύ
---	---------	---	------	---	--------	---	------	---	-----------

iii. Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.

1	Καθόλου	2	Λίγο	3	Μέτρια	4	Πολύ	5	Πάρα πολύ
---	---------	---	------	---	--------	---	------	---	-----------

iv. Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.

1	Καθόλου	2	Λίγο	3	Μέτρια	4	Πολύ	5	Πάρα πολύ
---	---------	---	------	---	--------	---	------	---	-----------

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- A) Όνομα Ο.Τ.Α. στο οποίο εργάζεστε:**
- B) Φύλο:**
- Άνδρας
- Γυναίκα
- C) Ηλικία**
- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61+
- D) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;**
- Γυμνάσιο/Λύκειο
- Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.
- Μεταπτυχιακός Τίτλος
- Άλλο
- E) Τι είδους στέλεχος είστε στον Ο.Τ.Α.;**
- Γενικός Διευθυντής
- Τμηματάρχης/Προϊστάμενος Τμήματος
- Διοικητικός Υπάλληλος
- Γραμματεία
- Γυμναστής Μόνιμος, ΙΔΑΧ
- Γυμναστής Συμβασιούχος, ΙΔΟΧ, ΓΓΑ
- Υπεύθυνος Αθλητικής Εγκατάστασης
- Άλλο

Σε περίπτωση που θέλετε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλούμε συμπληρώστε τα κάτωθι στοιχεία:

ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΥ

.....

Όνοματεπώνυμο υπευθύνου:.....

Διεύθυνση:.....

Τ.Κ.....Περιοχή.....

Τηλ. Επικοινωνίας.....