

Διερεύνηση οργανωσιακής μάθησης, εκπαιδευτικών ευκαιριών και αντιλαμβανόμενης ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών σε αθλητικούς οργανισμούς

Κολοκυθάς Ιωάννης

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

Σπάρτη

(2021)

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Κουρτεσοπούλου Άννα, Διδάκτορας

2^ο Μέλος: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

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

Ημερομηνία: 21/03 /2021

Ο Δηλών

Ιωάννης Κολοκυθάς

Copyright © Ιωάννης Κολοκυθάς, 2021

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

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

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ιωάννης Κολοκυθάς: Διερεύνηση οργανωσιακής μάθησης, εκπαιδευτικών ευκαιριών και αντιλαμβανόμενης ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών σε αθλητικούς οργανισμούς
(Με την επίβλεψη της Δρ. Άννας Κουρτεσοπούλου)

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως σκοπό να διερευνήσει τον βαθμό οργανωσιακής μάθησης στους αθλητικούς οργανισμούς, να μελετήσει τις ανάγκες των αθλητικών οργανισμών για παρεχόμενη εκπαίδευση, να εξετάσει σε πιο βαθμό αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών του οργανισμού και τέλος να εντοπίσει αν αυτές οι τρεις μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους. Χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο για την συλλογή των δεδομένων και συμμετείχαν 71 εργαζόμενοι από ερασιτεχνικά και επαγγελματικά σωματεία και αθλητικές ομοσπονδίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκάλυψαν τον χαμηλό βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή μάθηση, την ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών, αλλά και τις ανάγκες των οργανισμών για περαιτέρω επιμόρφωση. Επίσης, η έρευνα εντόπισε θετική συσχέτιση μεταξύ των τριών μεταβλητών. Οι εργαζόμενοι εκείνοι που αντιλαμβάνονταν υψηλά επίπεδα εσωτερική ποιότητας των υπηρεσιών τους, προέρχονταν από αθλητικούς οργανισμούς που υιοθετούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό διαδικασίες ενίσχυσης της κουλτούρας μάθησης και προσέφεραν περισσότερες ευκαιρίες εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό. Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν ότι κρίνεται σημαντική η εστίαση σε διαδικασίες και μεθόδους τόνωσης της οργανωσιακής μάθησης σε αθλητικούς οργανισμούς, προκειμένου να βελτιώσουν το επίπεδο των εσωτερικών τους υπηρεσιών και της απόδοσης του εν γένει.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή μάθηση, Ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών, Εκπαιδευτικές ευκαιρίες, Αθλητικοί οργανισμοί

ABSTRACT

Ioannis Kolokythas: Investigation of organizational learning, training opportunities and perceived internal service quality within sport organizations.

(With the supervision of Dr. Anna Kourtesopoulou)

The aim of this study was to investigate the grade of organizational learning in sports organizations, to study the training needs of sports organizations, to examine to what grade employees are aware of the internal service quality of the organization and finally to determine whether these three variables are linked. An electronic questionnaire was used to collect the data and 71 employees from amateur, professional associations and sports federations participated. The results of the survey revealed the low level of understanding of organizational learning, the quality of internal services, and the needs of organizations for further training. The study also reveals a positive correlation between the three variables. Those employees who perceived high levels of internal quality of their services came from sports organizations that largely adopted processes to enhance the learning culture and offered more training opportunities to the human resources. These results indicate that it is important to focus on processes and methods of stimulating organizational learning in sports organizations, in order to improve the level of their internal services and performance in general.

Keywords: Organizational learning, Training opportunities, Internal service quality, Sport organizations

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα. Κουρτεσοπούλου Άννα, η οποία με την πολύτιμη βοήθεια της με καθοδήγησε να ολοκληρώσω την εργασία μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής κ. Κριεμάδη και κ. Δουβή. Όπως και όλους τους εργαζόμενους στον ελληνικό αθλητισμό που αφιέρωσαν έστω και λίγο από τον χρόνο τους για να απαντήσουν τον ερωτηματολόγιο της έρευνας μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
Οργανωσιακή μάθηση	3
Οργανισμός Μάθησης.....	5
Διάκριση ανάμεσα στην οργανωσιακή μάθηση και οργανισμός μάθησης	6
Τύποι οργανωσιακής μάθησης.....	7
Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών	8
Διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς.....	9
Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος	11
Σκοπός της έρευνας.....	13
Ερευνητικές Ερωτήσεις.....	13
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	14
Τα επίπεδα οργανωσιακής μάθησης.....	14
Το μοντέλο οργανωσιακής μάθησης των Watkins και Marsick (DLOQ)	15
Οι 5 διαστάσεις του Senge.....	16
Μελέτες διερεύνησης οργανωσιακής μάθησης στον αθλητισμό	18
Κουλτούρα μάθησης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.....	19
Οργανωσιακή απόδοση οργανισμών/επιχειρήσεων	21
Μεταφορά της γνώσης στους οργανισμούς	22
Οργανωσιακή ικανότητα οργανισμών	24
Μελέτες διαχείρισης γνώσης σε οργανισμούς/επιχειρήσεις.....	25
Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών	27
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	30
Δείγμα.....	30
Μέσα συλλογής δεδομένων	30
Αξιοπιστία ερωτηματολογίου	31
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	31
Στατιστική ανάλυση	32
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	33
Δημογραφικά	33
Αξιολόγηση οργανωσιακής μάθησης	35
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης	37
Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών.....	38
Επαγωγική στατιστική.....	41
ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	47
ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	64

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Κατανομή εργασιακού καθεστώτος ανά θέση εργασίας.....	35
Πίνακας 2. Αποτελέσματα ANOVA συχνότητα εκπαίδευσης και αντιλαμβανόμενη ποιότητα προσφερόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης.....	47

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Διαδικασία οργανωσιακής μάθησης σε έναν οργανισμό.....	8
Γράφημα 2. Θεματολογία Παρεχόμενης Εκπαίδευσης	34
Γράφημα 3. Συχνότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης	35
Γράφημα 4. Διαστάσεις οργανωσιακής μάθησης σε ατομικό επίπεδο	36
Γράφημα 5. Διαστάσεις οργανωσιακής μάθησης σε ομαδικό επίπεδο	36
Γράφημα 6. Διαστάσεις οργανωσιακής μάθησης σε επίπεδο οργανισμού.....	37
Γράφημα 7. Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης.....	38
Γράφημα 8. Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε ατομικό επίπεδο	39
Γράφημα 9. Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε ομαδικό επίπεδο	40
Γράφημα 10. Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε επίπεδο οργανισμού	40
Γράφημα 11. Επίδραση της ηλικίας στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης	41
Γράφημα 12. Επίδραση προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό στην αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών τμήματος	42
Γράφημα 13. Επίδραση συχνότητας επιμόρφωσης στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης	44
Γράφημα 14. Επίδραση της συχνότητας εκπαίδευσης στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών οργανισμού.....	45

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οργανωσιακή μάθηση

Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης φαίνεται να αναφέρεται για πρώτη φορά το 1963 από τους ερευνητές Cyert και March σαν μέσο προσαρμογής των οργανισμών στις μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Αργότερα στην δεκαετία του 90' ακολούθησαν αρκετές εμπειρικές έρευνες που έβαλαν τις βάσεις για τις μετέπειτα έρευνες. Οι ίδιοι ερευνητές σε αργότερη έκδοση του βιβλίου τους Cyert και March (1992), αναφέρουν ότι η δημιουργία, η διατήρηση και η μεταφορά της γνώσης, μπορεί να χαρακτηριστεί ως οργανωσιακή μάθηση. Επομένως, ισχυρίζονται ότι οι παραπάνω διαδικασίες μπορούν να θεωρηθούν ως απεικόνιση της εμπειρίας που έχει αποκτήσει ο οργανισμός. Ενώ για παράδειγμα, οι Fiol και Lyles (1985) όρισαν την οργανωσιακή μάθηση ως την αλλαγή που συμβαίνει στη γνώση του οργανισμού, η οποία προκύπτει λόγω της προηγούμενης εμπειρίας. Αντίστοιχα, οι Jones και Hendry (1992) θεωρούν την οργανωσιακή μάθηση ως μια διαδικασία που εξελίσσεται στον οργανισμό μάθησης. Οι ερευνητές Mayo και Lank (1994) έρχονται να προσθέσουν ότι η οργανωσιακή μάθηση περιλαμβάνει το σύνολο των μεθόδων, μηχανισμών και διαδικασιών που ένας οργανισμός/επιχείρηση χρησιμοποιεί για την επίτευξη της μάθησης. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η μάθηση αφορά την ανάληψη δράσης. Πρόκειται για τη χρήση των πληροφοριών που συλλέγονται για τη δημιουργία συστημάτων διαχείρισης γνώσης και στατιστικών βάσεων δεδομένων και, στη συνέχεια, τη χρήση των γνώσεων αυτών για τη βελτίωση της οργάνωσης.

Ωστόσο όπως αναφέρουν και οι συγγραφείς Saadat και Saadat (2016), όλα αυτά τα χρόνια δείχνει να υπάρχει μια αντιπαράθεση όσον αφορά το αν η οργανωσιακή μάθηση έχει να κάνει με αλλαγή στη γνώση ή τη συμπεριφορά. Παρόλα αυτά οι ερευνητές φαίνεται να συγκλίνουν περισσότερο στο ότι η μάθηση συνεπάγεται τόσο με την αλλαγή στη γνώση όσο και με την αλλαγή στη συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, θεωρείται ότι η μάθηση αφορά τόσο τη γνώση όσο και την πράξη (Easter-Smith, Crossan, Nicolini, 2000). Οι περισσότεροι επιστήμονες έρχονται σύμφωνοι με την θεωρία ότι η μάθηση είναι μια διαδικασία που ενσωματώνει την απόκτηση γνώσης, εμβαθύνει την κατανόηση και βελτιώνει τις επιδόσεις. Κάτι που θεωρείται σημαντικό είναι ότι η διαδικασία αυτή στοχεύει στην επιβίωση της οργάνωσης μέσω της προσαρμογής της στις εξωτερικές μεταβαλλόμενες συνθήκες. Υπό αυτό το θεωρητικό πρίσμα η οργανωσιακή μάθηση νοείται ως πολύ-επίπεδη, κατά την οποία τα μέλη, ατομικά και ομαδικά, αποκτούν γνώσεις

συμμετέχοντας μεμονωμένα ή συλλογικά (Scott, 2011). Μάλιστα, η οργανωσιακή μάθηση σε ένα δημόσιο οργανισμό μπορεί να συμβάλει και στον εντοπισμό τυχόν σφαλμάτων καθώς και στην εξεύρεση επίλυσης τους (Alvani, 2008). Σε γενικές γραμμές λοιπόν, η μάθηση αφορά την απόκτηση γνώσεων, την ανταλλαγή αλλά και την αξιοποίηση της γνώσης. Επομένως, η μάθηση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με απλά θεωρητικές σκέψεις. Πρέπει επίσης να επιτευχθεί μέσω της εμπειρίας που αποκτιέται μέσα στην επιχείρηση, της αναγνώρισης, και μέσω των δράσεων που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για την επίτευξη της.

Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα της οργανωσιακής μάθησης πρέπει να θεωρείται η εξέλιξη του οργανισμού, η καινοτομία, η βελτίωση των διαδικασιών του αλλά και της απόδοσης του. Στην σύγχρονη εποχή για να παραμείνει σε υψηλό ανταγωνιστικό επίπεδο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θεωρείται αναγκαία η μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία και ανάπτυξη. Με την οργανωσιακή μάθηση μπορεί να επιτευχθεί αυτός ο στόχος (Garvin, 2003, Saadat & Saadat, 2016). Ερευνητικά δεδομένα επαληθεύουν ότι η οργανωσιακή μάθηση σχετίζεται θετικά με τον βαθμό οργανωτικής αλλαγής. Η ανάγκη για οργανωσιακή μάθηση δείχνει να μεταβάλλεται παράλληλα με το πλήθος των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, καθότι η απουσία οργανωσιακής μάθησης θα συνέβαλε στην στασιμότητα του οργανισμού και στην αδυναμία του να προσαρμοστεί στις αλλαγές αυτές αλλά και τις πιέσεις από τον εξωτερικό περιβάλλον (Bowen, Rose, & Ware, 2006, Daft & Weick, 1984, Finger & Brand, 1999). Η απόκτηση γνώσεων μέσω της οργανωσιακής μάθησης συμβάλουν σε ευκαιρίες συνεχούς βελτίωσης που με την σειρά τους οδηγούν σε αύξηση της οργανωτικής απόδοσης ενός οργανισμού (Senge, 2003). Η σημαντικότητα της οργανωσιακής μάθησης έγκειται στο γεγονός ότι εκείνοι οι οργανισμοί που έχουν υψηλό επίπεδο οργανωσιακής μάθησης είναι περισσότερο ικανές να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να προβούν στην υιοθέτηση καινοτομιών. Σύμφωνα λοιπόν με τους Ramírez, Morales και Rojas (2011), η αδυναμία του οργανισμού να παραμείνει σημαντικά ανταγωνιστικός, έχει ως αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε "πτώση". Μία από τις στρατηγικές αξίες ενός οργανισμού συνιστάται στο να μετατραπεί σε "οργανισμό μάθησης", ώστε να πετύχουν την δημιουργία των κατάλληλων προσεγγίσεων στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης.

Οργανισμός Μάθησης

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες να επιτευχθεί ένας κοινός ορισμός για τον οργανισμό μάθησης, σύμφωνα με τον Philips (2003). Οι ερευνητές δεν έχουν καταφέρει παρά τις πολλές προσπάθειες να αποδώσουν ένα ιδεώδη ορισμό οργανισμού μάθησης. Οι Pedler, Burgoyne και Boydell (1991) πιστεύουν ότι οργανισμός μάθησης είναι αυτός ο οποίος βοηθάει τη μάθηση όλων των μελών της. Σύμφωνα με την θεώρηση αυτή, ο κάθε οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο ατόμων, δηλαδή ένα σύστημα κατευθυνόμενο από κοινές αξίες και αρχές των μελών του (Watkins & Marsick, 1993). Ο Garvin (1993) έρχεται να προσθέσει ότι ένας οργανισμός μάθησης διέπεται από την ικανότητα του να δημιουργεί διαδικασίες μάθησης στον εργασιακό χώρο μέσω της απόκτησης νέας γνώσης, της ερμηνείας της, την διάχυση της στα μέλη αλλά και την διατήρησή της. Επίσης, όπου κρίνεται σκόπιμο να είναι σε θέση ο οργανισμός να προβεί σε αλλαγή της συμπεριφοράς των μελών του, ώστε να αντανακλούν τις νέες γνώσεις και ιδέες. Μάλιστα, όπως αναφέρει ο Moilanen (2001) ένας οργανισμός προσανατολισμένος στην μάθηση αποτυπώνει την σημασία της μάθησης στις αξίες, το όραμα και τους στόχους του, αλλά και στις καθημερινές του λειτουργίες.

Ο Marquardt (1996) με την σειρά του προσθέτει ότι ένας οργανισμός που διαθέτει κουλτούρα μάθησης διακρίνεται για την παρότρυνση στα μέλη του για μάθηση και παράλληλα διαχέει αποτελεσματικά την γνώση μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η αύξηση της ικανότητας της μάθησης ορίζεται ως βασικό χαρακτηριστικό προκειμένου ένας οργανισμός να φτάσει σε κατάσταση συνεχούς αλλαγής ή μετασχηματισμού, όπως αναφέρεται στον Coppieters (2005). Μια σημαντική παράμετρος επιτυχίας ενός οργανισμού μάθησης είναι η απόκτηση νέων ιδεών καθώς επίσης η ανάληψη της ατομικής ευθύνης μάθησης από όλα τα μέλη ξεχωριστά (Hiatt-Michael, 2001). Δηλώνει επίσης, ότι η αξιοποίηση της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί τα προηγούμενα χρόνια είναι σημαντική για τον οργανισμό μάθησης. Η ενεργοποίηση όλων των μελών ξεχωριστά δείχνει να επαληθεύεται και από τον ερευνητή Dixon (1994), ο οποίος υποστηρίζει ότι είναι απαραίτητη με σκοπό να αυξηθεί η απόδοση μέσω της δημιουργίας διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν όλα τα μέλη του οργανισμού. Πρόκειται λοιπόν για μια συνεχή διαδικασία μάθησης με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση και την ικανότητα του οργανισμού να μεταλλάσσεται (Watkins & Marsick, 1997). Η συνεχής αυτή βελτίωση και εξέλιξη του οργανισμού δείχνει να πραγματοποιείται μέσα από την απόκτηση και την χρησιμοποίηση όλων πληροφοριών αλλά και των γνώσεων που αποκτήθηκαν από τους εργαζομένους, και στην συνέχεια μέσω του κατάλληλου

σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης των στρατηγικών επίτευξης των στόχων (Bowen, Rose, & Ware, 2006).

Διάκριση ανάμεσα στην οργανωσιακή μάθηση και οργανισμός μάθησης

Ο οργανισμός αν έχει στόχο την ανάπτυξη, θεωρείται πλέον σημαντικό να διαμορφώσει την οργανωσιακή μάθηση η οποία είναι μια διαδικασία που βασίζεται στη μάθηση των αλλαγών και στην αύξηση του βαθμού προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο περιβάλλον (Garvin, 2000, Schön & Argyris, 1996, Watkins & Marsick, 1993, 1996). Οι οργανισμοί μάθησης δημιουργήθηκαν βασισμένοι στην υπόθεση ότι θα είναι σε θέση να υποστηρίξουν τα στελέχη τους προκειμένου να ανταποκριθούν στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών και να διαμορφώσουν τις σχέσεις τους με την υπόλοιπη αγορά (Bakker, 2012). Οργανωσιακή μάθηση» και «Οργανισμός μάθησης» αποτελούν δυο παρόμοιες έννοιες για τους Palos και Stancovic (2016). Στη βιβλιογραφία υπάρχει μια σύγχυση όσον αφορά στη νοηματοδότηση των όρων αυτών, αλλά και της σημασίας τους. Ο Yeo (2005) θεωρεί ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι μια διαδικασία μάθησης, ενώ ένας οργανισμός μάθησης είναι ένας τύπος οργάνωσης. Ο Ortenblad (2002) εντοπίζει διαφορές στη βιβλιογραφία ανάμεσα στην οργανωσιακή μάθηση και τον οργανισμό μάθησης. Η πρώτη διάκριση είναι ότι ένας οργανισμός μάθησης είναι ένας τύπος οργάνωσης, ενώ η οργανωσιακή μάθηση αφορά δραστηριότητες ή διαδικασίες σε οργανισμούς. Η δεύτερη διάκριση είναι ότι ένας οργανισμός μάθησης πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες ενώ η οργανωσιακή μάθηση όχι.

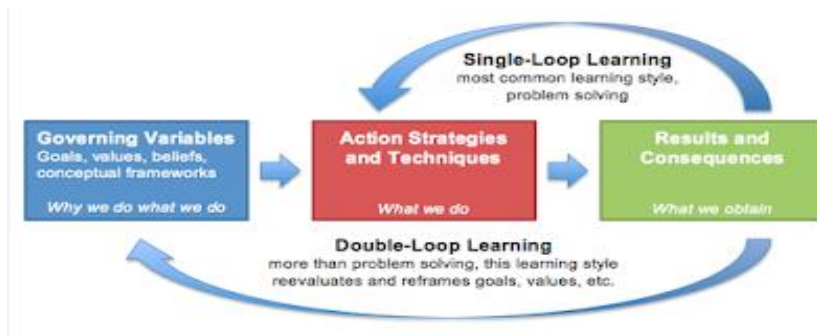
Στην συνέχεια οι Garvin, Edmondson και Gino (2008) υποστήριξαν ότι ο ιδανικός οργανισμός μάθησης ουσιαστικά δεν υπάρχει ακόμα. Οι υποστηρικτές της οργανωσιακής μάθησης είναι συνήθως θεωρητικοί ερευνητές, οι οποίοι προτιμούν να έχουν μια θεωρητική στάση και να κρατούν την οργανωσιακή μάθηση σε ένα θεωρητικό επίπεδο. Όσον αφορά τους οργανισμούς μάθησης, οι υποστηρικτές τους είναι πιο πρακτικοί και προσπαθούν να εφαρμόζουν ό,τι θεωρούν πως θα βρει εφαρμογή στην πράξη στους οργανισμούς. Οι υποστηρικτές των οργανισμών μάθησης τείνουν να ασχολούνται περισσότερο με τις απαντήσεις και όχι τόσο με τις ερωτήσεις και συνηγορούν στο πως οι οργανισμοί μπορούν να μάθουν (Collinson & Cooks, 2007). Η οργανωσιακή μάθηση, έχοντας ένα χαρακτήρα πιο περιγραφικό καλύπτει έννοιες όπως την ερμηνεία του οργανισμού, τον τρόπο μάθησης που υιοθετεί, τις προτιμήσεις σε επίπεδο τεχνικών οργανωσιακής μάθησης, αλλά και το επίπεδο ικανότητας τους να εφαρμόσουν την οργανωσιακή

μάθηση (Collinson & Cooks, 2007). Σύμφωνα με τους Schön και Argyris (1996) το άτομο στην διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης θεωρείται σημαντικό, διότι οι γνώσεις του είναι αυτές που επηρεάζουν την απόκτηση γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο. Η οργανωσιακή γνώση βασίζεται στην ατομική μάθηση και την μεταφορά της γνώσης που αποκτήθηκε από το άτομο στον οργανισμό, ενώ ο οργανισμός με τη σειρά του ανατροφοδοτεί το άτομο επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνει.

Τύποι οργανωσιακής μάθησης

Ανάμεσα στις επικρατέστερες μορφές οργανωσιακής μάθησης αναφέρονται η μάθηση μονού βρόγχου και διπλού βρόγχου. Η μάθηση μονού βρόγχου σχετίζεται με τον εντοπισμό και τη διόρθωση σφαλμάτων στο σύστημα με σκοπό να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι (Schön & Argyris 1996). Σύμφωνα με τους Fiol and Lyles (1985), μέσα από την επανάληψη και την ρουτίνα επιτυγχάνεται η μάθηση με ένα βρόγχο. Μάθηση ενός βρόγχου ονομάζεται εκείνη η οποία λύνει τα προβλήματα και επιτρέπει στον οργανισμό να συνεχίζει τις πολιτικές του (Argyris, 1977). Με άλλα λόγια, η μάθηση ενός βρόγχου παρουσιάζεται όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να διορθώσουν τα λάθη, στα οποία έχουν υποπέσει στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους, αλλάζοντας απλώς τις ενέργειες στους, καθώς ο οργανισμός ο ίδιος δεν είναι σε θέση να αλλάξει εξ ολοκλήρου. Η μάθηση με ένα μόνο βρόγχο επικεντρώνεται κυρίως σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή άμεσο αποτέλεσμα, με βάση τη γνώση των απλών προβλημάτων που είχαν αποκτηθεί στο παρελθόν.

Στην άλλη περίπτωση η μάθηση διπλού βρόγχου εστιάζει στο γνωστικό αντικείμενο. Οι καταστάσεις κρίσης συχνά οδηγούν σε (ευκαιρίες) μάθηση με διπλό βρόγχο. Η μάθηση με διπλό βρόγχο αναφέρεται στην αλλαγή που προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός, στην αποστολή του ή στις διαδικασίες του. Οι Schön & Argyris (1996) προσδιόρισαν την εκπαίδευση διπλού βρόγχου ως μια διαδικασία κατά την οποία τα λάθη εντοπίζονται και διορθώνονται έχοντας ως αποτέλεσμα να γίνονται αντικείμενο συζήτησης και αλλαγής ορισμένες φορές οι αξίες, οι στόχοι και οι κανόνες. Η μάθηση με διπλό βρόγχο μπορεί να σχετίζεται με την καινοτομία στο εσωτερικό του οργανισμού.



Γράφημα 1. Διαδικασία οργανωσιακής μάθησης σε έναν οργανισμό

Ένας άλλος σημαντικός τύπος μάθησης είναι η deuteron learning ή αλλιώς triple loop. Η deuteron learning μάθηση είναι η ικανότητα του να μαθαίνει κανείς την διαδικασία με την οποία μαθαίνει (learning how to learn). Σύμφωνα με έρευνα των Tosey, Visser και Saunders (2012) πρόκειται για μια διαδικασία μάθησης σε μεγαλύτερο βάθος και σε υψηλότερο επίπεδο με μεγαλύτερη επίδραση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν ότι υπερέρχει σε τρία επίπεδα. Το σημείο υπεροχής του έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχει μια μεταστροφή των λειτουργιών του οργανισμού σε στρατηγική, προσφέρει μια ευελιξία στον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν οι οργανισμοί αντανakλώντας της προηγούμενη μάθηση και συμβάλει στην αλλαγή σε επίπεδο αποκτηθείσας γνώσης και του τρόπου μάθησης. Μέσα λοιπόν από την επιδίωξη μιας κουλτούρας οργανωσιακής μάθησης οι οργανισμοί προσπαθούν να διαμορφώνουν τις αξίες τους, να λαμβάνουν δράσεις και να οδηγούνται σε χαμηλότερα επίπεδα λαθών. Μέσω της μάθησης αυτής δηλαδή είναι πιθανό η διαδικασία της μάθησης να οδηγήσει σε αντικειμενική γνώση (Sullivan & Beach, 2012).

Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών

Η έννοια της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών εισήχθη για πρώτη φορά από τους Sasser και Arbeit (1976), οι οποίοι θεωρούσαν ότι οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικοί πελάτες. Υποστηρίζουν λοιπόν, ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους εξωτερικούς πελάτες απαιτεί την παροχή υπηρεσιών ικανοποίησης και ποιότητας στους εσωτερικούς πελάτες. Ο Farnet et al. (2001) υποστηρίζει ότι η έννοια της εσωτερικής υπηρεσίας είναι από τις σημαντικότερες αρχές της προσέγγισης διαχείρισης της υπηρεσίας. Με λίγα λόγια, η εσωτερική υπηρεσία αφορά είτε σε

επίπεδο οργανωτικής μονάδας ή του συνόλου ατόμων ενός τμήματος, είτε σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού (Miguel et al. 2006).

Η Xie (2005) υποστηρίζει ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών είναι η αντίληψη του εργαζόμενου για τις υπηρεσίες που του παρέχονται από εσωτερικούς παρόχους. Επιπλέον, η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών ορίζει τι αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από ή προσφέρουν στους συναδέλφους τους. Οι Azzolini και Shillaber (1998) ορίζουν την εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών ως την ανταπόκριση στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των ατόμων μέσα στο χώρο εργασίας, ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Για τον Strauss (1995), η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από τη στάση που κρατούν οι άνθρωποι για τον συνάδελφο τους και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται εντός του οργανισμού.

Η Meng-Xia (2003) υποστηρίζει ότι οι εσωτερικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και την αυξημένη οργανωτική απόδοση. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να θεωρείται ταυτόχρονα και πελάτης, επομένως η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των υπηρεσιών τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες (Boshoff & Mels (1995).

Διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς

Η διαχείριση γνώσης έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα διαρκές και ολοκληρωμένο φαινόμενο στους οργανισμούς. Αρχικά η έννοια της διαχείρισης γνώσης εμφανίστηκε στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία το 1975 (Serenko and Bontis, 2004). Σύμφωνα με τους Davenport και Prusak (1998) περιλαμβάνει ευρύ φάσμα εργαλείων, τεχνολογιών και διοικητικών πρακτικών που αποσκοπούν στην παραγωγή βασικών οφελών, αξιοποιώντας καλύτερα το πνευματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού. Πολλοί ερευνητές (Hansen, 1999, Nonaka & Takeuchi, 1995), έχουν προτείνει στρατηγικές διαχείρισης γνώσης που εστιάζονται στην παροχή γνώσεων εντός των οργανισμών συμπεριλαμβανομένης της μοντελοποίησης των διαδικασιών επιλογής για εξωτερικές και εσωτερικές πηγές γνώσης. Οι κοινές χρήσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών για την διαχείριση γνώσης περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή συναντήσεων πρόσωπο με πρόσωπο για ανταλλαγή γνώσεων, την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων, τη δημιουργία παρουσίας στο διαδίκτυο και τη σύνδεση νέων τοποθεσιών και επιχειρήσεων με το δίκτυο. Συνεπώς, η γνώση τόσο των

τεχνολογιών των πληροφοριών όσο και των συναφών πρακτικών διαχείρισης γνώσης βελτιώνουν τα αποτελέσματα της μάθησης και της απόδοσης, κάτι το οποίο μπορεί να ωφελήσει τόσο τους επαγγελματίες όσο και τους ερευνητές. Οι ερευνητές πρέπει να αξιολογούν τη ζήτηση για γνώση που είναι εγγενής στα καθήκοντα που εκτελούν οι εργαζόμενοι σε καθημερινή βάση. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού η ανάγκη για γνώσεις υποδεικνύει σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται εσωτερικά οι διαθέσιμες γνώσεις (Gray & Meister, 2004).

Ο προσδιορισμός και η ανάλυση των μεταβλητών που σχετίζονται με την εργασία και συνδέονται στενά με το επίπεδο της ζήτησης των εργαζομένων για πόρους γνώσης εντός των οργανισμών δεν έχουν διερευνηθεί λεπτομερώς. Για αυτό το λόγο, η βιβλιογραφία είναι λιγότερο εκτενής όσον αφορά τους παράγοντες που δημιουργούν ζήτηση για γνώσεις εντός των οργανισμών. Η γνώση είναι μια διαδικασία εφαρμογής της εμπειρογνωμοσύνης και η διαχείριση γνώσης ανήκει στη ροή της γνώσης και στη διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής και εφαρμογής της γνώσης (Alavi & Leidner, 2001). Οι ερευνητές Gray και Meister (2004) σημειώνουν ότι το επίκεντρο ενδιαφέροντος στη μελέτη της διαχείρισης της γνώσης είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο αναζητά και αποκτά πρόσβαση στην εμπειρία, τις γνώσεις και την επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη άλλων υπαλλήλων. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα διεργασιών διαχείρισης γνώσης για την ταξινόμηση διαφορετικών συνόλων στοιχείων. Οι Fong και Choi (2009) μιλούν για απόκτηση, δημιουργία, αποθήκευση, διανομή, εφαρμογή και συντήρηση, ενώ οι Rusly et al. (2015) για δημιουργία, αποθήκευση, ανταλλαγή και εφαρμογή της γνώσης. Τα κύρια θέματα γύρω από τη διαχείριση γνώσης μετατοπίστηκαν σταδιακά από τα εργαλεία, τις σχετικές διαστάσεις της γνώσης, στις γνώσεις που είναι ενσωματωμένες σε διαδικασίες και ανθρώπους. (Ferguson, 2016, σ. 16).

Στις αθλητικές οργανώσεις, η διαχείριση γνώσης μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με πέντε διαδικασίες γνώσης: απόκτηση, δημιουργία, αποθήκευση, κοινή χρήση και εφαρμογή (Delshab et al., 2020). Η απόκτηση γνώσεων αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί αποκτούν γνώσεις από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές (Gamble & Blackwell, 2001). Η δημιουργία γνώσεων αφορά την ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσει τις νέες γνώσεις σχετικά με διάφορες πτυχές των οργανωτικών δραστηριοτήτων (Andreeva & Kianto, 2011). Η αποθήκευση γνώσεων είναι η διαδικασία δόμησης, οργάνωσης, ανάκτησης και συλλογής γνώσεων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να καταγράφουν γνώσεις σε διάφορες μορφές, όπως γραπτή τεκμηρίωση και ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων πληροφοριών (Alavi & Leidner, 2001).

Η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα ανταλλάσσουν τις έμμεσες και σαφείς γνώσεις τους για τη δημιουργία νέων γνώσεων (Van Den Hooff & De Ridder, 2004). Η εφαρμογή της γνώσης αναφέρεται στην αξιοποίηση των σχετικών γνώσεων με κύρια επιδίωξη την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών του οργανισμού (Martelo-Landroguez & Cegarra-Navarro, 2014).

Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι περιττή αν δεν μπορεί να μεταφερθεί στο εργασιακό περιβάλλον και να βελτιώσει τη συνολική οργανωτική ανάπτυξη και απόδοση των εργαζομένων. Χιλιάδες εταιρείες σε όλο τον κόσμο, δαπανούν πολλά χρήματα ετησίως για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Ωστόσο, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτώνται από τα άτομα να μην εφαρμόζονται τις περισσότερες φορές στην εργασία. Πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι αν ο οργανισμός έχει την ικανότητα να μαθαίνει, εξασφαλίζει ένα πιο βιώσιμο μέλλον σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας (Yang, Watkins & Marsick 2004) αλλά και επιβίωσης μέσα σε ένα ασταθές περιβάλλον (Marquardt, 2002). Παράλληλα, η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας έχει εισαχθεί εδώ και δεκαετίες και έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να πετύχουν μέσω της ικανοποίησης των πελατών τους ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επίκεντρο της ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση των πελατών. Σήμερα, όλο και περισσότεροι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών έχουν συνειδητοποιήσει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται στενά με την ικανοποίηση των πελατών. Επομένως, είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι ως εσωτερικοί πελάτες. Με τον τρόπο αυτό, η ολική ποιότητα μπορεί να εφαρμοστεί και στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση της ποιότητας με γνώμονα τον εσωτερικό πελάτη είναι ένα μέσο που αποσκοπεί στην εσωτερική ικανοποίηση του πελάτη μέσω του σχεδιασμού, της ανάπτυξης και της παροχής ποιοτικών εσωτερικών υπηρεσιών σε εσωτερικούς πελάτες. Πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών των εξωτερικών πελατών, αλλά μόνο λίγες μελέτες έχουν εξετάσει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την εσωτερική συμπεριφορά των εργαζομένων. Είναι λοιπόν σημαντικό να μελετηθεί περισσότερο η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών καθώς επηρεάζει σε μέγιστο βαθμό την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών και την οικονομική απόδοση του οργανισμού (Li, 2011).

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (1998), η διοίκηση ολικής ποιότητας και η οργανωσιακή μάθηση μπορούν να συνεργαστούν και να συμβάλλουν για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού και τη βελτίωση των επιδόσεων. Είναι πιο σημαντικό να χρησιμοποιούνται και οι δύο ταυτόχρονα με βάση τις ομοιότητές και τις διαφορές τους. Ωστόσο, πρέπει να αναπτυχθούν με διαφορετικούς τρόπους στα ανώτερα, μεσαία και χαμηλότερα επίπεδα στον οργανισμό. Και οι δύο προσεγγίσεις πρέπει να εφαρμόζονται εντατικά σε ανώτατο επίπεδο διαχείρισης, το οποίο ασχολείται με στρατηγικά θέματα και στη συνέχεια, θα πρέπει να μεταπηδήσουν στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Με την κατάλληλη εκπαίδευση, οι αρχές και τα εργαλεία της διοίκησης ολικής ποιότητας μπορούν να αφομοιωθούν ευκολότερα από τους μεσαίους διευθυντές και τους εργαζόμενους για να επιφέρουν βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις. Επιπλέον, χάρη σε εύκολες ποιοτικές βελτιώσεις και μειώσεις του κόστους, συχνά προσφέρουν σημαντικά οφέλη στο τελικό στάδιο, ως αποτέλεσμα της βελτίωσης των επικοινωνιών και της ομαδικής εργασίας. Η διαδικασία μετασχηματισμού δυναμώνει καθώς η οργάνωση αναπτύσσει και ανταμείβει τους ανθρώπινους πόρους της για να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές της τόσο ως άτομα στην προσωπική τους ζωή όσο και ως εργαζόμενοι. Με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τη συλλογική ευφυΐα του οργανισμού για να αναπτυχθεί μέσω δημιουργικών καινοτομιών. Επίσης είναι σημαντικό να εκμεταλλευτεί τις νέες ανταγωνιστικές ικανότητες και τα πλεονεκτήματα τόσο στους υπάρχοντες όσο και στους μελλοντικούς ανταγωνιστικούς τομείς. Αντιμέτωποι με την πρόκληση της μακροπρόθεσμης αλλαγής οι οργανισμοί, πρέπει να θεωρούν τη σύνδεση της διοίκησης ολικής ποιότητας και της οργανωσιακής μάθησης ως ένα ισχυρό μέσο για την αντιμετώπιση των περισσότερων από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Τέλος, η ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης, ανταλλαγής και δημιουργίας γνώσεων για τη διευκόλυνση της ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής μάθησης είναι σημαντική για όλους τους οργανισμούς (Dodgson, 1993). Στην πραγματικότητα, ο Stata (1996) υποστηρίζει ότι το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν οι οργανισμοί είναι ο ρυθμός με τον οποίο τα άτομα και οι οργανισμοί μαθαίνουν. Η διαχείριση γνώσης, σημαίνει εύρεση, οργάνωση και αποθήκευση πληροφοριών και διάθεσή τους σε τρίτους. Στόχος της είναι η πρόσβαση σε πληροφορίες για όλους όσους τις χρειάζονται. Η καλή διαχείριση της γνώσης παρουσιάζει τις πληροφορίες κατά τρόπο ώστε οι χρήστες να μπορούν εύκολα να βελτιώσουν την κατανόηση ενός τομέα που τους ενδιαφέρει και σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των καθηκόντων τους. Για

παράδειγμα, ο Γιγάντιος Αετός, μια αμερικανική αλυσίδα σουπερμάρκετ, εφάρμοσε μια διαδικτυακή ανταλλαγή γνώσεων για να επιτρέψει στους υπαλλήλους των καταστημάτων να δημοσιεύουν επιτυχημένες ιστορίες εμπορίας και διαχείρισης.

Σκοπός της έρευνας

Το βασικό ερέθισμα εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας ήταν η διερεύνηση του βαθμού της οργανωσιακής μάθησης. Επίσης, να εξετάσει τις μεθόδους και τεχνικές οργανωσιακής μάθησης που χρησιμοποιούνται πιο συχνά σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο αλλά και τις ιδιαίτερες ανάγκες των αθλητικών οργανισμών για παρεχόμενη εκπαίδευση/επιμόρφωση. Τέλος, να εξετάσει σε πιο βαθμό αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και των εσωτερικών υπηρεσιών του οργανισμού.

Ερευνητικές Ερωτήσεις

Υ1: Ποιος είναι ο βαθμός υιοθέτησης της οργανωσιακής μάθησης σε ατομικό, ομαδικό/τμήματος και ολόκληρου οργανισμού;

Υ2: Εάν τυχόν υπάρχει σημαντική επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην οργανωσιακή μάθηση;

Υ3: Ποιες είναι οι παρεχόμενες ευκαιρίες μάθησης και πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι σε αθλητικούς οργανισμούς το επίπεδο ποιότητας τους;

Υ4: Εάν τυχόν υπάρχει σημαντική επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης

Υ5: Ποιος είναι ο βαθμός της αντιλαμβανόμενης ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών σε επίπεδο ατομικό, ομαδικό και ολόκληρου οργανισμού;

Υ6: Εάν τυχόν υπάρχει σημαντική επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών;

Υ7: Εάν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή μάθηση, την ποιότητα εκπαίδευσης και την εσωτερική ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών στους αθλητικούς οργανισμούς;

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Τα επίπεδα οργανωσιακής μάθησης

Σε κάθε οργανισμό, υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα οργανωσιακής μάθησης, το ατομικό, ομαδικό και το οργανωσιακό. *Το ατομικό επίπεδο:* Νοείται η ατομική μάθηση εμπειρικλίνει οποιοσδήποτε μεταβολές που συμβαίνουν σε επίπεδο δεξιοτήτων, γνώσεων, συμπεριφορών αλλά και αξιών που εισέρχονται ύστερα από είτε μελέτη, είτε πειραματισμό είτε και εκπαίδευση που λαμβάνει το άτομο. Οι περισσότεροι ερευνητές αναγνωρίζουν την οργανωσιακή μάθηση ως μέσο για να πετύχουν την μάθηση σε προσωπικό επίπεδο. Από την άλλη όμως, πολλοί υποστήριξαν ότι το κατάλληλο αν όχι το μοναδικό επίπεδο ανάλυσης είναι το άτομο (March & Olsen, 1975; Simmon, 1991). Η σημαντικότητα της ατομικής μάθησης είναι αδιαμφισβήτητη αλλά επίσης αναγνωρίζουν την οργανωσιακή μάθηση ως είναι επίπεδο ανώτερο.

Η μάθηση σε ατομικό επίπεδο συνεπάγεται την απόκτηση νέων ιδεών και πληροφοριών προερχόμενες από το άμεσο περιβάλλον του ατόμου, αλλά επίσης και την προσαρμογή της συμπεριφοράς του, η οποία σχετίζεται με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα. Συνήθως είναι άρρητη γνώση (εμπειρία) εστιασμένη στον τρόπο εκτέλεσης μιας επιχειρησιακής λειτουργίας, αλλά μπορεί και είναι και ρητή εφόσον έχει συμπεριληφθεί αυτή η ατομική εμπειρία σε ένα σχετικό με την λειτουργία αυτή εγχειρίδιο. Ο Senge (1990) και ο Garvin (1993) υιοθετούν μια κυρίως ατομική άποψη για την οργανωσιακή μάθηση, καθώς πλησιάζουν περισσότερο την άποψη που είχαν ο March και ο Olsen (1975). Ο Garvin (1993) αναγνωρίζει την συμβολή της οργανωσιακής μάθησης στην επίλυση των προβλημάτων, στον πειραματισμό διαφόρων ιδεών αλλά και τη μάθηση από άλλους μέσα από την αλληλεπίδραση των μελών ενός οργανισμού. Αντίστοιχα, ο Senge (1990) συζητά το ρόλο των ηγετών, την πρόκληση των διανοητικών μοντέλων και την εφαρμογή της σκέψης συστημάτων.

Το επίπεδο ομάδας: Πολλοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει ότι η μάθηση υπάρχει σε ατομικό επίπεδο, αλλά επίσης θεωρούν ότι υπάρχει και ομαδική μάθηση (Daft & Weick, 1984, Huber, 1991). Πολλοί διαφωνούν ως προς την έμφαση που δίνεται στο άτομο έναντι της ομάδας. Αρκετοί ερευνητές (Daft & Huber, 1987, Duncan & Weiss, 1979, Simmon, 1991) αναγνωρίζουν την ομαδική μάθηση ως επέκταση της ατομικής μάθησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι παραβλέπουν την σημαντικότητα της. Εξίσου, τονίζουν ότι η οργανωσιακή μάθηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το άτομο, και παράλληλα αναγνωρίζουν το διαμοιρασμό της, την αξιολόγηση

αλλά και την ενσωμάτωση της ατομικής μάθησης στον οργανισμό. Οι Reagan, Argote και Brooks (2005) μελέτησαν την ομαδική μάθηση εξετάζοντας χειρουργεία αποκατάστασης συνδέσμων σε πανεπιστημιακά νοσοκομεία. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι "η αυξημένη εμπειρία ομαδικής δουλειάς προάγει τον καλύτερο συντονισμό και την ομαδικότητα. Άλλοι ερευνητές (Daft & Weick, 1984; Senge 1990), εξισώνουν επίσης την οργανωσιακή μάθηση με μια εξειδικευμένη μορφή μάθησης που επικεντρώνεται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, αναφέροντας εξίσου την ύπαρξη κοινού οράματος στις ομάδες αυτές μάθησης.

Οργανωτικό επίπεδο: Αρκετοί επιστήμονες έχουν υποστηρίξει ότι η οργανωσιακή μάθηση δεν είναι απλά η μάθηση που προέρχεται από άτομα και ομάδες, αλλά υπάρχει και η συνεισφορά της ίδιας της οργάνωσης. Επομένως, τεκμηριώνεται ότι η μάθηση σε οργανωτικό επίπεδο επηρεάζεται από τον ίδιο τον οργανισμό (Fiol & Lyles, 1985). Σύμφωνα με τον Frost (2010) η μάθηση βρίσκεται αποθηκευμένη στα συστήματα, τις δομές, τις διαδικασίες του αλλά και την κουλτούρα ενός οργανισμού. Ο Hedberg (1981) υποστηρίζει ότι η μνήμη του οργανισμού διατηρεί συγκεκριμένες συμπεριφορές, πρότυπα και αξίες και αντέχουν ακόμα και αν όλα τα πράγματα μέσα στον οργανισμό αλλάζουν. Τα συστήματα, οι δομές και οι διαδικασίες του οργανισμού είναι η πηγές για τη μάθηση. Όπως αναφέρεται στους Argyris και Schön οι θεωρίες που αναγνωρίζουν την μάθηση σε επίπεδο οργάνωσης ισχυρίζονται ότι χωρίς την κωδικοποίηση και τη θεσμοποίηση των διδαχθέντων στις διαδικασίες του οργανισμού, ο οργανισμός στο σύνολο του δεν μαθαίνει παρά μόνο τα άτομα θα έχουν μάθει. Όταν το άτομο ή οι διάφορες ομάδες- τμήματα του οργανισμού μεταφέρουν αυτά που έχουν μάθει στον οργανισμό, τότε επιτυγχάνεται η γνώση σε επίπεδο οργανισμού, ρητή και άρρητη, η οποία είναι διαφορετική από τη μάθηση σε ατομικό επίπεδο (Hatch, 2010). Ο Shrivastava (1983) αντίστοιχα, ορίζει "τη μετατροπή των ατομικών γνώσεων και των ιδεών σε μια βάση γνώσεων συστηματικής οργάνωσης που ενημερώνει τη λήψη αποφάσεων".

Το μοντέλο οργανωσιακής μάθησης των Watkins και Marsick (DLOQ)

Πρόκειται για το πιο γνωστό μοντέλο και ταυτόχρονα το πιο πλήρες για την οργανωσιακή μάθηση, καθώς περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες της αλλά και αναγνωρίζει την σχέση της με το περιβάλλον. Το μοντέλο DLOQ περιλαμβάνει επτά διαστάσεις κουλτούρας ενός υποστηρικτικού μαθησιακού οργανισμού. Σύμφωνα με τους Watkins και Marsick (1993, 1996), υπάρχουν τρία επίπεδα οργανωτικής μάθησης. Το πρώτο είναι το ατομικό επίπεδο, το οποίο αποτελείται από δύο

διαστάσεις: συνεχής μάθηση και διάλογος και έρευνα. Το δεύτερο είναι το επίπεδο ομάδας, το οποίο αντανακλάται στην ομαδική μάθηση και συνεργασία. Το τρίτο είναι το οργανωτικό επίπεδο, το οποίο έχει τέσσερις διαστάσεις οργανωτικής μάθησης: ενσωματωμένα συστήματα, συνδέσεις συστημάτων, ενδυνάμωση και παροχή ηγετικής θέσης για μάθηση. Σημαντικοί παράμετροι του μοντέλου είναι οι εξής. Η δημιουργία ευκαιριών συνεχιζόμενης μάθησης, αναφερόμενη στους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να αλλάξουν, να προσαρμοστούν, να εξελιχθούν και να πάρουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την εργασία. Η προώθηση της έρευνας και του διαλόγου, τα οποία δεν μπορούν να διεξαχθούν εάν δεν υπάρχει κλίμα που να υποστηρίζει την αναπτυξιακή προσέγγιση της μάθησης. Η ενθάρρυνση της συνεργασίας και της ομαδικής μάθησης, αφού η ομαδική μάθηση βελτιώνει την ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει, καθώς τα άτομα ανακαλύπτουν νέους τρόπους να συνεργάζονται. Η συνεργασία εκτιμάται από την οργανωσιακή κουλτούρα και ανταμείβεται (Watkins & Marsick, 1993).

Επίσης η δημιουργία συστημάτων για τη σύλληψη και τη διάδοση της μάθησης. Η διάσταση αυτή επικεντρώνεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί την μάθηση ώστε αυτή να παραμείνει κατά τη διάρκεια των συνεχόμενων αλλαγών. Επίσης, η ενδυνάμωση των ανθρώπων προς ένα συλλογικό όραμα, όπου ο οργανισμός μάθησης ξεκινά με ένα όραμα και η μάθηση κατευθύνεται προς αυτό το όραμα. Όλοι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν κάποιες αρμοδιότητες και έχουν ευθύνες προς τον οργανισμό. Εξίσου σημαντική είναι η σύνδεση του Οργανισμού με την Κοινότητα και το Περιβάλλον του, όπου ο οργανισμός αναζητάει πληροφορίες στο εξωτερικό περιβάλλον για να τις χρησιμοποιήσει στις πρακτικές του. Η τελευταία διάσταση είναι αυτή της παροχής στρατηγικής ηγεσίας για τη μάθηση, αφού κρίνεται δύσκολο να δημιουργηθεί ένας οργανισμός μάθησης, χωρίς υποστήριξη και κατάλληλη ηγεσία στον οργανισμό. Καθώς η ηγεσία χρησιμοποιεί την μάθηση για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, η καινοτομία και η υποστήριξη της μάθησης, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για τον σκοπό αυτόν (Watkins & Marsick, 1993).

Οι 5 διαστάσεις του Senge

Ο Senge στο βιβλίο του *The Fifth Discipline* (1990) έχει υιοθετήσει μια ευρύτερη και διαφορετική προσέγγιση στην οποία συνδυάζει τις προοπτικές και παρουσιάζει πέντε βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης, μέσα στα οποία περιλαμβάνονται προσωπική γνώση, πνευματικά μοντέλα, κοινό όραμα, ομαδική μάθηση και τέλος σκέψη. Τα πέντε αυτά

χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης διαμορφωθήκαν για να βοηθήσουν τους ανθρώπους να συμμετέχουν ενεργά με σκοπό να κατανοήσουν την πραγματικότητα και παράλληλα να προσπαθήσουν να διαμορφώσουν το μέλλον.

Τα συστήματα σκέψης (Systems thinking) χαρακτηρίζονται ως το σημαντικότερο κομμάτι προσέγγισης του Senge, είναι η πειθαρχία που διακρίνει τη διασύνδεση μεταξύ των τμημάτων ενός συνόλου. Οι οργανώσεις ως σύνθετα συστήματα αποτελούνται από πολλά αλληλοσυνδεδεμένα συστατικά στοιχεία. Προσπαθεί να κάνει κατανοητό πως τα βασικά στοιχεία αλληλοεπιδρούν δυναμικά μεταξύ τους για να δώσουν ζωή στο σύστημα που αποτελούν. Οι υπεύθυνοι του οργανισμού πρέπει να μάθουν να σκέφτονται στο επίπεδο των συστημάτων δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της δυναμικής του συστήματος αντί των βραχυπρόθεσμων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν σε κάθε τμήμα του συστήματος.

Η προσωπική μόρφωση, (Personal mastery). Κάθε άνθρωπος για να μάθει να ενεργεί με σκοπό την συνεχή βελτίωση του, παρακινείται από ένα ξεκάθαρο προσωπικό όραμα για το πως πρέπει να αναγνωρίζει αντικειμενικά την πραγματικότητα. Με την προσωπική του μόρφωση, ο άνθρωπος μαθαίνει να πειθαρχεί, να εμβαθύνει συνεχώς το προσωπικό του όραμα, εστιάζοντας στις ενέργειες του και υπομονετικά να φτάσει στον τελικό του στόχο ώστε να αναγνωρίσει την πραγματικότητα. Τα άτομα πρέπει να μάθουν να ζουν μέσα από μια δημιουργική αλλά αντιδραστική προοπτική και για αυτό τον λόγο η οργανωσιακή μάθηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την ατομική μάθηση και δεν εξασφαλίζεται από όλες τις απόψεις από αυτήν.

Τα νοητικά μοντέλα (Mental models). Ο Senge υποστηρίζει ότι, τα νοητικά μοντέλα είναι βαθιά ριζωμένες υποθέσεις, γενικεύσεις ή και παραστάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τους γύρω μας και ενεργούμε. Κάθε άνθρωπος με τα νοητικά μοντέλα και με τη βοήθεια των προσωπικών του απόψεων, εικόνων έχει την ικανότητα κάνοντας τη σύγκριση με νέες ιδέες να κατανοεί την λειτουργία του κόσμου. Οι προσωπικές απόψεις, εικόνες κάθε ανθρώπου πολλές φορές δεν μετατρέπονται σε πραγματικότητα σε αντίθεση με τις νέες ιδέες. Τελικά, είναι σημαντική ενέργεια ενός οργανισμού να βοηθάει τους ανθρώπους του, να είναι πιο εξωστρεφείς μεταξύ τους με σκοπό να τους κατευθύνει σωστά, ώστε να αποτρέψει τα νοητικά μοντέλα να περιορίσουν την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόζει νέες ιδέες στην πράξη.

Το κοινό όραμα, (Shared Vision). Μια ομάδα με κοινό όραμα, έχει την ικανότητα να διατηρεί και να διαμορφώνει την εικόνα του μέλλοντος, που επιθυμεί και επιδιώκει κάποια στιγμή να δημιουργήσει. Ο Senge υποστηρίζει, ότι ένα κοινό όραμα είναι ένα όραμα, το οποίο προκύπτει

από την αντανάκλαση προσωπικών οραμάτων πολλών ανθρώπων, οι οποίοι είναι πραγματικά αφοσιωμένοι. Στους οργανισμούς μάθησης σημαντική αξία έχει το κοινό όραμα, επειδή εστιάζει στην μάθηση. Δηλαδή, οι άνθρωποι με γνήσιο κοινό όραμα θέλουν και προσπαθούν να μορφωθούν και να ξεχωρίσουν με δική τους θέληση και όχι γιατί τους το επέβαλλε κάποιος.

Η ομαδική μάθηση, (Team learning). Η ομαδική μάθηση σχετίζεται με τον διάλογο και την σκέψη. Τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν τι πραγματικά είναι η ομάδα, αφήνοντας στην άκρη πολλές φορές τις προσωπικές υποθέσεις τους. Οι άνθρωποι πρέπει να μπορούν να μαθαίνουν μαζί, ώστε να μπορούν και να δρουν μαζί. Σε έναν οργανισμό μάθησης είναι αρκετά σημαντικά η επίτευξη προσωπικών δεξιοτήτων και η ύπαρξη κοινού οράματος. Με άλλα λόγια, είναι μια διαδικασία κατά την οποία αναπτύσσονται προσωπικές ικανότητες έτσι ώστε να δημιουργήσει τα αποτελέσματα που επιθυμούν πραγματικά τα μέλη της.

Μελέτες διερεύνησης οργανωσιακής μάθησης στον αθλητισμό

Οι Matic και Maksimovic (2020) σε μια προσπάθεια τους να ορίσουν τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης στα Σερβικά ομαδικά αθλήματα, ανακάλυψαν ότι το υψηλότερο επίπεδο της οργανωσιακής μάθησης σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο καθορίστηκε σε ομάδες πετοσφαίρισης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι σε ομάδες πετοσφαίρισης, σε σχέση με άλλα ομαδικά αθλήματα, έχουν την πιο εξαιρετική ικανότητα να "διατηρήσουν" αυτά που έμαθαν και προώθησαν το διάλογο και να ανταλλάξουν απόψεις μεταξύ των εργαζομένων. Το δείγμα των ερωτηθέντων στην έρευνα αυτή αποτελούνταν από 118 διευθυντές διαφόρων επιπέδων αθλητικών οργανισμών από τέσσερα επιλεγμένα ομαδικά αθλήματα (ποδόσφαιρο, μπάσκετ, χάντμπολ και βόλεϊ), τα οποία θεσμικά ανήκουν στην υψηλότερη αγωνιστική βαθμίδα του Σερβικού αθλητισμού. Οι ερευνητές θεωρούν ότι η δημιουργία τέτοιων ευνοϊκών συνθηκών στις ομάδες πετοσφαίρισης σημαίνει την απομάκρυνση των εμποδίων για την εκμάθηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευση των θετικών εργασιακών χαρακτηριστικών του οργανισμού, όπως είναι για παράδειγμα η ανάληψη κινδύνων, η εύρεση διαφορετικής λύσης στο πρόβλημα, νέες πρωτοβουλίες εργαζομένων.

Άλλη μελέτη, του Megheirkouni (2017) εξέτασε την άμεση σχέση μεταξύ του τρόπου ηγεσίας και της οργανωσιακής μάθησης σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο. Βρέθηκε μια σημαντική επίδραση ορισμένων μεταβατικών και συναλλακτικών ηγετικών στυλ στην οργανωτική μάθηση. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης

βρίσκουν αντίθετες προηγούμενες έρευνες, στις οποίες δύο στοιχεία ενός ηγετικού στυλ επηρεάζουν την οργανωτική μάθηση.

Επιπλέον σύμφωνα με τους Usefi, Nazari, Zargar (2013) υπάρχει θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής μάθησης και της οργανωτικής δέσμευσης των μελών του προσωπικού των αθλητικών οργανώσεων στην επαρχία του Κουρδιστάν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν επίσης ότι μεταξύ των διαφορετικών πτυχών της οργανωτικής μάθησης, η ανταλλαγή γνώσεων έχει τη μεγαλύτερη συσχέτιση με τη συνεχή οργανωτική δέσμευση των μελών του προσωπικού.

Τέλος στην έρευνα του Pasebani et al (2012) στον Ιρανικό αθλητισμό, η οργανωσιακή μάθηση έχει σημαντική επιρροή στην ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών. Η κουλτούρα της οργανωτικής μάθησης συνδέεται στενά με άλλα θετικά αποτελέσματα εντός του οργανισμού, οικονομικά και ψυχολογικά. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις 371 διοικητικών στελεχών αθλητικών οργανισμών, η μάθηση μπορεί να επηρεάσει τον βαθμό αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων και αυτό με την σειρά του συμβάλει θετικά στο να παραμείνουν αθλητές και ανθρώπινο δυναμικό στον ίδιο οργανισμό για αρκετά χρόνια.

Κουλτούρα μάθησης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις

Σε έρευνα των Mallet et al. (2016) έγινε μια προσπάθεια να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν οι προπονητές στο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου στην Αυστραλία. Βασικό στοιχείο αυτής της έρευνας ήταν η κατανόηση ότι το πρωτάθλημα ποδοσφαίρου και κάθε ομάδα εντός της Ένωσης πρέπει να θεωρούνται ως εκπαιδευτικοί οργανισμοί και χώροι εργασίας με τις δικές τους κουλτούρες μάθησης. Στην ποιοτική έρευνα τους διεξήγαν συνεντεύξεις με προπονητές και βοηθούς προπονητών αλλά και διοικητικά στελέχη ομάδων. Στα αποτελέσματα τους αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι οι προπονητές παρουσίασαν ένα αίσθημα μοναξιάς και έλλειψη υποστήριξης για την ανάπτυξη τους στο πλαίσιο της μαθησιακής τους κουλτούρας. Αν και υπήρχαν κάποιες ευκαιρίες στο χώρο εργασίας τους, μεγάλο μέρος της μάθησης τους ήταν χωρίς βοήθεια από άλλους, τονίζοντας τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης στους αθλητικούς οργανισμούς.

Σε μια έρευνα των Baek-Kyoo Joo και Ji Hyun Shim (2010) με αρκετούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα στην Κορέα θέλησαν να εξετάσουν την επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην οργανωτική δέσμευση σε συνδυασμό με την οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης. Ανάμεσα

σε αυτούς που ερωτήθηκαν, 158 ήταν άνδρες και 136 γυναίκες, οι περισσότεροι σε διοικητικές θέσεις και λιγότεροι σε τεχνικές, μεγάλου εύρους ηλικίας και στην πλειοψηφία τους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας τους διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι επέδειξαν τη μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση όταν αντιλαμβάνονταν μια ανώτερη κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης. Όσο περισσότεροι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν ότι ένας οργανισμός παρείχε ευκαιρίες συνεχούς μάθησης, διαλόγου και έρευνας, ομαδικής μάθησης, καθιερωμένα συστήματα ενδυνάμωσης, συνδέσεις συστημάτων και στρατηγική ηγεσία, τόσο υψηλότερο ήταν το ποσοστό αφοσίωσής τους στον οργανισμό που εργάζονταν.

Αντίστοιχα οι ερευνητές Sorakraikitikul, M. και Siengthai, S. (2014) πραγματοποίησαν έρευνα σε συνολικά 146 οργανισμούς στην Ταϊλάνδη με σκοπό να διερευνηθεί ο ρόλος της κουλτούρας οργανωσιακής μάθησης ως μέσου ενεργοποίησης των συμπεριφορών ανταλλαγής γνώσεων και της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 2.900 ερωτηματολόγια από διάφορους τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη, η τραπεζική/χρηματοοικονομική υπηρεσία, οι μεταφορές, τα καταναλωτικά αγαθά και ο τουρισμός. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους υποστηρίζουν ότι μια κουλτούρα μάθησης έχει ισχυρή επίδραση στις συμπεριφορές ανταλλαγής γνώσεων και ισχυρές συσχετίσεις με την πνευματικότητα στο χώρο εργασίας. Το αποτέλεσμα αυτό υπογραμμίζει τον ουσιαστικό ρόλο ενός υποστηρικτικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος για τις συμπεριφορές ανταλλαγής γνώσεων και τη μάθηση. Η κουλτούρα μάθησης διαμορφώνει το πλαίσιο για την ανταλλαγή γνώσεων και, ταυτόχρονα, τονώνει την αντίληψη των εργαζομένων ότι η εργασία και η ζωή τους έχουν νόημα. Τα ευρήματα επισημαίνουν τον κρίσιμο ρόλο της κουλτούρας μάθησης μέσα σε ένα οργανισμό και των συμπεριφορών ανταλλαγής γνώσεων ως απαραίτητων μηχανισμών για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, συμβάλλοντας παράλληλα στην απόκτηση νέων. Οι ίδιοι ερευνητές ωστόσο επισημαίνουν ότι εφόσον η πνευματικότητα στον χώρο εργασίας αναδεικνύεται ως κύριος δείκτης επιδόσεων, υπάρχει ανάγκη για διεξαγωγή περισσότερων εμπειρικών ερευνών στην διεθνή βιβλιογραφία.

Σε μια εμπειρική μελέτη των Παντουβάκης και Μπουραντά (2013) διερευνούν σε διάφορους τομείς υπηρεσιών την σχέση μεταξύ κουλτούρας μάθησης, ικανοποίησης των εργαζομένων και των επιπτώσεών τους στην ικανοποίηση των πελατών. Η μελέτη αυτή διεξήχθη με επίκεντρο τρεις εταιρείες από διαφορετικούς τομείς υπηρεσιών (λιμένες, αυτοκίνητα και σουπερμάρκετ). Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν το μεσολαβητικό ρόλο της ικανοποίησης των

εργαζομένων στη σχέση μεταξύ της κουλτούρας μάθησης και ικανοποίησης των πελατών. Επιπρόσθετα, η μελέτη υποστήριξε εμπειρικά την υπόθεση ότι η έμμεση επίδραση της κουλτούρας μάθησης στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων θα είναι ισχυρότερη, όταν η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι σε υψηλό επίπεδο από ό,τι όταν η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι σε χαμηλότερο επίπεδο.

Οργανωσιακή απόδοση οργανισμών/επιχειρήσεων

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Σλοβενία από τους Škerlavaj M. et al. (2007) σε εταιρείες που απασχολούσαν με περισσότερους από 50 υπαλλήλους, εξετάστηκε η σύνδεση της οργανωσιακής μάθησης με την οργανωσιακή απόδοση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η απόκτηση πληροφοριών επηρεάζει θετικά την ερμηνεία των πληροφοριών, η οποία δεν είναι τίποτε άλλο παρά η ικανότητα αναγνώρισης επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι αλλαγές στη συμπεριφορά και τη γνώση σημαίνουν τη μετατροπή των λέξεων σε πράξεις και την εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών, που ολοκληρώνουν τον κύκλο της οργανωτικής μάθησης. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι μια κουλτούρα μάθησης έχει άμεσο αντίκτυπο και στα τρία στοιχεία μη χρηματοοικονομικής επίδοσης (απόδοση από την οπτική γωνία του εργαζομένου, του πελάτη και του προμηθευτή). Οι ερευνητές λοιπόν συμπεραίνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι η σημαντικότερη ομάδα ενδιαφερόμενων σε έναν οργανισμό/επιχείρηση σε κάθε αλλαγή επιχειρηματικής διαδικασίας, που επιδιώκει βελτιωμένες οργανωτικές επιδόσεις.

Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι ο σημαντικότερος τομέας κάθε χώρας, καθώς συμμετέχει στην οικοδόμηση του μελλοντικού ανθρώπινου κεφαλαίου. Η εκπαίδευση έχει αποκτήσει το καθεστώς μιας βιομηχανίας στο Πακιστάν. Η συγκεκριμένη μελέτη (Akhtar et al. , 2011) διεξήχθη με σκοπό να διερευνηθεί ο αντίκτυπος της οργανωσιακής μάθησης στην οργανωτική απόδοση των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σε δείγμα 150 εργαζομένων. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση DLOQ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire). Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν σημαντικό θετικό αντίκτυπο της οργανωσιακής μάθησης στις οργανωτικές επιδόσεις. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα και ο διάλογος και η σύνδεση των συστημάτων ήταν οι δύο διαστάσεις που διαπιστώθηκε ότι ήταν ιδιαίτερα σημαντικές. Παρόλα αυτά, οι υπόλοιπες πέντε διαστάσεις (συνεχής μάθηση, ομαδική εργασία, ενσωματωμένα συστήματα, ενδυνάμωση και ηγεσία) δεν επαληθεύτηκε να σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την οργανωτική απόδοση.

Παρόμοια θετική συσχέτιση της οργανωσιακής μάθησης με την οργανωτική απόδοση υποστηρίζεται και από τους Khandekar et al (2006). Η παρακάτω μελέτη περιλάμβανε τρεις ινδικές παγκόσμιες οργανώσεις, στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης. Πήραν μέρος πάνω από 100 άτομα, από τις οποίες 72 ήταν υπεύθυνοι επιχειρήσεων και 28 διευθυντές. Τα ευρήματα της μελέτης υποστήριξαν σε μεγάλο βαθμό την υπόθεση ότι η οργανωσιακή μάθηση, η οποία αντανακλάται σε μεγάλο βαθμό μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, έχει θετική συσχέτιση με την οργανωτική απόδοση. Και στους τρεις παγκόσμιους οργανισμούς, οι απαντήσεις των διευθυντών έδειξαν ότι οι οργανισμοί τα πάνε καλά στον τομέα της οργανωτικής μάθησης μέσω πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματικότητά τους αντικατοπτρίζεται στις οργανωτικές τους επιδόσεις και την αξιολόγηση των οικονομικών εκθέσεων.

Τέλος, διενεργήθηκε μια ηλεκτρονική έρευνα από τους Pokharel και Choi (2015) που απευθυνόταν σε όλους τους κοινωνικούς λειτουργούς και τους εργαζομένους που είχαν λάβει κάποια μορφή κατάρτισης, καθώς και στους επόπτες και τους διευθυντές τους. Οι ερωτήσεις της έρευνας σχεδιάστηκαν για να συλλάβουν τι σκέφτονταν οι ερωτηθέντες για την παρουσία (ή την απουσία) ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος μάθησης στα τοπικά τμήματα και να εξετάσουν τις υποθέσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών μάθησης. Η παρούσα μελέτη επιβεβαιώνει ότι οι διαστάσεις των οργανισμών μάθησης συνδέονται θετικά με την οργανωτική απόδοση. Η μελέτη αυτή επικεντρώνεται στα τρία επίπεδα (ατομικό, ομάδας και οργανισμού). Ανάμεσα στα επίπεδα, μια διάσταση σε επίπεδο οργανισμού (σύνδεση συστήματος) έχει μεσολαβητική επίδραση στις σχέσεις μεταξύ οργανωσιακής μάθησης σε επίπεδο ατόμου-ομάδας και οργανωτικής απόδοσης. Δύο διαστάσεις στο επίπεδο οργανισμού (ενσωματωμένα συστήματα και στρατηγική ηγεσία) δεν παρουσίασαν σημαντικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα, ωστόσο η μελέτη αυτή υποστηρίζει ότι οι διαστάσεις ενός οργανισμού μάθησης έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις οργανωτικές επιδόσεις. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι τα οργανωτικά επίπεδα (ιδίως η σύνδεση συστήματος) της μαθησιακής οργάνωσης έχουν θετικό αντίκτυπο στις οργανωτικές επιδόσεις και μεσολαβητικό αποτέλεσμα στις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της μαθησιακής οργάνωσης και των οργανωτικών επιδόσεων του ατόμου/της ομάδας.

Μεταφορά της γνώσης στους οργανισμούς

Σύμφωνα με μελέτη που διεξήχθη στην Ινδία από τους Banerjee et al (2017), μια κουλτούρα μάθησης μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη μεταφορά των δεξιοτήτων και των

γνώσεων, έχοντας ως αποτέλεσμα σημαντική απόδοση των επενδύσεων για τις δαπάνες κατάρτισης που πραγματοποιούνται από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε μεταξύ διδακτικού προσωπικού στον ακαδημαϊκό χώρο. Η ύπαρξη των απαραίτητων μηχανισμών για τη διάδοση ενός ευνοϊκού κλίματος μεταφοράς μάθησης θα πρέπει να ενθαρρύνει τα μέλη του διδακτικού προσωπικού να μοιράζονται τις αποκλειστικές γνώσεις τους και να επιδίδονται σε ευρύτερη συνεργασία. Τέλος, σύμφωνα με την έρευνα, από τις δυο διαστάσεις της μεταφοράς γνώσης, μόνο η επίδοση δείχνει να έχει μεγαλύτερη επιρροή στην σχέση μεταξύ μάθησης και μεταφοράς γνώσης, ενώ η αντίσταση στην αλλαγή είναι μετριασμένη.

Παράλληλα, μια άλλη μελέτη Amayah (2016) προσπάθησε να ανιχνεύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανταλλαγή γνώσεων σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα των Ηνωμένων Πολιτειών χρησιμοποιήσε ερωτηματολόγια, τα οποία στάλθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε 1.738 υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης σε ένα δημόσιο ακαδημαϊκό ίδρυμα μεσαίου μεγέθους. Το ποσοστό απάντησης για τα χρησιμοποιήσιμα ερωτηματολόγια ήταν στο 25,3%. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η προθυμία για ανταλλαγή γνώσεων μειώνεται καθώς αυξάνονται τα προσωπικά οφέλη. Αυτό βέβαια το αποτέλεσμα έρχεται αντίθετο με την υπόλοιπη βιβλιογραφία σχετικά με την ανταλλαγή γνώσεων. Επίσης η εμπιστοσύνη δεν αποτέλεσε σημαντικό προβληματισμό για τη προθυμία να ανταλλάσσει γνώσεις ένας υπάλληλος. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη δεν είχε σημαντικό αντίκτυπο αλληλεπίδρασης στη σχέση μεταξύ της ανταλλαγής γνώσεων και των τριών κινήτρων που περιλαμβάνονταν στη μελέτη, δηλαδή προβληματισμοί σχετικά με την κοινότητα, κανονιστικά θέματα και προσωπικά οφέλη. Αυτό προκαλεί έκπληξη, διότι η εμπιστοσύνη σχετίζεται γενικά με την προθυμία ανταλλαγής γνώσεων σύμφωνα με τους Ardichvili και Huang. Άλλοι, σε κάποιο βαθμό, αντιτάχθηκαν σε αυτήν την άποψη. Όσο περισσότεροι εργαζόμενοι σε αυτόν τον οργανισμό αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, τόσο λιγότερο νιώθουν υποχρεωμένοι να τηρούν τους κανόνες των ομάδων. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως, ότι οι κανόνες στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτηθέντων αποθαρρύνουν τις ανοικτές και ειλικρινείς ανταλλαγές μεταξύ των συναδέλφων. Η οργανωτική υποστήριξη είχε επίσης μετριοπαθή επίδραση των προσωπικών οφελών στην ανταλλαγή γνώσεων.

Επιπλέον η μελέτη του Yang (2007) είχε σκοπό την διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η ανταλλαγή γνώσεων και η οργανωσιακή μάθηση επηρεάζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην οργανωτική ιεραρχία των διεθνών τουριστικών ξενοδοχείων στην Ταιβάν. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 1.200

συμμετέχοντες σε εννέα διεθνή τουριστικά ξενοδοχεία στην Ταϊβάν. Η έρευνα παρέχει ισχυρή υποστήριξη για σημαντική συμβολή της ανταλλαγής γνώσεων και της οργανωσιακής μάθησης στην πρόβλεψη της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Έτσι, συνεπάγεται ότι η αποτελεσματική οργανωτική μάθηση και ανταλλαγή γνώσεων επιτρέπει σε έναν οργανισμό να βελτιώσει τις οργανωτικές συμπεριφορές μέσω της δημιουργίας προηγμένων γνώσεων και καλύτερης κατανόησης, και ως εκ τούτου να γίνει καινοτόμος και ανταγωνιστικός.

Οργανωσιακή ικανότητα οργανισμών

Έρευνα που διενεργήθηκε το 2005 από τον Ari Jantunen σε εταιρείες στην Φινλανδία με σκοπό να διερευνηθεί αν οι ικανότητες του οργανισμού σχετίζονται με τις καινοτόμες επιδόσεις. Ελήφθησαν συνολικά 299 απαντήσεις, οι οποίες είχαν ικανοποιητικό ποσοστό ανταπόκρισης 33,9% (299/881). Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες είχαν ανώτερη θέση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, από τις τρεις διαδικασίες, οι οποίες είναι η απόκτηση, η μεταφορά και η αξιοποίηση της γνώσης, μόνο η τελευταία φαίνεται να έχει σημαντική επίδραση στην καινοτομία.

Πιο πρόσφατη έρευνα, την οποία πραγματοποίησε ο Migdadi (2019) στον τομέα των υπηρεσιών της Ιορδανίας, δηλαδή από τον τραπεζικό τομέα, τις τηλεπικοινωνίες και την υγειονομική περίθαλψη είχε σκοπό να εξερευνήσει την σχέση μεταξύ οργανωσιακής ικανότητας, καινοτομίας και απόδοσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η οργανωσιακή ικανότητα έχει θετική επίδραση στην καινοτομία, όπως επίσης και η καινοτομία στην απόδοση. Η άμεση επίδραση της οργανωσιακής ικανότητας στην οργανωσιακή απόδοση φαίνεται να είναι χαμηλή και μη σημαντική. Ωστόσο, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της έρευνας, η καινοτομία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο στην σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή ικανότητα και οργανωσιακή απόδοση.

Σύμφωνα με τους Attia et al (2018) οι ικανότητες διαχείρισης γνώσης ενός οργανισμού έχουν σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή μάθηση αλλά και στις πρακτικές διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον η μελέτη τους αποκάλυψε σημαντική επίδραση όλων των προαναφερθέντων στην οργανωτική απόδοση.

Τέλος, η μελέτη των Al Dari et al (2020) είχε σκοπό να αναπτύξει ένα θεωρητικό πλαίσιο για τον αντίκτυπο των κουλτούρας των φυλών, της ιεραρχίας και τεχνολογικές ικανότητες γνώσης σχετικά με την οργανωτική μάθηση. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η κουλτούρα των φυλών είχε σημαντική αρνητική επίδραση στην οργανωτική μάθηση. Αντίθετα, η ιεραρχική

κουλτούρα και οι τεχνολογικές ικανότητες γνώσης είχαν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς της οργανωτικής μαθησιακής.

Μελέτες διαχείρισης γνώσης σε οργανισμούς/επιχειρήσεις

Αρχικά η έρευνα των Cong και Li-Hua (2007) στον δημόσιο τομέα της Κίνας αποσκοπούσε να εξετάσει τις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης και να εντοπίσει παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την διαχείριση γνώσης και κάνει προσπάθειες να αντιμετωπίσει διάφορα ζητήματα στη διαδικασία, με την ελπίδα βελτιώσει τις επιδόσεις στον δημόσιο τομέα. Η μελέτη δείχνει ότι η διαχείριση στον δημόσιο τομέα βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο και έχει αρκετό δρόμο ακόμα να διανύσει, καθώς δεν υπάρχει σαφής στρατηγική για την εφαρμογή των πρακτικών. Επίσης, διαπιστώνεται ότι υπάρχει έλλειψη ή ανεπαρκής επίγνωση και κατανόηση της έννοιας και των οφελών της. Υπάρχει ανεπαρκής κατάρτιση και προϋπολογισμός για την εκπαίδευση. Τέλος, η μελέτη δείχνει ότι η γνώση μοιράζεται μόνο με βάση την ανάγκη γνώσης. Οι συνεντεύξεις αποκαλύπτουν ότι τα περισσότερα κυβερνητικά τμήματα έχουν εφαρμοστεί ιστοσελίδες, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για την καταγραφή δεδομένων, διαδικασιών και αναφορών. Ωστόσο, οι άνθρωποι συχνά δυσκολεύονται και χρειάζονται πολύ χρόνο για να βρουν τις πληροφορίες που χρειάζονται.

Εν τω μεταξύ, ο O'Reilly και ο Knight (2007) θέλησαν να δημιουργήσουν ένα ερευνητικό πλαίσιο που θα οδηγήσει προς την καλύτερη κατανόηση των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης, οι οποίες διευκολύνουν τη μάθηση και βελτιώνουν έτσι τις επιδόσεις των μη κερδοσκοπικών, εθελοντικών οργανώσεων. Ως μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε η οργάνωση, Triathlon Canada, η οποία λειτουργεί σε περιβάλλον υψηλής έντασης γνώσεων. Είναι το διοικητικό όργανο για ένα δημοφιλές και αυξανόμενο ολυμπιακό άθλημα στον Καναδά. Διαχειρίζεται την πολιτική, θέτει κριτήρια, κατανέμει χρηματοδότηση, επιλέγει ομάδες και προπονητές, και διαχειρίζεται ένα κέντρο κατάρτισης για τον αθλητισμό του τριάθλου και όπως κάθε άλλος αθλητικός οργανισμός χρηματοδοτείται από την κυβέρνηση του Καναδά για την ανάπτυξη του αθλητισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα διαφορετικά επίπεδα πνευματικής ζήτησης σε εθελοντικές θέσεις εργασίας σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, φαίνεται να έχουν μια σχέση με διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης γνώσεων, όπως επίσης και οι πρακτικές από τις οποίες προέρχεται η γνώση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την προέλευση τους. Όμως δεν θεωρήθηκε ότι η πνευματική ζήτηση της θέσης εργασίας σχετίζεται σημαντικά με τη συμπεριφορά της πηγής της γνώσης στον

συγκεκριμένο οργανισμό. Ταυτόχρονα βρέθηκε ότι η συμπεριφορά της πηγής της γνώσης σχετίζεται θετικά με ένα στοιχείο της πνευματικής ζήτησης, την αλληλεξάρτηση της εργασίας. Οι εθελοντικές θέσεις εργασίας μερικής απασχόλησης μπορεί να δημιουργήσουν απαιτήσεις για να εξαρτώνται από άλλους, ιδίως όταν οι πνευματικές απαιτήσεις της απασχόλησης αυξάνονται λόγω της μεγαλύτερης ανάγκης να προγραμματίζονται με άλλους, να μαθαίνουν από άλλους και να επαναπροσδιορίζουν το έργο των άλλων.

Εν συνεχεία, σε μελέτη του Parent et al. (2013) που είχε σκοπό να εξετάσει τις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης, ως μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκαν οι Χειμερινοί Ολυμπιακοί Αγώνες του 2010 με την Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων και τα ενδιαφερόμενα μέρη της ως συμμετέχοντες. Όσον αφορά την υιοθέτηση γνώσης, οι ερωτηθέντες ανέφεραν στρατηγικές απόκτησης γνώσεων που περιλάμβαναν τόσο επίσημες όσο και ανεπίσημες προσεγγίσεις, με στόχο σιωπηρές και ρητές γνώσεις από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Πολλοί ερωτηθέντες ανέφεραν τη συμμετοχή σε μια ομάδα στην οποία συμμετείχαν εκπρόσωποι από άλλες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών και των οποίων το έργο στο πλαίσιο της ομάδας οδήγησε στην απόκτηση και τη χρήση των γνώσεων που αποκτήθηκαν στο πλαίσιο της δικής τους οργάνωσης. Οι πρακτικές απόκτησης γνώσεων υποστηρίζονται από τη χρήση εργαλείων και μηχανισμών αποθήκευσης, όπως: μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προηγούμενες εμπειρίες/εκδηλώσεις για την απόκτηση εμπειρίας, παρουσιάσεις κτλ. Για την δημιουργία της γνώσης τα πορίσματά στηρίζουν τη βιβλιογραφία σχετικά με την αξία της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης που απευθύνεται κυρίως σε σιωπηρές γνώσεις, οι οποίες είτε μεταφέρονται σιωπηρά π.χ. μέσω είτε ρητά π.χ. μέσω της δημιουργίας τεχνικών εγχειριδίων.

Η εφαρμογή της γνώσης αναφέρεται στις άμεσες δράσεις, στην εκτέλεση των γνώσεων που αποκτήθηκαν ή στην οργανική χρήση των γνώσεων αυτών. Η μάθηση αυτή αποθηκεύεται έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιείται/προσπελάζεται ευκολότερα στο μέλλον. Στόχος του προγράμματος διαχείρισης γνώσης ήταν η εσωτερική και εξωτερική μεταφορά ή ανταλλαγή γνώσεων. Εσωτερικά, στόχος ήταν η εφαρμογή προηγούμενων διδαχών για τη δημιουργία βέλτιστων πρακτικών εντός του οργανισμού και την εκπαίδευση νέων μελών. Εξωτερικά, ο στόχος της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης φαίνεται να είναι η παροχή γνώσεων σχετικά με το τι έχει μάθει ο οργανισμός μέσω της εμπειρίας του. Τα ευρήματα ανέφεραν ότι η εξωτερική μεταφορά γνώσεων θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στον ενδιαφερόμενο που επιθυμεί τη γνώση αυτή, καθώς ο εν λόγω ενδιαφερόμενος πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει και να

εφαρμόσει τις ληφθείσες γνώσεις. Η προσαρμογή των γνώσεων είχε ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη πιθανότητα εφαρμογής. Στις πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης εμφανίστηκαν ως πρόσθετες πτυχές που θεωρούνται σημαντικές για τους Αγώνες του 2010 οι πηγές διαχείρισης γνώσης, οι λόγοι, η οργανωτική κουλτούρα και τα άτομα. Η σημασία των ατόμων ήταν ένα βασικό εύρημα, επιβεβαιώνοντας τη σημασία τους ως κατόχων σιωπηρής γνώσης. Στις πηγές αρκετοί από τους ενδιαφερόμενους έδειξαν το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή με άτομα εκτός της οργάνωσης με τα οποία διατήρησαν σχέσεις. Λόγοι για τη μεταφορά γνώσεων ήταν η αίσθηση ευθύνης και η ανάγκη κατάρτισης νέων ατόμων. Τέλος, τα στοιχεία έδειξαν ότι για την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης, η κουλτούρα του οργανισμού έπρεπε να είναι ευέλικτη και ανοικτή σε ευκαιρίες μάθησης (Parent et al., 2013).

Μελέτη στα τμήματα αθλητισμού και νεολαίας της επαρχίας του Αζερμπαϊτζάν από τους Ghanbari et al. (2018) έδειξε ότι η διαχείριση της γνώσης σχετίζεται άμεσα με την οργανωτική κουλτούρα και η οργανωτική δικαιοσύνη. Η μελέτη περιλαμβάνει τους υπαλλήλους των τμημάτων αθλητισμού και νεολαίας. Συμμετείχαν 42 άνδρες και 27 γυναίκες. Διαπιστώθηκε ότι η οργανωτική κουλτούρα είχε άμεσα θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στη διαχείριση της γνώσης (69%). Φαίνεται ότι για να αναπτύξουν παραπάνω την γνώση, πρέπει να έχουν στο μυαλό τους τα στοιχεία που διέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, επίδραση στη διαχείριση της γνώσης έχει οργανωτική δικαιοσύνη.

Σε πρόσφατη μελέτη σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς συλλόγους στο Ιράν από τους Delshab et al. (2020) εξετάστηκε αν η διαχείριση της γνώσης μαζί με τις έννοιες της καινοτομίας προκαλεί άμεσες και έμμεσες επιδράσεις στις οργανωτικές επιδόσεις των συλλόγων. Συγκεντρώθηκαν 266 έγκυρα ερωτηματολόγια στο διαδίκτυο από μέλη του διοικητικού συμβουλίου των οργανισμών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η διαχείριση της γνώσης έχει θετική επίδραση στις οργανωτικές επιδόσεις μέσω δύο διαφορετικών διαδοχικών διαμεσολαβητών: την στάση προς την καινοτομία, καθώς και την ανοικτή καινοτομία. Επίσης η διαχείριση της γνώσης έχει άμεση θετική επίδραση στην καινοτομία και την οργανωτική απόδοση των αθλητικών συλλόγων.

Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών

Η έρευνα του Singh (2015) στην Βασιλική Αστυνομία Μαλαισίας επιβεβαιώνει ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών έχει θετική σχέση με την απόδοση των ατόμων στην

εργασίας τους. Η πλειονότητα του προσωπικού θεωρεί ότι το επίπεδο της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών είναι μέτριο και η απόδοση υψηλή. Όσον αφορά τη συσχέτιση, το υψηλό επίπεδο ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών σχετίζεται με τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης των θέσεων εργασίας του προσωπικού. Η μελέτη αυτή υποστηρίζει προηγούμενα ευρήματα, τα οποία διαπίστωσαν ότι η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών βοηθά τους εργαζομένους να βελτιώσουν τη συμπεριφορά τους με γνώμονα τον πελάτη και, ως εκ τούτου, να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση.

Πέρα από αυτό, η μελέτη του Mukhles (2018) θέλησε να διερευνήσει τον αντίκτυπο της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την άποψη των εργαζομένων που εργάζονται σε πεντάστερα ξενοδοχεία της Ιορδανίας. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν σημαντική θετική σύνδεση ανάμεσα στην ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης δείχνουν ότι η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία.

Επιπλέον, η έρευνα των Pantounakis και Mprogiatzidis (2013) είχε ως στόχο να μελετήσει τις αντιλήψεις των κλινικών ηγετών του ελληνικού συστήματος δημόσιας υγείας σχετικά με τις υπηρεσίες νοσοκομειακής περίθαλψης, να προσδιορίσει τον αντίκτυπο των εσωτερικών χαρακτηριστικών της ποιότητας των υπηρεσιών και των διαστάσεων της οργάνωσης μάθησης στην ικανοποίηση εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά της ποιότητας της εσωτερικής υπηρεσίας δεν είναι σημαντικά στις αντιλήψεις των κλινικών ηγετών για τις υπηρεσίες νοσοκομειακής περίθαλψης. Αντίθετα επιβεβαίωσε τη θετική επίδραση των διαδραστικών χαρακτηριστικών της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών αλλά και των διαστάσεων της οργανωσιακής μάθησης, την ενδυνάμωση και τη συνεχή μάθηση στην ικανοποίηση της εργασίας.

Παράλληλα, οι Harati et al (2013) θέλησαν να μελετήσουν την επίπτωση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών στην απόδοση του Υπουργείου Νεολαίας και Αθλητισμού του Ιράν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι γενικά, η επίδραση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών στις οργανωτικές επιδόσεις είναι σημαντική, το οποίο ήταν σύμφωνο με τα αποτελέσματα από παλαιότερες έρευνες. Παράλληλα όμως, τα αποτελέσματα που συνδέονται με τη στατιστική ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων έδειξαν ότι μεταξύ των επιπέδων ποιότητας

της εσωτερικής υπηρεσίας, η έμμεση επίπτωση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών σε ατομικό επίπεδο στις οργανωτικές επιδόσεις είναι μεγαλύτερη από τα δύο άλλα επίπεδα.

Ακόμη, στην έρευνα των Omid et al (2014) στα αθλητικά γραφεία και τα γραφεία νεολαίας του Golestan τα αποτελέσματα αποκάλυψαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ και της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών. Όλες οι υποκλίμακες εσωτερικού μάρκετινγκ μπορούν να προβλέψουν την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών. Αυτό συνάδει με τα πορίσματα παλαιότερων μελετών, όπως είναι των Davis (2005) και Tabatabai (2010).

Το μοντέλο INTQUAL των Caruana και Pitt (1997), το οποίο θα χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα εργασία, εστιάζει σε εσωτερικές δράσεις που πρέπει να αναλάβει η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού για την υλοποίηση και τη διασφάλιση ποιοτικής υπηρεσίας στους πελάτες. Το μοντέλο INTQUAL ως εσωτερικό μέτρο επιτρέπει τη μελέτη διαφόρων σχέσεων, ιδίως με άλλες εσωτερικές παραμέτρους. Επιπλέον προσφέρει την ευκαιρία να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ποιότητας και απόδοσης σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Τέλος, μια πρόσφατη έρευνα στα ελληνικά πανεπιστήμια των Skarpeta et al. (2019) αποκάλυψε ένα μοντέλο πέντε παραγόντων για την περιγραφή της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών. Αυτοί οι παράγοντες ορίζουν μια δομή πέντε επιπέδων εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών, επεκτείνοντας έτσι την προσέγγιση τριών επιπέδων που πρότεινε η Cook (2004). Το μοντέλο του Cook αναφέρεται στο ατομικό, το ομαδικό και το οργανωτικό επίπεδο της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών, ενώ η παρούσα μελέτη αποκαλύπτει δύο ακόμη επίπεδα προσθέτοντας τη διωπηρεσιακή πτυχή που αφορά την εσωτερική υπηρεσία μεταξύ των τμημάτων και την "ανθρώπινη" πτυχή της παροχής εσωτερικών υπηρεσιών, η οποία διερευνά το χαρακτηριστικό της διοργανωτικής ανταπόκρισης.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Δείγμα

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου, συγκεντρώθηκαν μόλις 71 έγκυρα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργάζονται σε ερασιτεχνικά σωματεία (72%), σε επαγγελματικά σωματεία εργάζεται το μικρότερο ποσοστό (13%), ενώ σε ομοσπονδίες ή τοπικές ενώσεις το 15%. Ο μεγαλύτερος αριθμός των συμμετεχόντων ήταν συμβασιούχοι/ εξωτερικοί συνεργάτες (45,1%), μόνιμοι υπάλληλοι (32,4%) και εθελοντές (22,5%).

Μέσα συλλογής δεδομένων

Για την αξιολόγηση της οργανωσιακής μάθησης, χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο Dimensions of Learning Organization Questionnaire –DLOQ του Yang (2003) το οποίο τροποποιήθηκε για την καλύτερη προσαρμογή του στο αθλητικό περιβάλλον. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο παρέχει την δυνατότητα αξιολόγησης τεσσάρων επιπέδων της οργάνωσης μάθησης: i) το ατομικό ii) το ομαδικό, iii) το οργανωτικό επίπεδο, και iv) το δια-οργανωτικό. Το DLOQ έχει σχεδιαστεί για να μετρά την κουλτούρα μάθησης στους οργανισμούς και προσπαθεί να κατανοήσει την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με τις επτά διαστάσεις μέσα από ένα σύνολο 21 διατυπώσεων. Οι απαντήσεις είχαν 5-βάθμια διακύμανση τύπου Likert όπου το 1 = διαφωνώ απόλυτα και το 5 =συμφωνώ απόλυτα.

Η μέτρηση για την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών βασίστηκε σε τροποποιημένη έκδοση της κλίμακας INTQUAL των Caruana και Pitt (1997), λαμβάνοντας υπόψη και τα ερευνητικά αποτελέσματα της Cook (2004), η οποία έκανε ανάλυση παραγόντων σε τρία επίπεδα σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό. Η συγκεκριμένη κλίμακα περιελάμβανε συνολικά 20 ερωτήσεις με 5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert απαντήσεις.

Αντίστοιχα, για την διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης από την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκε έξι επιμέρους ερωτήσεις οι οποίες βασίστηκαν σε προηγούμενες έρευνες (Holsapple & Joshi, 2004; Smith & Lumba, 2008). Οι ερωτήσεις αυτές αφορούσαν την αξιολόγηση διαφόρων πτυχών όπως για παράδειγμα, οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση, οι εξωτερικές πολιτικές αλλά και οι αντίστοιχες διαδικασίες που υπάρχουν.

Τέλος, υπήρχαν δημογραφικές ερωτήσεις που αφορούσαν την ηλικία, το ανώτερο επίπεδο μόρφωσης, το καθεστώς απασχόλησης, ο τομέας απασχόλησης, τα χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας στον αθλητισμό και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον συγκεκριμένο αθλητικό οργανισμό.

Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Δεδομένου ότι το μέσω συλλογής δεδομένων προήλθε από τροποποίηση άλλων χρησιμοποιούμενων κλιμάκων, ελέγχθηκε η εσωτερική εγκυρότητα του μέσω της χρησιμοποίησης του δείκτη Cronbach's α . Αναφορικά με την πρώτη κλίμακα αυτή της αξιολόγησης της κουλτούρας οργανωσιακής μάθησης ο δείκτης ήταν $\alpha = ,95$ (21-ερωτήσεις). Αντίστοιχα, ελέγχθηκε ο δείκτης α για τις τρεις επιμέρους εξεταζόμενες διαστάσεις: (1) ατομικό επίπεδο $\alpha = ,86$ (6-ερωτήσεις), (2) ομαδικό $\alpha = ,75$ (3-ερωτήσεις) και (3) οργανωτικό επίπεδο $\alpha = 9,2$ (12 -ερωτήσεις). Αναφορικά με την δεύτερη κλίμακα της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών ο συνολικός δείκτης ήταν $\alpha = ,91$ (20-ερωτήσεις). Αντίστοιχα, ελέχθησαν και οι εξεταζόμενες διαστάσεις της εσωτερικής ποιότητας σε ατομικό επίπεδο ήταν $\alpha = ,79$ (8-ερωτήσεις), σε ομαδικό επίπεδο ήταν $\alpha = ,88$ (4-ερωτήσεις) και σε οργανωτικό επίπεδο ήταν $\alpha = ,86$ (8-ερωτήσεις). Τέλος, ως προς τον τελευταίο εξεταζόμενο παράγοντα αυτό της ποιότητας της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης ο δείκτης Cronbach ήταν $\alpha = ,85$ (6-ερωτήσεις).

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είχε χρονική διάρκεια περίπου 20 λεπτά. Οι συμμετέχοντες έλαβαν μέσω της ηλεκτρονικής τους αλληλογραφίας την ταυτότητα της έρευνας. Επιπλέον, αποσαφίνιζε την ανωνυμία των συμμετεχόντων και την ορθή χρήση των αποτελεσμάτων για την εξυπηρέτηση αποκλειστικά του ερευνητικού σκοπού, παραθέτοντας επίσης το προσωπικό email και το τηλέφωνο της ερευνητή και του επιβλέποντα καθηγητή για οποιαδήποτε διευκρίνηση. Το χρονικό διάστημα της συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων διήρκεσε από τον Νοέμβριο του 2020 έως τον Μάρτιο του 2021.

Στατιστική ανάλυση

Στην συγκεκριμένη έρευνα τα δημογραφικά στοιχεία ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και προϋπηρεσία ήταν οι ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ η μαθησιακή κουλτούρα του οργανισμού η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών ήταν οι εξαρτημένες μεταβλητές. Το είδος της στατιστικής ανάλυσης που ακολουθήθηκε ήταν η περιγραφική αλλά και η επαγωγική μέσω αναλύσεων ANOVA και συσχέτισης Pearson.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Δημογραφικά

Η ηλικία των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς κυμαινόταν από 21 έως 62 ετών με μέση ηλικία ($M = 36,8$, $T.A. = 11,37$). Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είχε ηλικία μικρότερη των 29 ετών (35,2%), ακολουθούν οι εργαζόμενοι με ηλικία 30 έως 41 ετών (33,8%) και στο τέλος βρίσκονται οι εργαζόμενοι με ηλικία άνω το 42 ετών (31%). Αναφορικά με τα χρόνια που εργάζονταν στον ίδιο οργανισμό κυμαίνονταν από 1 έως 33 χρόνια ($M = 8,16$, $T.A. = 8,20$). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται στην ίδια εργασιακή θέση για λιγότερο από τρία χρόνια ($n = 31$), ενώ λιγότεροι είχαν πάνω από οχτώ χρόνια ($n = 23$) και τρία έως οχτώ έτη στον ίδιο οργανισμό ($n = 17$). Ενώ μεγαλύτερη ήταν η συνολική προϋπηρεσία τους στον χώρο του αθλητισμού, από 3 έως 49 χρόνια ($M = 15$, $T.A. = 10,88$). Παρατηρήθηκε ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είχαν εμπειρία μικρότερη ή ίση με επτά έτη (40,8%). Το μικρότερο ποσοστό (26,85%) είχε εμπειρία από 8 έως 18 έτη και τέλος το ποσοστό των εργαζομένων που είχε συνολική εμπειρία άνω των 19 ετών αποτελούνταν το ποσοστό 32,4%.

Ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (49,3%), σε μικρότερο ποσοστό απόφοιτοι Λυκείου και ΙΕΚ (26,8%), εκ των οποίων οι επτά μόνο είχαν ολοκληρώσει μεταλυκειακές σπουδές-ΙΕΚ και σε ποσοστό 23,9% αντίστοιχα είχαν μεταπτυχιακές σπουδές, εκ των οποίων μόνο δύο ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Αναφορικά με την θέση εργασίας των συμμετεχόντων οι περισσότεροι ήταν προπονητές-τριες σε αθλητικούς συλλόγους και επαγγελματικές ομάδες (56,3%), διοικητικά στελέχη (33,8%) και παίκτες-τριες (9,9%). Αντίστοιχα, αναφορικά με το εργασιακό καθεστώς, ο μεγαλύτερος αριθμός τους ήταν συμβασιούχοι/ εξωτερικοί συνεργάτες (45,1%), μόνιμοι υπάλληλοι (32,4%) και εθελοντές (22,5%). Όπως παρατηρείται και στον Πίνακα 1 που ακολουθεί, τα διοικητικά στελέχη στην πλειοψηφία τους ήταν μόνιμοι υπάλληλοι σε αθλητικούς οργανισμούς όπως ομοσπονδίες και επαγγελματικές αθλητικές ομάδες ($n = 14$), είτε εθελοντές και συμβασιούχοι/ εξωτερικοί συνεργάτες. Σε επίπεδο προπονητών, επίσης παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό έχουν συμβόλαια έργου συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας ($n = 25$), πολύ λίγοι είναι μόνιμοί, ενώ σε πολύ μικρό ποσοστό είναι εθελοντές. Αντίστοιχα, σε επίπεδο αθλητών-τριών η συντριπτική πλειοψηφία είναι άμισθοι ($n = 6$).

Πίνακας 1. Κατανομή εργασιακού καθεστώτος ανά θέση εργασίας

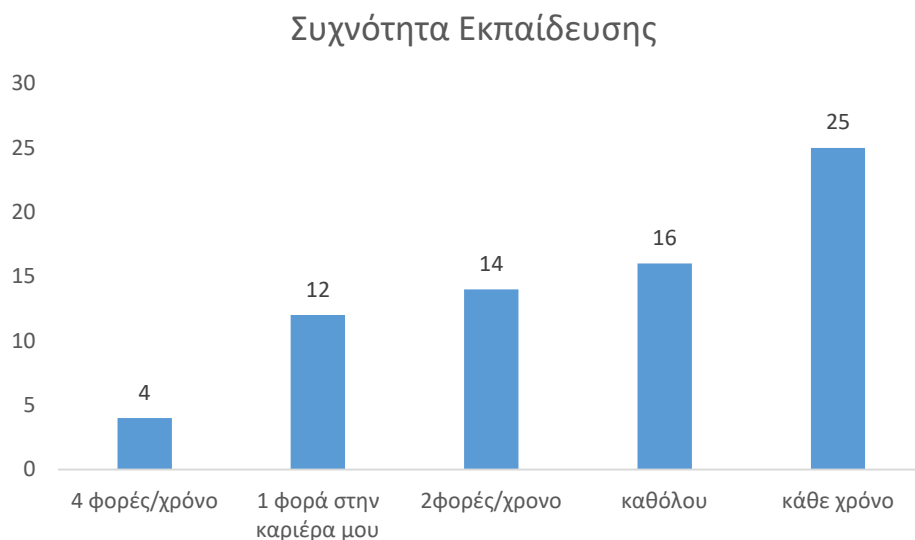
	Διοικητικό στέλεχος	Προπονητής	Παίκτης
Μόνιμος	14	8	1
Υπάλληλος			
Συμβασιούχος	4	28	0
Εθελοντής	6	4	6
Σύνολο	24	40	7

Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 2 που ακολουθεί οι πιο συχνές θεματολογίες προσφερόμενης εκπαίδευσης στους αθλητικούς οργανισμούς βρέθηκαν να είναι η διοίκηση οργανισμού ($n = 26$), η υγιεινή και ασφάλεια ($n = 26$) και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ($n = 22$). Ενώ με μικρότερη συχνότητα αναφέρουν εκπαιδεύσεις σχετικά με θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας ($n = 6$) αλλά και ανάπτυξης χορηγιών ($n = 10$). Αντίστοιχα, 4 συμμετέχοντες αναφέρουν άλλες θεματολογίες όπως προπονητική και ένας πάνω σε θέματα αντιμετώπισης αναβλητικότητας, ανάπτυξη ηγετών και τεχνικές δεξιότητες.

Θεματολογία παρεχόμενης εκπαίδευσης**Γράφημα 2.** Θεματολογία Παρεχόμενης Εκπαίδευσης

Αναφορικά με την συχνότητα εκπαίδευσης στους αθλητικούς οργανισμούς, η πλειοψηφία αναφέρει μια φορά το χρόνο (35,2%), ενώ σε εξίσου υψηλό ποσοστό αναφέρουν ότι δεν υπάρχει καθόλου εκπαίδευση (22,5%). Λίγες είναι αντίστοιχα οι περιπτώσεις που

εκπαιδευτικά-επιμορφωτικά προγράμματα προσφέρονται 4 φορές/χρόνο (5,6%). Η συχνότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης παρουσιάζεται αναλυτικά στο Γράφημα 3.



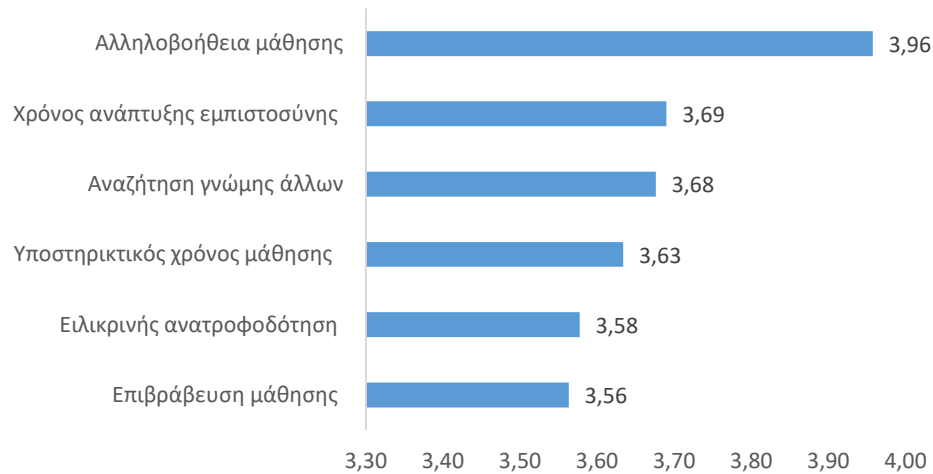
Γράφημα 3. Συχνότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης

Στην ενότητα που θα ακολουθήσει θα εξεταστούν η οργανωσιακή μάθηση, η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών και η παρεχόμενη εκπαίδευση. Όπως γίνεται αντιληπτό από τα αποτελέσματα της έρευνας οι εργαζόμενοι των αθλητικών οργανισμών αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών ($M = 4,06$, $T.A = ,55$). Στην συνέχεια, η οργανωσιακή μάθηση συγκέντρωσε τον δεύτερο μεγαλύτερο βαθμό ($M = 3,54$, $T.A = ,69$), ενώ στο τέλος την μικρότερη βαθμολογία συγκέντρωσε η παρεχόμενη εκπαίδευση ($M = 2,94$, $T.A = ,96$).

Αξιολόγηση οργανωσιακής μάθησης

Στο σύνολο του, το ατομικό επίπεδο της οργανωσιακής μάθησης βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο ($M = 3,68$, $T.A = ,77$). Όπως φαίνεται και παρακάτω στον Γράφημα 4, υψηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσε η διάσταση της αλληλοβοήθειας μάθησης ($M = 3,96$, $T.A = ,95$), την δεύτερη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκέντρωσε ο χρόνος ανάπτυξης εμπιστοσύνης ($M = 3,69$, $T.A = ,86$), ενώ την μικρότερη βαθμολογία συγκέντρωσαν η επιβράβευση μάθησης ($M = 3,58$, $T.A = 1,20$) και η ειλικρινής ανατροφοδότηση ($M = 3,56$, $T.A = 1,05$).

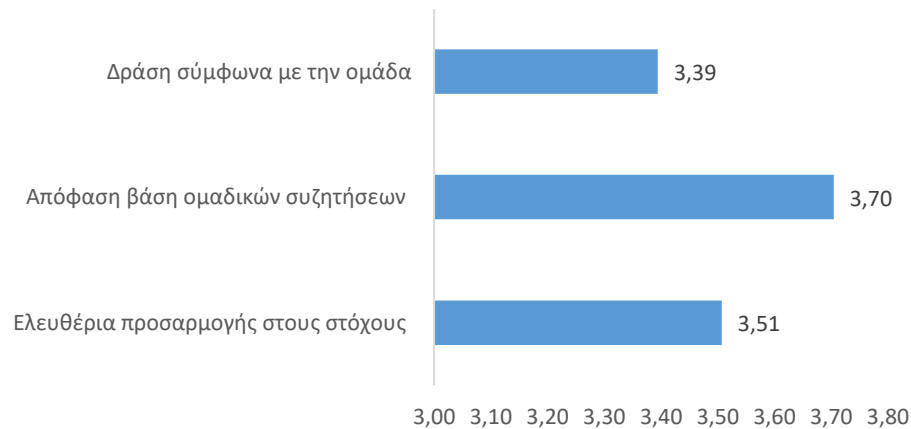
Ατομικό επίπεδο οργανωσιακής μάθησης



Γράφημα 4. Διαστάσεις οργανωσιακής μάθησης σε ατομικό επίπεδο

Όσον αφορά το επίπεδο ομάδας, φαίνεται και στον Γράφημα 5, η έρευνα έδειξε ότι δεν απέσπασε υψηλή βαθμολογία ($M = 3,53$, $T.A. = ,74$). Στο επίπεδο ομάδας, την υψηλότερη τιμή έλαβε η διάσταση στην οποία οι αποφάσεις παίρνονται βάσει ομαδικών συζητήσεων ($M = 3,70$, $T.A. = ,81$), ενώ την χαμηλότερη τιμή η διάσταση στην οποία οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο οργανισμός θα δράσει σύμφωνα με τις συστάσεις τους ($M = 3,39$, $T.A. = ,96$).

Ομαδικό επίπεδο οργανωσιακής μάθησης



Γράφημα 5. Διαστάσεις οργανωσιακής μάθησης σε ομαδικό επίπεδο

Τέλος, η οργανωσιακή μάθηση και στο επίπεδο οργανισμού εμφάνισε χαμηλή βαθμολογία ($M = 3,39$, $T.A. = ,77$). Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 6, από τις διαστάσεις αυτού του επιπέδου τις μεγαλύτερες βαθμολογίες έλαβαν η ενθάρρυνση για απαντήσεις σε όλο τον οργανισμό ($M = 3,72$, $T.A. = 1,02$) και η διάσταση όπου οι προϊστάμενοι είναι σύμβουλοι ($M = 3,69$, $T.A. = 1,06$).

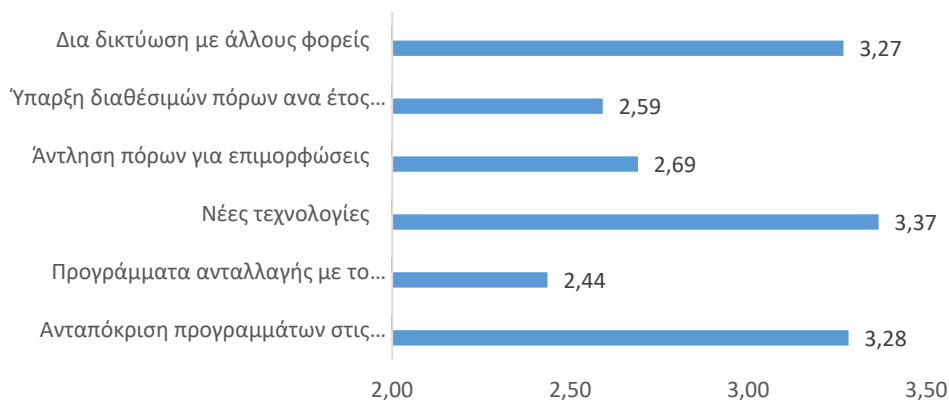


Γράφημα 6. Διαστάσεις οργανωσιακής μάθησης σε επίπεδο οργανισμού

Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης

Αναφορικά με τη επόμενη κλίμακα της έρευνας, η οποία αφορά την παρεχόμενη εκπαίδευση, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν δεν είναι ευχαριστημένοι από την εκπαίδευση που λαμβάνουν ($M = 2,94$, $T.A. = ,96$). Βλέποντας τον Γράφημα 7 παρακάτω, η απάντηση που έλαβε την μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η χρήση των νέων τεχνολογιών για την διαχείριση της γνώσης ($M = 3,37$, $T.A. = 1,19$). Την δεύτερη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκέντρωσε η δια δικτύωση που υπάρχει με άλλους φορείς ($M = 3,27$, $T.A. = 1,22$), ενώ φαίνεται οι εργαζόμενοι να είναι δυσαρεστημένοι από τα προγράμματα ανταλλαγής που υπάρχουν με αντίστοιχους οργανισμούς στο εξωτερικό ($M = 2,44$, $T.A. = 1,35$).

Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης



Γράφημα 7. Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης

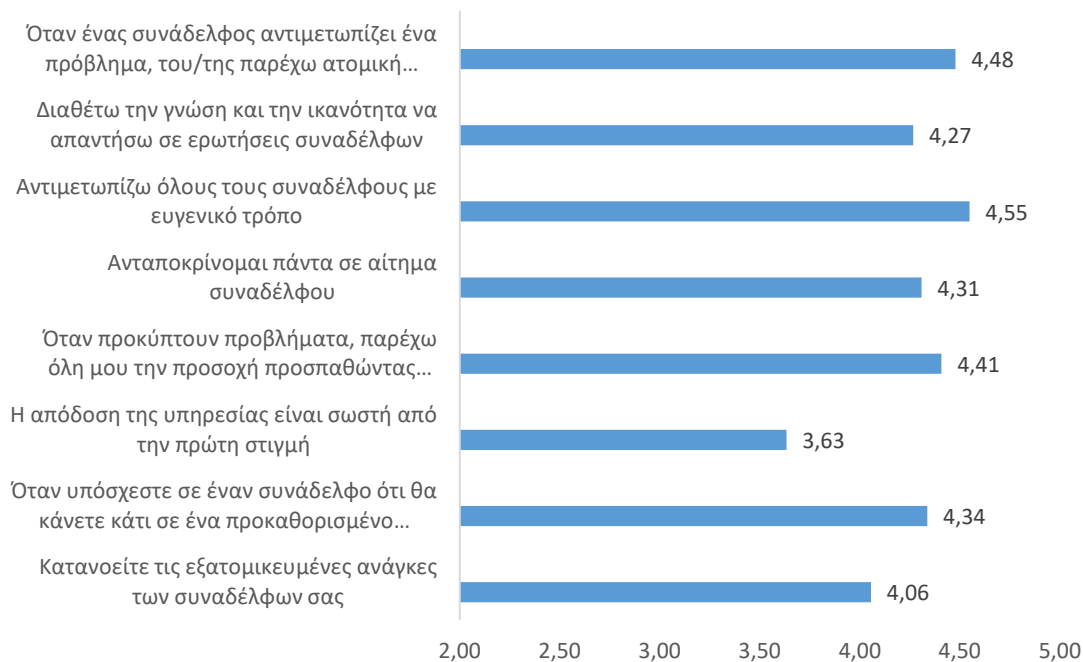
Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών

Ο συνολικός βαθμός της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών που υιοθετούν οι αθλητικοί οργανισμοί/ομοσπονδίες είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο ($M = 4,06$, $T.A = ,55$). Ωστόσο, αναφορικά με τις επιμέρους διαστάσεις της συγκεκριμένης κλίμακας από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι την υψηλότερη βαθμολογία έδειξε να έχει η εσωτερική ποιότητα που αφορά το ατομικό επίπεδο ($M = 4,25$, $T.A. = ,48$). Αντίστοιχα σε χαμηλότερα επίπεδα βρίσκονται τα άλλα δυο επίπεδα που αφορούν την ομάδα και τον οργανισμό.

Ατομικό επίπεδο

Στο ατομικό επίπεδο της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών, το οποίο είχε και την υψηλότερη βαθμολογία, η διάσταση που συγκέντρωσε την μεγαλύτερη τιμή, όπως φαίνεται στο Γράφημα 8 είναι αυτή που αναφέρει την παροχή προσοχής σε συνάδελφο όταν την χρειάζεται ($M = 4,48$, $T.A. = ,61$). Την δεύτερη μεγαλύτερη βαθμολογία έλαβε η διάσταση που αναφέρει ότι ο κάθε εργαζόμενος συμπεριφέρεται με ευγενικό τρόπο στους συναδέλφους τους ($M = 4,55$, $T.A. = ,67$), ενώ την χαμηλότερη τιμή έχει η διάσταση που αναφέρει ότι η απόδοση δεν είναι ίδια από την αρχή ($M = 3,63$, $T.A. = ,91$).

Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε ατομικό επίπεδο

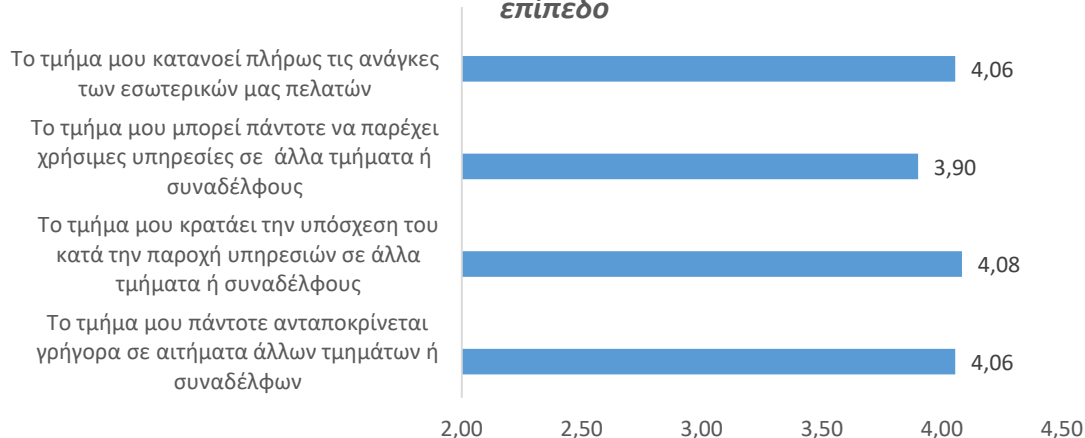


Γράφημα 8. Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε ατομικό επίπεδο

Επίπεδο ομάδας/τμήματος

Η εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε ομαδικό επίπεδο περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις. Σύμφωνα με το παρακάτω Γράφημα 9, η διάσταση που συγκέντρωσε την μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η συνεργασία μεταξύ τμημάτων όταν κάποιος χρειαστεί μια βοήθεια ($M = 4,08$, $T.A. = ,87$). Αντίθετα, αυτή που έλαβε την χαμηλότερη βαθμολογία είναι παροχή υπηρεσιών του τμήματός μου σε άλλα τμήματα οποιαδήποτε στιγμή ($M = 3,90$, $T.A. = ,91$).

Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε ομαδικό επίπεδο



Γράφημα 9. Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε ομαδικό επίπεδο

Σε επίπεδο οργανισμού

Τέλος, η εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε επίπεδο οργανισμού περιλαμβάνει οχτώ διαστάσεις. Στο Γράφημα 10, φαίνεται ότι η διάσταση που συγκέντρωσε την μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων αλλά και των διαφορετικών τμημάτων όταν αυτό χρειάζεται ($M = 4,25$, $T.A. = ,75$) με δεύτερη μεγαλύτερη αυτή που αναφέρει ότι ο προϊστάμενος είναι διαθέσιμος όταν χρειάζεται ($M = 4,23$, $T.A. = ,91$). Αντίθετα, αυτή που έλαβε την χαμηλότερη βαθμολογία είναι παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών ($M = 3,25$, $T.A. = 1,30$).

Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε επίπεδο οργανισμού

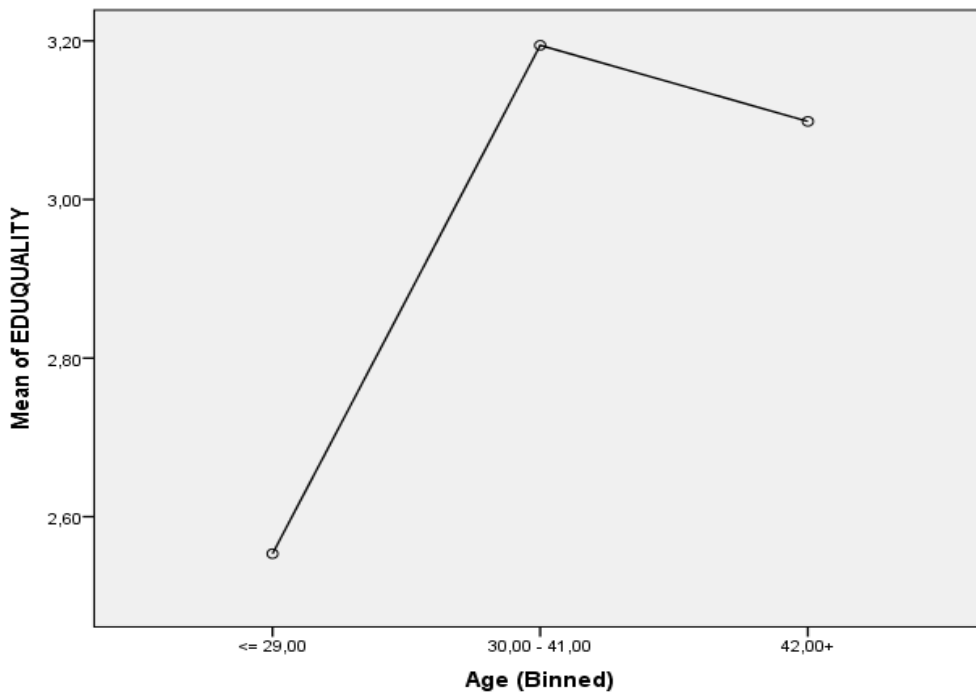


Γράφημα 10. Αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών σε επίπεδο οργανισμού

Επαγωγική στατιστική

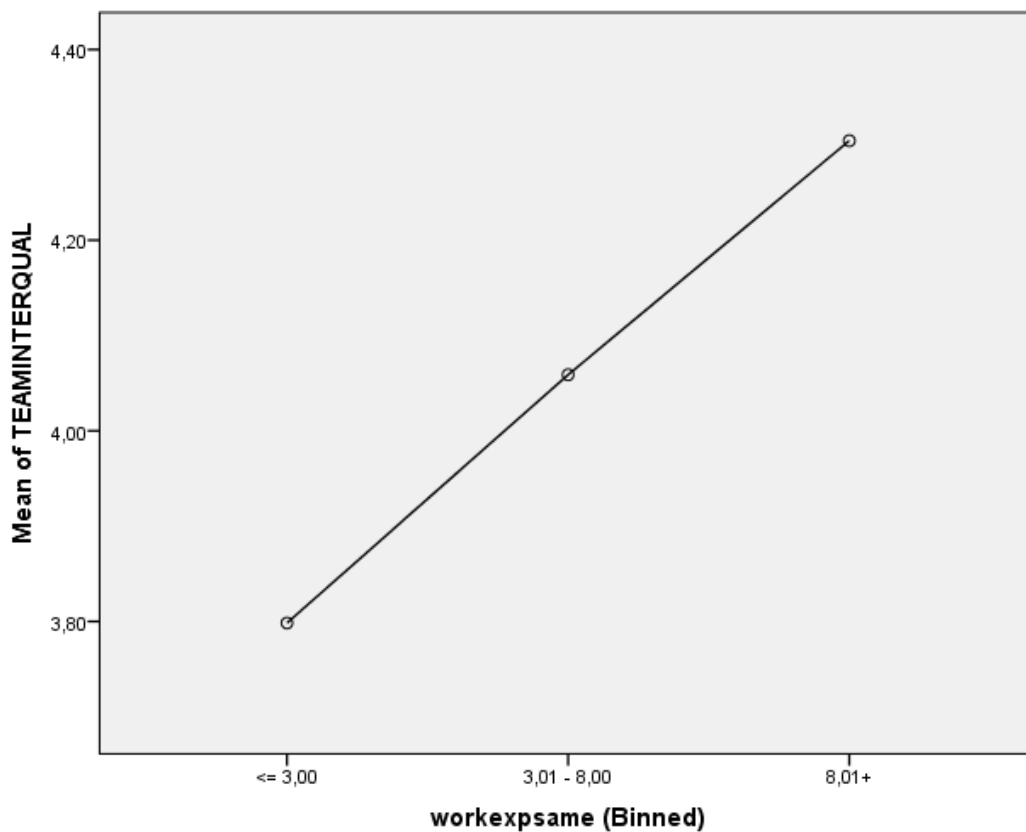
Στην ενότητα αυτή θα γίνει έλεγχος τυχόν επίδρασης των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές δηλαδή, στην κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης, στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών.

Αναφορικά με την ηλικία των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς, οι αναλύσεις ANOVA έδειξαν σημαντική επίδραση μόνο στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης $F(2,68) = 3,42, p = ,041$, με όσους ήταν έως 29 ετών να αντιλαμβάνονται σε χαμηλότερο επίπεδο την ποιότητα από ότι όσοι ήταν μεταξύ 30 και 41 ετών ($p = ,019$). Στις επιμέρους διαστάσεις του παράγοντα αυτού στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μόνο σε μια διατύπωση που αφορούσε την ύπαρξη προγραμμάτων ανταλλαγής με οργανισμούς του εξωτερικού για την μάθηση καλών πρακτικών $F(2,68) = 3,53, p = ,035$, με τους νεότερους σε ηλικία εργαζομένους να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με την ποιότητα αυτών των προγραμμάτων σε σχέση με τους μεγαλύτερους και των δυο κατηγοριών δηλαδή με τους <42 ετών ετών ($p = ,022$) και 30-41 ετών ($p = ,029$). Στο Γράφημα 11 παρουσιάζεται η ηλικιακή αυτή στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας στην συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης.



Γράφημα 11. Επίδραση της ηλικίας στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης

Αντίστοιχα, το μορφωτικό επίπεδο αλλά και η συνολική τους προϋπηρεσία στον αθλητισμό δεν έδειξαν να διαφοροποιούν στατιστικά σημαντικά καμία από τις τρεις εξεταζόμενες μεταβλητές. Σε αντίθεση με τα χρόνια εργασιακής τους απασχόλησης στον ίδιο αθλητικό οργανισμό που έδειξε να επιδρά στατιστικά σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονταν το βαθμό ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών σε επίπεδο τμήματος $F(2,68) = 3,30, p = ,043$. Όσοι ήταν πάνω από 8 έτη αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών στα τμήματα τους σε σχέση με όσους είχαν μέχρι 3 έτη προϋπηρεσίας ($p = ,013$). Συγκεκριμένα, αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει σε μεγαλύτερο βαθμό ανταπόκριση του τμήματος γρήγορα σε αιτήματα άλλων τμημάτων ή συναδέλφων $F(2,68) = 5,55, p = ,006$. Στο Γράφημα 12 που ακολουθεί παρουσιάζεται η επίδραση της προϋπηρεσίας στον ίδιο αθλητικό οργανισμό στην αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών τμήματος.

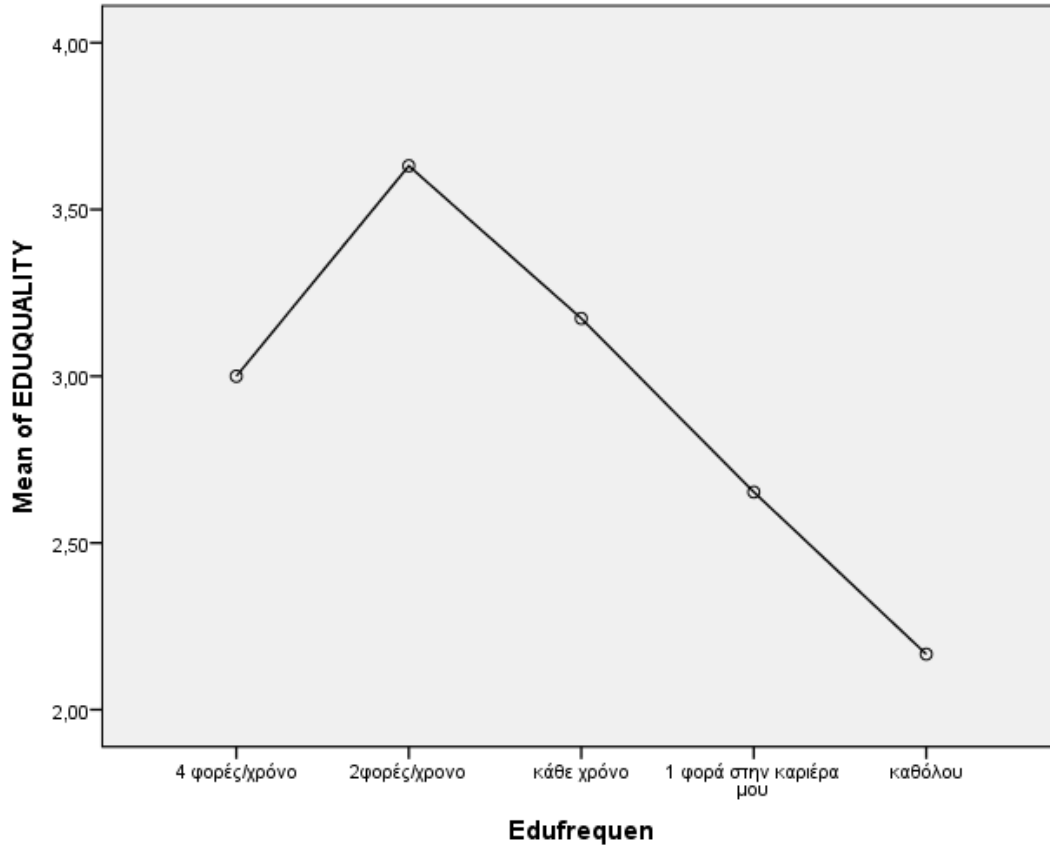


Γράφημα 12. Επίδραση προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό στην αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών τμήματος

Τέλος, σημαντική επίδραση έδειξε να έχει η συχνότητα παρακολούθησης προσφερόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων τόσο στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων $F(2,68) = 6,58, p = ,000$, όσο και στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών ολόκληρου του οργανισμού $F(2,68) = 2,, p = ,039$. Όσοι εργαζόμενοι δεν είχαν παρακολουθήσει καθόλου εκπαιδευτικά προγράμματα αντιλαμβάνονταν χαμηλότερη την ποιότητα τους σε σχέση με όσους είχαν παρακολουθήσει 2 φορές/χρόνο ($p = ,000$) αλλά και κάθε χρόνο ($p = ,000$). Και μάλιστα όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2, οι αντιλήψεις τους διέφεραν στατιστικά σημαντικά σε όλες τις επιμέρους διατυπώσεις της συγκεκριμένης κλίμακας.

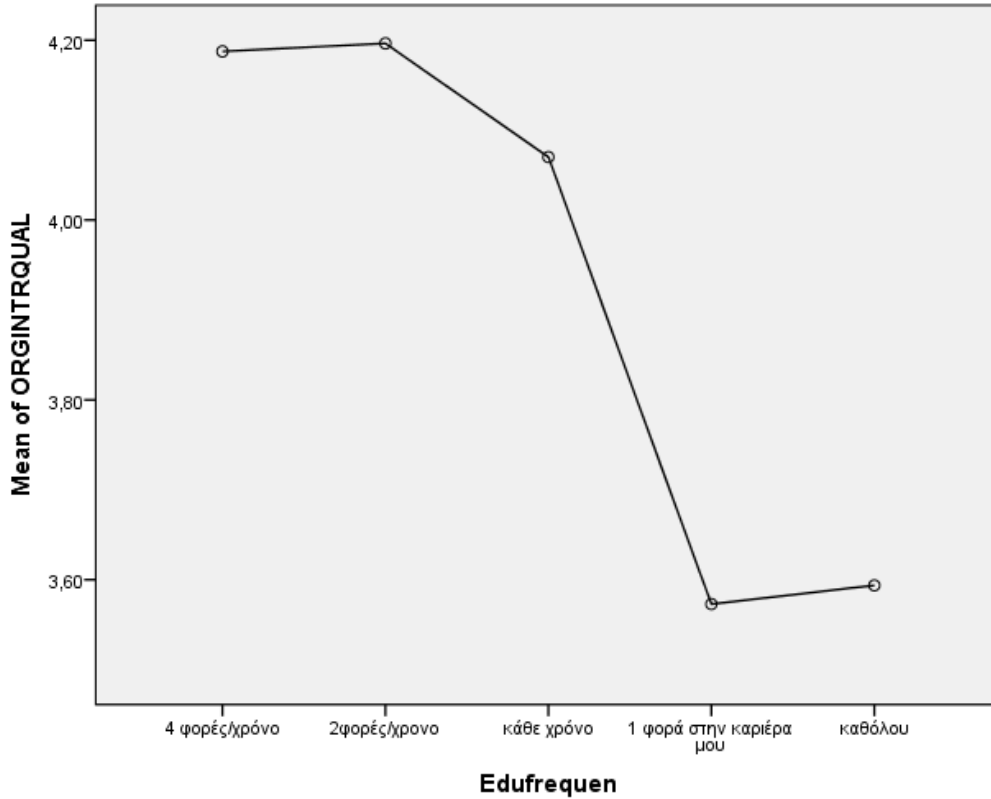
Πίνακας 2. Αποτελέσματα ANOVA συχνότητα εκπαίδευσης και αντιλαμβανόμενη ποιότητα προσφερόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ανταπόκριση προγραμμάτων στις σύγχρονες απαιτήσεις	Between Groups	22,762	4	5,691	4,968	,001
	Within Groups	75,604	66	1,146		
	Total	98,366	70			
Προγράμματα ανταλλαγής με το εξωτερικό	Between Groups	17,894	4	4,473	2,695	,038
	Within Groups	109,571	66	1,660		
	Total	127,465	70			
Νέες τεχνολογίες	Between Groups	17,870	4	4,468	3,658	,009
	Within Groups	80,608	66	1,221		
	Total	98,479	70			
Άντληση πόρων για επιμορφώσεις	Between Groups	24,040	4	6,010	4,083	,005
	Within Groups	97,143	66	1,472		
	Total	121,183	70			
Υπαρξη διαθέσιμων πόρων ανά έτος για εκπαίδευση	Between Groups	21,122	4	5,281	3,111	,021
	Within Groups	112,033	66	1,697		
	Total	133,155	70			
Δια δικτύωση με άλλους φορείς	Between Groups	24,035	4	6,009	4,965	,001
	Within Groups	79,881	66	1,210		
	Total	103,915	70			



Γράφημα 13. Επίδραση συχνότητας επιμόρφωσης στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης

Αναφορικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών ολόκληρου του οργανισμού, μέσα από τι αναλύσεις ANOVA διαφαίνεται ότι υπάρχει μόνο κύρια επίδραση και όχι μέσα στις υποκατηγορίες της μεταβλητής που αφορά την συχνότητα παρακολούθησης εκπαίδευσης. Στις επιμέρους διατυπώσεις του παράγοντα βρέθηκε να επιδράει στατιστικά σημαντικά σε 2 από τις συνολικά 8, και πιο συγκεκριμένα στην αντίληψη τους σχετικά με την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων εστιασμένων στον τρόπο παροχής υψηλής ποιότητας εσωτερικής υπηρεσίας σε άλλους συναδέλφους $F(2,68) = 5,48, p = ,001$, και στην ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων αλλά και των διαφορετικών τμημάτων όταν αυτό χρειάζεται $F(2,68) = 3,83, p = ,007$. Και στις δυο περιπτώσεις όσοι εργαζόμενοι δεν είχαν παρακολουθήσει εκπαιδεύσεις ή είχαν παρακολουθήσει μια φορά σε όλη την καριέρα τους αντιλαμβάνονταν χαμηλότερα επίπεδα εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών του οργανισμού.



Γράφημα 14. Επίδραση της συχνότητας εκπαίδευσης στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών οργανισμού

Τέλος, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3, βρέθηκε θετική συσχέτιση στατιστικά σημαντική ανάμεσα στις μεταβλητές, με την πιο ισχυρή αυτή ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη εσωτερική ποιότητα και την κουλτούρα μάθησης του οργανισμού $r(71) = ,75, p = ,000$, και αντίστοιχα στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης $r(71) = ,51, p = ,000$. Αυτή η συσχέτιση είναι σημαντική γιατί υποδεικνύει ότι οι αθλητικοί οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει σε μεγαλύτερο βαθμό την οργανωσιακή μάθηση και προσφέρουν ποιοτικές ευκαιρίες εκπαίδευσης επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης

		INTRQUALTOT AL	LDtotal	EDUQUALITY
INTRQUALTOTAL	Pearson Correlation	1	,750**	,506**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	71	71	71
LDtotal	Pearson Correlation	,750**	1	,494**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	71	71	71
EDUQUALITY	Pearson Correlation	,506**	,494**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	71	71	71

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

ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Βασικός σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων στα ερασιτεχνικά, επαγγελματικά αθλητικά σωματεία και τις ομοσπονδίες σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση, την εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών αλλά και την παρεχόμενη εκπαίδευση. Ο συνολικός αριθμός που συμμετείχε στην έρευνα ήταν 71 εργαζόμενοι. Οι περισσότεροι εξ αυτών ήταν μικρότεροι από την ηλικία των 29 ετών, ενώ οι υπόλοιποι χωρίζονταν στις ηλικίας μεταξύ των 30-41 ετών και άνω των 42 ετών. Στο μορφωτικό τους επίπεδο, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, σε μικρότερο ποσοστό απόφοιτοι Λυκείου και ΙΕΚ και σε ποσοστό 23,9% αντίστοιχα είχαν μεταπτυχιακές σπουδές, εκ των οποίων μόνο δύο ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Όσον αφορά την θέση εργασίας των συμμετεχόντων οι περισσότεροι ήταν προπονητές-τριες σε αθλητικούς συλλόγους και επαγγελματικές ομάδες, διοικητικά στελέχη και παίκτες-τριες. Αντίστοιχα, αναφορικά με το εργασιακό καθεστώς, ο μεγαλύτερος αριθμός τους ήταν συμβασιούχοι/ εξωτερικοί συνεργάτες, ενώ ακολουθούσαν σε μικρότερα ποσοστά οι μόνιμοι υπάλληλοι και εθελοντές.

Η συνολική προϋπηρεσία τους στον χώρο του αθλητισμού, από 3 έως 49 χρόνια. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είχαν εμπειρία μικρότερη ή ίση με επτά έτη, ενώ το μικρότερο ποσοστό είχε εμπειρία από 8 έως 18 έτη. Αντίθετα, στην προϋπηρεσία στον ίδιο εργασιακό χώρο οι περισσότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται για λιγότερο από τρία χρόνια, για τρία έως οχτώ έτη στον ίδιο οργανισμό ο αριθμός των εργαζομένων ήταν ο μικρότερος, ενώ για πάνω από οχτώ χρόνια οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στον ίδιο οργανισμό είχαν την δεύτερη μεγαλύτερη τιμή.

Αναφορικά με την συχνότητα εκπαίδευσης στους αθλητικούς οργανισμούς, η πλειοψηφία αναφέρει μια φορά το χρόνο ενώ σε εξίσου υψηλό ποσοστό αναφέρουν ότι δεν υπάρχει καθόλου εκπαίδευση. Λίγες είναι οι περιπτώσεις που εκπαιδευτικά-επιμορφωτικά προγράμματα προσφέρονται περισσότερες από 3 φορές τον χρόνο. Επίσης, οι πιο συχνές θεματολογίες προσφερόμενης εκπαίδευσης στους αθλητικούς οργανισμούς βρέθηκαν να είναι η διοίκηση οργανισμού, η υγιεινή και ασφάλεια και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μικρότερη συχνότητα αναφέρει τις εκπαιδεύσεις σχετικά με θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας αλλά και ανάπτυξης χορηγιών. Αντίστοιχα, μερικοί συμμετέχοντες αναφέρουν άλλες θεματολογίες όπως προπονητική και ένας πάνω σε θέματα αντιμετώπισης αναβλητικότητας, ανάπτυξη ηγετών και

τεχνικές δεξιότητες. Μια ερμηνεία που μπορεί να δοθεί όσον αφορά την συχνότητα και τη θεματολογία είναι, ότι εφόσον δεν υπάρχει συνεργασία με κάποιους εξωτερικούς συνεργάτες που θα μπορούσαν να αναλάβουν αυτό το έργο, το εξειδικευμένο προσωπικό που υπάρχει είναι ελάχιστο και δεν είναι ικανό να φέρει εις πέρας την εκπαίδευση ενός ολόκληρου οργανισμού. Επίσης μπορεί να μην υπάρχουν οι υποδομές για την εκπαίδευση/επιμόρφωση, όπως επίσης και οι διαθέσιμοι πόροι που έχει κάθε οργανισμός να μην είναι αρκετοί και για αυτό το τμήμα.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα οι εργαζόμενοι που έχουν μικρή εμπειρία στον αθλητισμό φαίνεται να μην τους παρέχονται ευκαιρίες για εκπαίδευση. Αυτό θα μπορούσε να αλλάξει αν οι ομοσπονδίες, οι ίδιοι οργανισμοί ή ακόμα και η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ΓΓΑ) δημιουργούσαν τις κατάλληλες προϋποθέσεις. Οι αρμόδιες διοικήσεις των ομοσπονδιών και των οργανισμών αλλά και το κράτος με την ΓΓΑ θα πρέπει να προβούν σε εκπαιδεύσεις και καταρτίσεις του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, ημερίδων αλλά και webinars που ευνοούνται μάλιστα και λόγω των συνθηκών. Μάλιστα μπορούν να προβούν σε συνεργασία με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα με σπουδές σχετικές με τον κλάδο της αθλητικής διοίκησης, ώστε να υλοποιήσουν εκπαιδευτικά-επιμορφωτικά προγράμματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των αθλητικών οργανισμών. Σημαντικό ρόλο επίσης μπορεί να διαδραματίσουν οι επιχορηγήσεις των σπουδών του προσωπικού, είτε από τον οργανισμό σε συμφωνία με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς είτε από την ΓΓΑ και την εκάστοτε ομοσπονδία.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν την οργανωσιακή μάθηση, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στα ελληνικά αθλητικά σωματεία την αντιλαμβάνονται σε μέτριο βαθμό. Είναι φανερό ότι μόνο το ατομικό επίπεδο οργανωσιακής μάθησης παρουσιάζει ένα ελαφρώς θετικό πρόσημο με βάση τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Αυτό φαίνεται και από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι με την βοήθεια των συναδέλφων για ευκαιρίες μάθησης, τον χρόνο που έχουν για ανάπτυξη της εμπιστοσύνης αλλά και αναζήτηση της γνώμης συναδέλφου σε θέματα που μπορεί να μην γνωρίζουν οι ίδιοι. Παράλληλα, φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι από την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν αλλά και από την επιβράβευση όταν πρόκειται για κάποια επιμόρφωση. Για να επιτευχθεί σε μεγαλύτερο βαθμό η οργανωσιακή μάθηση σε ατομικό επίπεδο θα πρέπει να αναπτυχθούν οι διαστάσεις της συνεχούς μάθησης, ο διάλογος και η έρευνα. Στην πρόσφατη έρευνα των Matic και Maksimovic (2020) φάνηκε ότι στο άθλημα της πετοσφαίρισης στην Σερβία ο διάλογος και η ανταλλαγή απόψεων έλαβαν υψηλή βαθμολογία που σημαίνει ότι είναι πιθανό να

απομακρυνθούν εμπόδια για την εκμάθηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευση των θετικών εργασιακών χαρακτηριστικών του οργανισμού.

Σε επίπεδο ομάδας φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται την οργανωσιακής μάθηση σε χαμηλό βαθμό. Θεωρούν ότι μπορούν να διατυπώσουν την άποψή τους και να αλλάξουν αποφάσεις μετά από ομαδικές συζητήσεις. Όμως θεωρούν ότι η διοίκηση θα δεν λάβει σοβαρά τις επισημάνσεις τους πριν πάρει την τελική απόφαση. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία αναγνωρίζεται η ομαδική μάθηση ως επέκταση της ατομικής μάθησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι σημαντική. Η ομαδική μάθηση σχετίζεται με τον διάλογο και την σκέψη. Οι άνθρωποι για να μπορέσουν να δράσουν συλλογικά πρέπει να μπορούν να μαθαίνουν μαζί. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία αναπτύσσονται προσωπικές ικανότητες που θα οδηγήσουν στα αποτελέσματα που επιθυμούν πραγματικά τα μέλη της. Επίσης έχει βρεθεί ότι όσο περισσότεροι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν ότι ένας οργανισμός παρείχε ευκαιρίες συνεχούς μάθησης, διαλόγου και έρευνας, ομαδικής μάθησης, τόσο υψηλότερο ήταν το ποσοστό αφοσίωσής τους στον οργανισμό που εργάζονταν.

Σε επίπεδο οργανισμού φαίνεται η απουσία της οργανωσιακής μάθησης καθώς φαίνεται να αναγνωρίζεται από τους εργαζόμενους η έλλειψη συστημάτων μέτρησης της απόκλισης μεταξύ τρέχουσας και αναμενόμενης απόδοσης, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων χρόνου και πόρων. Επίσης, φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι από την μη παρότρυνση να σκέφτομαι σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο Shrivastava (1983) ορίζει την μάθηση σε επίπεδο οργανισμού ως την μετατροπή της ατομικής γνώσης σε μια βάση συστηματικής οργάνωσης που ενημερώνει τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Schön και Argyris (1996) το άτομο στην διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης θεωρείται το πιο σημαντικό, διότι οι γνώσεις που λαμβάνει είναι αυτές που επηρεάζουν την απόκτηση γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο. Η οργανωσιακή γνώση βασίζεται στην ατομική μάθηση και την μεταφορά της γνώσης που αποκτήθηκε στον οργανισμό.

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και συγκεκριμένα η ηλικία, η συνολική εμπειρία στον αθλητισμό και η προϋπηρεσία στον ίδιο οργανισμό δεν φάνηκε σύμφωνα με τα αποτελέσματα να επηρεάζουν σημαντικά την κουλτούρα μάθησης σε κανένα επίπεδο. Η έλλειψη της λοιπόν, μπορεί να οφείλεται στην κουλτούρα που έχει ο κάθε οργανισμός, στους πόρους που έχει διαθέσιμους για ευκαιρίες μάθησης για τους εργαζομένους ή ακόμα και στους ίδιους τους ανθρώπους, οι οποίοι δεν θέλουν να επιβαρυνθούν με παραπάνω υποχρεώσεις.

Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη κάθε αθλητικού οργανισμού να αναπτύξει μηχανισμούς και κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης, καθώς όπως επαληθεύεται και από την διεθνή βιβλιογραφία (Akhtar et al., 2012; Khandekar et al., 2006, Škerlavaj M. et al., 2007), η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση αλλά και στην αφοσίωση που δείχνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό.

Αντίθετα με την οργανωσιακή μάθηση, η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών εμφάνισε μεγαλύτερη βαθμολογία. Οι εργαζόμενοι σε αθλητικούς οργανισμούς έδειξαν να αντιλαμβάνονται σε ικανοποιητικό βαθμό τις εσωτερικές υπηρεσίες. Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό που θέλει να συνδέσει την ικανοποίηση των πελατών με την αριστεία, να φροντίσει να παρέχει και άριστη ποιότητα στις εσωτερικές υπηρεσίες. Η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες σχετίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση. Το ατομικό επίπεδο έχει μεγαλύτερη τιμή και σε αυτό τον παράγοντα. Αρκετά ικανοποιημένοι δείχνουν να είναι από την παροχή βοήθειας σε συνάδελφο, στην ευγενική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά το ατομικό επίπεδο. Σχετικά ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι στην συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, ενώ στο επίπεδο οργανισμού υψηλές βαθμολογίες φαίνεται να έλαβαν οι διαστάσεις, η συνεργασία μεταξύ τμημάτων ή συναδέλφων όταν είναι απαραίτητη είναι επιτυχημένη και η διαθεσιμότητα του προϊσταμένου.

Αντίθετα, σε ατομικό επίπεδο φαίνεται να υπάρχουν ελλείψεις που σχετίζονται με τον μη ορθό καθορισμό από την αρχή της αναμενόμενης απόδοσης καθώς επίσης με το επίπεδο κατανόησης των αναγκών των συναδέλφων. Αντίστοιχα, σε επίπεδο ομάδας, έλλειψη επικρατεί στην παροχή χρήσιμων υπηρεσιών σε άλλα τμήματα όταν αυτά ζητάνε βοήθεια. Τέλος, σε επίπεδο οργανισμού, φαίνεται να υπάρχει μια απογοήτευση όσον αφορά την αναγνώριση της εξαιρετικής παροχής υπηρεσιών κάποιου συναδέλφου αλλά και στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αν και τα δημογραφικά στοιχεία ούτε εδώ έδειξαν να επιδρούν σημαντικά, ωστόσο τα χρόνια απασχόλησης ενός εργαζομένου στο ίδιο οργανισμό έδειξαν να επιδρούν σε σημαντικό βαθμό στην αντίληψη που έχει σχετικά με την εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών στο επίπεδο τμήματος και πιο συγκεκριμένα στην γρήγορη ανταπόκριση του τμήματος σε αιτήματα άλλων τμημάτων ή συναδέλφων. Κρίνεται λοιπόν σημαντικό αν ένας οργανισμός θέλει να αριστεύει σε όλους τους τομείς να φροντίσει να παρέχει στους εργαζομένους του υψηλό επίπεδο εσωτερικών υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα.

Όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι φάνηκαν να είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι από την χρήση νέων τεχνολογιών για νέα μάθηση και από την δικτύωση με άλλους φορείς, ενώ παράλληλα τόνισαν την απουσία των προγραμμάτων ανταλλαγής με το εξωτερικό και τους διαθέσιμους πόρους που θα έπρεπε να υπάρχουν για επιμορφώσεις. Εδώ σε αντίθεση με τις άλλες μεταβλητές μας, τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική επίδραση μόνο στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, με τους νεότερους σε ηλικία εργαζομένους να αντιλαμβάνονται σε χαμηλότερο επίπεδο το επίπεδο ποιότητας της. Επίσης, σημαντική επίδραση έδειξε να έχει η συχνότητα παρακολούθησης προσφερόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Δηλαδή όσοι εργαζόμενοι δεν είχαν παρακολουθήσει καθόλου εκπαιδευτικά προγράμματα αντιλαμβάνονταν χαμηλότερη την ποιότητα τους σε σχέση με όσους είχαν παρακολουθήσει δύο φορές τον χρόνο και κάθε χρόνο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αρκετά σημαντικά ακόμα και για τις ευκαιρίες εκπαίδευσης (Ghanbari et al., 2018). Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό έχουν άμεση επίδραση στην καινοτομία αλλά και τις οργανωσιακή επίδοση (Delshab et al., 2020).

Και οι τρεις εξεταζόμενες μεταβλητές που εξετάστηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους. Ωστόσο, σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή μάθηση δείχνει να έχει η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα αυτό φαίνεται να συμφωνεί και με παλιότερες έρευνες, οι οποίες προσπάθησαν να συνδέσουν αυτούς του δύο παράγοντες. Σύμφωνα με τους Pasebani et al. (2012) και την Xie (2005) το επίπεδο οργανωσιακής μάθησης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών ενός οργανισμού και επομένως θα πρέπει να τεθεί ως υψηλή προτεραιότητα από τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτύχουν ένα επίπεδο αριστείας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τους πελάτες τους εσωτερικούς και εξωτερικούς. Παράλληλα όμως, στην οργανωσιακή μάθηση επιδρά θετικά και η αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη εκπαίδευση, όπως και στην ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών.

Στη σύγχρονη εποχή οι εργαζόμενοι αλλάζουν συχνά τις θέσεις εργασίας τους, με αποτέλεσμα η οργανωσιακή μάθηση να είναι ιδιαίτερα σημαντική. Τα ευρήματα της μελέτης αυτής τόνισαν τις έννοιες οργανωσιακής μάθησης, της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών και τις ευκαιρίες για επιμόρφωση, έδειξαν την σημαντικότητα για δημιουργία μια κουλτούρας μάθησης, καθώς σχετίζεται με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών των εργαζομένων. Βάσει

προηγούμενων μελετών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης και οι ευκαιρίες για μάθηση μπορούν να εξηγήσουν περισσότερο τη διακύμανση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών σε σχέση με άλλους παράγοντες. Η εξέταση της οργανωσιακής μάθησης μας βοήθησε να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί υποστηρίζουν τη μάθηση. Επίσης έχουμε μετά από έρευνες αρκετές αποδείξεις για τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης και απόδοσης. Τα τελευταία χρόνια, οι ερευνητές άρχισαν να ασχολούνται με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών λόγω της σύνδεσης της με την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών. Η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται τόσο η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών όσο και η οργανωσιακή μάθηση.

Όσον αφορά τη κουλτούρα μάθησης και την ποιότητα υπηρεσιών, οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να εμβαθύνουν περισσότερο. Στη συνέχεια, να διαγνώσουν τυχόν προβλήματα που έχουν και να θεσπίσουν κατάλληλους κανόνες και πολιτικές για την επίλυσή τους. Καθώς η έρευνα μας διερευνά τις αντιλήψεις των εργαζομένων κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθεί το θέμα περαιτέρω. Μπορεί να συνδυαστεί με ποιοτική έρευνα σε διοικητικά στελέχη και προπονητές με σκοπό να αναζητηθούν οι αιτίες για τις οποίες η οργανωσιακή μάθηση συγκέντρωσε μια χαμηλή βαθμολογία μαζί με την παρεχόμενη εκπαίδευση, όπως επίσης και λύσεις που μπορούν να βρεθούν ώστε να αναπτυχθούν παραπάνω στον ελληνικό αθλητισμό.

Παρόλο που το δείγμα των εργαζομένων που συμμετείχε στην έρευνα μέσω του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ήταν σχετικά μικρό λόγω των συνθηκών που επικρατούν λόγω πανδημίας, αποτυπώθηκε μια οργανωσιακή πτυχή που χρίζει περαιτέρω διερεύνηση. Υπό άλλες συνθήκες, αν το δείγμα εργαζομένων ήταν μεγαλύτερο θα μπορούσαμε να έχουμε ακόμη πιο έγκυρα αποτελέσματα ώστε να τα αποτελέσματα της έρευνας να επέτρεπαν την γενίκευση τους σε περιβάλλοντα αθλητικών είτε ερασιτεχνικών είτε επαγγελματικών. Σε μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να συγκεντρωθεί λοιπόν μεγαλύτερο και άρα πιο αξιόπιστο δείγμα, δίνοντας παράλληλα την ευκαιρία να διερευνηθούν τυχόν διαφορές ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα λειτουργίας των ερασιτεχνικών και επαγγελματικών οργανισμών. Επίσης, θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθεί η σύνδεση της οργανωσιακής μάθησης αλλά και η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών με άλλες μεταβλητές, όπως η ηγεσία, η καινοτομία, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αφοσίωση τους στον αθλητικό οργανισμό.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akhtar, C. S., & Arif, A. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance: Study. *Int. J. Acad. Res*, 3, 327-331.
- Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2020). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review*, 44(3), 437-459.
- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Alexandris, K., Dimitriadis, D., & Kasiara, A. (2001). Behavioural consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 27(3), 251-280.
- Alvani, M. (2008). Public management. *Tehran, Publication of Ney, Edition*, 32.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of knowledge management*, 17(3), 454-471.
- Amir-Kabiri, A. (2006). The approaches to organisation and management and organisational behaviour. *Tehran: Negah-e Danesh*.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016–1034.
- Argyris, C. (1977). Double-Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review* 55(5), 115–125.
- Attia, A., & Eldin, I. E. (2018). Organizational learning, knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1217-1242.
- Azzolini, M. and Shillaber, J. (1998), Internal Service Quality: Winning from Inside-Out. Website: http://www.biasca.com.archivos/for.../mgnt_Internal_Service_Quality.pdf (20/11/2011).
- Bakker, H. (2012). Developmental Education Schools as Learning Organisations. In: B.van Oers (eds), *Developmental Education for Young Children. International perspectives on early childhood education and development*, 7, 271-287, Springer, Dordrecht.

- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, 36(3), 606-617.
- Beckhard, R. (1969). *Organisation development: Its nature, origin, and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beeby, M. & Booth C. (2000). Networks and inter-organizational Learning: A critical review. *The Learning organization*, 7 (2), 75-88.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). *Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice*. In R.T. Rust & R.L. Oliver (Eds.). *Service quality: New directions in theory and practice* (pp.72-94). Thousand Oaks, CA: Sage
- Boshoff, C and Mels, G. (1995), A Causal Model to Evaluate the Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 2, pp. 23-42.
- Bowen, G. L., Rose, R. A., & Ware, W. B. (2006). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. *Evaluation and program planning*, 29(1), 97-104.
- Chang, K. (1998). *A system view of quality in fitness services: Development of a model and scales*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3(1), 1-22.
- Collinson, V., & Cook, T. F. (2007). *Organizational learning: Improving learning, teaching, and leading in school systems*. Sage.
- Cong, X., Li-Hua, R., & Stonehouse, G. (2007). Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation. *Journal of Technology Management in China*, 2(3), 250-263.
- Cook, S. (2004). *Measuring customer service effectiveness*. Gower Publishing, Ltd.
- Coppieters, P. (2005). Turning schools into learning organizations. *European Journal of Teacher Education*, 28(2), 129-139.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring services quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cyert, R, & March, J.G (1992). *A Behavioral theory of the firm* (2nd ed). Wiley- Blackwell, USA.

- Daft, R. L., & Weick K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998) Working Knowledge. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoeber, L., & Mahmoudian, A. (2020). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 1-22.
- Dervitsiotis, K.N. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. *Total Quality Management*, 9(1), 109-122.
- Di Xie, M. (2005). Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment and internal service quality in a sport organization. School of the Ohio state university.
- Dixon, N. (1994), *The Organisational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Dodgson, M. (1993) 'Learning, trust and technological collaboration', *Human Relations*, Vol. 46, No. 1, pp.77-95.
- Duncan, R. D., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Straw (Ed.) *Research in organizational behavior* (pp. 75-124). Greenwich, CT: JAI Press.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Fajana, S. (2002). Human Resource Management: An Introduction. *Lagos: Labofin and Company*.
- Farner, S., Luthans, F. and Sommer, S.M. (2001), An Empirical Assessment of Internal Customer Service, *Managing Service quality*, Vol. 11, No. 5, pp.350-358.
- Ferguson, J. (2016). Inclusive perspectives or in-depth learning? A longitudinal case study of past debates and future directions in knowledge management for development. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 4-22.
- Finger, M., & Brand, S. B. (1999). The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: Conceptual contributions for theory

- development. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*, 130-156.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fong, P.S., & Choi, S.K. (2009). The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: A critical assessment of both theory and practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 110–126.
- Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). *Knowledge management: A state of the art guide*. Kogan Page.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 378-391.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Ghanbari, Z., Kashef, S. M., & Behnam, M. (2018). The effect of organizational culture and organizational justice on knowledge management in sports and youth departments of west Azarbaijan province. *Sport Science*, 11(1), 16-22.
- Giesecke, J., & McNeil, B. (2004). Transiting to the learning organisation. *Libraries at University of Nebraska-Lincoln*.
- Gray, P. & Meister, D. (2004). Knowledge sourcing behavior. *Management Science*, 50(6), 821–834.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82–111.
- Harati, S. H., Nejad, D. J., Houshyar, Z., Nouri, H., & Badali, K. (2013). Role of Internal Service Quality in Performance of Iran's Ministry Youth and Sports. *International Journal of Basic Sciences and Applied Research*, 2(9), 834-839.
- Hatch, J. (2010). Defining Organizational Knowledge: Turning individual knowledge into organizational intellectual capital, Retrieved from <http://knol.google.com/k/definingorganizational-knowledge>

- Hays, R. D. (1996). *Internal service excellence: A manager's guide to building world class internal service unit performance*. Sarasota, FL: Summit Executive Press.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 3-27). New York: Oxford University Press.
- Hiatt-Michael, D. B. (2001). Schools as learning communities: A vision for organic school reform. *School Community Journal*, 11(2), 113-127.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, L. (1996). Measuring customer service quality in sport and leisure centers. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- Huber, G. P., & Daft, R. L. (1987). The information environments of organizations. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 130-164). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Huber, G.P. (1991). Organisational learning: the contributing processes and the literatures, 102 *Organisation Science*, 2, 88–115.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336 – 349.
- Jarrar, Y. (2002). Knowledge management learning for organizational experience. *Managerial Auditing Journal*, 6,322–328.
- Jones, A. M., & Hendry, C. (1992). *The learning organization: A review of literature and practice*. University of Warwick, Centre for Corporate Strategy and Change.
- Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human resource development international*, 13(4), 425-441.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education & Training*, 48(8-9), 682-692.
- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). *The Marketing Aspects of Service Quality*. In L. Berry, G. Shostack, & G. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on service marketing* (pp. 99-107). Chicago, IL: American Marketing.
- Li, L. (2011). Internal Quality Management in Service Organizations: a theoretical approach.

- Mallett, C. J., Rossi, T., Rynne, S. B., & Tinning, R. (2016). In pursuit of becoming a senior coach: The learning culture for Australian Football League coaches. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 21(1), 24-39.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Policy Review*, 3 (2), 147-171.
- Marquardt, M. (2002). Building the learning organization, Davis – Black publishing, 19(5), 182-184.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Martelo-Landroguez, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2014). Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 342–365.
- Matic, R. M., & Maksimovic, N. (2020). Characteristics of Organizational Learning Culture in Serbian Elite Team Sports. *Journal of Anthropology of Sport and Physical Education*, 4(4), 3-7.
- Mayo, A., & Lank, E. (1994). *The Power of Learning: A guide to gaining competitive advantage*. Institute of personnel and development. London.
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 596-612.
- Meng-Xia, C. (2003). A study of correlations among internal-service quality, employee's job satisfaction, organizational commitment and customer-oriented behaviours: Taking Bank A for example, MA, Institute of Commerce Automation and Management, National Taipei University of Technology.
- Metcalf S, & Gibbons, M. (1989). Technology, variety, and organization. *Research on Technological Innovations-Management and Policy* 4, 153-193.
- Migdadi, M. M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151-172
- Miguel, P.A.C., Salomi, G.I. and Abackerli, A.J. (2006), Assessing Internal Service Quality By Measuring Quality Dimensions in a Manufacturing Company, Third International Conference on Production Research, Americas' Region 2006.

- Mukhles M. Al-Ababneh, Mousa A. Masadeh, Firas J. Al-Shakhsheer & Ma'moun A. Habiballah (2018) The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 8(1), 55-62.
- Nelson, R. R. (2009). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard university press: USA.
- Nonaka, I. & Takeuchi, A. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, N. J., & Knight, P. (2007). Knowledge management best practices in national sport organisations. *International Journal of sport management and marketing*, 2(3), 264-280.
- Omid, M., Ebrahim, A., & Bagher, G. (2014). Factors associated with internal service quality from the perspective of staff in Golestan's sports and youth offices. *European Journal of Experimental Biology*, 4(2), 347-350.
- Örtenblad, A. (2002). A Typology of the Idea of Learning Organization. *Management Learning*, 33(2), 213-230.
- Palos, R., & Stancovici, V. V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, 23(1), 2-22.
- Pantouvakis, A. & Mpogiartzidis, P. (2013). The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction in hospital care services. *Leadership in Health Services*, 26(1), 34 – 49.
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect. *The Learning Organization*, 20(1), 48-64.
- Papadimitriou, D., & Karteliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-164.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1988). SERVQUAL: A multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parent, M. M., MacDonald, D., & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport management review*, 17(2), 205-218.

- Pasebani, F., Mohammadi, S., & Yektatyar, M. (2012). The relationship between organizational learning culture and job satisfaction and internal service quality in sport organizations in Iran. *Archives of Applied Science Research*, 4(4), 1901-1905.
- Pavitt, K. (1991). Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, 2(1), 41-50.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London, McGraw-Hill, Originally Published (Publication).
- Phillips, T. B. (2003). A four-level learning organization benchmark implementation model. *The Learning Organization*, 10(2), 98–105.
- Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management research review*, 38(2), 126-148.
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309-318.
- Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together: Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management science*, 51(6), 869-881.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Reilly, A.J. (1998). *Three approaches to organizational learning*. The Pfeiffer Library.
- Romme, G., & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Rusly, F. H., Sun, P. Y. T., & Corner, J. L. (2015). Change readiness: Creating understanding and capability for the knowledge acquisition process. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1204–1223.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service quality: Insights and managerial implications from the frontier*. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 1-20). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.

- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.
- Schön, D., & Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison Wesley, 305(2).
- Scott, B. B. (2011). Organizational learning: A literature review. *IRC Research Program*, 126.
- Senge, P. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23.
- Senge, P. M. (2003). Taking personal change seriously: The impact of organizational learning on management practice. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 47-50.
- Serenko, A. & Bontis, N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 185–198.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Singh, K. (2016). Influence of internal service quality on job performance: a case study of Royal Police Department. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 28-34.
- Skarpeta, K., Koemtzi, M., & Aidonis, D. (2019). Measuring internal service quality: the case of the Greek public higher education institutions. *The TQM Journal*, 32(2), 268-287.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*, 106(2), 346-367.
- Smith, J. G & Lumba, P. M. (2008). Knowledge Management Practices and Challenges International Networked NGOs: The Case of One World International. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 167 – 176.
- Sorakraikitikul, M., & Siengthai, S. (2014). Organizational learning culture and workplace spirituality. *The Learning Organization*, 21(3), 175-192.
- Stata, R. (1996) 'Organizational learning: the key to management innovation', *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp.63–74.

- Strauss, B. (1995), *Internal Services: Classification and Quality Management*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, NO. 2, pp. 62-78.
- Su, C., Huang, M., & Contractor, N. (2010). Understanding the structures, antecedents and outcomes of organisational learning and knowledge transfer: A multi-theoretical and multilevel network analysis. *European Journal of International Management*, 4(6), 576-601.
- Sullivan, J. J., & Beach, R. (2012). Making organizational learning work: Lessons from a high reliability organization. *International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR)*, 3(3), 54-61.
- Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. (2012). The origins and conceptualizations of ‘triple-loop’ learning: A critical review. *Management learning*, 43(3), 291-307.
- Usefi, S., Nazari, R., & Zargar, T. (2013). The Relationship between organizational learning and organizational commitment in sport organizations. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(6), 682-688.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire [Survey]*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.
- Yang, B., Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (2004). The construct of learning organizations: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 31-55.
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83-90.
- Yeo, R. (2005). Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12(4), 368–382.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York, NY: Free Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σε ποιο βαθμό εσείς ο ίδιος είστε ικανοποιημένος με τους ακόλουθους παράγοντες στον εργασιακό σας χώρο (σημειώσατε με X τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Οι συναδέλφοι βοηθούν ο ένας τον άλλον να μάθουν					
2	Παρέχετε κατάλληλος χρόνος στους συναδέλφους για υποστήριξη μάθησης					
3	Η μάθηση επιβραβεύεται					
4	Υπάρχει ανοικτή και ειλικρινής ανατροφοδότηση ανάμεσα στους συναδέλφους					
5	Όταν οι συναδέλφοι διατυπώνουν τη γνώμη τους, ζητούν και από τους άλλους να εκφράσουν τι σκέφτονται					
6	Αφιερώνεται χρόνος ανάπτυξης εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συναδέλφους					
7	Οι ομάδες εργασίας είναι ελεύθερες να προσαρμόσουν τους στόχους τους εφόσον απαιτείται					
8	Οι ομάδες εργασίας αλλάζουν γνώμη ως αποτέλεσμα των ομαδικών συζητήσεων ή της συγκέντρωσης πληροφοριών					
9	Οι ομάδες εργασίας πιστεύουν ότι ο οργανισμός θα δράσει σύμφωνα με τις συστάσεις τους					
10	Υπάρχει σύστημα διάγνωσης των κενών ανάμεσα στην τρέχουσα και αναμενόμενη απόδοση					
11	Υπάρχει διάχυση των γνώσεων που αποκτήθηκαν στον οργανισμό σε όλους τους συναδέλφους					
12	Υπάρχει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του διαθέσιμου χρόνου και των πόρων που διατέθηκαν σε εκπαιδεύσεις					
13	Υπάρχει αναγνωσιμότητα της λήψης πρωτοβουλιών					
14	Παρέχεται στους συναδέλφους η πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους που χρειάζονται για την επίτευξη της εργασίας τους					
15	Υπάρχει υποστήριξη συναδέλφων που αναλαμβάνουν ελεγχόμενα ρίσκα					
16	Παροτρύνεται η σκέψη σε παγκόσμια προοπτική					
17	Υπάρχει συνεργασία με την εξωτερική κοινότητα για την κάλυψη αμοιβαίων αναγκών					
18	Ενθαρρύνεται οι συναδέλφοι να αναζητούν κατάλληλες απαντήσεις από ολόκληρο τον οργανισμό για την επίλυση προβλημάτων					
19	Οι προϊστάμενοι είναι σύμβουλοι και καθοδηγούν τους συναδέλφους τους					
20	Οι προϊστάμενοι διαρκώς αναζητούν ευκαιρίες για μάθηση					
21	Οι προϊστάμενοι εξασφαλίζουν ότι οι ενέργειες του οργανισμού είναι συνεπείς με τις αξίες του					

Σε ποιο βαθμό εσείς ο ίδιος είστε ικανοποιημένος με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών στον εργασιακό σας χώρο (σημειώσατε με Χ τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Κατανοείτε τις εξατομικευμένες ανάγκες των συναδέλφων σας					
2	Όταν υπόσχεστε σε έναν συνάδελφο ότι θα κάνετε κάτι σε ένα προκαθορισμένο χρόνο το πράττετε					
3	Η απόδοση της υπηρεσίας είναι σωστή από την πρώτη στιγμή					
4	Όταν προκύπτουν προβλήματα, παρέχω όλη μου την προσοχή προσπαθώντας άμεσα την επίλυση του					
5	Ανταποκρίνομαι πάντα σε αίτημα συναδέλφου					
6	Αντιμετωπίζω όλους τους συναδέλφους με ευγενικό τρόπο					
7	Διαθέτω την γνώση και την ικανότητα να απαντήσω σε ερωτήσεις					
8	Όταν ένας συνάδελφος αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα, του/της παρέχω ατομική προσοχή					
9	Το τμήμα μου πάντοτε ανταποκρίνεται γρήγορα σε αιτήματα άλλων					
10	Το τμήμα μου κρατάει την υπόσχεση του κατά την παροχή υπηρεσιών σε άλλα τμήματα ή συναδέλφους					
11	Το τμήμα μου μπορεί πάντοτε να παρέχει χρήσιμες υπηρεσίες σε άλλα τμήματα ή συναδέλφους					
12	Το τμήμα μου κατανοεί πλήρως τις ανάγκες των εσωτερικών μας πελατών					
13	Ο οργανισμός μου πιστεύει ότι αξίζει να επιδιώξει υψηλό επίπεδο ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών					
14	Ο οργανισμός μου παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα που εστιάζουν στον τρόπο παροχής υψηλής ποιότητας εσωτερικής υπηρεσίας σε άλλους συναδέλφους					
15	Στον οργανισμό μου υπάρχει τακτική επικοινωνία σχετικά με την ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών ανάμεσα στους συναδέλφους					
16	Υπάρχει αναγνώριση όταν κάποιος συνάδελφος παρέχει εξαιρετικό επίπεδο υπηρεσίας					
17	Ο προϊστάμενος μου είναι διαθέσιμος όταν χρειάζεται					
18	Στον οργανισμό μου, υπάρχει συνεργασία μεταξύ συναδέλφων αλλά και των διαφορετικών τμημάτων όταν αυτό χρειάζεται					
19	Στον οργανισμό μου, υπάρχουν οι κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες που με κατευθύνουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μας					
20	Έχω πρόσβαση στην πληροφορία και στον εξοπλισμό που χρειάζομαι για την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών μας.					

Σε ποιο βαθμό εσείς ο ίδιος είστε ικανοποιημένος με την παρεχόμενη εκπαίδευση/επιμόρφωση στον εργασιακό σας χώρο (σημειώσατε με X τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες του σύγχρονου εργαζόμενου					
2	Υπάρχουν προγράμματα ανταλλαγής με οργανισμούς του εξωτερικού για την μάθηση καλών πρακτικών					
3	Χρησιμοποιούνται νέες τεχνολογίες για την διάχυση και διαχείριση γνώσης					
4	Γίνεται άντληση οικονομικών πόρων από χρηματοδοτούμενα προγράμματα προσανατολισμένα στην εκπαίδευση/επιμόρφωση					
5	Υπάρχει κάθε έτος ένα διαθέσιμο ποσό στον προϋπολογισμό για κατάρτιση/επιμόρφωση					
6	Υπάρχει ικανός αριθμός δια δικτύωσης με άλλους αθλητικούς οργανισμούς/φορείς					

		Έτος γέννησης	(Π.χ. 1970)			
		Σε πιο αθλητικό οργανισμό εργάζεστε				
Μορφωτικό επίπεδο (επιλέξτε τον ανώτερο τίτλο)						
Απόφοιτος Λυκείου		Μεταλυκειακές σπουδές (π.χ. ΙΕΚ)		Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ		Κάτοχος Μεταπτυχιακού
Θέση εργασίας (τίτλος)					Εργάζεστε ως	Μόνιμος Υπάλληλος
						Συμβασιούχος
						Εθελοντής
Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση (αριθμό ετών)		Πόσα χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας				