

**Στρατηγικός σχεδιασμός και καινοτομία σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς  
οργανισμούς:  
Η περίπτωση της πόλης των Ιωαννίνων**

του Γεώργιου Ράπτη

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

**Σπάρτη**

**2024**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1<sup>ος</sup> Επιβλέπων: (Κρινάνθη Γδοντέλη , Επίκουρη Καθηγήτρια)

---

2<sup>ος</sup> Επιβλέπων: (Αθανάσιος Στρίγκας , Καθηγητής)

---

3<sup>ος</sup> Επιβλέπων: (Ιωάννης Δουβής , Καθηγητής)

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

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

16 Ιουνίου 2024

Ο Δηλών

Ράπτης Γεώργιος

**Copyright © Γεώργιος Ράπτης , 2024**

**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

Γεώργιος Ράπτης : Στρατηγικός σχεδιασμός και καινοτομία σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς:

Η περίπτωση της πόλης των Ιωαννίνων

(Με την επίβλεψη της Κρινάνθης Γδοντέλη , Επίκουρης Καθηγήτριας)

Τα αθλητικά σωματεία των Ιωαννίνων προάγουν τον ερασιτεχνικό αθλητισμό και λειτουργούν ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Για να επιτύχουν τους στόχους τους, οφείλουν να χρησιμοποιούν κατάλληλες στρατηγικές και να προωθούν την καινοτομία. Η παρούσα έρευνα εξετάζει θέματα όπως είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η καινοτομία στα αθλητικά σωματεία της πόλης των Ιωαννίνων μέσα από συνεντεύξεις που απευθύνθηκαν σε μέλη των ΔΣ όλων των σωματείων. Σκοπός είναι να εντοπιστούν οι καλές διοικητικές πρακτικές, αλλά και οι αδυναμίες, προκειμένου να δοθούν λύσεις στα τυχόν προβλήματα.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις βασίστηκαν στο μοντέλο 7S της McKinsey (Strategy, Skills, Structure, Style, Systems, Staff, Super Goals) και το μοντέλο των Winand & Hoerber (2017), που αποτελείται από τις διαστάσεις: Στρατηγική (Strategy), Δεξιότητες (Skills), Δομή (Structure), Στυλ (Style), Συστήματα (Systems), Προσωπικό (Staff) και οι Υπερ-στόχοι (Super Goals), για την εξέταση του στρατηγικού σχεδιασμού και της καινοτομίας σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς.

Στην έρευνα συμμετείχαν 12 μέλη διοικητικού συμβουλίου, ένα από κάθε σωματείο και συγκεκριμένα 6 πρόεδροι, 1 αντιπρόεδρος, 3 γενικοί αρχηγοί και 2 ταμίες. Η έλλειψη χρηματοδότησης αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τα αθλητικά σωματεία, προκαλώντας δυσαρέσκεια μεταξύ των συμμετεχόντων. Παρά τη χρήση των εγκαταστάσεων ΠΕΑΚΙ, που τα σωματεία καταβάλλουν ενοίκιο, διαπιστώνονται σημαντικές ελλείψεις στις προδιαγραφές. Η επιμόρφωση των στελεχών μέσω της ΓΠΑ και του Υπουργείου Αθλητισμού δεν εφαρμόζεται πάντα, ενώ οι προσλήψεις στελεχών δεν είναι επαρκείς και φαίνεται να μην έχουν τα κατάλληλα προσόντα.. Η λήψη αποφάσεων στα ΔΣ και η προσπάθεια βελτίωσης των διοικητικών πρακτικών είναι κρίσιμες και καταβάλλονται προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση. Για τη βελτίωση της χρηματοδότησης, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν νέες πηγές εσόδων, να συνεργαστούν με ιδιωτικούς φορείς και να αξιοποιήσουν ευρωπαϊκά προγράμματα. Η αποτελεσματική διαχείριση των εγκαταστάσεων περιλαμβάνει τακτική συντήρηση, αναβάθμιση και βέλτιστη χρήση πόρων.

Η επιμόρφωση και η πρόσληψη κατάλληλων στελεχών είναι απαραίτητες, με συνεχή εκπαίδευση και προσέλκυση νέων ταλέντων. Η λήψη αποφάσεων και η βελτίωση διοικητικών πρακτικών απαιτούν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και πλαίσιο διαφάνειας και λογοδοσίας. Οι συνεργασίες και η δικτύωση με άλλους οργανισμούς προσφέρουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Τέλος, η καινοτομία είναι σημαντική για την ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών, με υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και δημιουργία κινήτρων για καινοτόμες ιδέες.

*Λέξεις κλειδιά: Αθλητικά Σωματεία , Στρατηγικός Σχεδιασμός , Καινοτομία , Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς*

## ABSTRACT

George Raptis : Strategic planning and innovation in non-profit sports organizations:

The case of the city of Ioannina

(With the supervision of Krinanthi Gdonteli, Assistant Professor)

The sports associations of Ioannina promote amateur sports and operate as non-profit organizations. To achieve their goals, they must use appropriate strategies and promote innovation. This research examines issues such as strategic planning and innovation in the sports clubs of the city of Ioannina through interviews addressed to members of the boards of all clubs. The purpose is to identify the good administrative practices, but also the weaknesses, in order to provide solutions to any problems.

The semi-structured interviews were based on McKinsey's 7S model (Strategy, Skills, Structure, Style, Systems, Staff, Super Goals) and the Winand & Hoeber (2017) model, which consists of the following dimensions: Strategy, Skills ), Structure, Style, Systems, Staff and Super Goals, to examine strategic planning and innovation in non-profit sports organizations.

12 board members participated in the survey, one from each union, namely 6 presidents, 1 vice president, 3 general leaders and 2 treasurers. Lack of funding is a major problem for sports clubs, causing dissatisfaction among participants. Despite the use of the PEAKI facilities, for which the unions pay rent, significant deficiencies in the specifications are identified. The training of executives through the GAA and the Ministry of Sports is not always implemented, while the recruitment of executives is not sufficient and appears to lack the appropriate qualifications. this direction. To improve funding, organizations can develop new sources of income, collaborate with private actors and leverage European programs. Effective facility management includes regular maintenance, upgrading and optimal use of resources. The training and recruitment of suitable executives are essential, with continuous training and attraction of new talent. Decision-making and the improvement of administrative practices require modern management methods and a framework of transparency and accountability. Partnerships and networking with other organizations offer new growth opportunities. Finally, innovation is important for the development of sports organizations, by adopting new technologies and creating incentives for innovative ideas.

*Keywords: Sports Associations, Strategic Planning, Innovation, Non-Profit Organizations.*

## **Ευχαριστίες**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα επίκουρη καθηγήτριά μου , Κρινάνθη Γδοντέλη για τη στήριξη και την καθοδήγηση που μου έδειξε όσο δουλεύαμε την εργασία , καθώς και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος .*

*Τέλος , ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και την κοπέλα μου για τη στήριξή τους , στην προσπάθεια που έκανα όλο αυτό το διάστημα .*

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	IV
ABSTRACT .....	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	IX
• Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων στην έρευνα .....	IX
• Πίνακας 2 : Καλύτερη χρηματοδότηση .....	IX
• Πίνακας 3 : Διαχείριση των εγκαταστάσεων.....	IX
• Πίνακας 4 : Η επιμόρφωση και πρόσληψη των στελεχών .....	IX
• Πίνακας 5 : Η λήψη των αποφάσεων και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών .....	IX
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σκοπός της έρευνας .....	1
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	3
2.1 Αθλητικοί Οργανισμοί.....	3
2.2 Μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί .....	3
2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	4
2.4 Στρατηγικός σχεδιασμός σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς .....	5
2.5 Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς .....	6
2.6 Καινοτομία .....	7
2.7 Η καινοτομία σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς .....	7
2.8 Η καινοτομία σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς.....	8
2.9 Περιγραφή των αθλητικών κέντρων της πόλης των Ιωαννίνων .....	9
2.10 Περιγραφή των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών της πόλης των Ιωαννίνων .....	9
2.11 Έρευνα στον στρατηγικό σχεδιασμό μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών.....	10
2.12 Ερευνητικά εργαλεία για τη διερεύνηση του στρατηγικού σχεδιασμού σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς.....	13
2.13 Έρευνα στην καινοτομία μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών.....	14
2.14 Ερευνητικά εργαλεία για τη διερεύνηση της καινοτομίας μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών .....	15
2.15 Balanced Scorecard .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΣ .....	17
3.1 Μεθοδολογία .....	17
3.2 Εγκυρότητα [Validity] .....	18
3.3 Συμμετέχοντες.....	18
3.4 Ανάλυση ερευνητικού υλικού και ερμηνεία.....	21
3.5 Θεματική ανάλυση [Thematic Analysis].....	22
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	23
ΘΕΜΑ 1 : Καλύτερη χρηματοδότηση .....	23
ΘΕΜΑ 2 : Αθλητικές εγκαταστάσεις.....	25
ΘΕΜΑ 3: Η επιμόρφωση και πρόσληψη των στελεχών .....	28
ΘΕΜΑ 4 : Η λήψη των αποφάσεων και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : .....	33
ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	33
5.1 Σύγκριση.....	33
5.2 Πρακτικές Εφαρμογές.....	39
5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	42
5.4 Συμπεράσματα .....	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	43
ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ.....	47
Παράρτημα 1.....	48



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων στην έρευνα
- Πίνακας 2 : Καλύτερη χρηματοδότηση
- Πίνακας 3 : Διαχείριση των εγκαταστάσεων
- Πίνακας 4 : Η επιμόρφωση και πρόσληψη των στελεχών
- Πίνακας 5 : Η λήψη των αποφάσεων και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημερινή εποχή θέτει συνεχώς προκλήσεις μπροστά στους οργανισμούς, καθώς πρέπει να επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική για την εφαρμογή του ιδανικού επιχειρηματικού σχεδίου. Στο σύνθετο επιχειρηματικό και υπηρεσιακό περιβάλλον, ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Για να είναι αποτελεσματικοί, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν μεθόδους που τους επιτρέπουν να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να ξεχωρίζουν στην αγορά.

Τα μέλη αθλητικών οργανισμών μπορούν να ανταγωνίζονται με επιτυχία και να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα σε συντομότερο χρονικό διάστημα και με μικρότερο κόστος όταν η διαχείριση συμπεριλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτός περιλαμβάνει τον καθορισμό του οράματος και της αποστολής, τη δημιουργία συγκεκριμένων και εφικτών στόχων, τη συνεχή ανάλυση του περιβάλλοντος, την αξιολόγηση των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού, τη διαμόρφωση συγκεκριμένων στρατηγικών δράσεων και λεπτομερών σχεδίων υλοποίησης, καθώς και τον συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση της εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένης και της αναθεώρησης των στρατηγικών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η καινοτομία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Επομένως, η αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών και η καινοτομία είναι εξίσου σημαντικές για τους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς. Στην παρούσα μελέτη, θα εξεταστεί η περίπτωση μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών στην πόλη των Ιωαννίνων. Μέσα από την ανάλυση εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και καινοτομίας, θα εξεταστούν οι κύριες πτυχές της τρέχουσας κατάστασης και θα προταθούν στρατηγικές και δράσεις για τη βελτίωση της διοίκησης των οργανισμών στο μέλλον.

### 1.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να εντοπίσει τον στρατηγικό σχεδιασμό και την καινοτομία των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών στην πόλη των Ιωαννίνων. Θα χρησιμοποιηθεί το ερευνητικό εργαλείο 7S της εταιρείας McKinsey που δημιουργήθηκε από τους Robert H. Waterman, Jr. και Tom Peters , το οποίο αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία μια επιχείρησης στην αγορά .

Μέσω της προσπάθειας εντοπισμού του στρατηγικού σχεδιασμού και της καινοτομίας , τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προκειμένου να δοθούν κατευθύνσεις σε οργανισμούς που σχεδιάζουν και υλοποιούν τέτοιου είδους καινοτομίες , ώστε να βελτιωθούν και να γίνουν πιο παραγωγικοί στο μέλλον .

## **1.2 Ερευνητικά ερωτήματα**

- Οι αθλητικοί οργανισμοί ακολουθούν τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού;
- Οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν εντάξει στοιχεία καινοτομίας στις διοικητικές πρακτικές;
- Υπάρχουν στοιχεία καινοτομίας στη διαχείριση των εγκαταστάσεων;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1 Αθλητικοί Οργανισμοί

Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι ενώσεις ή ομοσπονδίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του αθλητισμού και έχουν ως στόχο την προώθηση, οργάνωση και ανάπτυξη του αθλητισμού. Αναλόγως του τύπου τους, οι αθλητικοί οργανισμοί μπορεί να εκπροσωπούν επαγγελματικούς αθλητές, ερασιτέχνες αθλητές, συλλόγους, εθνικές ομοσπονδίες ή διεθνείς αθλητικές ομοσπονδίες.( <http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=7867> ).Ορισμένες από τις κύριες λειτουργίες και αρμοδιότητες των αθλητικών οργανισμών περιλαμβάνουν:

**Οργάνωση Αθλητικών Εκδηλώσεων:** Οργανώνουν διάφορες αθλητικές εκδηλώσεις, όπως πρωταθλήματα, τουρνουά και άλλες διοργανώσεις.

**Ανάπτυξη του Αθλητισμού:** Εργάζονται για την προώθηση του αθλητισμού και την αύξηση του ενδιαφέροντος του κοινού για τη συμμετοχή σε δραστηριότητες άθλησης.

**Εκπαίδευση και Κατάρτιση:** Παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για αθλητές, προπονητές και διοικητικό προσωπικό.

**Βοηθητικές Υπηρεσίες για Αθλητές:** Παρέχουν υπηρεσίες που υποστηρίζουν την υγεία, την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των αθλητών.

**Διαχείριση Κανονισμών:** Θεσπίζουν και επιβάλλουν τους κανόνες του αθλήματος για τη διασφάλιση της ασφάλειας, της διαφάνειας και της ισονομίας.

**Συμμετοχή σε Διεθνείς Δραστηριότητες:** Συνεργάζονται με διεθνείς αθλητικούς οργανισμούς και εκπροσωπούν τη χώρα τους σε διεθνείς αθλητικές διοργανώσεις. ( ΝΕΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ ΑΡΘΡΟ 1 <http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=5236> )

### 2.2 Μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί

Οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί είναι οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του αθλητισμού και δεν έχουν ως κύριο σκοπό την επίτευξη οικονομικού κέρδους. Αντίθετα, επιδιώκουν να προωθήσουν τον αθλητισμό, να παρέχουν υπηρεσίες στην κοινότητα, να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε φυσικές δραστηριότητες και να υποστηρίξουν κοινωνικούς σκοπούς (do Adro & Leitão, 2020).

Οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί μπορεί να περιλαμβάνουν:

Σωματεία και Συλλόγους: Τοπικά αθλητικά σωματεία ή σύλλογοι που παρέχουν ευκαιρίες στους ανθρώπους να συμμετέχουν σε διάφορα αθλήματα χωρίς την πρόθεση της κερδοσκοπίας.

Ερασιτεχνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες: Ομοσπονδίες που επιβλέπουν τον αμειβόμενο αθλητισμό σε επίπεδο κοινότητας ή περιφέρειας, προωθώντας τη συμμετοχή και την ανάπτυξη των αθλητικών.

Κοινωνικές Οργανώσεις με Αθλητικό Χαρακτήρα: Οργανώσεις που χρησιμοποιούν τον αθλητισμό για την επίτευξη κοινωνικών στόχων, όπως η ενίσχυση της υγείας, η εκπαίδευση ή η κοινωνική ένταξη.

Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Πανεπιστήμια και σχολεία που παρέχουν αθλητικές δραστηριότητες και προάγουν τη φυσική δραστηριότητα χωρίς κερδοσκοπικούς σκοπούς.

Φιλανθρωπικοί Οργανισμοί: Οργανισμοί που χρησιμοποιούν τον αθλητισμό για τη συγκέντρωση κεφαλαίων και την υποστήριξη φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών. (Hoye et al., 2015)

### **2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας συστηματικός και διαδικαστικός τρόπος προσέγγισης του μέλλοντος που χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς για τον καθορισμό των στόχων τους, τη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση σχεδίων που θα τους επιτρέψουν να επιτύχουν την επιθυμητή τους θέση στο μέλλον (Στρατηγική των Επιχειρήσεων Παπαδάκης 2016). Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που καλύπτει διάφορες πτυχές, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης του περιβάλλοντος, του κλάδου, των ανταγωνιστών και των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών.

Οι κύριοι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν:

Καθορισμός Στόχων: Ο καθορισμός συγκεκριμένων και μέτριων στόχων που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση ή ο οργανισμός σε έναν καθορισμένο χρονικό ορίζοντα.

Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Η αναγνώριση των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ανάπτυξη Στρατηγικών Επιλογών: Η επιλογή των καλύτερων στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων, λαμβάνοντας υπόψη τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες.

Εκτέλεση Σχεδίων: Η υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών μέσω σχεδιασμένων δράσεων και πόρων.

Αξιολόγηση και Επανεξέταση: Η συνεχής αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και η προσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. (Allison & Kaye, 2011 Bryson, 2011 Golensky & Hager, 2020 Kriemadis & Theakou, 2007 , Papadimitriou, 2005)

#### **2.4 Στρατηγικός σχεδιασμός σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αποτελεί κρίσιμο στάδιο για την επίτευξη των στόχων και των αποστολών τους. Ενώ οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν επιδιώκουν την κερδοσκοπία, ο σχεδιασμός τους πρέπει να είναι συνεκτικός, προσαρμοσμένος στο περιβάλλον τους και συμβατός με τις αξίες τους. Εδώ είναι κάποιες βασικές αρχές και στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς:

**Καθορισμός Αποστολής και Προοπτικής (Mission and Vision):** Ο πρώτος σταθμός είναι η καθορισμός της αποστολής του οργανισμού (το γιατί υπάρχει) και της προοπτικής του (πώς βλέπει τον εαυτό του στο μέλλον).

**Ανάλυση του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος:** Πρέπει να γίνει λεπτομερής ανάλυση των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών του οργανισμού, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

**Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων:** Με βάση την ανάλυση του περιβάλλοντος, θα πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένοι στρατηγικοί στόχοι που θα καταλήγουν στην εκπλήρωση της αποστολής.

**Κατάρτιση Δράσεων και Σχεδίων Δράσης:** Πρέπει να αναπτυχθούν σχέδια δράσης που θα επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν προγράμματα, εκστρατείες, συνεργασίες, κ.ά.

**Καθορισμός Πόρων:** Πρέπει να καθοριστούν οι αναγκαίοι πόροι για την υλοποίηση των στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού, των οικονομικών πόρων και των εξωτερικών συνεργασιών.

**Παρακολούθηση και Αξιολόγηση:** Η συνεχής παρακολούθηση της εκτέλεσης των σχεδίων, με τη συγκέντρωση δεδομένων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, είναι καίρια για τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών, ανά περίπτωση.

**Συμμετοχή και Ενημέρωση των Συνδεδεμένων:** Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων (stakeholders) και η ενημέρωσή τους είναι σημαντική για την αποδοχή και την επιτυχία των στρατηγικών. (Chappelet, 2011) (Kriemadis & Theakou, 2007)

## 2.5 Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς απαιτεί μια προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη την ιδιαίτερη φύση και τους στόχους αυτών των οργανισμών.

Οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί εστιάζονται συνήθως στην προώθηση της υγείας, της φυσικής δραστηριότητας, της κοινωνικής συνοχής, και της εκπαίδευσης, προσφέροντας υπηρεσίες στην κοινότητα. (Journal of Process Management – New Technologies International Radovan Πιό, 2013)

Εδώ είναι μερικά βασικά στάδια και αρχές για τον στρατηγικό σχεδιασμό σε αυτούς τους οργανισμούς:

**Καθορισμός Αποστολής και Στόχων:** Ο καθορισμός της αποστολής (mission) είναι ουσιώδης. Πρέπει να καθοριστούν σαφείς, μετρήσιμοι και επιτεύξιμοι στόχοι που σχετίζονται με τους σκοπούς του οργανισμού.

**Ανάλυση του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος:** Αναλύονται οι δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές (SWOT analysis) που επηρεάζουν τον οργανισμό.

**Συμμετοχική Διαδικασία:** Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των μελών, των υπαλλήλων και της κοινότητας, είναι σημαντική για την αποδοχή και την αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδιασμού.

**Καθορισμός Στρατηγικών Προτεραιοτήτων:** Επιλογή των στρατηγικών προτεραιοτήτων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.

**Σχεδιασμός Προγραμμάτων και Δράσεων:** Δημιουργία σχεδίων δράσης που θα υλοποιήσουν τις επιλεγμένες στρατηγικές.

**Χρηματοδότηση και Προσέλκυση Πόρων:** Αναζήτηση πόρων για την υλοποίηση των στρατηγικών, περιλαμβανομένων των δωρεών, επιχορηγήσεων, και εταιρικών συνεργασιών.

**Αξιολόγηση και Προσαρμογή:** Συνεχής αξιολόγηση της προόδου και προσαρμογή των σχεδίων όταν απαιτείται. (Allison & Kaye, 20; Bryson, 2011; Golensky & Hager, 2020; Kriemadis & Theakou, 2007, Papadimitriou, 2005 )

Gratton, P. C. (2018). Organization Development and Strategic Planning for Non-Profit Organizations. Organization Development Journal, 36(2).

## **2.6 Καινοτομία**

Η καινοτομία αποτελεί μια κρίσιμη έννοια για οργανισμούς, είτε αυτοί είναι επιχειρήσεις, είτε μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, είτε κυβερνητικές οντότητες. Η καινοτομία αναφέρεται στη δημιουργία και την υιοθέτηση νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών που οδηγούν σε αξιοσημείωτες αλλαγές και βελτιώσεις. (Winand & Hoeber, L. 2017).

Ακολουθός είναι ορισμένες βασικές πτυχές της καινοτομίας σε οργανισμούς:

**Δημιουργική Διαδικασία:** Η καινοτομία συχνά ξεκινά από την δημιουργική διαδικασία, που συμπεριλαμβάνει την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και την ανάπτυξη νέων ιδεών.

**Εφαρμογή Νέων Ιδεών:** Η πραγματοποίηση της καινοτομίας σημαίνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων ιδεών ή τεχνολογιών για την επίλυση προβλημάτων ή τη βελτίωση υπαρχουσών καταστάσεων.

**Αλλαγή και Πρόοδος:** Η καινοτομία οδηγεί σε αλλαγές και πρόοδο σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών, και του μοντέλου επιχειρηματικότητας.

**Ευελιξία και Προσαρμογή:** Οι οργανισμοί που υιοθετούν την καινοτομία είναι ευέλικτοι και έτοιμοι να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες και αλλαγές στο περιβάλλον.

**Συνεργασία και Επικοινωνία:** Η επιτυχημένη καινοτομία απαιτεί συνεργασία και ανοικτή επικοινωνία εντός του οργανισμού και, σε ορισμένες περιπτώσεις, με εξωτερικούς φορείς.

**Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** Η δημιουργία καινοτομιών απαιτεί καινοτόμους ανθρώπους. Οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού τους.

**Ανοιχτότητα στην Αποτυχία:** Η καινοτομία συχνά σημαίνει πειραματισμό και δοκιμές. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι ανοιχτοί στο να δεχτούν την αποτυχία ως ένα μέρος της διαδικασίας μάθησης και βελτίωσης.

## **2.7 Η καινοτομία σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς**

Η καινοτομία σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη των αποστολών τους και την αύξηση του κοινωνικού τους αντίκτυπου. Ενώ οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί εστιάζονται συχνά σε θέματα όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η προστασία του περιβάλλοντος και άλλα κοινωνικά ζητήματα, η καινοτομία μπορεί να τους επιτρέψει να επιτύχουν τους στόχους τους με πιο αποτελεσματικό και καινοτόμο τρόπο. (do Adro & Leitão, 2020).



Εδώ είναι ορισμένοι τρόποι με τους οποίους οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν την καινοτομία:

**Δημιουργία Νέων Προγραμμάτων και Υπηρεσιών:** Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν καινοτόμα προγράμματα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινότητας που εξυπηρετούν.

**Εφαρμογή Νέων Μοντέλων Χρηματοδότησης:** Η καινοτομία στη χρηματοδότηση, όπως τα κοινωνικά ομόλογα, οι κοινοτικές χρηματοδοτήσεις και άλλα, μπορεί να βοηθήσει στην εξασφάλιση πόρων για νέα προγράμματα και έργα.

**Καινοτόμες Εκπαιδευτικές Προσεγγίσεις:** Οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν καινοτόμες μεθόδους εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης που να ενισχύουν την επίδρασή τους.

**Χρήση Τεχνολογίας για το Κοινό Καλό:** Η χρήση τεχνολογίας για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, όπως η ψηφιακή υγεία, μπορεί να αποτελέσει έναν καινοτόμο τρόπο παροχής υπηρεσιών.

**Συνεργασία με Αλληπάλληλους Φορείς:** Η συνεργασία με άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, επιχειρήσεις και κυβερνητικούς φορείς μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες λύσεις.

**Κοινωνική Επιχειρηματικότητα:** Η προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και η υποστήριξη καινοτόμων κοινωνικών επιχειρήσεων αποτελούν μια προσέγγιση καινοτομίας.

(Ζαμπετάκης, 2007) (Social entrepreneurship and social innovation: looking inside the box and moving out of it - Francisco do Adro and Cristina Fernandes 2022).

## **2.8 Η καινοτομία σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς**

Η καινοτομία σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των οργανισμών αυτών και στην επίτευξη των κοινωνικών τους στόχων.

Ενώ οι αθλητικοί οργανισμοί στοχεύουν συνήθως στην προώθηση της φυσικής δραστηριότητας, της ψυχοκοινωνικής ευημερίας και των αξιών της κοινότητας, η καινοτομία μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την επίδρασή τους. (Winand et al., 2013) Εδώ είναι μερικοί τρόποι με τους οποίους οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν καινοτόμες προσεγγίσεις:

Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Προωθητικές Εκδηλώσεις: Δημιουργία καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προάγουν την υγεία, την ευεξία και τις αθλητικές δραστηριότητες. Η διοργάνωση προωθητικών εκδηλώσεων μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή της κοινότητας.

Ψηφιακή Τεχνολογία για την Αθλητική Κοινότητα: Εφαρμογή νέων τεχνολογικών λύσεων, όπως εφαρμογές και διαδικτυακές πλατφόρμες, για τη συνδεσιμότητα των αθλητών, των προπονητών και των φίλων του αθλητισμού.

Κοινωνική Ευθύνη και Αειφορία: Η ενσωμάτωση αρχών κοινωνικής ευθύνης και αειφορίας στις δραστηριότητες των οργανισμών μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες προσεγγίσεις για τη βελτίωση του περιβάλλοντος και την υποστήριξη της κοινότητας.

Αθλητική Επιστημονική Έρευνα: Η χρήση της επιστημονικής έρευνας στον αθλητισμό μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες μεθόδους εκπαίδευσης, αποκατάστασης και προπόνησης.

Κοινοτική Συμμετοχή: Ενθάρρυνση της συμμετοχής της κοινότητας στον σχεδιασμό και την υλοποίηση αθλητικών εκδηλώσεων και προγραμμάτων.

Συνεργασία με Επιχειρήσεις και Εταιρικούς Συνεργάτες: Η συνεργασία με επιχειρήσεις και εταιρικούς συνεργάτες μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες λύσεις και χρηματοδότηση για αθλητικά έργα. (Winand & L. Hoerber, 2017) (The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness - Vahid Delshab, Mathieu Winand, Saeed Sadeghi Boroujerdi, Larena Hoeberec and Abed Mahmoudiana 2022)

## **2.9 Περιγραφή των αθλητικών κέντρων της πόλης των Ιωαννίνων**

Τα αθλητικά κέντρα στα Ιωάννινα απαρτίζονται από το Πανηπειρωτικό Αθλητικό Κέντρο Ανατολής , το Πρώην Ε.Α.Ν.Κ.Ι. στη Λιμνοπούλα , το Κολυμβητήριο και το Εθνικό Στάδιο Ιωαννίνων Ζωσιμάδες.

## **2.10 Περιγραφή των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών της πόλης των Ιωαννίνων**

Οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί στην πόλη των Ιωαννίνων αποτελούνται από:

- Α.Σ. Νικηφόρος Ανατολής (Τζούντο) , Αθλητική Ένωση Σελλών Ιωαννίνων (Πάλη) , Ακαδημία Αντισφαίρισης Ιωαννίνων , Ακαδημία Ποδοσφαίρου Τίγρεις , ΠΑΕ ΠΑΣ Γιάννινα 1966 ,

Πρωτοπόρος Ο.Μ.Α. Ηπείρου (Τοξοβολία) , ΣΕΓΑΣ , ΣΚΑΙ Ενόργανη – Ρυθμική , ΣΚΑΙ Στίβος , Στίβος Α.Ο. Σπάρτακος Ιωαννίνων

- Ι.Β.Σ. , Judo Α.Ο. Σπάρτακος Ιωαννίνων , Α.Γ.Σ.Ι. Basket , Α.Γ.Σ.Ι. Volley , Α.Ο. Ιωαννίνων , Α.Ο. Ηρακλής , Α.Σ. Απείθαρχος Ιωαννίνων , Α.Σ. Ελπίδα , Α.Σ. Ένωση Πυγμάχων Ιωαννίνων , Άρση βαρών Α.Ο. Σπάρτακος Ιωαννίνων , Γιάννενα Α.Σ. , Θρύλος Ιωαννίνων , Όμιλος Θαλασσιού Σκι ΠΑΜΒΩΤΙΣ , ΠΑΣ Γιάννινα Μπάσκετ , Σπάρτακος , Φ.Ε. Ιωαννίνων

- Α. Ο. Νηρέας Ιωαννίνων , Α.Ο. Ποσειδών Ιωαννίνων , Α.Σ Ολυμπιάδα Ιωαννίνων , Άλμπατρος Ιωαννίνων , Κολυμβητικός Όμιλος Ιωαννίνων , ΠΑΣ Γιάννινα - Κολύμβηση , Πύρρος Ιωαννίνων – Water Polo

- ΑΓΣΙ Στίβος , ΕΚΑ Δωδώνης Στίβος ( peaki.gr )

## **2.11 Έρευνα στον στρατηγικό σχεδιασμό μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών**

**Sakkaew, P. (2021). Development of Marine Tourism and Sport Center Model in Thailand. Journal of Health, Physical Education and Recreation, 47(2), 72-85.**

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί έρευνες που πραγματεύονται ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς. Στην έρευνα του Sakkaew (2021) διερευνήθηκε η ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού και αθλητικού κέντρου στην Ταϊλάνδη. Σκοπός αυτής της μελέτης ήταν η έρευνα τριών βασικών στόχων. Να μελετήσει τη γενική κατάσταση της ανάπτυξης του μοντέλου θαλάσσιου τουρισμού και αθλητικών κέντρων στην Ταϊλάνδη, να μελετήσει την ανάπτυξη του μοντέλου θαλάσσιου τουρισμού και αθλητικών κέντρων στην Ταϊλάνδη και να μελετήσει και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης του μοντέλου θαλάσσιου τουρισμού και αθλητικών κέντρων στην Ταϊλάνδη. Η έρευνα διεξήχθη με τη συλλογή δεδομένων από ιδρυτές θαλάσσιου αθλητικού τουρισμού, επαγγελματίες θαλάσσιων σπορ και τουρίστες θαλάσσιων σπορ. Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων αποτελούνταν από ημιδομημένες συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, αξιολόγηση αποτελεσματικότητας, ποιοτική ανάλυση δεδομένων με χρήση ανάλυσης περιεχομένου και ποσοτική ανάλυση δεδομένων με βάση τον υπολογισμένο μέσο όρο και την τυπική απόκλιση.

Τα αποτελέσματα της μελέτης για την ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού και του μοντέλου αθλητικών κέντρων στην Ταϊλάνδη διαπίστωσαν ότι οι γενικές συνθήκες διακρίνονταν από προορισμούς θαλάσσιου αθλητικού τουρισμού.

Η διοργάνωση θαλάσσιων αθλητικών δραστηριοτήτων με παραδοσιακούς αγώνες μεγάλων σκαφών ήταν σύμφωνα με το McKinney Framework (McKinney 7-S Πλαίσιο), το οποίο αποτελούνταν από Στρατηγική (= 4,18), Δομή (= 4,36), Σύστημα (= 4,35), Προσωπικό (= 4,45), Ικανότητα (= 4,43), Στυλ (= 4,34) και Κοινόχρηστες αξίες (= 4,16). Επιπλέον, η αξιολόγηση της χρησιμότητας είχε τη μεγαλύτερη βαρύτητα, ακολουθούμενη από την αξιολόγηση της πιθανότητας, της ορθότητας και της καταλληλότητας αντίστοιχα.

**Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. *Choregia*, 3(2).**

Η παρούσα μελέτη εξέτασε την ανάπτυξη μοντέλων στρατηγικού σχεδιασμού σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στον τομέα του αθλητισμού. Το επίκεντρο ήταν να εξεταστεί ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν αθλητικό οργανισμό, την BCRU, η οποία είναι το διοικητικό όργανο για το άθλημα του ράγκμπι στην επαρχία της Βρετανικής Κολομβίας, στον Καναδά. Εξετάζοντας το φάσμα των εναλλακτικών επιλογών από τις οποίες οι αθλητικοί οργανισμοί θα μπορούσαν να επιλέξουν μια προσέγγιση και να αρχίσουν να αναπτύσσουν το δικό τους μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού, το άρθρο προσπάθησε να προσδιορίσει την ενσωμάτωση των διαφόρων μοντέλων στρατηγικού σχεδιασμού.

Υπάρχουν διάφορες προοπτικές, μοντέλα και προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο τρόπος ανάπτυξης ενός στρατηγικού σχεδίου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η τάση της ηγεσίας του οργανισμού, η κουλτούρα του οργανισμού, η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος του οργανισμού, το μέγεθος του οργανισμού, η εμπειρία των σχεδιαστών και άλλοι παράγοντες (McNamara, 2000).

Όπως αναφέραμε, υπάρχει μια ποικιλία μοντέλων στρατηγικού σχεδιασμού, όπως ο "βασικός" στρατηγικός σχεδιασμός, ο βασισμένος σε στόχους, η ευθυγράμμιση, το σενάριο και το οργανικό μοντέλο.

Ωστόσο, στην προσπάθεια να επιτευχθεί καλύτερη προσαρμογή μεταξύ των μοντέλων και των οργανισμών του δημόσιου τομέα, τα μοντέλα είναι αυτά που πρέπει να προσαρμοστούν και όχι να διαστρεβλωθεί η πραγματικότητα των πραγματικών οργανισμών (Poister and Streib, 2005).

Η BCRU ανέπτυξε το δικό της μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού, επιλέγοντας ως επί το πλείστον τα μοντέλα "βασικού" στρατηγικού σχεδιασμού και σχεδιασμού με βάση τα ζητήματα (ή τους στόχους) και τροποποιώντας τα ανάλογα με τις διαδικασίες και τις δραστηριότητές της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι σημαντικός και πιθανώς θα αποτελέσει μέρος του τυπικού ρεπερτορίου των σχεδιαστών δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Είναι σημαντικό, φυσικά, οι σχεδιαστές να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί όσον αφορά τον τρόπο που ασχολούνται με τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς κάθε κατάσταση είναι τουλάχιστον κάπως διαφορετική και ο σχεδιασμός μπορεί να είναι αποτελεσματικός μόνο εάν είναι προσαρμοσμένος στην ειδική κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται (Ring και Perry, 1985). Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός τείνει να συνδυάζει τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων, είναι λογικό να θεωρούμε τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ως στρατηγικούς σχεδιαστές και τους στρατηγικούς σχεδιαστές ως διευκολυντές της λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες των οργανισμών και των κοινοτήτων (Taylor, 1984).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά. Φαίνεται να υπάρχει συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τομέα αυτό και περαιτέρω μελέτες θα μπορούσαν να αποδειχθούν επωφελείς. Περαιτέρω έρευνες θα πρέπει να διερευνήσουν μια σειρά από θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα προκειμένου να ενισχύσουν τη γνώση και την πρακτική του στρατηγικού σχεδιασμού για τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στον τομέα του αθλητισμού.

Ειδικότερα, τα πιο λεπτομερή μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να προσδιορίζουν τους βασικούς παράγοντες κατάστασης που διέπουν τη χρήση τους (Checkoway, 1986).

Συμπερασματικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι ένα στατικό προϊόν που, αφού οριστεί, παραμένει αμετάβλητο καθ' όλη τη διάρκεια της εφαρμογής του. Πρόκειται για μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία προσπαθεί να προσαρμοστεί στις συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον (Stopford, 2001).

Οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν το δικό τους μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού, συχνά επιλέγοντας ένα μοντέλο ή ένα συνδυασμό μοντέλων σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες.

## **2.12 Ερευνητικά εργαλεία για τη διερεύνηση του στρατηγικού σχεδιασμού σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς**

Για τη διερεύνηση του στρατηγικού σχεδιασμού έχουν αναπτυχθεί μοντέλα όπως το μοντέλο 7S της εταιρείας McKinsey που δημιουργήθηκε από τους Robert H. Waterman, Jr. και Tom Peters, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία μια επιχείρησης στην αγορά είναι συνάρτηση επτά παραγόντων.

Το μοντέλο αποτελείται από 7 διαστάσεις. Συγκεκριμένα:

1. Στρατηγική (Strategy): Αναφέρεται σε εκείνες τις επιλογές δράσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης στην αγορά που στόχο έχουν τη διαφοροποίησή της από τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά στάδια: 1<sup>ο</sup> το στάδιο του σχεδιασμού και 2<sup>ο</sup> το στάδιο της υλοποίησης του σχεδίου δράσης μιας επιχείρησης. Μέσω της στρατηγικής μια επιχείρηση λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της αποσκοπώντας σε κάποιο πλεονέκτημα που, σε βάθος χρόνου, ενισχύει την κερδοφορία της.

2. Οργανωτική δομή (Structure): αναφέρεται στη μορφή της οργάνωσης, τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων αλλά και τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ αυτών των επιπέδων.

3. Συστήματα (Systems): αναφέρεται σε συστήματα (πληροφοριακού χαρακτήρα) αλλά και διαδικασίες που αφορούν στη διαχείριση των πληροφοριών, τη διοίκηση των ανθρώπων και τις ροές των εργασιών.

4. Ικανότητες (Skills): αναφέρεται στις ικανότητες που αφορούν στο τι γνωρίζουν και τι μπορούν να κάνουν τα άτομα ως μονάδες αλλά και ως ομάδες, στο πλαίσιο της συνεργασίας τους με άλλους εργαζόμενους, με σκοπό την επίτευξη τακτικών και στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

5. Προσωπικό (Staff): αναφέρεται στις θέσεις και στην ποιότητα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (δηλαδή των εργαζομένων σε μια επιχείρηση), μέσω της οποίας (ποιότητας) εξασφαλίζεται η συνεχής ανάπτυξη, η παρακίνηση αλλά και εκείνες οι στάσεις και νοοτροπίες που ευνοούν την καλλιέργεια μιας συνεργατικής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση.

6. Στυλ διοίκησης (Style): αναφέρεται στους ρόλους και στα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών, στις εμφάνσεις προσοχής που δίνουν σε διάφορα θέματα, στο τρόπο που διοικούν ανθρώπους, στο πώς λαμβάνουν αποφάσεις (πόσο συνεργατικά) αλλά και στο πώς συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα από την ιεραρχική βαθμίδα καθενός.

7. Απώτεροι στόχοι – κοινές αξίες (Superordinated goals & shared values): αναφέρεται στην αποστολή και στο όραμα μιας επιχείρησης αλλά και στην ένταση με την οποία οι εργαζόμενοι σε αυτή ενστερνίζονται αρχές και ιδανικά που τους ενώνουν και κινητοποιούν σε μια κοινή πορεία δράσης.

### **2.13 Έρευνα στην καινοτομία μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών**

**Hoerber, L., Doherty, A., Hoerber, O., & Wolfe, R. (2015). The nature of innovation in community sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(5), 518-534.**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας έχει 3 λειτουργίες.

Πρώτον, ως ενδείξεις απόκτησης και δημιουργικής χρήσης της γνώσης, η παρούσα μελέτη διερευνά τον βαθμό στον οποίο οι κοινοτικοί αθλητικοί οργανισμοί (ΚΟΑ) επιδιώκουν καινοτομίες. Δεύτερον, οι καινοτομίες αυτές κατηγοριοποιούνται με βάση τη μορφή, τον τύπο και το μέγεθός τους. Τρίτον, εξετάζεται ο ρόλος που διαδραματίζει το αθλητικό πλαίσιο στις καινοτομίες που επιδιώκουν οι ΚΟΑ. Οι εθελοντές πρόεδροι 42 ΚΟΑ προσδιόρισαν συνολικά 188 καινοτομίες που οι σύλλογοί τους είχαν επιδιώξει ή επεδίωκαν, δηλαδή κατά μέσο όρο 4,5 καινοτομίες ανά σύλλογο.

**Tjønnndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. *Brazilian Business Review*, 13(Special Ed), 38-56.**

Η παρούσα ανασκόπηση αναφέρει ότι η αθλητική καινοτομία και η στρατηγική διαχείριση των αθλητικών καινοτομιών είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της αθλητικής απόδοσης. Επίσης δείχνει ότι μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για την καταπολέμηση απαιτητικών προκλήσεων στον σύγχρονο αθλητισμό, όπως ο κοινωνικός αποκλεισμός. Τα αθλητικά επιστημονικά περιοδικά έχουν δημοσιεύσει το 32,8 % όλων των άρθρων που καλύπτει η παρούσα ανασκόπηση. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι τα περιοδικά που ασχολούνται με τη διαχείριση του αθλητισμού έχουν δημοσιεύσει τον μεγαλύτερο αριθμό άρθρων για την αθλητική καινοτομία (n=9). Μεταξύ των επιστημονικών περιοδικών εκτός των αθλητικών επιστημών, τα περιοδικά διοίκησης και καινοτομίας διαθέτουν μεγάλη πλειοψηφία όσον αφορά τον αριθμό των άρθρων που έχουν δημοσιευτεί για την αθλητική καινοτομία (n = 23).

Συνολικά, τα άρθρα που δημοσιεύονται σε περιοδικά διαχείρισης και καινοτομίας αποτελούν το 37,7% του συνολικού αριθμού των άρθρων που περιλαμβάνονται στην αναθεωρημένη βιβλιογραφία.

**Lefebvre, A., Zeimers, G., Helsen, K., Corthouts, J., Scheerder, J., & Zintz, T. (2023). Better governance and sport innovation within sport organizations. Journal of Global Sport Management, 1-17.**

Η παρούσα έρευνα στοχεύει να εξετάσει τον αντίκτυπο της καλύτερης διακυβέρνησης στην αθλητική καινοτομία. Η έρευνα συνέλεξε δημόσια διαθέσιμα ηλεκτρονικά δεδομένα σχετικά με τις αρχές της καλύτερης διακυβέρνησης και την αθλητική καινοτομία στις αθλητικές ομοσπονδίες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αθλητικές ομοσπονδίες με καλύτερη διακυβέρνηση είχαν μεγαλύτερη τάση για καινοτομία.

Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση έδειξε ότι η διαφάνεια επηρεάζει σημαντικά και θετικά την αθλητική καινοτομία. Τα ευρήματα αυτά αποτελούν την πρώτη εμπειρική απόδειξη της σχέσης μεταξύ καλύτερης διακυβέρνησης και αθλητικής καινοτομίας. Η μελέτη αυτή αναδεικνύει εμπειρικά τον συχνά υποτιθέμενο αλλά ελάχιστα δοκιμασμένο θετικό αντίκτυπο της υιοθέτησης αρχών καλύτερης διακυβέρνησης στους αθλητικούς οργανισμούς.

## **2.14 Ερευνητικά εργαλεία για τη διερεύνηση της καινοτομίας μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών**

Για τη διερεύνηση της καινοτομίας μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών θα χρησιμοποιηθούν τα ακόλουθα ερευνητικά εργαλεία σύμφωνα με τους Winand, M. & Hoeber, L το 2017 στο βιβλίο *Innovation capability of non-profit sport organisations*

**Η στρατηγική διάσταση** περιλαμβάνει το περιβάλλον των ανταγωνιστών στην αγορά αθλητικών υπηρεσιών, τους κορυφαίους φορείς του αθλητικού συστήματος και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.

**Η διάσταση των χρηστών** αναφέρεται τόσο στις προσδοκίες τους από νέες αθλητικές και μη αθλητικές υπηρεσίες για την αύξηση της ικανοποίησής τους, όσο και στη συμμετοχή τους στη διαδικασία καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένης της σύλληψης νέων ιδεών (Franke and Shah, 2003).

**Η οικονομική διάσταση** αφορά τους χρηματικούς πόρους που προσελκύουν οι ΕΦΔ από τα μέλη, τους χορηγούς, τους φορείς χρηματοδότησης και τις δημόσιες αρχές, οι οποίοι επηρεάζουν το επίπεδο αυτονομίας τους και το κόστος των νέων επενδύσεων.

**Η διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού** περιλαμβάνει τα άτομα εντός των ΕΔΑΤ που λαμβάνουν τις αποφάσεις για την υιοθέτηση και την εφαρμογή νέων ιδεών. Το έμμισθο προσωπικό ή και οι εθελοντές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού.



## 2.15 Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard (BSC) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης που βοηθά τους οργανισμούς να ευθυγραμμίζουν τις καθημερινές δραστηριότητες με τη συνολική τους στρατηγική. Περιλαμβάνει την οικονομική διάσταση, εστιάζοντας στις οικονομικές επιδόσεις όπως τα κέρδη και την απόδοση επένδυσης . Η διάσταση πελατών αφορά την ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών. Οι εσωτερικές διαδικασίες αξιολογούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών λειτουργιών. Τέλος, η εκπαίδευση και ανάπτυξη επικεντρώνονται στην εκπαίδευση των εργαζομένων και της οργανωσιακής κουλτούρας. Το BSC επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν την απόδοση και να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις βάσει ποσοτικών δεδομένων.

Η διερεύνηση δεν έγινε με αυτό το εργαλείο, καθώς η διασταση των οικονομικών δεν θα μπορούσε να διερευνηθεί, γιατί δεν υπάρχουν διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία και ούτε υπήρχε δυνατότητα να να αποκτηθούν .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΣ

### 3.1 Μεθοδολογία

Η ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων είναι κύρια μέθοδος στις κοινωνικές επιστήμες και αποσκοπεί στη διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει στον ερευνητή να εξετάσει ερωτήματα που σχετίζονται με το "γιατί" και το "πώς" αυτών των φαινομένων. Σε σχέση με τη συλλογή δεδομένων στην ποιοτική έρευνα, τα δεδομένα είναι περιγραφικά και όχι αριθμητικά, κάτι που απαιτεί προσεκτική και ειδική ανάλυση.

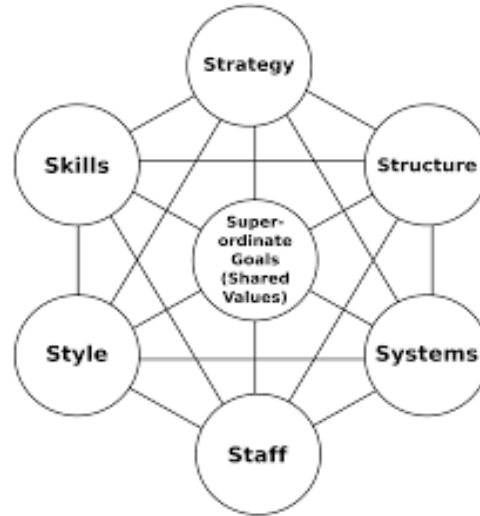
Η ημι-δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπως ακριβώς συμβαίνει και στη δομημένη συνέντευξη, αλλά δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να εμβαθύνει σε ερωτήματα που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, να αλλάξει τη σειρά των ερωτήσεων, και να υποβάλλει ανοικτές ερωτήσεις για την πληρέστερη κατανόηση των θεμάτων (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκαν εν τω βάθει ημιδομημένες συνεντεύξεις από όλους τους προέδρους – μέλη των αθλητικών μη κερδοσκοπικών οργανισμών της πόλης των Ιωαννίνων.

Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν στο μοντέλο 7Sης εταιρίας Mc Kinsey (<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/>) για τη διερεύνηση του στρατηγικού σχεδιασμού (Στρατηγική (Strategy), οι Δεξιότητες (Skills), η Δομή (Structure), το Στυλ (Style), τα Συστήματα (Systems), το Προσωπικό (Staff) και οι υπερ-στόχοι (Super Goals) (Σχημα 1) και στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου των Winand & Hoeber (2017) (στρατηγική διάσταση, διάσταση χρήστη, οικονομική διάσταση και διάσταση ανθρώπινου δυναμικού) για τη διερεύνηση της καινοτομίας σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς.

Όλα τα ερωτήματα που τέθηκαν καθώς και τα ερωτήματα που αφορούν στα δημογραφικά υπάρχουν στο Παράρτημα 1.

*Σχήμα 1 Το μοντέλο 7Σης εταιρίας Mc Kinsey*



### 3.2 Εγκυρότητα [Validity]

Η Έγκυρότητα συνδέεται άρρηκτα με την υλοποίηση μιας έρευνας και ειδικότερα με τη χρήση Ερωτηματολογίων και Κλιμάκων. Αυτή η έννοια αναφέρεται στον έλεγχο και την επιβεβαίωση του ότι το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιείται μπορεί πράγματι να μετρήσει αυτό που είναι σχεδιασμένο να μετρήσει. Ένα εργαλείο μέτρησης θεωρείται έγκυρο όταν έχει επανειλημμένα χρησιμοποιηθεί με επιτυχία στον στόχο του, δηλαδή στον πληθυσμό για τον οποίο έχει σχεδιαστεί ερευνητικά.

### 3.3 Συμμετέχοντες

Στην έρευνα συμμετείχαν 12 άτομα που εμπλέκονται στις διοικήσεις των συλλόγων που χρησιμοποιούν τις αθλητικές εγκαταστάσεις του ΠΕΑΚΙ εκ των οποίων 6 προέδρους (στην εργασία αναφέρονται με το γράμμα (Π)) , 1 αντιπρόεδρο (ΑΠ) , 3 γενικούς αρχηγούς (ΓΑ) και 2 ταμίες (Τ).

Η συλλογή των συνεντεύξεων έγινε σε διάστημα δεκαπέντε ημερών από τις 13 Μαΐου έως της 27 Μαΐου. Οι συνεντεύξεις έγιναν τηλεφωνικά , η κάθε συνέντευξη είχε διάρκεια περίπου 15 λεπτά.

Οι πρώτες δυο ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου αναφέρονταν στο όνομα , τη θέση στον αθλητικό οργανισμό , στην ηλικία, στο μορφωτικό επίπεδο που έχει ο καθένας και στο αν συνδέεται με τη διοίκηση η τον αθλητικό τομέα . Ειδικότερα το επαγγελματικό και ατομικό προφίλ των συνεντευξιζόμενων παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.

**Προέδρος 1 (Π1)** : Πρόκειται για έναν άνδρα 52 ετών ο οποίος είναι πρόεδρος στην ποδοσφαιρική ομάδα “Τίγρεις” . Είναι απόφοιτος από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο με MBA αλλά όχι στο αθλητικό κομμάτι και διατέλεσε επαγγελματίας ποδοσφαιριστής .

Έχει 20 χρόνια εμπειρίας σε διοικητική θέση , ενώ στη συγκεκριμένη 10.

**Πρόεδρος 2 (Π2)** : Πρόκειται για άνδρα 69 ετών , οποίος είναι πρόεδρος στον σύλλογο “Σπάρτακος Ιωαννίνων”. Είναι απόφοιτος της Νομικής Σχολής και έχει διατελέσει 40 χρόνια στο διοικητικό κομμάτι ενώ στη συγκεκριμένη θέση βρίσκεται για 35 έτη.

**Προέδρος 3 (Π3)** : Είναι ο Πρόεδρος Επιτροπής Διοίκησης του ΠΕΑΚΙ , 52 ετών πτυχιούχος ΤΕΙ. Η ενασχόληση του σε διοικητικά πόστα είναι 12 έτη και στη συγκεκριμένη θέση βρίσκεται 5,5 μήνες.

**Προέδρος 4 (Π4)** : Είναι γυναίκα 40 ετών , η οποία είναι Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Αθλητικού Συλλόγου Ιωαννίνων “ΜΟΛΩΝ ΛΑΒΕ”. Είναι απόφοιτη λυκείου και πρώην αθλήτρια . Σε διοικητική θέση έχει οκτώ χρόνια εμπειρίας , όσα είναι και τα χρόνια της τωρινής θέσης.

**Προέδρος 5 (Π5)** : Γυναίκα 45 ετών και είναι η Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Αθλητικού Ομίλου “ΜΙΑΩΝ Ιωαννίνων”.

Είναι απόφοιτη Α.Ε.Ι με την ειδικότητα της καθηγήτριας . Στο διοικητικό κομμάτι έχει δέκα χρόνια παρουσίας όσα και η θέση που βρίσκεται αυτή τη στιγμή.

**Προέδρος 6 (Π6)** : Άνδρας 60 ετών πρόεδρος και εκπρόσωπος του ερασιτέχνη μέσα στην ΠΑΕ ΠΑΣ ΓΙΑΝΝΙΝΑ. Έχει αποφοιτήσει από το ΤΕΦΑΑ και βρίσκεται στον τομέα της διοίκησης 7 έτη όσα είναι και η τωρινή του θέση.

**Αντιπρόεδρος (ΑΠ)** : Πρόκειται για άνδρα 42 ετών που κατέχει την θέση του αντιπροέδρου στο σωματείο πόλο “Πύρρος Ιωαννίνων” . Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι , σχολής τεχνολογικών εφαρμογών και Πτυχιούχος Πολιτικός Μηχανικός Τ.Ε. Η εμπειρία του σε διοικητικές θέσεις είναι 18 χρόνια και στη συγκεκριμένη βρίσκεται 15.

**Γενική αρχηγός 1 ( ΓΑ1)** : Πρόκειται για γυναίκα 42 ετών που εκτελεί χρέη γενικού αρχηγού αλλά και προπονήτριας . Είναι απόφοιτη του ΤΕΦΑΑ και φέτος τέλειωσε το μεταπτυχιακό της στην οργάνωση και διοίκηση αθλητισμού. Ως γενική αρχηγός έχει 9 χρόνια εμπειρία όσα και τα χρόνια της συγκεκριμένης θέσης.

**Γενική αρχηγός 2 (ΓΑ2)** : Γυναίκα 47 ετών , με την ιδιότητα γενικής αρχηγού στην κολυμβητική ομάδα του Ποσειδώνα . Απόφοιτη Ι.Ε.Κ ως βοηθός λογιστή. Στο διοικητικό κομμάτι έχει 4 χρόνια παρουσίας όσα και η θέση της αυτή τη στιγμή.

**Γενικός αρχηγός 4 (ΓΑ3)** : Άνδρας 50 ετών , εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Παράλληλα ασχολείται με την προπονητική στίβου στην “ΕΚΑ Δωδώνη”. Έχει 30 χρόνια παρουσία σε διοικητικό πόστο ενώ στη συγκεκριμένη θέση βρίσκεται 10 χρόνια .

**Ταμίας 1 (Τ1)** : Είναι άνδρας 56 ετών , εν ενεργεία αθλητής και ταμίας σε σύλλογο τοξοβολίας. Απόφοιτος λυκείου , με 20 χρόνια εμπειρία σε διοικητικό κομμάτι ενώ στη συγκεκριμένη θέση βρίσκεται 8 χρόνια.

**Ταμίας 2 (Τ2)** : Πρόκειται για γυναίκα 47 ετών , που είναι ταμίας στην κολυμβητική ομάδα “Άλμπατρος” . Έχει πτυχίο Μηχανογραφημένης λογιστικής και 11 έτη εμπειρίας όσα και η τωρινή της θέση.

**Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων στην έρευνα**

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝ	ΗΛΙΚΙΑ	ΦΥΛΟ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΘΕΣΗ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΣΗ
Π1	52	ΑΝΔΡΑΣ	ΑΕΙ ΜΕ ΜΒΑ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	20
Π2	69	ΑΝΔΡΑΣ	ΑΕΙ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	40
Π3	52	ΑΝΔΡΑΣ	ΤΕΙ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	12
Π4	40	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΠΟΦΟΙΤΗ ΛΥΚΕΙΟΥ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	8
Π5	45	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΕΙ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	10
Π6	60	ΑΝΔΡΑΣ	ΑΕΙ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΜΕΛΟΣ	7
ΑΠ	42	ΑΝΔΡΑΣ	ΤΕΙ	ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ	18
ΓΑ1	42	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΕΙ ΜΕ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΓΕΝΙΚΗ ΑΡΧΗΓΟΣ	9
ΓΑ2	47	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΤΕΙ	ΓΕΝΙΚΗ ΑΡΧΗΓΟΣ	4
ΓΑ3	50	ΑΝΔΡΑΣ	ΑΕΙ	ΓΕΝΙΚΟΣ ΑΡΧΗΓΟΣ	30
Τ1	56	ΑΝΔΡΑΣ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	ΤΑΜΙΑΣ	20
Τ2	47	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΤΕΙ	ΤΑΜΙΑΣ	11

Ο σχεδιασμός μιας συνέντευξης απαιτεί τη δημιουργία συγκεκριμένων ερωτήσεων που να ανταποκρίνονται στον στόχο και τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Έχουμε προετοιμάσει προκαταρκτικά τις ερωτήσεις που θα καθοδηγήσουν κάθε ερευνητικό ερώτημα. Συνήθως, αυτές οι ερωτήσεις προκύπτουν από λεκτική ανασύνθεση, αναδιατύπωση ή ανάλυση των κύριων ερωτημάτων που θέτουμε για την έρευνα.

Επίσης ο χρόνος διεξαγωγής της συνέντευξης έχει προκαθοριστεί ύστερα από συνεννόηση με τον εκάστοτε ερωτώμενο, προκειμένου να αποφύγουμε τη δημιουργία πίεσης, αμηχανίας, δυσκολιών κ.ά.

Η πρώτη προσέγγιση έγινε προσωπικά, σε όλες τις περιπτώσεις, έγινε αναφορά στο ποιοι είμαστε, τι ερευνούμε και για ποιον λόγο ζητάμε τη συμβολή του στην έρευνά μας.

Σ' αυτήν την πρώτη επικοινωνία διευκρινίστηκε το είδος της καταγραφής που έγινε , π.χ αποστολή e-mail , ηχογράφηση και χειρόγραφων σημειώσεων και με αυτό τον τρόπο εξασφαλίστηκε η συναίνεση του συμμετέχοντα. Ακόμα, κατά την αρχική επικοινωνία τέθηκε και το ζήτημα της ανωνυμίας και δόθηκαν εγγυήσεις για τη χρήση των πληροφοριών που λάβαμε.

Οι πρώτες 4 ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία και την εμπειρία που έχουν σε διοικητική θέση όλων των ατόμων που έδωσαν συνέντευξη.

Οι επόμενες ερωτήσεις από το νούμερο 5 έως και 10 αφορούσαν το στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι επόμενες και τελευταίες ερωτήσεις αναφερόταν στην καινοτομία και τη διαχείριση των αθλητικών εγκαταστάσεων (ερωτήσεις 11 - 16).

### **3.4 Ανάλυση ερευνητικού υλικού και ερμηνεία**

Με την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, οι ηχογραφήσεις τους μεταφέρθηκαν σε μορφή κειμένου στον υπολογιστή μέσω απομαγνητοφώνησης. Ακολούθησε η ανάγνωση των συνεντεύξεων για την αναγνώριση συγκεκριμένων θεμάτων και νοημάτων. Η μέθοδος που εφαρμόστηκε για την επεξεργασία και ανάλυση των συνεντεύξεων είναι η θεματική ανάλυση.

### 3.5 Θεματική ανάλυση [Thematic Analysis]

Η Θεματική Ανάλυση είναι μία τεχνική ανάλυσης δεδομένων στην ποιοτική έρευνα, η οποία μπορεί να βασίζεται είτε στην παραγωγική μέθοδο είτε στην επαγωγική μέθοδο. Κύριος στόχος της είναι η συστηματική ανάλυση και καταγραφή των κωδικοποιήσεων (codings) και θεμάτων (themes) που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις ή τις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων.

#### 3.5.1 Στάδια Θεματικής Ανάλυσης

1. **Μετεγγραφή (Απομαγνητοφώνηση):** Μετατροπή των ηχογραφημένων ή βιντεοσκοπημένων σε γραπτό κείμενο, ακολουθώντας τους κανόνες σημειογραφίας.
2. **Εντοπισμός και συγκέντρωση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα:** Μετά από προσεκτική ανάγνωση του κειμένου συγκεντρώνονται οι χρήσιμες πληροφορίες που παρέχονται για κάθε ερευνητικό ερώτημα.
3. **Κωδικοποίηση:** Η διαδικασία κατά την οποία ο ερευνητής αποδίδει εννοιολογικούς προσδιορισμούς στα δεδομένα του. Οι συγκεκριμένοι κωδικοί δύναται να είναι περιγραφικού ή ερμηνευτικού τύπου.
4. **Μετάβαση από τους κώδικες στα θέματα:** Τα θέματα αποτελούν γενικές και αυτόνομες έννοιες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, προκύπτουν από την επεξεργασία, τη σύγκριση και τη συγχώνευση των κωδικών.
5. **Έκθεση των ευρημάτων:** Κατά τη διαδικασία της παρουσίασης των αποτελεσμάτων δίνονται πρώτα οι ιδιότητες/θέματα και στη συνέχεια τα αποσπάσματα από τα κείμενα των συνεντεύξεων.

Ο έλεγχος της εγκυρότητας από τους συμμετέχοντες (respondent validation) πραγματοποιήθηκε, καθώς η έρευνα απευθύνθηκε στο κατάλληλο δείγμα, που είναι οι καθ' ύλην αρμόδιοι για να δώσουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. (Γαλάνης, 2018; Braun, & Clarke, 2021).

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα που προέκυψαν από το ερευνητικό εργαλείο και αντιστοιχούν στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Με την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, την απομαγνητοφώνηση και την αναλυτική καταγραφή των απαντήσεων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των ενοιών με περιγραφικού τύπου ερμηνεία, η οποία οδήγησε από τους κωδικούς στα θέματα. Τα θέματα που προκύψανε ήταν τα παρακάτω:

- **Μια καλύτερη χρηματοδότηση**
- **Η διαχείριση των εγκαταστάσεων**
- **Η επιμόρφωση και πρόσληψη των στελεχών**
- **Η λήψη των αποφάσεων και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών**

### ΘΕΜΑ 1 : Καλύτερη χρηματοδότηση

Είναι το πρώτο θέμα της συνέντευξης το οποίο τονίζεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Η έλλειψη χρηματοδότησης κυριαρχεί σε μεγάλο βαθμό με αποτέλεσμα να υπάρχει μια δυσαρέσκεια από όλους τους συμμετέχοντες επαναλαμβανόμενες αναφορές στο ζήτημα της χρηματοδότησης.

### Πίνακας 2 : Καλύτερη χρηματοδότηση

Θέματα	Συνεντευξιαζόμενος	Απαντήσεις
<b>Καλύτερη χρηματοδότηση</b>	Π1	Οι ενδιαφερόμενοι συμβάλλουν κατά κάποιο τρόπο
	Π2	Δεν υπάρχει καμία επαφή και διασύνδεση μεταξύ των παραπάνω, ώστε να είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε σωστή βάση ο στρατηγικός σχεδιασμός.
	Π3	Είναι σημαντικό να υπάρχει μια συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) στη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού



	Π4	Δεν υπάρχει βοήθεια από τους παραπάνω.
	Π5	Δε συμβάλλουν στο βαθμό που θα έπρεπε
	Π6	Στην ΠΑΕ δεν συμβάλλουν αυτοί ( δήμος , ΓΓΑ ) παρά μόνο οι χορηγοί όπως και στον ερασιτέχνη.
	ΑΠ	Εάν έπρεπε να ορίσω stakeholders για το σωματείο μας θα όριζα τους ανθρώπους που έχουν ενδιαφέρον για αυτό που γίνεται στο σύνολο τους , διοίκηση, αθλητές, γονείς , και τους επηρεάζει αυτό που γίνεται από ηθικής πλευράς , και όχι οργανισμούς , αλλά στην διαμόρφωση και στην επίτευξη του σκοπού μας , οι χορηγοί, η Γενική γραμματεία Αθλητισμού , ο Δήμος και η περιφέρεια , είναι πολύ σημαντικοί γιατί είναι στις ομάδες συνεργασίας μας ,μας υποστηρίζουν για να συνεχίζουμε να υπάρχουμε και να εκπληρώνουμε τους στόχους μας .
	ΓΑ1	Ως συνεργάτες
	ΓΑ2	Οι χορηγοί είναι πιο ενεργοί, Δήμος κι υπόλοιποι είναι τα γνωστά της Ελλάδας πιο αργά. Ό,τι ζητάμε από επιχορηγήσεις πάνε με πολύ αργούς ρυθμούς.
	ΓΑ3	Οι περιφερειακοί «συνεργάτες» (δήμος, περιφέρεια, ΜΚΟ, χορηγοί και ΓΓΑ) είναι μέρος της διαδικασίας. Ο καθένας έχει διαφορετικό ρόλο και συμβάλει με διαφορετικό τρόπο. Άλλος το κέρδος (χορηγός)και άλλος την προσφορά (δήμος).
	Τ1	Ο Αυγενάκης άφησε αποτύπωμα. Ξεκαθάρισε πολλούς συλλόγους, λειτουργούσαν σαν βδέλλες, για ιδίων όφελος. Έβαλε μια σειρά, χρηματοδοτεί τους συλλόγους , άρα κινείσαι με αυτό. Όσο για Περιφέρεια και Δήμους, όσοι είναι εκεί μέσα είναι άσχετοι από αθλητισμό.

		<p>Οι πολιτικοί στοχεύουν σε συγκεκριμένα ζητήματα αθλητισμός είναι παράπλευρο γι' αυτούς, γι' αυτό και έχεις ένα κλειστό.</p> <p>Στον αθλητισμό έχουν παρεισφρήσει όλων των ειδών άνθρωποι.</p> <p>Αυτοί που είναι με τον υγιή αθλητισμό είναι λίγοι μετρημένοι στα δάχτυλα.</p> <p>Ο αθλητισμός στα Γιάννενα είναι η συνδρομή των 30 €.</p>
	T2	<p>Μέχρι στιγμής η αυτοδιοίκηση δεν έχει βοηθήσει ιδιαίτερα.</p> <p>Η Γενική Γραμματεία ναι, με διάφορους τρόπους.</p> <p>Καταρχάς βοηθάει με την εγκατάσταση που κολυμπάνε τα παιδιά και τη χρηματοδοτεί ως ένα βαθμό.</p> <p>Όχι απόλυτα αλλά ως έναν βαθμό.</p> <p>Βοηθάει όταν χρειαζόμαστε χαρτιά για τους αγώνες των παιδιών.</p> <p>Χορηγοί κατά καιρούς έχουν βοηθήσει, αλλά είναι δύσκολο εκεί η έννοια της χορηγίας, καθότι δεν συμφέρει τους ανθρώπους που έχουν τις επιχειρήσεις.</p>

## ΘΕΜΑ 2 : Αθλητικές εγκαταστάσεις

Είναι το δεύτερο θέμα της συνέντευξης , το οποίο αφορά τη χρήση των αθλητικών εγκαταστάσεων του ΠΕΑΚΙ . Σύμφωνα με τις συνεντεύξεις που λήφθηκαν, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν αρκετές ελλείψεις σε αυτό το κομμάτι , παρόλο που οι σύλλογοι νοικιάζουν τους χώρους, δεν πληρούνται οι κατάλληλες προδιαγραφές.

### *Πίνακας 3 : Διαχείριση των εγκαταστάσεων*

<b>Διαχείριση των εγκαταστάσεων</b>	Π1	<p>Αυτό είμαστε πολύ χαμηλά σε αξιολόγηση και βαθμολογία.</p> <p>Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης σε όλο αυτό το κομμάτι, οι αθλούμενοι δεν το έχω μετρήσει αν μένουν ικανοποιημένοι, νομίζω έτσι κι έτσι.</p> <p>Σε μια μέτρια κατάσταση</p>
-------------------------------------	----	--

	Π2	Οι εγκαταστάσεις που χρησιμοποιεί ο σύλλογος για τις προπονήσεις των αθλητών του συντηρούνται και βελτιώνονται με δικά μας μέσα, ώστε να είναι σε τέτοιο επίπεδο που θα είναι ευχάριστη η προπόνηση για τους αθλούμενους.
	Π3	Ο αθλητικός οργανισμός αξιοποιεί επαρκώς τις εγκαταστάσεις οι οποίες είναι παλιές και προσπαθεί να τις βελτιώσει με εκσυγχρονισμό ώστε να γίνουν ασφαλέστερες για τον αθλούμενο
	Π4	Οι εγκαταστάσεις συντηρούνται και καθαρίζονται από εμάς και τους υπεύθυνους του ΠΕΑΚΙ.
	Π5	Οι εγκαταστάσεις που χρησιμοποιεί ο σύλλογος για τις προπονήσεις των αθλητών πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις όσον αφορά τον αγωνιστικό χώρο και τα αποδυτήρια. Σε επίπεδο καθαριότητας έχουμε αρμόδιους εμείς και η διοίκηση του ΠΕΑΚΙ.
	Π6	<p>Προσπαθούμε να βελτιωνόμαστε συνέχεια, έχουμε βελτιώσει πάρα πολλά στοιχεία, προσπαθούμε να βελτιωθούμε κι άλλο.</p> <p>Έχει γίνει μια μεγάλη επένδυση κι έχουν γίνει βοηθητικά άριστα και προσπαθούμε συνέχεια να βελτιωνόμαστε.</p> <p>Με βάση αυτά τα γήπεδα έχει βελτιωθεί πολύ η υποδομή των εγκαταστάσεων, γιατί βασικά αυτό έλειπε, τα αποδυτήρια είναι πολύ καλά, τα γήπεδα δεν υπήρχανε, τώρα έχει πολύ καλά γήπεδα, οπότε βοηθητικές εγκαταστάσεις εκεί για προπόνηση είναι πολύ καλές. Στον ερασιτέχνη επικρατεί παρόμοια κατάσταση με εξίσου καλά γήπεδα και εγκαταστάσεις.</p> <p>Για την καθαριότητα υπάρχουν κι από το ΠΕΑΚΙ και δικόι μας εργαζόμενοι που καθαρίζουν.</p>
	ΑΠ	1. Δεν έχουμε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, λειτουργούμε στο αθλητικό κέντρο των Ιωαννίνων (Π.Ε.Α.Κ.Ι.), όπου δραστηριοποιούνται πολλά σωματεία

		<p>και το κοινό της πόλης , οπότε σε ωράριο που ορίζεται σε συνεργασία των σωματίων και της διοίκησης , και το αξιοποιούμε πλήρως . Διδάσκουμε , παροτρύνουμε , όλα τα μέλη μας είτε εντός χώρου είτε εκτός , να προσέχουν , να καθαρίζουν τους χώρους ενδιαφέροντος μας που χρησιμοποιούμε, για καλύτερο αποτέλεσμα μιας και ο χώρος δεν ανήκει σε εμάς , και το βάρος διατήρησης και καθαριότητας ανήκει αλλού .Όσο αφορά την πληρότητα των χώρων , μιας και είμαστε ένα ιδιαίτερο άθλημα , παρέχουμε όσα είναι απαραίτητα από την πλευρά μας , και σε συνεργασία με την διοίκηση επίσης ότι είναι απαραίτητο για τον χώρο μας , παρέχεται και βελτιώνεται ή αντικαθίσταται ώστε να υπάρχει πληρότητα για την ομαλή διεξαγωγή των προπονήσεων μας .</p>
	ΓΑ1	<p>Ο οργανισμός σαν ομάδα, κάνουμε τα πάντα, στο μέτρο που μπορούμε στα γυμναστήρια που είναι δημοτικά, είναι του Δήμου.</p> <p>Ακόμα δεν υπάρχουν ιδιόκτητα, οπότε έχουμε να κάνουμε με τον Δήμο και με την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.</p> <p>Εμείς σαν σύλλογος πληρώνουμε και τα ενοίκια και τις καθαρίστριες.</p>
	ΓΑ2	<p>Επειδή δεν είναι δικές μας οι αθλητικές εγκαταστάσεις, πληρώνουμε κάποια χρήματα στον υπεύθυνο που είναι εκεί στο ΠΕΑΚΙ, κι από κει και πέρα φροντίζουν αυτοί γι' αυτά.</p> <p>Δεν νομίζω να είναι εντελώς ευχαριστημένοι οι αθλούμενοι, σε ένα μέτριο βαθμό γιατί πολλές φορές δεν έχουν ζεστό νερό, το χειμώνα έχει κρύο, δεν μπορούμε να κάνουμε κάτι εμείς γιατί είναι κρατικό.</p> <p>Φέτος έχουμε τη στέγη που βάζει νερά όλο το χειμώνα, αυτό πάει πολύ αργά, δεν θα το φτιάξει κανένας άμεσα.</p>
	ΓΑ3	<p>Αξιοποιούμε τις αθλητικές εγκαταστάσεις σε ένα</p>

		περιβάλλον που είναι ελλιπές. Είμαστε σε μια χώρα με τεράστιες ελλείψεις συγκρινόμενο με τον Ευρωπαϊκό χώρο. Διαρκώς στο site του οργανισμού μας προβάλλουμε τα προβλήματα των εγκαταστάσεων ενώ ενισχύουμε πάντα το αίσθημα της φροντίδας και του εθελοντισμού.
	T1	Αφού σου λέω είμαστε μια οικογένεια, ο χώρος μέσα καθαρίζεται και συντηρείται αποκλειστικά από εμάς. Και η επιτροπή διοίκησης εκεί στο ΠΕΑΚΙ συμμετέχει με τα δέοντα, πυροσβεστήρες, αυτά τα αναλώσιμα.
	T2	Δεν είναι δικές μας , δεν μπορούμε να τις διαχειριστούμε, εμείς νοικιάζουμε τις εγκαταστάσεις, από το ΠΕΑΚ Ιωαννίνων, δεν έχουμε την διαχείρισή τους.

### **ΘΕΜΑ 3: Η επιμόρφωση και πρόσληψη των στελεχών**

Είναι το τρίτο θέμα της συνέντευξης το οποίο σχετίζεται με την επιμόρφωση και την πρόσληψη των στελεχών. Σύμφωνα με την έρευνα αρκετοί είναι εκείνοι που αναφέρουν ότι τους παρέχονται επιμορφωτικά σεμινάρια μέσω της ΓΓΑ η του υπουργείου αθλητισμού , ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις που δεν εφαρμόζεται κάτι τέτοιο. Όσον αφορά τις προσλήψεις στελεχών εκεί η κατάσταση είναι απογοητευτική διότι δε πραγματοποιούνται στο βαθμό που θα έπρεπε.

### **Πίνακας 4 : Η επιμόρφωση και πρόσληψη των στελεχών**

<b>Η επιμόρφωση και πρόσληψη των στελεχών</b>	Π1	Προσπαθούμε λίγο απ' όλα. Και μάρκετινγκ και καινοτομία μέσα, πρόσληψη, στελέχωση και χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
	Π2	Προσλήψεις γίνονται μόνο προπονητών και όχι διοικητικών στελεχών και φυσικά πριν την πρόσληψη αξιολογείται το έργο και η εμπειρία αυτών, όπως και η αντίστοιχη ειδικότητα. Η επιμόρφωση γίνεται μέσω των αντίστοιχων ομοσπονδιών . Χρησιμοποιούνται δε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για ανακοινώσεις, δελτία τύπου κ.λπ.

	Π3	Όχι προς το παρόν δεν υπάρχουν στοιχεία καινοτομίας στις διοικητικές πρακτικές του αθλητικού οργανισμού
	Π4	Προσλήψεις γίνονται μόνο προπονητών και όχι διοικητικών στελεχών . Επιμόρφωση παρέχεται μέσω της αντίστοιχης ομοσπονδίας .
	Π5	Προσλήψεις στο διοικητικό δε γίνονται πάρα μόνο στους προπονητές. Η επιμόρφωση των στελεχών παρέχεται από την αντίστοιχη ομοσπονδία.
	Π6	Προσπαθούμε να βελτιωθούμε αλλά όχι ιδιαίτερα, προσπαθούμε όμως. Σε μικρό βαθμό. Η χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι λίγο πιο βελτιωμένα μαζί με το μάρκετινγκ.
	ΑΠ	1. Ναι , υπάρχουν , όσο αφορά την επιμόρφωση και την στελέχωση των στελεχών όπως έλεγχος στις κοινωνικές δεξιότητες, στην ικανότητα λύσεων προβλημάτων, στην αντίληψη καταστάσεων , επιμόρφωση πέραν των διοικητικών πρακτικών αλλά και της επικοινωνίας και της αθλητικής εμπειρίας . Και στον τρόπο προβολής μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης , (Facebook , viber , Messenger ).
	ΓΑ1	Δυστυχώς θα έλεγα όχι. Αυτό δεν γίνεται από τον οργανισμό. Αν θέλει κάποιος από μόνος του μπορεί να το κάνει. Νομίζω ότι αυτό δεν θα το βρεις πουθενά σε ερασιτεχνικό σωματείο. Πολύ δύσκολο.
	ΓΑ2	Και προσλήψεις γίνονται και επιμορφώσεις σεμινάρια γίνονται, αλλά απλά πράγματα μην φανταστείτε τρελά. Και στο Facebook έχουμε σελίδα και στο INSTAGRAM, αλλά δεν είναι κάτι το οποίο το κάνει κάποιος επαγγελματίας για εμάς. Μεταξύ μας εμείς.
	ΓΑ3	Δεν υπάρχουν καινοτομίες στις διοικητικές πρακτικές ενός αθλητικού οργανισμού. Καθορίζονται από το ισχύον

		σύστημα που αφορά το εργασιακό περιβάλλον, την νομιμότητα και τίποτε άλλο.
	T1	Η επιμόρφωση. Θα στείλουμε στέλεχος να υπάρξει και δεύτερος προπονητής. Τα Social media, δεν κάνουμε και βούκινο, στα στάνταρ που είμαστε εμείς μια χαρά, συμμετέχουμε και στο INTEPNET και στο Facebook, είναι ενεργά όλα αυτά. Κινούμαστε σε πιο βατά επίπεδα.
	T2	Επιμόρφωση γίνεται και στους προπονητές και στα μέλη του συλλόγου από την Γ.Γ , υπάρχουν σχολές. Εμείς το μόνο που κοιτάμε είναι να έχουμε ανθρώπους που να ξέρουν από υπολογιστές και τέτοια. Υπάρχουν καινοτόμες υπηρεσίες, χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

#### **ΘΕΜΑ 4 : Η λήψη των αποφάσεων και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών**

Είναι το τέταρτο και τελευταίο θέμα της συνέντευξης στο οποίο πραγματεύεται η λήψη των αποφάσεων και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών . Σύμφωνα με τις πληροφορίες που παρείχαν οι συνεντευξιαζόμενοι ενημερώθηκαν για τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν τις αποφάσεις στα ΔΣ. Επιπλέον αρκετοί είναι εκείνοι που κάνουν προσπάθεια βελτίωσης των διοικητικών πρακτικών .

#### ***Πίνακας 5 : Η λήψη των αποφάσεων και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών***

<b>Η λήψη των αποφάσεων και η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών</b>	Π1	Αυτό γίνεται μόνο με προσωπικές επαφές , δεν υπάρχει ένα μοντέλο που το κάνουμε αυτό και επικοινωνία που γίνεται σε υψηλότερο επίπεδο από εμάς Ναι βέβαια.
	Π2	Συνήθως μέσω των αθλητικών ομοσπονδιών στις οποίες είναι μέλος ο σύλλογος, αλλά και της ΓΓΑ μέσω των επιμορφωτικών

		<p>προγραμμάτων που κατά καιρούς προωθεί.</p> <p>Σε ένα σύλλογο ερασιτεχνικό και χωρίς προσωπικό διοικητικό, όπως ο δικός μας είναι δύσκολη η υιοθέτηση νέων τάσεων και πέραν των προσωπικών ενημερώσεων κ.λπ. ακολουθείται παραδοσιακή τακτική διοίκησης.</p>
	Π3	<p>Ναι υπάρχει η ενημέρωση από το Υπουργείο Αθλητισμού , αλλά και σε προσωπικό επίπεδο μέσω του διαδικτύου</p> <p>Ναι υιοθετώ νέες τάσεις και πρακτικές διοίκησης στο χώρο του αθλητισμού</p>
	Π4	<p>Παρακολουθώ μέσω της ομοσπονδίας αλλά και της ΓΓΑ .</p> <p>Είναι δύσκολη η υιοθέτηση των νέων τάσεων στο χώρο μας αλλά σε προσωπικό επίπεδο προσπαθώ να ενημερώνομαι όσο μπορώ.</p>
	Π5	<p>Κυρίως ενημερωνόμαστε από το Υπουργείο Αθλητισμού.</p> <p>Στόχος μας είναι να εντάξουμε νέες τάσεις και πρακτικές διοίκησης ώστε να συμβαδίζουμε με τα νέα πρότυπα.</p>
	Π6	<p>Όχι ιδιαίτερα, λίγο.</p> <p>Προσπαθούμε να υιοθετήσουμε ότι νέο και καινοτόμο προσπαθεί να βγει και να βελτιώσουμε τη διοίκηση, αυτό το κάνουμε.</p>
	ΑΠ	<p>Στον βαθμό που μας αναλογεί ναι , από σεμινάρια , ή σχολές , και πέραν της διοίκησης , και από συνεργασίες με άλλα σωματεία .</p> <p>Δεν έχει χρειαστεί ακόμα να αλλάξουμε τρόπο διοίκησης , εάν παραστεί ανάγκη με μικρές αλλαγές που δεν θα διαταράξουν την εύρυθμη λειτουργία μας ίσως στο μέλλον.</p>
	ΓΑ1	<p>Ναι</p> <p>Εννοείται , όσο μπορώ.</p>
	ΓΑ2	<p>Όχι γιατί είναι σύλλογος γονέων.</p> <p>Ναι είμαστε ανοιχτοί σε όλα.</p>
	ΓΑ3	<p>Παρακολουθώ συνεχώς, η ενημέρωσή μου γίνεται μέσα από την παρακολούθηση των πραγμάτων τόσο σε επίπεδο αθλητικής οργάνωσης αλλά και σε επίπεδο οικονομικής</p>



		εταιρίας. ΝΑΙ ΝΑΙ
	T1	<p>Τους λέω, ποιοι σύλλογοι είμαστε, να μαζευτούμε, τι ακριβώς θέλουμε να κάνουμε, που μπορούμε να συνεργαστούμε;</p> <p>Αλλά οι προσπάθειες που σου περιγράψω πέφτουν στο κενό εδώ και χρόνια.</p> <p>Όλοι κινούνται κατά μονάς.</p> <p>Όσο μπορούμε .</p>
	T2	<p>Με τα σεμινάρια που κάνει η Γ.Γ διαδικτυακά πλέον, μας στέλνει ιδιοποιήσεις και η κολυμβητική ομοσπονδία και συμμετέχουμε σε σεμινάρια διαδικτυακά.</p> <p>Ό,τι μας προσφέρει η κολυμβητική ομοσπονδία, το χρησιμοποιούμε άμεσα, γιατί όλα πλέον εξελίσσονται.</p> <p>Δεν μπορούμε να κινούμαστε όπως κάναμε πριν 4 χρόνια.</p> <p>Κάθε χρόνο κάτι αλλάζει κάτι προστίθεται.</p>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλυθούν κι ερμηνευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας μας, εστιάζοντας στον στρατηγικό σχεδιασμό και την καινοτομία στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς της πόλης των Ιωαννίνων. Η συζήτηση αυτή βοήθησε να γίνει κατανοητό πώς αυτοί οι οργανισμοί εφαρμόζουν στρατηγικές και καινοτόμες πρακτικές για να επιτύχουν τους στόχους τους .

#### 5.1 Σύγκριση

Τα ευρήματα της έρευνας είναι σε συμφωνία με τις υπάρχουσες μελέτες σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την καινοτομία στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η στρατηγική διοίκηση και η καινοτομία είναι καθοριστικοί παράγοντες για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των οργανισμών αυτών. Σύμφωνα με τον John M. Bryson (2011), η στρατηγική διοίκηση μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, επιτρέποντάς τους να επιτύχουν τους στόχους τους και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των μελών τους.

#### *Καλύτερη Χρηματοδότηση*

Τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (Γ.Γ.Α), οι Δήμοι, οι Περιφέρειες και οι χορηγοί, συμβάλλουν στη στήριξη των αθλητικών συλλόγων με διαφορετικούς τρόπους και βαθμούς αποτελεσματικότητας. Οι χορηγοί θεωρούνται οι πιο ενεργοί συνεργάτες, ενώ οι Δήμοι και άλλοι φορείς συχνά καθυστερούν να παράσχουν βοήθεια. Υπάρχει μια γενική διαπίστωση ότι η έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων φορέων καθιστά δύσκολη την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού. Η υποστήριξη είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων, αλλά συχνά είναι ανεπαρκής ή καθυστερημένη. Η συνεργασία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών κρίνεται ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία των αθλητικών συλλόγων. Ειδικά η συμβολή των χορηγών και η υποστήριξη της Γ.Γ.Α θεωρούνται καθοριστικές.

Υπάρχουν σημαντικά προβλήματα με τη συμβολή της τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία θεωρείται ανεπαρκής.

Επίσης, επισημαίνεται ότι πολλοί πολιτικοί και διοικητικοί παράγοντες δεν έχουν την απαραίτητη γνώση ή ενδιαφέρον για τον αθλητισμό, κάτι που εμποδίζει την αποτελεσματική διαχείριση και υποστήριξη των αθλητικών δραστηριοτήτων. Ορισμένοι αναφέρουν θετικές αλλαγές λόγω της παρέμβασης του Λευτέρη Αυγενάκη, ο οποίος έβαλε τάξη στα οικονομικά και διοικητικά των συλλόγων και εξασφάλισε χρηματοδοτήσεις. Ωστόσο, υπάρχει ακόμα σημαντική γραφειοκρατία και αργοπορία στις διαδικασίες επιχορήγησης. Η εύρεση χορηγών είναι δύσκολη, καθώς η έννοια της χορηγίας δεν είναι πάντα συμφέρουσα για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η οικονομική στήριξη από τους Δήμους και τις Περιφέρειες είναι περιορισμένη, γεγονός που επιβαρύνει περαιτέρω τους συλλόγους. Συνοπτικά, οι συνεντεύξεις αναδεικνύουν την ανάγκη για καλύτερο συντονισμό και πιο ενεργή συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών για την υποστήριξη των αθλητικών συλλόγων, καθώς και την αντιμετώπιση των υπαρχουσών οικονομικών και γραφειοκρατικών προκλήσεων.

Η μελέτη των Francisco José Nave do Adro και João Carlos Correia Leitão (2020) τονίζει τη σημασία της χρηματοδότησης για την καινοτομία στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η ανεπάρκεια πόρων μπορεί να περιορίσει την ικανότητα των οργανισμών να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους. Η έρευνα αυτή υποστηρίζει ότι η επαρκής χρηματοδότηση είναι απαραίτητη για την επιτυχία και την ανάπτυξη των μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Το άρθρο του Afshari et al. (2018) προτείνει μια προσέγγιση για την απόκτηση χρηματοδότησης για αθλητικά έργα στη Δυτική Αζερμπαϊτζάν, ενώ το άρθρο του Shavandina & Kovalenko (2021) αναλύει τις πηγές χρηματοδότησης για αθλητικούς οργανισμούς σε διάφορες οργανωτικές και νομικές μορφές στη Ρωσία.

Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι οι διαφοροποιημένες πηγές χρηματοδότησης, όπως οι ιδιωτικές δωρεές, οι εταιρικές χορηγίες και οι κρατικές επιχορηγήσεις, είναι κρίσιμες για τη βιωσιμότητα των αθλητικών οργανισμών. Τονίζοντας με αυτό τον τρόπο, τη σημασία της διαφανούς και αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων.

Επιπλέον, το άρθρο του Varmus et al. (2023) εστιάζει στη βιώσιμη διαχείριση του δημόσιου χρηματοδοτικού μοντέλου για την υποστήριξη του αθλητισμού στη Σλοβακία. Οι συγγραφείς εξετάζουν πώς οι δημόσιοι πόροι μπορούν να διανεμηθούν με δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο για να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των αθλητικών προγραμμάτων. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να αποτελέσει πρότυπο για άλλες χώρες που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις στη χρηματοδότηση του αθλητισμού.

Το άρθρο του Feiler & Breuer (2021) εξετάζει τις αντιληπτές απειλές μέσω της COVID-19 και τον ρόλο της οργανωτικής ικανότητας στα μη κερδοσκοπικά αθλητικά σωματεία. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι η πανδημία έχει επηρεάσει δραματικά τα οικονομικά των αθλητικών οργανισμών, αυξάνοντας την αβεβαιότητα και τις ανάγκες για προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα.

Η μελέτη αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της ενίσχυσης των οργανωτικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των οικονομικών κρίσεων και την εξασφάλιση της συνέχειας των δραστηριοτήτων.

Συνολικά, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η επαρκής και διαφοροποιημένη χρηματοδότηση είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών. Η στρατηγική συνεργασία, η διαφανής διαχείριση των πόρων και η ενίσχυση των οργανωτικών ικανοτήτων είναι κρίσιμες για την αντιμετώπιση των οικονομικών προκλήσεων και την προώθηση της καινοτομίας στον τομέα του αθλητισμού.

#### *Διαχείριση των Εγκαταστάσεων*

Οι αθλητικοί σύλλογοι είναι εξαρτημένοι από τη στήριξη πολλών φορέων, συμπεριλαμβανομένων της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, των δήμων, των περιφερειών και των χορηγών. Παρά τη συνεισφορά τους, υπάρχει έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ τους, καθιστώντας δύσκολη την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών σχεδίων. Η συνεργασία ανάμεσα σε αυτούς τους φορείς είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση βιώσιμων στρατηγικών, αλλά συχνά παρουσιάζει ελλείψεις.

Επιπλέον, οι αθλητικοί σύλλογοι διατηρούν και βελτιώνουν τις εγκαταστάσεις τους με δικούς τους πόρους. Παρά την προσπάθεια αυτή, οι εγκαταστάσεις συχνά υπολείπονται σε πρότυπα ασφαλείας και λειτουργικότητας. Οι προσπάθειες βελτίωσης αντιμετωπίζουν προκλήσεις, αλλά οι σύλλογοι συνεργάζονται με τους αρμόδιους φορείς για τη διαχείριση και βελτίωση των εγκαταστάσεων, παρά τις περιορισμένες πόρτες που διαθέτουν. Η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής στήριξης από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελεί κρίσιμη ανάγκη για τη βελτίωση της κατάστασης των αθλητικών εγκαταστάσεων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι αθλητικοί σύλλογοι.

Όσον αφορά την επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών στην ικανοποίηση των αθλητών, η έρευνα των Günel και Duyan (2020) διερευνά τη σχέση ανάμεσα στην ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αθλητών σε αθλητικές εγκαταστάσεις δημόσιων οργανισμών. Η μελέτη τους δείχνει ότι η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών συνδέεται με μεγαλύτερη ικανοποίηση των αθλητών, επισημαίνοντας την ανάγκη για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επίσης, οι μελέτες των Parnell και συνεργατών (2019) εστιάζουν στις στρατηγικές διαχείρισης των εγκαταστάσεων αθλητικών κοινοτήτων μη κερδοσκοπικών οργανισμών σε μια εποχή λιτότητας. Η έρευνά τους δείχνει ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν καινοτόμες στρατηγικές για τη διαχείριση των πόρων και των εγκαταστάσεών τους, ώστε να παραμείνουν βιώσιμοι και αποτελεσματικοί. Συμπληρωματικά, η έρευνα των Amaral και συνεργατών (2021) εξετάζει τη διαχειριστική συμπεριφορά των διευθυντών των αθλητικών εγκαταστάσεων, καθώς και των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών στο Σάο Πάολο. Τα ευρήματά τους υπογραμμίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης και της στρατηγικής σκέψης για τη διαχείριση των εγκαταστάσεων και την επίτευξη των στόχων των οργανισμών.

Τέλος, η έρευνα των Hoeber et al. (2015) δείχνει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αθλητικών εγκαταστάσεων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη καινοτομία και αποτελεσματικότητα στις αθλητικές οργανώσεις. Οι Hoeber και συνεργάτες τονίζουν ότι η καινοτομία στις διαδικασίες διαχείρισης και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοση και τη βιωσιμότητα των αθλητικών οργανισμών.

Συνολικά, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αθλητικών εγκαταστάσεων και η επένδυση στην ποιότητα των υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη υψηλών επιπέδων ικανοποίησης των αθλητών και για τη βιωσιμότητα των αθλητικών οργανισμών.

### *Επιμόρφωση και Πρόσληψη Στελεχών*

Ο οργανισμός επικεντρώνεται σε διάφορους τομείς, αλλά δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία στις διοικητικές πρακτικές. Οι προσλήψεις εστιάζονται σε προπονητές με μεγάλη εμπειρία και ειδικευση, ενώ η επιμόρφωση γίνεται μέσω των αντίστοιχων ομοσπονδιών. Η διοικητική στελέχωση παραμένει σταθερή, χωρίς νέες προσλήψεις.

Η χρήση των κοινωνικών μέσων έχει βελτιωθεί, αλλά χωρίς τη στήριξη επαγγελματιών, ενώ η επιμόρφωση επικεντρώνεται σε κοινωνικές δεξιότητες και γενικότερη αθλητική εμπειρία. Οι διοικητικές πρακτικές παραμένουν παραδοσιακές, με τον οργανισμό να εστιάζει κυρίως στη βελτίωση των υποδομών και στη βασική εκπαίδευση. Αν και υπάρχει πρόοδος στο μάρκετινγκ, η καινοτομία στις διοικητικές πρακτικές παραμένει περιορισμένη.

Το άρθρο του Lekavičius (2020) εξετάζει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε αθλητικούς οργανισμούς από την άποψη των εργαζομένων. Ο Lekavičius αναλύει πώς η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να επηρεάσει θετικά την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, τονίζοντας την ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη και εκπαίδευση. Η έρευνά του δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους είναι πιο πιθανό να συμβάλουν στην καινοτομία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Από την άλλη πλευρά, η μελέτη των Amaral και συνεργατών (2021) εστιάζει στη διοικητική συμπεριφορά των διευθυντών αθλητικών εγκαταστάσεων, με έμφαση σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο Σάο Πάολο. Η έρευνα αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της εκπαίδευσης των διευθυντών στην αποτελεσματική διαχείριση των εγκαταστάσεων, αναδεικνύοντας τη σύνδεση μεταξύ της εκπαίδευσης των στελεχών και της βελτίωσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Οι Amaral et al. προτείνουν ότι η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη διαχείριση των πόρων και την επίλυση προβλημάτων, ενισχύοντας έτσι την αποδοτικότητα των οργανισμών.

Επιπλέον η μελέτη τους δείχνει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στην εκπαίδευση των στελεχών τους είναι πιο πιθανό να εφαρμόζουν καινοτόμες πρακτικές και να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, γεγονός που ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών και τη συνολική επιτυχία των οργανισμών.

Η έρευνα των Alexandris et al. (2017) επιβεβαιώνει ότι η εκπαίδευση των στελεχών είναι κρίσιμη για την επιτυχία των αθλητικών οργανισμών. Σύμφωνα με τους Alexandris et al., η συνεχής επιμόρφωση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των στελεχών μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και την εμπειρία των χρηστών.

Συνολικά, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η επιμόρφωση και η πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των αθλητικών οργανισμών.

Η εκπαίδευση όχι μόνο βελτιώνει την ικανότητα των στελεχών να διαχειρίζονται τις καταστάσεις και να προωθούν την καινοτομία, αλλά επίσης ενισχύει την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους οργανισμούς. Συνοψίζοντας, οι έρευνες αυτές παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για το πώς η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία των αθλητικών οργανισμών και να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που προκύπτουν στον τομέα τους.

### *Λήψη Αποφάσεων και Βελτίωση των Διοικητικών Πρακτικών*

Η εισαγωγή νέων πρακτικών και τάσεων στη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις επαφές που έχουν αυτοί οι οργανισμοί με τις αθλητικές ομοσπονδίες και τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ΓΓΑ). Αυτές οι επαφές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη μεταφορά νέων ιδεών και πρακτικών προς όφελος των συλλόγων. Παρ' όλα αυτά, η εισαγωγή καινοτομιών παραμένει περιορισμένη, ιδίως σε σύλλογους με περιορισμένο διοικητικό προσωπικό. Η ενημέρωση και η εκπαίδευση των στελεχών επικεντρώνεται στις κοινωνικές δεξιότητες και την ικανότητα προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις.

Ωστόσο, η περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων και η έλλειψη προσωπικού δυσχεραίνουν την υιοθέτηση αυτών των νέων πρακτικών. Παρά τις δυσκολίες, η προσπάθεια είναι συνεχής για ενημέρωση και παρακολούθηση των εξελίξεων στον τομέα. Επίσης, η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των συλλόγων αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη μετάδοση γνώσεων και την ανταλλαγή εμπειριών. Παρόλα αυτά, οι προσπάθειες για συντονισμό συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις λόγω έλλειψης ομαδικότητας. Συνολικά, οι αθλητικοί σύλλογοι επιδεικνύουν συνεχή δέσμευση για προσαρμογή στις νέες τάσεις, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν.

Στη μελέτη του Rossi (2024), εξετάζεται η στρατηγική διοίκηση στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς συλλόγους, με έμφαση στον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν από εμπορικούς παρόχους αθλητικών υπηρεσιών και τις δυνατότητες για συνεργασία. Αυτή η μελέτη αναδεικνύει την ανάγκη για στρατηγική προσαρμογή και συνεργασίας για την αποτελεσματική διαχείριση.

Στο άρθρο των Rossi, Breuer και Feiler (2020), εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό που αισθάνονται οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί σύλλογοι από εμπορικούς παρόχους αθλητικών υπηρεσιών.

Επίσης, αυτή η μελέτη παρέχει εμβληματικές πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη λειτουργία των συλλόγων.

Η μελέτη των Corthouts, Winand και Scheerder (2023) παρουσιάζει ένα τρισδιάστατο μοντέλο καινοτομίας εντός μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών στη Φλαμανδία. Αυτή η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της καινοτομίας στον τομέα του αθλητισμού και τη συμβολή της στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών.

Τέλος, στη μελέτη των Lachance και Parent (2024) διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς. Αυτή η μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της κατανόησης και διαχείρισης των εξωτερικών παραγόντων για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την καλή λειτουργία του οργάνου λήψης αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, οι παραπάνω μελέτες αναδεικνύουν τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης, του ανταγωνισμού με εμπορικούς παρόχους, της καινοτομίας και της επηρεαστικής δύναμης των εξωτερικών παραγόντων στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών.

## **5.2 Πρακτικές Εφαρμογές**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται συγκεκριμένες προτάσεις για την εφαρμογή των ευρημάτων και των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, με στόχο τη βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της καινοτομίας στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς της περιοχής των Ιωαννίνων.

### **1. Βελτίωση της Χρηματοδότησης**

Η βελτίωση της χρηματοδότησης είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα των αθλητικών οργανισμών. Οι πρακτικές για την επίτευξη αυτού του στόχου περιλαμβάνουν:

- Δημιουργία Εναλλακτικών Πηγών Εσόδων: Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν νέες πηγές εσόδων μέσω της διοργάνωσης εκδηλώσεων, της προσφοράς αθλητικών προγραμμάτων και της πώλησης εμπορευμάτων.

Επιπλέον, η ανάπτυξη προγραμμάτων υποστήριξης από την κοινότητα, όπως οι χορηγίες και οι δωρεές, μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της χρηματοδότησης.



- Συνεργασία με Ιδιωτικούς Φορείς: Η σύναψη συνεργασιών με ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρει πρόσθετους πόρους και να ενισχύσει τη χρηματοδότηση των οργανισμών μέσω χορηγιών και κοινών προγραμμάτων.

- Αξιοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων: Οι οργανισμοί μπορούν να συμμετάσχουν σε ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης για την απόκτηση πόρων για την ανάπτυξη των αθλητικών τους προγραμμάτων και των εγκαταστάσεών τους.

## **2. Διαχείριση Εγκαταστάσεων**

Η αποτελεσματική διαχείριση των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν οι οργανισμοί. Οι πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν περιλαμβάνουν:

- Συντήρηση και Αναβάθμιση: Τακτική συντήρηση και αναβάθμιση των εγκαταστάσεων για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της λειτουργικότητάς τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εξασφάλισης κονδυλίων από τοπικές αρχές και της χρήσης σύγχρονων τεχνολογιών διαχείρισης εγκαταστάσεων.

- Βέλτιστη Χρήση Πόρων: Χρήση συστημάτων διαχείρισης κτιρίων για την παρακολούθηση της χρήσης πόρων και την εξοικονόμηση ενέργειας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εγκατάσταση έξυπνων συστημάτων φωτισμού και θέρμανσης, καθώς και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

## **3. Επιμόρφωση και Πρόσληψη Στελεχών**

Η επιμόρφωση και η πρόσληψη κατάλληλων στελεχών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Οι προτεινόμενες πρακτικές περιλαμβάνουν:

- Συνεχής Εκπαίδευση: Δημιουργία προγραμμάτων συνεχούς επιμόρφωσης σε συνεργασία με πανεπιστήμια και επαγγελματικούς φορείς για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των στελεχών. Αυτά τα προγράμματα μπορούν να καλύπτουν θέματα όπως η διοίκηση αθλητικών οργανισμών, η διαχείριση εγκαταστάσεων και η χρηματοδότηση.

- Προσέλκυση Νέων Ταλέντων: Προσέλκυση νέων στελεχών μέσω ανταγωνιστικών προγραμμάτων πρακτικής άσκησης και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Οι οργανισμοί μπορούν να συνεργαστούν με εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προσέλκυση ταλαντούχων φοιτητών και νέων επαγγελματιών.

#### **4. Λήψη Αποφάσεων και Βελτίωση Διοικητικών Πρακτικών**

Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και οι σύγχρονες διοικητικές πρακτικές είναι κλειδιά για την επιτυχία των οργανισμών. Οι πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν περιλαμβάνουν:

- Σύγχρονες Μέθοδοι Διοίκησης: Υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, όπως η χρήση συστημάτων πληροφορικής για τη διαχείριση δεδομένων και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης που βασίζονται σε δεδομένα. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια στη λήψη αποφάσεων.

- Πλαίσιο Διαφάνειας και Λογοδοσίας: Δημιουργία ενός πλαισίου διαφάνειας και λογοδοσίας για τη λήψη αποφάσεων. Αυτό περιλαμβάνει την καθιέρωση σαφών διαδικασιών και κριτηρίων για τη λήψη αποφάσεων, καθώς και τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων αυτών για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των μελών και των χορηγών προς τον οργανισμό.

#### **5. Ανάπτυξη Συνεργασιών και Δικτύωσης**

Οι συνεργασίες και η δικτύωση μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργία των οργανισμών και να προσφέρουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι πρακτικές περιλαμβάνουν:

- Στρατηγικές Συμμαχίες: Ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με άλλους αθλητικούς οργανισμούς, τοπικές αρχές και επιχειρήσεις. Αυτές οι συμμαχίες μπορούν να προσφέρουν πρόσθετους πόρους και υποστήριξη, καθώς και ευκαιρίες για κοινές δράσεις και εκδηλώσεις.

- Δικτύωση: Ενίσχυση της δικτύωσης με άλλους οργανισμούς και φορείς για την ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών. Η συμμετοχή σε τοπικά, εθνικά και διεθνή δίκτυα μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και να αναπτύξουν νέες συνεργασίες.

#### **6. Προώθηση Καινοτομίας**

Η καινοτομία είναι σημαντική για την ανάπτυξη και την επιτυχία των αθλητικών οργανισμών. Οι προτεινόμενες πρακτικές περιλαμβάνουν:

- Υιοθέτηση Νέων Τεχνολογιών: Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων πρακτικών στη λειτουργία των οργανισμών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση ψηφιακών πλατφορμών για την επικοινωνία και τη διαχείριση, καθώς και την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

- Κίνητρα για Καινοτομία: Δημιουργία κινήτρων για την ενθάρρυνση της καινοτομίας εντός των οργανισμών.

Αυτά τα κίνητρα μπορούν να περιλαμβάνουν βραβεία για καινοτόμες ιδέες, προγράμματα επιμόρφωσης για την ανάπτυξη καινοτόμων δεξιοτήτων, και υποστήριξη για την υλοποίηση καινοτόμων έργων.

Αυτές οι πρακτικές εφαρμογής μπορούν να βοηθήσουν τους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς στην πόλη των Ιωαννίνων να βελτιώσουν τη λειτουργία τους, να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

### **5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Η παρούσα έρευνα προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες και ανοίγει το δρόμο για περαιτέρω μελέτες και εφαρμογές. Μερικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνουν τη διεύρυνση της έρευνας σε άλλες πόλεις της Ελλάδας για να κατανοηθούν οι κοινές και οι ιδιαίτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί. Επιπλέον, η ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης για τους διοικητικούς υπαλλήλους και τους προπονητές, με έμφαση στις καινοτομίες και τη στρατηγική διοίκηση, θα μπορούσε να βελτιώσει τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα των οργανισμών.

Η διερεύνηση της επίδρασης της τεχνολογίας στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει σε νέες, καινοτόμες λύσεις. Η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες διαχείρισης, να ενισχύσει την επικοινωνία μεταξύ των μελών και να προσφέρει νέες δυνατότητες για την προώθηση των αθλητικών δραστηριοτήτων.

Η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους οργανισμούς και η δημιουργία δικτύων υποστήριξης μπορούν επίσης να ενισχύσουν την ικανότητα των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις τους. Οι συνεργασίες μπορούν να προσφέρουν πρόσβαση σε πρόσθετους πόρους, τεχνογνωσία και νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη και την καινοτομία.

### **5.4 Συμπεράσματα**

Η έρευνα αυτή έχει δείξει ότι οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί στα Ιωάννινα αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση, τη διαχείριση των εγκαταστάσεων, την εκπαίδευση των στελεχών και τις διοικητικές πρακτικές. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και καινοτόμες προσεγγίσεις που θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών.

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και εφαρμογή που αναφέρθηκαν μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και στην προώθηση της καινοτομίας στον αθλητικό τομέα. Η διερεύνηση της επίδρασης της τεχνολογίας και η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους οργανισμούς μπορεί να προσφέρει νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη και την επιτυχία των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών.

Με βάση τα ευρήματα και τις αναλύσεις της παρούσας έρευνας, είναι σαφές ότι η ενίσχυση του στρατηγικού σχεδιασμού και της καινοτομίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών. Η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών, η βελτίωση των διοικητικών πρακτικών και η εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων τους και στην ενίσχυση του αθλητικού τομέα στην Ελλάδα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

*Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. Journal of the American college of clinical pharmacy, 4(10), 1358-1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>*

*Afshari, M., Fattahpur Marandi, M., Mirsafian, H., & Mohammad Hasan, F. (2018). Financial Support: An Approach to Get Fund of Sports Projects in Western Azerbaijan Province. Sport Management Studies, 10(47), 67-84. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.3465.1679>*

*Alexandris, K., Girginov, V., & Scheerder, J. (2022). Running events: policies, marketing and impacts. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003301691>*

*Alexandris, K., Theodorakis, N., Kaplanidou, K., Papadimitriou, D. (2017). Event quality and loyalty among runners with different running involvement levels: The case of "The Alexander the Great" International Marathon". International Journal of Event and Festival Management, 8 (3), 292-307, <https://doi.org/10.1108/IJEFM-08-2016-0057>*

*Allen, J., Harris, R., Jago, L., Tantrai, A., Jonson, P., & D'Arcy, E. (2022). Festival and Special Event Management, Essentials Edition. John Wiley & Sons Australia Ltd. ISBN13 9780730369400*

*Allison & Kaye (2011) Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook ISBN-10 1118768140 ISBN-13 978-1118768143*

Amaral, C. M. D. S., Mazzei, L. C., Bastos, F. D. C., & Alexandrino, R. R. (2021). *Managerial behavior of sports facilities managers: an approach with public and non-profit organizations in São Paulo*. *Motriz: Revista de Educação Física*, 27, e10210020320. DOI: 10.1590/s1980-657420210020320

Anagnostopoulou, I., Gdonteli, K., & Kypraios, G. (2023, June 9-11). *Sports Event Consumption Motivations and their Relationship with Social Origin*. (Conference session) 31st International Congress on Physical Education & Sport Science Komotini, Greece ISSN 2585-2884 [www.icpess.gr](http://www.icpess.gr)

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis. Analysing qualitative data in psychology*. London: Sage Publications Ltd, 128-47.

Charles B. Shrader, Lew Taylor, and Dan R. Dalton (1984) *Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal Volume 10, Issue 2* <https://doi.org/10.1177/014920638401000202>

Checkoway, Barry (1986) "Building Citizen Support for Planning at the Community Level," *The Journal of Sociology & Social Welfare: Vol. 13: Iss. 3, Article 10*. <https://doi.org/10.15453/0191-5096.1768>

Corthouts, J., Winand, M., & Scheerder, J. (2023). *A three-dimensional model of innovation within Flemish non-profit sports organisations*. *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 853-876. DOI: 10.1080/16184742.2021.1936115

Feiler, S., & Breuer, C. (2021). *Perceived threats through COVID-19 and the role of organizational capacity: Findings from non-profit sports clubs*. *Sustainability*, 13(12), 6937. <https://doi.org/10.3390/su13126937>

Francisco do Adro and Cristina Fernandes (2022) *Social entrepreneurship and social innovation: looking inside the box and moving out of it Volume 35, Number 4, 2 October 2022, pp. 704-730(27)* <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1870441>

Francisco José Nave do Adro, João Carlos Correia Leitão (2020) *Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review Volume 4, Issue 2, June 2020, Pages 51-67* <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>

Günel, İ., & Duyan, M. (2020). *The effect of service quality on athlete satisfaction: an empirical results from sports facilities of public organizations*. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 5(3). DOI: 10.46827/ejmms.v5i3.830

Hoeber, L., Doherty, A., Hoeber, O., & Wolfe, R. (2015) *The nature of innovation in community sport organizations* *European Sport Management Quarterly*, 15:5, 518-534, <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1085070>

Jean-Loup Chappelet (2011) *Towards better Olympic accountability*. *Sport in Society* 14(3): pages 319-331 <https://doi.org/10.1080/17430437.2011.557268>

John M. Bryson (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement 4th Edition* ISBN-10 0470392517 ISBN-13 978-0470392515

Kaplan, R. S. (2009). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.

Kriemadis & Theakou (2007) *Strategic planning models in public and non-profit sport organizations* ISSN 1791-4027

Lachance, E. L., & Parent, M. M. (2024). *The impact of external factors on board decision making in non-profit sport organizations*. *Sport, Business and Management: An International Journal*. DOI: 10.1108/SBM-09-2023-0113

Lefebvre, A., Zeimers, G., Helsen, K., Corthouts, J., Scheerder, J., & Zintz, T. 2023, *Better governance and sport innovation within sport organizations* ISSN: 2470-4067 <https://doi.org/10.1080/24704067.2023.2228833>

Martha Golensky and Mark Hager (2020) *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations* ISBN: 9780190097844 <https://doi.org/10.18084/1084-7219.25.1.249>

Mathieu Winand and Larena Hoeber (2017) *Innovation capability of non-profit sport organizations* *Sport Entrepreneurship and Innovation*, London: Routledge, pp. 13-30

Mathieu Winand, S. Vos, Thierry Zintz, J. Scheerder (2013), *Determinants of Service Innovation: A Typology of Sports Federations*. *International Journal of Sport Management and Marketing (IJSMM)*, Vol. 13, No. 1/2, 2013 <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2013.055194>

Mathieu Winand, Vahid Delshab, Saeed Sadeghi Boroujerdi, Larena Hoeberc and Abed Mahmoudiana (2022) *The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness*. *European Sport Management Quarterly* 2022, Vol. 22, No. 2, 139-160 <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1768572>

McNamara S. (2000) *Stress in Young People: What's New and What Can We Do?* New York: Continuum. Bloomsbury Academic, 2000 ISBN 0826449204, 9780826449207

P.C. Gratton (2018) *Organization development and strategic planning for non-profit organizations* *Organization Development Journal*, 36, 27. ISSN 0889-6402

Panya Sakkaew Sathin Prachanban Paveena Utumpa (2021) *Development of Marine Tourism and Sport Center Model in Thailand* *Journal Of Health, Physical Education And Recreation* ISSN 0125-2674

Parnell, D., May, A., Widdop, P., Cope, E., & Bailey, R. (2019). *Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity*. *European Sport Management Quarterly*, 19(3), 312-330. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1523944>

Radovan Ilić (2013) *Strategic Planning at Sports Organizations* *Journal of Process Management - New Technologies International* ISSN: 2334-7449

Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985) *Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints* *Academy of Management Review* 10(2):276 <https://doi.org/10.2307/257969>

Rossi, L. (2024). *Strategic management in non-profit sport clubs: An analysis of perceived competition from commercial sport providers and potentials for collaboration*.

Rossi, L., Breuer, C., & Feiler, S. (2020). *Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers*. *Sport management review*, 23(4), 736-749. DOI: 10.1016/j.smr.2019.10.001

Russell Hoye, Aaron C.T. Smith, Matthew Nicholson, Bob Stewart (2015) *Sport Management: Principles and Applications* *Sport Management Series* ISBN 1317557786, 9781317557784 <https://doi.org/10.4324/9781351202190>

Shavandina, O., & Kovalenko, E. (2021). *Improving the analysis of financing sources of sports organizations of various organizational and legal forms in Russia*. *Journal of Physical Education and Sport*, 21, 2001-2009. DOI: 10.14258/epb202249

Stopford J. (2001) *Should strategy makers become dream weavers?* *Harvard Business Review*, Vo. 79. No. 1. Pp. 165-169.

Theodore H. Poister Gregory D. Streib (2005) *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades* *Public Administration Review* 65(1):45-56 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>

Tjønnndal, A. (2016) *Sport innovation and strategic management: A systematic literature review* *Brazilian Business Review*, 13(Special Ed), 38–56. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3>

Varmus, M., Kubina, M., Mičiak, M., Šarlák, M., & Greguška, I. (2023). *Sustainable management of the public financial model for sports support in Slovakia*. *Sustainability*, 15(14), 11310. <https://doi.org/10.3390/su151411310>

Γαλάνης, Π. (2018). *Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα θεματική ανάλυση*. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 35(3).

Ζαμπετάκης (2007) *Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα* *Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά, Ελλάδα, 2007*. <https://doi.org/10.26233/heallink.tuc.14007>

Παπαδάκης (2016) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία Τομος Α' Θεωρία (7η Έκδοση)* ISBN-13: 9789603591191 ISBN-10: 960359119X

Παπαδημητρίου (2005) *Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων* ISBN-13 : 9789602098196

## ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

<http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=5236>

<http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=7867>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/>

<https://datanalysis.net/research-design/thematic-analysis/>

<https://www.peaki.gr/somateia.php>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/>



## Παράρτημα 1

### Ερωτήσεις που απευθύνθηκαν στους ερωτώμενους ( βάση με δημογραφικά και 7s )

1. Πληροφορίες για το όνομα , την ηλικία και τη θέση σας στον αθλητικό οργανισμό.
2. Ποια είναι η εκπαίδευσή σας και αν συνδέεται με τη διοίκηση ή τον αθλητικό τομέα;
3. Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε σε διοικητική θέση;
4. Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε στη συγκεκριμένη θέση;
5. Ο σχεδιασμός του οργανισμού ακολουθεί στρατηγική οργάνωση (σχεδιασμό σε μακροπρόθεσμη βάση πέραν του ενός έτους);
6. Ο αθλητικός οργανισμός σας προωθεί τον στρατηγικό σχεδιασμό; Αν ναι, πως
7. Καθορίζονται και προτείνονται οι στρατηγικοί στόχοι για τον οργανισμό; Αν ναι , πως
8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντικός ο στρατηγικός σχεδιασμός για την εξέλιξη του αθλητικού οργανισμού;
9. Πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) στη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού (π.χ. Δήμος, χορηγοί, Γενική Γραμματεία Αθλητισμού)
10. Ο αθλητικός οργανισμός αξιολογεί τον στρατηγικό σχεδιασμό; Αν ναι, πώς
11. Υπάρχουν στοιχεία καινοτομίας στις διοικητικές πρακτικές του αθλητικού οργανισμού; (π.χ. Πρόσληψη, στελέχωση ικανών στελεχών, επιμόρφωση στελεχών, καινοτόμες υπηρεσίες, χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μάρκετινγκ κλπ.) και ποια είναι αυτά (ονομασία)

12. Παρακολουθείτε νέες τάσεις και πρακτικές διοίκησης στο χώρο του αθλητισμού; Αν ναι, πώς ενημερώνεστε?
13. Υιοθετείτε νέες τάσεις και πρακτικές διοίκησης στο χώρο του αθλητισμού;
14. Πώς ο αθλητικός οργανισμός διαχειρίζεται τις αθλητικές εγκαταστάσεις; (αν τις αξιοποιεί επαρκώς, τι μέτρα λαμβάνει προκειμένου να υπάρχει πληρότητα, τι κάνει για την καθαριότητα, για να είναι ικανοποιημένοι οι αθλούμενοι κλπ.)
15. Η λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών πώς γίνεται; (αποφασίζει μετά από σύσκεψη το Δ.Σ , λαμβάνει υπόψη πετυχημένες πρακτικές από άλλους συλλόγους, ενημερώνεται για καινοτόμες δράσεις και τις εντάσσει στο δικό του σχεδιασμό κλπ.;)
16. Ο αθλητικός οργανισμός σας συνεργάζεται με άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (άλλους συλλόγους, ή δημοτικά προγράμματα ή Ευρωπαϊκά προγράμματα) για την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών και προγραμμάτων; Αν ναι, με ποιο τρόπο και τι έχει κάνει ακριβώς; (π.χ. Αγώνες, ημερίδες, τουρνουά, φιλανθρωπικές δράσεις, βραβεύσεις κ.λ.π.)