



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ, ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ:

**“ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ
ΚΑΤΕΧΟΥΝ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΚΙΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΨΥΧΗΣ”**

της

**Βασιλείου Βασιλική Ζωή
ΑΜ 0721052**

Υπεύθυνος Καθηγητής:

Κουθούρης Χαρίλαος

Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τρίκαλα 6/2025

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	3
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	7
Σκοπός της έρευνας	9
Ερευνητικές υποθέσεις	10
<u>1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</u>	11
1.1 Η Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής.....	11
1.2 Δεξιότητες Απασχολησιμότητας.....	12
1.3 Δεξιότητες Απασχολησιμότητας στην Αθλητική Βιομηχανία.....	14
1.4 Ο ρόλος των Ανώτατων Εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην ανάπτυξη των Δεξιοτήτων Απασχολησιμότητας.....	16
1.5 Οι δεξιότητες που καλούνται να έχουν τα διοικητικά στελέχη στη Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής	17
1.6 Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης	18
<u>2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</u>	20
2.1 Δείγμα της έρευνας	
2.2 Όργανο Αξιολόγησης	
2.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	
2.4 Στατιστική Ανάλυση	
<u>3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</u>	
<u>4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ</u>	
<u>5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	
5.1 Περιορισμοί	
5.2 Μελλοντικές Έρευνες	
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	

“Διερεύνηση των Επαγγελματικών Δεξιοτήτων που πρέπει να κατέχουν τα Διοικητικά Στελέχη στον Χώρο του Αθλητισμού και της Κινητικής Αναψυχής”

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε, τις επαγγελματικές δεξιότητες που οφείλουν να διαθέτουν τα Διοικητικά Στελέχη στη Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής. Εξέτασε τη σημαντικότητά τους αλλά και ποιοι παράγοντες τις επηρεάζουν ή μπορεί να τις διαφοροποιήσουν, σύμφωνα με την αντίληψη φοιτητών. Οι επαγγελματικές δεξιότητες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις γενικές / οριζόντιες (επικοινωνία, ηγεσία, επίλυση προβλημάτων) και τις ειδικές / κάθετες (γνώσεις και πληροφορίες εστιασμένες στην επιστήμη). Στη μελέτη συμμετείχαν 300 ενήλικες φοιτητές του Τμήματος Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (198 άνδρες, 66% & 102 γυναίκες, 34%), με το ηλικιακό εύρος να είναι από 18 έως 22 ετών και συμπλήρωσαν μια απλουστευμένη μορφή της κλίμακας «*Survey of Employability Skills Needed in the Workforce*». Η κλίμακα απαρτίζεται από 10 θέματα, όπου το καθένα αντιστοιχεί και σε μια οριζόντια δεξιότητα. Οι φοιτητές κλήθηκαν να ιεραρχήσουν τις 10 οριζόντιες δεξιότητες σε 10βάθμια κλίμακα σημαντικότητας με την σειρά που πιστεύουν ότι οι υπεύθυνοι διοίκησης και τα εργαζόμενα στελέχη στον χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής θα πρέπει να κατέχουν. Στα αποτελέσματα αρχικά καταγράφηκαν τα περιγραφικά στατιστικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών και τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, ταυτόχρονα εκτιμήθηκε και η κανονικότητα των τιμών των μεταβλητών με τους δείκτες ασυμμετρίας (Skewness) και κυρτότητας (Kurtosis). Εφαρμόστηκε ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών σε κάθε οριζόντια δεξιότητα ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων και ανάλυση διακύμανσης (one way Anova) σε τρία επίπεδα σύμφωνα με το επίπεδο εμπειρίας των συμμετεχόντων (‘χωρίς εμπειρία’ , ‘μεσαία εμπειρία’ , ‘έμπειροι’). Στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων με βάση το φύλο δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων, με μόνη εξαίρεση τη μεταβλητή της “Διαχείριση Χρόνου” ($p < .05$), όπου οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερες τιμές ($M = 5.51$, $T.A. = 2.07$) σε σύγκριση με τους άνδρες ($M = 5.06$, $T.A. = 1.97$). Αντίθετα, προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εμπειρίας των συμμετεχόντων που εντοπίστηκαν στις μεταβλητές ‘Επίλυση Προβλημάτων’ και ‘Λήψη Αποφάσεων’ ($p < .001$), όπου η ομάδα μεσαίας εμπειρίας σημείωσε σημαντικά υψηλότερες τιμές από τις άλλες δύο ομάδες. Επίσης, στις μεταβλητές ‘Δια βίου Μάθηση’ και ‘Προσωπικά Κίνητρα’ ($p < .001$), η ομάδα χωρίς εμπειρία σημείωσε τις υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις άλλες δύο. Τέλος, για τη μεταβλητή ‘Ηγεσία - Επιρροή’ ($p < .01$), η στατιστικά σημαντική διαφορά υπήρξε μόνο μεταξύ των ομάδων έμπειροι και χωρίς εμπειρία. Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό πως, η ενασχόληση με την αθλητική διοίκηση απαιτεί την ανάπτυξη των οριζόντιων δεξιοτήτων από τα διοικητικά στελέχη, θέση που επιβεβαιώνεται από

πρότερες έρευνες αλλά και από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν μπορούν να συμβάλλουν, στην αναμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών των Τμημάτων Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού, αλλά και να χρησιμοποιηθούν από τα ίδια τα διοικητικά στελέχη με σκοπό να διαφοροποιήσουν την επαγγελματική τους προσέγγιση συμβαδίζοντας στις απαιτήσεις των διαρκώς μεταβαλλόμενων σύγχρονων κοινωνιών.

Λέξεις-Κλειδιά: Αθλητική Βιομηχανία, Δεξιότητες Απασχολησιμότητας, Γενικές Δεξιότητες, Αθλητική Διοίκηση, Ανώτατη Εκπαίδευση

“Investigation of Managers’ Professional Skills that should have in the Field of Sports and Recreation”

ABSTRACT

This study investigated the Professional Skills that the managers in the field of sports and recreation should have, how important they are, and which factors influence them or may differentiate them, according to the future employees, the students. Professional Skills are divided into two categories, soft skills (communication, leadership, problem solving) and hard skills (knowledge and specific technical characteristics of a science). In the study, 300 adult students from the department of Physical Education and Sports Science in University of Thessaly have participated (198 males 66% and 102 females 34%) and completed a simplified form of the «*Survey of Employability Skills Needed in the Workforce*». The scale consists of only 10 factors and each one of them corresponds to one soft skill. Students were asked to rank the 10 soft skills on a 10-point scale of importance in the order in which they believe that managers of sports and recreation fields should possess each of the soft skills. Initially, the descriptive statistical characteristics of the variables and the demographic data of the sample were recorded and the normality of the variable values was assessed, to evaluate normality, the skewness and kurtosis indices were examined. To investigate possible differences in each soft skill depending on the gender of the participants a t-test analysis for independent samples was applied and also to investigate the differentiation of the value of soft skills depending on the level of experience of the participants ('no experience', 'medium experience', 'experienced') a three-level analysis of variance (one way Anova) was applied. In the assessment of skills based on gender, no statistically significant differences emerged between the groups, with the only exception of the variable 'Time Management' ($p < .05$), where women scored higher values ($M = 5.51$, $SD = 2.07$) compared to men ($M = 5.06$, $SD = 1.97$). On the contrary, several statistically significant differences emerged in the assessment of soft skills in relation to the level of experience of the participants. In the variables, the medium experience group scored significantly higher than the other two groups. Also, in the variables of 'Lifelong Learning' and 'Personal Motivation' ($p < .001$), the group without experience scored the highest values compared to the other two. Finally, for the variable 'Leadership - Influence' ($p < .01$), the statistically significant difference was only between the experienced and without experience groups. In conclusion, it is easily understood that professional engagement with sports administration requires the development of soft skills by managers, an opinion that is directly confirmed by the results of this research. The obtained findings can also contribute to the reform of the curricula of the Departments of Physical Education and Sports, but they can also be used by the administrative executives themselves with the aim of diversifying their professional approach in line with the demands of the ever-changing modern societies.

Keywords: Sports Industry, Employability Skills, Soft Skills, Sports Management, Higher Education

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής αποτελεί μια ταχύτατα αναπτυσσόμενη οικονομική δύναμη στις σύγχρονες κοινωνίες των ανεπτυγμένων χωρών (Ziming, 2021). Χάρη στην διαρκή επέκτασή της, οι θέσεις εργασίας που προκύπτουν είναι εξίσου πολλές, με το ενδιαφέρον των νέων να εγείρεται και να θέλουν να ασχοληθούν επαγγελματικά με τους τομείς που τη διακρίνουν (Chen, Adams-Blair, & Miller, 2013; Kornspan & Duvé, 2013; Schwab, et al., 2015). Έτσι, η ανάγκη που προκύπτει για κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό, συνδέεται άμεσα με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και τα πτυχία, στους τομείς της προπονητικής, της φυσικής αγωγής αλλά και της αθλητικής διοίκησης (Benes & Mazerolle, 2014; Hall, Cowan, & Vickery, 2019; Schwab et al., 2013; Skinner & Gilbert, 2007). Η βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής έχει ως ομπρέλα τον Ελεύθερο Χρόνο (Leisure). Ο ελεύθερος χρόνος ως όρος μπορεί να ταυτιστεί με διάφορες έννοιες, όπως αναψυχή, ψυχαγωγία, άσκηση, παιχνίδι αλλά παρόλα αυτά ακόμα δεν έχει καθοριστεί το εύρος έκτασής του (Κουθούρης κ.ά., 2023).

Στην Ελλάδα οι άνθρωποι από παλαιότερα χρόνια πίστευαν πως ελεύθερος χρόνος σημαίνει δουλειά και ανάπτυξη του εαυτού. Συχνά, ο ελεύθερος χρόνος μπορεί να αποκτά την σημασία του να μην έχεις να πραγματοποιήσεις κάποια υποχρέωση (επαγγελματική ή μη). Άλλη έννοια, μπορεί να είναι η απελευθέρωση του μυαλού μας από το άγχος και την πίεση της καθημερινότητας ή ακόμα και ως το φάρμακο της επαγγελματικής μας ζωής. Πιο απλά ο ελεύθερος χρόνος είναι μία κατάσταση στην οποία τραβάμε το μυαλό και το σώμα μας μακριά από δεσμεύσεις και απελευθερωνόμαστε (Zafeiroudi & Kouthouris, 2023). Στην αρχαία Ελλάδα οι άνθρωποι για να εξηγήσουν την έννοια του ελεύθερου χρόνου χρησιμοποιούσαν την λέξη 'σχόλη'. Ιδιαίτερα στην αρχαία Αθήνα όπου οι συνθήκες ζωής ήταν πολύ διαφορετικές από την σύγχρονη Ελλάδα, η σημασία αυτής της λέξης όπως και του ρήματος 'σχολάζω' σήμαινε πως έχω ή διαθέτω χρόνο (Κουθούρης κ.ά., 2023). Ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης εξηγούν με πολύ μεγάλη σαφήνεια την έννοια της λέξης 'σχόλης' στα συγγράμματά τους όπως επίσης και τις έννοιες 'ψυχαγωγία' και 'αναψυχή'. Θεωρούσαν πως οι πολίτες πέρα από τις δουλειές τους πρέπει να αφιερώνουν χρόνο στις τέχνες, τα γράμματα, τον αθλητισμό και τις επιστήμες. Στόχος

δηλαδή τηςσχόλης ήταν η καλλιέργεια, η ψυχική υγεία και η αυτό-ανάπτυξη του ανθρώπου (Κουθούρης, 2006).

Ειδικότερα, η καριέρα στην Αθλητική Βιομηχανία εμφανίζει μεγάλη ποικιλία, χάρη στην πληθώρα των διαφορετικών επαγγελμαμάτων που υπάρχουν, όπως γυμναστές σε σχολεία ή πανεπιστήμια, προπονητές σε επαγγελματικό ή ερασιτεχνικό επίπεδο, οδηγοί σε υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής, αθλητικοί δημοσιογράφοι, σύμβουλοι, διοικητικά στελέχη σε ομοσπονδίες ή αθλητικές εταιρείες κ.ά. Παρόλα αυτά, οι περισσότεροι απόφοιτοι που αναζητούν να ασχοληθούν με τα παραπάνω επαγγέλματα αναφέρεται πως δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτούμενες ανάγκες, με τα προσόντα που διαθέτουν να μην επαρκούν (Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; Minten, 2010).

Ο ελεύθερος χρόνος, η αναψυχή και η απασχολησιμότητα συνδέονται στενά με την ολιστική ανάπτυξη του ατόμου και την προώθηση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας. Η κινητική αναψυχή, ως μορφή βιωματικής μάθησης, προσφέρει στους νέους ευκαιρίες αυτογνωσίας, κοινωνικής αλληλεπίδρασης και ανάπτυξης δεξιοτήτων ζωής, οι οποίες ενισχύουν την απασχολησιμότητα (Κουθούρης κ.ά., 2022). Ιδιαίτερα, προγράμματα υπαίθριων δραστηριοτήτων, όπως πεζοπορία, κανόε και προσανατολισμός, έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικά στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθησίας και της υπευθυνότητας, ιδίως σε εφήβους (Zafeiroudi & Hatzigeorgiadis, 2014). Η δημιουργική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου συμβάλλει στην ψυχική ευεξία, τη συλλογική συνοχή και την πολιτιστική ταυτότητα, ενώ ενδυναμώνει γνωστικές και ψυχοκοινωνικές δεξιότητες που είναι κρίσιμες για την προσαρμοστικότητα στην αγορά εργασίας (Zafeiroudi, 2014· Zafeiroudi et al., 2020).

Επιπλέον, δραστηριότητες όπως η γιόγκα, ο χορός αναψυχής και οι μορφές υπαίθριας αναψυχής, ενισχύουν την απασχολησιμότητα μέσα από την καλλιέργεια δεξιοτήτων όπως η ενσυνειδητότητα, η ψυχική ανθεκτικότητα και η σωματική επίγνωση (Zafeiroudi et al., 2022). Η γιόγκα προάγει τη σωματική ευεξία και την επαγγελματική ενδυνάμωση, ενώ ο χορός συμβάλλει στην αυτοσυμπόνια και την προσωπική ισορροπία, στοιχεία με άμεση προέκταση στην επαγγελματική ζωή. Αντίστοιχα, οι υπαίθριες δραστηριότητες ενισχύουν την κοινωνική συνοχή και την περιβαλλοντική συνείδηση, βελτιώνοντας το προφίλ απασχολησιμότητας των νέων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (Vasilaki et al., 2025). Παράλληλα, η μη τυπική εκπαίδευση που παρέχεται μέσω δράσεων

αναψυχής και ελεύθερου χρόνου μπορεί να συμβάλει στη διά βίου μάθηση και στην ανάπτυξη βασικών και εγκάρσιων δεξιοτήτων που σχετίζονται με την αγορά εργασίας (Harisi, 2023). Η αναψυχή, επομένως, μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός προσωπικής και επαγγελματικής ενδυνάμωσης.

Η έννοια της «σχόλης», όπως αναδεικνύεται από τον Κουθούρη (2006), συνδέεται ιστορικά και εννοιολογικά με τη δημιουργική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου για πνευματική καλλιέργεια και κοινωνική συμμετοχή. Η συμμετοχή σε θεματικές δραστηριότητες αναψυχής, όπως πάρκα αναψυχής και ψυχαγωγίας, προσφέρει πολλαπλά οφέλη, ενισχύοντας την ψυχική υγεία και περιορίζοντας την εσωτερική πίεση, ειδικά σε περιόδους κοινωνικοοικονομικής αβεβαιότητας (Zafeiroudi & Kouthouris, 2023). Οι χώροι αυτοί λειτουργούν και ως πεδία ανάπτυξης κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων, κρίσιμων για την ένταξη στην αγορά εργασίας. Μέσα από τη βιωματική συμμετοχή σε οργανωμένες δραστηριότητες, ενισχύεται η αυτοεκτίμηση, η ετοιμότητα για εργασία, καθώς και η κοινωνική ένταξη, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της αναψυχής ως θεμελιώδους συνιστώσας της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Παράλληλα, εστιάζοντας στην αθλητική διοίκηση, μελετητές σημειώνουν πως για να είναι οι υποψήφιοι σε θέση πρόσληψης οφείλουν να έχουν ανεπτυγμένες τόσο τις γενικές ή οριζόντιες όσο και τις ειδικές ή κάθετες δεξιότητές τους (Τσαλούχα, Τσίτσκαρη, Μιχαλοπούλου, Κουθούρης, & Γούδας, 2017). Επίσης, βάση ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε δείγματα από το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ολλανδία και την Ελλάδα (Griffiths, Bullough, Shibli, & Wilson, 2017; de Schepper, Soritiadou, Hill, 2020; Τσαλούχα κ.ά., 2017) προκύπτει πως οι γενικές δεξιότητες μπορεί να είναι πιο σημαντικές από τις ειδικές σε επαγγέλματα που ασχολούνται με τη διαχείριση των ανθρώπων, όπως οι διευθυντές ή τα διοικητικά στελέχη που εργάζονται στον χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής.

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να εμπλουτίσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία, αξιολογώντας και ιεραρχώντας τις κατάλληλες γενικές δεξιότητες που οφείλουν να έχουν τα άτομα που αναλαμβάνουν υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις στην Αθλητική Βιομηχανία.

Ευρύτερος Προβληματισμός της Έρευνας

Ο προβληματισμός της παρούσας μελέτης εστιάζει στην έλλειψη δεξιοτήτων που εμφανίζουν τα διοικητικά στελέχη και οι υπεύθυνοι που εργάζονται στον αθλητισμό και την αναψυχή. Μολονότι, η τεχνολογία και η εκπαίδευση εξελίσσονται, η πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης είναι άμεση, το χάσμα που δημιουργείται μεταξύ των αναγκών της αθλητικής αγοράς και των προσφερόμενων δεξιοτήτων των υποψήφιων εργαζομένων μεγεθύνεται. Έτσι, δημιουργείται η ανησυχία για τη συνέχιση της ανοδικής πορείας της βιομηχανίας αλλά και για το κατά πόσο μπορεί να μειωθεί ή και να εξλειφθεί το κενό που έχει προκύψει.

Σημαντικότητα της Έρευνας

Η ανάδειξη της οπτικής των αποφοίτων και μελλοντικών εργαζομένων στην Αθλητική Βιομηχανία, για τις γενικές δεξιότητες που οφείλουν να έχουν οι υπεύθυνοι και τα διοικητικά στελέχη του χώρου, αλλά και ο εμπλουτισμός της βιβλιογραφίας σε σχέση με τις δεξιότητες απασχολησιμότητας είναι ορισμένα από τα σημεία στα οποία έγκειται η σημαντικότητα της συγκεκριμένης έρευνας. Ειδικότερα, ενώ έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες αναφορικά με τις δεξιότητες απασχολησιμότητας και των κατάλληλο συνδυασμό που οφείλουν να έχουν οι εργαζόμενοι της Βιομηχανίας του Αθλητισμού και της Αναψυχής, ελάχιστες είναι όσες έχουν προσεγγίσει το ζητούμενο από την πλευρά των αποφοίτων, συμβάλλοντας έτσι στην συμπλήρωση της υπάρχουσας βιβλιογραφία. Επίσης, χάρη στη συλλογή δείγματος από φοιτητές διαφορετικού πανεπιστημιακού έτους δίνεται η δυνατότητα να μελετηθούν τα αποτελέσματα μεταξύ τους και να παρατηρήσουμε κατά πόσο διαφοροποιούνται τα σημεία εστίασης ανάλογα με την εμπειρία που διαθέτουν. Τέλος, η σύγκριση των αποτελεσμάτων της μελέτης αυτής με τα αποτελέσματα ερευνών που εστιάζουν στην οπτική των εργοδοτών θα βοηθήσει να διαπιστωθεί αν οι δύο αυτές διαφορετικές προσεγγίσεις συμφωνούν ή αν διαφωνούν, αλλά και τις πρακτικές εφαρμογές που μπορούν να έχουν.

Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ιεράρχηση και αξιολόγηση των γενικών ή οριζόντιων δεξιοτήτων, που οφείλουν να κατέχουν οι διευθυντές ή τα διοικητικά στελέχη του χώρου του αθλητισμού και τη κινητικής αναψυχής, σύμφωνα με τους μελλοντικούς εργαζομένους της Αθλητικής Βιομηχανίας. Ειδικότερα, η μελέτη

αποσκοπεί στο να αναδείξει την σημαντικότερη γενική δεξιότητα μεταξύ 10 διαφορετικών δεξιοτήτων, βασιζόμενοι στο επεξεργασμένο για τις ανάγκες της έρευνας ερωτηματολόγιο, Survey of Employability Skills Needed in the Workforce (SESNW). Επίσης, επιδιώκει τον εντοπισμό διαφορών στην ιεράρχηση των δεξιοτήτων ανάλογα με:

Ερευνητικές Υποθέσεις

- Υπόθεση H1: Τα στελέχη διοίκησης στον αθλητισμό και την αναψυχή οφείλουν να διαθέτουν υψηλό επίπεδο οριζόντιων δεξιοτήτων σύμφωνα με τις απόψεις των φοιτητών Τμημάτων Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού
- Υπόθεση H2: Οι οριζόντιες δεξιότητες των στελεχών διοίκησης στον αθλητισμό και την αναψυχή αλληλοσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους σύμφωνα με τις απόψεις των φοιτητών Τμημάτων Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού
- Υπόθεση H3: Οι οριζόντιες δεξιότητες διαφοροποιούνται λόγω του φύλου των φοιτητών Τμημάτων Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού
- Υπόθεση H4: Οι οριζόντιες δεξιότητες διαφοροποιούνται ανάλογα με τη εμπειρία των φοιτητών Τμημάτων Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού.

Ταυτόχρονα, η μελέτη εστιάζει στον εμπλουτισμό της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας για τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν τα διοικητικά στελέχη που εργάζονται στη Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής δίνοντας έμφαση ωστόσο στην προσέγγιση των μελλοντικά εργαζομένων της.

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Η Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής

Η έννοια της Αθλητικής Βιομηχανίας είναι γνωστή στο ευρύ κοινό για πάνω από εκατό χρόνια, με την ανοδική της πορεία να διαγράφεται κυρίως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (Ziming, 2021). Τα τελευταία χρόνια, οι άνθρωποι έχουν εντάξει και διατηρήσει την άσκηση στην καθημερινότητά τους, σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο και να καταπολεμήσουν την παχυσαρκία και τις νόσους που προκαλεί όπως ο διαβήτης και οι καρδιαγγειακές παθήσεις (Downward & Rasciute, 2009). Έτσι, είναι αναμενόμενο η βιομηχανία να καταφέρνει να αναπτύσσεται διαρκώς και να αποτελεί πλέον έναν από τους βασικούς πυλώνες στις οικονομίες των ανεπτυγμένων χωρών (Jiang & Liang, 2014; Zhang, Pitts & Kim, 2017).

Ως Αθλητική Βιομηχανία, μπορεί να χαρακτηριστεί η αγορά στην οποία προσφέρονται αθλητικά προϊόντα και αθλητικές υπηρεσίες (Zhang, Kim, Mastromartino, Qian, & Nauright, 2018) με την ανάλυση του όρου να γίνεται σε 4 βασικές κατηγορίες, σε αυτούς του αθλητισμού, της κινητικής αναψυχής, των προϊόντων και των υπηρεσιών και τέλος του θεάματος. Πιο συγκεκριμένα, στον άξονα του αθλητισμού, συμπεριλαμβάνονται όλοι οι αθλητικοί σύλλογοι, επαγγελματικοί και ερασιτεχνικοί, οι φορείς του αθλητισμού όπως οι Ομοσπονδίες ή η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού αλλά και ατομικά οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε ομάδες για να προπονούνται, να πηγαίνουν σε αγώνες και να στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους (Rookwood & Chan, 2011). Ταυτόχρονα, στην κατηγορία της κινητικής αναψυχής εντάσσονται όλες εκείνες οι δραστηριότητες, που πραγματοποιούνται κυρίως στην ύπαιθρο, προάγουν την άσκηση ως μέσο σωματικής και πνευματικής ευεξίας και αναψυχής και εστιάζουν στη δια βίου άσκηση, την κοινωνικοποίηση και την ψυχαγωγία.

Παράλληλα, η αθλητική βιομηχανία περιλαμβάνει την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προσφέροντας τόσο την υλική όσο και την άυλη υποστήριξη στους ανθρώπους να ασχοληθούν με τις αθλητικές δραστηριότητες της επιλογής τους. Τα προϊόντα αποτελούν τον υλικό παράγοντα και μπορεί να είναι η αθλητική ένδυση ή ο αθλητικός εξοπλισμός που χρειάζεται το κάθε άθλημα (Zhang, et al., 2017). Αντίστοιχα, οι αθλητικές υπηρεσίες είναι άυλες παροχές που διαφοροποιούνται διαρκώς καθώς βασίζονται στο ανθρώπινο κριτήριο, π.χ. συνεδρία αθλητικής

μάλαξης, καθημερινή προπόνηση. Τέλος, στην κατηγορία του θεάματος, περιέχονται όλες οι διοργανώσεις αθλητικής φύσης, όπως είναι οι Ολυμπιακοί Αγώνες, πρωταθλήματα ποδοσφαίρου, μπάσκετ, κολύμβησης κ.ά, που έχουν ως στόχο να ψυχαγωγήσουν παθητικά τους θεατές, καθώς δεν συμμετέχουν οι ίδιοι στο άθλημα παρακολουθώντας τις προσπάθειες των αθλητών που υποστηρίζουν.

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό πως, βασική επιδίωξη της Βιομηχανίας του Αθλητισμού και της Αναψυχής είναι η ικανοποίηση των πελατών της, είτε αυτοί συμμετέχουν ενεργά ως αθλητές είτε παθητικά ως θεατές, καταναλωτές. Χάρη στους διαφορετικούς άξονες στους οποίους αναπτύσσεται επιτυγχάνεται ο στόχος αυτός. Ταυτόχρονα όμως, προσφέρονται θέσεις εργασίας, εξελίσσονται επιστήμες όπως η αθλητική διοίκηση και το αθλητικό μάρκετινγκ, τονίζοντας έτσι την αναγκαιότητα της παρουσίας της Αθλητικής Βιομηχανίας σε όλους τους τομείς που διακρίνουν τις σύγχρονες κοινωνίες.

1.2 Δεξιότητες Απασχολησιμότητας

Ως δεξιότητες απασχολησιμότητας ορίζονται οι δεξιότητες που κατέχουν τα άτομα προκειμένου να απασχολούνται και να διατηρούν μία θέση εργασίας αλλά και να την εναλλάσσουν όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο (Harvey, 2001; Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsay, 2005). Επιπροσθέτως, όπως εύστοχα σημειώνουν οι Yorke και Knight (2006) η απασχολησιμότητα μπορεί να χαρακτηριστεί ως το σύνολο των επιτευγμάτων, των δεξιοτήτων αλλά και των προσωπικών χαρακτηριστικών που κατέχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, που τους καθιστούν ικανούς στην εύρεση μιας θέσης εργασίας που αυτοί επιθυμούν.

Οι δεξιότητες αυτές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, α) στις γενικές ή οριζόντιες δεξιότητες - soft skills και β) στις ειδικές ή τεχνικές δεξιότητες - hard skills, (Τσαλούχα, κ.ά., 2017). Στις γενικές ή οριζόντιες δεξιότητες συγκαταλέγονται, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση και η διαχείριση του χρόνου, η επικοινωνιακή ικανότητα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι ηγετικές ικανότητες, η ανάγκη για διαρκή μάθηση και εξέλιξη καθώς και η δημιουργικότητα ή και η καινοτομία που επιδεικνύουν, η επαγγελματική συμπεριφορά και τέλος το προσωπικό σθένος και η επιρροή που ασκεί ένα άτομο στους υπόλοιπους (Pegg, Waldock, Hendy-Isaac, & Lawton, 2012; Τσαλούχα, κ.ά., 2017; Wei & Sotiriadou, 2023). Αντίθετα, στις ειδικές ή τεχνικές δεξιότητες εντάσσονται οι γνώσεις και τα

συγκεκριμένα τεχνικά χαρακτηριστικά μιας επιστήμης, δημιουργώντας έτσι μια γέφυρα μεταξύ της θεωρίας και της πρακτικής εφαρμογής (Wei & Sotiriadou, 2023).

Σύμφωνα με τον El Sabaa (2000) καθώς και άλλοι ερευνητές (Seetha, 2014) υποστηρίζουν πως οι γενικές δεξιότητες είναι πιο σημαντικές στη διαχείριση της ομάδας ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αναφέρεται επίσης, πως οι εργοδότες αξιολογούν θετικά τους αποφοίτους που κατέχουν τις γενικές δεξιότητες, καθώς είναι βασικές, για την άμεση προσαρμογή αλλά και την ομαλή συνύπαρξη σε έναν χώρο εργασίας καθώς επιλύονται τα προβλήματα που προκύπτουν, διεξάγεται ουσιαστική επικοινωνία και όλοι οι συνεργάτες αποτελούν μέρος μιας ομάδας (Villegas, 2024). Συμπερασματικά, γίνεται εύκολα κατανοητό πως, οι απόφοιτοι που κατέχουν τόσο τις γενικές όσο και τις ειδικές δεξιότητες τείνουν να έχουν μεγαλύτερη επιτυχία και διάρκεια στην επαγγελματική τους καριέρα (Zachar, 1984; Anggiani, 2017; Chen, Shen, & Gosling, 2021; Lu, 2021).

Ωστόσο, είναι γεγονός πως οι σύγχρονες κοινωνίες αποδυναμώνονται διαρκώς λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, με αποτέλεσμα η εύρεση και διατήρηση μιας θέσης εργασίας να αποτελεί ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό ζήτημα που οι απόφοιτοι των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ) αλλά και άλλων Επαγγελματικών σχολών, καλούνται να αντιμετωπίσουν (Τσαλούχα κ.ά., 2017). Επιπλέον, οι Ibrahim και Mistree (2017) τονίζουν πως μόνο η ακαδημαϊκή εκπαίδευση δεν είναι πλέον αρκετή, με τους φοιτητές να κρίνεται αναγκαίο να καλλιεργήσουν και τις γενικές τους δεξιότητες εκτός από τις ειδικές. Για αυτό και τα τελευταία χρόνια, πληθώρα μελετητών εστιάζουν τις έρευνές τους στην αναζήτηση των κατάλληλων συνδυασμών γενικών και ειδικών δεξιοτήτων που πρέπει να κατέχουν αλλά και να καλλιεργήσουν οι απόφοιτοι των σχολών προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί, να διακρίνονται στην εργασιακή αγορά και να επιτύχουν στην επαγγελματική τους καριέρα σε βάθος χρόνου (Bridgstock, 2009; Dacre Pool & Sewell, 2007; Hinchliffe & Jolly, 2011; Yorke & Knight, 2006).

Αξίζει να σημειωθεί πως, ύστερα από την πανδημία του COVID-19, όλες οι βιομηχανίες μεταβλήθηκαν, προσαρμοζόμενες στις αρχές των εργασιακών περιβαλλόντων και μεταβαλλόμενες στην αντιμετώπιση νέων συνθηκών, αναγκάζοντας έτσι τους εργοδότες αλλά και τους εργαζομένους να συμβαδίσουν με τα νέα δεδομένα. Στο προσκήνιο των επαγγελματικών χώρων εμφανίστηκαν οι όροι της κοινωνικής απομόνωσης και της εξ'αποστάσεως εργασίας, δημιουργώντας μια καινούρια τάξη πραγμάτων για όλους (Angelucci, Angrisani, Bennett, Kapteyn, &

Schaner, 2020). Φυσική απόρροια της πανδημίας ήταν οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των εργοδοτών ως προς τα προσόντα των εργαζομένων να διαφοροποιούνται, με τους νέους υποψήφιους να πρέπει να αναπτύξουν ένα διαφορετικό πλέγμα δεξιοτήτων προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτή την κανονικότητα (Buheji & Buheji, 2020). Μέχρι και σήμερα, οι επιπτώσεις που προκλήθηκαν λόγω της πανδημίας δεν είναι πλήρως εμφανείς (Sato, Kang, Daigo, Matsuoka, & Harada, 2021) εντείνοντας την αβεβαιότητα που επικρατεί στον επαγγελματικό τομέα. Εντούτοις, παρατηρείται πως η κατοχή των γενικών δεξιοτήτων αποτελεί το στοιχείο που θα κάνει τους εν δυνάμει εργαζομένους διακριτούς και ανταγωνιστικούς στην αγορά εργασίας.

1.3 Δεξιότητες Απασχολησιμότητας στην Αθλητική Βιομηχανία

Αναντίρρητα, η βιομηχανία του αθλητισμού βρίσκεται σε μια διαρκώς ακμάζουσα πορεία χάρη στους διαφορετικούς τομείς της, του αθλητικού τουρισμού, των διοργανώσεων μεγάλων αθλητικών γεγονότων, όπως παγκόσμια πρωταθλήματα, αλλά και των ηλεκτρονικών αθλημάτων (Foster, O'Reilly, & Davila, 2016). Παρόλη την ύφεση που προκάλεσε η πανδημία του Covid-19, η ανάπτυξη της είναι και γεγονός, με τους νέους να επιθυμούν να ασχοληθούν επαγγελματικά με τον χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής (Chen, Adams-Blair, & Miller, 2013; Kornspan & Duve, 2013; Schwab, et al., 2015). Ένα από τα κύρια θετικά χαρακτηριστικά της αθλητικής βιομηχανίας είναι η μεγάλη ποικιλία σε διαφορετικές επαγγελματικές κατευθύνσεις που μπορεί να προσφέρει στους αποφοίτους των πανεπιστημιακών σχολών όπως είναι η αθλητική ψυχολογία, η αθλητική διοίκηση, η αθλητικογραφία, η προπονητική αλλά και η ενασχόληση με την αναψυχή και των ελεύθερο χρόνο (Wei & Sotiriadou, 2023).

Μολονότι υπάρχει η θέληση για την επαγγελματική ενασχόληση με την αθλητική βιομηχανία από την πλευρά των αποφοίτων, πορίσματα ερευνών παρουσιάζουν πως η πλειονότητά τους δεν κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες (Tymon, 2013). Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια ρήξη μεταξύ εργοδοτών και αποφοίτων, με τους τελευταίους να υπερεκτιμούν τον βαθμό στον οποίο διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα (Baker, Loughren, & Crone, 2014). Αντίθετα, πληθώρα εργοδοτών και υπευθύνων αναφέρουν πως δεν είναι έτοιμοι να απασχοληθούν στον χώρο του αθλητισμού, καθώς δεν είναι κατάλληλα καταρτισμένοι για να διαγράψουν μια μακροχρόνια και επιτυχημένη καριέρα (Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; Minten,

2010). Η έρευνα των Schwab et al. (2015) δηλώνει πως μόνο το 63% των αποφοίτων της αθλητικής διοίκησης κατάφεραν να εργαστούν στον τομέα των σπουδών τους μετά την αποφοίτησή τους ενώ το 38% εξ' αυτών αποχώρησαν ύστερα από 3 χρόνια επαγγελματικής πορείας. Συμπληρωματικά, από τη μελέτη των Baker, κ.ά. (2014) προέκυψε πως οι ευκαιρίες απασχόλησης στην αθλητική βιομηχανία διαφέρουν από χώρα σε χώρα και δεν έχουν όλοι ίση πρόσβαση, σημειώνοντας πως μόνο το 60% των εργοδοτών που συμμετείχαν στην έρευνα, θεωρούν πως οι απόφοιτοι των σχολών αθλητισμού ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους αν και επισημαίνουν πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, πως οι απόφοιτοι θα πρέπει να προετοιμάζονται καταλληλότερα προκειμένου να καταφέρουν να δομήσουν μια επιτυχημένη καριέρα στην αθλητική βιομηχανία.

Οι δεξιότητες απασχολησιμότητας στον χώρο του αθλητισμού διαφέρουν από ειδικότητα σε ειδικότητα, ωθώντας τους αποφοίτους να αναπτύξουν διαφορετικά πλέγματα ανάλογα με την κατεύθυνση που θέλουν να ακολουθήσουν. Πιο συγκεκριμένα, έρευνες αναφέρουν πως οι εργοδότες στον χώρο του αθλητισμού προτιμούν τους υποψηφίους που έχουν περισσότερο ανεπτυγμένες τις γενικές, οριζόντιες δεξιότητές τους (Griffiths, et al., 2017; de Schepper, et al., 2020). Στην αθλητική διοίκηση σημειώνεται πως αξιολογούνται θετικά οι απόφοιτοι που συνεργάζονται ομαλά με τα μέλη της ομάδας τους και αξιοποιούν σωστά τους πόρους που τους διατίθενται προσφέροντας το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επίσης, όσοι ασκούν επιρροή στους άλλους και καταφέρνουν να προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν στον εργασιακό τους χώρο θεωρούνται κατάλληλα καταρτισμένοι (Emery, Crabtree, & Kerr (2012).

Παράλληλα, η Τσαλούχα κ.ά., (2017), εξέτασαν τις δεξιότητες απασχολησιμότητας που χρειάζονται όσοι επιθυμούν να ασχοληθούν με τα επαγγέλματα του αθλητισμού από την οπτική των εργοδοτών στους χώρους του αθλητισμού και της αναψυχής. Οι δεξιότητες που προέκυψαν στις ειδικότητες, όπως η άσκηση και υγεία, η προπονητική και οι δραστηριότητες αναψυχής, περιείχαν τις ηγετικές ικανότητες, την επίλυση προβλημάτων, την διαχείριση και οργάνωση του χρόνου, την άσκηση επιρροής, τις διαπροσωπικές ικανότητες και την επικοινωνία. Συμπερασματικά, οι απόφοιτοι των σχολών αθλητισμού καλούνται να έχουν καλλιεργήσει τόσο τις γενικές όσο και τις ειδικές τους δεξιότητες ανάλογα με την

κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί και να πετύχουν στην αθλητική αγορά εργασίας.

1.4 Ο ρόλος των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στην ανάπτυξη των Δεξιοτήτων Απασχολησιμότητας

Ο βασικός στόχος των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων είναι να προετοιμάζει τους φοιτητές του να αποκτήσουν και να καλλιεργήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες απασχολησιμότητας στην εκάστοτε αγορά εργασίας (Cai, 2013). Ειδικότερα, οι απόφοιτοι καλούνται να έχουν ειδικές δεξιότητες και γνώσεις στον τομέα εξειδίκευσής τους και γενικές δεξιότητες που θα μπορούν να τους καθοδηγούν εσωτερικά στον τομέα αυτό (Jackson, 2016). Ωστόσο, λόγω των διαρκών αλλαγών που γίνονται στους τομείς της τεχνολογίας, της οικονομίας αλλά και της κοινωνίας, αρκετοί συγγραφείς αναφέρουν πως έχουν δημιουργηθεί κενά μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται από την αγορά εργασίας και των δεξιοτήτων που κατέχονται από τους αποφοίτους (Asonitou, 2015). Επίσης, παράγοντες όπως, το είδος της βιομηχανίας, η γεωγραφική τοποθεσία και οι κοινωνικές τάσεις μεταβάλλουν τις ανάγκες των εργοδοτών με συνέπεια να μεταβάλλονται και οι δεξιότητες που ζητούνται από τους υποψήφιους εργαζόμενους (Cai, 2013; Mathner & Martin, 2012; Wiers-Jenssen, 2008). Επομένως, κρίνεται αναγκαίο, τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα να αντιληφθούν ουσιαστικά τις ανάγκες των εργοδοτών της εκάστοτε αγοράς εργασίας και να διαφοροποιήσουν τα προγράμματα σπουδών τους, προκειμένου να εξομαλυνθούν οι ανισορροπίες που υπάρχουν (Cai, 2013; Emery et al., 2012).

Παράλληλα, στην Αθλητική Βιομηχανία, η κατάσταση που επικρατεί είναι παρόμοια. Πιο συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι των ΑΕΙ κατέχουν πληθώρα δεξιοτήτων, ειδικών και γενικών, που δεν συμβαδίζουν όμως απόλυτα με τις απαιτήσεις που έχουν οι υπεύθυνοι στον χώρο του αθλητισμού (Emery et al., 2012; Τσαλούχα κ.ά., 2017). Επιπλέον, πολλοί καλά καταρτισμένοι απόφοιτοι σημειώνουν πως δεν χρησιμοποιούν ή δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ακαδημαϊκές γνώσεις που κατέχουν στους χώρους ενασχόλησής τους (Dolton & Vignoles, 2000), επιβεβαιώνοντας έτσι το ευρύ χάσμα που υπάρχει μεταξύ των δεξιοτήτων των αποφοίτων και των απαιτήσεων που υπάρχουν (Andrews & Higson, 2008; King, 2003; Suleman, 2018; Zhang, Wang, Min, Chen, & Huang, 2016). Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη την μεγάλη ζήτηση που εμφανίζει η ενασχόληση με την

Αθλητική Βιομηχανία, τα ΑΕΙ οφείλουν αντίστοιχα να κατανοήσουν άμεσα την ανάγκη για κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό (de Schepper & Sotiriadou, 2018) προκειμένου να διατηρηθεί η διαρκής ανάπτυξη που εμφανίζει.

1.5 Οι δεξιότητες ενός διοικητικού στελέχους στη Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Κινητικής Αναψυχής

Είναι γενικά αποδεκτό, πως η διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκ φύσεως πολύ απαιτητικό και στρεσογόνο επάγγελμα. Οι διευθυντές οφείλουν να αξιολογούν και να συντονίζουν τη δουλειά των συνεργατών τους, ανάλογα με τις τρέχουσες απαιτήσεις, τις δοθέντες πηγές, τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που έχουν τεθεί, αλλά και μια σειρά παραγόντων που δυσκολεύουν ακόμα περισσότερο το έργο τους (Beenen, Pichler, Livingston & Riggio 2021). Σε έναν εργασιακό χώρο ο διευθυντής, τα διοικητικά στελέχη ή οι επόπτες είναι αυτοί που καθορίζουν τους κανόνες και το πλαίσιο στο οποίο θα εργάζονται οι ίδιοι και οι συνεργάτες τους, είτε αυτό θα είναι χαρούμενο, προσιτό και παραγωγικό είτε αυστηρό, απόμακρο και μη αποτελεσματικό. Μια από τις βασικές τους αρμοδιότητες είναι να ανατροφοδοτούν την ομάδα τους για τις εργασίες τους, να τους ενθαρρύνουν αλλά και να τους στηρίζουν (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker and Demerouti, 2007; Beenen, Pichler, & Levy, 2017). Συμπερασματικά, ο διευθυντής, τα διοικητικά στελέχη ή οι επόπτες είναι υπεύθυνοι για τις εμπειρίες που θα αποκομίσει το κάθε μέλος της ομάδας (Beenen et al., 2021), οι οποίες θα αποτελέσουν και βασικό κριτήριο για την παραμονή ή μη στη θέση αυτή.

Αδιαμφισβήτητα, οι διευθυντές, τα διοικητικά στελέχη ή οι επόπτες, δαπανούν τις περισσότερες ημερήσιες εργάσιμες τους ώρες σε συνεδριάσεις, διαρκής επικοινωνίες με συνεργάτες, δραστηριότητες οι οποίες χρειάζονται κυρίως ανεπτυγμένες τις γενικές τους δεξιότητες (Beenen et al., 2021). Πιο συγκεκριμένα, έχει διατυπωθεί πως, στις διοικητικές θέσεις οι δεξιότητες της ουσιαστικής επικοινωνίας και της καθοδήγησης των άλλων, είναι πιο σημαντικές από τις γνώσεις στη φυσική, την τεχνολογία, τη μηχανική και τα μαθηματικά (Glazer, 2018). Επιπλέον, όσοι υπεύθυνοι εμφανίζουν υψηλό επίπεδο στις γενικές δεξιότητες, είναι και πιο αποδοτικοί στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με τις ομάδες τους να παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα καθώς αμείβονται για την προσφορά τους και αισθάνονται πως εκτιμάται η εργασία τους (Bakker and Demerouti, 2017). Επομένως, όσο πιο καλλιεργημένες είναι οι διαπροσωπικές ικανότητες του διευθυντή

μιας εταιρείας τόσο πιο πιθανό είναι η ομάδα που συνεργάζεται να είναι ικανοποιημένη, να προσπαθεί για το κοινό καλό και να εμφανίζει τη βέλτιστη απόδοσή της.

Αντίστοιχες είναι και οι απαιτήσεις που υπάρχουν στη Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής σε σχέση με τις δεξιότητες που καλούνται να έχουν καλλιεργημένες τα διοικητικά στελέχη. Αναλυτικότερα, οι υπεύθυνοι στον χώρο του αθλητισμού οφείλουν να αναπτύξουν μια πληθώρα γενικών δεξιοτήτων καθώς η κατοχή μόνο των ειδικών σε έναν τομέα της βιομηχανίας δεν είναι αρκετή για την υποστήριξη μιας διοικητικής θέσης εργασίας (Sleap & Read, 2006; Minten & Forsyth, 2014). Επίσης, πολλοί μελετητές συμφωνούν με τη θέση ότι οι γενικές δεξιότητες είναι πιο χρήσιμες για τα διοικητικά στελέχη στις βιομηχανίες που έχουν ως στόχο τους την εξυπηρέτηση πελατών όπως, αυτή του τουρισμού και του αθλητισμού (Weber, Lee & Crawford, 2020). Με τους Dugalić & Lazarević (2015), να επισημαίνουν πως οι πιο αναγκαίες δεξιότητες που πρέπει να καλλιεργήσει ένας καλός διευθυντής είναι αυτές της ηγεσίας, της διπλωματίας και της συνεργασίας. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό πως, η ενασχόληση με την αθλητική διοίκηση απαιτεί άτομα που είναι κατάλληλα καταρτισμένα με πληθώρα γνώσεων και δεξιοτήτων που στοχεύουν στην ομαδική δουλειά για τα βέλτιστα αποτελέσματα.

1.6 Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

Έχοντας μελετήσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία, προκύπτει πως η Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την οικονομική πορεία της εκάστοτε χώρας. Η πληθώρα θέσεων απασχόλησης που προσφέρει σε συνδυασμό με το ευρύ φάσμα ειδικοτήτων της, προπονητική, αθλητική διοίκηση, δραστηριότητες αναψυχής κ.ά., διεγείρουν το ενδιαφέρον των νέων, που αποφασίζουν να ασχοληθούν επαγγελματικά με την κατεύθυνση που τους ενδιαφέρει. Οι εργοδότες του χώρου του αθλητισμού και της αναψυχής εκτιμούν τη διάθεση των υποψηφίων για τη διεκδίκηση μιας θέσης εργασίας. Καταλήγουν όμως στο συμπέρασμα, πως οι απόφοιτοι των σχολών δεν κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες απασχολησιμότητας που απαιτούνται, με αποτέλεσμα να μην είναι κατάλληλοι για τις θέσεις αυτές (Tyman, 2013).

Οι δεξιότητες απασχολησιμότητας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις γενικές και τις ειδικές, με τις γενικές να αποτελούν κυρίως προσωπικές δεξιότητες των υποψηφίων, όπως η ικανότητα επικοινωνίας ή επίλυσης προβλημάτων, ενώ οι

ειδικές είναι οι πρακτικές γνώσεις που αποκτά κάποιος για την κατεύθυνση που επιλέγει. Ειδικότερα, για τις βιομηχανίες που έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα όπως αυτές του τουρισμού και του αθλητισμού προτείνεται η ανάπτυξη δεξιοτήτων και των δύο κατηγοριών με έμφαση ωστόσο στις γενικές (Chen et al., 2021; Lu, 2021). Για παράδειγμα, στην αθλητική διοίκηση, μια κατεύθυνση όπου δαπανάται πολύς χρόνος σε συζητήσεις, συναναστροφές με άλλους ανθρώπους, διαχειρίσεις ομάδων και καταστάσεων, η καλλιέργεια των γενικών δεξιοτήτων κρίνεται αναγκαία. Αδιαμφισβήτητα, όμως οι γνώσεις και η ουσιαστική κατανόηση του αντικειμένου είναι επίσης κάποια από τα στοιχεία που θα συμβάλλουν στην επιτυχία των υποψηφίων στην ανάληψη θέσεων ευθύνης (Τσαλούχα κ.ά., 2017)

Τέλος, από την πλευρά της εκπαίδευσης, τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα οφείλουν να σταθούν αρωγοί στην προσπάθεια των νέων να πετύχουν στην επαγγελματική τους καριέρα στη Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής. Πιο συγκεκριμένα, τα προγράμματα σπουδών οφείλουν να παρέχουν γνώσεις και εμπειρία στους φοιτητές που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αθλητικής αγοράς. Για να επιτευχθεί αυτό, τα ΑΕΙ πρέπει να αφουγκραστούν και να κατανοήσουν ουσιαστικά τις απαιτήσεις των εργοδοτών για να καλύψουν το κενό που έχει προκληθεί σε σχέση με τη ζήτηση για κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό (de Schepper & Sotiriadou, 2018).

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Δείγμα της έρευνας

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν 300 ενήλικες φοιτητές (198 άνδρες, 66% & 102 γυναίκες, 34%), με το ηλικιακό εύρος να είναι από 18 έως 22 ετών. Οι φοιτητές που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονται από διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας, σπουδάζουν ωστόσο όλοι στο ΤΕΦΑΑ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας που εδρεύει στα Τρίκαλα.

Οι συμμετέχοντες διακρίθηκαν σε 3 κατηγορίες ανάλογα με την εμπειρία που διαθέτουν σε θέματα οριζόντιων δεξιοτήτων στη διοίκηση και την αναγκαιότητα κατοχής τους από διευθυντές ή διοικητικά στελέχη, ως προϋπόθεση για την απασχόλησή τους στη Βιομηχανία του Αθλητισμού και της Αναψυχής. Οι γνώσεις και οι αντίστοιχες δεξιότητες παρέχονται στους φοιτητές στη διάρκεια πολλών θεωρητικών και πρακτικών μαθημάτων και ειδικότερα σε μαθήματα όπως της

Οργάνωσης & Διοίκησης του Αθλητισμού και της Αναψυχής (2ο έτος σπουδών - υποχρεωτικό μάθημα), της Επιχειρηματικότητας (3ο έτος σπουδών - μάθημα επιλογής) και του Μάρκετινγκ (4ο έτος σπουδών - μάθημα επιλογής).

Οι φοιτητές που βρίσκονται στο 1ο έτος των σπουδών τους δεν έχουν παρακολουθήσει κανένα από τα τρία μαθήματα, άρα δεν έχουν κάποια ανάλογη εμπειρία και σχημάτισαν την ομάδα “καθόλου έμπειροι” 77 άτομα (25,7%). Αντίστοιχα 143 άτομα (47,7%) σχημάτισαν την ομάδα “σχετικά έμπειροι” καθώς έχουν παρακολουθήσει μόνο το μάθημα της Οργάνωσης & Διοίκησης του Αθλητισμού και της Αναψυχής, ενώ σχηματίστηκε και η ομάδα “έμπειροι”, τα μέλη της οποίας έχουν παρακολουθήσει και τα 3 μαθήματα 80 άτομα (26,7%).

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Φύλο	N	%
Άνδρες	198	66%
Γυναίκες	102	34%

Εμπειρία	N	%
Καθόλου Έμπειροι	77	25,7%
Σχετικά Έμπειροι	143	47,7%
Έμπειροι	80	26,7%

Το δείγμα επιλέχθηκε με την τεχνική της δειγματοληψίας ευκολίας, από άτομα όλων των ετών που φοιτούν στο ΤΕΦΑΑ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η μέθοδος αυτή ακολουθήθηκε καθώς, τα άτομα επιλέγονται με βάση το πόσο εύκολα προσβάσιμα είναι στον ερευνητή (π.χ. κατά τη διάρκεια των μαθημάτων) και όχι τυχαία ή με κάποιο κριτήριο.

2.2 Όργανο Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των γενικών ή οριζόντιων δεξιοτήτων του δείγματος βασίστηκε και πραγματοποιήθηκε στη χρήση της κλίμακας «*Survey of Employability Skills*

Needed in the Workforce». Η κλίμακα διαμορφώθηκε από τους ερευνητές Evers, Rush και Bardrow (1998) στα πλαίσια μιας ποιοτικής και ποσοτικής μελέτης που έγινε στον Καναδά.

Η κλίμακα μεταφράστηκε και χρησιμοποιήθηκε παλαιότερα σε ελληνικό πληθυσμό αφού ακολουθήθηκαν όλες οι διαδικασίες της μετάφρασης διπλής κατεύθυνσης του ερωτηματολογίου (από τα αγγλικά στα ελληνικά, και από τα ελληνικά πάλι στα αγγλικά) ενώ πραγματοποιήθηκαν δύο πιλοτικές εφαρμογές του. Στην πρώτη πιλοτική εφαρμογή σε πληθυσμό δέκα διδασκόντων Σχολών Φ.Α. & Αθλητισμού παρουσιάστηκε μία σχετική δυσκολία στην απάντηση σε δύο μεταβλητές. Με τη συμβολή φιλόλογου οι μεταβλητές αναδιατυπώθηκαν και το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε επτά υπευθύνους οργανισμών αθλητισμού και αναψυχής, οι οποίοι στη συνέχεια εξαιρέθηκαν από το δείγμα. Οι αναλύσεις αξιοπιστίας α του Cronbach έδειξαν υψηλή εσωτερική συνοχή μεταξύ των μεταβλητών των παραγόντων των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας, η οποία κυμαίνονταν από .758 έως .923. Οι ανωτέρω ερευνητικές διαδικασίες αναφέρονται στη διπλωματική μεταπτυχιακή διατριβή της κα Ελευθερίας Τσαλούχου στο ΔΜΠΣ 'Άσκηση και Ποιότητα Ζωής' των Τμημάτων Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης & του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η κλίμακα που έγινε χρήση στην παρούσα έρευνα αποτελεί μια σύντομη εκδοχή η οποία απαρτίζεται μόνο από τα 10 θέματα εκπροσωπούμενα από ένα θέμα (Τσαλούχου, κ.ά 2017). Κάθε θέμα αντιστοιχούσε σε μια σημαντική οριζόντια δεξιότητα. Οι φοιτητές έπρεπε να ιεραρχήσουν με σειρά σημαντικότητας από το 1 μέχρι το 10 όλες τις οριζόντιες δεξιότητες στην ακόλουθη 10βάθμια κλίμακα: 1=εντελώς ασήμαντο, 2=πολύ ασήμαντο, 3=ασήμαντο, 4=μάλλον ασήμαντο, 5=ούτε σημαντικό ούτε ασήμαντο, 6=δεν γνωρίζω, 7=μάλλον σημαντικό, 8=σημαντικό, 9=πολύ σημαντικό, 10=εντελώς σημαντικό.

Οι φοιτητές κλήθηκαν να ιεραρχήσουν τις 10 οριζόντιες δεξιότητες σε 10βάθμια κλίμακα σημαντικότητας με την σειρά που πιστεύουν ότι οι υπεύθυνοι διοίκησης και τα εργαζόμενα στελέχη στον χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής θα πρέπει να κατέχουν κάθε μία από τις οριζόντιες δεξιότητες.

Κλίμακα αξιολόγησης

“Παρακαλούμε αξιολογήστε τις παρακάτω 10 οριζόντιες δεξιότητες έχοντας στο μυαλό σας ένα άτομο που απασχολείται στον εργασιακό χώρο του αθλητισμού ή της

αναψυχής (διευθυντής γυμναστηρίου, διοικητικό στέλεχος αθλητικής εταιρείας, πρόεδρος αθλητικού σωματείου, υπεύθυνος μιας κατασκήνωσης) με σειρά σημαντικότητας βάζοντας τον αριθμό 10 στην σημαντικότερη για εσάς οριζόντια δεξιότητα που θα πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος και σταδιακά τις επόμενες σε σημαντικότητα δεξιότητες έως τον αριθμό 1 ως τη λιγότερο σημαντική δεξιότητα (στο σύνολο των 10 δεξιοτήτων κάθε αριθμός να χρησιμοποιηθεί μόνο μία φορά).

Η αξιοπιστία της κλίμακας ελέγχθηκε επιτυχώς Cronbach's $\alpha = .73$ (πίνακας 2).

Πίνακας 2. Κλίμακα αξιολόγησης οριζόντιων δεξιοτήτων

Οριζόντιες δεξιότητες Μάνατζερ Αθλητισμού & Αναψυχής	Επεξήγηση δεξιότητας	Σειρά σημαντικότητας δεξιότητας από το 1 έως το 10
Επίλυση προβλημάτων ανάλυση	<i>...αναγνωρίζει και λύνει πιθανά προβλήματα</i>	
Λήψη αποφάσεων	<i>...είναι ικανός να παίρνει κατάλληλες αποφάσεις</i>	
Οργάνωση και διαχείριση χρόνου	<i>...θέτει προτεραιότητες και υπολογίζει το χρόνο</i>	
Επικοινωνιακή Ικανότητα	<i>...μπορεί να μεταδώσει πληροφορίες στους άλλους</i>	
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	<i>...εργάζεται ως μέλος σε μια ομάδα</i>	
Ηγεσία και επιρροή	<i>...επιβλέπει τη δουλειά άλλων και καθοδηγεί</i>	
Δημιουργικότητα, Καινοτομία	<i>...προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις, επανοεί</i>	
Δια βίου μάθηση	<i>...έχει διάθεση να αποκτή συνέχεια νέες γνώσεις</i>	
Επαγγελματική συμπεριφορά	<i>...έχει επαρκείς δεξιότητες, φέρεται επαγγελματικά</i>	
Προσωπικά κίνητρα -σθένος	<i>...αντιδρά θετικά στην κριτική, θέλει το καλύτερο</i>	

2.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων έγινε δια ζώσης από την ερευνήτρια, με φυσική παρουσία στους χώρους του πανεπιστημίου, όπου και πραγματοποιούνται τα ανάλογα μαθήματα. Για να διεξαχθεί η διαδικασία αυτή λήφθηκε άδεια από τους διδάσκοντες των μαθημάτων, οι οποίοι ήταν επίσης παρόντες κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, συμβάλλοντας έτσι και στη διατήρηση της τάξης.

Οι συμμετέχοντες φοιτητές ήταν πλήρως ενημερωμένοι για τον σκοπό της έρευνας, τη φύση της συμμετοχής τους καθώς επίσης και για τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους. Στην αρχή της διαδικασίας, όλοι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να καταθέσουν γραπτώς τη συγκατάθεσή τους για την αυτόβουλη συμμετοχής τους στην έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ατομική και ο χρόνος που διαρκούσε δεν ξεπερνούσε τα 10 λεπτά. Στη συλλογή του δείγματος συμμετείχαν μόνο άτομα που πληρούσαν τα κατάλληλα κριτήρια i) ενήλικες και >18 ετών, ii) να φοιτούν στο ΤΕΦΑΑ του ΠΘ. Εξαιρέθηκαν όσοι δεν τα πληρούσαν τα κριτήρια.

2.4 Στατιστική Ανάλυση

Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (έκδοση 29.0.2). Αρχικά καταγράφηκαν τα περιγραφικά στατιστικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών και τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, κανονικότητα), ταυτόχρονα εκτιμήθηκε και η κανονικότητα των τιμών των μεταβλητών. Εφαρμόστηκε ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών σε κάθε οριζόντια δεξιότητα ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων και επίσης για τη διερεύνηση διαφοροποίησης της τιμής των οριζόντιων δεξιοτήτων ανάλογα με το επίπεδο εμπειρίας των συμμετεχόντων εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης σε τρία επίπεδα (one way Anova).

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Περιγραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Οι μέσοι όροι (Μ.Ο.) των δέκα μεταβλητών (από Q1 έως Q10), κυμάνθηκαν από 3,75 (Q10 προσωπικά κίνητρα) έως 6,48 (Q2 λήψη αποφάσεων), ενώ οι τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) αντίστοιχα κυμάνθηκαν από 2.62 έως 2.07, γεγονός που υποδηλώνει σχετική διασπορά στις απαντήσεις.

Οι τρεις μεγαλύτερες τιμές (Μ.Ο.) σημειώθηκαν στις οριζόντιες δεξιότητες:

- α) Q2 = 6.48, Λήψη αποφάσεων, β) Q1 = 5.99, επίλυση προβλημάτων και
γ) Q9 = 5.56, επαγγελματική ανάπτυξη.

Οι τρεις μικρότερες τιμές (Μ.Ο.) σημειώθηκαν στις δεξιότητες:

- α) Q10 = 3.75, Θετικά συναισθήματα, β) Q5 = 3.92, διαπροσωπικές σχέσεις και
γ) Q8 = 4.25, μαθησιακή ανάπτυξη

Η διαφορά μεταξύ των μεταβλητών με υψηλό και χαμηλό μέσο όρο τιμών υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν θετικά κυρίως τις ικανότητες που σχετίζονται με λήψη αποφάσεων και επαγγελματική ανάπτυξη, ενώ απέδωσαν χαμηλότερες τιμές στα θετικά συναισθήματα και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι τιμές κάθε οριζόντιας δεξιότητας (πίνακας 3).

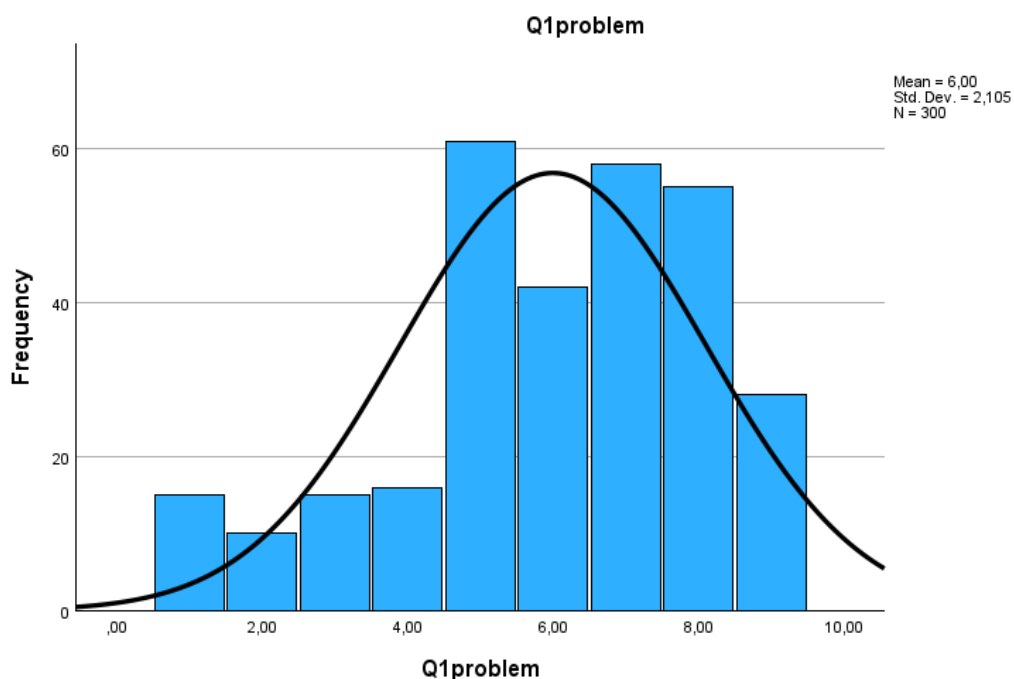
Πίνακας 3: Περιγραφικά Στατιστικά Οριζόντιων Δεξιοτήτων (ΜΟ, ΤΑ, ΜΙΝ, ΜΑΧ)

Οριζόντια Δεξιότητα	ΜΙΝ	ΜΑΧ	ΜΟ	Τ.Α,
Q1 Επίλυση προβλημάτων	1	10	5.99	2.10
Q2 Λήψη αποφάσεων	1	10	6.48	2.07
Q3 Διαχείριση χρόνου	1	10	5.21	2.01
Q4 Επικοινωνιακή Ικανότητα	1	10	5.03	2.21
Q5 Διαπροσωπικές Δεξιότητες	1	10	4.92	2.38
Q6 Ηγεσία επιρροή	1	10	5.18	2.64
Q7 Δημιουργικότητα, Καινοτομία	1	10	4.65	2.09
Q8 Δια βίου μάθηση	1	10	4.24	2.40
Q9 Επαγγελματική συμπεριφορά	1	10	5.56	2.35
Q10 Προσωπικά κίνητρα -σθένος	1	10	3.75	2.62

Έλεγχος κανονικότητας τιμών οριζόντιων δεξιοτήτων

Για την αξιολόγηση της κανονικότητας εξετάστηκαν οι δείκτες ασυμμετρίας (Skewness) και κυρτότητας (Kurtosis): Οι τιμές Skewness κυμάνθηκαν από -0,665 (Q1) έως +0,726 (Q10). Όλες βρίσκονταν εντός του αποδεκτού διαστήματος [-1, +1], γεγονός που δηλώνει ήπια ασυμμετρία, με μια τάση σε θετική ή αρνητική κατεύθυνση. Οι τιμές Kurtosis κυμάνθηκαν από -1,211 (Q6) έως -0,137 (Q1), δείχνοντας ότι οι κατανομές είναι πλατύκαμπες (πιο επίπεδες σε σχέση με την κανονική) (πίνακας 4). Συνεπώς, οι μεταβλητές Q1 έως Q10 εμφάνισαν ικανοποιητικά επίπεδα κανονικότητας. Οι δείκτες ασυμμετρίας και κυρτότητας βρίσκονται σε αποδεκτά επίπεδα και επιτρέπουν τη χρήση παραμετρικών στατιστικών μεθόδων, όπως το t-test και την ανάλυση διασποράς (ANOVA), χωρίς παραβίαση των βασικών παραδοχών.

Πίνακας 4. Έλεγχος κανονικότητας κατανομής τιμών Q1



Ανάλυση Συσχέτισης Μεταβλητών Q1 έως Q10 (Correlation)

Με βάση τον πίνακα συσχετίσεων (πίνακας 5) μεταξύ των μεταβλητών Q1 έως Q10, προκύπτουν τα εξής βασικά συμπεράσματα:

A) Ισχυρές και στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις της μεταβλητής Q10 (κίνητρα) με τις ακόλουθες: Q2 Λήψη απόφασης ($r = -0,388$, $p < 0,001$), Q1 Επίλυση

προβλημάτων ($r = -0,312$, $p < 0,001$), Q4 Επικοινωνία ($r = -0,299$, $p < 0,001$), Q3 Διαχείριση χρόνου ($r = -0,243$, $p < 0,001$) και Q6 Ηγεσία ($r = -0,284$, $p < 0,001$).

B) Θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ Q10 κίνητρα και Q8 διά βίου μάθηση ($r = +0,230$, $p < 0,001$). Ακόμη θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ Q1 επίλυσης προβλημάτων και Q2 λήψης απόφασης ($r = +0,485$, $p < 0,001$) κάτι που είναι λογικό καθώς πρόκειται για γνωστικά συναφείς ικανότητες.

Συνοπτικά, η μεταβλητή Q10 - Προσωπικά κίνητρα, παρουσιάζει τις περισσότερες αρνητικές συσχετίσεις με άλλες μεταβλητές, γεγονός που μπορεί να υποδηλώνει ότι η έντονη ενασχόληση με διοικητικές ή γνωστικές δεξιότητες συνδέεται με αυξημένο άγχος ή μείωση της συναισθηματικής θετικότητας.

Πίνακας 5. Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών (οριζόντιες δεξιότητες)

		Correlations									
		Q1problem	Q2decision	Q3time	Q4Commun	Q5Relation	Q6Leader	Q7ICreativ	Q8learning	Q9profetion	Q10positive
Q1problem	Pearson Correlation	1	,485**	,084	-,095	-,237**	-,027	-,147*	-,258**	-,248**	-,312**
	Sig. (2-tailed)		<,001	,149	,102	<,001	,642	,011	<,001	<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q2decision	Pearson Correlation	,485**	1	,180**	-,021	-,264**	,110	-,178**	-,388**	-,296**	-,388**
	Sig. (2-tailed)	<,001		,002	,723	<,001	,056	,002	<,001	<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q3time	Pearson Correlation	,084	,180**	1	-,008	-,168**	-,100	-,139*	-,227**	-,151**	-,243**
	Sig. (2-tailed)	,149	,002		,884	,004	,085	,016	<,001	,009	<,001
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q4Commun	Pearson Correlation	-,095	-,021	-,008	1	-,153**	,040	-,063	-,130*	-,171**	-,299**
	Sig. (2-tailed)	,102	,723	,884		,008	,491	,280	,025	,003	<,001
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q5Relation	Pearson Correlation	-,237**	-,264**	-,168**	-,153**	1	-,217**	-,140*	-,010	-,032	,107
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,004	,008		<,001	,015	,864	,582	,065
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q6Leader	Pearson Correlation	-,027	,110	-,100	,040	-,217**	1	-,073	-,347**	-,180**	-,284**
	Sig. (2-tailed)	,642	,056	,085	,491	<,001		,210	<,001	,002	<,001
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q7ICreativ	Pearson Correlation	-,147*	-,178**	-,139*	-,063	-,140*	-,073	1	,040	-,082	-,146*
	Sig. (2-tailed)	,011	,002	,016	,280	,015	,210		,487	,156	,011
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q8learning	Pearson Correlation	-,258**	-,388**	-,227**	-,130*	-,010	-,347**	,040	1	-,011	,230**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	,025	,864	<,001	,487		,851	<,001
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q9profetion	Pearson Correlation	-,248**	-,296**	-,151**	-,171**	-,032	-,180**	-,082	-,011	1	,091
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,009	,003	,582	,002	,156	,851		,116
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Q10positive	Pearson Correlation	-,312**	-,388**	-,243**	-,299**	,107	-,284**	-,146*	,230**	,091	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	,065	<,001	,011	<,001	,116	
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Διαφορές στις οριζόντιες δεξιότητες λόγω φύλου.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα με το φύλο να λαμβάνεται ως η ανεξάρτητη (δικοτόμος) μεταβλητή και τις 10 οριζόντιες δεξιότητες ως εξαρτημένες μεταβλητές (Q1 έως Q10). Μοναδική στατιστικά σημαντική διαφορά εμφανίστηκε στην ανεξάρτητη μεταβλητή 'Διαχείριση Χρόνου' ($-t_{(298)} = -1.83$, $p <$

.05) με τις γυναίκες να σημειώνουν υψηλότερες τιμές ($M = 5.51$, $T.A. = 2.07$) σε σύγκριση με τους άνδρες ($M = 5.06$, $T.A. = 1.97$). Οι υπόλοιπες μεταβλητές δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών

Διαφορές στις οριζόντιες δεξιότητες λόγω διαφορετικού επιπέδου εμπειρίας

Η ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One-Way ANOVA), διερεύνησε τις πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφορές στις οριζόντιες δεξιότητες ως εξαρτημένες μεταβλητές σε διαφορετικό επίπεδο εμπειρίας τριών στρωμάτων (no experience, med. experience, experienced).

Οι μεταβλητές που παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιπέδων εμπειρίας ήταν:

α) Q1, επίλυση προβλημάτων ($F_{(2, 297)} = 15.53$, $p < .001$),

β) Q2 λήψη αποφάσεων ($F_{(2, 297)} = 17.85$, $p < .001$,

γ) Q 6, Ηγεσία ($F_{(2, 297)} = 3.08$, $p < .05$,

δ) Q8, διά βίου μάθηση ($F_{(2, 297)} = 12.92$, $p < .001$) και

ε) Q10 κίνητρα ($F_{(2, 297)} = 21.46$, $p < .001$).

Η ακολουθούμενη εφαρμογή Post hoc – Scheffe ανάλυσης για τον εντοπισμό των σημαντικά στατιστικών διαφορών μεταξύ των τριών ομάδων εμπειρίας ανέδειξε:

A) για την μεταβλητή Q1 επίλυση προβλημάτων ανέδειξε ότι η ομάδα μεσαίας εμπειρίας (med. experienced) σημείωσε σημαντικά υψηλότερες τιμές από τις άλλες δύο ομάδες.

B) για τη μεταβλητή Q2 λήψη αποφάσεων ανέδειξε ότι οι συμμετέχοντες με μεσαία εμπειρία είχαν την υψηλότερη επίδοση.

Γ) για την μεταβλητή Q6 ηγεσία η στατιστικά σημαντική διαφορά υπήρξε μόνο μεταξύ των ομάδων experienced και no experience

Δ) για την μεταβλητή Q8 διά βίου μάθηση ανέδειξε ότι η ομάδα χωρίς εμπειρία σημείωσε τις υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις άλλες δύο.

E) τέλος για τη μεταβλητή Q10 κίνητρα οι συμμετέχοντες χωρίς εμπειρία σημείωσαν υψηλότερες τιμές από τους πιο έμπειρους γεγονός που θεωρείται λογικό.

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη επιχείρησε να εξετάσει τις οριζόντιες δεξιότητες (Q1–Q10) με βάση την οπτική των φοιτητών των Τμημάτων Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, που τις διδάσκονται στα μαθήματα, που σχετίζονται με την αθλητική βιομηχανία και τους τομείς που τη διακρίνουν, εστιάζοντας έτσι σε τέσσερις βασικές ερευνητικές υποθέσεις.

Τα αποτελέσματα υποστήριξαν την πρώτη υπόθεση, ότι οι απαιτήσεις σε οριζόντιες δεξιότητες πρέπει να είναι σε υψηλό επίπεδο για τα στελέχη της αθλητικής διοίκησης. Σημαντικές παρατηρήσεις ως προς τις τρεις υψηλότερες μέσες τιμές σε Επικοινωνία, Διαπροσωπικές σχέσεις και Ομαδική συνεργασία. Οι τιμές αυτές αναδεικνύουν τη απαίτηση των φοιτητών τα στελέχη αθλητισμού και αναψυχής να είναι ικανά να λειτουργούν σε ομαδικά περιβάλλοντα και να επικοινωνούν αποτελεσματικά, δεξιότητες που αναγνωρίζονται ως κρίσιμες στην αθλητική βιομηχανία (Griffiths et al., 2017; Emery et al., 2012). Αναφορικά με τις τρεις χαμηλότερες παρατηρούμενες τιμές Καινοτομία/Δημιουργικότητα, Επαγγελματική αυτογνωσία και Λήψη αποφάσεων συνάδουν με παλαιότερες έρευνες που τονίζουν ότι τα στελέχη διοίκησης στον αθλητισμό και την αναψυχή συχνά υστερούν σε δεξιότητες πρωτοβουλίας και στρατηγικής σκέψης, ιδίως όταν δεν έχουν εμπειρία από πραγματικά περιβάλλοντα εργασίας (Minten & Forsyth, 2014; de Schepper & Sotiriadou, 2020).

Τα αποτελέσματα υποστήριξαν και τη δεύτερη υπόθεση, καθώς παρατηρήθηκαν, συσχετίσεις μεταξύ των οριζόντιων δεξιοτήτων, με την ανάλυση συσχετίσεων να υποστηρίζει ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ αρκετών μεταβλητών. Οι ισχυρότερες αφορούσαν ζεύγη οριζόντιων μεταβλητών όπως Q4 με Q5 και Q3 με Q4, που σχετίζονται με τις δεξιότητες επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας και ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τη διεθνή βιβλιογραφία, που επισημαίνει τη συμπληρωματικότητα και την αλληλεξάρτηση των γενικών δεξιοτήτων (Pegg et al., 2012; Τσαλούχα κ.ά., 2017). Οι δεξιότητες όπως επικοινωνία, διαπροσωπικές σχέσεις και επίλυση προβλημάτων εμφανίζονται ως πυρήνας των οριζόντιων δεξιοτήτων στον χώρο της αθλητικής διοίκησης και κρίνονται απαραίτητες για την προσαρμογή και επιτυχία σε ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον (Villegas, 2024· Yorke & Knight, 2006).

Τα αποτελέσματα υποστήριξαν μερικώς την τρίτη υπόθεση που εξετάζει τη διαφορά σε οριζόντιες δεξιότητες λόγω φύλου. Η ανάλυση t-test έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων μόνο σε συγκεκριμένες δεξιότητες. Ειδικότερα, οι γυναίκες φοιτήτριες σημείωσαν υψηλότερες μέσες τιμές στην επικοινωνία (Q4), στην οργάνωση χρόνου (Q6) και στην ενσυναίσθηση / διαπροσωπικές σχέσεις (Q7). Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την παρατήρηση προηγούμενων ερευνών, σύμφωνα με τις οποίες οι γυναίκες εμφανίζονται να έχουν αναπτύξει περισσότερο δεξιότητες συνεργασίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, κρίσιμες για την αποτελεσματική λειτουργία στον χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής (Seetha, 2014; Beenen et al., 2021).

Τα αποτελέσματα υποστήριξαν ισχυρά την τέταρτη υπόθεση που επιχειρήσε να εξετάσει τη δυναμική του διαφορετικού επιπέδου εμπειρίας σε σχέση με τις οριζόντιες δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση ANOVA κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις δεξιότητες μεταξύ των τριών ομάδων εμπειρίας ("no experience", "medium experienced", "experienced"). Οι πιο έμπειροι φοιτητές σημείωσαν σημαντικά υψηλότερες επιδόσεις σε δεξιότητες όπως αυτονομία στη λήψη αποφάσεων (Q2), ηγεσία (Q5) και ομαδική συνεργασία (Q3). Η θετική επίδραση της πρακτικής εμπειρίας στη βελτίωση των οριζόντιων δεξιοτήτων υπογραμμίζεται και στη σχετική βιβλιογραφία (Bridgstock, 2009· Ibrahim & Mistree, 2017). Η πρακτική εμπειρία ενισχύει την αυτοπεποίθηση, ενδυναμώνει τις κοινωνικές δεξιότητες και προάγει την ετοιμότητα για ένταξη στην αγορά εργασίας (Lu, 2021· Chen et al., 2021).

Συνολικά, η παρούσα εργασία επιβεβαιώνει και τις τέσσερις αρχικές υποθέσεις της έρευνας. Οι φοιτητές διαθέτουν βασικές κοινωνικές δεξιότητες, ωστόσο απαιτείται περαιτέρω ενίσχυση δεξιοτήτων σχετικών με την καινοτομία, την ηγεσία και την στρατηγική λήψη αποφάσεων, ιδίως μέσα από την πρακτική εμπειρία. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει την ανάγκη προσαρμογής των προγραμμάτων σπουδών ώστε να ενισχυθεί η γεφύρωση μεταξύ θεωρίας και πράξης (Τσαλούχα κ.ά., 2017; Cai, 2013), με στόχο την ουσιαστική ενδυνάμωση της απασχολησιμότητας των αποφοίτων στον χώρο της αθλητικής διοίκησης.

5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έννοια των “Γενικών - Οριζόντιων Επαγγελματικών Δεξιοτήτων” ορίζεται διαφορετικά για κάθε άνθρωπο και διαφοροποιείται ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις εμπειρίες του. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας μελέτης σημειώνεται πως η αξιολόγηση των γενικών δεξιοτήτων που κλήθηκαν να ιεραρχήσουν οι φοιτητές επηρεάστηκε τόσο από το φύλο όσο και από το επίπεδο εμπειρίας που κατείχαν. Οι διαφορές αυτές που καταγράφηκαν, επισημαίνουν την πληθώρα των προσεγγίσεων που επικρατούν αναφορικά με την απόκτηση των δεξιοτήτων αυτών για όσους σκοπεύουν να ασχοληθούν επαγγελματικά με την αθλητική διοίκηση.

Αναντίρρητα, η ενασχόληση με την αθλητική διοίκηση και η επιδίωξη μιας επιτυχημένης καριέρας, απαιτεί την ανάπτυξη τόσο των γενικών όσο και των ειδικών δεξιοτήτων. Ωστόσο, όπως έχει αποδειχθεί από παλαιότερες έρευνες και επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν καλλιεργήσει και να διαθέτουν τις οριζόντιες δεξιότητες σε μεγάλο βαθμό. Οι δεξιότητες αυτές είναι και άρρηκτα συνδεδεμένες με τα διοικητικά επαγγέλματα καθώς συμβάλλουν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην άμεση και ομαλή επίλυση καταστάσεων αλλά και στην εξασφάλιση ενός ήρεμου και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως τα ευρήματα της μελέτης αυτής έχουν αρκετές πρακτικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξέλιξη των οριζόντιων δεξιοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα που σχετίζονται με την επιστήμη της Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού, μπορούν να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες αυτές προκειμένου να δομήσουν καλύτερα τα προγράμματα σπουδών τους. Ομόφωνα οι εργοδότες της Αθλητικής Βιομηχανίας αναζητούν για επαγγελματίες κατάλληλα καταρτισμένους που να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ευθύνες και απαιτήσεις της αγοράς. Επίσης, οι υπεύθυνοι του χώρου μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα της μελέτης με σκοπό να διαφοροποιήσουν την επαγγελματική τους προσέγγιση. Οι κοινωνίες αναπτύσσονται με αδιάκοπους ρυθμούς γι αυτό και τα άτομα που ηγούνται της Αθλητικής Βιομηχανίας οφείλουν να παρακολουθούν και να προσαρμόζονται ανάλογα με αυτές τις αλλαγές προκειμένου να παραμείνουν αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.

5.1 Περιορισμοί Έρευνας

Η μελέτη που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της εμφάνισε ορισμένους περιορισμούς. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται μόνο από φοιτητές του Τμήματος Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, μειώνοντας αρκετά τον αριθμό συμμετεχόντων. Επιπλέον, ανασταλτικός παράγοντας της έρευνας αποτέλεσε και το ηλικιακό κριτήριο, καθώς πολλοί συμμετέχοντες που παρακολουθούσαν τα μαθήματα του 1ου έτους δεν είχαν συμπληρώσει τα 18 χρόνια, ελαχιστοποιώντας έτσι ακόμα περισσότερο το εύρος του δείγματος. Τέλος, η περιορισμένη βιβλιογραφία με παρόμοια θεματική εστίαση δυσκόλεψε την ολοκλήρωση της συγγραφής και ανασκόπησης της έρευνας.

5.2 Προτάσεις για Μελλοντικές Έρευνες

Οι έρευνες που θα μπορούσαν να επηρεαστούν και να αναπτυχθούν ύστερα από την παρούσα έρευνα είναι αρκετές. Ειδικότερα, θα μπορούσε να διεξαχθεί μια διατμηματική μελέτη μεταξύ όλων των τμημάτων φυσικής αγωγής και αθλητισμού της χώρας, που θα εστιάζει στην οπτική των φοιτητών για τις οριζόντιες δεξιότητες των διοικητικών στελεχών της αθλητικής διοίκησης. Η διαφοροποίηση που θα προκύπτει θα είναι α) στον αριθμό του δείγματος, β) στην εμπειρία που μπορεί να προσφέρει το κάθε τμήμα αναφορικά με τις γενικές δεξιότητες και γ) στην προσέγγιση του τμήματος σχετικά με την αθλητική διοίκηση.

Επιπλέον, διατηρώντας το δείγμα των φοιτητών από τη συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να προκύψει μια μελέτη που θα περιλαμβάνει την οπτική των καθηγητών των τμημάτων αθλητισμού αλλά και την οπτική των ήδη ενεργών διοικητικών στελεχών της αθλητικής βιομηχανίας εστιάζοντας στην κατοχή των οριζόντιων δεξιοτήτων. Έτσι, θα σχηματιστεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στο οποίο θα αναφέρονται οι ανάγκες της αθλητικής αγοράς, θα προκύπτει από τα διοικητικά στελέχη, το κατά πόσο μπορούν να καλυφθούν οι απαιτήσεις αυτές από το υποψήφιο εργατικό δυναμικό, θα προκύπτει από το εκπαιδευτικό προσωπικό και τέλος, το κατά πόσο το υποψήφιο εργατικό δυναμικό διαθέτει τα προσόντα για να καλύψει τις ανάγκες αυτές, που θα προκύπτει από το δείγμα των φοιτητών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411-422. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/03797720802522627>

Angelucci, M., Angrisani, M., Bennett, D. M., Kapteyn, A., & Schaner, S. G. (2020). *Remote work and the heterogeneous impact of Covid-19 on employment and health* (No. w27749). National Bureau of Economic Research. Ανακτήθηκε από: <http://www.nber.org/papers/w27749>

Angianni, S. (2017). Skill influence on employee performance (Empirical study of frontlines three-star hotels in Jakarta). *International Journal of Management and Applied Science*, 3(12), 14 - 18. Ανακτήθηκε από: [https://ijmas.iraj.in/paper_detail.php?paper_id=10413&name=Skill_Influence_on_Employee_Performance_\(Empirical_Study_of_Frontlines_three_Star_Hotels_in_Jakarta\)](https://ijmas.iraj.in/paper_detail.php?paper_id=10413&name=Skill_Influence_on_Employee_Performance_(Empirical_Study_of_Frontlines_three_Star_Hotels_in_Jakarta))

Asonitou, S. (2015). Employability Skills in Higher Education and the Case of Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 17, 283-290. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1202>

Baker, C., Loughren, E., & Crone, D., (2014). *Employability of Graduates in Sport Needs Analysis (work package 2) final report*. UK: University of Gloucestershire. Ανακτήθηκε από: <https://eprints.glos.ac.uk/id/eprint/2377>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. Ανακτήθηκε από: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017) Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Beenen, G., Pichler, S., & Levy, P. (2017). Self determined feedback seeking: the role of perceived supervisor autonomy support, *Human Resource Management*, 56(4), 555-569. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/hrm.21787>

Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B., & Riggio, R. (2021). The good manager: Development and validation of the managerial interpersonal skills scale, *Frontiers in Psychology*, 12(631390). Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>

Benes, S. S., & Mazerolle, S. M. (2014). Factors influencing athletic training students' perceptions of the athletic training profession and career choice. *Athletic Training Education Journal*, 9(3), 104-112. Ανακτήθηκε από: <https://nata.kglmeridian.com/view/journals/atej/9/3/article-p104.xml>

Braunstein-Minkove, J. R., & DeLuca, J. R. (2015). Effectively adapting the sport management curricula. *SCHOLE: A Journal Of LEisure Studies & Recreation Education*, 30(2), 12-30. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.18666/schole-2015-v30-i2-6634>

Bridgstock, R. (2009). The graduates attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/07294360802444347>

Buhenji, M., & Buhenji, A. (2020). Planning competency in the new Normal-employability competency in post Covid-19 pandemic. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 237-251. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.17085>

Cai, Y. (2013). Graduate employability: A conceptual framework for understanding employers' perceptions. *Higher Education*, 65(4), 457-469. Ανακτήθηκε από: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-012-9556-x>

Charisi V, Zafeiroudi A, Trigonis I, Tsartsapakis I, Kouthouris C. The Impact of Green Spaces on Workplace Creativity: A Systematic Review of Nature-Based Activities and Employee Well-Being. *Sustainability*. 2025; 17(2):390. <https://doi.org/10.3390/su17020390>

Chen, S., Adams-Blair, H., & Miller, A. (2013). Professional expectations of sport management students as related to academic curricular alignment support and preparation. *Universal Journal of Management*, 1(3), 132 - 137. Ανακτήθηκε από: https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=788

Chen, T. L., Shen, C. C., & Gosling, M. (2021). To stay or not to stay? The causal effect of interns' career intention on enhanced employability and retention in the hospitality and tourism industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 28(100305), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100305>

Crawford, A., Weber, M. R., & Lee, J. (2020). Using a grounded theory approach to understand the process of teaching soft skills on the job so to apply it in the hospitality classroom. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 26(100239). <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100239>

Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49(4), 277-289. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/00400910710754435>

de Schepper, J., Soritiadou, P. (2018). A framework for critical reflection in sport management education and graduate employability. *Annals of Leisure Research*, 21(2), 227-245. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1336107>

de Schepper, J., Soritiadou, P., & Hill, B. (2020). The role of critical reflection as an employability skill in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 280-301. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1742184>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. Ανακτήθηκε από: https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_69.pdf

Dolton, P., & Vignoles, A. (2000). The incidence and effects of overeducation in the UK graduate labour market. *Economics of Education Review*, 29(2), 179-198. Ανακτήθηκε από: [https://doi.org/10.1016/S0272-7757\(97\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0272-7757(97)00036-8)

Downward, P., & Rasciute, S. (2010). The Relative Demands for Sports and Leisure in England. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 189-214. <https://doi.org/10.1080/16184740903552037>

Dugalić, S., & Lazarević, S. (2016). *The impact of sports manager education on sport transition: An exploratory study*. In S. Lazarević (Ed.), *1st International Conference, "Sport, Recreation, Health", Book of Proceedings* (pp. 58-69). Belgrade: High Sports and Medical School. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/309463598_The_Impact_of_Sports_Manager_Education_on_Sport_Transition_An_Exploratory_Study

El-Sabaa, S. (2000). The skills and career path of an effective project manager, *International Journal of Project Management*, 19(1), 1-7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)

Emery, P. R., Crabtree, R. M., & Kerr A. K. (2012). The Australian sport management job market: An advertisement audit of employer need. *Annals of Leisure Research*, 15(4), 335-353. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/11745398.2012.737300>

Evers, F. T., Rush, J. C., & Berdrow, I. (1998). *The bases of competence. Skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Foster, G., O'Reilly, N. & Davila, A. (2016). *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. Ανακτήθηκε από: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429340536/sports-business-management-norm-reilly-george-foster-antonio-d%C3%A1vila>

Glazer, L. (2018). *Google finds stem skills aren't the most important skills*. Ann Arbor, MI: Blog entry for Michigan Future Inc. Ανακτήθηκε από: <https://michiganfuture.org/2018/01/google-finds-stem-skills-arent-the-most-important-skills/>

Griffiths, K., Bullough, S., Shibli, S., & Wilson, J. (2017). The impact of engagement in sport on graduate employability: Implications for higher education policy and practice. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(3), 431-451. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1359648>

Hall, E. T., Cowan, D. T., & Vickery, W. (2019). "You don't need a degree to get a coaching job": Investigating the employability of sports coaching degree students, *Sport, Education and Society*, 24(8), 883-903. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13573322.2018.1482265>

Harvey, L. (2010). Defining and Measuring Employability, *Quality in Higher Education*, 7(2), 97 - 109, doi: <https://doi.org/10.1080/13538320120059990>

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: Developing a framework for policy analysis, *Research Brief*, 85, Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/225083565_Employability_Developing_a_framework_for_policy_analysis

Hinchliffe, G. W., & Jolly, A. (2011). Graduate identity and employability. *British Educational Research Journal*, 37(4), 563-384. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/01411926.2010.482200>

Ibrahim, A., & Mistree, . A. (2017). Preparing graduates for the world of competition: A normative role of higher education. *International Journal of Academic Research and Development*, 2(5), 371-374. Ανακτήθηκε από: <https://allstudiesjournal.com/assets/archives/2017/vol2issue5/2-5-65-246.pdf>

Jackson, D. (2016). Developing pre-professional identity in undergraduates through work-integrated learning. *Higher Education*, 74, 833-853. Ανακτήθηκε από: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-016-0080-2>

Jiang, C. H., & Liang, F. (2014). Research on the sports economy effecton in national economic development, *Applied Mechanics and Materials*, 556, 6519-6521. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.556-562.6519>

King, Z. (2003). New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 5-26. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00081.x>

Kornspan, A. S., & Duve, M. A. (2013). Networking in sport management: Ideas and activities to enhance student engagement and career development. *Choregia*, 9(1), 5-23. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/266319288_Networking_in_Sport_Management_Ideas_and_Activities_to_Enhance_Student_Engagement_and_Career_Development

Kouthouris, C. (2006). «Σχόλη», «Αναψυχή» & «Αθλητισμός»: Εννοιολογική Συσχέτιση των Όρων. *Inquiries in Physical Education and Sport*, 4(1), 68-77. <https://doi.org/10.26253/heal.uth.ojs.ispe.2006.1122>

Lu, H. F. (2021). Enhancing university student employability through practical experiential learning in the sport industry: An industry-academia cooperation from Taiwan. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 28(100301), 1-12. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100301>

Mathner, R. P., & Martin, C. L. (2012). Sport management graduate and undergraduate students' perceptions of career expectations in sport management. *Sport Management Education Journal*, 6(1), 21-31. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1123/smej.6.1.21>

McQuaid, R. W., & Lindsay C. (2005). The concept of Employability, *Urban Studies*, 42(2), 197 - 219. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>

Minten, S. (2010). Use them or lose them: A study of the employability of sport graduates through their transition into the sport workplace. *Managing Leisure*, 15, 67-82. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13606710903448061>

Minten, S., & Forsyth, J. (2014). The careers of sport graduates: Implications for employability strategies in higher education sports courses. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports & Tourism Education*, 15, 94-102. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2014.06.004>

Pegg, A., Waldock, J., Hendy-Isaac, S., & Lawton, R. (2012). Pedagogy of Employability. Ανακτήθηκε από: <https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/pedagogy-employability-2012>

Rookwood, J. and Chan, N. (2011). The 39th game: fan responses to the premier league's proposal to globalize the English game, *Soccer & Society*, 12(6), 897-913. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/14660970.2011.609688>

Sato, S., Kang, T., Daigo, E., Matsuoka, H., & Harada, M. (2021). Graduate employability and higher education's contributions to human resource development in sport business before and after COVID-19. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28(100306). Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100306>

Schwab, K.A., Dustin, D., Legg, E., Timmerman, D., Wells, M. S., & Arthur-Banning, S.G. (2013). Choosing sport management as a college major. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies & Recreation Education*, 28(2), 16-27. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/1937156X.2013.11949703>

Schwab, K.A., Legg, E., Tanner, P., Timmerman, D., Dustin, D., & Arthur-Banning, S.G. (2015). Career paths in sport management. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies & Recreation Education*, 30(2), 1-11. Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.18666/schole-2015-v30-i2-6633>

Seetha, N. (2014). Are Soft Skills Important in the Workplace? - A Preliminary Investigation in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4). <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/751>

Skinner, J., & Gillbert, K. (2007). Sport management education: Teaching and learning for the future. An introduction to the special issue. *Sport Management Review*, 10, 125-131. Ανακτήθηκε από: [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(07\)70007-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(07)70007-4)

Sleap, M., & Reed, H. (2006). Views of sport science graduates regarding work skills developed at university. *Teaching in Higher Education*, 11(1), 47-61. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13562510500400123>

Suleman, F. (2018). The employability skills of higher education graduates: Insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 76, 263-278. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0207-0>

Tymon, A. (2013). The student perspective on employability. *Studies in Higher Education*, 38(6), 841-856. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.604408>

Vasilaki, M.-M., Zafeiroudi, A., Tsartsapakis, I., Grivas, G. V., Chatzipanteli, A., A., Aphamis, G., Giannaki, C., & Kouthouris, C. (2025). Learning in Nature: A Systematic Review and Meta-Analysis of Outdoor Recreation's Role in Youth Development. *Education Sciences*, 15(3), 332. <https://doi.org/10.3390/educsci15030332>

Villegas, C. (2024). A Systematic Review of Research on Soft Skills for Employability, *Advanced Education*, 25. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.314064>

Weber, M. R., Lee, J., & Crawford, A. (2020). A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry - level hospitality managers. *Anatolia*, 31(1), 76-87. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1703770>

Wei, R., & Sotiriadou, P. (2023). Teaching generic skills to sport undergraduates to increase their employability and promote smooth college-to-work transition, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 32(100431). <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100431>

Wiers-Jenssen, J. (2008). Does higher education attained abroad lead to international jobs? *Journal of Studies in International Education*, 12(2), 101-130. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/1028315307307656>

Yorke, M., & Knight, P. T. (2006). Curricula for Economic and Social Gain, *Higher Education*, 51, 565 - 588, [doi.: 10.1007/s10734-004-1704-5](https://doi.org/10.1007/s10734-004-1704-5)

Zachar, W.B. (1984). Managing creative individuals in high-technology research projects. *IEEE Transactions on Engineering Managements*, 31(1), 37-40. Ανακτήθηκε από: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6447556/authors#authors:~:text=10.1109/TEM.1984.6447556>

Zafeiroudi, A., & Hatzigeorgiadis, A. (2014). The effects of an outdoor pursuit's intervention program on adolescents' environmental beliefs. *International Journal on Advances in Education Research*, 1 (3), 106-118.

Zafeiroudi, A. (2020). Enhancing Adolescents' Environmental Responsibility Through Outdoor Recreation Activities. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 43-55. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0110>

Zafeiroudi, A., & Kouthouris, C. (2020). Segmenting visitors of a Greek recreational theme park using factors that motivate attendance. *Journal Managing Sport and Leisure*, <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1860802>

Zafeiroudi, A., & Kouthouris, C. (2020). Segmenting visitors of a Greek recreational theme park using factors that motivate attendance. *Journal Managing Sport and Leisure*, <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1860802>

Zafeiroudi, A., Chatzipanteli, A., Athanasiou, A. C., Tsartsapakis, I., Kopanou, A., & Kouthouris, C. (2022). Exploring self-compassion among recreational dancers: Differences between tango and ballet – Dance teaching implications through somatic and embodied disciplines. *Journal of Educational and Social Research*, 12(6), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0140>

Zafeiroudi, A., Chatzipanteli, A., Athanasiou, A. C., Tsartsapakis, I., Kopanou, A., & Kouthouris, C. (2022). Exploring self-compassion among recreational dancers: Differences between tango and ballet – Dance teaching implications through somatic and embodied disciplines. *Journal of Educational and Social Research*, 12(6), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0140>

Zafeiroudi, A., Yfantidou, G., Kouthouris, C., & Zanna, A. (2022). Yoga as serious leisure activity: Socio-demographic differences in mindfulness levels among yoga retreat participants. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(6), 8-18. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0144>

Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 110-126. Ανακτήθηκε από: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijsms-03-2018-0023/full/pdf?title=the-sport-industry-in-growing-economies-critical-issues-and-challenge>

Zhang, J., Wang, J., Min, S. D., Chen, K. K., & Huang, H. (2016). Influence of curriculum quality and education service quality on student experiences: A case study in sport management programs. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 18, 81-91. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2016.04.001>

Zhang, J.J., Pitts, B.G. and Kim, E. (Eds) (2017), “Introduction: sport marketing in a globalized marketplace”, *Contemporary Sport Marketing: Global Perspectives*, Routledge, London, 3-20. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.4324/9781315265490>

Ziming, L., (2021). Management of sports industry: moving to economic development, *Marketing i menedžment innovacij*, 4, 230 - 236. Ανακτήθηκε από: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/A562-2021-18_Ziming_0.pdf.

Καρακώστα, Κ., Κουθούρης, Χ., Ζαφειρούδη, Α. (2012). Διερεύνηση παραγόντων που αφορούν στην εκπαίδευση ατόμων που συμμετέχουν στη δραστηριότητα της ποδηλασίας αναψυχής. *Περιοδικό Αθλητικού Τουρισμού και Αναψυχής*, 6, 18-35.

Κουθούρης, Χ., Ζαφειρούδη, Α., Πατσιαούρας, Α., Μπεκιάρη, Α., Ζήση, Β., & Δαλαμήτρος, Α. (2023). *Κινητική Αναψυχή: Φύση, Σπορ, Τέχνες*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-50>

Τσαλούχου, Ε. (2015). ΔΜΠΣ ‘Άσκηση και Ποιότητα Ζωής’ των Τμημάτων Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης και του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (https://repo.lib.duth.gr/jspui/bitstream/123456789/14444/1/TsalouchouE_2015.pdf).

Τσαλούχου, Ε., Τσίτσαρη, Ε., Μιχαλοπούλου, Μ., Κουθούρης, Χ., & Γούδας Μ. (2017). Δεξιότητες απασχολησιμότητας αποφοίτων: οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των εργοδοτών αθλητισμού και αναψυχής στην Ελλάδα, *Περιοδικό Αθλητικού Τουρισμού και Αναψυχής*, 12, 34-59. Ανακτήθηκε από: <http://jstar.gr/Contents.aspx?Y=2017&V=12&ls=c>

.....