

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΤΑ**

Του Αλεξίου Α. Χρήστου

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

**Σπάρτη  
2020**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

---

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Βρόντου Ουρανία, Αναπλ. Καθηγήτρια

## Υπεύθυνη Δήλωση

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

Ημερομηνία: 09/02/2020

Ο Δηλών

Αλεξίου Α. Χρήστου  
(Υπογραφή)

**Copyright © Αλεξίου Χρήστος 2020**

**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

Αλεξίου Α. Χρήστος: Αξιολόγηση ηγετικών ικανοτήτων, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής κουλτούρας στους Αθλητικούς ΟΤΑ  
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η αξιολόγηση των αντιλαμβανόμενων ηγετικών ικανοτήτων, του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και του βαθμού οργανωσιακής κουλτούρας στους αθλητικούς ΟΤΑ. Η συλλογή των πληροφοριών έγινε με την μέθοδο ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου το οποίο διαμοιράστηκε σε 66 Δήμους της περιφέρειας Αττικής. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 104 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια εργαζομένων σε ΟΤΑ. Η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερη συχνότητα να υιοθετούνται συναλλακτικής μορφής ηγετικές συμπεριφορές και σε μικρότερη μετασχηματιστικής και παθητικής. Αναφορικά, με την οργανωσιακή κουλτούρα κυμαίνεται σε σχετικά μέτρια επίπεδα και δείχνει να διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά σε σχέση με το φύλο, αναφορικά με τους άνδρες οι οποίοι αντιλαμβάνονται σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό την ύπαρξη της στον εργασιακό τους χώρο. Αντίστοιχα, ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης στους ΟΤΑ κυμαίνεται σε άνω του μετρίου επίπεδα, με τους άνδρες να είναι σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι με την εργασία τους σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Η διερεύνηση τυχόν συσχετίσεων ανάμεσα στους τρεις παράγοντες έδειξε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωσιακής κουλτούρας. Επίσης, προκύπτει μετρίως ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των ηγετικών συμπεριφορών. Προκύπτει δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι των Αθλητικών ΟΤΑ, που αντιλαμβάνονταν σε υψηλότερη κλίμακα την οργανωσιακή κουλτούρα, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Παρομοίως, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλή οργανωσιακή κουλτούρα στην οποία υιοθετούνται συχνότερα ηγετικές συμπεριφορές συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας και σπανιότερα παθητικής ηγεσίας. Η αξιοποίηση των κύριων πορισμάτων της συγκεκριμένης έρευνας από την δημόσια διοίκηση κρίνεται σημαντική καθώς μπορεί να συμβάλει σε βελτιώσεις των οργανωσιακών διαδικασιών των ΟΤΑ, που αναμένεται να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Λέξεις κλειδιά: *Οργανωσιακή Κουλτούρα, Εργασιακή Ικανοποίηση, Ηγετικές Συμπεριφορές, Αθλητικοί ΟΤΑ*

## ABSTRACT

Alexiou Christos: Assessment of leadership competencies, job satisfaction and organizational culture in athletic local government agencies.

(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

The aim of this study was to assess the perceived competencies of leader, job satisfaction as well as the organizational culture in the athletic local government agencies. Collection of data took place through online questionnaires. In total, 66 municipalities in Attiki area participated from which 104 full completed questionnaires gathered by athletic local government agencies employees. Data analysis showed that employees think that in most cases transactional rather than transformational and passive leader behaviors are adopted. Regarding organizational culture it fluctuates in relatively moderate levels and it seems that it statistically differentiates remarkably concerning sex. Men perceive in a bigger extend its existence at their work place. Respectively, the extend of job satisfaction in athletic local government agencies fluctuates more than moderate levels. Men seem to be more satisfied with their job in comparison with women. Investigation concerning possible correlations among the three factors showed that there is strong positive correlation between job satisfaction and organizational culture. Besides there is a moderate strong positive correlation between job satisfaction as well as leader behaviors. It seems that the employees who perceive organizational culture at a high extend were more satisfied with their job. Likewise employees tend to be more satisfied at a work place where there is high organizational culture and both transactional and transformational leader behaviors rather than passive ones are more often adopted. Exploitation of the main results of this study by public administration is concerned to be important as it can contribute to improvements of organizational processes of local government agencies what is supposed to increase job satisfaction of their employees.

Key words: *Organizational Culture, Job Satisfaction, Leadership Behaviors, Athletic Local Government Agencies*

Ευχαριστώ,

Τους καθηγητές του ΤΟΔΑ

Τη Δήμητρα, τη Κατερίνα και τη Λήδα

Τους φίλους/ες, που έκανα στη διαδρομή Χαλκίδα Σπάρτη

Όσους βοήθησαν να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	VII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	IX
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Παρουσίαση των Αθλητικών ΟΤΑ άθλησης της Αττικής.....	3
Διατύπωση Προβλήματος.....	5
Σκοπός της έρευνας.....	5
Σημαντικότητα έρευνας.....	5
Ερευνητικές υποθέσεις.....	6
Προϋποθέσεις & περιορισμοί.....	6
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	1
Ο ρόλος της ποιότητας στους οργανισμούς.....	1
Ηγεσία και αθλητικοί οργανισμοί.....	2
Εργασιακή ικανοποίηση και αθλητικοί οργανισμοί.....	5
Οργανωσιακή κουλτούρα και δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί.....	10
Συσχέτιση ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής κουλτούρας.....	13
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	16
Δείγμα.....	16
Μέσα συλλογής δεδομένων.....	16
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	17
Στατιστική ανάλυση.....	18
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	19
Δημογραφικό προφίλ συμμετεχόντων.....	19
Αξιολόγηση αντιλαμβανομένων ηγετικών συμπεριφορών.....	22
Αξιολόγηση εργασιακής ικανοποίησης.....	24
Διερεύνηση διαφορών ως προς τα δημογραφικά στοιχεία.....	28
Ανάλυση συσχετίσεων.....	29
ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	30
ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	35

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1.</b> Διάθρωση των Δήμων Περιφερειακή ενότητα Αττικής	4
<b>Πίνακας 2.</b> Διαφορές αναφορικά με τη θέση εργασίας	28
<b>Πίνακας 3.</b> Διαφορές αναφορικά με την προυπηρεσία στον ίδιο οργανισμό	29



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1.</b> Κυρίαρχες αντιπαραθέσεις των δύο βασικών τάσεων της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων	14
<b>Σχήμα 2.</b> Οικογενειακή διαστρωμάτωση δείγματος	19
<b>Σχήμα 3.</b> Ηλικιακή διαστρωμάτωση του δείγματος	20
<b>Σχήμα 4.</b> Διάθρωση συνολικής εργασιακής εμπειρίας δείγματος	20
<b>Σχήμα 5.</b> Διάθρωση προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό δείγματος	21
<b>Σχήμα 6.</b> Διάθρωση εργασιακών κλάδων του δείγματος	21
<b>Σχήμα 7.</b> Συχνότητα αντιλαμβανόμενων ηγετικών συμπεριφορών	23
<b>Σχήμα 8.</b> Διακύμανση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και αισθήματος ασφάλειας	24
<b>Σχήμα 9.</b> Ποσοστιαία κατανομή παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης	25
<b>Σχήμα 10.</b> Αξιολόγηση Εργασιακής ικανοποίησης	26
<b>Σχήμα 11.</b> Αξιολόγηση εργασιακής ικανοποίησης	27

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο συγγραφέας Harari (2017) υποστηρίζει ότι στην αυγή της τρίτης χιλιετίας το βάρος της ανθρώπινης ζωής είναι η υψηλότερη αξία στο Σύμπαν. Η υιοθετημένη από τον ΟΗΕ μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο οικουμενική Διακήρυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου, δηλώνει κατηγορηματικά ότι η πιο θεμελιώδης αξία είναι το δικαίωμα στη ζωή. Αντίστοιχα, μεγάλοι φιλόσοφοι όπως ο Επίκουρος θεωρούσε ότι, ο μοναδικός σκοπός της ζωής είναι η ευτυχία, ο Αριστοτέλης ισχυρίστηκε ότι το να ζεις μια καλή ζωή και να επιδιώκεις, την ευδαιμονία είναι το μεγαλύτερο ανθρώπινο αγαθό αλλά και ο Ρωμαίος Κικέρων καθιέρωσε την έκφραση *bonum summum* που σημαίνει το υψηλότερο αγαθό. Για όλους τους παραπάνω φιλοσόφους το να επιδιώκει κανείς την ευτυχία αποτελούσε μια καθαρά προσωπική υπόθεση. Τουναντίον οι στοχαστές των καιρών μας τη θεωρούν συνήθως ως ένα εγχείρημα συλλογικής μορφής.

Προς τι τελευταίες δεκαετίες του 18ου αιώνα ο γνωστός Βρετανός φιλόσοφος Τζέρεμι Μπένθαμ διακήρυξε ότι το μεγαλύτερο καλό είναι η υπέρτατη δυνατή ευτυχία για το μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων. Η κατοχύρωση του δικαιώματος στην επιδίωξη της ευτυχίας, όχι όμως στην ίδια την ευτυχία έγινε από την Αμερικανική Διακήρυξη της Ανεξαρτησίας. Υπεύθυνο για την ευτυχία των πολιτών του, δεν κατέστησε το κράτος ο Τόμας Τζέφερσον. Η εργασία αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή ευημερίας. Τα τελευταία χρόνια ο χρόνος εργασίας αυξάνεται και ο ελεύθερος χρόνος έχει μια συνεχόμενη τάση για μείωση. Αυτή το έλλειμμα του ελεύθερου χρόνου αφαιρεί από τους εργαζόμενους ευκαιρίες να αναδημιουργηθούν και να αναζητήσουν νέο νόημα στη ζωή τους. Επίσης καθιστά σημαντικότερο για τα άτομα να βρουν την εκπλήρωση κατά τη διάρκεια του χρόνου που διάγουν στην εργασία τους.

Κατά το άρθρο 103 του Ελληνικού Συντάγματος, οι Δημόσιοι Υπάλληλοι ορίζονται ως τα άτομα εκείνα που εκτελούν την θέληση του κράτους και υπηρετούν τον ελληνικό λαό. Πιο συγκεκριμένα, ο Ν.3463 στο άρθρο 1 αναφέρει ότι θεμελιώδης θεσμός στο δημόσιο βίο των Ελλήνων, όπως αυτός υπαγορεύεται από το Σύνταγμα αποτελεί η τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία εκφράζει την λαϊκή κυριαρχία (ν.3463/2006). Επίσης, στο άρθρο 239 παρ. 1 για τη σύσταση δημοτικών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου του ίδιου νόμου αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι, με απόφαση των οικίων δημοτικών συμβουλίων συνιστώνται τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ) των δήμων. Με κριτήριο την βελτίωση του βαθμού εξυπηρέτησης των πολιτών, σκοπός των ΝΠΔΔ είναι η οργάνωση και η λειτουργία συγκεκριμένης και καθορισμένης δημόσιας υπηρεσίας όπως για παράδειγμα η ίδρυση κέντρων κοινωνικής προστασίας, πολιτιστικών ή αθλητικών κέντρων κ.α... (ν.3463/2006). Ενώ σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν.

3852/2010, μεταφέρονται όπως έχουν στο νέο καλλικρατικό δήμο τα δημοτικά ιδρύματα των καποδιστριακών δήμων, ενώ προβλέπεται διαδικασία συγχώνευσης για τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ν. 3852/2010).

Σύμφωνα με τον Κωσταντινίδη (2016) παρόλο που η συνολική τους χρηματοδότηση έχει μειωθεί σε σημαντικό βαθμό, οι Δήμοι παραμένουν ουσιαστικά οι πιο μεγάλοι και οι και σημαντικοί πάροχοι αθλητισμού και αναψυχής, Το διακύδευμα για τους Αθλητικούς ΟΤΑ, είναι εκτός από την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου για τον αθλητισμό, συγκεκριμένου και μακροπρόθεσμου, είναι να εκπονήσουν βραχυπρόθεσμα προγράμματα και δράσεις, που να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών. Η συμβολή του αθλητισμού στην καθημερινή ζωή των πολιτών είναι κάτι παραπάνω από αναγνωρίσιμη τουλάχιστον κατά τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ αυξάνεται διαρκώς η επιστημονική γνώση για την αξία που έχει η άσκηση και τη συμβολή της στην σωματική και ψυχική υγεία των ανθρώπων. Πέρα όμως από τα παραπάνω, ο αθλητισμός είναι ένα πεδίο όπου με παρεμβάσεις σχετικά χαμηλού κόστους, μπορούν να παραχθούν μέγιστα αποτελέσματα και οφέλη, κυρίως για τα παιδιά και τους νέους ανθρώπους.

Σύμφωνα με τους Κριεμάδης & Χρηστάκης, (2009 σελ. 8) τη δεκαετία του '80 το ποιοτικό στοιχείο υπεισέρχεται ως σημαντική καινοτομία στην οργάνωση των υπηρεσιών του δημοσίου. Η αρχική αντίληψη ήταν ότι η ενσωμάτωση του στοιχείου της ποιότητας στις δημόσιες -οργανώσεις θα οδηγούσε σταδιακά σε ουσιαστική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών που δίνονται από αυτές. Δύο είναι οι βασικές αρχές, όπου εδράζονται οι πρακτικές της ποιότητας. Το πρώτο αφορά την πλευρά του πολίτη, ότι δηλαδή δεν απολαμβάνει μόνο συνταγματικά κατοχυρωμένα δικαιώματα από το κράτος, αλλά είναι ταυτόχρονα και πελάτης του κράτους, εφόσον χρησιμοποιεί την παροχή υπηρεσιών που έχουν μάλιστα μονοπωλιακό χαρακτήρα. Το δεύτερο αφορά το επίπεδο εξυπηρέτησης του πολίτη το οποίο υπαγορεύει -προφανώς ανάλογα με την προσφερόμενη εξυπηρέτηση- και τις ανάλογες αλλαγές στις δημόσιες υπηρεσίες που θα αφορούν τόσο το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες όσο την έκταση και την ποιότητα αυτών των αλλαγών στη δομή τους.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2016) οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα έντονα πολυεθνικό περιβάλλον, το οποίο καθορίζει τις προτεραιότητες σε οικονομικό τεχνολογικό και κοινωνικό επίπεδο. Εξαιτίας λοιπόν της διευρυμένης αυτής παγκοσμιοποίησης, το ανθρώπινο κεφάλαιο των οργανισμών αποτελεί την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο και πρέπει να διοικείται αποτελεσματικά.

Τα εσωτερικά κίνητρα (ικανοποίηση, αίσθημα πληρότητας), όσο και τα εξωτερικά έχουν σημαντική επιρροή στην βαθμό της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών άρα στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών, Αντίστοιχα, η ενδυνάμωση των

ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό ασκεί σε μεγάλο βαθμό έμμεση θετική επίδραση στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων (Παπαδάκης, 2016).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2016) η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την ουσιαστική και αποτελεσματική ενδυνάμωση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί διακρίνονται από άλλους, γιατί αναπτύσσουν πλήρως τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους, γιατί προωθούν την αποτελεσματική διαγώνια συνεργασία, γιατί διαχέουν μια ομοειδή ατμόσφαιρα σε όλο τον οργανισμό και όλα τα παραπάνω εξαιτίας του ότι καθορίζουν συγκεκριμένους και καθορισμένους στόχους σε όλα τα επίπεδα. Παραπέρα ευθυγραμμίζουν τις ικανότητες που διαθέτουν οι άνθρωποι, με την στοχοθεσία του οργανισμού επηρεάζοντας έτσι την παραγωγικότητά του, μέσα από την προώθηση ενός οργανωτικού κλίματος που ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Ακόμα και οι αποφάσεις στρατηγικής σημασίας επηρεάζονται από τα κοινά συστήματα αξιών και από τους κανόνες συμπεριφοράς και πεποιθήσεων. Τα επιθυμητά αποτελέσματα παράγονται με τη βοήθεια μίας οργανωσιακής κουλτούρας όπου οι άνθρωποι απολαμβάνουν την δουλειά τους, η οποία τους προσδίδει μια κοινή αίσθηση ταυτότητας, ενισχύει την πίστη τους, το ηθικό και την αφοσίωσή τους.

Τέλος, σύμφωνα με τους Κριεμάδης, & Χρηστάκης (2009) ο ρόλος που πρέπει να διαδραματίσει ο κάθε επικεφαλής για να διευκολυνθεί η διαδικασία είναι κομβικός, έτσι ώστε να επέλθουν δομικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από τη διαδικασία της ενδυνάμωσης. Οι ενδυναμωμένοι διευθυντές πρεσβεύουν μία κατά κανόνα ευνοϊκή προσέγγιση στα πράγματα, δημιουργούν μία εντελώς διαφορετική και νεωτερική σχέση με τους συναδέλφους τους, αναδुकνειούν συνήθως τα οφέλη της ομαδικής εργασίας και τους ενθαρρύνουν. Πρόσθετα από τον κύριο ρόλο τους αναλαμβάνουν και άλλους ρόλους. Επίσης μεταβιβάζει ευθύνες και εξουσίες, μειώνοντας σταδιακά τον έλεγχό του πάνω στους εργαζόμενους δίνοντάς τους ευκαιρίες για μεγαλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση. Επίσης οι αληθινές αξίες του σχετικά με την ενδυνάμωση αντανακλώνται στον με ποιόν τρόπο εξετάζει τα λάθη. Με στόχο τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα ο Διευθυντής μπορεί να διακρίνει το χαρακτήρα των λαθών κι αν αυτά γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια τότε τα αναγνωρίζει και τα επιβραβεύει, παρέχοντας ακόμα και συναισθηματική υποστήριξη με αποτέλεσμα να ενισχύεται η αυτοπεποίθηση του ανθρώπινου δυναμικού.

### ***Παρουσίαση των Αθλητικών ΟΤΑ άθλησης της Αττικής***

Βάση της καινούριας αρχιτεκτονικής της αυτοδιοίκησης, η Αττική περιλαμβάνει συνολικά 66 Δήμους οι οποίοι αποτελούν τον και τον πληθυσμό της συγκεκριμένης έρευνας. Οι αθλητικές υπηρεσίες των παραπάνω αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό την ενεργή συμμετοχή στις αθλητικές δραστηριότητες και

περιλαμβάνουν δομημένα ομαδικά προγράμματα άθλησης για όλους (αθλητισμός και γυναίκα, άθληση ενηλίκων, άσκηση και παιχνίδι στην προσχολική ηλικία, αθλητισμός και παιδί, άσκηση εφήβων, άσκηση στην Τρίτη ηλικία, αθλοδιακοπές κ.α.), μη δομημένα προγράμματα (δημοτικά γυμναστήρια, χρήση δημοτικών γηπέδων, παιχνιδίσματα, εκδρομές αναψυχής), εκδηλώσεις τοπικής ή διαδημοτικής εμβέλειας (γύρος της πόλης, φεστιβάλ ποδοσφαίρου, γυμναστράδα) ή ακόμα και εκδηλώσεις ενημερωτικού χαρακτήρα (ημερίδα διατροφής). Τα υλοποιούμενα αυτά προγράμματα είναι μεγάλης διάρκειας (δηλαδή έως δώδεκα μήνες), ή μικρής (λιγότερο και από έξι μήνες) και έχουν ως στόχο την συστηματική εκμάθηση βασικών κινητικών δεξιοτήτων, την βελτίωση της υγείας των μελών τους και την κινητική αναψυχή στα πλαίσια του ελεύθερου χρόνου. Οι αθλητικές υπηρεσίες των ΟΤΑ, συνήθως χρηματοδοτούνται μερικώς από τις εισφορές των συμμετεχόντων.

Το τμήμα αθλητισμού λόγω της άμεσης επαφής του με την τοπική κοινωνία έχει αναλάβει διττό ρόλο. Τον ρόλο της ανάπτυξης και προώθησης του αθλητισμού σύμφωνα με την πολιτική βούληση της κυβέρνησης και τον ρόλο της ανατροφοδότησης (feedback) των ανώτερων διοικητικών μηχανισμών του κράτους με τις πληροφορίες και τα ερεθίσματα που συλλέγει από την άμεση σχέση του με τους «καταναλωτές» των υπηρεσιών του, με σκοπό την βελτίωση και τον επανασχεδιασμό της αθλητικής πολιτικής προς όφελος του πολίτη.

Ο αθλητισμός, αποτελεί διαχρονικά μία ουσιώδη κοινωνική προσφορά του κράτους, γιατί βελτιώνει ουσιαστικά την ποιότητα ζωής των πολιτών και προάγει την συμμετοχή και βοηθά την ένταξη του ατόμου στο κοινωνικό σύνολο. Το αθλητικό τμήμα των ΟΤΑ, καλείται να αντιμετωπίσει την πρόκληση, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των δημοτών της περιοχής του, εξασφαλίζοντας στην πράξη ίσες ευκαιρίες άθλησης και πρόσβασης σε όλους σε αθλητικά δρώμενα, συνδυάζοντας τις δράσεις του με τις επιμέρους πολιτικές. Είναι σε όλους μας ότι τα δημοτικά προγράμματα μαζικής άθλησης έχουν ως σκοπό την παροχή της ψυχαγωγίας, και της εκτόνωσης από το άγχος της καθημερινότητας, και κυρίως την πολύπλευρη στήριξη της υγείας.

Σε μια εποχή που η κυρίαρχη τάση των πολιτών χαρακτηρίζεται από την παθητική παρακολούθηση κάθε μορφής αθλητισμού, την αμφισβήτηση των αξιών του αθλητισμού λόγω των φαινομένων χρήσης αναβολικών, της εμπορευματοποίησης του αθλητισμού, της βίας και τον εθισμό σε βλαβερές συνήθειες όπως κάπνισμα, υπερκατανάλωση φαγητού καθώς και των επικίνδυνων επιπτώσεων τους για την υγεία του ατόμου, η τοπική αυτοδιοίκηση επωμίζεται τον καθοριστικό ρόλο της προαγωγής και της διάδοσης του αθλητισμού.

### ***Διατύπωση Προβλήματος***

Η εξέταση του μοντέλου με το οποίο οργανώνονται και λειτουργούν οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί στην Περιφέρεια της Αττικής έχει ως στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητά τους. Ειδικότερα η διεξαγωγή της μελέτης αυτής εστιάζει στην διερεύνηση των ακόλουθων οργανωσιακών παραγόντων, των ηγετικών συμπεριφορών, της κουλτούρας αλλά και της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των ΟΤΑ άθλησης. Τα όποια αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να παρουσιάσουν μεγάλο ενδιαφέρον και χρηστικότητα γιατί θα επιχειρηθεί αιτιολόγηση για το πώς θα μπορούσαν να ανασχεδιαστούν οι πρακτικές διοίκησης στους ΟΤΑ και συγκεκριμένα στα τμήματα Αθλητισμού, ενισχύοντας τους παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας που επιδρούν ανασταλτικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

### ***Σκοπός της έρευνας***

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι η αξιολόγηση αλλά και η καταγραφή του πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την οργανωσιακή λειτουργία των Αθλητικών ΟΤΑ στην περιφέρεια της Αττικής. Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκεται να διερευνηθούν τόσο οι ηγετικές συμπεριφορές όσο και η γενικότερη κουλτούρα των οργανισμών και πώς επιδρούν στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτών των υπο διερεύνηση παραγόντων θα αναλυθούν οι πλευρές εκείνες που αφορούν τόσο τις στερεοτυπικές απόψεις και συμπεριφορές ατόμων που εργάζονται σε ίδιο περιβάλλον, όπως και ο βαθμός επηρεασμού τους από αυτό. Επίσης θα μελετηθεί ο βαθμός κατά τον οποίο επηρεάζεται η εργασιακή απόδοση εξαιτίας των αλλαγών, των ευκαιριών και των εμποδίων που προκύπτουν στη εργασιακό περιβάλλον.

### ***Σημαντικότητα έρευνας***

Η παρούσα ερευνητική μελέτη θα αξιολογήσει την ηγεσία την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή κουλτούρα. Πιο συγκεκριμένα εξετάζονται έννοιες όπως οι τύποι ηγεσίας που επικρατούν στους αθλητικούς ΟΤΑ (Συναλλακτική, Μετασχηματιστική, Παθητική), οι έννοιες που συνθέτουν τον παράγοντα εργασιακή ικανοποίηση όπως: ( Αντικείμενο Εργασίας, Προσδοκίες εξέλιξης, Διοίκηση, Συνάδελφοι) και γίνεται αξιολόγηση του επιπέδου της εργασιακής κουλτούρας των οργανισμών (Δέσμευση, Προσωπική ευθύνη, Ανοχή, Συνεργασία, Ακεραιότητα). Η μελέτη της οργανωτικής δομής και λειτουργίας των αθλητικών ΟΤΑ παρουσιάζει ερευνητικό ενδιαφέρον και πρακτική εφαρμογή γιατί έχει ως στόχο να προτείνει τον επανασχεδιασμό των πρακτικών διοίκησής τους, παρέχοντας τους χρήσιμες πληροφορίες στους τομείς εκείνους που χρήζουν βελτιώσεις των διαδικασιών τους αποσκοπώντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητά τους.

Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να αναδείξουν την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης στην οργάνωση και λειτουργία των αθλητικών ΟΤΑ. Η ερευνητική μελέτη έχει μεγάλο ενδιαφέρον, λαμβάνοντας υπόψη τα πρόσφατα επιστημονικά ευρήματα στο χώρο της σύγχρονης διοίκησης, τις συνεχόμενες αλλαγές θεσμικού πλαισίου των ΟΤΑ, την ύπαρξη διευρυμένης γραφειοκρατίας και την αναγκαιότητα της πελατειακής προσέγγισης του πολίτη. Η εφαρμογή νέων μοντέλων στην διοίκηση των ΟΤΑ προβάλλει ως επείγουσα με δεδομένο το απαρχαιωμένο στυλ διοίκησης το οποίο δεν βοηθά την αποτελεσματική λειτουργία αυτών των Οργανισμών. Η μετάβαση στη σύγχρονη εποχή, του ξεπεράσματος της γραφειοκρατίας της υιοθέτησης πρωτοβουλιών, της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα είναι κομβικό θέμα. Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι ο πιο κοντινός και ορατός θεσμός από τον πολίτη και κάθε βελτίωσή της αναβαθμίζει άμεσα την καθημερινότητα των πολιτών.

### ***Ερευνητικές υποθέσεις***

Τα κύρια ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας διατυπώνονται όπως παρακάτω:

Ποια μπορεί να είναι η συχνότητα των ηγετικών συμπεριφορών στους ΟΤΑ;

Υπάρχει διαφοροποίηση της συχνότητας ηγετικών συμπεριφορών ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων;

Ποιος μπορεί να είναι ο βαθμός οργανωσιακής κουλτούρας στους ΟΤΑ;

Υπάρχει διαφοροποίηση του βαθμού οργανωσιακής κουλτούρας ως προς τα διάφορα δημογραφικά στοιχεία;

Ποιά μπορεί να είναι η ικανοποίηση από την εργασία στους ΟΤΑ;

Υπάρχει διαφοροποίηση του βαθμού της ικανοποίησης σε σχέση με τα αντίστοιχα δημογραφικά στοιχεία;

Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωσιακής κουλτούρας;

Υπάρχει συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και των ηγετικών συμπεριφορών;

Υπάρχει συσχέτιση και σε πιο βαθμό μεταξύ της ικανοποίησης, της οργανωσιακής κουλτούρας και των ηγετικών συμπεριφορών;

### ***Προϋποθέσεις & περιορισμοί***

Η προτεινόμενη έρευνα δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερους περιορισμούς δεδομένου του ότι υπάρχει πλούσια ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Οι περιορισμοί εντοπίζονται στην πληθώρα των πτυχών της διάρθρωσης που συνθέτουν την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία μιας υπηρεσίας ενός δημόσιου οργανισμού, στην ενδεχόμενη

αναστολή των ερωτώμενων να απαντήσουν με ευθύτητα και ειλικρίνεια στις ερωτήσεις καθώς και στη συλλογή στοιχείων που αφορούν διοικητικά και οικονομικά πεδία των επιλεγμένων δήμων. Η μεροληψία και οι απαντήσεις των ερωτώμενων μπορεί να επηρεαστούν από χαρακτηριστικά όπως η ψυχική διάθεση, η κόπωση, τα κίνητρα και η επαγγελματική τους κατάρτιση



## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Ο ρόλος της ποιότητας στους οργανισμούς*

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτης, (2005). πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν-ιδιαίτερα μετά τις εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών- ότι ποιότητα και επιτυχία είναι ταυτόσημες έννοιες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η επισήμανση ότι οι επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας δεν αφορούν μόνο το εξωτερικό περιβάλλον αλλά κάνουν αισθητή την παρουσία τους και εσωτερικά στον οργανισμό. Οι τρόποι με τους οποίους φανερώνονται στο εσωτερικό περιβάλλον, δημιουργεί ένα κλίμα που βελτιώνει την επικοινωνία και το συντονισμό των εργαζομένων και εκπληρώνει τις πιο βαθιές ψυχολογικές ανάγκες τους.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2016) Η διαφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) από τις πολλές άλλες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ που επικεντρώνονται κι αυτές στην ποιότητα βρίσκεται στην μέθοδο με την οποία προσεγγίζει το θέμα, μιας και ενδιαφέρεται και επηρεάζει ολοκληρωτικά κάθε υπηρεσία και κάθε λειτουργία του Οργανισμού. Η διαρκής βελτίωση του Οργανισμού είναι ο βασικότερος στόχος της ΔΟΠ, με την εφαρμογή μιας φιλοσοφίας και ενός τρόπου διοίκησης. Δεν ταυτίζεται με απλές καλές πρακτικές, ούτε φέρνει αποτελέσματα η εφ' άπαξ εφαρμογή της, αλλά απαιτεί μια στρατηγική μακροχρόνιας εφαρμογής. Από τα παραπάνω φαίνεται καθαρά ότι, για να εφαρμοστεί σε όλη της την έκταση απαιτείται ισχυρή βούληση και δέσμευση. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η από κοινού ισχυρή δέσμευση και των δύο, όπως επίσης την καλή οργάνωση και τον προγραμματισμό, την συμμετοχή όλων για να υπάρχει συνεχή βελτίωση, όπως και την εφαρμογή των βελτώσεων με ταυτόχρονη επιβράβευση της προσπάθειας μέσα από την ύπαρξη κριτηρίων που θα μετρούν τα αποτελέσματα. Τέλος βασικές προϋποθέσεις, αποτελούν η επαρκής εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στη νέα φιλοσοφία διοίκησης, οι καλές εργασιακές σχέσεις και η καλλιέργεια κλίματος που ισχυροποιεί την ηθική δέσμευση.

Σύμφωνα με τους Κριεμάδης & Χρηστάκης,( 2009) θεωρείται βασικός όρος για να απολαμβάνουν οι πολίτες υψηλού επιπέδου υπηρεσίεςαπο τις κρατικές δομές, η επαναχάραξη των δημόσιων πολιτικών με προτεραιότητα στις αρχές της ποιότητας, της συνεχούς βελτίωσης, της ατομικής ευθύνης, της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης διαφάνειας και της συμμετοχικότητας. Η στροφή σε αυτό το νέο διοικητικό πολιτισμό, δηλαδή την πολιτοκεντρική κατεύθυνση, μπορεί να γίνει δυνατή μέσα από τη λεωφόρο των δυνατοτήτων που μας δίνει η Κοινωνία της Πληροφορίας, ενώ κομβικό ρόλο στο εγχείρημα κατέχει η ενεργοποίηση και η αφύπνιση του δυναμικού των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης. Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι αναγκαίο να ξεκινήσει από το ανθρώπινο δυναμικό ώστε με

την κατάλληλη πολιτική κινήτρων να υιοθετηθεί το όραμα της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Όλα αυτά δεν μπορούν να επιτύχουν χωρίς να ληφθούν υπόψη βασικοί παράγοντες όπως, οι απολύτως συγκεκριμένοι στόχοι επίτευξης, οι μειωμένοι πόροι που υπάρχουν στη διάθεση των υπηρεσιών και ο ανθρώπινος παράγοντας και η καθοριστική συμβολή του στην επίτευξη των στόχων. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πιο χρήσιμο και αναντικατάστατο πόρο μιας και όλοι οι άλλοι συντελεστές δεν σκέφτονται, δεν μαθαίνουν, δεν προσπαθούν, δεν βάζουν στόχους, δεν αποφασίζουν. Η επιτυχία επίτευξης των στόχων εξαρτάται αποκλειστικά από τον ανθρώπινο παράγοντα.

### ***Ηγεσία και αθλητικοί οργανισμοί***

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτης, (2005) Η ύπαρξη –στους σύγχρονους οργανισμούς- μιας ηγεσίας με αποτελεσματικότητα και έμπνευση είναι αναγκαία και εκ του γεγονότος ότι οι οργανισμοί στην εποχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα λειτουργούν σε ένα διαρκώς και έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένας ηγέτης έχει σκοπό την αντιμετώπιση των στρατηγικής φύσεως σημαντικών αλλαγών που επιβάλλει το περιβάλλον. Για την άσκηση του ρόλου του ηγέτη οι βασικές λειτουργίες είναι η χάραξη νέας πορείας για τον οργανισμό, η ευθυγράμμιση όλων των ενδιαφερόμενων μερών και η αποτελεσματική υποκίνηση. Όλες οι παραπάνω λειτουργίες απαιτούν και απορρέουν από τις τρεις βασικές συνιστώσες κάθε οργανισμού τη στρατηγική την αποστολή και το όραμα, την αυξημένη ανάγκη επικοινωνίας, το σημαντικό βαθμό αξιοπιστίας, τη δημιουργία δικτύων προσωπικών σχέσεων, την ανάγκη ενδυνάμωσης του προσωπικού, αλλά και την ικανοποίηση βαθύτερων αναγκών των ανθρώπων.

Ο ορισμός της ηγεσίας σύμφωνα με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management, EFQM, 1999) είναι ο ακόλουθος: Οι άριστοι ηγέτες ενθαρρύνουν διαρκώς την κατεύθυνση εκπλήρωσης της αποστολής και του οράματος της δημόσιας υπηρεσίας. Διαμορφώνουν αξίες και αναπτύσσουν οργανωσιακά λειτουργικά συστήματα που οδηγούν ανεπιφύλακτα σε διαρκή επιτυχία. Στη συνέχεια επωμίζονται το καθήκον αναλαμβάνοντας τις αντίστοιχες πράξεις και επιδεικνύοντας τις κατάλληλες συμπεριφορές να καθίστανται ικανοί να μετατρέψουν τις αξίες και τα συστήματα αυτά από απλές θεωρητικές συλλήψεις σε αποτελεσματικά εργαλεία διοίκησης. Σε περιόδους έντονων αλλαγών διατηρούν πάντοτε σταθερότητα σκοπού. Ωστόσο όταν οι περιστάσεις το απαιτούν, οι άριστοι ηγέτες δύνανται να μεταβάλλουν την

κατεύθυνση της δημόσιας υπηρεσίας, εμπνέοντας και τα λοιπά μέλη του οργανισμού να τους ακολουθήσουν”.

Γι αυτό το λόγο σύμφωνα με τους Κριεμάδης & Χρηστάκης, (2009) ο ηγετικός ρόλος είναι αναντικατάστατος, αφού είναι ο ίδιος το πρότυπο και δίνει τον κυρίαρχο τόνο της κατεύθυνσης, που οδηγεί τον οργανισμό, ή την δημόσιας υπηρεσία. Δεν νοείται σε αυτή την κατεύθυνση αφ υψηλού διοίκηση αλλά προσωπική εμπλοκή σε όλες τις φάσεις και τις διαδικασίες λειτουργίας του συστήματος διοίκησης, έτσι ώστε να εγγυάται την ανάπτυξη εφαρμογή και συνεχή βελτίωση. Μια επίσης σημαντική πτυχή του ηγετικού ρόλου έχει να κάνει με την εξωστρέφεια που επιδουκνείει προωθώντας την συνεργασία με κοινωνικές ομάδες που τυχόν εμπλέκονται και αλληλεπιδρώντας συνεχώς με τους πολίτες χρήστες των υπηρεσιών και τους συνεργάτες-υπαλλήλους του οργανισμού του. Ταυτόχρονα είναι φορέας της οργανωτικής αλλαγής στον οργανισμό του, αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητά της, καλλιεργώντας παράλληλα κουλτούρα διοικητικής αριστείας στο σύνολο των μελών του οργανισμού.

#### *Είδη ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφορών*

Η διοίκηση αλλά και η ηγεσία συχνά θεωρούνται ως επικαλυπτόμενες έννοιες, αλλά στην πραγματικότητα είναι πιθανό να είναι ανταγωνιστικές δεξιότητες. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι ερευνητές Donald και Donald (2019) η ηγεσία συντίθεται από την υποστήριξη, την ικανότητα δηλαδή να συγκεντρωθεί θετική υποστήριξη, την επιρροή, ως την ικανότητα επηρεασμού χωρίς απαραίτητα χρησιμοποιώντας τη δύναμη και την κατεύθυνση, δηλαδή τη φύση της αποστολής του οργανισμού, την επιλογή της μεθόδου για την επίτευξη στόχων, την ακεραιότητα την άμυνα και την επίλυση μιας εσωτερικής σύγκρουσης. Με την σειρά τους άλλοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες συνθέτουν την συνολική εικόνα της ηγεσίας ενός οργανισμού, όπως ο πολιτισμός αναφερόμενος στις κοινές υποθέσεις, πεποιθήσεις αλλά και δομή των επιδόσεων και των κινδύνων, η έμπνευση, η επικοινωνία, η σύμπλεξη μέσω της αφωσίωσης του προσωπικού, ο βαθμός εμπιστοσύνης, ο σεβασμός, καθώς επίσης η ανάληψη ευθύνης αλλά και η ηθική συμπεριφορά.

Στην βιβλιογραφία διακρίνονται τέσσερεις ομάδες ηγετικών ικανοτήτων σε αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων. Αυτές είναι η ικανότητα κατανόησης του συνόλου, η ικανότητα στην επικοινωνία, η γενική σχέση διαχείρισης και η ικανότητα αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, η ικανότητα της κατανόησης του συνόλου λαμβάνει υπόψη της

σημαντικές πτυχές της διοίκησης όπως καινοτομία, δημιουργικότητα, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων, κριτική σκέψη αλλά και την ικανότητα κατανόησης δεοντολογικών ζητημάτων. Αντίστοιχα, η ικανότητα της επικοινωνίας περιλαμβάνει την καλή γλώσσα του σώματος, την ενεργή ακρόαση, τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης, την προφορική παρουσίαση και τον τόνο φωνής. Εξίσου, στα πλαίσια μιας μετασχηματιστικής ηγετικής προσέγγισης επιδιώκεται η παραβίαση της γραφειοκρατείας με σκοπό την παροχή ευκαιριών σε άλλους, αλλά και η εξυπηρέτηση των όποιων αναγκών τους. Η γενική διαχειριστική ικανότητα, αντίστοιχα περιλαμβάνει μια σειρά άλλων επιμέρους παραγόντων όπως την επίτευξη των απαιτούμενων αποτελεσμάτων, την ομαδική εργασία, την ένταξη στην ομάδα, την υποστήριξη, την ενεργό συμμετοχή, την ανταλλαγή ιδεών. Τέλος, η ικανότητα αλλαγής περιλαμβάνει την συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή τις πτυχές της αυτογνωσίας, αυτοελέγχου, αυτό-μάθησης, αυτοδιαχείρισης, αυτοπεποίθησης και της αυτοαξιολόγησης. Επίσης, περιλαμβάνει την προσαρμογή, που αναφέρεται στην επιθυμία για αλλαγή, στην αποφυγή αντίστασης στην αλλαγή, στην αποδοχή των αδυναμιών, στη δημιουργία της κουλτούρας της ανανέωσης αλλά και στην μάθηση από άλλες πρακτικές (Megheirkouni, 2017).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση η οποία ορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα ένας ηγέτης. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την οπτική, ηγέτης ορίζεται ως ένα πρόσωπο μέσα σ' ένα οργανισμό που είναι οραματιστής, καινοτόμος, εμπνευσμένος και ευαίσθητος στις ανάγκες των άλλων. Η μετασχηματιστική μορφή της ηγεσίας, ως διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί αυτή κατά την οποία οι ηγέτες επιφέρουν οργανωτικές αλλαγές αυξάνοντας το επίπεδο των κινήτρων. Ένα τέτοιο ηγετικό στυλ μπορεί να παρατηρηθεί μέσω τεσσάρων διαφορετικών αλλά αλληλένδετων διαστάσεων την εξιδανικευμένη επιρροή της ηγεσίας, το εμπνευσμένο κίνητρο για τη δράση, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη θεώρηση. Η εξιδανικευμένη επιρροή αφορά ένα άτομο που αποτελεί ισχυρό πρότυπο και του οποίου η συμπεριφορά γίνεται αντιληπτή από όλους και είναι σύμφωνη με ισχυρά ηθικά πρότυπα. Τα εμπνευσμένα κίνητρα αναφέρονται σε ηγέτες που εμπνέουν τους συναδέλφους τους να επιτύχουν ατομικούς και οργανωτικούς στόχους, συνδέοντας αποτελεσματικά τις αξίες και τις πεποιθήσεις των υπαλλήλων με την αποστολή του οργανισμού. Η εξατομικευμένη θεώρηση αντίστοιχα αναφέρεται στην αναγνώριση και τον σεβασμό των ατομικών αναγκών, αξιών και προτιμήσεων των συναδέλφων του και στην ενσωμάτωση αυτών των πληροφοριών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος, οι

μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν ένα περιβάλλον καινοτομίας και δημιουργικότητας μέσω της πνευματικής διέγερσης των συναδέλφων τους (Valero, Jung, & Andrew, 2015).

Αποτελέσματα ερευνών έχουν επισημάνει την θετική συσχέτιση του στύλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, αναφέροντας την σημαντική επίδραση με την σειρά τους στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και στη διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης (Kim & Kim, 2015). Επίσης, οι ερευνητές Freeborough, και Patterson (2016) υποστηρίζουν με τα αποτελέσματα τους την θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, οι ερευνητές Ferkins, Shilbury και O'Boyle (2018) διερεύνησαν τη σχέση ανάμεσα στη συλλογική ηγεσία και στα συστήματα διακυβέρνησης εντός των αθλητικών οργανισμών, συνδυάζοντας τις έννοιες του συλλογικού συμβουλίου και της συνεργατικής διακυβέρνησης. Ανάμεσα στα κύρια πορίσματα της έρευνας τους ήταν η παραδοχή ότι οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας συχνά βασίζονταν σε μια ηγετική κεντρική προσέγγιση, όπου η έννοια της ηγεσίας περιελάμβανε μόνο το άτομο. Καθώς το πεδίο ηγεσίας έχει εξελιχθεί, οι νέοι τρόποι εξερεύνησης περιλαμβάνουν την ηγεσία ως διαδικασία, ρόλο, θέση και αποτέλεσμα. Η σύγχρονη προσέγγιση της ηγεσίας δεν την περιορίζει σε ένα άτομο. Αντίθετα είναι μια έννοια που έχει τη δυνατότητα να μοιραστεί, να διανεμηθεί, να δημιουργηθεί συλλογικά. Όροι σαν την κοινή ηγεσία, την κατανεμημένη ηγεσία και την συλλογική ηγεσία εμφανίζονται συχνότερα μέσα σε διάφορες μελέτες ηγεσίας.

### ***Εργασιακή ικανοποίηση και αθλητικοί οργανισμοί***

Ο εργαζόμενος αποτελεί το πιο βασικό στοιχείο έτσι ώστε να γίνει στοχεύσιμη και εφικτή η αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού. Για να ανταποκριθούν στα πρότυπα οργάνωσης, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα περιβάλλον εργασίας που τους δίνει τη δυνατότητα να εργάζονται ανεμπόδιστα χωρίς εμπόδια, έτσι ώστε να εκπληρώσουν το επίπεδο των δυνατοτήτων τους (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Ο ορισμός της ικανοποίησης των εργαζόμενων σύμφωνα με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (EFQM, 1999) είναι ο ακόλουθος: Οι δημόσιες υπηρεσίες για να αριστεύουν θα πρέπει με επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα να επιτυγχάνουν εξαιρετικά και μετρήσιμα αποτελέσματα. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτιμάται με τους δείκτες που αφορούν τη διοίκηση του οργανισμού, τις συνθήκες που προσφέρονται αυτές οι υπηρεσίες, την υγιεινή και ασφάλεια που παρέχεται, το πόσο εξασφαλίζεται επαγγελματική σταθερότητα, το επίπεδο

των συναδελφικών σχέσεων, τις αμοιβές, τον αντίκτυπο της διαχείρισης αλλαγών, την ανταπόκριση στην περιβαλλοντική πολιτική που υιοθετείται, τον ρόλο της υπηρεσίας στο εξωτερικό περιβάλλον και στην κοινωνία.

Η κρισιμότητα του παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αδιάμφευστη δεδομένου ότι υπάρχει η παραδοχή ότι συνδέονται θετικά με την παραγωγικότητα καθώς υποστηρίζεται ότι ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι περισσότερο παραγωγικός. Η κερδοφορία των οργανισμών λοιπόν μακροπρόθεσμα αντλείται μέσα από το βαθμό ικανοποίησης τόσο από την ίδια την εργασία τους όσο και μέσα από την ταυτόχρονη αυξημένη παραγωγικότητά τους (Παρούτης, 2005). Μια ερμηνευτική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης δίνει έμφαση στην θετική συναισθηματική κατάσταση που βιώνεται από τον εργαζόμενο και αντλείται από ένα σύνολο υποκειμενικών ωστόσο εμπειριών που έχουν σχέση με το αντικείμενο και το περιβάλλον της ίδιας της εργασίας. Ανάμεσα στους πιο σημαντικούς παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της ικανοποίησης σύμφωνα με τον Kahn (1960) είναι οι ευκαιρίες, το άγχος, οι ηγετικές συμπεριφορές, τα πρότυπα της εργασίας, η δικαιοσύνη στις αμοιβές, και η επαρκής παραχώρηση εξουσίας. Σχετικά με την ευκαιρία, όσες περισσότερες ευκαιρίες προσφέρονται στη δουλειά τόσο περισσότερο είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος. Αναφερόμενος στις ευκαιρίες δύναται να συμπεριλαμβάνουν ευκαιρίες συμμετοχής των εργαζόμενων σε έργα με μεγάλο ενδιαφέρον, αντίστοιχα που εμπεριέχουν μεγάλο βαθμό πρόκλησης αλλά και ευκαιρίες αυξημένων ευθυνών, κάτι το οποίο δεν σημαίνει ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένο μόνο με την δυνατότητα προαγωγής. Καθώς οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν οριζόντια, οι προαγωγές των υπαλλήλων τους, υπάρχει περίπτωση να είναι σπάνιες. Οι άνθρωποι έχουν καταφέρει να εντοπίσουν τις κατάλληλες εργασιακές προκλήσεις μέσα από την συμμετοχή τους σε συγκεκριμένα έργα του οργανισμού, σε ομάδες λήψης αποφάσεων και άσκησης ηγεσίας, αλλά και σε περιπτώσεις όπως η χορήγηση μιας προαγωγής. Αντίστοιχα, ο ρόλος του στρέψ είναι σημαντικός καθώς όταν το αρνητικό άγχος είναι συνεχώς ψηλά, ο βαθμός ικανοποίησης είναι χαμηλός. Η διαδικασία της εργασίας γίνεται πιο ευχάριστη και αποδοτική εφόσον αυτή γίνεται μέρος της προσωπικής ζωής του εργαζόμενου και απαλλάσσεται από ερεθίσματα ανησυχιών και μελεάδων. Επίσης, σημαντικό ρόλο δείχνει να παίζει ο ένταση της παρακίνησης των εργαζόμενων από την ανώτερη ηγεσία του οργανισμού στην απόδοση της εργασίας με κίνητρο είτε την υπεροχή ή απλώς την ανάληψη δράσης. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από τα πρότυπα εργασίας, με τους εργαζόμενους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν όλη το team , ή το τμήμα ή ο τομέας παίρνει έπαινο για την

προσφερόμενη δουλειά τους. Εξίσου σημαντικό ρόλο έχει η δίκαιη αναταμοιβή για την δουλειά που προσφέρουν μέσα σε έναν οργανισμό. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι ενός οργανισμού είναι πιο ικανοποιημένοι όταν έχουν περισσότερη ενεξαρτησία και αρμοδιότητες όταν εκτελούν την εργασία τους (Kahn, 1960).

Κατά τον Koustelio (2001) τρεις είναι κυρίως οι κατηγορίες που σημαντικά επηρεάζουν την ικανοποίηση: Παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με το ίδιο το περιβάλλον της εργασίας, με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και τέλος με ατομικούς παράγοντες. Για παράδειγμα μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας του διαπίστωσε ότι διέφεραν μεταξύ τους σημαντικά οι διάφορες ηλικιακές ομάδες υπαλλήλων, οι άνδρες από τις γυναίκες αλλά και ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικό το μορφωτικό και οικογενειακό υπόβαθρο, Αντίστοιχα, και η εργασιακή εμπειρία φαίνεται να διαφοροποιεί σημαντικά τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Μια άλλη κατηγορία από παράγοντες που φαίνεται πως επηρεάζουν την ικανοποίηση, αναφαίρεται σε εξωγενείς παράγοντες: το είδος και ο χαρακτήρας της δουλειάς, οι αμοιβές, η εξέλιξη και τοποθέτηση της εταιρίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό, η εξέλιξη των υπαλλήλων (προαγωγές), οι προϊστάμενοι και οι συνεργάτες και αντίστοιχα σε εσωτερικούς παράγοντες: η κουλτούρα του κάθε ατόμου απέναντι στην εργασία γενικότερα (Kreitner, Kinicki, & Buelens, 1997). Σχετικά με την ατομική στάση του κάθε εργαζομένου έχει καταγραφεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση δύναται να σχετίζεται με την κάθε φορά διαφορετική ατομική διάθεση αλλά και τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που βιώνει ένας υπάλληλος στα πλαίσια της εργασίας του (Fisher, 2000).

Ο ρόλος της αμοιβής στον βαθμό της ικανοποίησης του εργαζομένου υποστηρίζεται εξίσου και από άλλους ερευνητές (Chelladurai, 1999; Kaya, 1995) υποστηρίζοντας ότι η ικανοποίηση αυξάνεται όταν ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό οι προσωπικές προσδοκίες με τις ατομικές ικανότητές του εργαζόμενου και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Οι εργαζόμενοι που ικανοποιούν τις προσδοκίες τους στο χώρο εργασίας προσφέρουν όλο το δυναμικό τους, δηλαδή όλη τους την τεχνογνωσία, τις ικανότητες – δεξιότητες τους αλλά και το χρόνο τους πολλές φορές πλέον του ωραρίου και σε ορισμένες περιπτώσεις θέτοντας σε κίνδυνο την υγεία τους. Όλα αυτά τα κάνουν θέλοντας να συνεχίσουν να διατηρούν τις ανώτερες θέσεις, το status, την εξουσία και το κύρος που έχουν. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι επιδρούν κυρίως αρνητικά στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται, οι εργαζόμενοι που δεν καταφέρνουν να ανταποκριθούν μέσω της εργασίας τους στις προσδοκίες τους, έχοντας σαν αποτέλεσμα να δυσαρεστούνται και αυτή η δυσαρέσκεια

να επιδρά αρνητικά σε όλο το περιβάλλον. Μια άλλη εξίσου σημαντική παράμετρος είναι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού που όπως αναφέρει ο Hanaaysha (2016) έχει σημαντική θετική επίδραση στηνεργασιακή ικανοποίηση. Διαπιστώνει επίσης, ότι η εργασία σε ομάδες και βαθμός κατάρτισης των εργαζομένων έχει σημαντικά θετικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση των πελατών.

#### *Ανασταλτικοί παράγοντες & βελτιωτικές δράσεις*

Το εργασιακό άγχος, το άγχος των ρόλων, η εξουθένωση λόγω επαγγέλματος (burn out), όπως και η επαγγελματική ανησυχία είναι κάποιοι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση.(Burke, 2001). Επίσης, περαιτέρω αρνητικοί παράγοντες είναι η μη αξιοποίηση των ικανοτήτων, ο πολύ αυξημένος φόρτος εργασίας, η ανεπάρκεια διαθέσιμων πόρων αλλά και η τυχόν σύγκρουση ως αποτέλεσμα ασάφειας ρόλων (Scheib, 2003). Σύμφωνα επίσης με τους Koustelios, Theodorakis και Goulimaris, (2004) η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται θετικά σε ένα περιβάλλον συγκρουσιακό με ασαφείς ρόλους με πάνω από το κανονικό φόρτο εργασίας και χωρίς να αξιοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων.

Αναγνωρίζοντας τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι λειτουργούν αρνητικά έως ανασταλτικά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων, οι οργανισμοί προτείνουν μια σειρά από βελτιωτικές δράσεις και διαδικασίες προκειμένου να βελτιωθεί ο βαθμός ικανοποίηση τους. Μια αποτελεσματική διαδικασία είναι η διεξαγωγή έρευνας στους εργαζόμενους αντλώντας ανεκτίμητη πληροφορία για την υφιστάμενη κατάσταση. Επίσης, η εβδομαδιαία ή μηνιαία συνεδρίαση μυαλοθύελας ως μιας σημαντικής μεθόδου άντλησης νέων ιδεών σε καθημερινά θέματα τα οποία χρήζουν βελτίωσης, και μπορούν να γίνουν με διαφορετικό τρόπο και καλλίτερα. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να αυξήσουν τις δεξιότητές τους, μέσω της επιχορηγούμενης επιμόρφωσης σε θέματα όπως εξυπηρέτησης πελατών, πωλήσεις, επικοινωνία και ηγεσία. Η παροχή έκτακτων χρηματικών αμοιβών είναι εξίσου ικανές να λειτουργήσουν αναζωογονητικά, για τις πάσης φύσεως ανάγκες των εργαζομένων, είτε στο κεφάλαιο οικογένεια, είτε στην ανάγκη για φυσική υγεία ή την επιθυμία και να συντελέσουν στην βελτίωση της ποιότητας της προσωπικής ζωής των εργαζομένων (Βάλβη, Φράγκος, & Φράγκος, 2015).

Μια άλλη σημαντική δράση είναι η εμπλοκή των εργαζομένων με τις δράσεις του οργανισμού καθώς μια μελέτη έδειξε ότι πάνω από το 57% των εργαζομένων δεν ήξεραν καθόλου τον ετήσιο κύκλο πωλήσεων της επιχείρησής τους. Αντίστοιχα, περισσότεροι από



το 26% δεν γνώριζαν καθόλου στοιχεία οικονομικής μεταβολής της θέσης της επιχείρησης τα τελευταία τρία χρόνια. Επομένως, συστήνουν την παρότρυνση των εργαζομένων για συμμετοχή στην διαδικασία εξέτασης των εξόδων του τμήματός στο οποίο ανήκουν. Σημαντικά εξίσου αποτελέσματα μελέτης που διεξήγε το Πανεπιστήμιο Wichita State University (Βάλβη, Φράγκος, & Φράγκος, 2015) σε δείγμα 1.500 εργαζομένων από διευρυμένους κλάδους επιχειρήσεων έδειξε ότι, το πιο ισχυρό κίνητρο είναι η άμεση εξατομικευμένη αναγνώριση των εργαζομένων. Επομένως, συστήνουν στους εργοδότες να ανταμοίβουν συχνά και άμεσα τους ανθρώπους τους και όχι να περιμένουν μια προγραμματισμένη συνάντηση ή την μηνιαία τελετή της επιχείρησης, έτσι ώστε να επαινέσουν, αναγνωρίσουν ή να ανταμείψουν έναν εργαζόμενο. Με αυτό τον τρόπο, οι εργοδότες συμβάλουν θετικά στο να μάθουν οι εργαζόμενοι πόσο σημαντικοί είναι και πόσο εκτίμηση τρέφει η εταιρεία για αυτούς σχετικά με τις όποιες θετικές ενέργειες και συμπεριφορές τους.

Οι συγγραφείς Βάλβη και συν. (2015), επίσης αναφέρουν την σπουδαιότητα της δημιουργίας συγκεκριμένων εκτιμήσεων. Αναφορά δηλαδή των σωστών ενεργειών των υπαλλήλων και εξήγηση του τρόπου με το οποίο οι συγκεκριμένες ενέργειες βοήθησαν τον οργανισμό αλλά και τους συναδέλφους τους. Μια εξίσου επιλέξιμη μέθοδος που προτείνεται είναι η δημιουργία της «Αίθουσα της Δόξας», όπως ονομάζεται, όπου θα τοποθετούνται αναμνηστικές πλακέτες βράβευσης άριστων ενεργειών εργαζομένων. Κάθε μήνα μπορεί να βραβεύεται μια καινοτόμα ιδέα, μια καλή συμπεριφορά, και να προστίθεται το όνομα του εργαζόμενου. Επίσης, στον ίδιο τοίχο μπορούν να αναρτώνται ευχαριστήρια πελατών, που ευχαριστούν τους εργαζόμενους ή να γίνεται και ανάρτηση διάφορων αναφορών του οργανισμού που να επαινούν ή να ευχαριστούν όσους ανθρώπους συνέβαλλαν θετικά με την συμμετοχή τους και την παροχή βοήθειας. Εξίσου, μπορεί να σχεδιαστεί από τη διοίκηση της επιχείρησης μια ξεχωριστή ετήσια επιχειρησιακή εκδήλωση που να αφορά την αναγνώριση ξεχωριστά των ανθρώπων της με απότερο σκοπό τα τονώσει και να βελτιώσει την αξία της επιχείρησης (Βάλβη και συν., 2015). Τέλος, άλλη μια καλή πρακτική τόνωσης τους προσωπικού αποτελεί η προσωποποίηση και η επικέντρωση σε προσωπικές στιγμές των υπαλλήλων. Η πρακτική αυτή παρέχει μια καλή ευκαιρία και μια εξατομικευμένη προσέγγιση για την αναγνώριση της ξεχωριστής τους μέρας (Κατσάλης 2007).

### ***Οργανωσιακή κουλτούρα και δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί***

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο (Warrick, 2017) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το λογισμικό-software ενός οργανισμού. Στην ουσία αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινών αξιών μέσα από το οποίο προσδιορίζεται ο τρόπος που σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, καθώς και ο τρόπος που ενεργούν.

Όλα τα παραπάνω εκφράζονται με ένα σύνολο κανόνων και προσδοκιών που καθορίζουν τις κατάλληλες και ακατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές. Αποτελεί ένα κοινό για όλο τον οργανισμό πλαίσιο αναφοράς, με βάση το οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και ατομικά, αλλά και συλλογικά. Ο Lou Gertsner πρώην πρόεδρος της IBM δήλωνε: Η κουλτούρα ενός οργανισμού μόνο μια πτυχή του παιχνιδιού δεν είναι, αλλά είναι το ίδιο το παιχνίδι. Η οργανωτική κουλτούρα έχει την ιδιότητα να επηρεάζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό την απόδοση και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Πτυχές επιρροής αποτελούν το ηθικό και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων καθώς επίσης η ικανότητα να προσελκύει να παρακινεί και να διατηρεί ταλαντούχους ανθρώπους. Προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας απαιτεί ηγέτες που θέτουν την διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας ως ένα από τα βασικά τους καθήκοντα και που καταλαβαίνουν τη σημασία της ευθυγράμμισης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού με την οργανωσιακή κουλτούρα (Warrick, 2017).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, & Μπουραντάς, (2016) Ότι είναι για τα άτομα και την κοινωνία η κουλτούρα, το ίδιο πράγμα είναι και για έναν οργανισμό.: Το θεμελιώδες συστατικό στοιχείο. Με τον τρόπο που κάθε χώρα έχει την εθνική της κουλτούρα, με τον ίδιο τρόπο έχουν τη δικιά τους κουλτούρα οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις. Η κουλτούρα ουσιαστικά είναι τα θεμέλια ενός οργανισμού. Η κουλτούρα εξάλλου είναι το θεμέλιο ενός λαού. Προσδιορίζει και καθορίζει τον τρόπο που σκέφτονται και δρουν και οι οργανισμοί και οι άνθρωποι. Συνεπώς η κατάλληλη κουλτούρα μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και μέγιστου μειονεκτήματος όταν δεν είναι συμβατή με τον οργανισμό. Η ύπαρξη μιας ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας αντανακλά ευθέως στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη επιτυχή μακροημέρευση των οργανισμών. Τούτο όμως δεν συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά μόνο σε αυτές που η ισχυρή κουλτούρα είναι κατάλληλη. Αντίθετα, στις περιπτώσεις ύπαρξης ισχυρής κουλτούρας που είναι ακατάλληλη, τα αποτελέσματα είναι αρνητικά καθώς εμποδίζει την αναγκαία αλλαγή και την φυσική προσαρμογή του οργανισμού στις εξελίξεις,

οδηγεί σε δογματισμό, εσωστρέφεια, αλαζονεία και έτσι αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων και αιτία αποτυχίας (Heskett & Kotter, 1992).

Οι εργασιακές κουλτούρες μπορούν σύμφωνα με τον Wallach (1983) σε τρεις κατηγορίες όπου η κάθε κουλτούρα οργανισμού θα συγκεντρώνει στοιχεία από αυτές τις τρεις κατηγορίες σε διαφορετικούς βαθμούς. Η πρώτη κατηγορία κουλτούρας αναφέρεται στην γραφειοκρατική κουλτούρα και χαρακτηρίζεται από μια καλά οργανωμένη και συστηματική προσέγγιση με σαφώς καθορισμένες ευθύνες και εξουσία. Οι οργανισμοί που προσεγγίζουν αυτό το μοντέλο, είναι επιφυλακτικοί, δομημένοι, διαδικαστικοί και ιεραρχικοί. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται ως καινοτόμα και συγκεντρώνει χαρακτηριστικά δημιουργικότητας, προσανατολισμού στα αποτελέσματα, πίεσης ανάληψης ρίσκου και επικέντρωσης στα εσωτερικά συστήματα οργάνωσης. Ενώ αντίστοιχα, το τρίτο είδος κουλτούρας αναφέρεται ως υποστηρικτική και επικεντρώνεται στην εμπιστοσύνη, στην ασφάλεια στην ισότητα στην κοινωνικότητα και είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις. Ενώ μια άλλη εκδοχή των Maamari και Saheb (2018) προτείνει ότι υπάρχουν τέσσερεις τύποι εταιρικής κουλτούρας, την ανταγωνιστική, την επιχειρηματική, τη γραφειοκρατική και τη συναινετική.

Οι εξαιρετικοί και πετυχημένοι οργανισμοί ξεχωρίζουν σαφώς από τους υπόλοιπους γιατί διαθέτουν μια ισχυρή και σταθερή (κάτι σαν θρησκεία) και ταυτόχρονα κατάλληλη για τον οργανισμό κουλτούρα. Συνεπώς η οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελεί μια θεμελιώδη κρίσιμη παράμετρο, αποτελεί ουσιαστικά ένα στρατηγικά κρίσιμο άυλο στοιχείο, σημαντικότερο από την τεχνολογία και τα κεφάλαια (O'Reilly & Pfeffer, 2000). Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2016) στην οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνονται βασικές ιδιότητες που αναφέρονται στην έκταση, την ένταση και την καταλληλότητα. Η διάδοση της κουλτούρας στον οργανισμό εκφράζεται με την έκταση. Ο βαθμός που οι αξίες οι αρχές, και οι κανόνες καθορίζουν και επιδρούν στις στάσεις και στις συμπεριφορές εκφράζεται με την ένταση. Η καταλληλότητα έχει σχέση με το βαθμό συμβολής στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού, το περιεχόμενο της συγκεκριμένης έννοιας.

Σύμφωνα με τον Collins (2016) το μέγιστο πλεονέκτημα της κουλτούρας είναι ότι χωρίς καμία χρήση εξωτερικών ελέγχων εξασφαλίζεται με αυτοπειθαρχία και ατομική πρωτοβουλία η πειθαρχημένη σκέψη και δράση. Αυτό είναι πολύ σημαντικό ιδιαίτερα στο σύγχρονο περιβάλλον που είναι περισσότερο αναγκαία η ταχύτητα, η ευελιξία, η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία, το μεράκι, το πάθος και ο ενθουσιασμός. Οι άνθρωποι που

έχουν αυτοπειθαρχία δεν χρειάζονται περισσότερη ιεραρχία και γραφειοκρατία, και η πειθαρχημένη δράση δεν χρειάζεται περισσότερους ελέγχους. Αυτό επιτυγχάνεται με την μείωση των κοινωνικών αβεβαιοτήτων οδηγώντας τους εργαζόμενους προς μια κοινή κατεύθυνση με στόχο τη συνεργασία. Οι έννοιες που περιγράφουν τι είναι σωστό και τι είναι το λάθος, ποιο θεωρείται το σημαντικό και ποιο θεωρείται το ασήμαντο, ποιο είναι καλό και ποιο κακό, ποιο είναι επείγον και ποιο μη επείγον, είναι αποτέλεσμα των κοινών προτύπων που δημιουργούνται από τους κοινούς κανόνες, τις κοινές αξίες. Μειώνεται λοιπόν με αυτό τον τρόπο ο δείκτης της αβεβαιότητας για την καταλληλότητα των αποφάσεων και των συμπεριφορών. Αντιθέτως προβλήματα δογματισμού και δυσκαμψίας μπορεί να προκαλέσει σε έναν οργανισμό η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας. Αντίθετα υπάρχουν οργανισμοί που η εταιρική κουλτούρα διευκολύνει την αλλαγή διότι εμπεριέχει στοιχεία όπως καινοτομικότητα, συνεχή μάθηση, βελτίωση, εστίαση στο μέλλον, ανάληψη κινδύνου κλπ. (Collins, 2016).

Από πρακτική άποψη, η οργανωτική κουλτούρα περιγράφει το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι άνθρωποι και την επιρροή που έχει στο πως σκέφτονται και ενεργούν. Η κουλτούρα μπορεί να διαφέρει σημαντικά τόσο μεταξύ ίδιων οργανισμών, όσο και στον ίδιο οργανισμό. Μπορεί να δημιουργεί εξαιρετικά περιβάλλοντα, αλλά και πλήρως δυσλειτουργικά. Ειδικά μετά τη δεκαετία του '80, μελέτες σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία ότι παίζει σημαντικό ρόλο και έχει επιρροή στις επιδόσεις, στο ηθικό, στην εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση των εργαζομένων τα κίνητρα την οργάνωση, την προσέλκυση και διατήρηση (Warrick, Milliman, & Ferguson, 2016).

Η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παρακίνηση – ενεργοποίηση των ανθρώπων και τη δέσμευση. Ένας σωστός οργανισμός που σέβεται τους ανθρώπους, ο οποίος έχει καλό όνομα και καλό κλίμα, υπάρχει αναγνώριση και ευχάριστη ατμόσφαιρα, συνεργασία και εμπιστοσύνη. Όλοι θα ήθελαν να ανήκαν κάπου, που θα τους έκανε να αισθάνονται περήφανοι, όλοι θα ήθελαν να εργάζονται για έναν οργανισμό που να τους εκφράζει. Υπεύθυνη για την αίσθηση κοινότητας στους ανθρώπους ενός οργανισμού, όπως και για το στοιχείο της ταυτότητας είναι η κουλτούρα. Ο βαθμός που οι εργαζόμενοι αισθάνονται συμβατοί με την κουλτούρα ενός οργανισμού, προσδιορίζει και το βαθμό της δέσμευσης της ταύτισης και της αφοσίωσης με αυτόν. (Collins, Collins, & Porras, 2005).

Σύμφωνα με τους Κριεμάδης & Χρηστάκης, (2009) οι επιτυχημένοι οργανισμοί εκτός από τον καθορισμό στόχων, την πλήρη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν,

επικεντρώνουν και στην δημιουργία μιας ομοειδούς ατμόσφαιρας που διευκολύνει την αποτελεσματική και λειτουργική συνεργασία. Παραπέρα ενισχύουν την αυτοπεποίθηση στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και με αυτή την μέθοδο επηρεάζεται η απόδοση του οργανισμού μέσα από την επίτευξη των στόχων. Σ ένα τέτοιο περιβάλλον ακόμα και οι αποφάσεις στρατηγικής σημασίας επηρεάζονται και οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται, αναγνωρίζονται, ενισχύονται, αποκτούν αίσθηση ταυτότητας και παράγουν τα καθορισμένα αποτελέσματα.

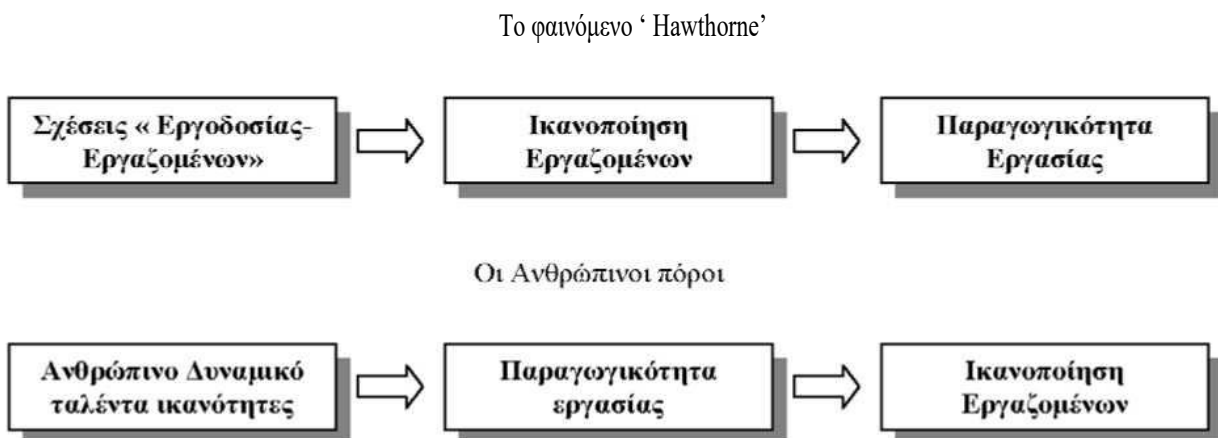
### ***Συσχέτιση ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής κουλτούρας***

Σύμφωνα με τον Παρούτης (2005) η περίοδος της εδραίωσης της τάσης των Ανθρώπινων Σχέσεων συνέβαλε και στην εμφάνιση των πρώτων μελετών για τη σχέση αποδοτικότητας και ικανοποίησης. Η προσέγγιση της σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων έχει επηρεαστεί από δύο κύριες τάσεις το φαινόμενο Hawthorne και τους ανθρώπινους πόρους.

Τη δεκαετία του '30 επικράτησε η φιλοσοφία που ονομάστηκε φαινόμενο Hawthorne με κυριότερο εκπρόσωπο τον E. Mayo. Επιχειρήθηκε μια προσπάθεια εφαρμογής μιας πιο ανθρώπινης προσέγγισης στις σχέσεις εργοδοσίας-εργαζομένων. Το έναυσμα αποτέλεσε η πίστη ότι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης θα είχε ως άμεσο αντίκτυπο την αυτόματη βελτίωση στον τομέα της παραγωγικότητας της εργασίας, καθώς είναι ευθέως εξαρτημένη από τις σχέσεις επιχείρησης-εργαζομένων. Το φαινόμενο Hawthorne εμπερικλύει την κύρια θεώρηση ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων όπως αυτή διαμορφώνεται από τις σχέσεις που επικρατούν ανάμεσα στους εργαζόμενους και την επιχείρηση, είναι άρρητα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα (Μπουρής, 2005). Ήδη από την δεκαετία του '30 μέχρι και το τέλος του Β' παγκόσμιου πολέμου κυριαρχούσε το σύνθημα: ένας όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένος εργάτης είναι και παραγωγικός εργάτης. Το παραπάνω σλόγκαν απεικόνιζε με ακρίβεια τη διοικητική σκέψη και τη φιλοσοφία της εποχής εκείνης, ιδιαίτερα των πιο οικονομικά προηγμένων κοινωνιών.

Ακολούθως το κίνημα των Ανθρώπινων Πόρων έχοντας βασικούς εκπροσώπους του τον Georgoroulo, McGregor και τον Argyri επικράτησε ως κυρίαρχη τάση θεώρησης την δεκαετία του 1960. Η κεντρική ιδέα ήταν ότι το μεγάλο πλεονέκτημα ενός οργανισμού είναι το Ανθρώπινο στοιχείο. Η αξιοποίηση του δυναμικού και του ταλέντου των εργαζομένων είναι βασική δοξασία της προσέγγισης αυτής. Η παροχή στους εργαζόμενους της δυνατότητας να αναπτύξουν μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, τις όποιες ικανότητες διαθέτουν, καθώς και τα ταλέντα τους, βελτιώνει την ικανοποίηση τους και

αυξάνει την παραγωγικότητα. Το σκεπτικό της τάσης αυτής είναι ότι το ουσιαστικό πλεονέκτημα της όποιας επιχείρησης κι αυτό που κάνει τη μεγάλη διαφορά είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Το κυριότερο χάσμα με το φαινόμενο Hawthorne είναι ότι στην προσέγγιση των Ανθρώπινων Πόρων δεν υπάρχει αναλογική σχέση που να συνδέει την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα της εργασίας. Δεν επικυρώνει την υπόθεση ότι, ο ολοένα και περισσότερο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι και περισσότερο παραγωγικός (Kahn, 1960). Οι απολύτως βασικές και διακριτές διαφορές των δύο τάσεων απεικονίζονται στο παρακάτω Σχήμα 1 (Βάλβη και συν., 2015).



**Σχήμα 1.** Βασικές διαφορές των δύο τάσεων σχολής ανθρωπίνων σχέσεων

Σύμφωνα με τους ερευνητές Al-Sada, Al-Esmael και Faisal (2017) το στυλ ηγεσίας έχει σημαντική επίδραση και θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα πορίσματα δείχνουν ότι η ηγεσία με προσανατολισμό στην αλλαγή έχει θετικό και σημαντικό άμεσο αποτέλεσμα. Επίσης, η συμπεριφορά του ηγέτη, με τον ίδιο προσανατολισμό υποστηρίζεται ότι επιδράει θετικά στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων (Loke, 2001). Παρόμοια ο Acar (2012) υποστηρίζει ότι το στυλ ηγεσίας με έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική δέσμευση.

Με την σειρά τους οι ερευνητές Maamarī και Saheb (2018) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερη τάση να παραμένουν στη ίδια δουλειά, συγκρινόμενες με τους άνδρες συναδέλφους τους. Επιπλέον, η σχέση του φύλου με την οργανωτική κουλτούρα δείχνει σαφώς ότι οι γυναίκες αγκαλιάζουν την οργανωτική κουλτούρα σε υψηλότερο βαθμό. Δεύτερον, η σχέση μεταξύ ηλικίας και απόδοσης συσχετίζεται θετικά. Μια ισχυρότερη οργανωτική κουλτούρα επιτρέπει στο νεοεισερχόμενο προσωπικό να αφομοιωθεί ταχύτερα και να έχουμε το πλεονέκτημα ενός ομοιογενούς δυναμικού ή ομάδας που επιτρέπει

υψηλότερα αποτελέσματα εργασίας. Επιπλέον, το στυλ ηγεσίας που ενθαρρύνει μια κουλτούρα αποδοτικότητας και επίτευξης οδηγεί πιο αποτελεσματικά μια ομάδα που έχει ένα συγκεκριμένο ζήλο για προκλητικές θέσεις εργασίας και αυτό φυσικά καταλήγει να παρέχει ένα υψηλότερο επίπεδο απόδοσης. Επίσης μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θα επηρεάσει την απόδοση των πολλών που δεν ενστερνίζονται το ίδιο στυλ.

## ΜΕΘΟΔΟΣ

### *Δείγμα*

Για την διεξαγωγή της έρευνας απεστάλησαν ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και στους 66 Δήμους που ανήκουν στην Περιφέρεια Αττικής. Αποκρίθηκαν 104 άνδρες και γυναίκες, εργαζόμενοι στους 66 Αθλητικούς Οργανισμούς, Διευθύνσεις και υπηρεσίες των Δήμων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της περιφέρειας Αττικής. Όσοι έλαβαν μέρος στην έρευνα η ηλικία τους κυμαίνεται από τα 21 έτη έως τα 50, από διαφορετικές ειδικότητες, οι οποίοι προσέφεραν τις υπηρεσίες τους στον αθλητικό τομέα ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους, τη θέση τους, σύμφωνα με το οργανόγραμμα του κάθε οργανισμού καθώς και την παλαιότητα τους.

### *Μέσα συλλογής δεδομένων*

Βασικό ερευνητικό εργαλείο για την συλλογή των δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας, ήταν το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο 42 συνολικά ερωτήσεων, που αξιολογούσε το πώς και με ποιο τρόπο αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι που εργάζονται σε αθλητικούς οργανισμούς/διευθύνσεις των Δήμων της περιφέρειας Αττικής τον βαθμό της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, τις διάφορες ηγετικές συμπεριφορές που υιοθετούνται καθώς επίσης και τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησής τους. Στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου γνωστοποιήθηκε στους ερωτώμενους ο σκοπός της έρευνας καθώς επίσης δόθηκε η σχετική πληροφόρηση που αφορούσε την διασφάλιση της ανωνυμίας των απαντήσεων τους καθώς επίσης η χρησιμοποίηση των απαντήσεων τους αποκλειστικά για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης.

### *Περιγραφή Ερωτηματολογίου*

Οι 18 πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούσαν την αξιολόγηση από τους ερωτώμενους της ηγετικής συμπεριφοράς το οποίο βασίστηκε στην κλίμακα Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ των Avolio και Bass (2004) και διερευνούσε τρία στυλ ηγετικών συμπεριφορών την μετασχηματιστική ηγεσία (10 ερωτήσεις), την συναλλακτική ηγεσία (4 ερωτήσεις) και την παθητική (4 ερωτήσεις). Η χρήση του δείκτη Cronbach alpha coefficient στην συγκεκριμένη κλίμακα ήταν  $\alpha = .87$ , γεγονός που υποδεικνύει την αξιοπιστία σε επίπεδο εγκυρότητα δομής του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Οι



απαντήσεις στην συγκεκριμένη κλίμακα είχαν πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert όπου (1=Καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντοτε).

Οι ακόλουθες τρεις ερωτήσεις αφορούσαν την αξιολόγηση α) του βαθμού συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, β) τους παράγοντες ικανοποίησης στο χώρο εργασίας και γ) την εκτίμηση παραμονής στο ίδιο περιβάλλον εργασίας στο μέλλον. Ακολουθούσε η κλίμακα αξιολόγησης του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης η οποία βασίστηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία ανασκόπησης και διερευνούσε τους εξής τέσσερις επιμέρους παράγοντες: το αντικείμενο εργασίας (3 ερωτήσεις), τους συναδέλφους (4 ερωτήσεις), τις προσδοκίες (3 ερωτήσεις) και τη διοίκηση (7 ερωτήσεις), με συνολικό Cronbach alpha στην κλίμακα  $\alpha = .89$ . Οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη κλίμακα ήταν στην πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert όπου (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερος/η, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα).

Οι επόμενες οκτώ ερωτήσεις αφορούσαν την αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας, με συνολικό Cronbach alpha στην κλίμακα  $\alpha = .90$  και με διαβάθμιση των απαντήσεων σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert όπου (1=Καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά και 5=Πάντοτε). Παράδειγμα ερώτησης στην συγκεκριμένη κλίμακα ήταν «Εντός κατάλληλων ορίων οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να παίρνουν ρίσκο». Ο συνολικός δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου Cronbach alpha στις 42 ερωτήσεις ήταν  $\alpha = .94$ .

Τέλος, εννέα ερωτήσεις αφορούσαν την συλλογή δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων όπως, η ηλικία, το επίπεδο της εκπαίδευσης, το είδος των σπουδών, συνολική επαγγελματική εμπειρία, εργασιακή εμπειρία στον ίδιο οργανισμό, οικογενειακή κατάσταση, θέση εργασίας και φύλο.

### ***Διαδικασία συλλογής δεδομένων***

Η διαδικασία της συλλογής των δεδομένων διήρκεσε από τον Νοέμβριο του 2019 έως και τον Ιανουάριο του 2020. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στους ερωτώμενους μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στις εκάστοτε διευθύνσεις αθλητικών οργανισμών των διαφόρων περιφερειακών ενοτήτων της Αττικής. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν εθελοντική και συνολικής διάρκειας 15- 20 λεπτών. Επίσης, τηρήθηκε η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία των πληροφοριών των συμμετεχόντων, καθώς η εξαγωγή των πληροφοριών δεν ήταν σε θέση να ταυτοποιήσει την ιδιότητα του συμμετέχοντα.

### ***Στατιστική ανάλυση***

Για την ανάλυση των δεδομένων και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Για την παρουσίαση των μέσων διακυμάνσεων των συχνοτήτων των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική, ενώ μέσω της επαγωγικής στατιστικής έγινε επαλήθευση των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούσαν την τυχόν διαφοροποίηση των τριών εξαρτημένων παραγόντων ως προς το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων καθώς επίσης και τις τυχόν στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων των εξαρτημένων μεταβλητών, δηλαδή της αντιλαμβανόμενης ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα είχε σκοπό την καταγραφή και την αξιολόγηση του πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την οργανωσιακή λειτουργία των Αθλητικών ΟΤΑ στην περιφέρεια της Αττικής. Πιο συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν τόσο οι ηγετικές συμπεριφορές όσο και η γενικότερη κουλτούρα των οργανισμών και πως επιδρούν στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτών των υπο διερεύνηση παραγόντων αναλύθηκαν οι πλευρές εκείνες που αφορούν τόσο τις στερεοτυπικές απόψεις και συμπεριφορές ατόμων που εργάζονται σε ίδιο περιβάλλον, όπως και ο βαθμός επηρεασμού τους από αυτό. Επίσης μελετήθηκε ο βαθμός κατά τον οποίο επηρεάζεται η εργασιακή απόδοση εξαιτίας των αλλαγών, των ευκαιριών και των εμποδίων που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον.

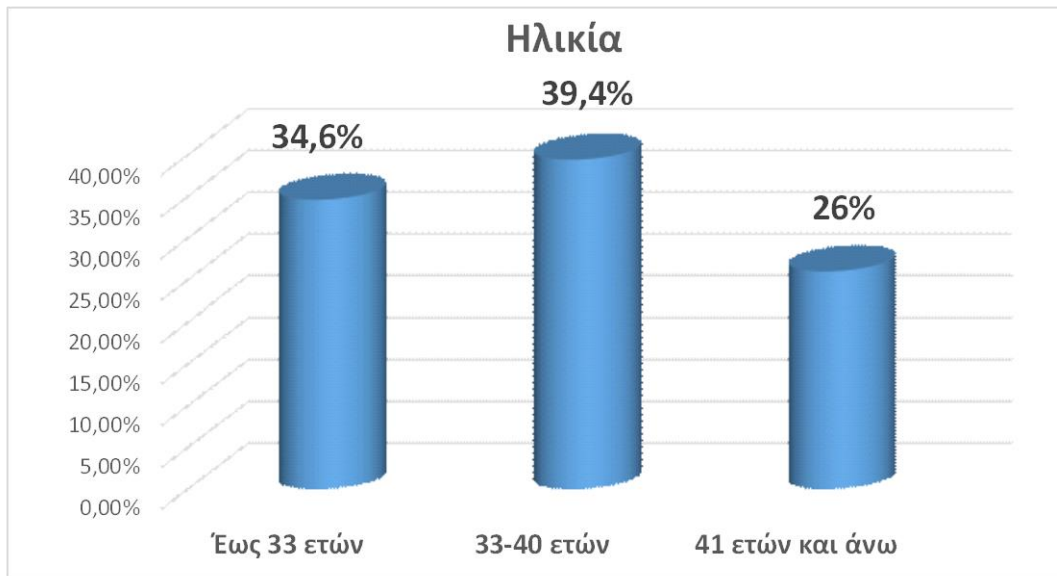
### *Δημογραφικό προφίλ συμμετεχόντων*

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 104 ερωτώμενοι, οι οποίοι αποτέλεσαν το τελικό δείγμα. Στο σύνολο των ερωτώμενων η μεγάλη πλειοψηφία ήταν γυναίκες (65,4%) και σε μικρότερο ποσοστό άνδρες (34,6%), ενώ σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση η συντριπτική πλειοψηφία ήταν ανύπαντροι (46,2%). Στο Σχήμα 2 που ακολουθεί απεικονίζεται η διαστρωμάτωση του δείγματος σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση.



**Σχήμα 2.** Οικογενειακή διαστρωμάτωση δείγματος

Όσον αφορά τον παράγοντα ηλικία, υπήρχε μια διακύμανση από 21 ετών έως 50 ετών ( $M = 35,9$ ,  $TA = 6,90$ ), ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία 34-40 ετών (39,4%). Στο Σχήμα 3 που ακολουθεί απεικονίζεται η διαστρωμάτωση του δείγματος σχετικά την ηλικία.



**Σχήμα 3.** Ηλικιακή διαστρωμάτωση του δείγματος

Αναφορικά με τον χρόνο επαγγελματικής τους εμπειρίας, υπήρχαν νεαροί εργαζόμενοι που είχαν μόλις ένα έτος εργασιακής εμπειρίας έως και 38 έτη ( $M = 15,12$ ,  $TA = 8,05$ ) με την πλειοψηφία να ανήκουν στην κατηγορία που είχαν από 10-19 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας (34,6%). Στο Σχήμα 4 που ακολουθεί απεικονίζεται η διαστρωμάτωση του δείγματος, σχετικά με την συνολική εργασιακή εμπειρία.



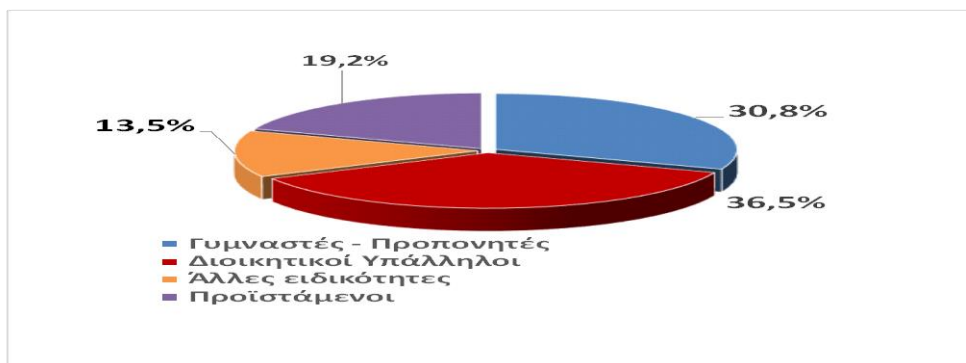
**Σχήμα 4.** Διάθρωση συνολικής εργασιακής εμπειρίας δείγματος

Επίσης, αναφορικά με τα έτη απασχόλησης στον ίδιο οργανισμό, οι συμμετέχοντες αντίστοιχα είχαν από 1 έτος έως και 28 έτη ( $M = 9,92$ ,  $TA = 7,05$ ), με την πλειοψηφία να ανήκει στην κατηγορία όσων είχαν μέχρι και πέντε έτη προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό (39,4%). Η αναλυτική διάθρωση της προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό φαίνεται στο Σχήμα 5 που ακολουθεί.



**Σχήμα 5.** Διάθρωση προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό δείγματος

Αναφορικά με το είδος εργασιακής κατάστασης των συμμετεχόντων η συντριπτική πλειοψηφία ήταν μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι (76%) και μόνο ένα 24% ήταν συμβασιούχοι. Επίσης, ως προς το επίπεδο της μόρφωσης των ερωτώμενων η συντριπτική πλειοψηφία αυτών ήταν κάτοχοι πανεπιστημιακής μόρφωσης (92,3%) και μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξεως 7,7% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας ή μετα-δευτεροβάθμιας (IEK) εκπαίδευσης. Ως προς τον επαγγελματικό κλάδο που ανήκαν, η πλειοψηφία των εργαζομένων σε αθλητικούς ΟΤΑ ήταν διοικητικοί υπάλληλοι (36,5%) και ακολουθούσαν οι γυμναστές-προπονητές σε ποσοστό 30,8%. Στο Σχήμα 6 που ακολουθεί φαίνεται η διαστρωμάτωση των εργασιακών κλάδων του δείγματος.

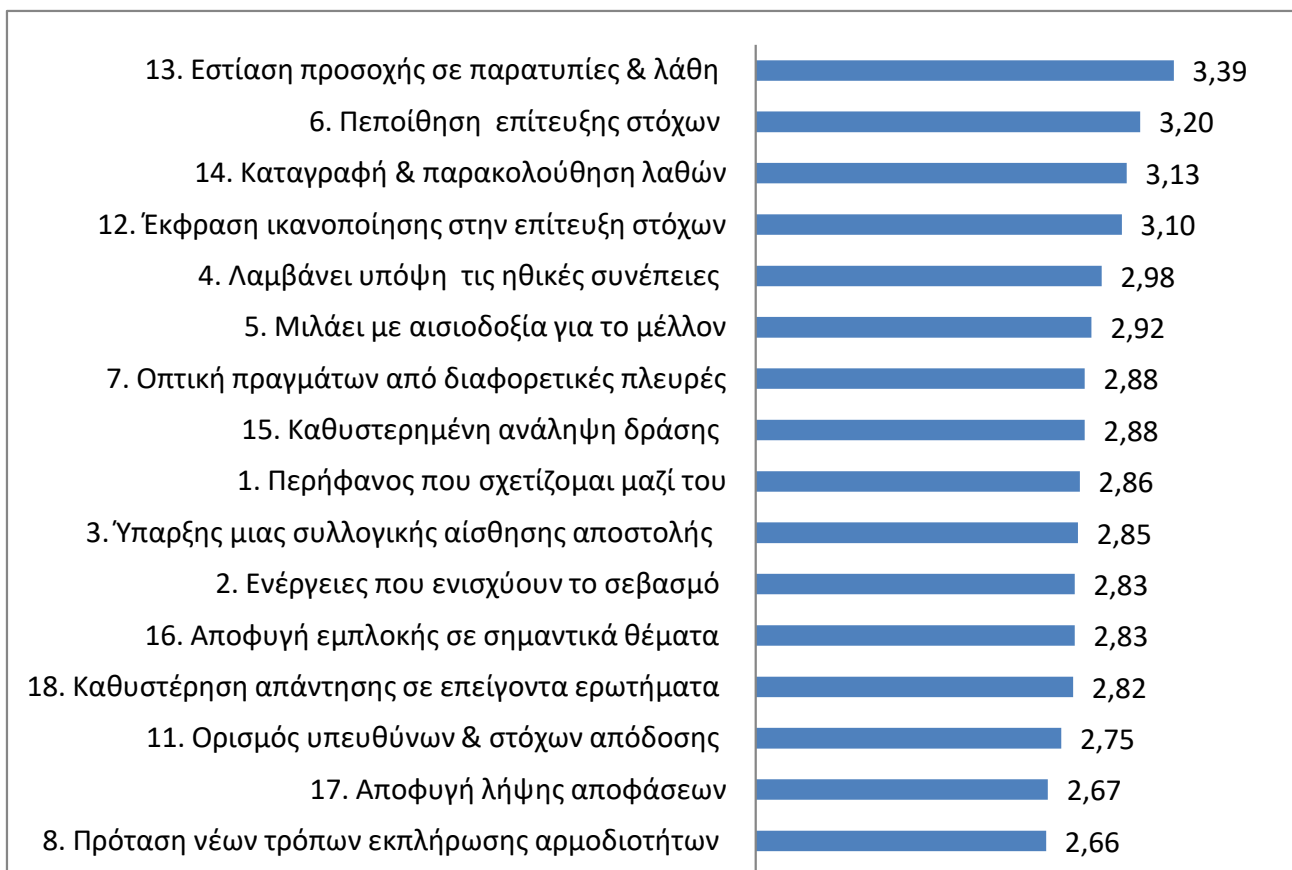


**Σχήμα 6.** Διάθρωση εργασιακών κλάδων του δείγματος

Τέλος, ως προς το αντικείμενο σπουδών των συμμετεχόντων η πλειοψηφία είχαν ολοκληρώσει σπουδές σχετικά με την διοίκηση επιχειρήσεων ή την διοίκηση του αθλητισμού (58,7%), ακλουθούσαν όσοι είχαν σπουδές πάνω στην φυσική αγωγή (21,2%) και σε μικρότερο ποσοστό όσοι είχαν σπουδές σε άλλους κλάδους όπως π.χ. σπουδές ξένων γλωσσών, μουσικής και καλλιτεχνικών (15,4%).

#### ***Αξιολόγηση αντιλαμβανόμενων ηγετικών συμπεριφορών***

Ως προς την συχνότητα των ηγετικών συμπεριφορών που υιοθετούνται πιο συχνά μέσα στους αθλητικούς ΟΤΑ, από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι πιο διαδεδομένες συμπεριφορές ήταν η εστίαση σε παρατυπίες και λάθη ( $M = 3,39$ ,  $TA. = 1,29$ ), η πεποίθηση ότι πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι ( $M = 3,20$ ,  $TA. = 1,29$ ) και η καταγραφή- παρακολούθηση των λαθών ( $M = 3,12$ ,  $TA. = 1,33$ ). Ενώ αντίστοιχα, οι συμπεριφορές εκείνες που υιοθετούνταν λιγότερο συχνά αφορούσαν την αφιέρωση χρόνου για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των εργαζομένων ( $M = 2,52$ ,  $TA. = 1,40$ ), τη παροχή βοήθειας βελτίωσης των ατομικών δυνατών σημείων των εργαζομένων ( $M = 2,58$ ,  $TA. = 1,44$ ) αλλά και της πρότασης νέων τρόπων εκπλήρωσης καθηκόντων ( $M = 2,66$ ,  $TA. = 1,24$ ). Στο Σχήμα 7 που ακολουθεί απεικονίζεται η συχνότητα αντιλαμβανόμενων ηγετικών συμπεριφορών.

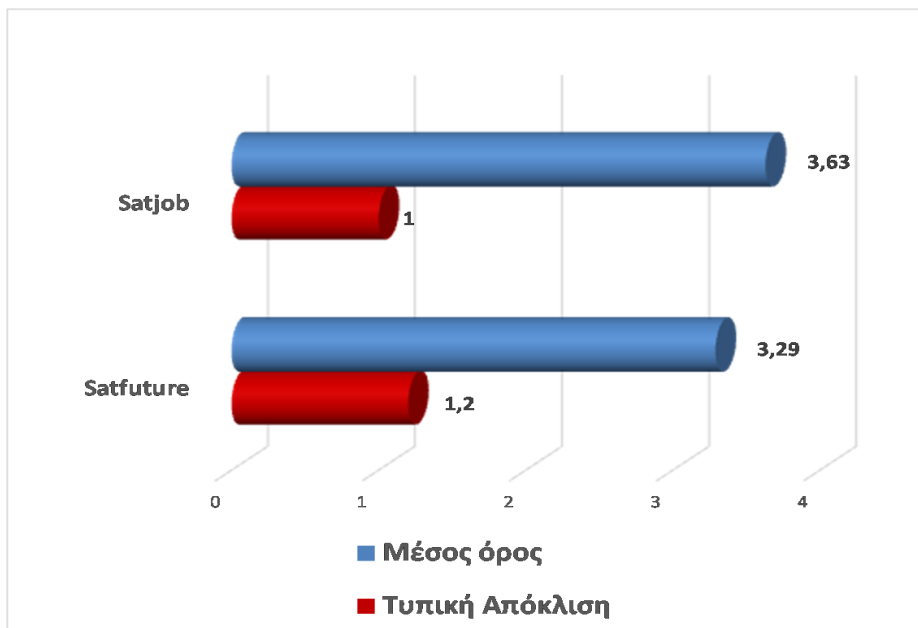


**Σχήμα 7.** Συχνότητα αντιλαμβανόμενων ηγετικών συμπεριφορών

Στο σύνολο τους αυτές οι ηγετικές συμπεριφορές κατηγοριοποιούνται σε τρία είδη ηγετικής συμπεριφοράς. Όπως διαφάνηκε ήδη και στο προηγούμενο Σχήμα 7 οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι πιο συχνά υιοθετούνται συμπεριφορές που ανήκουν στο είδος της συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ αυτές που υιοθετούνται με την πιο μικρή συχνότητα ανήκουν στην μετασχηματιστική ηγεσία. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσα από την κατηγοριοποίηση των υποερωτήσεων της κλίμακας ηγεσίας σε τρία διαφορετικά ήδη συμπεριφορών, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στους αθλητικούς ΟΤΑ πιο συχνά υιοθετούν συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας ( $M = 3,09$   $TA. = 1,11$ ) δηλαδή να δίνουν σημασία σε παρατυπίες και λάθη και να εκφράζουν την ικανοποίησή τους όταν οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν τους στόχους τους και λιγότερο σε συμπεριφορές μετασχηματισμού και αλλαγής ( $M = 2,83$ ,  $TA. = 1,18$ ) όπως να προτείνουν νέους τρόπους εκπλήρωσης αρμοδιοτήτων. Εξίσου, σημαντικό αποτέλεσμα ήταν ότι υιοθετούνται συχνά και συμπεριφορές που είναι συνυφασμένες με την παθητική ηγεσία ( $M = 2,80$ ,  $TA. = 1,04$ ) όπως η αποφυγή λήψης αποφάσεων ή εμπλοκής σε σημαντικά θέματα.

### Αξιολόγηση εργασιακής ικανοποίησης

Στο σύνολο τους οι εργαζόμενοι σε αθλητικούς ΟΤΑ της Αττικής είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους ( $M = 3,63$ ,  $TA = 1,02$ ) και θα νιώθουν μια σχετική ασφάλεια παραμονής τους στον ίδιο οργανισμό παρόλο της οικονομικής κατάστασης που βιώνει η χώρα ( $M = 3,30$ ,  $TA = 1,24$ ). Στο Σχήμα 8 που ακολουθεί φαίνεται η διακύμανση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και αισθήματος ασφάλειας.



**Σχήμα 8.** Διακύμανση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και αισθήματος ασφάλειας

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι (54,8%) θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας το σημαντικότερο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, ενώ ακολουθούν και είναι ισότιμοι σημαντικοί παράγοντες η αμοιβή (15,4%) και οι συνάδελφοι (15,4%). Ενώ, σε χαμηλότερα ποσοστά αντλούν ικανοποίηση από τις τη ίδια τη διοίκηση με μόλις (4,8%). Στο σχήμα 9 που ακολουθεί φαίνεται η ποσοστιαία κατανομή των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης.





**Σχήμα 9.** Ποσοστιαία κατανομή παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

Ως προς τις πηγές άντλησης εργασιακής ικανοποίησης προηγείται το αντικείμενο εργασίας ( $M = 3,94$ ,  $TA = 1,14$ ), θεωρείται αναγκαίο το σύστημα αξιολόγησης ( $M = 3,78$ ,  $TA = 1,30$ ), όπως επίσης η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων ( $M = 3,63$ ,  $TA = 1,07$ ). Στον αντίποδα εκλαμβάνονται λιγότερο σημαντικές οι πτυχές εκείνες της εργασίας που σχετίζονται με τις άνισες ευκαιρίες εξέλιξης ( $M = 2,19$ ,  $TA = 1,09$ ), το δίκαιο σύστημα αξιολόγησης ( $M = 2,3$ ,  $TA = 1,18$ ) καθώς και η συχνότητα προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης-κατάρτισης ( $M = 2,58$ ,  $TA = 1,27$ ). Στο Σχήμα 10 που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης.



**Σχήμα 10.** Αξιολόγηση Εργασιακής ικανοποίησης

Αντίστοιχα, ως προς την κατηγοριοποίηση του συνόλου των ερωτήσεων σε τέσσερις επιμέρους παράγοντες, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δείχνει να θεωρεί ως σημαντικότερους τις διαστάσεις εκείνες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία τους ( $M = 3,69$ ,  $TA = ,87$ ), και τους συναδέλφους τους ( $M = 3,52$ ,  $TA = 1,05$ ). Ενώ αντίστοιχα, εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από την εκπλήρωση τόσο των ατομικών τους προσδοκιών ( $M = 2,99$ ,  $TA = ,90$ ) αλλά και από την διοίκηση των αθλητικών οργανισμών όπου εργάζονται ( $M = 2,80$ ,  $TA = ,80$ ).

### Αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας

Αναφορικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι σε αθλητικούς ΟΤΑ αντιλαμβάνονται ότι είναι σε μέτριο επίπεδο ( $M = 2,63$ ,  $TA = ,78$ ). Πιο συγκεκριμένα, θεωρούν ότι στους οργανισμούς τους υπάρχουν σε μαγαλύτερο βαθμό η δέσμευση των εργαζομένων να κάνουν πράγματα ( $M = 2,76$ ,  $TA = ,99$ ), η συνεχής συνεργασία και ενότητα μεταξύ των μονάδων ( $M = 2,75$   $TA = 1$ ), καθώς και η ακεραιότητα που θεωρείται αδιαμφισβήτητη ( $M = 2,74$   $TA = 1,1$ ). Αντίστοιχα τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας με τη μικρότερη συχνότητα είναι η ειλικρίνεια και η ταπεινότητα των ανθρώπων ( $M = 2,35$   $TA = 0,98$ ), η αποδοχή της προσωπικής ευθύνης για τις πράξεις τους ( $M = 2,5$   $TA = 0,945$ ), καθώς επίσης και η ανοχή στα σφάλματα επειδή θεωρούνται ευκαιρίες για μάθηση. ( $M = 2,6$   $TA = 0,99$ ). Στο Σχήμα 11 που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά η αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας.



Σχήμα 11. Αξιολόγηση εργασιακής ικανοποίησης

### Διερεύνηση διαφορών ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Αναλύσεις t-test για ανεξάρτητα δείγματα έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση  $t(102) = 2,25, p = 0,027$ , με τους άνδρες να εμφανίζονται ικανοποιημένοι σε μεγαλύτερο βαθμό ( $M = 3,35, TA = ,69$ ) από ότι οι γυναίκες ( $M = 3,03, TA = ,73$ ). Επίσης, διέφερε στατιστικά σημαντική και η αντιλαμβανόμενη κουλτούρα  $t(102) = 2,45, p = 0,019$ , με τους άνδρες εξίσου να αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την ύπαρξη της ( $M = 2,89, TA = ,81$ ) σε σχέση με τις γυναίκες ( $M = 2,50, TA = ,76$ ). Ενώ αντίστοιχα δεν διέφεραν στατιστικά σημαντικά οι αντιλήψεις των μονίμων και συμβασιούχων, αλλά ούτε ανάμεσα σε αποφοίτους δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε καμία από τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές.

Αναλύσεις διακύμανσης ANOVA έδειξαν κύρια επίδραση της θέσης εργασίας στην αντιλαμβανόμενη ηγεσία  $F(3,103) = 3,50, p = ,018$  και στην εργασιακή ικανοποίηση  $F(3,103) = 5,60, p = ,001$ , με τους γυμναστές-προπονητές να αντιλαμβάνονται χαμηλότερη συχνότητα ηγετικών συμπεριφορών σε σχέση με τους προϊστάμενους ( $p = ,024$ ) και τις άλλες ειδικότητες ( $p = ,031$ ). Αντίστοιχα, σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης οι γυμναστές-προπονητές εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους προϊστάμενους τους ( $p = ,013$ ). Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί φαίνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας.

**Πίνακας 2.** Διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

		<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Ηγεσία</b>	γυμναστές-προπονητές	32	2,7240	,72056	,12738	1,28	4,50
	διοικητικοί υπάλληλοι	38	2,7222	,81230	,13177	1,39	4,11
	άλλες ειδικότητες	14	3,2262	,61304	,16384	1,83	4,06
	προϊστάμενοι	20	3,1917	,54358	,12155	2,17	3,78
	<b>Total</b>	104	2,8809	,73968	,07253	1,28	4,50
<b>Εργασιακή ή ικανοποί ηση</b>	γυμναστές-προπονητές	32	3,1348	,59528	,10523	2,25	4,38
	διοικητικοί υπάλληλοι	38	2,8569	,80446	,13050	1,56	4,38
	άλλες ειδικότητες	14	3,2188	,72255	,19311	1,69	4,25
	προϊστάμενοι	20	3,6281	,52818	,11811	2,56	4,69
	<b>Total</b>	104	3,1394	,73018	,07160	1,56	4,69

Επίσης, βρέθηκε κύρια επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στον ίδιο οργανισμό στην αντιλαμβανόμενη ηγεσία  $F(2,103) = 6,58, p = ,002$  και στην οργανωσιακή κουλτούρα  $F(3,103) = 5,44, p = ,006$ . Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με λιγότερο από πέντε έτη στον

ίδιο οργανισμό αντιλαμβάνονταν πιο συχνά την υιοθέτηση των ηγετικών συμπεριφορών σε σχέση με όσους είχαν <5 έως 13 έτη ( $p = ,006$ ) και πάνω από 13 έτη προϋπηρεσίας ( $p = ,001$ ). Επίσης, αντιλαμβάνονταν υψηλότερο βαθμό εργασιακής κουλτούρας σε σχέση και με εκείνους που ήταν πάνω από 5-13 έτη ( $p = ,003$ ) και με όσους είχαν πάνω από 13 έτη ( $p = ,015$ ). Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί φαίνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την προϋπηρεσία στον ίδιο οργανισμό.

**Πίνακας 3.** Διαφορές ως προς την προϋπηρεσία στον ίδιο οργανισμό

		<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Ηγεσία</b>	<= 5.00	41	3,1897	,61514	,09607	2,06	4,50
	5.01 - 13.00	29	2,7069	,77691	,14427	1,28	4,06
	13.01+	34	2,6569	,73493	,12604	1,39	4,06
	Total	104	2,8809	,73968	,07253	1,28	4,50
	Total	104	3,1394	,73018	,07160	1,56	4,69
<b>Εργασιακή κουλτούρα</b>	<= 5.00	41	2,9360	,72248	,11283	1,25	4,38
	5.01 - 13.00	29	2,3750	,77128	,14322	1,00	3,88
	13.01+	34	2,4963	,80274	,13767	1,13	4,13
	Total	104	2,6358	,79518	,07797	1,00	4,38
	Total	104	2,6358	,79518	,07797	1,00	4,38

### *Ανάλυση συσχετίσεων*

Στο σημείο αυτό πραγματοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτισης Pearson  $r$  για τον έλεγχο τυχόν συσχετίσεων ανάμεσα στα είδη ηγετικών συμπεριφορών με τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και κουλτούρας του οργανισμού. Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων φάνηκε ότι τόσο η μετασχηματιστική ηγεσία Pearson's  $r(104) = ,69, p < .001$ , όσο και η συναλλακτική ηγεσία Pearson's  $r(104) = ,59, p < .001$  σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ αντίστοιχα, αρνητική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στην παθητική ηγεσία και την ικανοποίηση Pearson's  $r(104) = -,40, p < .001$ . Δηλαδή όσο συχνότερα υιοθετούνται μετασχηματιστικές και συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές και λιγότερα συχνά παθητικής ηγεσίας τόσο αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στους ΟΤΑ.

Αντίστοιχα, βρέθηκε ότι η ύπαρξη ισχυρής εργασιακής κουλτούρας σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση Pearson's  $r(104) = ,72, p < .001$ . Οι εργαζόμενοι δηλαδή που αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς τους τείνουν να είναι σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι.

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα είχε σκοπό την καταγραφή και την αξιολόγηση του πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την οργανωσιακή λειτουργία των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών στην περιφέρεια της Αττικής. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν τόσο οι ηγετικές συμπεριφορές, όσο και η γενικότερη κουλτούρα των οργανισμών και πώς επιδρούν στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Σ' αυτά τα πλαίσια αναλύθηκαν οι πλευρές εκείνες που αφορούν τόσο τις στερεοτυπικές απόψεις και συμπεριφορές ατόμων που εργάζονται σε ίδιο περιβάλλον, όπως και ο βαθμός επηρεασμού τους από αυτό. Επίσης μελετήθηκε ο βαθμός κατά τον οποίο επηρεάζεται η εργασιακή απόδοση εξαιτίας των αλλαγών, των ευκαιριών και των εμποδίων που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον.

Από την ανάλυση των στοιχείων που πραγματοποιήθηκε σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αναφέρεται στη συχνότητα εμφάνισης των ηγετικών συμπεριφορών, όπως διαφάνηκε οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, ότι πιο συχνά υιοθετούνται συμπεριφορές που ανήκουν στο είδος της συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ αυτές που υιοθετούνται με την πιο μικρή συχνότητα ανήκουν στην μετασχηματιστική ηγεσία. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στους αθλητικούς ΟΤΑ πιο συχνά υιοθετούν συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας, δηλαδή δίνουν σημασία σε παρατυπίες και λάθη και εκφράζουν την ικανοποίηση τους όταν οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν τους στόχους τους και λιγότερο σε συμπεριφορές μετασχηματισμού και αλλαγής, όπως να προτείνουν νέους τρόπους εκπλήρωσης αρμοδιοτήτων. Εξίσου, σημαντικό αποτέλεσμα ήταν ότι υιοθετούνται συχνά και συμπεριφορές που είναι συνυφασμένες με την παθητική ηγεσία όπως η αποφυγή λήψης αποφάσεων ή εμπλοκής σε σημαντικά θέματα.

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, και το αν υπάρχει διαφοροποίηση της συχνότητας ηγετικών χαρακτηριστικών, ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων τα αποτελέσματα έδειξαν κύρια επίδραση της θέσης εργασίας στην αντιλαμβανόμενη ηγεσία, με τους γυμναστές-προπονητές να αντιλαμβάνονται χαμηλότερη συχνότητα ηγετικών συμπεριφορών σε σχέση με τους προιστάμενους. Επίσης, βρέθηκε κύρια επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στον ίδιο οργανισμό στην αντιλαμβανόμενη ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με λιγότερο από πέντε έτη στον ίδιο οργανισμό

αντιλαμβάνονταν πιο συχνά την υιοθέτηση των ηγετικών συμπεριφορών σε σχέση με όσους είχαν πάνω από πέντε έτη προϋπηρεσίας.

Σε σχέση με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα για τον βαθμό οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς η διακύμανση είναι σε μέτρια σχετικά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, θεωρούν ότι στους οργανισμούς τους, υπάρχουν σε μεγαλύτερο βαθμό η δέσμευση των εργαζομένων να κάνουν πράγματα, η συνεχής συνεργασία και ενότητα μεταξύ των μονάδων, καθώς και η ακεραιότητα που θεωρείται αδιαμφισβήτητη. Αντίστοιχα τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας με τη μικρότερη συχνότητα είναι η ειλικρίνεια και η ταπεινότητα των ανθρώπων, η αποδοχή της προσωπικής ευθύνης για τις πράξεις τους, καθώς επίσης και η ανοχή στα σφάλματα επειδή θεωρούνται ευκαιρίες για μάθηση. Αξίζει επίσης να παρατηρήσουμε τη χαμηλή θέση που σημειώνουν στους οργανισμούς, η ενθάρρυνση του θάρρους και της επιμονής, όπως επίσης η σχετική έλλειψη ρίσκου και πρωτοβουλιών.

Σε σχέση με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, αν υπάρχει διαφοροποίηση του βαθμού οργανωσιακής κουλτούρας ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, βρέθηκε κύρια επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στον ίδιο οργανισμό στην οργανωσιακή κουλτούρα. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με λιγότερο από πέντε έτη στον ίδιο οργανισμό αντιλαμβάνονται υψηλότερο βαθμό εργασιακής κουλτούρας σε σχέση και με εκείνους που ήταν πάνω από πέντε έτη. Επίσης, διέφερε στατιστικά σημαντικά και η αντιλαμβανόμενη κουλτούρα ανάμεσα στα δύο φύλα, με τους άνδρες να αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την ύπαρξη της σε σχέση με τις γυναίκες. Ενώ αντίστοιχα δεν διέφεραν στατιστικά σημαντικά οι αντιλήψεις των μονίμων και συμβασιούχων, αλλά ούτε ανάμεσα σε αποφοίτους δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε καμία από τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές.

Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης στους ΟΤΑ που απαντάται στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα κυμαίνεται σε άνω του μετρίου επίπεδα. Στο σύνολο τους οι εργαζόμενοι σε αθλητικούς ΟΤΑ της Αττικής είναι ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους και νιώθουν μια σχετική ασφάλεια παραμονής τους στον ίδιο οργανισμό παράλληλη την οικονομική κατάσταση που βιώνει η χώρα. Το συντριπτικό ποσοστό των ερωτώμενων θεωρεί το αντικείμενο της εργασίας το σημαντικότερο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, ενώ ακολουθούν και είναι ισότιμοι σημαντικοί παράγοντες η αμοιβή και οι συνάδελφοι. Σε χαμηλότερα ποσοστά αντλούν ικανοποίηση από τις ευκαιρίες που τους δίνει η συγκεκριμένη θέση εργασίας για εξέλιξη και προαγωγή, αλλά και η ίδια η διοίκηση των οργανισμών που σημειώνει την χαμηλότερη επίδοση. Ως προς τις πηγές άντλησης

εργασιακής ικανοποίησης προηγείται το αντικείμενο εργασίας, θεωρείται αναγκαίο το σύστημα αξιολόγησης, όπως επίσης η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Στον αντίποδα εκλαμβάνονται λιγότερο σημαντικές οι πτυχές εκείνες της εργασίας που σχετίζονται με τις άνισες ευκαιρίες εξέλιξης, το δίκαιο; σύστημα αξιολόγησης καθώς και η συχνότητα προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης-κατάρτισης .

Σε σχέση με το έκτο ερευνητικό ερώτημα και το αν υπάρχει διαφοροποίηση του βαθμού της ικανοποίησης από την εργασία, σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, οι άνδρες εμφανίζονται ικανοποιημένοι σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι γυναίκες. Σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης οι γυμναστές-προπονητές εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους προισταμένους τους.

Σε σχέση με το έβδομο ερευνητικό ερώτημα και το αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής κουλτούρας, βρέθηκε ότι η ύπαρξη ισχυρής εργασιακής κουλτούρας σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι δηλαδή που αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς τους τείνουν να είναι σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι.

Σχετικά με το όγδοο ερευνητικό ερώτημα, αν δηλαδή υπάρχει συσχέτιση της ικανοποίησης από την εργασία και των ηγετικών συμπεριφορών φαίνεται ότι τόσο η μετασχηματιστική ηγεσία, όσο και η συναλλακτική ηγεσία σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ αντίστοιχα, αρνητική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στην παθητική ηγεσία και την ικανοποίηση. Δηλαδή όσο συχνότερα υιοθετούνται μετασχηματιστικές και συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές και λιγότερα συχνά παθητικής ηγεσίας τόσο αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στους ΟΤΑ. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει τις αντίστοιχες αναφορές μας στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, σύμφωνα με τις οποίες το στυλ ηγεσίας έχει σημαντική επίδραση και θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγεσία με προσανατολισμό στην αλλαγή έχει θετικό και σημαντικό άμεσο αποτέλεσμα. Επίσης, η συμπεριφορά του ηγέτη, με τον ίδιο προσανατολισμό επιδράει θετικά στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζόμενων.

Τέλος στο ένατο ερευνητικό ερώτημα, αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία, της οργανωσιακής κουλτούρας και των ηγετικών συμπεριφορών φάνηκε ότι τόσο η μετασχηματιστική ηγεσία, όσο και η συναλλακτική ηγεσία σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ αντίστοιχα, αρνητική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στην παθητική ηγεσία και την ικανοποίηση. Δηλαδή όσο



συχνότερα υιοθετούνται μετασχηματιστικές και συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές και λιγότερα συχνά παθητικής ηγεσίας τόσο αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στους ΟΤΑ. Αντίστοιχα, βρέθηκε ότι η ύπαρξη ισχυρής εργασιακής κουλτούρας σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι δηλαδή που αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς τους τείνουν να είναι σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι.

Με ασφάλεια μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως η αποδοτική λειτουργία των Αθλητικών ΟΤΑ της Αττικής σχετίζεται κυρίως με την οργάνωση, την κουλτούρα, τη δομή τις διαδικασίες την ηγεσία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Διαπιστώνεται πως είναι αναγκαία η συνεχής μεταρρύθμιση των αθλητικών ΟΤΑ στα νέα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα με τη βελτίωση όλων των διαδικασιών τους, τον προσανατολισμό τους στην καινοτομία, με δεδομένη την αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας που κυριαρχούν στη δημόσια διοίκηση.

Η εφαρμογή νέων μοντέλων διοίκησης όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα την προσαρμογή των Οργανισμών στην σύγχρονη εποχή. Σκοπός αυτής της προσαρμογής δεν μπορεί να είναι άλλος παρά η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά και όλων των εμπλεκόμενων. Η αξιοποίηση των ικανοτήτων, των ταλέντων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσα σε ένα περιβάλλον όπου όλα τα παραπάνω θα μπορούν να αναπτυχθούν θα καταστήσει τη λειτουργία των Οργανισμών παραγωγικότερη και αποδοτικότερη.

Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να προβλέπεται χρόνος που θα διατίθεται για την καλύτερη εκπαίδευση και καθοδήγηση, καθώς και την ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων. Να ορίζονται συγκεκριμένοι και σαφείς στόχοι απόδοσης, όπως και να ορίζονται υπεύθυνοι γι αυτούς. Θα πρέπει να γίνονται ενέργειες που ενισχύουν το σεβασμό και την αίσθηση συλλογικής αποστολής, περηφάνιας και αισιοδοξίας για το μέλλον. Να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εξέλιξης για όλους, μέσα από ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης. Κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης για όλους και αναγνώριση της σωστής εκτέλεσης των καθηκόντων με ικανοποιητικές αμοιβές. Ένα περιβάλλον που θα ικανοποιεί τις προσωπικές φιλοδοξίες, που θα ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών, θα ενισχύει τις σχέσεις συνεργασίας και μέσα από την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Η καλλιέργεια υψηλής δέσμευσης θα περνάει και μέσα από την συνεχή συνεργασία και ενότητα των εργαζομένων, την αδιαμφισβήτητη ακεραιότητα την ενθάρυνση του θάρους και της επιμονής. Η ελευθερία οι εργαζόμενοι να παίρνουν ρίσκο και η ανοχή στα σφάλματα που θα

θεωρούνται ως ευκαιρίες για μάθηση. Με ταπεινότητα και ειλικρίνεια, ανοχή, ελευθερία, ενθάρυνση και συνεργασία οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τα ταλέντα και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων τους.

Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκε ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στην ηγεσία την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωσιακή κουλτούρα στους ΟΤΑ της Αττικής. Σε μια μελέτη του μέλλοντος, θα μπορούσε να προταθεί η εξέταση της σχέσης της αποτελεσματικότητας με τον κοινωνικό αντίκτυπο των αθλητικών υπηρεσιών που παρέχονται, καθώς και η αλληλεπίδραση της αντίληψης του κοινωνικού συνόλου για το επάγγελμα του δημόσιου υπαλλήλου και η μέτρηση του βαθμού της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αργυράκης, Π. & Καλουψής, Σ. (2011). Σύγκρουση ρόλων, Ασάφεια ρόλων και Επαγγελματική Ικανοποίηση. *Management*, 8(1), 10-18.
- Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν., & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004». *Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναμυχής*, 2, 15-29.
- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., & Wahab, E. (2015). Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment?. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 18-32.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 57-75.
- Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1)
- Brewer, E. W. & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 169-186.
- Burke, R. J. (2001). Job stress, work satisfaction and physician militancy. *Stress and Health*, 17, 263-271.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Collins, J. (2016). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Instaread.
- Collins, J. C., Collins, J., & Porras, J. I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- Δερβιτσιώτης Κ., (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα. Νομική Βιβλιοθήκη

- Donald, M., & Donald, M. (2019). Organisational Change, Tools and Measures'. *Leading and Managing Change in the Age of Disruption and Artificial Intelligence. Emerald Publishing Limited*, 143-167.
- Donald, M., & Donald, M. (2019). Leading Organisations in the New Age'. *Leading and Managing Change in the Age of Disruption and Artificial Intelligence. Emerald Publishing Limited*, 75-92.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., & Parra-Camacho, D. (2019). Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs?. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.
- Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R., & Matthews, L. M. (1997). Job and organizational characteristics, accountability, and employee Influence. *Journal of Managerial Issues*, 9, 162-175.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Freeborough, R., & Patterson, K. (2016). Exploring the effect of transformational leadership on nonprofit leader engagement. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(1), 4.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization:: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
- Helliwell, J. F., & Huang, H. (2010). How's the job? Well-being and social capital in the workplace. *ILR Review*, 63(2), 205-227.
- Joseph, J. (2016). Do Open/Collaborative Work Environments Increase, Decrease or Tend To Keep Employee Satisfaction Neutral?
- Καραμανώλης, Γ. (2017). *Εισαγωγή στην Αρχαία Φιλοσοφία*. Ηράκλειο. Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης.

- Κριεμάδης Θ., & Χρηστάκης Μ. (2009). *Αρχές και Πρότυπα Μάνατζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς*. Αθήνα. Νομική Βιβλιοθήκη
- Kahn, R. L. (1960). Psychologists in administration (A symposium): III. Productivity and job satisfaction. *Personnel psychology*.
- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5), 469-491.
- Kaya, E. (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries, 61st IFLA General Conference, Conference Proceedings, August 20-25.
- Khuong, M. N., & Nhu, N. V. Q. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment—a study of tourism sector in Ho Chi Minh city, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4).
- Kim, H., & Kim, J. (2015). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158-185.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. Vol, 2(5), 83-93
- Khuong, M. N., & Nhu, N. V. Q. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment—a study of tourism sector in Ho Chi Minh city, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4).
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulmaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 18, 87-92.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International journal of educational management*, 15(7), 354-358.
- Levering, R. (1995). *Great place to work*. Random House Value Publishing.
- Μπάρλας, Α. (2013). Η επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε αθλητικούς οργανισμούς: ο ρόλος της ενδυνάμωσης και της δέσμευσης.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651.

- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86.
- Maitland, A., Hills, L. A., & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport—A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501-516.
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership competencies: qualitative insight into non-profit sport organisations. *International Journal of Public Leadership*, 13(3), 166-181.
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport management review*, 19(4), 365-377
- Nwachukwu, C. E., Chládková, H., & Olatunji, F. (2018). The Relationship between Employee Commitment to Strategy Implementation and Employee Satisfaction. *Trends Economics and Management*, 12(31), 46-56.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business Press.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Παρούτης, Σ. (2005). Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια. *Πρακτικά Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων*, 6-7.
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35.
- Ratten, V. (2016). Sport innovation management: towards a research agenda. *Innovation*, 18(3), 238-250.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15, 23-35.
- Σύνταγμα της Ελλάδας. (2019). Ειδική έκδοση για την εφημερίδα το ΒΗΜΑ
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.
- Scheib, J. W. (2003). Role Stress in the professional life of the school music teacher: A collective study. *Journal of Research in Music Education*, 51, 124-137.

- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Sibbald, B. & Young, R. (2001). The General Practitioner Workforce 2000: Workload, job satisfaction, recruitment and retention, a review of research and statistics commissioned by the Department of Health. National Primary Care Research and Development Centre: University of Manchester.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505-516.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2016). Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356-368.
- Tsigilis, N., Koustelios, A., & Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 666-675.
- Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations?. *Disaster Prevention and Management*, 24(1), 4-20.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 571-591.
- Vlasekova, D., & Mura, L. (2017). Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises. *Oeconomia Copernicana*, 8(1), 111-13.

- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 1(45), 64-70.
- Yélamos, G. M., Carty, C., Moynihan, Ú., & ODwyer, B. (2019). The Universal Transformational Management Framework (UTMF). *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.
- Yuval Noah Harari. (2017). Homo Deus. Αθήνα. Εκδόσεις Αλεξάνδρεια



