

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Διπλωματική Εργασία της Φοιτήτριας

Γιοβάνη Χρυσής

ΑΕΜ: 0797049

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Επιβλέπων Καθηγητής: **Κουστέλιος Αθανάσιος**

ΤΡΙΚΑΛΑ

Σεπτέμβριος 2001

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Διπλωματική Εργασία της Φοιτήτριας

Γιοβάνη Χρυσής

ΑΕΜ: 0797049

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Επιβλέπων Καθηγητής: **Κουστέλιος Αθανάσιος**

ΤΡΙΚΑΛΑ

Σεπτέμβριος 2001



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»

Αριθ. Εισ.: 1363 / 1
Ημερ. Εισ.: 14 - 09 - 2001
Δωρεά: _____
Ταξινόμησης Κωδικός: ΠΤ - ΤΕΦΑΑ
2001
ΓΙΟ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή του όρου «ικανότητα».....	1
1.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	4
1.3 Σκοπός της έρευνας.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Έννοια – Ορισμός.....	6
2.2 Προέλευση Ικανότητας.....	6
2.3 Ικανός Μάνατζερ.....	8
2.4 Ικανότητες κι Εκπαίδευση.....	10
2.5 Αποτίμηση των ικανοτήτων.....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Δείγμα.....	16
3.2 Όργανο Μέτρησης.....	16
3.3 Στατιστική Ανάλυση.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	18
4.2 Ικανότητες.....	19
4.3 Γνωστικά αντικείμενα.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συζήτηση.....	24
5.2 Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	25

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	27
--------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	30
-----------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή του όρου «ικανότητα».

Τα τελευταία χρόνια, ο σύγχρονος άνθρωπος, παρ' όλο που ζει με γρήγορους ρυθμούς, κατόρθωσε να διαθέσει ένα μέρος του χρόνου του σε αθλητικές δραστηριότητες. Έτσι, ενώ, μέχρι πρόσφατα, πολλοί ασχολούνταν με τον αθλητισμό εμπειρικά κι ερασιτεχνικά, τώρα ο αθλητισμός αποτελεί αντικείμενο έρευνας σε ευρεία κλίμακα. Ένας από τους αναπτυσσόμενους τομείς του αθλητισμού τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα είναι αυτός του αθλητικού μάνατζμεντ.

Έχει παρατηρηθεί ότι η προτίμηση για δραστηριότητες είτε σε κλειστούς είτε σε ανοιχτούς χώρους είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Γι αυτό το λόγο, η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των χώρων αυτών και η εξυπηρέτηση των πελατών καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη του κλάδου του αθλητικού μάνατζμεντ και τη δημιουργία ικανών διοικητικών στελεχών.

Βασικό χαρακτηριστικό του μάνατζμεντ είναι ότι δεν βασίζεται απλά στις «ηγετικές» θέσεις αλλά κυρίως στις ικανότητες, στις στάσεις και στα προσόντα τα οποία είναι ευρέως κατανεμημένα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με την έννοια του αθλητικού μάνατζμεντ απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού, όπως τα αθλητικά σωματεία, και την προσέλκυση όλο και περισσότερων ατόμων κάθε ηλικίας είναι τα στελέχη του να κατέχουν κάποιες σημαντικές και συγκεκριμένες ικανότητες. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο αυτό αποτελεί μια πραγματικότητα και ότι οι αθλητικοί σύλλογοι όλο και αυξάνονται καθώς και δημιουργούνται νέοι, εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι ένας αθλητικός σύλλογος χρειάζεται στελέχη με γνώση και πρακτική κατάρτιση στον τομέα αυτό.

Σύμφωνα με τον Chelladurai (1999), η ικανότητα (competency) είναι ένα γενικό χαρακτηριστικό του ατόμου που του προσδίδει τη δυνατότητα να εμπλέκεται σε πλήθος εργασιών ή δραστηριοτήτων και να διέπεται από διάφορες συμπεριφορές και στάσεις πάνω στα πλαίσια της εργασίας του. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό τα στελέχη ενός

αθλητικού συλλόγου να κατέχουν ικανότητες τέτοιες που να τους επιτρέπουν να συμμετέχουν στις οργανωτικές δραστηριότητες και να διεξάγουν τις οριζόμενες εργασίες.

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση στο συγκεκριμένο τομέα. Τότε όμως μιλάμε για επιδεξιότητες και όχι ικανότητες, πράγμα που σημαίνει ότι οι όροι έμφυτη ικανότητα (ability) κι επιδεξιότητα (skill ή competence) έχουν διαφορετική εννοιολογική ερμηνεία και δεν πρέπει να συγχέονται. Η ικανότητα αναφέρεται σε συγκεκριμένο ταλέντο για την εκτέλεση μιας εργασίας και χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες συνιστώσες. Αντιθέτως, δεξιότητα είναι ικανότητα του ατόμου που αναφέρεται στην εφαρμογή της σε μια συγκεκριμένη εργασία ή σε ένα σύνολο εργασιών μετά από εκπαίδευση.

Όσον αφορά το αθλητικό μάνατζμεντ τα στελέχη ενός αθλητικού συλλόγου πρέπει να διακρίνονται από αντιληπτές ή πνευματικές ικανότητες και από ψυχοκινητικές ή φυσικές ικανότητες έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικά στην εργασία τους.

Οι αντιληπτές ικανότητες (πνευματικές) περιλαμβάνουν την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τι περιλαμβάνει η εργασία του όπως για παράδειγμα να κατανοεί τι πρέπει να γίνεται, πώς, πού, και γιατί. Επίσης, περιλαμβάνουν την κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στην εργασία κάποιου, τις δουλειές των άλλων, και των στόχων του οργανισμού, και την ικανότητα του ατόμου να παίρνει ποιοτικές αποφάσεις. Μολονότι αυτές οι ικανότητες είναι αντιληπτές στη φύση, κάποιες εργασίες ίσως ακόμα να απαιτούν το άτομο να κατέχει κάποιες ψυχοκινητικές ικανότητες (φυσικές ικανότητες) προκειμένου να διεξάγει την οριζόμενη εργασία. Οι ικανότητες αυτές καθίστανται απαραίτητες σε κάθε δουλειά αλλά η κάθε μια σε διαφορετικό βαθμό ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας. Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες για τους θεατές βασίζονται στις ψυχοκινητικές ικανότητες των αθλητών. Αυτές οι ικανότητες ομαδοποιούνται, σύμφωνα με τον Blackley (1994) και Hogan (1991) σε μυική δύναμη, καρδιαγγειακή αντοχή και κινητική ποιότητα.

Ο Bass (1982) χρησιμοποίησε τον όρο «εργασία – σχετική ικανότητα» για να αναφερθεί στις δεξιότητες ή ικανότητες που απαιτούνται από την εργασία. Το πλεονέκτημα στην επικέντρωση της προσοχής στις δεξιότητες (π.χ. ικανότητες ή προόδους) είναι ότι αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς και στους μάνατζέρ τους να

εφαρμόσουν τη θεωρία της ικανότητας στην εκπαίδευση των δεξιοτήτων. Πραγματικά, όπως σημειώθηκε, οι επιδεξιότητες είναι εν μέρει μια λειτουργία έμφυτης ικανότητας, αλλά επίσης είναι εφικτή η ανάπτυξή τους μέσα από την εκπαίδευση ως ένα σημείο. Έτσι, το άτομο μπορεί να αυξήσει κάθε μια από τις ικανότητες μέσα από την εκπαίδευση και την εμπειρία στην εργασία.

Επομένως, πρέπει να σημειωθεί, ότι βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας αθλητικός σύλλογος καθώς και να ξεχωρίσει από τους υπόλοιπους είναι η ύπαρξη στελεχών με ικανότητες και γνώσεις. Τις διοικητικές αυτές δεξιότητες μπορούν να αποκτήσουν όλα τα στελέχη μέσα από ειδικά προγράμματα.

Στην έρευνα αυτή ασχοληθήκαμε με αθλητικούς συλλόγους και συγκεκριμένα με χιονοδρομικούς συλλόγους στον ελλαδικό χώρο, οι οποίοι έχουν αυξηθεί σημαντικά από τότε που δημιουργήθηκε η Ελληνική Ομοσπονδία Χιονοδρομίας (ΕΟΧ) το 1930. Σήμερα υπάρχουν 73 σωματεία από τα οποία τα 43 μόνο είναι ενεργά. Άλλα σωματεία λειτουργούν ερασιτεχνικά και αδιαφορούν για την αποτελεσματικότητά τους και άλλα πάλι είναι καλά οργανωμένα, πάντα βέβαια με κάποιες στοιχειώδεις ελλείψεις όσον αφορά τις διοικητικές ικανότητες. Από αυτό συνεπάγεται ότι οι ικανότητες των στελεχών καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της δουλειάς τους και τέλος είναι εφικτό να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες όλα τα στελέχη. Σαν αποτέλεσμα της σημερινής κατάστασης των χιονοδρομικών συλλόγων είναι η περιοσμένη ανάπτυξη του αγωνίσματος της χιονοδρομίας στην χώρα μας.

Κύριος σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να διερευνηθούν οι ικανότητες που απαιτούνται για τη διοίκηση αθλητικών συλλόγων και συγκεκριμένα των ελληνικών χιονοδρομικών συλλόγων.

1.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη σημαντική βοήθεια της ελληνικής ομοσπονδίας χιονοδρομίας (Ε.Ο.Χ.) η οποία διένειμε τα ερωτηματολόγια σε όλους τους χιονοδρομικούς συλλόγους της Ελλάδος και μερίμνησε έτσι ώστε να επιστραφούν συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια.

Ωστόσο, κατά τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας παρουσιάστηκαν κάποια προβλήματα που αποτέλεσαν εμπόδια για την ομαλή ολοκλήρωσή της.

Α) Μη ικανοποιητικός αριθμός επιστρεφόμενων ερωτηματολογίων.

Παρατηρήθηκε αδιαφορία των στελεχών να επιστρέψουν τα σχετικά ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν από την ομοσπονδία. Γι' αυτό ήταν απαραίτητη η προσωπική παρουσία σε συνελεύσεις προκειμένου να συμπληρωθεί ικανοποιητικός αριθμός ερωτηματολογίων.

Β) Επιπλέον, κυρίως τα ανώτερα στελέχη αρνούσαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια τη στιγμή που δίνονταν με την δικαιολογία ότι χρειάζονταν χρόνο και σκέψη για τη μελέτη και συμπλήρωσή τους με αρνητικό αποτέλεσμα να μην επιστρέφονται. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτό δείχνει ότι πολλά από τα στελέχη δεν είναι εξοικειωμένα με το χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ.

Γ) Ακόμα, παρατηρήθηκε φόβος των στελεχών κυρίως αυτών που ήταν στην κορυφή της ιεραρχίας να συμπληρώσουν κάποια επιμέρους στοιχεία που ζητούνταν όπως η οικονομική κατάσταση του συλλόγου, παρ' όλο που τονίστηκε η ανωνυμία στα ερωτηματολόγια.

Δ) Ένα άλλο γεγονός που παρατηρήθηκε ήταν ότι πολλά από τα ερωτηματολόγια δεν ήταν συμπληρωμένα πλήρως.

Ε) Ο περιορισμένος αριθμός ερωτηματολογίων οφείλεται στο γεγονός ότι ασχοληθήκαμε με συλλόγους που αφορούσαν ένα μόνο άθλημα, τη χιονοδρομία.



1.3 Σκοπός και σημασία της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει και να εξετάσει τις ικανότητες των στελεχών των χιονοδρομικών συλλόγων της Ελλάδος προκειμένου να διοκηθούν αποτελεσματικά και να αναπτυχθεί το άθλημα της χιονοδρομίας.

Στον τομέα του αθλητικού μάνατζμεντ, οι θέσεις εργασίας δεν έχουν εξαντληθεί ακόμα, και αποτελεί μια καλή ευκαιρία για τους απόφοιτους φυσικής αγωγής να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες και να αναλάβουν τη διαχείριση αθλητικών συλλόγων. Έτσι λοιπόν μέσα από αυτή τη μελέτη διαφαίνονται οι λόγοι για τη σημασία της εκπαίδευσης αθλητικών διοικητικών στελεχών. Επίσης, προτείνονται οι τρόποι σύμφωνα με τους οποίους μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να προετοιμαστεί ώστε να λειτουργήσει σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία εκπαιδευτικού προγράμματος διοίκησης αθλητικών σωματείων με με στόχο την καλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση των διοικητικών στελεχών του αθλητισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Έννοια – Ορισμός ικανότητας

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί του όρου ικανότητα καθώς και προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό συγκεκριμένων ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διοίκηση αθλητικών συλλόγων. Ικανότητα (competency) είναι η δυνατότητα του ατόμου να αποδίδει στο χώρο εργασίας του σύμφωνα με στάνταρ που απαιτεί η δουλειά του (UK Management Charter Initiative, 1992).

Ο Boyatzis (1982) θεωρεί ότι η ικανότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό του ατόμου και αποτελεί κίνητρο, γνώρισμα, δεξιότητα, άποψη εικόνας, κοινωνικού ρόλου ή συνόλου γνώσεων.

Ο Ledford (1995) αναφέρει ότι το ικανό άτομο έχει προφανή χαρακτηριστικά όπως γνώση, δεξιότητες, συμπεριφορές που καθιστούν δυνατή την απόδοση.

Λαμβάνοντας υπόψη τους υπάρχοντες ορισμούς όλοι συγκλίνουν ότι οι ικανότητες (competencies) που έχει ένα άτομο καθορίζουν και την αποτελεσματικότητά του στο χώρο εργασίας.

2.2 Προέλευση Ικανότητας

Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις όσον αφορά την προέλευση των ικανοτήτων ενός ατόμου. Μια ομάδα θεωρητικών υποστηρίζει ότι ένα άτομο αποκτά κάποιες ικανότητες όχι εξαιτίας κληρονομικών παραγόντων αλλά μέσα από την εμπειρία και την εκμάθηση.

Αντίθετα, άλλοι υποστηρίζουν ότι η ικανότητα είναι χάρισμα γενετικό. Σύμφωνα με την τελευταία άποψη, τα άτομα που γεννιούνται με διαφορετικά επίπεδα ικανότητας και η εμπειρία μαζί με την εκμάθηση μόνο επιτείνουν αυτές τις διαφορές. Παρ' όλα αυτά, οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι ικανότητα είναι και βιολογική και περιβαλλοντική λειτουργία. Οι περιβαλλοντικές επιδράσεις μπορούν να αποκαταστήσουν τις ατέλειες στο βιολογικό στοιχείο της ικανότητας ως ένα σημείο. Δηλαδή, η εξάσκηση και η εκπαίδευση μπορούν να αντισταθμίσουν την έλλειψη της έμφυτης ικανότητας.

Έτσι λοιπόν προκύπτει ότι υπάρχουν ικανότητες που δε μπορούν να διδαχτούν εύκολα και ικανότητες που μαθαίνονται εύκολα. Οι ερευνητές δέχονται ότι η επίδραση του περιβάλλοντος είναι πιθανό να είναι ψηλότερη στα πρώτα στάδια της ζωής κάποιου απ' ότι στην ενηλικίωση, κατά τη διάρκεια της οποίας είναι πιο μικρή. Επομένως, και στον τομέα του μάνατζμεντ όπου τα μέλη του οργανισμού, γενικά, είναι ενήλικοι είναι πιθανό να τους χαρακτηρίζουν πιο πολλά ή πιο λίγα μόνιμα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που ορίζουν την ικανότητά τους. Είναι πολύ χρήσιμο να προσδιορίζονται οι γενετικοί (π.χ. φύση) και περιβαλλοντικοί (π.χ. ανατροφή) παράγοντες, γιατί η κάθε ομάδα παραγόντων επηρεάζει τις γενικές δυνατότητες των ατόμων, και τις ικανότητες σε μια συγκεκριμένη στιγμή (τρέχουσες ικανότητες) καθώς και γιατί ο βαθμός επιρροής τους μπορεί να ποικίλλει μέσα από διαφορετικές ικανότητες. Ωστόσο, όπως ο σημείωσαν ο Heneman & et al. (1983, σελ. 70), η μέτρηση της δυνατότητας είναι δύσκολη και τα υπάρχοντα τεστ νοημοσύνης μετρούν μόνο «την τρέχουσα ικανότητα του ατόμου, οτιδήποτε δηλαδή έχει μάθει από οποιαδήποτε πηγή»

Παλαιότερα, πίστευαν ότι η ικανότητα ήταν ένας γενικός παράγοντας που καθιστά το άτομο ικανό σε κάθε εργασία. Μεταγενέστερα, όμως, οι ερευνητές όρισαν ένα γενικό πνευματικό παράγοντα (έναν "g" παράγοντα, general factor) καθώς και έναν αριθμό συγκεκριμένων αντιληπτών ικανοτήτων (παραγόντων) (Heneman & et al. 1983). Σημαντικά στοιχεία έρευνας δείχνουν ότι κανένας παράγοντας γενικής ικανότητας δεν υπάρχει (π.χ. Henry, 1960; Singer, 1972). Αντ' αυτού, τα άτομα κατέχουν διάφορους βαθμούς διαφορετικών παραγόντων ικανότητας.

Βασίζόμενοι στα παραπάνω, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι όλες οι ικανότητες δεν έχουν σχέση με τα γενικά πλαίσια ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ικανότητες μπορούν να είναι σχετικές με κάποια πλαίσια του οργανισμού και με μερικές συγκεκριμένες εργασίες. Επιπλέον, η ανάπτυξη μιας δεξιότητας ή ικανότητας σε μια δουλειά εξαρτάται κατά ένα μέρος από την κατοχή συγγενικών βασικών ικανοτήτων. (Fleishman & Quaintance, 1984).

Σε μελέτη τους, ο Klemp & McClelland (1986) ομαδοποιούν τις ικανότητες, που χαρακτηρίζουν έναν έξυπνο μάνατζερ, σε τρεις ευρείες κατηγορίες: α) πνευματικές ικανότητες, β) ικανότητες επιρροής και γ) άλλες ικανότητες. Οι πνευματικές ικανότητες σχετίζονται με τη συγκέντρωση, την ανάλυση και την αξιολόγηση πληροφοριών, την

κατανόηση ολόκληρου του συστήματος και των μερών του, την κατανόηση του τρόπου αλληλεπίδρασης του ενός με το άλλο, καθώς και με τις επιπλοκές των επιλεγμένων ενεργειών. Ενώ αυτές οι ικανότητες είναι κρίσιμες για την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ, από μόνες τους δεν αποτελούν κριτήριο για να γίνει κάποιος έξυπνος μάνατζερ. Επειδή οι ικανότητες του μάνατζερ σε αυτούς τους τομείς πρέπει να πραγματώνονται και επειδή ο μάνατζερ υποστηρίζει τα μέλη του οργανισμού τυπικά κι εκτελεί τέτοιες ενέργειες, πρέπει να είναι «έξυπνος» για να επηρεάζει τα μέλη του οργανισμού, ώστε να εκτελούν δραστηριότητες με αποτελεσματικότητα. Γι' αυτό, ο μάνατζερ πρέπει να κατέχει ό,τι ο Klemm & McClelland (1986) ονομάζουν «ικανότητες επιρροής». Αυτές οι ικανότητες επιρροής περιλαμβάνουν την ικανότητα εξάσκησης δύναμης προκειμένου να κατευθύνουν τις ενέργειες των μελών, επιπλέον την ικανότητα να συμμετέχουν και να συνεργάζονται με ομάδες, και, τέλος, να θέτουν ένα προσωπικό παράδειγμα. Η τρίτη ομάδα ικανοτήτων περιλαμβάνει μόνο την αυτοπεποίθηση που είναι απαραίτητη σε ένα μάνατζερ για να είναι ικανό στέλεχος σε έναν οργανισμό.

2.3 Ικανός Μάνατζερ

Σε πολλές έρευνες έχει τονιστεί το γεγονός ότι ένα άτομο πρέπει να είναι ικανό προκειμένου να ανταπεξέλθει στις εργασιακές του υποχρεώσεις. Η προσέγγιση της ικανότητας βασισμένη στην εκπαίδευση αποτελείται από «απόκτηση συγκεκριμένων ικανοτήτων των φοιτητών μέσα από αντικείμενα εκμάθησης που διαμορφώνονται βαθμιαία στις συγκεκριμένες συμπεριφορές του διδάσκοντα.» (Hall & Jones, 1973, pp. 10–11). Η ικανότητα είναι μια σύνθετη δεξιότητα ή συνδυασμός δεξιοτήτων, η οποία ανάλογα με την ανάπτυξή της προκύπτει και το ανάλογο αποτέλεσμα.

Γενικότερα, χαρακτηρίζοντας ένα άτομο "ικανό" σημαίνει, σύμφωνα με τον Chelladurai (1999) ότι το άτομο αυτό διαθέτει συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις σχετικές με αυτό που πρέπει να κάνει. Ειδικότερα, στο χώρο εργασίας «το ικανό άτομο έχει χαρακτηριστικά που το κάνουν να είναι αποτελεσματικό στην εργασία του».

Ένας ικανός διευθυντής πρέπει:

- να δουλεύει για το τμήμα,
- να έχει εξειδικευμένες γνώσεις που χρειάζονται για το χειρισμό καθημερινών εργασιών που έχουν σχέση με τον οργανισμό.

- να οργανώνει ένα πλαίσιο εργασίας που το κάνει εφαρμόσιμο με τις ελάχιστες απογοητεύσεις και εκνευρισμούς.
- να γνωρίζει από την αρχή ποιοι είναι οι ρόλοι του καθενός,
- να γνωρίζει τι είδους αποφάσεις είναι υπεύθυνος να πάρει και ποιες όχι
- να έχει πλήρη κατανόηση προσδιορισμού υποχρεώσεων μεταξύ μάντζερ και πανεπιστημίου (εκπαιδευτικών ιδρυμάτων)
- να αναγνωρίζει τα διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας και γνώσεων και νέες δεξιότητες των υφισταμένων του
- να κατανοεί τον προϋπολογισμό και το οικονομικό μάντζμεντ
- να γνωρίζει να χειρίζεται ηλεκτρονικούς υπολογιστές.
- να έχει γνώση συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Ειδικότερα, ο Kotman (1977) ισχυρίστηκε ότι ο ικανός μάντζερ χαρακτηρίζεται από τις εξής ικανότητες που τον καθιστούν αποτελεσματικό:

- Εστίαση σε μια γρήγορη συζήτηση, επανακατεύθυνση, συγκέντρωση των διαφορών, και ενθάρρυνση μιας συντονισμένης προσπάθειας.
- Έκφραση ιδεών με ακρίβεια και λογική.
- Να κάνει μια εκτενή ανάλυση εναλλακτικών λύσεων σε ένα πρόβλημα και να επιλέξει την πιο κατάλληλη λύση.
- Συγκέντρωση διάφορων πληροφοριών από διάφορες πηγές για μια ουσιαστική πρόταση.
- Να δίνει χρήσιμες συμβουλές βασισμένες σε τρέχουσες μεθόδους στον τομέα του.
- Αναφορά προβλημάτων συνοπτικά.
- Να παίρνει την πρωτοβουλία στην υλοποίηση προγράμματος.
- Κατανόηση σημαντικών θεμάτων, λήψη αποφάσεων, και ανάθεση κονδυλίων για εφαρμογή προγράμματος.
- Εφαρμογή και τελειοποίηση του προγράμματος.
- Να είναι επαρκώς προετοιμασμένος πριν τη συζήτηση των προβλημάτων.
- Δημιουργία διαγράμματος στόχων σε σχέση με το χρόνο και την απόδοση, το οποίο μετρά την επιτυχία του προγράμματος.
- Έρευνα τρόπων για τη βελτίωση των υπάρχοντων συστημάτων.

Η UK Management Charter Initiative (MCI) μέσα από εκτενείς έρευνες, με διάφορα πρόσωπα, βιομηχανίες κ.λ.π δημιούργησε κάποια πρότυπα ικανοτήτων που πρέπει να διακατέχουν τους μάνατζερ στα διάφορα στάδια της καριέρας τους. Αυτά τα πρότυπα είναι γνωστά ως National Vocational Qualifications (NVQ). Αυτά έχουν εφαρμογές στις διάφορες εφαρμογές (όπως αναφέρει και ο Frank το 1991) όπως:

- Να αναγνωρίζει τις ικανότητες που είχαν ήδη επίκτητες οι μάνατζερ.
- Να σχεδιάσει προσεγγίσεις της γνώσης.
- Να μετρήσει τις ικανότητες σε σχέση με τα εθνικά πρότυπα.
- Να συλλέξει και να δημιουργήσει μάνατζερ.
- Να αξιολογήσει τις δεξιότητες κ.τ.λ.

Σύμφωνα με το MCI (Management Charter Initiative), οι ικανότητες των μάνατζερ θα πρέπει να οργανώνονται ορθολογικά και ότι η αποτελεσματικότητα των οργανισμών επηρεάζεται και από τις ατομικές δεξιότητες διαχείρισης.

Τέλος, η Siu (1998) τονίζει ότι οι πιο σημαντικές ικανότητες που χρειάστηκε για τη διοίκηση ξενοδοχείων στο Hong – Kong ήταν κατά σειρά σπουδαιότητας ή επικοινωνία, το ενδιαφέρον για τους πολίτες, η ηγεσία, ο προγραμματισμός, η δημιουργία και η συνοχή της ομάδας, η επίτευξη αποτελεσμάτων, η αποδοτικότητα τα προσωπικά κίνητρα και η λήψη αποφάσεων.

2.4 Ικανότητες κι εκπαίδευση

Έρευνα του McCarthy (1984), έδωσε μεγάλη αύξηση αθλητικών κέντρων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αυξημένου ανταγωνισμού. Έτσι λοιπόν τα αθλητικά κέντρα για να καλύψουν τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών και να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό, δημιούργησαν περισσότερα προγράμματα κατάρτισης και προσέλαβαν καινούργιους υπαλλήλους με εξειδικευμένα προσόντα και υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων.

Ο Quain (1986) θεωρεί ότι για να αναπτυχθεί το αθλητικό μάνατζμεντ είναι απαραίτητο να βελτιωθεί και η γνώση πάνω σ' αυτό. Ενώ, ο Lynton (1983), εξετάζοντας το ρόλο των πανεπιστημίων δηλώνει ότι χρειάζεται κάτι παραπάνω από τη μηχανική

τροποποίηση των γνώσεων, «παίρνοντας λίγο από καθετί έτσι ώστε να γίνει το κατάλληλο μίγμα».

Οι Parkhouse & Ulrich 1979 τόνισαν τη σπουδαιότητα που έχουν στην εργασία συγκεκριμένες ικανότητες. Η έρευνα αυτή δείχνει το διαφορετικό προπαρασκευαστικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ατόμων. Παρατήρησαν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, όπως αθλητικά σωματεία, που ασχολούνται με κάποιο άθλημα, διοικούνται από άτομα με αθλητικό υπόβαθρο, ενώ έχουν μικρή ή καθόλου ακαδημαϊκή προετοιμασία όσον αφορά τη δουλειά τους. Επίσης, συμέραναν ότι η προηγούμενη εκπαίδευση των δειγμάτων επηρεάζουν την παρουσία του επαγγελματικού περιβάλλοντος. Η πολυπλοκότητα στην απαίτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων είναι αυξημένη όχι μόνο πάνω στο οικονομικό μάνατζμεντ, αλλά και στην επικοινωνία, την ψυχολογία, και στις στρατηγικές σχεδιασμού.

Βασισμένοι στη βιβλιογραφία, (Parkhouse, 1980 & Aahperd, 1986), προκύπτει το συμπέρασμα, ότι με το πέρασμα των χρόνων, όλο και περισσότερα πανεπιστήμια στο παρέχουν προγράμματα αθλητικού μάνατζμεντ σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Η Parkhouse (1984), τόνισε ότι καθώς οι θέσεις εργασίας στον τομέα της προπονητικής και διαδσκαλίας έχουν περιοριστεί, το αθλητικό μάνατζμεντ έχει δημιουργήσει τη δική του αγορά εργασίας που απαιτεί νέες δεξιότητες και προετοιμασία. Η πρόσφατη αύξηση των προγραμμάτων αθλητικού μάνατζμεντ και η ανάπτυξή τους σε πανεπιστημιακό επίπεδο, οφείλεται στο βάθος και τη σπουδαιότητα του αθλητικού μάνατζμεντ και χρειάζεται ειδικευση που παρέχεται από 4 χρονών προετοιμασία.

Ωστόσο, σύμφωνα με Parkhouse & Ulrich (1979), τα περισσότερα προγράμματα είναι μονόπλευρα. Στην έρευνά τους προτείνουν ότι ένα μόνο πρόγραμμα μαθημάτων είναι ανεπαρκές για να υπηρετήσει τις ανάγκες σε πολλές αθλητικές δραστηριότητες.

Προκειμένου να εξακριβώσουν τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν οι αθλητικοί μάνατζερ σ' ένα αθλητικό κέντρο για προετοιμασία και αποτελεσματική εργασία, οι Parks & Quain (1986) καθόρισαν έξι περιοχές στο αθλητικό μάνατζμεντ, το οποίο σχετίζεται άμεσα με τη φυσική αγωγή και την αθλητική διαχείριση (Parkhouse, Ulrich & Soucie, 1982): Φυσική κατάσταση (Physical fitness), Προώθηση αθλητικών προϊόντων (Sport promotion), Αθλητικό μάρκετινγκ (Sport marketing), Αθλητική

διαχείριση και διοίκηση (Sport administration and management), Αθλητική διεύθυνση (Sport directing), Διοίκηση αθλημάτων υγρού στίβου (Aquatics management).

Με βάση αυτές τις οργανωτικές περιοχές ορίστηκαν οι εξής ικανότητες:

Γράψιμο (writing), Διοίκηση προσωπικού (personnel management), Δημόσια ομιλία (Public speaking), Διαχείριση χρόνου (Time management), Διαχείριση χρήματος (Money management), Ανθρώπινες σχέσεις (human relations), Ατομική φυσική κατάσταση (personal fitness), Γνώση αθλημάτων (knowledge of sports).

Η επαγγελματική προετοιμασία των διοικητικών στελεχών των κύριων αθλητικών προγραμμάτων θα έπρεπε να αναπτυχθεί με σκέψη κι ευαισθησία στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε θέσης. Ωστόσο, η επαγγελματική προετοιμασία των αθλητικών διοικητικών στελεχών θεωρείται προβληματική (Mullin, 1980; Parkhouse & Lapin, 1980; Sprandel, 1972; Zeigler, 1979; Zeigler & Spaeth, 1975).

Ο Spandel (1974) επίσης θεώρησε μια τέτοια προετοιμασία κρίσιμη και υποστήριξε περισσότερη αντικειμενική και μετρήσιμη προσέγγιση για την ανάπτυξη της διδακτέας ύλης.

Σε μια προσπάθεια να προσδιορίσουν τη βάση του προβλήματος, οι Parkhouse & Ulrich (1979) σημείωσαν την έλλειψη εμπειρικών ερευνών όσον αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες που τα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού θα έπρεπε να έχουν για αποτελεσματική εργασιακή απόδοση.

Επιπλέον προηγούμενες εργασίες προγραμμάτων αποφοίτησης (Mullin, 1980; Parkhouse, 1978) αποκάλυψαν την έλλειψη ειδικών προσόντων στην αθλητική διαχείριση, μολονότι ο κλάδος περιλαμβάνει θέσεις στον εκπαιδευτικό τομέα, στη βιομηχανία αθλητικών ειδών, στα προγράμματα για άσκηση και υγεία, και σε επαγγελματικές αθλητικές ενώσεις.

Οι Williams & Miller (1983) πραγματοποίησαν έρευνα σε γενικούς μάνατζερ και διοικητικά στελέχη του αθλητισμού όσον αφορά τη σημαντικότητα των εργασιακών ευθυνών, την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, και την κατανόηση της αξίας της ακαδημαϊκής εργασίας. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «διοικώντας μια αθλητική επιχείρηση μπορεί να μην υπάρχει σημαντική διαφορά από τη διεύθυνση οποιαδήποτε άλλης επιχείρησης» (Williams & Miller, 1983, σελ. 404).



Με βάση το παραπάνω συμπέρασμα, οι Hatfield και Wrenn (1987) πρόβλεψαν στην έρευνά τους ότι προπαρασκευαστικές ακαδημαϊκές συστάσεις αυτού του επλεγμένου δείγματος των διευθυντών κολλεγίων έδινε έμφαση στα μαθήματα με προσανατολισμό τις επιχειρήσεις. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε βασιζόμενη σε έξι βασικές περιοχές: σχέσεις προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικό μάνατζμεντ, διαχείριση, ατομική αξιολόγηση και δημόσιες σχέσεις. Αποτέλεσμα της εργασίας τους έδειξε ότι οι γενικοί μάνατζερ θεωρούν πιο σημαντικά τις σχέσεις προσωπικού και τις ατομικές αξιολογήσεις, ενώ οι αθλητικοί διαχειριστές το μάρκετινγκ, το οικονομικό μάνατζμεντ, τη διαχείριση και τις δημόσιες σχέσεις

Ο Jamieson (1980) προσδιόρισε και αξιολόγησε ικανότητες αθλημάτων αναψυχής σε τρεις χώρους: στρατιωτικό, δημοτικό, και σε ιδρύματα. Κατηγοριοποίησε τις περιοχές αυτές σε ομάδες: Διαδικασίες επιχείρησης, Επικοινωνία, Συντήρηση, Διοίκηση, Νομιμότητα, Τεχνικές μάνατζμεντ, Διαιτησία, Φιλοσοφία, Τεχνικές προγραμματισμού, Έρευνα, Ασφάλεια, Επιστήμη. Βρέθηκε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις ικανότητες που αναπτύσσονται είτε σε εκπαιδευτικό, είτε σε δημοτικό, είτε σε στρατιωτικό επίπεδο και γενικότερα σε επαγγελματικό επίπεδο.

Στην έρευνά του, καταλήγει ότι ένας επαγγελματίας και συγκεκριμένα στο χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ πρέπει, πέρα από ικανότητες και βασικές γνώσεις, να κατέχει πτυχία. Επίσης, θεωρεί απαραίτητη την επαγγελματική προετοιμασία κι εξειδίκευση του αθλητικού μάνατζερ έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του και να συνεισφέρει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Ο Quain (1986) διεξήγαγε έρευνα για τις απαιτήσεις του αθλητικού μάνατζμεντ, τις γνώσεις (διδασκτέα ύλη) που απαιτούνται εκτός από αυτές που προσφέρονται στα τμήματα της φυσικής αγωγής, αναψυχής και τάξεων οικονομικών (business). Βασικό στοιχείο στην προετοιμασία του αθλητικού μάνατζμεντ ήταν η εμπειρία στον τομέα αυτό και η πρακτική εξάσκηση

Πρακτική εξάσκηση ορίζεται ως εξής: εμπειρία εργασίας για ανώτερου επιπέδου φοιτητές, πλήρης απασχόληση καθώς είναι στη θέση αυτή, τουλάχιστον 40ωρη εργασία την εβδομάδα, επίβλεψη και αξιολόγηση από εταιρία και πανεπιστημιακό προσωπικό. Σ' αυτό έχουν αναφερθεί και ο Ulrich και Parkhouse (1982) που το θεωρούν θεμελιώδες για τη γενική ανάπτυξη του αθλητικού μάνατζμεντ.

Ο Sidwell (1984) αναφέρει ότι η πρακτική εξάσκηση ωφελεί τους φοιτητές επιτρέποντάς τους να εξερευνήσουν τις διάφορες προοπτικές καριέρας, να δώσει επαγγελματίες στη δουλειά, να αναπτύξει μια καλύτερη κατανόηση στο πώς λειτουργούν οι διάφορες επιχειρήσεις και να κερδίσει χρήσιμες εμπειρίες πάνω στην εργασία. Τους εφοδιάζει ακόμη με ευκαιρίες στο να έχουν τη δική τους δουλειά χαρακτηριζόμενοι σαν επαγγελματίες στο χώρο τους.

Η έρευνα του Koontz (1984) μας δείχνει ότι τα προγράμματα στο αθλητικό μάνατζμεντ έχουν πετύχει σημαντική αναγνώριση από τους επαγγελματίες του χώρου. Αν λοιπόν τα μαθήματα αθλητικού μάνατζμεντ διατηρούν ακαδημαϊκή ακεραιότητα και οι απόφοιτοι επιδεικνύουν επαγγελματική εμπειρία, ίσως το αθλητικό μάνατζμεντ γίνει σύντομα το πτυχίο επιλογής.

Υπάρχουν ευκαιρίες για καλά προετοιμασμένους σ' αυτόν τον τομέα. Αυτοί απαιτείται να είναι τέλεια καταρτισμένοι απ' όλες τις απόψεις επαγγελματικής προετοιμασίας και εργατικότητα στα επίπεδα απόδοσης, όπως κριτήρια επιλογής και συνοχής». Προσωπική φυσική κατάσταση, υψηλή ατομική διορατικότητα σε συνδυασμό με αλληλεπίδραση με πελάτη, συχνά με συμβουλευτικό τρόπο, καθιστούν την ατομική φυσική κατάσταση και τις δεξιότητες σχετικές με τις ανθρώπινες σχέσεις κρίσιμα. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία μιας τέτοιας καριέρας, ενώ μικρής σημασίας είναι η προσωπική φυσική κατάσταση, η οποία δεν αποτελεί προϋπόθεση για καθήκοντα στην προώθηση, στο μάρκετινγκ και μάνατζμεντ.

2.4 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Πέρα από τις ικανότητες που πρέπει να κατέχουν οι αθλητικοί μάνατζερ, επίσης, πρέπει να αποδεικνύουν διαρκώς μέσα από την εργασία τους ότι είναι ικανά στελέχη. Η αποτελεσματικότητα των αθλητικών μάνατζερ έχει αντίκτυπο στη σωστή λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητο από τον οργανισμό να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Αυτή η αποτίμηση έγινε αρχικά από μια εταιρία McBer το 1970 στην Αμερική.

Αποτέλεσμα αυτών ήταν η A.M.A (American Management Association) να δημιουργήσει προγράμματα που να διδάξουν στους μάνατζερ να γίνουν πιο αποτελεσματικοί μέσω της διεύρυνσης των ικανοτήτων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Δείγμα

Η Ελληνική Ομοσπονδία Χιονοδρομίας (Ε.Ο.Χ) διένειμε τα σχετικά ερωτηματολόγια στους 73 υπάρχοντες χιονοδρομικούς συλλόγους και επιστράφηκαν 50 ερωτηματολόγια. Έτσι λοιπόν το δείγμα της έρευνας αυτής αποτέλεσαν τα διοικητικά στελέχη αθλητικών συλλόγων και συγκεκριμένα 50 χιονοδρομικών συλλόγων στον ελλαδικό χώρο.

3.2 Όργανο Μέτρησης

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η κατασκευή του βασίστηκε σε ερωτηματολόγια προηγούμενων ερευνών (Hatfield et al., 1987; Lambrecht, 1987; Parkhouse, 1984; Chelladurai, 1999; Quain & Parks, 1986) καθώς και από την εμπειρία της ελληνικής πραγματικότητας (βλ. Παράρτημα 1).

Ταχυδρομήθηκαν ερωτηματολόγια μέσω της αλληλογραφίας της ομοσπονδίας χιονοδρομίας (Ε.Ο.Χ) στα αθλητικά σωματεία με σαφείς οδηγίες συμπλήρωσης του, και εξασφάλισης ανωνυμίας των ερωτηθέντων. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι για τη λήψη των ερωτηματολογίων χρειάστηκε πολλές φορές και η προσωπική παρουσία.

Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τρεις ενότητες:

A) Δημογραφικά στοιχεία σχετικά με το σύλλογο.

B) Πληροφορίες σχετικά με το αθλητικό σωματείο.

Γ) Λίστα με 46 ικανότητες (Οικονομική διαχείριση, διοίκηση προσωπικού, διαφήμιση, επικοινωνία με τους πελάτες, επιλογή προσωπικού, κ.λ.π)

που απαιτούνται για την διοίκηση αθλητικών συλλόγων. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη πρότειναν γνωστικά αντικείμενα τα οποία θεωρούσαν σημαντικά για την εκπαίδευση και κατάρτιση διοικητικών στελεχών του αθλητισμού. Χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα Likert: 1 = καθόλου σημαντικό, 2 = λίγο σημαντικό, 3 = μέτρια σημαντικό, 4 = σημαντικό, 5 = πολύ σημαντικό.

3.3 Στατιστική Ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση έγινε με τη χρήση SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των διοικητικών στελεχών των συλλόγων. Συγκεκριμένα, τα περισσότερα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από ανώτερα διοικητικά στελέχη κυρίως προέδρους και αντιπροέδρους των συλλόγων τα οποία είχαν κάποια στοιχειώδη εμπειρία στον τομέα αυτό και η ηλικία τους κυμαίνεται από 35 μέχρι 40 ετών.

ΦΥΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ

ΦΥΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ανδρες	88%
Γυναίκες	12%

Όσον αφορά το φύλο των εργαζομένων, παρατηρήθηκε ότι από τους 50 ερωτηθέντες, οι 44 ήταν άνδρες και οι 6 γυναίκες με ποσοστό 88% και 12% αντίστοιχα.

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο μέσος όρος ετών προϋπηρεσίας ήταν 6,84 έτη, η τυπική απόκλιση 0,98 έτη και κυμαίνεται από 1 έως 30 χρόνια.

Μ.Ο.	6,84 έτη
Τ.Α.	0,98 έτη
Minimum	1 έτος
Maximum	30 έτη

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	Μ.Ο.
Πρωτοβάθμια	2,1
Δευτεροβάθμια	29,2
Ανώτερη	20,8
Ανώτατη	39,6
Μεταπτυχιακή	8,3

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρείται ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη (39,6%) έχουν πτυχίο ανωτάτης εκπαίδευσης κι ακολουθούν οι απόφοιτοι λυκείου με ποσοστό 29,2%. Το 20,8% των στελεχών έχουν φοιτήσει στην ανώτερη εκπαίδευση και το 8,3% έχει μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ τα στελέχη με πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι ελάχιστα (2,1%).

4.2 Ικανότητες

Οι ερωτηθέντες έπρεπε να αξιολογήσουν τις προτάσεις που τους δόθηκαν μέσω ερωτηματολογίου, με βάση την κλίμακα που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι προτάσεις αναφέρονταν σε συγκεκριμένες ενέργειες που κάνουν τα στελέχη κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους στον αθλητικό σύλλογο. Από τα αποτελέσματα προέκυψαν οι πιο σημαντικές ικανότητες καθώς και γνωστικά αντικείμενα, που θεωρούν τα διοικητικά στελέχη των χιονοδρομικών συλλόγων ότι πρέπει να κατέχουν.

Έτσι λοιπόν κυρίαρχη ικανότητα αποτελεί η γνώση του αθλήματος με το οποίο ασχολείται ο σύλλογος (4,56). Οι δέκα επόμενες πιο σημαντικές ικανότητες που ακολουθούν είναι η δημιουργία ασφαλών συνθηκών άθλησης (4,50), επικοινωνία με αθλητές συλλόγου (4,39), γνώση των κανονισμών του αθλήματος (4,28), ικανότητα προσφοράς πρώτων βοηθειών, ειδικά στο άθλημα που ασχολείται ο σύλλογος (4,25), τοποθέτηση προτεραιοτήτων (4,23), ανεύρεση κονδυλίων για σύλλογο (4,20), λήψη αποφάσεων (4,20), ικανότητα αντιμετώπισης οικονομικών προβλημάτων (4,18), ικανότητα παρακίνησης του προσωπικού του συλλόγου (αθλητές, προπονητές κ.τ.λ.) (4,17), ασχολία με ασφάλεια εραζομένων (4,13) (βλ. Πίνακα 1).



Πίνακας 1. Σημαντικές Ικανότητες

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Μ.Ο.
Γνώση του αθλήματος με το οποίο ασχολείται ο σύλλογος	4,56
Δημιουργία ασφαλών συνθηκών άθλησης	4,50
Επικοινωνία με αθλητές συλλόγου	4,39
Γνώση των κανονισμών του αθλήματος	4,28
Ικανότητα προσφοράς πρώτων βοηθειών, ειδικά στο άθλημα που ασχολείται ο σύλλογος	4,25
Οριοθέτηση προτεραιοτήτων	4,23
Συλλογή κονδυλίων για σύλλογο	4,20
Λήψη αποφάσεων	4,20
Ικανότητα αντιμετώπισης οικονομικών προβλημάτων	4,18
Ικανότητα παρακίνησης του προσωπικού του συλλόγου (αθλητές, προπονητές κ.τ.λ.)	4,17
Ασχολία με ασφάλεια εργαζομένων (προπονητών, αθλητών κ.τ.λ.)	4,13
Καθορισμός κανόνων ηθικής στο σύλλογο	4,06
Σχεδιασμός οικονομικού προγραμματισμού	4,06
Δημιουργία κανόνων και διαδικασιών που να εξασφαλίζουν την ίση μεταχείριση όλων μέσα στο σύλλογο	4,04
Διοργάνωση εκδηλώσεων που αποφέρουν πόρους για το σύλλογο	3,98
Επικοινωνία με τους γονείς των αθλητών του συλλόγου	3,98
Πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού	3,98
Προετοιμασία προϋπολογισμού συλλόγου	3,88
Διοργάνωση διαφόρων αθλητικών γεγονότων	3,86
Επαφή με "τοπική κοινωνία"	3,85
Πρόβλεψη μελλοντικών δύσκολων οικονομικών καταστάσεων	3,83
Επικοινωνία με υπόλοιπο προσωπικό συλλόγου	3,82
Συντονισμός θεμάτων που αφορούν το προσωπικό του συλλόγου	3,81

Μέτριας σημαντικότητας ικανότητες είναι ο καθορισμός κανόνων ηθικής στο σύλλογο (4,06), ο σχεδιασμός οικονομικού προγραμματισμού (4,06), η δημιουργία κανόνων και διαδικασιών που να εξασφαλίζουν την ίση μεταχείριση όλων μέσα στο σύλλογο(4,04), διοργάνωση εκδηλώσεων που αποφέρουν πόρους για το σύλλογο (3,98), η επικοινωνία με τους γονείς των αθλητών του συλλόγου (3,98), πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού (3,98), η προετοιμασία προϋπολογισμού συλλόγου (3,88), η διοργάνωση διαφόρων αθλητικών γεγονότων (3,86), η επαφή με "τοπική κοινωνία"(3,85), η πρόβλεψη μελλοντικών δύσκολων οικονομικών καταστάσεων (3,83), η επικοινωνία με το υπόλοιπο προσωπικό του συλλόγου (3,82) και τέλος ο συντονισμός θεμάτων που αφορούν το προσωπικό του συλλόγου (βλ. Πίνακα 2)

Πίνακας 2. Λιγότερο σημαντικές Ικανότητες

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Μ.Ο.
Συνεχής εξυπηρέτηση θεατών	2,39
Ενασχόληση με τα λογιστικά του συλλόγου	2,83
Ενασχόληση με τα δελτία τύπου του συλλόγου	3,08
Επίβλεψη σύνταξης δελτίων τύπου, φυλλαδίων, αναφορών	3,15
Ενασχόληση με την εποπτεία του προσωπικού	3,21
Ικανότητα διαχείρισης βασικών στατιστικών δεδομένων	3,27
Συμμετοχή σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις	3,30
Επαφή με τα ΜΜΕ	3,31
Ικανότητα πειθούς ώστε να διαφημιστούν άλλοι μέσα από το σύλλογο	3,33
Χειρισμός ηλεκτρονικού υπολογιστή	3,37
Δημιουργία σταθερών και ισχυρών σχέσεων με τα ΜΜΕ	3,40
Σχεδιασμός τρόπου προώθησης του συλλόγου σε διάφορα έντυπα	3,43
Ενασχόληση με την επικοινωνία με τα ΜΜΕ	3,47
Χρησιμοποίηση τεχνικών του μάρκετινγκ για την προώθηση του συλλόγου	3,49
Ικανότητα πειθούς ώστε τα ΜΜΕ να ασχοληθούν με το σύλλογο	3,49
Δημιουργία συνθηκών ασφαλείας για θεατές	3,57
Προπονητική εμπειρία του αθλήματος που προσφέρει ο σύλλογος	3,60
Διαχείριση των οικονομικών του συλλόγου	3,65
Επίβλεψη οργάνωσης των μετακινήσεων του συλλόγου	3,65
Ικανότητα προγραμματισμού των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό του συλλόγου (προπονητές κ.τ.λ.)	3,74
Ικανότητα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού του συλλόγου	3,79
Ικανότητα ομιλίας μπροστά σε κοινό	3,79

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η λιγότερο σημαντική ικανότητα για τη διοίκηση των αθλητικών συλλόγων είναι η συνεχής εξυπηρέτηση των θεατών (2,39). Ακολουθούν ενασχόληση με τα λογιστικά του συλλόγου (2,83), ενασχόληση με τα δελτία τύπου του συλλόγου (3,08), επίβλεψη σύνταξης δελτίων τύπου φυλλαδίων, αναφορών (3,15), ενασχόληση με την εποπτεία του προσωπικού (3,21), ικανότητα διαχείρισης βασικών στατιστικών δεδομένων (3,27), συμμετοχή σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις (3,30), επαφή με τα ΜΜΕ (3,31), ικανότητα πειθούς ώστε να διαφημιστούν άλλοι μέσα από το σύλλογο (3,33), χειρισμός ηλεκτρονικού υπολογιστή (3,37). Επίσης, λιγότερο σημαντικές ικανότητες είναι η δημιουργία σταθερών και ισχυρών σχέσεων με τα ΜΜΕ (3,40), ο σχεδιασμός τρόπου προώθησης του συλλόγου σε διάφορα έντυπα (3,43), η ενασχόληση με την επικοινωνία με τα ΜΜΕ (3,47), η χρησιμοποίηση τεχνικών του μάρκετινγκ για την προώθηση του συλλόγου (3,49), η ικανότητα πειθούς ώστε τα ΜΜΕ

να ασχοληθούν με το σύλλογο (3,49), η δημιουργία συνθηκών ασφαλείας για θεατές (3,57), η προπονητική εμπειρία του αθλήματος που προσφέρει ο σύλλογος (3,60), η επίβλεψη οργάνωσης των μετακινήσεων του συλλόγου (3,65), η ικανότητα προγραμματισμού των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό του συλλόγου (3,74), η ικανότητα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού του συλλόγου (3,79) και τέλος η ικανότητα ομιλίας μπροστά σε κοινό (3,79).

4.3 Γνωστικά Αντικείμενα

Ζητήθηκε από τα διοικητικά στελέχη να δηλώσουν πόσο σημαντικό είναι το κάθε γνωστικό αντικείμενο για τη δουλειά τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι από τα 26 γνωστικά αντικείμενα, το πιο σημαντικό γνωστικό αντικείμενο είναι η επικοινωνία (4,36). Ακολουθεί η ψυχολογία (4,30), οι δημόσιες σχέσεις (4,16), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (3,98), η κοινωνιολογία (3,86), η διαφήμιση (3,77), η γνώση ξένης γλώσσας (3,73), χρήση του διαδικτύου (3,73) και ηλεκτρονικών υπολογιστών (3,66), η οικονομία (3,60), οι σχέσεις με το προσωπικό (3,59), ο σχεδιασμός γεγονότων (3,53), τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (3,53), η σύνταξη προϋπολογισμού (3,2), το μάρκετινγκ (3,40), οι διεθνείς σχέσεις (3,30), διοίκηση επιχειρήσεων (3,24), διοίκηση αθλητικών εγκαταστάσεων (3,21), μέθοδοι έρευνας (3,15), στατιστική (3,11), σχεδιασμός εγκαταστάσεων (3,09), νομική (3,09), λογιστική (3,07), πρακτική εξάσκηση (2,98) και η συμπεριφορά του καταναλωτή (2,73). Το λιγότερο σημαντικό, για τα στελέχη, γνωστικό αντικείμενο είναι η πολιτική επιστήμη (2,56) (βλ. Πίνακα 3)

Πίνακας 3. Γνωστικά Αντικείμενα

ΓΝΩΣΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ	Μ.Ο.
Επικοινωνία	4,36
Ψυχολογία	4,30
Δημόσιες σχέσεις	4,16
Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	3,98
Κοινωνιολογία	3,86
Διαφήμιση	3,77
Ξένες Γλώσσες	3,73
Διαδίκτυο	3,73
Υπολογιστές	3,66
Οικονομία	3,60
Σχέσεις με προσωπικό	3,59
Σχεδιασμός γεγονότων	3,53
Μ.Μ.Ε.	3,53
Προϋπολογισμός	3,42
Μάρκετινγκ	3,40
Διεθνείς σχέσεις	3,30
Διοίκηση επιχειρήσεων	3,24
Διοίκηση εγκαταστάσεων	3,21
Μέθοδοι έρευνας	3,15
Στατιστική	3,11
Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	3,09
Νομοθεσία	3,09
Λογιστική	3,07
Πρακτική	2,98
Συμπεριφορά του καταναλωτή	2,73
Πολιτική επιστήμη	2,56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συζήτηση

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας, τα διοικητικά στελέχη κατέχουν ανώτερες θέσεις όπως αυτή του προέδρου κι αντιπροέδρου από 2 μέχρι 8 χρόνια. Τα χρόνια προϋπηρεσίας των στελεχών των χιονοδρομικών συλλόγων είναι κατά μέσο όρο 6,84 έτη. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι τα άτομα αυτά είχαν εξασκήσει τις ικανότητές τους και σε προηγούμενα χρόνια με θετικό αποτέλεσμα να έχουν περισσότερες γνώσεις και εμπειρία πάνω στον τομέα του αθλητικού μάνατζμεντ. Κατ' επέκταση τα έμπειρα διοικητικά στελέχη είναι πιο αποτελεσματικά στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό το συμπέρασμα το επιβεβαιώνει και η έρευνα των Parkhouse & Ulrich (1979) στην οποία τονίζουν τη σημαντικότητα της επαγγελματικής προετοιμασίας των ικανοτήτων και την απόκτηση πληροφοριών μέσα από την εμπειρία.

Επιπλέον, το γεγονός ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη έχουν πτυχίο ανώτατων σχολών οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν κάποια εκπαίδευση και σε συνδυασμό με την εμπειρία τους εξελίσσονται σε αποτελεσματικά στελέχη. Ωστόσο, μεγάλο είναι και το ποσοστό των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, πράγμα που σημαίνει ότι είναι αρκετά τα άτομα με ανεπαρκή προετοιμασία στον τομέα αυτό.

Όσον αφορά την ηλικία των διοικητικών στελεχών (35 – 40 ετών), παρατηρείται ότι τα άτομα αυτά είναι αρκετά ώριμα ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, να χρησιμοποιήσουν τις αναπτυγμένες πια γνώσεις και ικανότητες και να τις εφαρμόσουν κατάλληλα και αποτελεσματικά.

Επίσης, πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν μικρό ποσοστό ως διοικητικά στελέχη στα αθλητικά σωματεία σε σχέση με τους άνδρες. Το φαινόμενο αυτό πρέπει να οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση είναι κατεξοχήν ανδροκρατούμενο επάγγελμα. Η ευθύνη μιας σημαντικής θέσης σε αθλητικό σωματείο και οι απαιτήσεις

της είναι μεγάλες και πολλές με αποτέλεσμα οι γυναίκες να μη διαθέτουν το χρόνο που χρειάζεται η εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Σε σχέση με τη σημαντικότητα των ικανοτήτων, τα διοικητικά στελέχη θεώρησαν ως πιο σημαντική ικανότητα τη γνώση του αθλήματος με το οποίο ασχολείται ο σύλλογος (4,56), ενώ ως λιγότερο σημαντική ικανότητα τη συνεχή εξυπηρέτηση των θεατών (2,39). Το παραπάνω επιβεβαιώνει την Parkhouse & Ulrich (1979) που παρατήρησαν ότι τα περισσότερα αθλητικά σωματεία διοικούνται από άτομα με αθλητικό υπόβαθρο αλλά έχουν μικρή ή καθόλου ακαδημαϊκή προετοιμασία όσον αφορά τη δουλειά τους.

Τέλος, ζητήθηκε από τα διοικητικά στελέχη να αξιολογήσουν τη σημαντικότητα 26 γνωστικών αντικειμένων για τη δουλειά τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το πιο σημαντικό γνωστικό αντικείμενο είναι η επικοινωνία (4,34), ενώ το λιγότερο σημαντικό η γνώση της πολιτικής επιστήμης (1,22). Σύμφωνα με το παραπάνω αποτέλεσμα, τα στελέχη πρέπει να εξελίσσονται στον τομέα της επικοινωνίας και στα σχετικά με αυτή αντικείμενα όπως η ψυχολογία και οι δημόσιες σχέσεις.

5.2 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Με βάση τα αποτελέσματα προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν μια στοιχειώδη εκπαίδευση κι εμπειρία. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας βγαίνει το συμπέρασμα ότι είναι ωφέλιμο για ένα σύλλογο τα στελέχη του να έχουν πτυχίο ανωτάτης εκπαίδευσης. Ο λόγος είναι ότι μέσα από την απόκτηση θεωρητικής παιδείας τα στελέχη μπορούν να εξειδικευτούν σε συγκεκριμένες ικανότητες και να τις εφαρμόσουν στον οργανωτικό τομέα με αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, ο Quain (1986) θεωρεί ότι βασικό στοιχείο στην προετοιμασία του αθλητικού μάντζμεντ είναι η εμπειρία στον τομέα αυτό και η πρακτική εξάσκηση. Έτσι λοιπόν δεν πρέπει να παραλειφθεί και η πρακτική εξάσκηση των στελεχών, γιατί έχοντας εμπειρία τα άτομα μπορούν να αποφύγουν λάθη στην εργασία τους και να την εκτελέσουν με πιο γρήγορους ρυθμούς.

Συγκεκριμένα, η κατάλληλη προετοιμασία αθλητικών διοικητικών στελεχών μπορεί να γίνει από τα τμήματα επιστήμης φυσικής αγωγής και αθλητισμού, όπου είναι

αναγκαία η παρακολούθηση μαθημάτων που έχουν σχέση με την οργάνωση και διοίκηση αθλητικών σωματείων και αθλητικών οργανισμών. Επίσης, καθηγητές φυσικής αγωγής θα μπορούσαν να ακολουθήσουν μεταπτυχιακές σπουδές και να εξειδικευτούν στον τομέα του αθλητικού μάνατζμεντ. Ο λόγος είναι ότι ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει εξειδικευμένες ικανότητες για να εκτελέσει αποτελεσματικά τη δουλειά του. (McClelland, 1996).

Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες και τα γνωστικά αντικείμενα που θεωρούνται σημαντικά από τα διοικητικά στελέχη των αθλητικών οργανισμών, θα μπορούσε να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα μαθημάτων που θα αναπτύσσει τις συγκεκριμένες ικανότητες και γνωστικές περιοχές προκειμένου τα στελέχη να γίνουν πιο αποτελεσματικά στον τομέα του αθλητικού μάνατζμεντ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- American Alliance of Health, Physical Education Recreation and Dance
(1986) US. Schools offering degree programs in sport management.
A.AH.PE.RD publication, Reston. UA.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press
- Blackley, B.R., Quintones, M.A., Crawford, M.S. & Jago, I.A. (1994). The validity of isometric strength tests. *Personnel Psychology*, 47, 247 – 274.
- Boyatzis, R. (1982). *The Compenent Manager*. New York: John Wiley.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation: Human Kinetics*.
- Fleishman, E.A., & Quaintance, E.A. (1984). *Taxonomies of human performance*. Orlando, Florida: Academic Press, Inc.
- Frank, E. (1991). The UK's management charter initiative the first three years *J Eur ind Training*, 15 (6), 3 – 12.
- Hall, G., Jones, H. (1973). *Competency – based education: A process for the improvement of education*. Englewod Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Hatfield, B. D., Wrenn, J. P., Bretting, M. M. (1987). Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletic directors and professional sport general managers. *Journal of Sport Management*, 1, 129 – 145.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A., & Djer, L.D. (1983). *Personnel / human resource management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. Henry 1960
- Hogan, J.C. (1991). Structure of physical performance in occupational tasks. *Journal of Applied Psychology*, 76, 495 – 507.
- Jamieson, L. M. (1980). *A competency analysis of recreational sports personnel in selected institutional settings*. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University.
- Jamieson, L. M. (1987). Competency – based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48 –56.

- Koonz, (1984). Sport management – a profession. In B. Zanjer and J. Parks (Eds.), *Sport Management Curricula: The business and education review* (pp. 29 – 32). Bowling Green: School of Health, Physical Education and Recreation.
- Korman, A.K. (1977). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Laumbrecht, K. W. (1987). An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1, 116 – 128.
- Ledford, G.E., Jr (1995). Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27 (4), 55 – 62.
- Lynton, E.A. (1983). A crisis of purpose: Reexamine the role of the university. *Change*, 15, 18 – 23.
- Management Charter Initiative. (1992). *Introducing management standards*. National Forum for Management Education and Development.
- McCarthy, J. (1984). Opportunities in the sports industry for sport management graduates. In B. K. Zanger & J.B. parks (Eds.), *Sport management curricula* (pp. 33 – 66). Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- McClelland, D. (1996). Foreword. In N. Boulter M. Dalziel, & J. Hill (Eds.), *People and competencies: The route to competitive advantage* (2nd ed., pp. 15 - 19). London: Kogan Page.
- Mullin, B. (1980). Sport management: The nature and the utility of the concept. *Arena News letter*, 4, 1 –11.
- Mullin, B.J. (1987). Sport management: The nature and utility of the concept. *Arena Review*, 4, 1– 11.
- Parkhouse, B.L. (1978). Professional preparation in athletic administration and sport management: Graduate programs in the United States. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 49, 22 – 27.
- Parkhouse, B.L., Ulrich, D.O. (1979). Sport management as a political discipline: A paradigm for theoretical development, scientific inquiry and professional application. *Quest*, 31, 264 – 276.
- Parkhouse, B.L., & Lapin, J. (1980). Women who win. *CAHPERD Journal*, 42, 14 – 15.
- Parkhouse, B.L., Ulrich, D.O, & Soucie, D. (1982). Research in sport management: A vital rung of this new corporate ladder. *Quest*, 34, 176 – 186.

- Parkhouse, B. L. (1984). Sport management. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 55, 12 – 14.
- Parkhouse, B.L. (1986). Analysis of graduate professional preparation in sport management. *Athletic Administration*, 14 (2), 11 – 14.
- Parks, J.B, & Quain, R.J. (1986). Sport management survey: Curriculum perspectives. *Journal of Physical Education, Recreation, and Dance*, 57(4), 22 – 26.
- Quain, R. J. & Parks, J. B. (1986). Sport management survey: Employment Perspectives. *Journal of Physical Education*, 57(4), 18 – 21.
- Sidwell, M. J. (1984). The sport management field experience profile at Bowling Green State University..
- Singer, M.R.N. (1972). *Coaching, athletics, and psychology*. New York: Mc Graw – Hill.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies – as study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17, 253 – 273.
- Sprandel, D.S. (1972). Athletic administration: Historical criticism and comment. *The Physical Educator*, 28, 124 – 126.
- Ulrich, D., Parkhouse, B.L. (1982). An alumni oriented approach to sport management curriculum design using performance ratings and a regression model. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 53, 64 – 72.
- Williams, J.M., & Miller, D.M. (1983). Intracollegiate athletic administration: Preparation patterns. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 54, 398 – 406.
- Zeigler, E. F., & Spaeth, M.J. (1975). *Administrative theory and practice in physical education and athletics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Zeigler, E. F. (1979). The case for management theory and practice in sport and physical education. *Journal of Physical Education and Recreation*, 50, 36 – 37.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ



ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την διοίκηση του αθλητικού συλλόγου. Στόχος της έρευνας αυτής είναι να καθορίσει τα προσόντα – ικανότητες που χρειάζονται για την αποτελεσματική διοίκηση ενός αθλητικού συλλόγου.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, τοποθετώντας ένα κύκλο στην απάντηση που σας εκφράζει. Η απαντήσεις σας θα δίνονται σύμφωνα με μια πεντάβαθμη κλίμακα (1= καθόλου σημαντικό, 5= πολύ σημαντικό).

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε **αυθόρμητα**.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**.

Τα **αποτελέσματα** της έρευνας θα είναι στη **διάθεση** σας μετά το τέλος της έρευνας.

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται σε συγκεκριμένες ενέργειες που κάνετε κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, ως διοικητικό στέλεχος στον αθλητικό σύλλογο. Από εσάς θα θέλαμε να σημειώσετε (κυκλώστε) πόσο σημαντική θεωρείται κάθε ενέργεια για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων σας. Αξιολογήστε κάθε πρόταση σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα.

1= καθόλου σημαντικό

2= λίγο σημαντικό

3= μέτρια σημαντικό

4= σημαντικό

5= πολύ σημαντικό

Για να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου, ως διοικητικό στέλεχος του αθλητικού συλλόγου, θεωρώ σημαντικό

1.	... να προετοιμάζω τον προϋπολογισμό του συλλόγου	1	2	3	4	5
2.	... να διαχειρίζομαι τα οικονομικά του συλλόγου	1	2	3	4	5
3.	... να καταφέρνω να βρίσκω χρήματα για το σύλλογο	1	2	3	4	5
4.	... να καταφέρνω να τα βγάλω πέρα με οικονομική στενότητα	1	2	3	4	5
5.	... να καταφέρνω να κάνω οικονομικό προγραμματισμό	1	2	3	4	5
6.	... να προβλέπω μελλοντικές δύσκολες οικονομικές καταστάσεις	1	2	3	4	5
7.	... να διοργανώνω εκδηλώσεις που αποφέρουν πόρους για το σύλλογο	1	2	3	4	5
8.	... να ασχολούμαι με τα λογιστικά του συλλόγου	1	2	3	4	5
9.	... να ασχολούμαι με την επικοινωνία με τα ΜΜΕ	1	2	3	4	5
10.	... να ασχολούμαι με την επικοινωνία με τους αθλητές	1	2	3	4	5
11.	... να ασχολούμαι με την επικοινωνία με τους γονείς των αθλητών	1	2	3	4	5
12.	... να ασχολούμαι με την επικοινωνία με το υπόλοιπο προσωπικό του συλλόγου	1	2	3	4	5
13.	... να ασχολούμαι με τα δελτία τύπου του συλλόγου	1	2	3	4	5
14.	... να συμμετέχω σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις	1	2	3	4	5
15.	... να υπηρετώ συνεχώς τους θεατές	1	2	3	4	5
16.	... να δημιουργώ συνθήκες ασφαλείας για τους θεατές	1	2	3	4	5
17.	... να επιβλέπω τη σύνταξη δελτίων τύπου, φυλλαδίων, αναφορών	1	2	3	4	5
18.	... να δημιουργήσω σταθερές και ισχυρές σχέσεις με τα ΜΜΕ	1	2	3	4	5
19.	... να έχω επαφή με τα ΜΜΕ	1	2	3	4	5
20.	... να μπορώ να μιλήσω μπροστά σε κοινό	1	2	3	4	5
21.	... να βρίσκομαι σε επαφή με την 'τοπική κοινωνία'	1	2	3	4	5
22.	... να διοργανώνω διάφορα αθλητικά γεγονότα	1	2	3	4	5
23.	... να μπορώ να διαχειρίζομαι βασικά στατιστικά δεδομένα	1	2	3	4	5
24.	... να χειρίζομαι ηλεκτρονικό υπολογιστή	1	2	3	4	5
25.	... να επιβλέπω την οργάνωση των μετακινήσεων του συλλόγου	1	2	3	4	5
26.	... να καθορίζω τους κανόνες ηθικής στο σύλλογο	1	2	3	4	5
27.	... να μπορώ να προγραμματίσω τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό του συλλόγου (προπονητές, κλπ)	1	2	3	4	5
28.	... να ασχολούμαι με την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού	1	2	3	4	5
29.	... να μπορώ να παρακινήσω το προσωπικό του συλλόγου (αθλητές, προπονητές, κλπ)	1	2	3	4	5
30.	... να μπορώ να αξιολογήσω την απόδοση του προσωπικού του συλλόγου	1	2	3	4	5
31.	... να δημιουργήσω ασφαλείς συνθήκες άθλησης	1	2	3	4	5
32.	... να συντονίζω θέματα που αφορούν το προσωπικό του συλλόγου	1	2	3	4	5
33.	... να ασχολούμαι με τη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
34.	... να ασχολούμαι με την εποπτεία του προσωπικού	1	2	3	4	5
35.	... να θέτω προτεραιότητες	1	2	3	4	5

36.	... να ασχολούμαι με την ασφάλεια των εργαζομένων (προπονητών, αθλητών, κλπ)	1	2	3	4	5
37.	... να δημιουργώ κανόνες και διαδικασίες που να εξασφαλίζουν την ίση μεταχείριση όλων μέσα στο σύλλογο.	1	2	3	4	5
38.	... να μπορώ να πείσω τα ΜΜΕ να ασχοληθούν με το σύλλογο	1	2	3	4	5
39.	... να σχεδιάζω τον τρόπο προώθησης του συλλόγου σε διάφορα έντυπα	1	2	3	4	5
40.	... να μπορώ να πείσω άλλους να διαφημιστούν μέσα από το σύλλογο	1	2	3	4	5
41.	... να χρησιμοποιώ τις τεχνικές του μάρκετινγκ για την προώθηση του συλλόγου	1	2	3	4	5
42.	... να γνωρίζω το άθλημα με το οποίο ασχολείται ο σύλλογος	1	2	3	4	5
43.	... να μπορώ να προσφέρω πρώτες βοήθειες, ειδικά στο άθλημα που ασχολείται ο σύλλογος	1	2	3	4	5
44.	... να έχω προπονητική εμπειρία τυ αθλήματος που προσφέρει ο σύλλογος	1	2	3	4	5
45.	... να γνωρίζω τους κανονισμούς του αθλήματος που προσφέρει ο σύλλογος	1	2	3	4	5
46.	Άλλο (δηλώστε)	1	2	3	4	5
47.		1	2	3	4	5
48.		1	2	3	4	5
49.		1	2	3	4	5
50.		1	2	3	4	5

Β. Παρακάτω υπάρχει μια λίστα από μαθήματα - γνωστικές περιοχές. Παρακαλώ δηλώστε (τοποθετώντας ένα κύκλο) πόσο σημαντικό είναι το καθένα για τη δουλειά σας ως διοικητικό στέλεχος του αθλητικού συλλόγου. Η αξιολόγηση να γίνει σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

- 1= Καθόλου σημαντικό 4= Σημαντικό
2= Λίγο σημαντικό 5= Πολύ σημαντικό
3= Μέτρια σημαντικό

ΜΑΘΗΜΑΤΑ - ΓΝΩΣΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ	ΚΛΙΜΑΚΑ					Έχετε παρακολουθήσει κάποιος:	
	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Κοινωνιολογία	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Ψυχολογία	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Δημόσιες σχέσεις	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διαφήμιση	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διεθνείς σχέσεις	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διοίκηση εγκαταστάσεων	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διοίκηση επιχειρήσεων	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (προσωπικού)	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Επικοινωνία	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Εργασιακές σχέσεις	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Λογιστική	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Μάρκετινγκ	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Μέθοδοι έρευνας	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Μέσα μαζικής επικοινωνίας	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Νέες τεχνολογίες - ιντερνετ	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Νομικά θέματα	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Ξένες γλώσσες	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Οικονομικά	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Πολιτικές επιστήμες	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Πρακτική σε τουριστικούς οργανισμούς	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Προγραμματισμός γεγονότων	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Στατιστική	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Συμπεριφορά καταναλωτή	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Σύνταξη προϋπολογισμού	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Άλλο (δηλώστε)	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι

Γ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΣΥΛΛΟΓΟ

1. Με ποια σπορ ασχολείται ο σύλλογος;
2. Πόσα μέλη έχει ο σύλλογος;
3. Πόσους αθλητές έχει ο σύλλογος;
4. Πόσος είναι περίπου ο ετήσιος προϋπολογισμός του συλλόγου;

Δ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Τι θέση κατέχετε στο διοικητικό συμβούλιο:
Πρόεδρος
Αντιπρόεδρος
Γενικός Γραμματέας
Ταμίας
Μέλος
Άλλο; Τι;
2. Πόσα χρόνια έχετε αυτή τη θέση;
3. Φύλο: Άνδρας
Γυναίκα
4. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης
Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
Ανώτερης εκπαίδευσης (ΤΕΙ, κλπ)
Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ)
Μεταπτυχιακές σπουδές
5. Είχατε προηγούμενη εμπειρία πριν από τη τωρινή σας θέση; Ναι Όχι
6. Αν ναι, πόσα χρόνια;

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ