

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΚΟΛΥΜΒΗΤΗΡΙΩΝ, ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟ  
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΚΟΛΥΜΒΗΤΗΡΙΟ ΠΕΥΚΗΣ**

**Του Κωνσταντίνου Ε. Βαρσάμου**

Μεταπτυχιακή εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «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 το καθηγητικό σώμα:

---

Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Αναπλ. Καθηγήτρια

---

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

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

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: 31 / 05 / 2020

Ο Δηλών

Βαρσάμος Κωνσταντίνος  
(Υπογραφή)

**Copyright © Κωνσταντίνος Ε. Βαρσάμος, 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.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Έχοντας ολοκληρώσει τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίηση αυτής της προσπάθειας.

Πιο συγκεκριμένα ευχαριστώ την Πρόεδρο του Νομικού Προσώπου του Δήμου Πεύκης κυρία Νικολαροπούλου Κική, τον Προϊστάμενο του Νομικού Προσώπου του Δήμου

Πεύκης κύριο Δημακόπουλο Κωνσταντίνο, τη Γυμνάστρια του Κολυμβητηρίου Πεύκης Σουρίδη Γέτα και τον Πρόεδρο του Αθλητικού Συλλόγου Ναυταθλητικός Όμιλος Πεύκης κύριο Χαραλάμπους Γεώργιο, που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην συνέντευξη.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ την κυρία Βρόντου Ουρανία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τ.Ο.Δ.Α. για τις καίριες συμβουλές, την βοήθεια και την υπομονή που έδειξε καθ όλη τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας μου.

Τέλος ευχαριστώ τους γονείς μου για τη συμπαράσταση και για την παρακίνηση τους να παρακολουθήσω και να ολοκληρώσω αυτόν τον κύκλο μεταπτυχιακών σπουδών.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κωνσταντίνος Ε. Βαρσάμος: Διαχείριση δημοτικών κολυμβητηρίων, παράγοντες ανάπτυξης και εξέλιξης. Μελέτη περίπτωσης στο δημοτικό κολυμβητήριο Πεύκης.  
(Με την επίβλεψη της κ. Ουρανίας Βρόντου, Αναπλ. Καθηγήτρια)

Η αναγκαιότητα της εργασίας έγκειται στο να καταγράψει, να αξιολογήσει τους παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξη και εξέλιξη των δημοτικών κολυμβητηρίων στο σύγχρονο τρόπο ζωής των πελατών σε ότι αφορά το σχεδιασμό και την πολιτική που ακολουθείται από τη διοίκηση του Νομικού Προσώπου όπου και ανήκει το δημοτικό κολυμβητήριο του Δήμου Πεύκη. Οι αθλητικοί οργανισμοί, προκρίμενοι να γίνουν ανταγωνιστικοί τόσο στην αγορά των αθλητικών υπηρεσιών όσο και των αθλητικών προγραμμάτων τους, καταβάλουν προσπάθειες να ενστερνιστούν τις ανάγκες και τις προθέσεις των πελατών, προκειμένου να παράγουν θετικά αποτελέσματα. Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής, είναι ο τρόπος διαχείρισης των δημοτικών κολυμβητηρίου του Δήμου Πεύκης, καθώς και οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ανάπτυξη και την εξέλιξη του από τους εμπλεκόμενους φορείς. Η συγκεκριμένη έρευνα θα περιοριστεί στους διοικητικούς φορείς του Νομικού Προσώπου του Δήμου Πεύκης-Λυκόβρυσσης, στους εργαζόμενους, καθώς και στους αθλητικούς συλλόγους που δραστηριοποιούνται σε αυτό. Τα ευρήματα της μελέτης θα προκύψουν μέσω της ποιοτικής έρευνας, με τη μέθοδο της συνέντευξης σε focus group, με τη συμμετοχή ενός τουλάχιστον εκπροσώπου από τους εμπλεκόμενους φορείς θα είναι υποχρεωτική αλλά η ειλικρίνεια των απαντήσεων των συμμετεχόντων ουσιαστικά δε μπορεί να ελεγχθεί. Οι ερωτήσεις που θα κληθούν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σε ότι αφορά τη λειτουργία του κολυμβητηρίου θα περιλαμβάνουν τέσσερις πυλώνες: α) σε ότι έχει να κάνει με το κράτος, β) σε ότι αφορά τους αθλητές, γ) σε σχέση με την αγορά και δ) σε ότι αφορά την εξωτερική λειτουργία. Τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής έρευνας είναι σημαντικά ως προς τον τρόπο διοίκησης της συγκεκριμένης εγκατάστασης, καθώς και στα προγράμματα μαζικής άθλησης που αφορούν δημόσια και δημοτικά κολυμβητήρια του ελληνικού χώρου. Θα προκύψουν πολύτιμες πληροφορίες με ότι αφορά με το προφίλ διοίκησης, όπως και τις επιθυμίες των εμπλεκόμενων φορέων που δραστηριοποιούνται στον υγρό στίβο. Επίσης θα επιχειρηθεί να γίνει σύγκριση της αντιλαμβανόμενης κατάστασης με το θεωρητικό υπόβαθρο, εξάγοντας σημαντικά αποτελέσματα για τα περιθώρια ανάπτυξης και εξέλιξης που μπορεί να έχει η αθλητική εγκατάσταση.

Λέξεις κλειδιά : *Αθλητική διοίκηση, εγκατάσταση, ηγεσία, δημοτικός αθλητικός οργανισμός*

## **ABSTRACT**

Konstantinos E. Varsamos: Management of Municipal Swimming Pools, Growth and Evolution Factors. Case study at Pefki Municipal Swimming Pool.  
(With the supervision of Mrs. Ourania Vrontou, Associate Professor)

The necessity of this research lies in recording and assessing the factors that affect the growth and development of public swimming pools in the modern lifestyle of the clients, in accordance with the strategies and policies followed by the administration of the Legal Entity where the Municipal Swimming Pool of the Municipality of Pefki-Lykovrysi belongs. In order for sports organizations to be competitive both in the market of sports services and in their sports programs, they try to understand the needs and intentions of their clients, so as to produce positive results. The purpose of this Master's Thesis, is to put under the microscope the way in which the municipal swimming pools of Pefki are managed, as well as the different factors that influence its development by the operators involved. This research will revolve around the administrative bodies of the Pefki-Lykovrysi Municipality Legal Entity, the employees as well as the sports clubs that are active in it. The findings of the study will emerge through qualitative research by employing the focus group interview method, with the participation of at least one representative from the stakeholders involved, however the honesty of the answers cannot be verified. As far as the questions that the participants will be asked to answer regarding the operation of the swimming pool, these are classified in four pillars: a) in relation to the State; b) in relation to athletes; c) in relation to the market; d) in relation to external operations. The results of the following postgraduate research are particularly important as far as the means in which the facility examined is managed, as well as for the public sport programs related to public and municipal swimming pools in Greece. Valuable information will occur regarding the management profile and the expectations of the stakeholders involved in the sport. In addition to the aforementioned, it will be attempted to compare the perceived situation with the theoretical background, extracting important results for the potential development and evolution of this particular sports facility.

*Key words: sports management, facility, leadership, municipal sports organization*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
<i>Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος</i> .....	11
<i>Σκοπός της έρευνας</i> .....	11
<i>Σημασία / χρησιμότητα έρευνας</i> .....	12
<i>Ερευνητικές υποθέσεις</i> .....	12
<i>Λειτουργικοί ορισμοί</i> .....	12
<i>Προϋποθέσεις και περιορισμοί</i> .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΠΟΡ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	14
<i>1.1 Θεωρητική προσέγγιση</i> .....	14
<i>1.2 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ</i> .....	15
<i>1.3 Ορισμός ηγεσίας</i> .....	18
<i>1.4 Η ηγεσία στο δημόσιο τομέα</i> .....	18
<i>1.5 Μετασχηματικός ηγέτης</i> .....	21
<i>1.6 Η μετασχηματική ηγεσία στο δημόσιο τομέα</i> .....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ.....	25
<i>Εισαγωγή</i> .....	25
<i>2.1 Κράτος και αθλητισμός</i> .....	26
<i>2.2 Τα αθλητικά προγράμματα</i> .....	28
<i>2.3 Αθλητικό προϊόν και υπηρεσίες</i> .....	29
<i>2.4 Χαρακτηριστικά αθλητικού προϊόντος</i> .....	29
<i>2.5 Χαρακτηριστικά αθλητικών υπηρεσιών</i> .....	31
<i>2.6 Αθλητικοί οργανισμοί</i> .....	32
<i>2.7 Έρευνες για τους παράγοντες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις</i> .....	33

2.8 Αθλητική δραστηριότητα και κολύμβηση .....	34
2.9 Ιστορική αναδρομή των κολυμβητικών εγκαταστάσεων.....	36
2.10 Διεθνής προδιαγραφές και χαρακτηριστικά κολυμβητηρίων .....	37
2.11 Τα κολυμβητήρια στην Ελλάδα .....	40
2.12 Περιγραφή Δημοτικού Κολυμβητηρίου Πεύκης.....	40
2.13 Ανάλυση SWOT.....	42
2.13.1 Δυνατά και αδύνατα σημεία του κολυμβητηρίου .....	43
2.13.2 Ευκαιρίες και απειλές .....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	45
Εισαγωγή .....	45
3.1 Ποσοτική-Ποιοτική έρευνα .....	45
3.2 Οι συνεντεύξεις .....	48
3.3 Δείγμα .....	49
3.4 Μέσα συλλογής δεδομένων .....	50
3.5 Ανάλυση δεδομένων.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	53
4.1 Ο ρόλος του κράτους στη λειτουργία του κολυμβητηρίου.....	53
4.2 Η σχέση της τοπικής αυτοδιοίκησης με τη λειτουργία και ανάπτυξη του κολυμβητηρίου .....	54
4.3 η οικονομική πολιτική και ο ρόλος της στην ανάπτυξη του κολυμβητηρίου .....	55
4.4 Ο ρόλος των αθλητικών σωματείων στην εύρυθμη λειτουργία του κολυμβητηρίου.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	59
Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	64



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Εικόνα 1.</b> Δημοτικό Κολυμβητήριο Πεύκης.....	42
--	----

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Τεχνικές προδιαγραφές κολυμβητικών δεξαμενών .....	38
<b>Πίνακας 2:</b> Προτεινόμενες θερμοκρασίες νερού .....	39
<b>Πίνακας 3:</b> Τα κολυμβητήρια της Ελλάδας .....	40
<b>Πίνακας 4:</b> Ανάλυση SWOT Δημοτικό Κολυμβητήριο Πεύκης .....	43
<b>Πίνακας 5:</b> Διαφορές Ποσοτικής- Ποιοτικής έρευνας .....	45

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### ***Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος***

Ύστερα από 20 χρόνια λειτουργίας του Δημοτικού Κολυμβητηρίου Πεύκης, η σημερινή διοίκηση του επιθυμεί να βελτιώσει και να αναπτύξει την υπάρχουσα εγκατάσταση. Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που επηρεάζουν την περαιτέρω εξέλιξή του, επιδιώκει να βρει διεξόδους στα θέματα που αντιμετωπίζει και να βρει τις κατάλληλες λύσεις προκειμένου να καταστήσει το κολυμβητήριο περισσότερο ελκυστικό τόσο για τα ήδη εγγεγραμμένα μέλη του, όσο και για τους δημότες του Δήμου Πεύκης και εν δυνάμει ασκούμενους.

Σε έναν αναμενόμενο τρόπο διοίκησης, οι οδηγίες και οι στόχοι για το έργο που θέλουν να επιτελέσουν, δεν αφομοιώνονται από τους εργαζόμενους. Αρκετές φορές η αποτυχία επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, επιβαρύνει τον ίδιο τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η επικοινωνία, η συνεργασία και η συνοχή όλων των τμημάτων κρίνεται αναγκαία και απαραίτητη. Όλα τα μέρη του οργανισμού συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και η ευθύνη της επιτυχίας ή αποτυχίας ενός στόχου αποδίδεται σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως βαθμίδας στη ιεραρχία (Δερβιτσιώτης, 2003).

Η αναγκαιότητα της μελέτης δημιουργήθηκε από την ανάγκη διερεύνησης των παραγόντων, της στρατηγικής και των αποφάσεων που επηρεάζουν την ανάπτυξη της εν λόγω εγκατάστασης. Προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις περαιτέρω εξέλιξης, εξήχθησαν συμπεράσματα που θα χρησιμοποιηθούν στη χάραξη στρατηγικής στο Δημοτικό Κολυμβητήριο Πεύκης.

Μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη, θα υπάρξουν επιπλέον πρακτικά οφέλη μιας και τα συμπεράσματα που προέκυψαν, θα ενισχύσουν το ενδιαφέρον του της εκάστοτε διοίκησης των εγκαταστάσεων του κλάδου προκειμένου να βελτιώσει ή να τροποποιήσει τις υπάρχουσες πρακτικές στον χώρο των κολυμβητηρίων.

### ***Σκοπός της έρευνας***

Ο σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην εξέλιξη του Δημοτικού Κολυμβητηρίου Πεύκης. Πιο συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι απόψεις εκπροσώπου της διοίκησης, του προσωπικού και του αθλητικού συλλόγου που δραστηριοποιείται στην εγκατάσταση του κολυμβητηρίου. Παράλληλα, μέσα από τις απαντήσεις που πάρθηκαν, ελέγχθηκε η επίδραση του κράτους, της τοπικής κοινωνίας και της

αγοράς, η χάραξη στρατηγικής και πολιτικής εκ μέρους της διοίκησης και των εμπλεκόμενων φορέων που δραστηριοποιούνται στην εγκατάσταση.

### ***Σημασία / χρησιμότητα έρευνας***

Η αποσαφήνιση των παραγόντων που αναφέρονται στην εξέλιξη του κολυμβητηρίου σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα αποτελέσουν ένα στοιχείο πρόβλεψης των τελικών συμπερασμάτων και αναπροσαρμογής των στόχων. Μέσα από τις απαντήσεις εκτίμησης της σημερινής κατάστασης, σκιαγραφούνται ουσιαστικά οι προσδοκίες, οι ανάγκες και οι ιδιαιτερότητες που εμφανίζει ο κλάδος της αθλητικής βιομηχανίας και συγκεκριμένα τα δημοτικά προγράμματα άθλησης. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης εγκατάστασης, το κολυμβητήριο θα είναι έτοιμο να δομήσει τη στρατηγική διατήρησης των υπαρχόντων, αλλά και τη δημιουργία προωθητικών ενεργειών ώστε να επιτύχει τους στόχους που θέτει η ηγεσία του. Παρά το ότι έγιναν αρκετές έρευνες σε σχέση με τις εγκαταστάσεις σε διάφορους αθλητικούς οργανισμούς, ωστόσο μέχρι σήμερα δεν υπάρχει αντίστοιχη έρευνα για το δημοτικό κολυμβητήριο Πεύκης.

### ***Ερευνητικές υποθέσεις***

Π1: Πώς η κρατική εξουσία επηρεάζει τη λειτουργία του κολυμβητηρίου

Π2: Με ποιον τρόπο επηρεάζει ο Δήμος την εγκατάσταση και τη λειτουργία του

Π3: Πώς οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν την εγκατάσταση

Π4: Με ποιόν τρόπο επηρεάζουν τα αθλητικά σωματεία το κολυμβητήριο

### ***Λειτουργικοί ορισμοί***

Ηγεσία: Αναπτύσσει και καθοδηγεί το όραμα, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί τις στρατηγικές εκείνες που θα κριθούν απαραίτητες στις αλλαγές για την επίτευξη του οράματος (Long & Thean, 2011).

Μετασχηματιστική ηγεσία: Η δεξιότητα που έχει ο ηγέτης να παροτρύνει και να ενθαρρύνει τη διέγερση της διάνοησης μέσα από την έμπνευση (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004)

Αθλητικό προϊόν: Περιλαμβάνει τόσο την ομάδα και τους αθλητές, όσο και τις αθλητικές εγκαταστάσεις και τα αθλητικά προγράμματα και γεγονότα που λαμβάνουν μέρος σε αυτά και προσδιορίζεται η ομάδα ή ο συσχετισμός από δεξιότητες, ικανότητες και

διεργασίες όπου έχουν την δυνατότητα να αποφέρουν στον πελάτη την αναμενόμενη ικανοποίηση μέσω μιας ενέργειας ( Hardy & Sutton, 2000)

Αθλητική διοίκηση: Είναι το επιστημονικό πλαίσιο όπου μέσα από τις ομάδες των ανθρώπων, οι οποίοι συνεταιρίζονται, μέσα από τις διαδικασίες του μάνατζμεντ, με βασικό στόχο να πραγματοποιήσουν με επιτυχία τους στόχους του οργανισμού (Λάιος, 1999).

### ***Προϋποθέσεις και περιορισμοί***

Στην έρευνα τα άτομα που έλαβαν μέρος ήταν αντιπροσωπευτικά μέλη των ανθρώπων που έχουν άμεση και ενεργή σχέση με το κολυμβητήριο. Η Πρόεδρος του αθλητικού οργανισμού, ο προϊστάμενος του αθλητικού οργανισμού, η προπονήτρια- γυμνάστρια η οποία εργάζεται στην εγκατάσταση από την αρχή της δημιουργίας της, καθώς και ο Πρόεδρος του αθλητικού σωματείου που δραστηριοποιείται σε αυτό. Έγιναν προσωπικές συνεντεύξεις σε μορφή focus group, προκειμένου να σχηματιστούν πιο άμεσα και ασφαλή συμπεράσματα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΠΟΡ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

## *1.1 Θεωρητική προσέγγιση*

Η έννοια sport management δημιουργήθηκε για να αποδοθεί ο ορισμός διοίκηση και οργάνωση του αθλητισμού. Αποτελείται από το management δηλαδή τη διοίκηση και την οργάνωση καθώς και από αθλητισμό (Λάιος, 1999). Σύμφωνα με τον Pal (2014), με το sport management εννοούμε τη κατευθυνόμενη σε κοινωνικούς σκοπούς σχεδιασμό των αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων που βάζουν ρεαλιστικούς σκοπούς, αποφασίζουν τις ανάλογες τακτικές και σχεδιασμούς προκειμένου να επηρεάσουν την αποδοτικότητα τους στην πραγματοποίηση των στρατηγικών της οργάνωσης

Είναι το περιβάλλον εκείνο που αναφέρεται στη στρατηγική, τη διοίκηση, την τμηματοποίηση και την απόδοση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που αποδίδει αθλητικά προϊόντα και υπηρεσίες (Mullin, 1980).

Είναι η επιστήμη που ασχολείται με εκείνες τις ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι συνεργάζονται, μέσα από τις διαδικασίες του μάνατζμεντ, με βασικό στόχο να πραγματοποιήσουν με επιτυχία τους σκοπούς του οργανισμού (Λάιος, 1999).

Στο αθλητικό μάνατζμεντ η αλληλεπίδραση των ικανοτήτων που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση, την οργάνωση, τον έλεγχο, τον οικονομικό προϋπολογισμό, την ηγεσία και την αξιολόγηση, πραγματοποιείται από την επιχείρηση με μοναδικό σκοπό την προσφορά προς το κοινωνικό σύνολο μέσα από την παραγωγή αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Αν και το σπορ μάνατζμεντ θεωρείται νέα επιστήμη, σε μια μικρή ιστορική αναδρομή, θα διαπιστώσουμε ότι τα πρώτα δείγματα υπήρχαν στην αρχαία Ελλάδα. Κατά τη διεξαγωγή των ολυμπιακών αγώνων στην αρχαία Ελλάδα, οι αθλητές ακόμη και τότε όφειλαν να υπακούσουν σε συγκεκριμένους νόμους και κανόνες. Οι νόμοι αυτοί αφορούσαν τους κανόνες διεξαγωγής των αγώνων, τον προγραμματισμό, καθώς και τα κριτήρια συμμετοχής και αποκλεισμού των συμμετεχόντων (Νικολαΐδης, 1991). Ουσιαστικά όμως ξεκίνησε από την Αμερική όπου και λειτούργησε το 1966 η πρώτη πανεπιστημιακή σχολή που είχε ως βασικό κομμάτι σπουδών το σπορ μάνατζμεντ ήταν στο Οχάιο. Αργότερα και πιο συγκεκριμένα στις αρχές της δεκαετίας του 1980, 20 κολλέγια και πανεπιστήμια συμπεριέλαβαν στο πρόγραμμα σπουδών των μεταπτυχιακών προγραμμάτων τους την οργάνωση και διοίκησης του αθλητισμού

(Parkhouse, 1980). Στη συνέχεια στις Η.Π.Α. τα μεταπτυχιακά προγράμματα για το σπορ μάνατζμεντ, από 83 που ήταν το 1985, έφτασαν τα 109 το 1988. Τη σκυτάλη πήραν και άλλες χώρες αργότερα, όπως ο Καναδάς με 21 προγράμματα σπουδών εκ των οποίων τα 2 διδακτορικά, τα 9 μεταπτυχιακά και 10 βασικών σπουδών. Μετέπειτα ακολούθησαν η Γερμανία, η Αγγλία, η Αυστραλία, η Ιαπωνία, η Γαλλία, η Κορέα και η Ταϊβάν. Αργότερα ακολούθησαν πολλές ευρωπαϊκές χώρες όπως η Ολλανδία, η Ουγγαρία, η Σουηδία, η Ισπανία, το Βέλγιο, η Φιλανδία και η Πορτογαλία., ώσπου το 1993 ιδρύθηκαν η Sport Management Committee (S.M.C.) και η European Association for Sport Management (E.A.S.M.). Στην Ελλάδα διδάσκεται το μάθημα του σπορ μάνατζμεντ στα Τμήματα Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού με αποκορύφωμα την ίδρυση της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Αθλητισμού (ΕΛ.Ε.Δ.Α.) το 1993 με βασικό σκοπό την προαγωγή και περαιτέρω ανάπτυξη του σπορ μάνατζμεντ (Λάιος, 1999).

Το αθλητικό μάνατζμεντ συμπεριλαμβάνεται στην παραγωγή και το μάρκετινγκ των αθλητικών υπηρεσιών καθώς και στα αθλητικά προϊόντα που προσφέρει στους πελάτες ένας οργανισμός (Chelladurai, 1985).

Ως βασικός σκοπός τίθεται η εξεύρεση τρόπων, όπου με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων θα επιφέρουν τη σωστή διαχείριση των αθλητικών εγκαταστάσεων. Παράλληλα και ταυτόχρονα με τις αρχές διοίκησης λειτουργώντας σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη του σκοπού (Jamieson, 1987). Το χαρακτηριστικό του χαμαιλέοντα πρέπει να έχει ο μάνατζερ του αθλητικού οργανισμού σύμφωνα με τον Caliskan (2009), προκειμένου να προσαρμόζεται γρήγορα και αποτελεσματικά στις εκάστοτε συνθήκες που απαιτούνται κρίσιμες αποφάσεις για τις ενέργειες του οργανισμού.

### ***1.2 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ***

Σύμφωνα με τους Jones και George, 2003; Mourhead και Griffin, 1998, οι βασικές διοικητικές λειτουργίες ενός μάνατζερ προκειμένου να πετύχει τους στόχους του είναι τέσσερις (4) : ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση, ο έλεγχος.

Ο σχεδιασμός ως μία από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ προϋποθέτει τις πρακτικές που θα ασκήσει η διοίκηση ενός οργανισμού προκειμένου να πετύχει τους στόχους του (Moordean & Griffin, 1998). Οι Boone και Kurtz (1992) αναφέρουν

πως αν και είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, τόσο οι στόχοι όσο και τα μέσα για την επίτευξή τους, τίθενται από τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού.

Επειδή το εξωτερικό περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, ο ελλιπής προγραμματισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικά προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2002). Προκείμενου να αποφευχθεί το πρόβλημα στο σχεδιασμό, χρειάζεται να γίνει η σωστή επιλογή στόχων, στρατηγικών και διανομή των κατάλληλων αρμοδιοτήτων και ρόλων ανάμεσα στο προσωπικό. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι. Ο σχεδιασμός από τη διοίκηση, καθίσταται προβληματικός τόσο σε πρωτοτυπία, όσο και σε έμπνευση και καινοτομία. Οι στρατηγικές κατηγοριοποιούνται σε αμυντικές, της ανάπτυξης και της σταθεροποίησης (Slack, 1997). Ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί από έναν οργανισμό, καθορίζονται και οι στρατηγικές του (Αλεξανδρής, 2011). Οι αμυντικές στρατηγικές, χρησιμοποιούνται σε χρονικά διαστήματα όπου υπάρχουν προβλήματα που δημιουργούν αρνητικό κλίμα καθώς και σε περιόδους όπου υπάρχει έξαρση του ανταγωνισμού. Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται από επιθετικά χαρακτηριστικά και ενισχύουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη του οργανισμού. Τέλος, οι στρατηγικές σταθεροποίησης αναφέρονται κυρίως σε οργανισμούς, που διατηρούν μια πιο συντηρητική πολιτική, προσπαθώντας να διατηρήσουν σταθερό το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν. Παρόλο που η επιλογή των στόχων και η διανομή των αρμοδιοτήτων γίνεται από την εκάστοτε διοίκηση του οργανισμού, οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοήσουν απόλυτα τους στόχους, προκειμένου να συμβάλουν στην επίτευξή τους (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Η οργάνωση είναι το στάδιο εκείνο όπου τα στελέχη της διοίκησης μέσα από εσωτερικές διαδικασίες, σχεδιάζουν τη δομή του οργανισμού, διαχωρίζουν τα μέρη του καθώς και τις σχέσεις μεταξύ αυτών (Moorden & Griffin, 1998). Κατά τους Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκη (2002) υπάρχουν δύο είδη οργάνωσης: Η τυπική οργάνωση όπου ομαδοποιεί τους εργαζόμενους ανάλογα με το ρόλο που έχουν μέσα στον οργανισμό και η άτυπη η οποία αναφέρεται στις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν κάποιο πρόβλημα. Με αυτόν τον τρόπο ξεκαθαρίζεται η θέση που καταλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό, βελτιώνεται η συνεργασία μεταξύ τους προκειμένου να μπορούν να αντιμετωπιστούν τα οργανωτικά λάθη. Επιπλέον στη διαδικασία της οργάνωσης, είναι θεμιτό να γίνει επαναπροσδιορισμός τόσο των δυνατοτήτων του, όσο και των αδυναμιών του. Να



μελετηθεί το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον καθώς η αποστολή και το όραμα του οργανισμού (Megginson et al., 1983).

Η καθοδήγηση είναι μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες μέσα στον οργανισμό, καθώς μέσα από αυτή μεταφέρεται το όραμα του οργανισμού. Υπεύθυνος σε αυτή τη λειτουργία είναι ο μάνατζερ ο οποίος καθοδηγεί και παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. (Moordean & Griffin, 1998).

Τέλος, ο έλεγχος είναι η διαδικασία στην οποία ο μάνατζερ ελέγχει κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι προκαθορισμένοι στόχοι και μετέπειτα προβαίνει σε δράσεις που θα μπορέσουν να ενισχύσουν την απόδοση του οργανισμού (Jones & George, 2003).

Ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό, τα στελέχη διακρίνονται σε:

α) μάνατζερ πρώτης γραμμής, όπου ο ρόλος του είναι σε καθημερινή βάση ο έλεγχος των εργαζομένων,

β) μάνατζερ μεσαίου επιπέδου, όπου εκτός από το να ελέγχει τον μάνατζερ του προηγούμενου επιπέδου, προσπαθεί να βρει εκείνα τα μέσα και τους τρόπους ώστε να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων του,

γ) μάνατζερ ανωτέρου επιπέδου, όπου είναι ο άνθρωπος ο οποίος ελέγχει την απόδοση όλων των στελεχών, είναι υπεύθυνος για τη δομή του οργανισμού ,και γενικά ασκεί διοίκηση σε όλο τον οργανισμό (Jones & George, 2003; Quarterman & Li, 2003)

Για τη σωστή διοίκηση του οργανισμού τα στελέχη που τον διοικούν, χρειάζεται να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις και ικανότητες προκειμένου να πετύχουν τους προκαθορισμένους στόχους. Διακρίνονται τρεις κατηγορίες δεξιοτήτων:

1. Γνώσεις διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού: είναι η ικανότητα του μάνατζερ να ελέγχει, να κατανοεί, να συμβουλεύει, να παροτρύνει και να καθοδηγεί τα στελέχη και τους εργαζόμενους του οργανισμού. Απαραίτητες ειδικά στις αθλητικές επιχειρήσεις που στηρίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό εξαιτίας της παροχής υπηρεσιών.

2. Τεχνικές γνώσεις και ειδικές δεξιότητες: είναι οι δεξιότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για την εξειδίκευση κάποιου στον τομέα του.

3. Στρατηγικές γνώσεις και δεξιότητες: είναι η βασικότερη ικανότητα ενός μάνατζερ, στην οποία έχει τη γνώση να αναλύει μία κατάσταση, να διαγνώσει το αίτιο ενός προβλήματος, και μέσα από το αποτέλεσμα, να παίρνει τις κατάλληλες και τις πιο

κρίσιμες αποφάσεις για το μέλλον του οργανισμού (Jones & George, 2003; Quarterman & Li, 2003).

Καθώς οι συνθήκες δεν είναι πάντα ευνοϊκές σε έναν αθλητικό οργανισμό, οι διοικητικές θέσεις πρέπει να βασίζονται στις ικανότητες και τις δεξιότητες του αθλητικού μάνατζερ (Παπαδημητρίου & Γαργαλιάνος, 1997).

Στο αθλητικό μάνατζμεντ, αρχικά εξετάζεται το μάρκετινγκ και η παραγωγή των υπηρεσιών, έπειτα ο συντονισμός στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και έπειτα οι εκάστοτε τεχνολογίες και οι μονάδες υποστήριξης αυτών των ενεργειών και διαδικασιών (Παπαδημητρίου, 1997).

### ***1.3 Ορισμός ηγεσίας***

Στη σύγχρονη εποχή οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, χρειάζονται αποτελεσματική και ικανή ηγεσία. Ως λέξη, η ηγεσία προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι που σημαίνει οδηγώ, προπορεύομαι. Εννοιολογικά διαφέρει από τον όρο διοίκηση η οποία αναφέρεται στον προγραμματισμό, οργάνωση, εκτέλεση και έλεγχο προκειμένου να παραχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διοίκηση ορίζει τις ενέργειες που χρειάζεται να κάνει ένα στέλεχος, ενώ η ηγεσία οριοθετεί αυτές τις ενέργειες του στελέχους σε σχέση με τους υφιστάμενους και τους συνεργάτες του. Η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που σημαίνει πως η οποιαδήποτε ενέργεια του ηγέτη, θα προκαλέσει αντίδραση των υφισταμένων του, η οποία με τη σειρά της θα προκαλέσει εκ νέου αντίδραση του ηγέτη. Σε ποιο βαθμό θα μπορεί να επηρεάζει ο ηγέτης, εξαρτάται από τον ίδιο και τους άλλους, 'όπως επίσης και από τη δεδομένη κατάσταση μέσα στην οποία αλληλοαντιδρούν αυτές οι δυο πλευρές. Όμως παρά τις πιθανές αντιδράσεις η εξουσία την οποία κατέχει ο ηγέτης τον κάνει να πραγματοποιεί αυτό που επιθυμεί σε σχέση με το πως, το πότε και πόσο τη χρησιμοποιεί (Weber, 1968).

### ***1.4 Η ηγεσία στο δημόσιο τομέα***

Μια ικανή και αποδοτική ηγεσία είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία οργανισμών και επιχειρήσεων τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών. Οι ίδιοι οι ηγέτες είναι υποχρεωμένοι να κατορθώσουν να μεταφέρουν το όραμά τους στους υπαλλήλους. Καθώς η επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται κατά έναν μεγάλο βαθμό από την καθοδήγηση της ηγεσίας, η ηγεσία καλείται να εφαρμόσει τις

κατάλληλες στρατηγικές. Πολλές φορές όμως, επειδή οι κυβερνητικές κατευθύνσεις καθορίζονται από άτομα που δεν έχουν άμεση σχέση με τον συγκεκριμένο τομέα, με αποτέλεσμα να δημιουργούν προβλήματα σε αλλαγές και μεταρρυθμίσεις μέσα στον οργανισμό. Γι' αυτό το λόγο τα μοντέλα διοίκησης στο δημόσιο είναι πολύμορφα και πολύπλοκα και αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες η επίτευξη οργανωσιακής αλλαγής (Fernandez & Rainey, 2006). Σύμφωνα με τους συγγραφείς οι παράγοντες που χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερη σημασία η ηγεσία στο δημόσιο τομέα είναι οι εξής:

1. Διασφάλιση της ικανοποίησης των βασικών αναγκών του οργανισμού
2. Προετοιμασία και αξιολόγηση μιας οργανωσιακής αλλαγής
3. Προετοιμασία προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση για τις αλλαγές από το εσωτερικό του οργανισμού
4. Προετοιμασία τόσο των εργαζομένων όσο και των ανώτερων στελεχών για αλλαγές
5. Εξασφάλιση παροχής εξωτερικής βοήθειας
6. Εξασφάλιση αντίστοιχων πόρων
7. Οργανωτική αλλαγή

Στη μελέτη του ο Borins (2002) αναφέρει ότι λόγω της μεγάλης γραφειοκρατικής διαδικασίας στους δημόσιους οργανισμούς, περιορίζονται οι δυνατότητες παρέμβασης του υπεύθυνου διοίκησης. Παρόλα αυτά δεν αποκλείει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εντός του οργανισμού. Αντίθετα, παραθέτει τα εξής στοιχεία τα οποία μπορούν να κάνουν αποτελεσματικές τις ενέργειες του ηγέτη:

1. Για τις υπηρεσίες οι οποίες χρησιμοποιούν την τεχνολογία και το διαδίκτυο, προτείνει τόσο την ορθή χρήση αυτής όσο και του κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού. Αυτό προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων που ασχολούνται σε αυτόν τον τομέα, οι οποίοι μέσω των καινοτόμων ιδεών τους μπορεί να οδηγήσουν σε πρόοδο και περαιτέρω εξέλιξη του εν λόγω τομέα.

2. Για τους ηγέτες των μεσαίων επιπέδων διοίκησης προτείνει τη χρήση των απαραίτητων μέσων εντός και εκτός οργανισμού.

Επίσης ο Borins (2002), αναφέρει τους παράγοντες που συντελούν στην επίτευξη μιας υψηλής επιπέδου οργάνωσης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό τόσο θετικά όσο και αρνητικά, και είναι οι εξής:

- Για το εσωτερικό: α) οι μάνατζερ που αποτελούν τους ενδιάμεσους κρίκους μεταξύ του κοινού και των υπάλληλων, β) οι ενδιάμεσοι μάνατζερ, και γ) ο επικεφαλής του οργανισμού

- Για το εξωτερικό: α) η εκάστοτε πολιτική ηγεσία, β) οι πελάτες και γ) οι πολίτες

Η προώθηση της καινοτομίας από κάτω προς τα πάνω. Οι ιδέες που θα παρουσιάζουν οι υφιστάμενοι του οργανισμού, θα εξετάζονται και θα αξιολογούνται από τους ανωτέρους και κατόπιν θα εφαρμόζονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνει την ικανότητα του ηγέτη να αλλάζει και να μεταρρυθμίζει τη λειτουργία και τις διαδικασίες του οργανισμού, να αυξάνει την δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και επιπλέον να δίνει κίνητρα στο προσωπικό.

Οι Wright & Pandey (2009), υποστηρίζουν πως καμία στρατηγική δε μπορεί να είναι απόλυτα επιτυχημένη και αποτελεσματική σε οργανισμούς διαφορετικών συμφερόντων και χαρακτηριστικών. Γι' αυτό η ηγεσία χρειάζεται να είναι ευέλικτη ώστε ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος τα οποία μπορούν να επηρεάζουν άμεσα την απόδοση και τη λειτουργία του οργανισμού. Οι ερευνητές επισημαίνουν πως τα εμπόδια τα θέτουν οι κυβερνητικές ηγεσίες και πολιτικές, με συνέπεια οι ηγέτες των οργανισμών να χρειάζεται να υποκαταστήσουν το ρόλο της κυβέρνησης, έχοντας να αντιμετωπίσουν ταυτόχρονα τη γραφειοκρατία που δημιουργεί καθυστερήσεις και εμπόδια στο έργο τους.

Σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων στους οργανισμούς, ο Linder (1998) δίνει έμφαση σε 5 προσεγγίσεις:

1. Τη θεωρία του Vroom που αναφέρει τον τρόπο που οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιούν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά κίνητρα

2. Τη θεωρία του Skinner που σχετίζεται με την υποστήριξη και ενίσχυση των εργαζομένων

3. Τη θεωρία του Maslow που αφορά την ιεράρχηση των αναγκών, που είναι οι υποδομές, η ασφάλεια, η κοινωνική διάσταση, η αυτοολοκλήρωση και το εγώ

4. Τη θεωρητική προσέγγιση του Adam σε σχέση με την αμεροληψία

5. Τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, που είναι οι εξωτερικοί υποκινητές και η υγιεινή

Μεγάλη σημασία στο ψυχολογικό τομέα δίνει ο Herzberg (2008), όπου αναφέρει ότι ο ηγέτης με γνώμονα τις γνώσεις και τις ικανότητες του, χρειάζεται να

διερευνήσουν το τι προσδοκούν οι εργαζόμενοι από αυτόν. Για αυτό το λόγο, και σε σχέση με τις αρχές που παρουσιάζει στο έργο του, αναφέρει το μοντέλο υποκίνησης Kita με τις εξής μορφές:

- Το αρνητικό μοντέλο, το οποίο είναι αντίθετο με τις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης και χρησιμοποιούνταν στο παρελθόν
- Το θετικό μοντέλο, που στηρίζεται στην ανταμοιβή και στην παροχή διευκολύνσεων. Ειδικότερα ο Herzberg προτείνει: α) τη παροχή έξτρα μόνους, β) τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού, γ) τη μείωση του προβλεπόμενου χρόνου εργασίας, δ) την ευαισθητοποίηση και τη λεπτομερή κατάρτιση, ε) την εναλλαγή της μισθολογικής πολιτικής, στ) τη συμβουλευτική, ζ) την επικοινωνία, η) τη συμμετοχή των εργαζομένων στη χάραξη πολιτικής, θ) την αμφίδρομη επικοινωνία.

Όπως τα παρουσιάζει ο Linder, τόσο η θεωρία όσο και η προσεγγίζει αυτή σχετίζονται με τη θεωρία του Maslow και του Vroom. Εξάλλου όσα αναφέρει ο Skinner, έχουν άμεση σχέση με τα παραπάνω.

Τέλος, ο Abernathy (2014), εντοπίζει πως η επιτυχία της στρατηγικής των οργανισμών, έχει άμεση σχέση τόσο με την ενίσχυση όσο και με την υποστήριξη των εργαζομένων, καθώς με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η αύξηση της απόδοσης τους, αλλά μειώνεται και η αντίσταση στην όποια αλλαγή επιχειρεί ο ηγέτης.

### ***1.5 Μετασχηματικός ηγέτης***

Τα τελευταία χρόνια η θεωρία της μετασχηματικής ηγεσίας έχει επικρατήσει στο χώρο της ηγεσίας. Ο μετασχηματικός ηγέτης μπορεί να είναι ο γονιός που μετασχηματίζει και προκαλεί την οικογένεια του, ο θρησκευτικός ηγέτης τους θρησκευτικούς οπαδούς του, ο προπονητής την ομάδα του, ο επιχειρηματίας τους εργαζομένους του (Johannsen, 2010). Αρχικά ο Burns (1978) θεώρησε ότι η αμοιβαία συμμετοχή ηγεσίας και οπαδών ενισχύει από κοινού τα επίπεδα ηθικής και κινήτρων. Λίγα χρόνια αργότερα ο Bass (1985) ισχυρίστηκε ότι ο ηγέτης στη μετασχηματική ηγεσία, επηρεάζει τους οπαδούς με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται αντικείμενο θαυμασμού και σεβασμού από αυτούς. Μετέπειτα οι Bass και Avolio (1997) αναφέρουν ότι οι μετασχηματικοί ηγέτες, ενθαρρύνουν και ενισχύουν τα μέλη της ομάδας προκειμένου να ξεπεράσουν κάθε αναμενόμενη προσδοκία. Επιπλέον υποστήριξαν ότι με την παραπάνω διαδικασία τα μέλη αποδέχονται πιο εύκολα καινοτομίες, αλλαγές και νέες προκλήσεις, καθώς αυξάνονται τα κίνητρα και η

διάθεση των μελών για να αναδείξουν τις εργασιακές ικανότητες τους. Σε άλλη του αναφορά για το ίδιο θέμα, ο Bass (1998), αναφέρει πως υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά της μετασχηματικής ηγεσίας:

1. Εξιδανικευμένη επιρροή
2. Πνευματική διέγερση
3. Εμπνευσμένη υποκίνηση
4. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον

Επιπλέον ο ηγέτης χρειάζεται να εμπνέει και να εμπιστεύεται τους υπάλληλους και συνεργάτες του προκειμένου να επιτύχει υψηλές επιδόσεις (Κυριαζάκου, 2009).

### ***1.6 Η μετασχηματική ηγεσία στο δημόσιο τομέα***

Το βασικό στοιχείο του ηγέτη σε μια δημόσια υπηρεσία είναι να ενστερνίζεται τις ηθικές διαστάσεις της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Για να καλύψει τα κενά από τα άλλα μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας, στο μοντέλο μετασχηματικής ηγεσίας, ο ηγέτης δεν αποσκοπεί στο άμεσο και βραχυπρόθεσμο κέρδος αλλά δημιουργεί τις στρατηγικές εκείνες οι οποίες θα οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική ηγεσία, μακροχρόνια πρόοδο και ευημερία (Galdwell et.al 2012). Επιπλέον επισημαίνουν πως στη μετασχηματική ηγεσία ο ηγέτης μέσα από τις ενέργειές του, εμπνέει τους υπαλλήλους να ακολουθήσουν το όραμα του και να διαδώσουν τις ιδέες του. Για να έχει επιτυχία πρέπει να είναι αξιόπιστος, οργανωτικός και να κατανοεί απόλυτα τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση. Οι μετασχηματικοί ηγέτες δεν αναμοχλεύουν παλιές στρατηγικές και ιδεολογίες, αντίθετα ενεργοποιούν το σύνολο των εργαζομένων να σκεφτούν και να ενεργήσουν προς όφελος του οργανισμού. Αυτό γίνεται εσωτερικά πρώτα σε ατομικό επίπεδο και μετά στο σύνολο του οργανισμού.

Οι ερευνητές Wright και Pandey (2009), θέτοντας ως δεδομένο ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι τεχνοκρατικοί και διακατέχονται από το μικρόβιο της γραφειοκρατίας, επισημαίνουν πως οι ηγέτες χρειάζεται να εντοπίζουν τους τρόπους και τα μέσα στους τομείς τους οποίους μπορούν να εφαρμόσουν μεταρρυθμίσεις πάντα με γνώμονα τη λογική, με απώτερο σκοπό την πρόοδο του οργανισμού. Επίσης πρέπει να σέβονται τη δομή και την ιεραρχία του οργανισμού και να προωθούν την αξία του σεβασμού και της ενότητας προκειμένου να μην υπάρχουν διακρίσεις στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους.

Η έρευνα της Shields (2010) αναφέρει πως το έργο του μετασχηματικού ηγέτη στο δημόσιο οργανισμό είναι αποδοτικό, αφού πρώτα έχει διαγνώσει τα προβλήματα και τις ανάγκες του προσωπικού και έπειτα προχωράει σε αποδοτικές παρεμβάσεις τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για το κοινωνικό σύνολο. Στις περιπτώσεις που τα θέματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός είναι πολύπλευρα, ο ηγέτης χρειάζεται να είναι ευέλικτος στις αποφάσεις που λαμβάνει και ορθολογιστής στη σκέψη του.

Οι Kompraso και Sridevi (2010) επισημαίνουν πως μια από τις βασικές διαφορές δημόσιων υπηρεσιών και επιχειρήσεων είναι πως στους δημόσιους οργανισμούς είναι περιορισμένα τα μέσα και τα οι ελευθερίες του ηγέτη καθώς αυτές καθορίζονται από την κεντρική πολιτική εξουσία. Παράλληλα όμως αναφέρουν πως στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία επικεντρώνεται στην ικανοποίηση πελατών και προσωπικού και στην ποιότητα υπηρεσιών, μπορεί ο ηγέτης να υποβοηθηθεί και να προχωρήσει στις αλλαγές που χρειάζεται ο οργανισμός. Στην εποχή της άμεσης ενημέρωσης και πληροφόρησης, οι μετασχηματικοί ηγέτες μπορούν να καθοδηγήσουν τους εργαζομένους σε τρόπους και μέσα προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών.

Ένας μετασχηματικός ηγέτης είναι ικανός να αποκομίσει τον αμοιβαίο σεβασμό και την αμέριστη εκτίμηση των εργαζομένων, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την επιθυμία για δέσμευση προς όφελος τόσο του οργανισμού όσο και των πολιτών (Raja, 2012). Στην έρευνά του ο Raja κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι υπάλληλοι έδιναν περισσότερο σημασία κατά σειρά σημαντικότητας στα εξής:

1. Στη δικαιοσύνη και την ισότητα εντός του οργανισμού.
2. Στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης από τον ηγέτη.
3. Στην επιθυμία του ηγέτη για να εμπνεύσει τους υπαλλήλους.
4. Στην πνευματική τους ικανοποίηση.
5. Στην αύξηση της αυτοαποτελεσματικότητας.
6. Στην αντιμετώπιση τους ως ανεξάρτητα άτομα.

Τέλος σε έρευνα τους οι Stander και συν., (2015), τονίζουν πως αν ο ηγέτης χρησιμοποιεί θετικές μεθόδους τότε και οι εργαζόμενοι θα ανταποκρίνονται θετικά, βελτιώνοντας και τη σχέση του με αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο θεωρούν ότι οι υπάλληλοι καθίστανται εν μέρη αυτόνομοι χωρίς όμως να διαταράσσεται η ιεραρχία. Η διαφορά σε αυτήν την έρευνα σε σύγκριση με τις άλλες, είναι ότι οι ερευνητές επισημαίνουν την ανάγκη η ενθάρρυνση να γίνεται από κάτω προς τα πάνω, δηλαδή

ότι το ίδιο το προσωπικό να ενθαρρύνει την ηγεσία για να εφαρμόσει μετασχηματικές αλλαγές.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

### *Εισαγωγή*

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής και τα πρότυπα από το δυτικό τρόπο διαβίωσης, έχουν επηρεάσει την καθημερινότητα του πολίτη στις μέρες μας στο μέγιστο βαθμό. Η συνεχής αναζήτηση χρημάτων, το άγχος, ο υπερκαταναλωτισμός και οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις, είναι κάποιοι από τους παράγοντες που οδηγούν τον πολίτη σε αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της ποιότητας ζωής (Χρόνη, 2011).

Προκειμένου να βρει διέξοδο από την καθημερινότητα στις μέρες μας η άσκηση αποτελεί κυρίαρχο κομμάτι της ζωής του ανθρώπου (Τσαρδακλής, 2012).

Τόσο η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου όσο και η τεχνολογία έχουν δημιουργήσει νέες ανάγκες στους τομείς της άθλησης και της αναψυχής. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε η τάση για διέξοδο των μελλοντικών πελατών προς αθλητικά κέντρα, δημόσια και ιδιωτικά, που παρέχουν υπηρεσίες άσκησης μέσα από προγράμματα άθληση για όλους (Χαραβάνης, 2010).

Ο αθλητισμός ως κοινωνικό φαινόμενο, δημιουργεί στους αθλητικούς οργανισμούς εκείνους τους στόχους όπου μέσα από τις αθλητικές δραστηριότητες θα προσφέρει στο κοινό ψυχική ευεξία και σωματική υγεία (Chirila et al, 2010). Είναι πλέον αποδεδειγμένο πως η ανάπτυξη του αθλητισμού και η ενασχόληση ολοένα και περισσότερων ανθρώπων με αυτόν, δημιουργεί πολλαπλά οφέλη. Η ψυχολογική και σωματική ανάταση του ανθρώπου έχει οδηγήσει σε βελτίωση τόσο στη εξοικονόμηση χρημάτων χάρη στις μειωμένες ανάγκες για ιατρική κάλυψη, όσο και στην βελτίωση της απόδοσης στον εργασιακό του χώρο. Βασικός στόχος της πολιτείας είναι να ανατρέψει κάθε επιφυλακτικότητα και ανασφάλεια του πληθυσμιακού κοινού σχετικά με την ανάγκη για άσκηση δημιουργώντας πιο ελκυστικά αθλητικά προγράμματα. Οι δήμοι και οι κατά τόπους κοινότητες μέσα από τη δημιουργία των απαραίτητων αθλητικών δομών και εγκαταστάσεων δημιουργούν μια πιο θετική εκτίμηση για την αθλητική δραστηριότητα προσελκύοντας ολοένα και περισσότερους πολίτες και αναπτύσσοντας το μαζικό αθλητισμό (Steele & Capercione, 2005).

## **2.1 Κράτος και αθλητισμός**

Αν και θεωρείται ότι η ορθή χρήση του ελεύθερου χρόνου είναι μια ανεξάρτητη προσωπική επιλογή, επί της ουσίας εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από το κράτος. Ο ρόλος του κράτους στη διαμόρφωση των τάσεων είναι πολύ σημαντικός (www.sportengland.org, 2020). Για παράδειγμα, η μετατροπή των ελεύθερων χώρων που ανήκουν στο κράτος και στους δήμους, σε κτίρια για ιδιωτική χρήση, επηρεάζει τους πολίτες καθώς δε θα μπορούν να κάνουν πλέον χρήση αυτών των χώρων για άθληση και ψυχαγωγία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να οδηγούνται οι πολίτες σε ιδιωτικούς αθλητικούς φορείς προκειμένου να αθληθούν ενώ δεν είναι λίγοι και αυτοί που σταματούν την ενασχόληση τους με κάθε μορφής άσκηση. Κατά συνέπεια οι επιλογές του κράτους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα παροχών άθλησης και ψυχαγωγίας.

Ο Whitsun (1987) αναφέρει πως το κράτος επηρεάζει την άθληση και την αναψυχή με πέντε τουλάχιστον τρόπους:

1. Απευθείας και άμεση χρηματοδότηση.

Σημείο τριβής ανάμεσα στο Κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί το ύψος των χρηματοδοτήσεων. Εφόσον οι αθλητικές εγκαταστάσεις είναι υπό την εποπτεία των Δήμων, ενισχύει την ανάγκη των τοπικών αρχών για επιπλέον οικονομική ενίσχυση. Καθώς το εύρος των αρμοδιοτήτων των Δήμων δεν είναι ξεκάθαρο, το κράτος μεταφέρει τα έξοδα λειτουργίας και το κόστος της συντήρησης των εγκαταστάσεων στους πολίτες, μέσω της δημοτικής φορολογίας και των συνδρομών συμμετοχής στα προγράμματα άθλησης και αναψυχής.

2. Να νομοθετήσει και να φορολογήσει δημοφιλής μορφές διασκέδασης. Το κράτος μπορεί να αυξήσει τη φορολογία στα ποτά και τα τσιγάρα και να τη μειώσει στον αθλητισμό. Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομεί χρήματα από κάποιες ασχολίες και πριμοδοτεί άλλες.

3. Επιπλέον κίνητρα και κρατικές επιχορηγήσεις για επενδύσεις αναψυχής. Θα είναι μεγάλο όφελος η επιδότηση συμβουλευτικών υπηρεσιών από σωστά καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό σε τοπικές επιχειρήσεις, όπου για παράδειγμα σε τουριστικές περιοχές θα αυξήσουν τις θέσεις εργασίας και θα φέρουν έσοδα στην κοινωνία. Επιπλέοντα κίνητρα που δίνει το κράτος σε ιδιώτες για την κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων. Τέλος η χρηματοδότηση υποδομών που είναι απαραίτητα για την αθλητική ανάπτυξη μιας περιοχής, όπως δρόμοι, παρκινγκ, μαρίνες, κτλ.

#### 4. Περιβάλλον επιχειρηματικότητας.

Αρμοδιότητα του κράτους είναι μέσω των κατάλληλων νομοθετικών διατάξεων, να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις σωστής λειτουργίας του κλάδου της αναψυχής. Το πόσο αυστηρή θα είναι η νομοθεσία τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες, επηρεάζει τον οικονομικό κλάδο και επιπλέον και τον κλάδο της αναψυχής και του αθλητισμού. Ειδικότερα επηρεάζεται ο κλάδος του αθλητισμού από τις νομοθετικές ρυθμίσεις για την αξιοποίηση των ελεύθερων χώρων πρασίνου από δημόσιες, σε ιδιωτικές μη αθλητικές εγκαταστάσεις. Είναι σημαντική η επιλογή του κράτους αν θα χρηματοδοτήσει ιδιωτικές πρωτοβουλίες οι οποίες όμως δεν σχετίζονται με τον αθλητισμό ή αν θα αξιοποιήσει τις κρατικές επιχορηγήσεις προς όφελος του αθλητισμού και της αναψυχής.

#### 5. Παρέμβαση στον επαγγελματισμό της αναψυχής.

Ο παρεμβατισμός του κράτους στους παραπάνω τομείς συντέλεσε στην ανάπτυξη του επαγγελματισμού στις υπηρεσίες διασκέδασης και αναψυχής. Καθώς το κράτος δημιουργεί νομικά και οργανωτικά πλαίσια για τον αθλητισμό, γίνεται όλο και πιο απαραίτητη η παρουσία ειδικευμένου προσωπικού. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη για ανθρώπους με εξειδίκευση τόσο στην οργάνωση του αθλητισμού όσο και στην πρακτική εφαρμογή των υπηρεσιών που σχετίζονται με αυτή.

Στα προγράμματα «Άσκηση για όλους» στόχος του κράτους είναι να προωθήσει τη μαζική συμμετοχή των πολιτών με κάποιο αντίτιμο, παρέχοντας όμως αξιοπρεπείς και λειτουργίες δημόσιες αθλητικές εγκαταστάσεις και άρτια εξειδικευμένο προσωπικό για την παροχή των ανάλογων υπηρεσιών. Το κράτος έχει τη δυνατότητα να παρέμβει μέσω των εξής τρόπων:

1. Δημιουργία δημόσιων αθλητικών εγκαταστάσεων
2. Ενίσχυση αθλητικών σωματείων
3. Οργάνωση αθλητικών τμημάτων ενηλίκων και παιδιών
4. Εύκολη και άμεση διακίνηση αθλητικών πληροφοριών

Στα προγράμματα μαζικού αθλητισμού του κράτους είναι απαραίτητες οι αθλητικές εγκαταστάσεις και η χρήση των πολιτών σε αυτές με κάποιο οικονομικό κόστος. Ένα επιπλέον κίνητρο για τους πολίτες είναι αν κάποια αθλητική εγκατάσταση χρησιμοποιείτε και ως έδρα κάποιου τοπικού αθλητικού σωματείου. Αυξάνοντας η συμμετοχή των πολιτών στην άθληση αυξάνονται και οι άνθρωποι που έρχονται ο ένας κοντά στον άλλο. Την δεκαετία του 1960 και του 1970 στις χώρες της Δύσης παρατηρήθηκε αύξηση των αθλητικών εγκαταστάσεων από την τοπική αυτοδιοίκηση.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα και την περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη. Στις χώρες αυτές, μόνο το 1/3 των κρατικών δαπανών για κατασκευή υποδομών αφορούσε αεροδρόμια, δρόμους, λιμάνια, κρατικά κτίρια. Τα υπόλοιπα 2/3 των δαπανών για την κατασκευή υποδομών είχαν πρακτική αξία για την καθημερινότητα του πολίτη όπως η κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων, θέατρα, μουσική, μουσεία κτλ. Με αυτόν τον τρόπο ονομάζεται ένα κράτος, κράτος πρόνοιας. Αντίθετα, στην Ιαπωνία το κράτος λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα, με τις δημόσιες αθλητικές εγκαταστάσεις να είναι ελάχιστες και ανεπαρκείς, με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο μέρος του κοινού να μην έχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές. Η διάδοση του αθλητισμού μπορεί να αξιολογηθεί από την ποιότητα όσο και την ποσότητα των τοπικών αθλητικών σωματείων και συλλόγων. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται η τοπική αυτοδιοίκηση να παρέχει στις τοπικές ομάδες, την ελεύθερη ή την όσο πιο οικονομική πρόσβαση σε αθλητικές εγκαταστάσεις, ακόμα και να τις ενισχύσει με την παροχή προπονητών και εξειδικευμένου προσωπικού (Uchiumi, 2003).

## ***2.2 Τα αθλητικά προγράμματα***

Ανάλογα με τα αθλητικά προγράμματα που παρέχονται, οι αθλητικές υπηρεσίες χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Τα προγράμματα σε κλειστούς χώρους και τα προγράμματα σε ανοιχτούς χώρους. Τα πανεπιστήμια, οι δήμοι και οι αθλητικοί οργανισμοί αυτών, είναι κάποιοι από τους φορείς της πολιτείας που παρέχουν υπηρεσίες αναψυχής και άθλησης. Τον έλεγχο όλων των αθλητικών δραστηριοτήτων και οργανισμών, που δεν υπάγονται στο σχολικό αθλητισμό, έχει το υπουργείο αθλητισμού μέσω της Γ.Γ.Α. Η θεσμική θέση της Γ.Γ.Α. είναι εποπτεύσει, να προβάλλει, να αναπτύξει το αθλητισμό με κάθε θεμιτό τρόπο και όσο το περισσότερο μπορεί. Στις αρμοδιότητές της είναι και η συντήρηση των αθλητικών εγκαταστάσεων, η βελτίωση του αγωνιστικού αθλητισμού στο μέγιστο επίπεδο καθώς και η προβολή της μαζικής άθλησης και αναψυχής (Παπαδημητρίου 2005).

Στην Ελλάδα σήμερα τα προγράμματα της Γ.Γ.Α. περιλαμβάνουν πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες αθλητικής αναψυχής, που λαμβάνουν μέρος σε κλειστούς και σε ανοιχτούς χώρους, με στόχο να συμμετέχουν περισσότεροι πολίτες. Υπό την καθοδήγηση κατάλληλου επιστημονικού προσωπικού, η άσκηση αποτελεί ουσιαστικό κοινωνικό αγαθό που βελτιώνει την ποιότητα διαβίωσης του πολίτη. Στο οργανωτικό πλαίσιο των Προγραμμάτων «Άθλησης για Όλους» που εκδόθηκε τον

Ιούνιο του 2016 με τη Αριθ. ΥΠΠΟΑ/ ΓΔΥΑ/ ΔΑΟΠΑΑΕΥΔΣ/ ΤΣΠΕΠΑΟ/ 187200/ 13385/1259/891 υπουργική απόφαση από τον Υφυπουργό Αθλητισμού, δημιουργούνται πέντε κατηγορίες προγραμμάτων: (α) Τα γενικά προγράμματα Α.γ.Ο. μεγάλης διάρκειας, που αφορούν όλες τις πληθυσμιακές ομάδες που χωρίζονται σε πέντε ηλικιακές κατηγορίες: (1) 4 έως 6 ετών, (2) 6 έως 12 ετών, (3) 12 έως 18 ετών, (4) ενηλίκων από 19 έως 65 ετών και (5) ατόμων από 65 ετών και άνω. Επιπλέον υπάρχουν προγράμματα που ανταποκρίνονται αποκλειστικά σε γυναίκες. (β) Τα ειδικά δομημένα Προγράμματα Άσκηση Για Όλους μεγάλης διάρκειας για ΑΜΕΑ, κέντρα απεξάρτησης, κέντρα ψυχικής υγείας, κλπ. (δ) Τα μη δομημένα Προγράμματα Άσκηση Για Όλους για την αξιοποίηση όλων των οργανωμένων αθλητικών χώρων. (ε) Τα μη δομημένα Προγράμματα Άσκηση Για Όλους μικρού χρόνου, για τη σύνδεση των προγραμμάτων άθλησης με τις δράσεις περιβάλλοντος. Η οργάνωση των προγραμμάτων αποτελείται από τρεις διαβαθμίσεις: (α) Τη Γενική Γραμματεία που προκηρύσσει το οργανωτικό πλαίσιο με όρους και προϋποθέσεις για την υλοποίηση των προγραμμάτων, (β) τους νομαρχιακούς υπεύθυνους που προωθούν τα κατάλληλα προγράμματα και (γ) τους Ο.Τ.Α. ως φορείς υλοποίησης. Στόχος των προγραμμάτων Προγράμματα Άσκηση Για Όλους είναι η βελτίωση της φυσικής και κινητικής κατάστασης των αθλούμενων, η προαγωγή του αθλητικού ιδεώδους. (Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, 2019).

### ***2.3 Αθλητικό προϊόν και υπηρεσίες***

Ως αθλητικό προϊόν είναι το σύνολο ή ο συσχετισμός από ικανότητες, ιδιότητες, και διαδικασίες όπου έχουν την δυνατότητα και αποφέρουν σε κάθε πελάτη την ανάλογη ευχαρίστηση από μια αθλητική ενέργεια.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η ικανοποίηση του καταναλωτή, γίνεται χρήση άυλων και υλικών προϊόντων. Παρέχονται σε άυλη μορφή, όπως για παράδειγμα η παροχή υπηρεσιών σε κλειστούς χώρους άθλησης, κολυμβητήρια και σε χώρους άθλησης δήμων, ακόμα και η παροχή υπηρεσιών παρακολούθησης σε χώρους άθλησης μέχρι και τα μαθήματα σπορ όλων των ηλικιών.

### ***2.4 Χαρακτηριστικά αθλητικού προϊόντος***

Στο μάρκετινγκ του αθλητισμού, ως αθλητικό προϊόν ορίζεται ο αθλητισμός στο σύνολό του. Περιλαμβάνει τόσο την ομάδα και τους αθλητές, όσο και τις

αθλητικές εγκαταστάσεις και τα αθλητικά προγράμματα και γεγονότα. Μείζονος αξίας αναφέρετε και η διαδικασία με την οποία διανέμονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κι αυτό γιατί εάν οι καταναλωτές νιώσουν την απαραίτητη ικανοποίηση μέσω της συμμετοχής, τότε θα επιδιώξουν να συμμετέχουν ξανά.

Τα κυριότερα από αυτά είναι τα εξής:

1. Το αθλητικό προϊόν δεν είναι χειροπιαστό. Ενώ ένα προϊόν, όπως για παράδειγμα μια ρακέτα μπορεί ο κάθε καταναλωτής να πιάσει, το αθλητικό προϊόν δεν μπορεί να το αγγίξει, παρά μόνο να το νιώσει μέσα από την προσωπική του αντίληψη. Για παράδειγμα, ένα μάθημα aqua aerobics δεν μπορείς να το αγγίξεις.

2. Το αθλητικό προϊόν δε μπορεί να αποθηκευτεί. Μια επιχείρηση μπορεί να δεσμεύει κι πουλάει τις υπηρεσίες, ενώ το αθλητικό προϊόν δε μπορεί να δεσμευτεί και να πουληθεί αργότερα. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα εκμάθησης των ακαδημιών κολύμβησης, που δεν έγινε λόγω απουσίας του προπονητή, είναι αδύνατο να αποθηκευτεί την επόμενη βδομάδα ακριβώς το ίδιο (Torkildsen,1992).

3. Είναι επίσης βιομηχανικό και καταναλωτικό. Η χρησιμοποίηση του αθλητισμού από τις επιχειρήσεις ως μέσο προώθησης των δικών τους προϊόντων (χορηγία), καθώς και η συμμετοχή από το φίλαθλο κοινό (καταναλωτές), κάνει τον αθλητισμό συγχρόνως καταναλωτικό και βιομηχανικό προϊόν.

4. Το αθλητικό προϊόν είναι τόσο ασυνεπές όσο και απρόβλεπτο. Αν είναι υλικό το προϊόν εκτελεί συνεχώς την ίδια λειτουργία με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Κανένας όμως δεν αναμένει από έναν αθλητή να έχει την ίδια απόδοση σε κάθε προσπάθεια ή σε κάθε αγώνα. Για παράδειγμα η ψυχαγωγία πριν και μετά από κάποιον αγώνα, οι ευκαιρίες για περαιτέρω κοινωνικοποίηση και άλλες παρόμοιες παροχές μπορούν να ευχαριστήσουν μέχρι ενός βαθμού τους φιλάθλους, κάνοντας τους να νοιώσουν καλύτερα για τα χρήματα που διέθεσαν για να παρακολουθήσουν έναν αγώνα (Γαργαλιάνος & Παπαδημητρίου, 1997).

Το αθλητικό προϊόν στην εποχή μας, είναι εμπορικό είτε στον ερασιτεχνικό είτε στον επαγγελματικό αθλητισμό. Είναι γεγονός ότι οι επαγγελματικές ομάδες και οι αθλητικοί οργανισμοί θεωρούνται βασικά γρανάζια της οικονομίας μιας τοπικής κοινωνίας αλλά και της χώρας. Για αυτό το λόγο έχει δοθεί ιδιαίτερο βάρος στη δημιουργία χώρων άθλησης που απευθύνονται σε ερασιτέχνες αθλητές ενισχύοντας την έννοια του μαζικού αθλητισμού. Επενδύοντας πλέον πολύ στο κομμάτι της σωστής συμπεριφοράς, στον τρόπο εκγύμνασης αλλά και στο σωστό μάνατζμεντ.

## **2.5 Χαρακτηριστικά αθλητικών υπηρεσιών**

Τα κύρια χαρακτηριστικά στις αθλητικές υπηρεσίες είναι:

1. Είναι δύσκολο να οριστούν γιατί δεν είναι έννοιες χειροπιαστές. Όπως το η άσκηση σε ένα κολυμβητήριο για άλλους είναι αναψυχή, για κάποιους έντονη άσκηση, και για άλλους κοινωνικοποίηση.

2. Μια αθλητική υπηρεσία δεν μπορεί να αποθηκευτεί για μία άλλη στιγμή, για παράδειγμα στο σκι βουνού δε θα έχει χιόνι κάθε φορά.

3. Δύσκολα διατηρείτε η διάρκεια σε μια αθλητική δραστηριότητα. Όπως όταν οι επικεφαλής ενός κολυμβητηρίου, εξασφαλίζει τις γνώσεις και την εμπειρία του προπονητή, αλλά μια προπονητική μονάδα μπορεί να διαφέρει από μέρα σε μέρα καθώς έχει άμεση εξάρτηση από απρόβλεπτους παραμέτρους όπως η συμπεριφορά των αθλητών, η ηλικία τους, καθώς επίσης τη διάθεση και τη καταπόνηση του προπονητή.

4. Η αθλητική υπηρεσία δημιουργείται και εκπληρώνεται την ίδια χρονική στιγμή. Μπορεί οι δοκιμές και η εμπειρία να μειώνουν τον κίνδυνο λάθους, αλλά δεν παύει να εκτίθεται σε άλλους παράγοντες όπως η διάθεση των συμμετεχόντων αθλούμενων ή μη, οι καιρικές συνθήκες καθώς και κάποιο λάθος από πλευράς διοίκησης.

5. Είναι σημαντικό να ζητείται η άποψη των συμμετεχόντων, καθώς η εκτίμηση και η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι υποκειμενική.

6. Αρκετές αθλητικές δραστηριότητες πραγματοποιούνται ακόμα και σε κοινόχρηστο χώρο. Όπως μια προπονητική μονάδα γίνεται, είτε στη θάλασσα είτε σε δημόσιο ή ιδιωτικό κολυμβητήριο, είτε σε πισίνα ιδιώτη σε σπίτι.

7. Για τη διαμόρφωση ενός ποιοτικού αθλητικού γεγονότος, θα πρέπει να συνεργαστούν διάφοροι οργανισμοί. Όπως, ένας πανελλήνιος αγώνας κολύμβησης δημιουργείτε από τη συμμετοχή και των ανταγωνισμό των σωματείων. Κυριότερος και μοναδικός εκπρόσωπος είναι η Κολυμβητική Ομοσπονδία Ελλάδος (Κ.Ο.Ε.), όπου τα συμμετέχοντα σωματεία ορίζονται από τη διοργανώτρια θέτοντας ως αρχή και στόχο την επίτευξη υψηλών επιδόσεων των συμμετεχόντων αλλά και η ψυχαγωγία αυτών που τα παρακολουθούν.

8. Στη ζήτηση πολλών αθλητικών υπηρεσιών εμφανίζεται έντονη περιοδικότητα. Όπως τα ανοιχτά κολυμβητήρια εμφανίζουν μεγαλύτερη ζήτηση τους καλοκαιρινούς μήνες σε σχέση με τα κλειστά κολυμβητήρια που παρουσιάζουν σχεδόν την ίδια περιοδικότητα για όλο το χρόνο.

9. Στη διαμόρφωση του κύριου προϊόντος σε μεγάλο ποσοστό δε συμμετέχει το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων και οργανισμών.

10. Μπορεί ενδεχομένως ο στόχος μίας αθλητικής ομάδας να είναι το κέρδος αλλά κατά βάση, οι αθλητικές υπηρεσίες άσκησης και αναψυχής, έχουν κοινωνικές προεκτάσεις. Ταυτόχρονα όμως προβλέπετε να έχει και ως σκοπό, την υγεία και ψυχαγωγία των μελών, την εκπαίδευση των δεξιοτήτων της αθλητικής δραστηριότητας, την προτροπή για υγιή τρόπο ζωής, κ.α.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, κατανοούμε ότι η αξιολόγηση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών, είναι εξαρτώμενη από αρκετές παραμέτρους, το εξωτερικό περιβάλλον, το προσωπικό, το προπονητικό υλικό, οι εγκαταστάσεις, τα μέλη και οι προσδοκίες τους.

## ***2.6 Αθλητικοί οργανισμοί***

Οι έννοιες του αθλητικού προϊόντος, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης στο στόχο, της ποιότητας υπηρεσιών, κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος στις ενέργειες των μάνατζερ που ασχολούνται με την άσκηση, την αναψυχή και τον αθλητισμό. Βασικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ είναι η διατήρηση πελατών, καθώς χρειάζεται μια λεπτομερής γνώση και κατανόηση των αναγκών και της διάθεσης του κοινού.

Η αθλητική επιχείρηση ή ο οργανισμός, δημιουργεί υποσχέσεις και προσδοκίες στα μέλη του σε ότι αφορά την ικανοποίηση των επιθυμιών τους. (Ζαβλάνος, 2006). Οι υπεύθυνοι για την εκπλήρωση αυτών είναι η διοίκηση και αυτοί που εργάζονται, όπου έρχονται σε αμφίδρομη επαφή με τους καταναλωτές (Bagozzi, 1986). Την ευθύνη για την κατάκτηση των απαραίτητων πόρων και μέσων των ενεργειών έχει ο κάθε αθλητικός οργανισμός και η διοίκηση του (Mackay & Crompton, 1990). Ως πόροι νοούνται οι ικανότητες και οι γνώσεις των αρμόδιων φορέων, η διάθεσή τους και το μέγεθος παρακίνησης τους, ενώ τα μέσα ορίζονται στις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και γενικότερα την τεχνική τεχνογνωσία κυρίως μέσω των χρηματοδοτικών προγραμμάτων (Δερβιτσιώτης 2001). Αυτό που προσδιορίζει το μέγεθος της αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας και της ικανοποίησης του προϊόντος από τη μεριά του μέλους, είναι βαθμός εκπλήρωσης των προσδοκιών (Lehtinen & Lehtinen, 1982).

Σε αυτήν την κατεύθυνση, η διοίκηση του οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη χάραξη ανάλογης πολιτικής και επηρεάζεται από τα πολλά



ηγετικά μοντέλα. (Den Hartog, Boselie & Raauwe, 2004). Η ηγετική ομάδα καθορίζει την αντίδραση και το βαθμό δυναμικότητας όσων εργάζονται σε οργανισμούς, στην εφαρμογή, το συντονισμό και την εξέλιξη αυτών (Μποραντάς, 2002).

### ***2.7 Έρευνες για τους παράγοντες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις***

Η ολοένα και μεγαλύτερη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αθλητικά κέντρα, θα πρέπει να θεωρείται πρωτεύον σκοπός των σύγχρονων επιχειρήσεων προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των μελών, η αύξηση κερδών και επιπλέον την επιβίωση του οργανισμού (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler, 2012).

Σχετική έρευνα πραγματοποιήσαν οι Grao-Cruces, Perez Turpin και Nuviala (2012), σε πελάτες αθλητικών οργανισμών στην Ισπανία και αξιολόγησαν την ευχαρίστηση των μελών, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποδιδόμενη αξία. Στα συμπεράσματα φάνηκαν μεγάλα επίπεδα ευχαρίστησης των μελών τόσο σε ότι αφορά τις εγκαταστάσεις και το προσωπικό, όσο και στην αντιλαμβανόμενη αξία. Επίσης παρατηρήθηκε υψηλότερο αίσθημα ικανοποίησης στα ατομικά αθλήματα από ότι στα ομαδικά, με εξαίρεση τα αθλήματα της ρακέτας.

Σε μία άλλη έρευνα το 2008, προκειμένου να προβλέψουν το επίπεδο ευχαρίστησης των μελών, εξέτασαν τη δυναμική των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού και της ποιότητας παροχής υπηρεσιών. Τα συμπεράσματα απέδειξαν πως τα περιουσιακά στοιχεία ενός αθλητικού οργανισμού οφείλονται κατά κύριο λόγο στην διάσταση που θα πάρει η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως επίσης σημαντική επίδραση στο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών διαδραματίζει και ο παράγοντας της κοινωνικής συναναστροφής στον αθλητικό χώρο.

Ανάλογη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Ρουσσέτη, Κουστέλιος, Κιουμουρτζόγλου και Διγγελίδης (2005), σε προγράμματα άθλησης για όλους στην Αθήνα, έδειξε υψηλή ικανοποίηση από τους γυμναστές των προγραμμάτων. Αντιθέτως, παρατηρήθηκε χαμηλή ικανοποίηση σε ότι αφορά τον παράγοντα εγκαταστάσεις, όπου σύμφωνα με τους ερευνητές οφείλεται στην έλλειψη εξοπλισμού, στις ελλείψεις υποδομές των αποδυτηρίων και των χώρων υγιεινής.

Ο Lentell σε μια έρευνα του το 2000 διερεύνησε τον ελεύθερο χρόνο των αθλούμενων μέσω ενός οργάνου αξιολόγησης των βρετανικών αθλητικών κέντρων. Τα συμπεράσματα αυτής της διερεύνησης ανέφεραν πως η ικανοποίηση πελατών

οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις εγκαταστάσεις. Ο παράγοντας των αθλητικών εγκαταστάσεων επηρέασε στο μέγιστο βαθμό την ικανοποίηση των αθλούμενων. Μετέπειτα σε έρευνά τους οι Howat και Murray (2002), που μελέτησαν τους παράγοντες ικανοποίησης των πελατών σε αθλητικά κέντρα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους διαμόρφωσης ικανοποίησής τους, ήταν η φιλική συμπεριφορά του προσωπικού και οι άρτιες εγκαταστάσεις, όπως επίσης και η ποικιλία των παρεχόμενων αθλητικών προγραμμάτων. Σύμφωνα με τους Howat, Murray και Grilley (1999), βασιζόμενοι στις εμπειρίες των πελατών από τα προβλήματα που αντιμετώπισαν σε αθλητικά κέντρα, διαπίστωσαν αξιόλογες διαφοροποιήσεις σε σχέση με την ποιότητα, την ευχαρίστηση και τις διαθέσεις των μελών. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη στα οποία τα προβλήματα που είχαν δεν λύθηκαν με ικανοποιητικό τρόπο κατ' αυτούς, έδωσαν χαμηλές αξιολογήσεις, ενώ αντίθετα στα μέλη στα οποία τα προβλήματα τους λύθηκαν ικανοποιητικά, έδωσαν υψηλή αξιολόγηση, τόσο στις παρεχόμενες υπηρεσίες όσο και στην ποιότητα. Σε εργασία το 2007 που διεξήχθη σε αθλητικούς χώρους της Αθήνας και της Λάρισας, έδειξαν πως οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από την ποιότητα των προγραμμάτων. Παρόλα αυτά, εκδήλωσαν το ενδιαφέρον τους τόσο για νέα προγράμματα, όσο και για νέες αθλητικές εγκαταστάσεις. Αντίστοιχα οι Γαργαλιάνος και Παπαδημητρίου (1997), υποστηρίζουν πως για έναν σωστό αθλητικό οργανισμό, σημασία έχει τόσο η συμμετοχή των πελατών στα προγράμματα του, όσο και η δημιουργία νέων εγκαταστάσεων και προγραμμάτων προκειμένου να μείνουν ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι τα μέλη που αθλούνται.

### ***2.8 Αθλητική δραστηριότητα και κολύμβηση***

Η αθλητική δραστηριότητα και η σωματική άσκηση, έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα διατήρησης μιας καλής ζωής, ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους που έχουν σχέση με χρόνιες παθήσεις και ασθένειες (Cooper, Powell & Rash, 2007). Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες σε όλους τους θανάτους, διαπιστώθηκε ότι το 14% οφείλεται στην ανθυγιεινή διατροφή και στην παράληψη άσκησης. (McGinnis & Foege, 1993). Οποιαδήποτε μορφή άσκησης, ακόμα και σε ήπια μορφή, έχει σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό.

Από τις πρώτες επιλογές άσκησης και ένα από τα πιο διάσημα αθλήματα παγκοσμίως μεταξύ ανθρώπων όλων των ηλικιών, είναι η κολύμβηση. Είναι πολλαπλά

τα πλεονεκτήματα που κερδίζει κάποιος από την κολύμβηση. Σε αντίθεση με άλλες αθλητικές δραστηριότητες που βελτιώνουν τη φυσική κατάσταση όπως το τρέξιμο, η κολύμβηση διαφέρει ως προς τον τρόπο που ενεργοποιούνται οι μυς καθώς το σώμα βρίσκεται σε οριζόντια θέση.

Αυξάνεται ο αερόβιος μεταβολισμός με όφελος τη μείωση του λιπώδη ιστού και πιο συγκεκριμένα του σπλαχνικού λίπους. Απόρροια της παχυσαρκίας είναι η αρτηριοσκλήρωση όπου και επιτυγχάνεται να μειώνονται δραματικά τα ποσοστά της μέσω της συστηματικής άσκησης στο νερό. Η συνεχής ενασχόληση με το άθλημα της κολύμβησης, έχει ευεργετικά αποτελέσματα. Ένα από αυτά είναι και οι αισθήσεις. Χάρη στο νερό και τις φυσικές ιδιότητες που έχει κάνει την κολύμβηση ξεχωριστή. Όλες οι ευεργετικές φυσιολογικές δεξιότητες είναι οι εξής: α) η άνοση, όπου σε ανθρώπους με προβλήματα στις αρθρώσεις, τους ξεκουράζει κι τους δημιουργεί μια ψυχική ευφορία, β) η αντίσταση, όπου γυμνάζει όλες τις μυϊκές ομάδες καθώς όλο το σώμα βρίσκεται σε εγρήγορση, γ) η υψηλή αγωγιμότητα η οποία αυξάνει την θερμική κατανάλωση και δ) η υδροστατική πίεση (Αυλωνίτου, 2000).

Παρά το γεγονός ότι θεωρείται ξένη προς την ανθρώπινη φύση, το νερό είναι ευεργετικό για όλες τις ηλικίες με κύριο στοιχείο την αποφυγή των τραυματισμών. Αυξάνει τον όγκο των μυών και την φυσική τους κατάσταση και δημιουργεί αισθήματα ευφορίας. Πιο συγκεκριμένα, οι δυνάμεις συμπίεσης που ασκούνται στο σώμα από το νερό, αυξάνουν την πίεση στη χωρητικότητα των αγγείων και προκαλείται μεταβολή του όγκου στη θωρακική κοιλότητα. Με συμπέρασμα να φλεβική επιστροφή και κατ' επέκταση την αύξηση της καρδιακής παροχής κατά 30% με 60% (Lehmann & Smaek, 1990).

Σε σύγκριση με άλλες δραστηριότητες αερόβιας άσκησης, οι αθλούμενοι στη κολύμβηση, επιτυγχάνουν χαμηλότερο  $VO_{2max}$ , σε σχέση με πιο χαμηλές αρτηριοφλεβικές διαφορές CL και σχεδόν ίδια καρδιακή παροχή που χαρακτηρίζεται από πιο χαμηλή καρδιακή συχνότητα και πιο μεγάλο παλμικό όγκο. Πέρα όμως από τα οφέλη που αποκομίζει το σώμα από την άσκηση, όπως όλες οι φυσικές δραστηριότητες, έτσι και η κολύμβηση, μας επηρεάζει ψυχολογικά. Σε σχετική έρευνα σε πληθυσμό της Φιλανδίας για τα αίτια της κατάθλιψης, θυμού, άγχους και γενικότερα ψυχολογικών διαταραχών, διαπιστώθηκε πως τα άτομα αυτά επηρεάζονται θετικά όταν ασκούνται συστηματικά 2 με 3 φορές την εβδομάδα (Hasmen, Koivula & Uutela, 2000).

Από την άλλη, η κολύμβηση προβληματίζει την κοινή γνώμη σε ότι αφορά με το χλώριο που χρησιμοποιείται στο νερό της πισίνας, καθώς το συνδέουν με αναπνευστικά και δερματικά προβλήματα (Bernard, Carbonnelle, De Burbure, Michel & Nickmilder, 2006).

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα σκευάσματα χλωρίου που χρησιμοποιούνται στα κολυμβητήρια για το νερό της πισίνας, μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στο αναπνευστικό στα μέλη που ασκούνται στην πισίνα, χωρίς όμως να έχει τεκμηριωθεί απόλυτα ότι δημιουργούν και αλλεργικά προβλήματα (Voisin et al., 2014).

Άλλες έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η κολύμβηση ευθύνεται για ένα μεγάλο αριθμό καρδιακών επεισοδίων την ώρα της άσκησης. Συγκεκριμένα σε έρευνα στη Ρόδο, αναφέρεται πως το 11% των όσων θανατώθηκαν σχετίζονται με τη κολύμβηση (Ragosta, Grabtree, 1984).

Όμως θα πρέπει να γίνεται διαχωρισμός των πνιγμών από τις ανακοπές από τις ανακοπές που οφείλονται κατά κύριο λόγο στο κολύμπι. Και αυτό γιατί η θερμοκρασία του νερού διαδραματίζει το πιο σημαντικό παράγοντα για τα καρδιακά περιστατικά, και κακώς συνδέονται με το κολύμπι στην πισίνα. Συνοψίζοντας το κολύμπι περιλαμβάνει τόσο αυτούς που κολυμπούν σε θαλάσσιο χώρο αλλά και αυτούς που κάνουν κολύμβηση σε ανοιχτές ή κλειστές κολυμβητικές δεξαμενές μέσα από τη χρήση των δημοτικών κολυμβητηρίων.

### ***2.9 Ιστορική αναδρομή των κολυμβητικών εγκαταστάσεων***

Η άσκηση της κολύμβησης εμφανίζεται σε τοιχογραφίες και αμφορείς της αρχαιότητας το 1600 π.Χ. ως μέσο ψυχαγωγίας. Οι Έλληνες κάτοικοι λόγω της μεγάλης ακτογραμμής της χώρας καθώς και της ανεπτυγμένης ναυτιλίας εκείνης της εποχής θεωρούνταν γνώστες της κολύμβησης. Στην Ελλάδα και στη Ρώμη χρησιμοποιούσαν κυρίως τη θάλασσα αλλά και τις τεχνητές λίμνες για κολύμβηση, η πρώτη πισίνα πιθανότατα βρέθηκε στο γεωγραφικό χώρο που είναι σήμερα το Πακιστάν το 2000 π.Χ.

Οι Ρωμαίοι θεωρούνται από τους πρωτοπόρους στην κατασκευή πισίνας, καθώς κατασκεύαζαν πισίνες για δική τους χρήση όσο και ως ενυδρείο για την ανατροφή των ψαριών. Επίσης από τις φράσεις για την περιγραφή αυτής της εγκατάστασης, ανήκει στη λατινική γλώσσα από όπου προέρχεται και η λέξη πισίνα (λατινικά piscina). Επιπλέον τον 1<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. στα χρόνια της ρωμαϊκής

αυτοκρατορίας, ο πλούσιος Ρωμαίος άρχοντας Gaius Maecenas κατασκεύασε την πρώτη θερμαινόμενη πισίνα.

Στην σύγχρονη εποχή η κολύμβηση όπως και οι πισίνες έγιναν ιδιαίτερα αγαπητές από τη μεγάλη Βρετανία, με αποτέλεσμα γύρω στο 1800 κατασκευάζονται οι πρώτες εσωτερικές πισίνες. Στο Λονδίνο το 1837 γίνονται τα πρώτα κολυμβητικά πρωταθλήματα, ιδρύεται ο πρώτος σύλλογος κολύμβησης ο οποίος το 1880 έχει πάνω από 300 συμμετέχοντες. Το 1846 γίνεται ο πρώτος αγώνας κολύμβησης στην Αυστραλία, το 1862 κατασκευάζεται το πρώτο κολυμβητήριο στην Αγγλία και το 1907 δημιουργείται παρόμοια εγκατάσταση στην Φιλαδέλφεια των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Την περίοδο αυτή οι περισσότερες περιοχές της Ευρώπης προχωρούν στην ίδρυση φορέων κολύμβησης με αποκορύφωμα το 1908 όπου και ιδρύεται η διεθνής Ομοσπονδία ερασιτεχνικής κολύμβησης, Fédération Internationale de Natation Amateur (F.I.N.A.). (www.masterswim.gr 2020)

Παρά την αύξηση των κατασκευών κολυμβητικών δεξαμενών η κολύμβηση δεν είχε καταφέρει να γίνει ακόμα δημοφιλές άθλημα. Στους Ολυμπιακούς αγώνες της Αθήνας το 1896 αυξήθηκε κατακόρυφα η δημοτικότητα της, όπου πολλοί Έλληνες κολυμβητές διακρίθηκαν στα αγωνίσματα που έγιναν στον όρμο της Ζέας.

Στον ελλαδικό χώρο οι κολυμβητικές δεξαμενές εξαιτίας του καιρού και της θερμοκρασίας του ύδατος, λειτουργούσαν μόνο τους καλοκαιρινούς μήνες. Το 1940 εγκαινιάστηκε το Ολυμπιακό κολυμβητήριο στην Αθήνα και το 1959 το κλειστό κολυμβητήριο στη σχολή των ναυτικών. Τέλος το 1970 άρχισε να θερμαίνεται το Ολυμπιακό κολυμβητήριο της πρωτεύουσας της Ελλάδας γεγονός που οδήγησε στη λειτουργία του σε όλη την ετήσια διάρκεια και όχι μόνο την περίοδο του θέρους. (www.novasports.gr, 2020)

### ***2.10 Διεθνής προδιαγραφές και χαρακτηριστικά κολυμβητηρίων***

Όλες οι χώρες στον κόσμο είναι υποχρεωμένες να κατασκευάζουν τις κολυμβητικές δεξαμενές, ανοιχτές και κλειστές σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει θεσπίσει η Παγκόσμια Ομοσπονδία Υγρού Στίβου. Για τη μελέτη και κατασκευή ενός κολυμβητηρίου, την ευθύνη για τον αριθμό των δεξαμενών και την επιλογή των διαστάσεών τους έχει η αρμόδια αρχή. Εκτός από τις πισίνες εκμάθησης, οι κολυμβητικές δεξαμενές όπου διεξάγονται αγώνες, διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: α) «μεγάλες» (long course), β) «μικρές» (short course). Σε πισίνες όπου διεξάγονται

αγώνες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες τις «μεγάλες» (long course) ή τις «μικρές» (short course), αλλά υπάρχουν και οι πισίνες εκπαίδευσης.

Ειδικότερα, τα παρακάτω στοιχεία είναι αυτά που πρέπει να συμπεριληφθούν ανάλογα με τις διαστάσεις της πισίνας (π.χ. μήκος, πλάτος, βάθος), η συγκεκριμένη θερμοκρασία ύδατος, τα φώτα, οι διάδρομοι, οι βατήρες εκκίνησης και πολλές ακόμη ιδιότητες. Στον Πίνακα 3 φαίνονται όλα τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν:

Είδος Πισίνας	Long course	Short course
Μήκος 50 m 25 m	50m	25m
Πλάτος 21 m 15 m	21m	15
Ελάχιστο βάθος 2 m 2 m	2m	2m
Ελάχιστος όγκος 2100 m <sup>3</sup> 750 m <sup>3</sup>	2100 m <sup>3</sup>	750m <sup>3</sup>
Ελάχιστος αριθμός διαδρομών 8 6	8	6
Πλάτος διαδρομής 2,5 m 2,5 m	2,5m	2,5m
Θερμοκρασία νερού	25 -28 °C	25 -28 °C
Ελάχιστη ένταση φωτός	1500 lux	1500 lux
Σχετική υγρασία (κλειστά κολυμβητήρια)	50 – 70%	50 – 70%
Θερμοκρασία αέρα (κλειστά κολυμβητήρια)	30 – 32 °C	30 – 32 °C

**Πίνακας 1:** Τεχνικές προδιαγραφές κολυμβητικών δεξαμενών (Fédération Internationale de Natation Amateur, 2020)

Επισημαίνουμε ότι σε αρκετά κολυμβητήρια κατασκευάζονται πισίνες εκμάθησης οι οποίες όμως δεν υπόκεινται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές, πέραν του ότι πρέπει να έχουν μήκος 12,5 μέτρα. Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά προσδιορίζονται από τις κατά τόπους αρμόδιες τεχνικές υπηρεσίες μελέτης και κατασκευής του κολυμβητηρίου. Συνήθως έχουν πέντε μέτρα πλάτος και το βάθος ξεκινάει από τα 0,60 εκατοστά και φτάνει τα 1,30 μέτρα.

Ένα από τα πιο βασικά στοιχεία λειτουργίας ενός κολυμβητηρίου είναι η θερμοκρασία του νερού. Σύμφωνα με τη N.S.P.F. οι προβλεπόμενες θερμοκρασίες που προκύπτουν με βάση μελέτες και έρευνες, έχουν οριστεί αναλόγως με τη χρήση της εκάστοτε πισίνας καθώς επίσης και με αυτούς οι οποίοι πρόκειται να τη χρησιμοποιήσουν.

Στον παρακάτω Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι προτεινόμενες θερμοκρασίες νερού:

<b>Δραστηριότητα</b>	<b>Προτεινόμενη Θερμοκρασία</b>
Διεξαγωγή αγώνων κολύμβησης και καταδύσεων, προπόνηση αθλητών	26 – 28 °C
Κολύμβηση αναψυχής, εκμάθηση ενηλίκων	27 – 29 °C
Κέντρα αναψυχής	28 – 30 °C
Εκμάθηση ανηλίκων	29 – 31 °C
Baby swimming, παιδιά προσχολικής ηλικίας, ΑΜΕΑ	30 – 32 °C

**Πίνακας 2:** Προτεινόμενες θερμοκρασίες νερού (National Swimming Pools Federation, 2020)

### 2.11 Τα κολυμβητήρια στην Ελλάδα

Στον παρακάτω Πίνακα 3 αναφέρονται τα κολυμβητήρια της χώρας μας και η καταγραφή τους γίνεται με γνώμονα το γεωγραφικό διαμέρισμα που ανήκουν, αλλά και χωρίζονται σε ανοιχτά και κλειστά κολυμβητήρια.

Γεωγραφικό διαμέρισμα	Αριθμός Κολυμβητηρίων	Περιγραφή		
		Ανοιχτά	Κλειστά	Ανοιχτά- Κλειστά
<i>Αττική</i>	22	12	9	1
<i>Μακεδονία- Θράκη</i>	11	6	4	1
<i>Κεντρική Ελλάδα</i>	10	7	2	1
<i>Πελοπόννησος</i>	10	9	1	-
<i>Νησιά</i>	7	4	3	-
<b>Σύνολο</b>	60	38	19	3

**Πίνακας 3:** Τα κολυμβητήρια της Ελλάδας (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2020)

### 2.12 Περιγραφή Δημοτικού Κολυμβητηρίου Πεύκης

Το Δημοτικό Κολυμβητήριο Πεύκης άρχισε να λειτουργεί τον Απρίλιο του 2000 επί δημαρχίας Παύλου Καμάρα, ως Δημοτική Επιχείρηση Αναψυχής και Αθλητισμού Πεύκης (Δ.Ε.Α.Κ.Α.Π), όπου με την κατασκευή της συγκεκριμένης αθλητικής εγκατάστασης είχε ως σκοπό την ανάπτυξη του αθλητισμού στην Πεύκη και κάθε αθλητικής δραστηριότητας σε αυτή. Από το 2011 έως σήμερα λειτουργεί ως ξεχωριστό νομικό πρόσωπο, Περιβάλλον-Αθλητισμός-Πολιτισμός (Π.Ε.Α.Π.). Κατασκευάστηκε με κονδύλια του Δήμου Πεύκης και της Νομαρχίας Αττικής, με μελέτη που έγινε από το τεχνικό τμήμα του Δήμου. Ανήκει ως τμήμα του Νομικού Προσώπου διαθέτοντας γραφείο στο οποίο εντάσσονται ο προϊστάμενος, το διοικητικό



προσωπικό, οι προπονητές, η γραμματειακή υποστήριξη, το προσωπικό καθαριότητας και οι εργάτες συντήρησης. Οι αρμοδιότητες του γραφείου αφορούν:

1. Τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη
2. Την καταγραφή των αιτήσεων των ατόμων που επιθυμούν να συμμετέχουν στα αθλητικά προγράμματα.
3. Την τακτοποίηση των οικονομικών από τις συνδρομές των μελών
4. Τον προγραμματισμό και την πραγματοποίηση προγραμμάτων κολύμβησης και γυμναστικής στο νερό.
5. Την κατάρτιση εσωτερικών αγώνων κολύμβησης.
6. Τη μισθοδοσία όλου του προσωπικού.
7. Την κατάρτιση του προϋπολογισμού κάθε έτους.
8. Τη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος του κολυμβητηρίου και του προσωπικού.
9. Τη διαχείριση και τα καθήκοντα του προσωπικού καθαριότητας
10. Τη διαχείριση και τα καθήκοντα του προσωπικού συντήρησης.
11. Τον προσδιορισμό των προμηθειών υλικού και αθλητικού εξοπλισμού.

Στο κολυμβητήριο εργάζονται 9 άτομα με διάφορες σχέσεις εργασίας, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της συγκεκριμένης εγκατάστασης. Σύμφωνα με την αριθμό 740/23-5-2016 κατέχει άδεια λειτουργεί και ελέγχεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από την υγειονομική υπηρεσία της περιφέρειας Αθηνών. Διαθέτει μια κολυμβητική πισίνα έξι διαδρομών (25x12,50μ), με συνολικό εμβαδόν 321,5 τ.μ. Ο μέγιστος αριθμός λουόμενων είναι εξήντα (60) άτομα. Υπάρχουν όλοι οι προβλεπόμενοι βοηθητικοί χώροι, όπως γραφεία, τουαλέτες, αποθήκη, μηχανοστάσιο, λεβητοστάσιο και αποδυτήρια, όπως επίσης και χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων δίπλα από την σκεπαστή εξέδρα 100 θέσεων.

Ο αριθμός των μελών του κολυμβητηρίου δεν είναι σταθερός, γιατί έχει άμεση εξάρτηση από τις καιρικές συνθήκες και την εποχή. Τους καλοκαιρινούς κυρίως μήνες τα ενεργά μέλη κυμαίνονται από 500 έως 700, ενώ τους χειμερινούς ο αριθμός συμμετοχής πέφτει μεταξύ 300 και 500 μέλη. Το προφίλ των μελών περιλαμβάνει ηλικιακές κατηγορίες παιδιών (από 5 έως 16 ετών) τα οποία είναι χωρισμένα ανάλογα το επίπεδο κολύμβησης και ενηλίκων (από 17 και άνω), με προγράμματα εκμάθησης ενηλίκων, προγράμματα γυμναστικής στο νερό (aqua aerobics), και ελεύθερη χρήση της πισίνας σε προκαθορισμένες ώρες. Επίσης τους καλοκαιρινούς μήνες πραγματοποιείται πρόγραμμα summer camp που όμως διοργανώνεται από ιδιώτες. Η

οικονομική πολιτική της διοίκησης δίνει προτεραιότητα στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες καθώς και στους κατοίκους του Δήμου Πεύκης. Έκπτωση στη συνδρομή της τάξεως του 50% δικαιούνται οι πολύτεκνοι και οι άνεργοι καθώς επίσης σημαντική έκπτωση 35% έχουν οι τρίτεκνοι, τα μέλη μονογονεϊκής οικογένειας, καθώς και οι υπάλληλοι του Δήμου ([www.peap.gr/κολυμβητήριο](http://www.peap.gr/κολυμβητήριο), 2019).



Εικόνα 1. Δημοτικό Κολυμβητήριο Πεύκης, 2020

### ***2.13 Ανάλυση SWOT***

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος εγκατάστασης και ιδιαίτερα όταν η εγκατάσταση βρίσκεται σε κρίσιμα σημεία για την επιλογή των στόχων του αθλητικού οργανισμού. Κατά την διάρκεια της ανάλυσης SWOT μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εγκατάστασης, που στην περίπτωση μας είναι το κολυμβητήριο, αλλά και οι ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο περιβάλλον (Hill & Westbrook, 1997).

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κεντρικό σημείο εγκατάστασης</li> <li>• Χαμηλές τιμές συνδρομών μελών</li> <li>• Επαρκείς δραστηριότητες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλό κόστος συντήρησης</li> <li>• Έλλειψη προσωπικού</li> <li>• Αδυναμία διοργάνωσης αθλητικών εκδηλώσεων</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξημένη ζήτηση</li> <li>• Δυνατότητα επέκτασης δραστηριοτήτων</li> <li>• Προγράμματα ειδικού πληθυσμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομική κρίση</li> <li>• Περικοπές δαπανών από το κράτος</li> <li>• Δολιοφθορές εκτός των ωρών λειτουργίας</li> </ul>

**Πίνακας 4:** Ανάλυση SWOT Δημοτικό Κολυμβητήριο Πεύκης

### ***2.13.1 Δυνατά και αδύνατα σημεία του κολυμβητηρίου***

Το κολυμβητήριο του Δήμου Πεύκης διαθέτει αρκετά δυνατά σημεία. Πρόκειται για μία εγκατάσταση που λόγω της περιοχής που βρίσκεται δύσκολα μπορεί να συγκριθεί με άλλη ιδιωτική ή δημόσια εγκατάσταση, πράγμα το οποίο αποτελεί μοναδικό χαρακτηριστικό σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Διαθέτει αρκετές δραστηριότητες, γεγονός που προσελκύει σχεδόν όλους τους αθλούμενους ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου ή σωματικής – φυσικής κατάστασης. Οι χαμηλές τιμές των συνδρομών για τους ατομικά και ομαδικά προγράμματα για τους αθλούμενους σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες είναι αδιαμφισβήτητα ένα ακόμα από τα δυνατά σημεία της εγκατάστασης, αφού έτσι διατηρεί τον κοινωνικό της χαρακτήρα. Από την αντίθετη πλευρά βρίσκονται οι αδυναμίες, οι οποίες πρέπει να μελετηθούν και να κριθούν αναλόγως τον τρόπο που θα διορθωθούν. Το υψηλό κόστος συντήρησης της εγκατάστασης αποτελεί αναμφίβολα ένας από τους λόγους που ενισχύει τις αδυναμίες της εν λόγω εγκατάστασης. Η έλλειψη προσωπικού περιορίζει την αύξηση των προγραμμάτων καθώς δεν δίνει πολλά περιθώρια στην εξατομίκευση

των υπηρεσιών και παροχής ατομικών πακέτων ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε χρήστη. Τέλος, η εξαρχής κατασκευή της συγκεκριμένης εγκατάστασης δεν επιτρέπει να διοργανωθούν αγώνες και εκδηλώσεις καθώς δεν τηρούνται οι προ απαιτούμενες προδιαγραφές.

### **2.13.2 Ευκαιρίες και απειλές**

Η ζήτηση των τελευταίων χρόνων για πακέτα αθλητικών υπηρεσιών, αποτελούν μεγάλη ευκαιρία για το κολυμβητήριο. Με τα κτηριακά χαρακτηριστικά που διαθέτει όμως, και τις συγκεκριμένες υποδομές είναι δύσκολο να υιοθετηθούν προγράμματα για α.μ.ε.α. καθώς και για όσους χρειάζονται αποκατάσταση από τραυματισμούς.. Επιπρόσθετα, η εξάπλωση του αθλητισμού και η δημιουργία αθλητικών διοργανώσεων σε τοπικό επίπεδο αποτελούν πρώτης τάξεως ευκαιρίες τόσο για να αυξηθεί η φήμη του αθλητικού κέντρου και κατ' επέκταση τα ετήσια έσοδα. Ακόμα, τα προβλήματα άγχους και ψυχολογικής πίεσης που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι Έλληνες πολίτες, καταφέρνουν να βρίσκουν διέξοδο μέσω του αθλητισμού με συνέπεια να αποτελεί όχι μόνο βοήθεια προς τους πολίτες αλλά και ευκαιρία για έσοδα από τις υποδομές. Στην αντίθετη πλευρά έχουμε της απειλές που εμφανίζονται και δυσχεραίνουν την εφαρμογή ενός στρατηγικού πλάνου. Τέτοια απειλή είναι η οικονομική κρίση, η οποία έχει μειώσει σε υψηλό ποσοστό την αγοραστική δύναμη των πελατών με συνέπεια κάποιοι χρήστες των εγκαταστάσεων να μην έχουν τη διάθεση να ξοδέψουν παραπάνω χρήματα για την άθληση τους ή την ψυχαγωγία τους. Επίσης, τεράστια απειλή αποτελεί η κυβερνητική στάση σε σχέση με τα προγράμματα μαζικού αθλητισμού. Η Γ.Γ.Α. έχοντας μειώσει τόσο το ωρομίσθιο των γυμναστών όσο και τη χρονική διάρκεια των συμβάσεων τους, δημιουργεί προβλήματα στη εύρυθμη και σωστή λειτουργία των προγραμμάτων.

Τέλος, λόγω της έλλειψης φύλαξης του κολυμβητηρίου, υπάρχουν συχνά σημάδια παραβίασης της περίφραξης αλλά και αρκετά κρούσματα δολιοφθοράς. Το πρόβλημα αυτό εντείνεται κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες και τις βραδινές ώρες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### *Εισαγωγή*

Με τον όρο μεθοδολογία νοείται όλες εκείνες οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τον ερευνητή προκειμένου να πραγματοποιήσει μία ερευνητική μελέτη. Επίσης με τη λέξη μεθοδολογία περιλαμβάνουμε όλες εκείνες τις τεχνικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την επίλυση ενός προβλήματος (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Η έρευνα αυτή σκοπό έχει την αναζήτηση παραγόντων διαχείρισης, ανάπτυξης μίας δημοτικής εγκατάστασης και πιο συγκεκριμένα του δημοτικού κολυμβητηρίου Πεύκης. Ως επιμέρους στόχοι ορίζουμε την καταγραφή των αντιλήψεων, των στόχων και των επιδιώξεων, τόσο σε ότι αφορά με το κράτος και την κοινωνία, όσο με τον αθλητή και τον πολίτη.

### *3.1 Ποσοτική-Ποιοτική έρευνα*

Ο Alan Bryman (1988), αναφέρει πως οι βασικές μεθοδολογικές έρευνες είναι η ποσοτική και η ποιοτική. Οι βασικές διαφορές τους αποτυπώνονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

ΔΙΑΦΟΡΕΣ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ
Σχέση μεταξύ ερευνητή και θέματος	Αποχή	Στενή
Η άποψη του ερευνητή για το θέμα	Ανεξάρτητη	Εσωτερική
Η σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας	Επιβεβαίωση	Ανεκτική
Ερευνητική στρατηγική	Δημιουργική	Μη δημιουργική
Ο σκοπός των αποτελεσμάτων	Νομοθετικός	Ιδεογραφικός
Η εικόνα	Στατική-εξωτερική	Δημιουργική
Η φύση των δεδομένων	Σκληρή, πραγματική	Πλούσια, βαθιά

**Πίνακας 5:** Διαφορές Ποσοτικής- Ποιοτικής έρευνας (Bryman, 1998)

### A) Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα βρίσκει εφαρμογή σε περιπτώσεις συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων που αφορούν κοινωνικά φαινόμενα (Ιωαννίδη-Καπόλου, 2006). Στόχος μιας ποσοτικής έρευνας είναι μέσω αριθμητικών δεδομένων, να καταλήξει σε γενικές αρχές. Τα δείγματα που χρησιμοποιούνται είναι αντιπροσωπευτικά σε ενός πληθυσμού και διερευνώνται με αριθμητικά δεδομένα και μαθηματικά μοντέλα. Τέλος συλλέγονται με δομημένα ερωτηματολόγια και κλίμακες (Παπαγεώργιου, 1998).

Ο Ζαφειρόπουλος (2012) αναφέρει πως οι ποσοτικές έρευνες γίνονται με 5 μεθόδους: α) Δομημένα ερωτηματολόγια, β) Πρόσωπο με πρόσωπο, γ) Τηλεφωνικά, δ) Ταχυδρομικά, ε) Μέσω διαδικτύου.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου αναφέρονται από τους Βουδούρη, Παπαλεξανδρή και Κατσίκη (2013):

#### Πλεονεκτήματα:

1. Έχουν δομημένη μορφή.
2. Γίνεται χρήση της επιστήμης της στατιστικής.
3. Όλες οι απαντήσεις είναι σαφείς και συγκεκριμένες.
4. Συνήθως παίρνει μέρος μεγάλος αριθμός ατόμων.
5. Οι απαντήσεις είναι ουδέτερες και αντικειμενικές.

#### Μειονεκτήματα:

1. Δεν διακρίνεται η διαφορετικότητα στις απαντήσεις.
2. Διορθώνονται δύσκολα τα σφάλματα.
3. Δεν μπορεί να υπάρξει ευελιξία.
4. Είναι απαραίτητη η σωστή προετοιμασία προκειμένου να βγουν σωστά συμπεράσματα.
5. Στις απαντήσεις αποτυπώνονται οι ατομικές απόψεις και όχι ομαδικές.

### B) Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να ερευνησει ένα κοινωνικό φαινόμενο συμπληρώνοντας κάποιες φορές την ποσοτική έρευνα, λειτουργώντας διερευνητικά για συγκεκριμένο σκοπό, ακόμα και δίνοντας τρόπους διεξόδου στην περίπτωση που δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποια άλλη έρευνα. Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στον ακριβή χαρακτήρα του φαινομένου, δηλαδή ο ερευνητής ερευνά το φαινόμενο, παίρνει συνεντεύξεις, κρατάει χειρόγραφες σημειώσεις, στοιχειοθετεί και αναλύει τα

γεγονότα. (Παρασκευοπούλου & Κόλλια, 2008). Επίσης ο Ζαφειρόπουλος (2012) αναφέρει πως η ποιοτική έρευνα είναι η μέθοδος αυτή όπου χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον σε διάφορες επιστήμες προκειμένου να περιγράψει, να εξηγήσει και στο τέλος να αποδώσει νόημα σε κάποιο φαινόμενο, χωρίς τη χρήση αριθμητικών στοιχείων.

Η ποιοτική έρευνα είναι η καταγραφή των προφορικών συνεντεύξεων και η ανάλυσή τους, με απώτερο σκοπό να ερμηνεύσουμε καταστάσεις και γεγονότα που μας ενδιαφέρουν. Μας δίνει τη δυνατότητα να διερευνήσουμε μια κατάσταση, πώς δημιουργήθηκε και γιατί διαμορφώθηκε έτσι. Μια ακόμη διαφορά είναι ότι η ποιοτική έρευνα διεξάγεται στο φυσικό περιβάλλον στο οποίο έχει την ευκαιρία ο ερευνητής να εξετάζει αυτά που συμβαίνουν εκείνη τη στιγμή. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να κατανοήσει πόσο σημασία έχει για τους ερωτώμενους το θέμα για το οποίο δίνουν συνέντευξη (Καμπίτσης, 2004).

Στην ποιοτική μέθοδο ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να καταγράψει ότι δηλώνει ο ερωτώμενος ώστε αργότερα να επιλέξει ότι πιστεύει πως είναι σημαντικό να συμπεριλάβει για την έρευνα του. Εκτός από αυτό έχει και την ευκαιρία, όσο διαρκεί η συνέντευξη, να παρατηρεί πως συμπεριφέρονται μεταξύ τους, τις διαφωνίες που τυχόν θα έχουν, κερδίζοντας χρόνο από το να κρατά σημειώσεις και να του διαφεύγει η ουσία της συνέντευξης (Παρασκευοπούλου & Κόλλια, 2008).

Η ποιοτική έρευνα μπορεί να γίνει με τις εξής 8 μεθόδους (Ζαφειρόπουλος, 2012): α) Προσωπική συνέντευξη, β) Συμμετοχική παρατήρηση, γ) Ομάδες εστίασης, δ) Ανάλυση λόγου, ε) Ανάλυση κειμένου-αρχείου, στ) Ανάλυση περιεχομένου, η) Μελέτες ευχρηστίας, ζ) Μελέτη περίπτωσης.

Τα υπέρ και τα κατά της ποιοτικής έρευνας αναφέρονται από τον Ιωσηφίδη (2003) ως εξής:

#### Πλεονεκτήματα:

1. Ευελιξία στη δομή, που σημαίνει ότι ο ερευνητής μπορεί όσο διαρκεί η συνέντευξη να κάνει αλλαγές τόσο στα ερωτήματα όσο και στη δομή τους.
2. Δίνεται μεγαλύτερη σημασία στις διαδικασίες παρά στο αποτέλεσμα.
3. Μπορεί ο ερευνητής να κατανοήσει διαδικασίες και συμπεριφορές που δεν είχε προβλέψει από πριν.
4. Μέσα από την συνέντευξη ο ερευνητής αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία και γνώση για την κοινωνία.

Μειονεκτήματα:

1. Τα δείγματα είναι στις περισσότερες περιπτώσεις μικρά.
2. Η συμμετοχή του ερευνητή στη διαδικασία μπορεί να αλλάξει τα αποτελέσματα.
3. Η διαδικασία δέχεται επιρροές από τις αντιλήψεις του ερευνητή όπως επίσης το πόσο επικοινωνιακός είναι.
4. Χρειάζεται ευελιξία από τον ερευνητή προκειμένου να λάβει τις πληροφορίες που χρειάζεται από τους συνεντευξιζόμενους για την έρευνά του.

### **3.2 Οι συνεντεύξεις**

Το πιο σημαντικό στοιχείο της ποιοτικής μεθόδου είναι η συνέντευξη (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Είναι ένας άμεσος τρόπος επικοινωνίας και αφήνει τη δυνατότητα στον ερευνητή τόσο αποσπάσει πληροφορίες για την έρευνά του, όσο και να αποκαλύψει στοιχεία της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς των ατόμων (Mialaret, 1997). Ο ερευνητής μέσα από τη συνέντευξη μπορεί να κατανοήσει στοιχεία τόσο από τις ψυχολογικές διαθέσεις όσο και από τη νοοτροπία και τις αξίες των ερωτώμενων (Wellington, 2000). Τέλος, οι αναφέρουν τη συνέντευξη ως μια εξειδικευμένη προφορική συζήτηση μεταξύ ατόμων που συζητούν μια συγκεκριμένη θεματική ενότητα και έχουν έναν συγκεκριμένο σκοπό (Kahn & Cannell, 2000).

Αν και οι συνεντεύξεις αποτελούν μία χρονοβόρα διαδικασία, δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να πάρει τα στοιχεία που θέλει, θέτοντας τις κατάλληλες ερωτήσεις σε ότι θεωρεί απαραίτητο για την έρευνά του (Ρουμπέση, 2009). Σύμφωνα με τους Παρασκευόπουλου και Κόλλια (2008), τρία είναι τα χαρακτηριστικά που κάνουν τη διαφορά στη συνέντευξη από μια συνομιλία:

1. Οι συνεντεύξεις γίνονται όπως θέλει ο ερευνητής
2. Οι απαντήσεις είναι άμεσες, δηλαδή οι απαντήσεις δίνονται εκείνη τη στιγμή σε κάθε ερώτηση αποκαλύπτοντας στοιχεία των χαρακτήρων των ερωτώμενων
3. Τα άτομα που ερωτώνται δεν έχουν συνεννοηθεί μεταξύ τους προκειμένου να δώσουν ή να έχουν σκεφτεί και προαποφασίσει από κοινού τις απαντήσεις.

Οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε δύο είδη:

Α) Τυποποιημένες : Η τυποποιημένη συνέντευξη χωρίζεται σε δυο κατηγορίες, την δομημένη και την ημιδομημένη συνέντευξη. Για τη συλλογή των



πληροφοριών που χρειάζεται ο ερευνητής χρησιμοποιεί ερωτηματολόγιο με συγκεκριμένες ερωτήσεις για τα συγκεκριμένα θέματα. Στην περίπτωση αυτή μάλιστα, οι ερωτήσεις είναι κοινές προς όλα τα άτομα, με την ίδια σειρά και παρατίθενται με την ίδια συμπεριφορά από τον ερευνητή.

B) Μη τυποποιημένες : Η μη τυποποιημένη συνέντευξη έχει μια αρχική δομή, όμως κατά τη διάρκεια τη συνέντευξης οι ερωτήσεις αλλάζουν μετατρέποντας τη συνέντευξη σε μια μορφή συζήτησης, πάντα με απώτερο σκοπό ο ερευνητής να συλλέξει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες από τους ερωτώμενους. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα αναλύουν τις σκέψεις τους πιο ελεύθερα δημιουργώντας ταυτόχρονα δυσκολία στον ερευνητή να αναλύσει τις απαντήσεις τους (Μουλού, 2013).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων είναι τα εξής (Ζαφειρόπουλος, 2012):

1. Οι προσωπικές συνεντεύξεις
2. Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις
3. Η χορήγηση ερωτηματολογίου μέσω διαδικτύου
4. Οι ατομικές ή ομαδικές συνεντεύξεις
5. Οι ομάδες εστίασης
6. Η παρατήρηση

### **3.3 Δείγμα**

Η δειγματοληψία γίνεται για να έχουμε τα άτομα που θα μας είναι χρήσιμα για τη συνέντευξη. Μέσα από το δείγμα ο ερευνητής διαλέγει αυτούς οι οποίοι είναι διαθέσιμοι. Αν και είτε λόγω μεγέθους του πληθυσμού, είτε λόγω που δεν ξέρει ο ερευνητής ποια άτομα ανήκουν στο πληθυσμό που τον ενδιαφέρει, καταλήγει να επιλέξει ένα τυχαίο δείγμα του πληθυσμού. Η επιλογή του δείγματος γίνεται έτσι που να εκπροσωπεί όσο το δυνατό καλύτερα τον πληθυσμό όλο (Καμπίτσης, 2004).

Στην παρούσα έρευνα το δείγμα αποτέλεσαν ένας εκπρόσωπος της διοίκησης της εγκατάστασης, ένας εργαζόμενος του κολυμβητηρίου, ένας εκπρόσωπος αθλητικού σωματείου που δραστηριοποιείτε στο συγκεκριμένο χώρο και η Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου.

### **3.4 Μέσα συλλογής δεδομένων**

Όπως αναφέρει ο Καμπίτσης (2004), τα μέσα συλλογής δεδομένων χρησιμοποιούνται για να συλλέξουν τις πληροφορίες εκείνες που χρειάζεται ο ερευνητής προκειμένου να δώσει λύση στα προβλήματα που έχει θέσει. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη με τη μορφή ομάδας εστίασης (focus group), μεταξύ τεσσάρων(4) ατόμων, όπου είχαν σχεδιαστεί κάποιες ερωτήσεις προκειμένου να βγουν τα κατάλληλα συμπεράσματα.

Η μέθοδος ομάδας εστίασης (focus group), χρησιμοποιείτε για τους εξής λόγους (<http://socialpolicy.gr/2014/03/ομάδες-εστίασης.html>) :

1. Για να περιγράψουν νέα ερευνητικά θέματα
2. Για να ερευνηθεί ένα θέμα το οποίο είναι δύσκολο να παρατηρηθεί
3. Για να ερευνηθούν ευαίσθητα ερευνητικά θέματα
4. Για να συλλεχθούν πληροφορίες σε μικρό χρονικό διάστημα
5. Για να αναλυθούν οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες ατόμων για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Η ομάδα εστίασης μπορεί να είναι μονής ή διπλής κατεύθυνσης. Η μονή κατεύθυνση είναι μια ομάδα από συγκεκριμένα άτομα που συζητούν για ένα συγκεκριμένο θέμα. Στην ομάδα διπλής κατεύθυνσης υπάρχουν δύο ομάδες εστίασης. Η δεύτερη ομάδα εστίασης παρακολουθεί και καταγράφει τις αντιδράσεις σε σχέση με την πρώτη ομάδα εστίασης. Επίσης μπορούν να υπάρχουν δυο συντονιστές. Ο πρώτος συντονίζει τη συζήτηση, ενώ ο δεύτερος ελέγχει αν απαντήθηκαν όλες οι ερωτήσεις .

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ομάδα εστίασης μονής κατεύθυνσης με τη συμμετοχή μικρού αριθμού ατόμων, με επιλεγμένες ερωτήσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα.

### **3.5 Ανάλυση δεδομένων**

Μετά την περάτωση της συζήτησης της ομάδας εστίασης ( focus group), έγινε απομαγνητοφώνηση των απαντήσεων που δόθηκαν, όπως και μια συγκριτική ανάλυση των σημειώσεων προκειμένου να παραχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε προκειμένου να κωδικοποιηθούν οι απόψεις των φορέων που δραστηριοποιούνται στο κολυμβητήριο του δήμου Πεύκης, με τη χρήση των κατάλληλων ερωτήσεων με σκοπό να διατυπώσουν οι ερωτώμενοι να εκφράσουν

την άποψή τους ελεύθερα, να αντιπαραθέσουν τις σκέψεις τους για να προκύψουν τα καλύτερα αποτελέσματα από τη συνέντευξη.

Η ανάλυση των στοιχείων της ποιοτικής έρευνας στηρίζεται στην κωδικοποίηση τους. Ο Καμπίτσης (2004) αναφέρει ότι «κωδικοποίηση ονομάζεται ένας συστηματικός τρόπος σύμπτυξης εκτεταμένων ομάδων πληροφοριών σε μικρότερες και ευκολότερες αναλυόμενες μονάδες μέσω της δημιουργίας κατηγοριών και εννοιών που απορρέουν από τα δεδομένα». Στην παρούσα έρευνα η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει με ανάλυση περιεχομένου και ανοιχτή κωδικοποίηση η οποία περιλαμβάνει τη διάσπαση σε μικρότερα κομμάτια και έπειτα τη σύγκριση και την κατηγοριοποίηση των δεδομένων.

Στην συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία το δείγμα της έρευνας αποτελούταν από την πρόεδρο του Νομικού Προσώπου του αθλητικού οργανισμού όπου ανήκει και το κολυμβητήριο, τον προϊστάμενο αυτού, μία εργαζόμενη του κολυμβητηρίου και από τον εκπρόσωπο του αθλητικού συλλόγου που δραστηριοποιείται στο κολυμβητήριο του δήμου Πεύκης, οι οποίοι συμμετείχαν με τη μέθοδο του focus group. Στο focus group συμμετείχαν συνολικά 4 άτομα όπου η επιλογή τους βασίστηκε στο κριτήριο να έχουν άμεση σχέση με τη την πολιτική και τη λειτουργία του κολυμβητηρίου.

Για την ανάγκη της έρευνας οι ερωτήσεις που υποβλήθηκαν είχαν οργανωθεί σε τέσσερις κατηγορίες, στη συνέχεια οργανώθηκαν οι δηλώσεις ανάλογα τις αρχικές κατηγορίες, έτσι ώστε να προχωρήσει η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων.

Όλοι οι πυλώνες ερωτήσεων διερεύνησαν όλες τις παραμέτρους οι οποίοι αποτελούν τον λόγο για τον οποίο γίνεται η παρούσα εργασία.

Η πρώτη κατηγορία αφορούσε τη σχέση της εγκατάστασης με το κράτος. Ποια είναι η σχέση της εγκατάστασης με το κράτος και πως επηρεάζεται αυτή, ποιους στόχους θέτει η πολιτεία ή ο εκάστοτε κρατικός φορέας. Ποιος είναι ο ρόλος των δημοτικών προγραμμάτων και ποιες πρέπει να είναι οι στρατηγικές και οι πολιτικές του κράτους ώστε να ενισχυθούν τα προγράμματα μαζικού αθλητισμού.

Στην δεύτερη κατηγορία οι ερωτήσεις αφορούσαν την σχέση του κολυμβητηρίου με την τοπική αυτοδιοίκηση και το δήμο. Ρωτήθηκαν αν υπάρχει από τον Δήμο ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης για τον αθλητισμό και ειδικότερα για το κολυμβητήριο καθώς και αν πιστεύουν ότι οι υπάρχουσες υποδομές τόσο εσωτερικά της εγκατάστασης όσο και εξωτερικά αυτής, είναι επαρκείς για την επιδίωξη των σκοπών του αθλητικού φορέα. Τι έχουν προτείνουν προκειμένου η

δημοτική αρχή να βοηθήσει στην ανάπτυξη του κολυμβητηρίου και πως πιστεύουν ότι επηρεάζει, θετικά ή αρνητικά, η λειτουργία ενός δεύτερου κολυμβητηρίου στον ίδιο Δήμο και για ποιο λόγο.

Στην τρίτη κατηγορία έγιναν ερωτήσεις για τη σχέση του κολυμβητηρίου με την οικονομία. Κατά πόσο θεωρούν ότι η συγκεκριμένη εγκατάσταση επιτυγχάνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες όλων των πελατών ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου ή σωματικής ικανότητας, ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την οικονομική πολιτική της διοίκησης και γιατί. Με ποιον τρόπο θα μπορούσε να αυξηθεί η εμπορικότητα και κατ' επέκταση τα έσοδα του κολυμβητηρίου και γιατί δεν έχει συμβεί μέχρι σήμερα καθώς επίσης και κατά πόσο πιστεύουν ότι η παραχώρηση κάποιων ωρών και διαδρομών σε περισσότερους ιδιώτες-συλλόγους, θα βελτιώνει τα έσοδα και κατ'επέκταση τις υπηρεσίες του κολυμβητηρίου.

Τέλος στην τέταρτη κατηγορία οι ερωτήσεις είχαν να κάνουν με τη σχέση του κολυμβητηρίου με τα αθλητικά σωματεία. Ποια είναι η σχέση της εγκατάστασης με τα τοπικά αθλητικά σωματεία και αν πιστεύουν ότι η παραχώρηση και άλλων ωρών και διαδρομών σε αθλητικά σωματεία θα ήταν μια κίνηση θετική ή αρνητική ως προς την ανάπτυξη του κολυμβητηρίου και γιατί. Αν υπάρχει συνεργασία του ΝΠΔΔ με άλλους αθλητικούς φορείς προκειμένου να διοργανωθούν ημερίδες κολύμβησης ή οποιαδήποτε άλλη μορφή αθλητικών εκδηλώσεων και αν πιστεύουν ότι η δημιουργία ενός εργαλείου μέτρησης της ποιότητας και της ικανοποίησης (π.χ. συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια) των μελών και των αθλητικών συλλόγων που δραστηριοποιούνται στο κολυμβητήριο μπορεί εξάγει συμπεράσματα προκειμένου να συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξή του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### *4.1 Ο ρόλος του κράτους στη λειτουργία του κολυμβητηρίου*

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις για τη σχέση του κολυμβητηρίου με το κράτος. Στην ερώτηση με ποιο τρόπο το κράτος επηρεάζει την εγκατάσταση, όλοι οι συμμετέχοντες ομόφωνα απάντησαν ότι επηρεάζεται μόνο μέσω των προγραμμάτων της ΓΓΑ για τα προγράμματα μαζικού αθλητισμού. Συμφωνούν ότι η μοναδική συμβολή του κεντρικού κράτους περιορίζεται στην πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού χωρίς να έχει καμία άλλη παρέμβαση τόσο στη λειτουργία όσο και στην ενιαία χάραξη στρατηγικής σε συνεργασία είτε με το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου είτε με το Δήμο.

Στην επόμενη ερώτηση για τους στόχους που θέτει η πολιτεία για το κολυμβητήριο όλοι απάντησαν πως δεν υπάρχουν στόχοι, εκτός από την Πρόεδρο του Νομικού Προσώπου η οποία απάντησε ότι οι σκοποί που σχεδιάζει η Γ.Γ.Α. αναφέρονται μόνο οικονομικοί και αφορούν τη διαφορά εσόδων-εξόδων να είναι μηδενική.

Στην τρίτη ερώτηση που αναφερόταν στο ρόλο των δημοτικών προγραμμάτων, ο εκπρόσωπος του αθλητικού σωματείου και η γυμνάστρια συμφώνησαν ότι είναι η εκμάθηση κολύμβησης και γενικότερα η ανάπτυξη του μαζικού αθλητισμού, ενώ ο προϊστάμενος και η Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου συμφώνησαν ότι είναι η εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πολιτών.

Στην τελευταία ερώτηση αυτής της κατηγορίας για το ποιες χρειάζεται να είναι οι στρατηγικές, οι πολιτικές του κράτους για να ενισχυθούν τα προγράμματα μαζικού αθλητισμού, οι απαντήσεις συγκλίνουν σε δύο βασικούς τομείς. Τη χρηματοδότηση και τις συμβάσεις των γυμναστών. Εκτός από την Πρόεδρο του Νομικού Προσώπου που πρόσθεσε το αιώνιο πρόβλημα, όπως χαρακτηριστικά είπε, του δημοσίου τομέα, τη γραφειοκρατία, όλοι συμφώνησαν στο ότι χρειάζεται να επιδοτηθούν με επιπλέον χρήματα για την υλοποίηση των προγραμμάτων καθώς και να γίνει επέκταση του χρόνου διάρκειας των συμβάσεων των γυμναστών. Τονίζοντας όλοι ότι δεν είναι δυνατόν μία εγκατάσταση η οποία λειτουργεί 11 μήνες το χρόνο, το προσωπικό που επανδρώνει το κολυμβητήριο και αποτελείται από γυμναστές, να εργάζεται τους 8 μήνες καθώς τόση είναι η μέγιστη χρονική διάρκεια των συμβάσεων που επιτρέπει η Γ.Γ.Α.

#### **4.2 Η σχέση της τοπικής αυτοδιοίκησης με τη λειτουργία και ανάπτυξη του κολυμβητηρίου**

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει ερωτήσεις που τέθηκαν σε ότι αφορά το κολυμβητήριο με την αυτοδιοίκηση και πιο συγκεκριμένα με το Δήμο Πεύκης.

Ομόφωνα και κατηγορηματικά όλοι οι ερωτηθέντες έδωσαν αρνητική απάντηση σε ότι αφορούσε στην ύπαρξη ή μη ενός δομημένου και ολοκληρωμένου πλάνου ανάπτυξης από το Δήμο για το κολυμβητήριο. Ειδικά η γυμνάστρια είπε ότι θα έπρεπε να υπάρχει ένα στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης αλλά για την ώρα δεν υπάρχει.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τις υπάρχουσες υποδομές εσωτερικά και εξωτερικά της εγκατάστασης και στο κατά πόσο είναι επαρκείς για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου διαφοροποίησε τη στάση της έναντι των υπολοίπων. Ενώ όλοι οι υπόλοιποι συμφώνησαν ότι οι υπάρχουσες υποδομές δεν επαρκούν αυτή ισχυρίστηκε ότι οι ήδη εγκαταστάσεις είναι σε πολύ υψηλό ποσοστό ικανοποιητικές προκειμένου να εξυπηρετήσουν πλήρως τις ανάγκες των πολιτών.

Στην επόμενη ερώτηση οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν διαφορετικές. Η συζήτηση ήταν να παρουσιαστούν οι προσωπικές προτάσεις των ερωτηθέντων για τις ενέργειες που θα μπορεί να κάνει η δημοτική αρχή για να βοηθήσει στη ανάπτυξη του κολυμβητηρίου και κατ'επέκταση του αθλητισμού στο Δήμο. Η Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου αναφέρθηκε στην οικονομική ενίσχυση προκειμένου να λυθούν τα υπάρχοντα προβλήματα της εγκατάστασης. Ο προϊστάμενος και η γυμνάστρια αναφέρθηκαν στην ανάγκη πρωτοβουλίας από το Δήμο προκειμένου να γίνουν τα απαραίτητα έργα συντήρησης των υποδομών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, δίνοντας ο ίδιος ο Δήμος το υπάρχων εργατικό προσωπικό για τις εργασίες αναβάθμισης και συντήρησης. Επιπλέον ο προϊστάμενος τόνισε την ανάγκη για περισσότερες προσλήψεις από το Δήμο εκτός από αυτές που γίνονται μέσω Γ.Γ.Α., ενώ η γυμνάστρια πρότεινε τη δημιουργία περισσότερων προγραμμάτων. Στην ίδια ερώτηση ο εκπρόσωπος του αθλητικού σωματείου που δραστηριοποιείται στο κολυμβητήριο της Πεύκης, έθεσε το θέμα της ενεργειακής αναβάθμισης, λέγοντας πως αν η δημοτική αρχή πάρει πρωτοβουλία για έργα γεωθερμίας και η μηχανολογικής αναβάθμισης, τότε τα αντίστοιχα αποτελέσματα θα έχουν θετικό πρόσημο για το κολυμβητήριο.

Τέλος στην ερώτηση πως το δεύτερο κολυμβητήριο που ξεκίνησε τη λειτουργία του πριν 10 μήνες, επηρεάζει το ήδη υπάρχων κολυμβητήριο, η απάντηση

που δόθηκε από όλους ήταν κοινή. Θετικά επηρεάζεται το κολυμβητήριο καθώς βοήθησε να αποσυμφορηστεί το ίδιο και να ικανοποιήσει μεγαλύτερη μερίδα πολιτών.

#### ***4.3 η οικονομική πολιτική και ο ρόλος της στην ανάπτυξη του κολυμβητηρίου***

Στην τρίτη κατηγορία τέθηκαν ερωτήσεις για τη σχέση του κολυμβητηρίου με τους οικονομικούς πόρους.

Στην πρώτη ερώτηση αυτής της κατηγορίας για το κατά πόσο το κολυμβητήριο επιτυγχάνει να ευχαριστήσει τους πολίτες όλων των κατηγοριών, η απάντηση ήταν ομόφωνη. Συμφώνησαν ότι καλύπτει τις ανάγκες από όλες αυτές τις κατηγορίες των πολιτών, εκτός από τα α.μ.ε.α. Και οι τέσσερεις ερωτώμενοι, έθεσαν το πρόβλημα της ελλιπούς υποδομής για τα α.μ.ε.α. Ειδικότερα η γυμνάστρια είπε ότι η ζήτηση για κολύμβηση για α.μ.ε.α, είναι ολοένα και μεγαλύτερη, αλλά δεν υπάρχουν οι κατάλληλες εγκαταστάσεις, ούτε και το ανάλογο εξειδικευμένο προσωπικό για να υποστηρίξει ένα τέτοιο πρόγραμμα. Σε αυτή την επισήμανση της γυμναστρίας, συμφώνησαν και οι υπόλοιποι.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τους παράγοντες που πιστεύουν ότι επηρεάζουν τη οικονομική πολιτική της διοίκησης σε ότι αφορά το κολυμβητήριο. Οι απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ήταν διαφορετικές. Ο προϊστάμενος ξεκίνησε να μιλάει πρώτος και κατηγορηματικά απάντησε ότι ο ένας και μοναδικός παράγοντας που επηρεάζει την οικονομική πολιτική της διοίκησης είναι η ψηφοθηρία. Υποστήριξε ότι η ανάγκη της διοίκησης να ικανοποιήσει τους ψηφοφόρους διαμορφώνει την εκάστοτε οικονομική πολιτική. Με αυτήν την άποψη συμφώνησε απόλυτα και η γυμνάστρια. Αντίθετα η Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου διαφώνησε κάθετα, τονίζοντας ότι αυτό δεν ισχύει. Κατά τη γνώμη της οι υπερβολικές εκπτώσεις στις συνδρομές των μελών περιορίζουν τις πρωτοβουλίες για έργα, οι οποίες συνδρομές είναι αποτέλεσμα αποφάσεων προηγούμενων διοικήσεων. Θέλησή της είπε πως είναι να τις αυξήσει, προσθέτοντας πως έτσι θα επιτύχει αύξηση των εσόδων. Τέλος ο εκπρόσωπος του αθλητικού σωματείου επισήμανε την ανάγκη για ενεργειακή αναβάθμιση, καθώς ακόμα και η κατανάλωση φυσικού αερίου για τη λειτουργία της πισίνας έχει υψηλό κόστος, τονίζοντας και αυτός ότι η μηνιαία συνδρομή για το κολυμβητήριο είναι σχετικά υψηλή για τις παροχές τις οποίες προσφέρει.

Στην επόμενη ερώτηση ζητήθηκε η γνώμη τους, για τα μέσα που χρειάζονται προκειμένου να αυξηθούν τα έσοδα του κολυμβητηρίου και η εμπορικότητα του. Πρώτος πήρε το λόγο ο προϊστάμενος ο οποίος είπε ως μόνο η πρόσληψη ενός μάνατζερ, ο οποίος θα είναι αμερόληπτος και ανεξάρτητος να πάρει τις αποφάσεις εκείνες οι οποίες θα είναι προς όφελος της εγκατάστασης και του αθλητισμού, χωρίς δηλαδή να επηρεάζεται από εξωθεσμικούς παράγοντες και ψηφοθηρικές πιέσεις. Η γυμνάστρια ανέφερε τους εξής τρόπους προκειμένου να αυξηθούν τα έσοδα: Πρώτον αναφέρθηκε στην εξωτερική εμφάνιση της εγκατάστασης. Τόνισε πως ο περιβάλλοντας χώρος είναι άσχημος και σίγουρα δε δημιουργεί μια πρώτη καλή εντύπωση προκειμένου να προσελκύσει κόσμο. Δεύτερον θεωρεί πως αυξάνοντας τη μηνιαία συνδρομή θα αυξηθούν και τα έσοδα. Και τέλος μίλησε για την ανάγκη λιγότερης γραφειοκρατίας η οποία θα απλουστεύσει τις διαδικασίες και θα μειώσει τα έξοδα. Ο εκπρόσωπος του συλλόγου αναφέρθηκε σε τρεις πυλώνες που κατά τη γνώμη του θα επιφέρουν αύξηση των εσόδων. Πρώτον αναφέρθηκε στην ανάγκη επέκτασης του ωραρίου, η οποία θα αυξήσει τον κόσμο και κατ' επέκταση και τα έσοδα. Δεύτερον μίλησε για περισσότερα προγράμματα. Και πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκε στο πόλο, το οποίο υπό προϋποθέσεις και εκτός του ωραρίου λειτουργίας της πισίνας για το κοινό, θα επέφερε περισσότερα έσοδα. Και τέλος τόνισε την ανάγκη να διαφημιστούν τόσο τα προγράμματα όσο και η εγκατάσταση και οι παροχές που έχουν οι δημότες με αυτήν. Στην τελευταία αυτή επισήμανση του εκπροσώπου του αθλητικού σωματείου στάθηκε και η Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου οποία ξεκίνησε μιλώντας και αυτή για τη διαφήμιση που χρειάζεται το κολυμβητήριο προκειμένου να αυξήσει τα έσοδα του. Επιπλέον ανέφερε την ανάγκη αύξησης της μηνιαίας συνδρομής η οποία κατά τη γνώμη της θα επιφέρει και κατακόρυφη αύξηση των εσόδων.

Στην τελευταία ερώτηση αυτής της κατηγορίας η απάντηση από όλους ήταν ομόφωνη. Ρωτήθηκαν αν η παραχώρηση κάποιων ωρών και διαδρομών σε περισσότερους συλλόγους θα βελτίωνε τα έσοδα του κολυμβητηρίου. Η απάντηση ήταν αρνητική καθώς θεωρούν ότι μια τέτοια ενέργεια θα δημιουργούσε προβλήματα στην ομαλή λειτουργία του κολυμβητηρίου. Ειδικότερα ο εκπρόσωπος του συλλόγου είπε, πως κάτι τέτοιο θα ήταν εφικτό μόνο αν συνέβαινε εκτός ωραρίου λειτουργίας της πισίνας για το κοινό.



#### ***4.4 Ο ρόλος των αθλητικών σωματείων στην εύρυθμη λειτουργία του κολυμβητηρίου***

Η τέταρτη και τελευταία κατηγορία ερωτήσεων περιλάμβανε ερωτήσεις σε ότι αφορά το κολυμβητήριο και τα αθλητικά σωματεία. Στην ερώτηση για το πως σχετίζεται η εγκατάσταση με τα αθλητικά σωματεία η απάντηση από όλους ήταν ότι μόνο ένα σωματείο δραστηριοποιείται στο κολυμβητήριο, ο Ναυταθλητικός Όμιλος Πεύκης. Η Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου συμπλήρωσε ότι η συγκεκριμένη εγκατάσταση πολύ δύσκολα μπορεί να φιλοξενεί σωματεία για τις δραστηριότητες τους. Στην επόμενη ερώτηση στο ότι στην παρούσα φάση με μόνο ένα αθλητικό σωματείο να έχει πρόσβαση στο κολυμβητήριο, αν η παραχώρηση ωρών και διαδρομών και σε άλλα αθλητικά σωματεία, θα ήταν μια θετική ή αρνητική πρωτοβουλία απάντηση ήταν ξεκάθαρη και ομόφωνη. Θα ήταν αρνητικό να υπήρχε άδεια και για δεύτερο σωματείο στο συγκεκριμένο κολυμβητήριο. Μάλιστα ο προϊστάμενος τόνισε την ανάγκη να βγει εκτός πισίνας ακόμα και το ένα και μοναδικό σωματείο που του έχει παραχωρηθεί ώρες και διαδρομές, λέγοντας ότι μόνο προβλήματα δημιουργεί στη λειτουργία της πισίνας και δεν έχει κανένα ουσιαστικό όφελος το κολυμβητήριο. Ο εκπρόσωπος του αθλητικού σωματείου απάντησε στον προϊστάμενο πως αυτό δημιουργείται λόγω κακής νοοτροπίας των αθλούμενων, καθώς δεν έχουν μάθει να κολυμπούν με περισσότερα από ένα δύο άτομα σε κάθε διαδρομή. Στην ερώτηση αν υπάρχει συνεργασία του Νομικού Προσώπου με άλλους αθλητικούς φορείς (Κ.Ο.Ε., αθλητικούς οργανισμούς δήμων, αθλητικές ενώσεις), προκειμένου να διοργανωθούν ημερίδες κολύμβησης ή οποιαδήποτε άλλη μορφή αθλητικών εκδηλώσεων (διαδημοτικούς αγώνες), ξεκάθαρα και οι τέσσερις συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν πως καμία συνεργασία δεν υπάρχει με κανέναν τέτοιο φορέα. Ο προϊστάμενος είπε πως είναι προφανές πως λόγω της υποδομής της εγκατάστασης, ότι δηλαδή υπάρχει διαφορά στο βάθος της πισίνας με το πιο ρηχό σημείο να αγγίζει του 80 πόντους, δεν μπορούν να διεξαχθούν κανενός είδους κολυμβητικές επιδείξεις ή αγώνες. Τέλος στην τελευταία ερώτηση της τελευταίας κατηγορίας για το αν η δημιουργία ενός εργαλείου μέτρησης της ποιότητας και της ικανοποίησης (π.χ. συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια) των μελών και των αθλητικών συλλόγων που δραστηριοποιούνται στο κολυμβητήριο μπορεί εξάγει συμπεράσματα προκειμένου να συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξή του, η γυμνάστρια ήταν αρνητική καθώς θεωρεί ότι δεν βοηθάνε σε τίποτα τέτοιου είδους ενέργειες και κυρίως δεν υπάρχει κάτι που να μην το γνωρίζουν είτε οι γυμναστές είτε η διοίκηση. Αντίθετα ο προϊστάμενος, η

Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου και ο εκπρόσωπος του αθλητικού σωματείου, συμφώνησαν ότι ένα σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο, θα μπορούσε ενδεχομένως να είναι χρήσιμο για βγουν συμπεράσματα που θα βοηθήσουν τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων προς όφελος των μελών και της εγκατάστασης. Μάλιστα η Πρόεδρος του Νομικού Προσώπου επισήμανε πως θα πάρει αυτήν την πρωτοβουλία να σχεδιάσει ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο για να συμπληρώνεται από τα μέλη στη γραμματεία κολυμβητηρίου την ώρα που θα προσέρχονται για να πληρώσουν τη μηνιαία συνδρομή τους

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη με στόχο να διαπιστώσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη του δημοτικού κολυμβητηρίου Πεύκης. Επιπλέον σκοποί ήταν διαπίστωση της σχέσης του κολυμβητηρίου με το κράτος, με τους δημοτικούς φορείς, με την αγορά και τους πόρους και με τα αθλητικά σωματεία.

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον, στην αρχή μιας καινούργιας δεκαετίας και μετά από αρκετά χρόνια οικονομικής κρίσης, θέτει νέες προσδοκίες και αναπροσαρμογή των στόχων κυρίως στον Ελλαδικό χώρο. Η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό και τις κατάλληλες υποδομές, αποτελούν μια μεγάλη πρόκληση καθώς λόγω της γραφειοκρατίας, του νομοθετικού πλαισίου και των πολύπλοκων διαδικασιών καθυστερούν την αναμενόμενη θετική απόδοση. Καθώς πολλοί παράγοντες αποτελούν τροχοπέδη για αλλαγές, απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις των στελεχών και ειδικές ικανότητες που θα ενισχύσουν νέες τεχνοτροπίες και θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη.

Η σπουδαιότητα του παράγοντα «κράτος», υποστηρίζεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία από αρκετούς ερευνητές με αντικείμενο τη συμμετοχή της πολιτείας στον αθλητισμό και τις υποδομές του (Fernandez & Rainey, 2006; Whitsun, 1987; Uchiumi, 2003; Παπαδημητρίου, 2005). Όλες οι παραπάνω έρευνες συγκλίνουν στο καθοριστικό ρόλο του κράτους μέσω δημιουργίας συγκεκριμένης στρατηγικής και καταρτισμό επιμέρους στόχων. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι δεν υπάρχουν στόχοι εκ μέρους του υπουργείου και της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού ή ακόμα να υπάρχουν, δεν έχουν γνωστοποιηθεί στους αρμόδιους φορείς. Γεγονός που δημιουργεί σύγχυση στους εμπλεκόμενους φορείς, καθώς ο μη προσδιορισμός ενιαίας στρατηγικής από το κράτος αφήνει τη δυνατότητα στον εκάστοτε αθλητικό οργανισμό να έχει ως μοναδικό στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών χωρίς να σχεδιάζει στόχους και τη χρονική διάρκεια επίτευξης αυτών.

Στην παράμετρο του προσωπικού του κολυμβητηρίου και πιο συγκεκριμένα για τους γυμναστές, κρίνεται απαραίτητη η παράταση των συμβάσεων από το κράτος,

πέρα των 8 μηνών που είναι η διάρκεια τους σήμερα. Επιπλέον η δημιουργία σεμιναρίων και επιπλέον εκπαίδευσης βάση κριτηρίων που καλύπτουν καίριες απαιτήσεις του οργανισμού και ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό τόσο στις ανάγκες όσο και στις επιθυμίες των μελών, του υπάρχοντος προσωπικού θα αυξήσει τις πιθανότητες για αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακόμα και στο διοικητικό προσωπικό του κολυμβητηρίου, η εκπαίδευση τους σε νέα καινοτόμα ψηφιακά προγράμματα, θα επιφέρει τη μείωση της γραφειοκρατίας.

Ως προς το δεύτερο παράγοντα, την «τοπική αυτοδιοίκηση», οι ερωτώμενοι έδωσαν κατά πλειοψηφία, βαρύτητα στην μη ύπαρξης πλάνου ανάπτυξης από τη διοίκηση, τις ακατάλληλες υποδομές της εγκατάστασης, καθώς και στα ανύπαρκτα έργα συντήρησης και ενεργειακής αναβάθμισης του κολυμβητηρίου. Πληθώρα ερευνών (Moorden & Griffin, 1998; Megginson et al., 1983; Jones & George, 2003; Παπαδημητρίου & Γαργαλιάνος, 1997; Fernandez & Rainey, 2006; Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004; Ζαβλάνος, 2006; Walker, 2000; Mackay & Crompton, 1990), με παρόμοια αποτελέσματα καταδεικνύουν τη σημαντικότητα του παράγοντα «τοπική αυτοδιοίκηση», και τις ικανότητες της ηγεσίας, τόσο στην ικανοποίηση του προσωπικού όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες. Σε ότι αφορά το σχεδιασμό των στόχων από έναν οργανισμό, καθορίζονται και οι στρατηγικές του. Γι' αυτό και η διοίκηση του εκάστοτε δήμου ή αθλητικού οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην χάραξη της στρατηγικής του κολυμβητηρίου. Η οργάνωση και η διαδικασία της, προσδιορίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Ο έλεγχος διορθώνει ταυτόχρονα αναπροσαρμόζει του στόχους των προγραμμάτων αθλητισμού και αναψυχής. Θεωρείται αναγκαίο να υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι και πλάνο ανάπτυξης από τη διοίκηση σε όλο το προσωπικό. Οι επιλογές της διοίκησης να έχουν προτεραιότητα την βελτίωση των εγκαταστάσεων, τόσο για τη συντήρηση των υπάρχοντων υποδομών όσο και στην εγκατάσταση νέων τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας, όπως είναι η γεωθερμία και η ψηφιακή ενημέρωση του πίνακα των ενδείξεων της ποιότητας του νερού της πισίνας. Άμεση προτεραιότητα είναι τα έργα υποδομής και έπειτα η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που θα υποστηρίξουν τους στόχους και τις επιλογές της ηγεσίας της διοίκησης. Σε συνδυασμό με την ύπαρξη και του δεύτερου κολυμβητηρίου στον ίδιο Δήμο, ο σχεδιασμός χρειάζεται να είναι στοχευμένος που να μη βγάζει πρόβλημα ούτε στη μια ούτε στην άλλη εγκατάσταση.

Στον τρίτο παράγοντα «οικονομία-πόροι», οι ερωτώμενοι θεώρησαν σημαντικό την αύξηση των συνδρομών των μελών καθώς πιστεύουν πως θα επιφέρει αύξηση των εσόδων του κολυμβητηρίου. Επίσης θεωρώντας ότι η οικονομική πολιτική της διοίκησης έχει ως μοναδικό σκοπό την ψηφοθηρία, αποκλείει σκέψεις για νέα προγράμματα, όπως ένα πρόγραμμα για α.μ.ε.α, τα οποία θα προσέλκυαν περισσότερο κόσμο ανεβάζοντας κατά πολύ τα ήδη υπάρχοντα έσοδα. Για το συγκεκριμένο παράγοντα, έχουν αναδείξει την ουσιαστική συμβολή του στην ανάπτυξη του κολυμβητηρίου αρκετοί ερευνητές (Fernandez & Rainey, 2006; Galdwell et.al, 2012; Whitsun, 1987; Δερβιτσιώτης 2001). Οι συγκεκριμένες έρευνες συσχετίζουν την οικονομική πολιτική με την ανάπτυξη της εγκατάστασης. Ο βαθμός εκπλήρωσης των προσωπικών αναγκών του αθλούμενου, προκύπτει από το μέγεθος ευχαρίστησης που νιώθει τόσο από τον εξωτερικό όσο και από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η αθλητική επιχείρηση ή ο οργανισμός, δημιουργεί υποσχέσεις και προσδοκίες στους πελάτες, και χρειάζεται να έχει τους ανάλογους πόρους ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις προσδοκίες. Η ανάγκη κατάλληλης υποδομής πρόσβασης και χρήσης της πισίνας για άτομα με ειδικές ανάγκες θεωρείται επιβεβλημένη καθώς η ζήτηση είναι μεγάλη. Επίσης η δημιουργία νέων κυρίως πρωτότυπων προγραμμάτων όπως η υδρογυμναστική με ποδήλατα ή άλλα μέσα, θα αποτελέσουν ένα επιπλέον κίνητρο για νέες εγγραφές και επιπλέον έσοδα.

Σχετικά με τον τέταρτο παράγοντα «αθλητικά σωματεία» οι ερωτώμενοι ήταν σχεδόν κατηγορηματικοί πως η ύπαρξη του αθλητικού σωματείου στο κολυμβητήριο δημιουργεί προβλήματα. Επίσης λόγω της φύσης της κατασκευής της πισίνας αποκλείεται η συνεργασία με αθλητικές ομοσπονδίες και φορείς καθώς δεν επιτρέπει η φύση κατασκευής της πισίνας τη διεξαγωγή άλλων διοργανώσεων πέρα από τα αθλητικά προγράμματα που ήδη υλοποιεί ο Δήμος.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας είναι σημαντικά σε ότι αφορά τα προγράμματα μαζικής άθλησης που αφορούν δημοτικά και δημόσια κολυμβητήρια της ελληνικής επικράτειας. Προσφέρονται επίσης πολύτιμες πληροφορίες από τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων που δραστηριοποιούνται στο κολυμβητήριο. Επιχειρήθηκε να γίνει ασφαλής εξαγωγή συμπερασμάτων για τους παράγοντες που έχουν επιρροή στην εύρυθμη λειτουργία της εγκατάστασης.

Από μέρους της η διοίκηση του Νομικού Προσώπου του Δήμου Πεύκης, καλείται να αξιοποιήσει ένα σημαντικό εργαλείο που θα της προσφέρει τις κατάλληλες

πληροφορίες, προκειμένου να χαράξει νέο στρατηγικό σχεδιασμό στον τομέα της κολύμβησης για τα επερχόμενα έτη. Πιο συγκεκριμένα θα δοθεί η δυνατότητα να επανεξεταστεί συνολικά και οργανωτικά η λειτουργία του κολυμβητηρίου σε ότι αφορά τη συντήρηση και τη συντήρηση των υποδομών της εγκατάστασης, σε σχέση με τα προγράμματα, τις ώρες, τη διάρκεια λειτουργίας, την αποδοτικότητα σε όλο το προσωπικό και επιπλέον πιο συγκεκριμένα στη δυναμική των προπονητών ανά πρόγραμμα και χρονική ζώνη. Επιπλέον αν υπάρξει η δυνατότητα να επανεξεταστούν οι συνδρομές των μελών βάση της επαγγελματικής και εισοδηματικής κατανομής υπέρ των πολιτών όσο και την οικονομική επιβίωση του κολυμβητηρίου. Τέλος, θα εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την επιτυχία της κοινωνικής πολιτικής που εφαρμόζεται, σε σχέση με το μέγεθος ευχαρίστησης των ευαίσθητα κοινωνικών ομάδων, όπως τα α.μ.ε.α. που θα ήθελαν να γίνουν μέλη στο κολυμβητήριο.

Από την πλευρά του ερευνητή προτείνονται τα εξής: (1) Σε σχέση με τον παράγοντα «κράτος», την αύξηση της χρηματοδότησης προκειμένου να γίνουν έργα συντήρησης και ενεργειακής ανανέωσης στην εγκατάσταση κολυμβητηρίου και την επέκταση της διάρκειας των συμβάσεων των γυμναστών στους 11 μήνες από Σεπτέμβριο έως και Ιούλιο. (2) Σε σχέση με τον παράγοντα «τοπική αυτοδιοίκηση», τον ορισμό ενός ικανού μάνατζερ ο οποίος θα υλοποιήσει ένα καταρτισμένο πλάνο στρατηγικής από το Δήμο προσαρμοσμένο στις ανάγκες της συγκεκριμένης εγκατάστασης, την άσκηση μεγαλύτερης πίεσης προς το κεντρικό κράτος για αύξηση της χρηματοδότησης, τη δημιουργία περαιτέρω εκπαίδευσης μέσω σεμιναρίων για το προσωπικό, την προώθηση ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τα μέλη του κολυμβητηρίου όπου θα λαμβάνει παρατηρήσεις, σχόλια, αιτήματα. (3) Σε σχέση με τον παράγοντα «οικονομία-πόροι», την αναπροσαρμογή των συνδρομών με βάση το προφίλ, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και την οικονομική κατάσταση των μελών, καθώς και τη διαφήμιση των προγραμμάτων του κολυμβητηρίου. (4) Σε σχέση με τον παράγοντα «αθλητικά σωματεία» προτείνεται η συνεργασία με περισσότερα αθλητικά σωματεία επεκτείνοντας το ωράριο λειτουργίας του κολυμβητηρίου, καθώς επίσης και ανάπτυξη συνεργασιών και με άλλους αρμόδιους φορείς όπως η Κ.Ο.Ε. (5) Τέλος προτείνεται ο επανασχεδιασμός όλης της λειτουργίας των αθλητικών προγραμμάτων για τις ανάγκες των πολιτών του Δήμου Πεύκης.

Οι παραπάνω πληροφορίες ελπίζουμε να προκαλέσουν το ενδιαφέρον και να αποτελέσουν παρακαταθήκη της υπάρχουσας και των μελλοντικών διοικήσεων, προκειμένου το Δημοτικό Κολυμβητήριο Πεύκης να συνεχίσει να υφίσταται ως ένας

ελκυστικός και βιώσιμος χώρος άθλησης για όλες τις ηλικίες των μελών, με διαρκή επιδίωξη τον υψηλό βαθμό παρεχόμενων υπηρεσιών με μοντέρνες και τεχνολογικά άρτιες υλικοτεχνικές υποδομές. Με στόχο την καθιέρωση μιας ισχυρής πελατειακής αφοσίωσης στα ήδη εγγεγραμμένα μέλη αλλά και την προσέλκυση νέων μελών.

### ***Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα***

Παρά την απόκτηση πολύτιμων πληροφοριών, η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία, παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς. Το δείγμα προήλθε από εκπροσώπους του δημοτικού κολυμβητηρίου, με αποτέλεσμα να μη δίνεται η ευκαιρία της επέκτασης σε ενεργά μέλη της πισίνας. Στη συλλογή δεδομένων δε συμπεριλήφθηκε η γνώμη των πελατών που πιθανόν να άλλαζε το συσχετισμό των απαντήσεων. Επίσης η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στην περίοδο που ξεκίνησε η λειτουργία ενός δευτέρου κολυμβητηρίου στο Δήμο, γεγονός που συνιστά εκ νέου επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής.

Σε μελλοντική έρευνα θα ήταν επιθυμητό ένα πιο διευρυμένο δείγμα από περισσότερα κολυμβητήρια, όπως επίσης ο συνδυασμός δημοσίων και ιδιωτικών ώστε να δοθεί η δυνατότητα σύγκλισης του επιπέδου διαχείρισης των εγκαταστάσεων τους, θα ήταν σκόπιμο να δοθεί η δυνατότητα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου στα μέλη του κολυμβητηρίου να εκφράσουν την άποψή τους για την εγκατάσταση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- Abernathy, W. (2014). Beyond the Skinner box: The design and management of organization-wide performance systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(4), σσ. 235-254.
- Alan Bryman, *Quantity and Quality in Social Research*, 1988 by Unwin Hyman LTD, 94.
- Alexandris, K., & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centers in Greece: an exploratory study. *Managing Leisure*, 4: 218-228
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25 (8), 951-968.
- Bagozzi, R.P. (1986) *Principles of Marketing Management*, Science Research Associates, Chicago, IL.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance*. N.Y.: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Berger, B. (1996). Psychological benefits of an active lifestyle: What we know and what we need to know? *Quest*, 48, 330-353.
- Bernard, A., Carbonnelle, S., De Burbure, C., Michel, O. & Nickmilder, M., (2006). Chlorinated pool attendance, atopy, and the risk of asthma during childhood, *Environmental health perspectives*, 114(10), 1567-1573.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York
- Boone, E.L. & Kurtz, L.D (1992), *Management*, New Jersey: Mc Graw- Hill.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), σσ. 467-476



- Bryman Alan (1998). Social Research Methods
- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row
- Caldwell, C., & et al. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. Journal of Business Ethics, 109(2), σσ. 175-182.
- Caliskan, G. (2009), Criteria in Sport Management, Department of Physical Education and Sports, Gazi University, Ankara, Turkey, p.22-31.
- Chelladurai, P., & Zeigler, E. F. (1985). Sport management: Macro perspectives. London, Ontario: Sports dynamics.
- Chirila, D.,Chirila, M., Alda, S., & Sirbulescu, C. (2010), Methods and Techniques for assessing human resources within a sport organization, Iuscrari stiintifice,seria I,vol XII (2)
- Cooper, L. W., Powell, A. P. & Rasch J., (2007). Masters' Swimming: An Example of Successful Aging in Competitive Sport, American College of Sports Medicine, 6(6), 392-396
- Customer satisfaction in fitness centers in Greece: an exploratory study. Managing Leisure 4,218-228.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. Applied Psychology: An International Review, 53(4), 556-569.
- Department of Health and Human Services. Physical activity and health: A report of the Surgeon General. Ημερομηνία ανάκτησης: 10-12-2019.
- E Vermeire, P Van Royen, F Griffiths, S Coenen, L Peremans, K Hendrickx. (2009) The critical appraisal of focus group research articles
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. Public administration review, 66(2), σσ. 168-176.
- FINA, "Facilities rules 2009-2013", FR3 Swimming pools for Olympic Games and world championships. Ανακτήθηκε 19 Φεβρουαρίου 2020 από - [www.fina.org/H2O](http://www.fina.org/H2O)
- Hassmen, P., Koivula, N. & Uutela, A., (2000). Physical Exercise and Psychological Well-Being: A Population Study in Finland. Preventive Medicine, 30, 17-25.

- Howat, G. & Murray, D. (2002). The Role of Critical Incidents to Complement Service Quality Information for a Sports and Leisure Centre. Meyer & Meyer Sport, 23-46
- Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers. Journal of Park & Recreation Administration, 17(2).
- <http://www.cdc.gov/nccdphp/sgr/pdf/sgrfull.pdf> (Ανακτήθηκε στις 12/3/2020)
- <http://www.masterswim.gr/ιστορία-της-κολύμβησης-2/> (Ανακτήθηκε στις 9/3/2020)
- <http://www.novasports.gr> (Ανακτήθηκε στις 17/3/2020)
- Jamieson, L.M. (1987), Competency- based approaches to sport management, J. Sport Manage, 1: 48-56.
- Johannsen, M. (2010). A Short Primer to Transformational Leadership. Ανάκτηση 10 Νοεμβρίου 2019, από την ιστοσελίδα: <http://www.legacee.com/Info/Leadership/Leader Resources.html>
- Kahn, R. L. & Cannell, C. F. (2000). The dynamics of interviewing. : Chapman & Hall.
- Kompasoo, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. International journal of business and management, 5(12), σσ. 89-96.
- Lehmann, M. & Smaek, L., (1990). Recreational swimming in CHD patients and healthy control subjects in relation to left heart function. Clinical Cardiology), 13(8), 547-554
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J.P. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. Unpublished working paper Helsinki, Finland: Service Management Institute
- Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: ‘physical evidence ‘and customer satisfaction in local authority leisure centres. Managing Leisure, 5(1), 1-16.
- Linder, J. R. (1998). Understanding employee motivation. Journal of extension, 36(3), σσ. 1-8.

- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research journal of business management*, 5 (3), 91-100.
- Mackay, K., & Crompton, J. (1990). Measuring the quality of recreation services. *Journal of Park and Recreation Administration*, 8(2), 47-56
- Mañas, R. M., Giménez, G. G., Muyor, R. J., Martínez, T. V., & Moliner, C. C. (2008). Tangibles as predictors of customer satisfaction in sports services. *Psicothema*, 20(2), 243-248.
- McGinnis J. M. & Foege, W. H., (1993). Actual causes of death in the United States. *Journal of the American Medical Association*. 270(18), 2207-2212.
- Megginson, C.L., Mosley, C.D., & Pietry Jr, H.P. (1983), *Management, Concept and Applications*, N.Y.: Harper & Row.
- Mialaret, G. (1997). *Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής* (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.). Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998), *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mullin, B. (1980), *Sport Management: the nature and utility of the concept*, *Arena Review*, 4 (3), p.1-11, USA.,
- Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (2000). *Sport Marketing*, 2nd ed., Human Kinetics, Champaign, IL.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Pérez-Turpin, J. A., & Nuviala, R. (2012). Perceived service quality, perceived value and satisfaction in groups of users of sports organizations in Spain. *Kinesiology*, 44(1), 94-103.
- Pal, S. (2014), *Sport Management*. *International Journal of Research in engineering & social sciences*, vol. 4, Issue 4, p. 7-10
- Parkhouse, B. (1980), *Analysis of graduate professional preparation in sport management*, *Athletic Administration*, 14 (2), p. 11-14, USA.
- Quarterman, J., & Li, M. (2003), *Managing and Leading Sport Organizations*. In J., Parks & J., Quarterman (Eds.), *Contemporary Sport Management*, Champaign, IL: Human kinetics
- Ragosta, M., Grabtree, J., Stumer, W. Q. & Thompson, P. D., (1984). Death during recreational exercise in the state of Rhode Island. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 16(4), 339-42.

- Raja, M. W. (2012). Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), σσ. 160-166.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational administration quarterly*, 46(4), σσ. 558-589.
- Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk, D. & Karg, A. (2014). *Strategic Sport Marketing*. 4th Edition. Allen & Unwin, C.N.
- Slack, T. (2002), Understating sport organization, *Human kinetics*, p.5
- Spon, London and Madras in Alexandris, K. & Palialia Eu. (1999) *Measuring Sport England*, «The framework for sport in England», Ετήσια έκθεση 2004 και 2008, διαθέσιμο στο [www.sportengland.org](http://www.sportengland.org). [Τελευταία επίσκεψη: 2 Φεβρουαρίου 2020.
- Stander, F., De Beer, L., & Χαραβα, M. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organization and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), σσ. 1-12
- Steele, R., & Caperchione, C. (2005). The role of local government in physical activity: employee perceptions. *Health Promotion Practice*, 6(2), 214-218
- Stotlar, D. (1993). *Successful Sport Marketing*, Brown & Benchmark, Dubuque, IA.
- T. Hill, R Westbrook , (1997) *SWOT Analysis: It's Time For A Product Recall, Long Range Planning*
- Telema, R., Yang, X., Laakso, L. & Vikari, J. (1997). Physical activity in childhood and adolescence as predictor of physical activity in young adulthood. *American Journal of Preventive Medicine*, 13, 317-323
- Torkildsen, G. (1992a) *Leisure and Recreation Management*, 3rd Edition, E & FN
- Tsitskari, E., Antoniadis, Ch. & Costa, G. (2014a). Investigating the relationship among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in Cyprian fitness centres. *Journal of Physical Education & Sport*, 14(4): 514-520.
- Uchiumi, K., *Sport for All in Britain. Sport Policies in a Welfare State*, Τόκιο: Fumaido-Shuppan, 2003.
- Voisin, C., Sardella, A. & Bernard, A., (2014). Risks of new-onset allergic sensitization and airway inflammation after early age swimming in chlorinated pools. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*, 217, 38-45

- Walker, J., (2000). An exploratory study of a multi-expectation framework for services, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 – No 5, 411-431.
- Weber, M. (1968). *Economy and society*. New York: G. Roth and C. Wittich
- Wellington, J., (2000). *Educational Research. Contemporary Issues and Practical Approaches*. London: Continuum.
- Whitsun, D., «Sport, Leisure and social relations», στο Horne, J. και Tomlinson, A., «Leisure the State and Collective consumption», *Sociological Review Monograph 33*, Λονδίνο: Routledge and Kegan Paul, 1987,
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw Hill.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2009). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of public administration research and theory*, 20(1), σσ. 75-89.
- Αλεξανδρής, Κ. (2011), *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*. Εκδ. Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη.
- Ανακτήθηκε στις 19 Δεκεμβρίου 2019 από την ιστοσελίδα <http://socialpolicy.gr/2014/03/ομάδες-εστίασης.html>
- Ανακτήθηκε στις 9/12/2019 από την ιστοσελίδα <https://www.pear.gr/κολυμβητήριο/>
- Αυλωνίτου, Ε. (2000). *Αθλητικές επιδόσεις στην κολύμβηση*. Αθήνα: College of Sports Science Press
- Βουδούρη, Ε., Παπαλεξανδρής, Α., Κωστόπουλος, Κ., Παπαγιαννάκης, Γ. & Κατσίκης, Ι. (2013). *Εκπόνηση μελέτης για την καινοτομία στις μικρές επιχειρήσεις* Ανακτήθηκε στις 18 Νοεμβρίου, 2019 από την ιστοσελίδα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών: [https://www.kainotomia.imegseeve.gr/attachments/article/35/IME\\_GSEEVE\\_DEI\\_3\\_paradoteo\\_g.pdf](https://www.kainotomia.imegseeve.gr/attachments/article/35/IME_GSEEVE_DEI_3_paradoteo_g.pdf)
- Γαργαλιάνος, Δ. & Παπαδημητρίου, Δ. (1997). *Το μάνατζμεντ του αθλητισμού*. Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού, Αθήνα: Αθλότυπο.
- Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. *Άθληση για όλους: Έγκριση οργανωτικού πλαισίου προγραμμάτων άθλησης για όλους* (2017). Ανακτήθηκε 5 Οκτωβρίου 2019 από την ιστοσελίδα:

[http://www.gss.gov.gr/images/athlitisimos/athlisisi%20gia%20olous/egkrisi\\_organotikou%20plaisiou\\_fek\\_1774\\_B\\_17062016.pdf](http://www.gss.gov.gr/images/athlitisimos/athlisisi%20gia%20olous/egkrisi_organotikou%20plaisiou_fek_1774_B_17062016.pdf)

- Δερβιτσιώτης, Κ., (2001), Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα.
- Ζαβλανός, Μ. (2006). Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική Έρευνα και Συγγραφή Εργασιών. Εκδόσεις Κριτική: Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2012). Ποσοτική εμπειρική έρευνα και δημιουργία στατιστικών μοντέλων, Αθήνα: κριτική.
- Ιωαννίδη-Καπόλου, Ε. (2006). Κοινωνιολογική έρευνα-μέθοδοι και τεχνικές, Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003.) Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας. Σημειώσεις Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Καμπίσης, Χ. (2004). Τεχνικές Έρευνας στις Αθλητικές Επιστήμες: Στατιστική Ανάλυση-Αξιολόγηση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τσιαρτσιάνης Αθανάσιος & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών. Σύγχρονη Εκδοτική: Αθήνα
- Κυριατζάκου, Κ. (2009). Το μοντέλο ηγεσίας που συναντάται στους διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. . Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
- Λάιος, Α. (1999), Η εφαρμογή των βασικών αρχών του μάνατζμεντ στην προπονητική, University Studio Press, Εκδ. Επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών, Θεσσαλονίκη.
- Μούλου, Θ. (2013). Η ημι-δομημένη συνέντευξη ως μέθοδος συλλογής δεδομένων, διπλωματική εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Νικολαΐδης, Δ., (1991), Εισαγωγή στην Επιστήμη του Σπορ Μάνατζμεντ, Άθληση και Κοινωνία, τεύχος 3, Εκδ. SALTO, Θεσσαλονίκη.

- Ντόντου, Α., Κώστα Γ., Υφαντίδου Γ., & Πιταροκοίλης, Ε. (2007). Το επίπεδο ικανοποίησης των αθλούμενων - πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των ιδιωτικών γυμναστηρίων: περιπτώσιακή μελέτη των Πόλεων Αθήνας- Λάρισας: Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου Αναψυχής, Ελεύθερου Χρόνου & Αθλητικού Τουρισμού, Τρίκαλα.
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998), Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα. Αθήνα: Gutenberg-Τυποθητω.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005), Διοίκηση Αθλητικών οργανισμών και Επιχειρήσεων, Εκδ.κλειδάριθμος,Αθήνα
- Παπαδημητρίου, Δ., & Γαργαλιάνος, Δ. (1997), Το μάνατζμεντ του αθλητισμού: Εισαγωγή σε βασικά θέματα διοίκησης αθλητικών οργανισμών, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Αθλητισμού
- Παπαϊωάννου, Α, Θεοδωράκης & Γούδα, Μ. (2003). Για μια καλύτερη φυσική αγωγή. Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη.
- Ρουμπέση, Α. (2009). Τα νέα βιβλία των μαθηματικών του γυμνασίου και ο τρόπος αντιμετώπισης από τους μαθητές τους, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Ρουσσέτη, Μ, Κουστέλιος, Α., Κιουμουρτζόγλου, Ε., & Διγγελίδης, Ν. (2005). Αξιολόγηση της ικανοποίησης πελατών: Εφαρμογή σε δημοτικά προγράμματα άθλησης για όλους. Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 4, 26-34.
- σελ.19, 20,21, 136, 137
- Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ. (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Κάπα.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα: Rosili.
- Τσαρδακλής, Α. Σ. (2010). Διερεύνηση και καταγραφή των αθλητικών προγραμμάτων του Δήμου Ξάνθης (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Κομοτηνή.
- Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΕΠΘ), καταμερισμός Κολυμβητηρίων στην Ελλάδα, 2020
- Χρόνη, Σ. (2001). Δραστηριότητες αθλητισμού αναψυχής στην Ελλάδα: Ποιες είναι αυτές; Φυσική Δραστηριότητα και Ποιότητα Ζωής, Ειδικό τεύχος: Διοίκηση Δραστηριοτήτων Αναψυχής, 20-27. Ανακτήθηκε στις 12 Νοεμβρίου 2019 από την

ιστοσελίδα:

[http://lab.pe.uth.gr/psych/images/stories/publications/Recreational\\_sports\\_ar](http://lab.pe.uth.gr/psych/images/stories/publications/Recreational_sports_ar)