

Ελληνικό Περιοδικό
Διοίκηση
Αθλητισμού & Αναψυχής

Hellenic Journal
of Sport & Recreation
Management

2014
Volume 11 (2), 1- 13



Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής
τόμος 11 (2), 1- 13
Δημοσιεύτηκε: Δεκέμβριος, 2014

Hellenic Journal of Sport & Recreation Management
Volume 11 (2), 1- 13
Released: December, 2014



Ελληνική Εταιρία
Διοίκησης Αθλητισμού

Hellenic Association
for
Sport Management

<http://www.elleda.gr>
ISSN 1791-6933



Προσέγγιση των Τύπων Οργάνωσης των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών

Νικολαΐδου, Σ., Μαυρομάτης, Γ., Υφαντίδου, Γ., Κώστα, Γ. & Γιαλαμάς, Β.

Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Περίληψη

Όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί διαθέτουν οργανωτική δομή. Η εσωτερική δομή είναι ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Η εύρεση όμοιων οργανισμών είναι αδύνατη. Η ταξινόμηση τους σε τύπους σχεδιασμού στηρίζεται σε κοινά χαρακτηριστικά που εμφανίζουν. Σκοπός της έρευνας ήταν να αποτυπώσει το προφίλ των δημοτικών αθλητικών οργανισμών. Για τη διερεύνηση των παραπάνω χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Sport Commission Organization Structure Survey των Robbins (1987) και National Association of Sports Commissions (1994). Στην έρευνα συμμετείχαν 100 ελληνικοί δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί. Η παραγοντική ανάλυση δημιούργησε τέσσερις παράγοντες με υψηλή συνοχή για κάθε παράγοντα εκτός από το τελευταίο: τμηματοποίηση, συγκέντρωση, εξειδίκευση, τυποποίηση. Από την ανάλυση συστάδων διαπιστώθηκαν 4 ομάδες αθλητικών οργανισμών. Επίσης, έγινε ανάλυση διακόμανσης για ανεξάρτητα δείγματα ως προς έναν παράγοντα και διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές: συμμετοχή προέδρου στις αποφάσεις, συμμετοχή προσωπικού σε θέματα αξιολόγησης, αριθμός τίτλων, αριθμός τμημάτων, ομαδοποίηση εργασιών, επίπεδα θέσεων εργασίας, εμπειρία προσωπικού με αθλητική διοίκηση, γραπτοί κανονισμοί και περιορισμένη αυτονομία προσωπικού. Τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη, αφενός στην κατανόηση των οργανωτικών διαστάσεων που οριοθετούν τους τύπους των αθλητικών οργανισμών και αφ' ετέρου στο σχεδιασμό της ιδανικής δομής οργάνωσης που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες του εκάστοτε οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: τύποι σχεδιασμού οργανισμών, συγκέντρωση, πολυπλοκότητα, τυποποίηση.

Ηλεκτρονική διεύθυνση επικοινωνίας: s.nikolaidou7@gmail.com

Approach of the Organizational Design Types in Municipal Sports Organizations

Nikolaidou, S., Mavromatis, G., Ifantidou, G., Kosta G. & Gialamas V.

Department of Physical Education & Sport Sciences, University of Democritus, Greece

Abstract

All sports organizations have organizational structure. The organizational structure is one of the fundamental ways in which organizations try to achieve their goals. Although no sport organizations are exactly alike, they do exhibit common features that form the basis for classifying them into design types. The purpose of this study was to imprint the profile of the municipal sports organizations. The Sport Commission Organization Structure Survey questionnaire of Robbins (1987) and the National Association of Sports Commissions (1994) was used. The participants were 100 Greek municipal sport organizations. Factor analysis detected four factors with high internal consistency for every factor except the last one: departmentalisation, concentration, specialization and formalization. Cluster analysis was found four classes of sports organizations. One-way anova for independent samples for one factor was performed. Significant differences were found: participation of president in decisions, participation of staff in a way of evaluating their colleagues, number of job titles, number of departments, group tasks, number of staff levels, staff experience in sport management, written regulations and limitation of staff autonomy. In one part, the results would be help managers to understand the organizational dimensions which define the types of sports organizations. In the other part, the managers would be able to design the ideal organization structure that responds the needs and expectations of the organization.

Key words: organizational design types, concentration, complexity, standardization.

e - mail: s.nikolaidou7@gmail.com

Εισαγωγή

Η ραγδαία ανάπτυξη του αθλητισμού παγκοσμίως επέφερε διαρθρωτικές και οργανωτικές εξελίξεις οι οποίες οδήγησαν στην ανάγκη για εξειδικευμένα στελέχη. Παράλληλα, η επαγγελματοποίηση του αθλητισμού, έχει δημιουργήσει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά και διοικητικές απαιτήσεις οι οποίες απαιτούν ειδικά εκπαιδευμένα διοικητικά στελέχη, ικανά να σχεδιάζουν υπηρεσίες άθλησης σε διάφορα πλαίσια οργάνωσης (Παπαδημητρίου, 2005). Ο Laios (1994) τονίζει ότι η Ελλάδα ξεκίνησε να συμμετέχει σ' αυτή τη κίνηση στα τέλη της δεκαετίας του 70 με την εμφάνιση του επαγγελματισμού κυρίως στα αθλήματα του ποδοσφαίρου και της καλαθοσφαίρισης. Ωστόσο, σύμφωνα με την Paratheodorou (1994) οι διαδικασίες αυτές στην Ελλάδα ακολουθούν πιο αργούς ρυθμούς σε σχέση με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά κράτη.

Η ερευνητική δραστηριότητα στο χώρο της αθλητικής διοίκησης είναι συνεχώς εξελισσόμενη και τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει στραφεί περισσότερο σε θέματα όπως η αξιολόγηση της απόδοσης των αθλητικών οργανισμών, η οργανωτική δομή, θέματα μάρκετινγκ και καταναλωτικής συμπεριφοράς στον αθλητισμό (Παπαδημητρίου, 2005). Στη χώρα μας, έχουν πραγματοποιηθεί λιγότερες έρευνες με στόχο τη μελέτη της οργανωτικής δομής των αθλητικών οργανισμών (Paradimitriou & Taylor, 2000; Paradimitriou, 2001; Sotiriadou & Quick, 2002). Αντίθετα, είναι μηδαμινά τα ερευνητικά δεδομένα σε σχέση με την οργανωτική δομή σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. Η ύπαρξη δημοτικού αθλητικού οργανισμού στη τοπική αυτοδιοίκηση δηλώνει την προτεραιότητα που δίνεται από την δημοτική αρχή στην άσκηση των δημοτών (Αυθίνος, 2001). Όλοι οι οργανισμοί διαθέτουν οργανωτική

δομή ή διάρθρωση μέσω της οποίας προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους τους. (Παπαδημητρίου, 2005). Η βιβλιογραφία συνδέει τον όρο “οργανωτική δομή” με αρκετές αλληλοσχετιζόμενες διαστάσεις που βοηθούν στην κατανόηση της. Τρεις από αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές: η συγκέντρωση, η πολυπλοκότητα και η τυποποίηση (Slack & Parent 2006). Οι Bowditch και Buono (2000), ισχυρίζονται ότι οι παραπάνω διαστάσεις αποτελούν τα βασικά ανατομικά στοιχεία των οργανισμών. Η πλειοψηφία των ερευνητών χρησιμοποιεί τις διαστάσεις αυτές για την περιγραφή και την κατανόηση της οργανωτικής δομής (Cunningham & Rivera, 2001; Fahlen, 2006; Kikulis et.al, 1995; Slack & Parent, 2006; Sotiriadou & Quick, 2002; Stenling & Fahlen, 2009; Theodoraki & Henry, 1994). Τέλος οι ταξινομήσεις των αθλητικών οργανισμών σε οργανωτικούς τύπους ή δομές στηρίζονται κατά κύριο λόγο στις παραπάνω διαστάσεις (Slack & Parent 2006).

Με τη παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να μελετηθεί ένας αναδυόμενος χώρος (δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί) από την πλευρά της οργανωτικής τους δομής. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα προσανατολίστηκε στην προσέγγιση της οργανωτικής δομής των Καποδιστριακών δημοτικών αθλητικών οργανισμών και επιδιώχθηκε η ταξινόμηση τους σε οργανωτικούς τύπους για το έτος 2010. Το έτος αυτό σηματοδοτεί για τους οργανισμούς αυτούς μια σειρά ανακατατάξεων που παρατηρούνται στη Τοπική Αυτοδιοίκηση, τόσο εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που υφίσταται η χώρα μας, όσο και λόγω της αντικατάστασης του σχεδίου Καποδιστριας από το πρόγραμμα Καλλικράτης που θα ισχύσει από 1 Ιανουαρίου του 2011.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη μελέτη θα βοηθήσουν: α) στην παροχή στοιχείων σχετικά με την οργανωτική δομή, τις διαστάσεις και τους τύπους των δημοτικών αθλητικών οργανισμών, δεδομένου ότι στον ελληνικό χώρο και συγκεκριμένα στη Τοπική Αυτοδιοίκηση ο αριθμός των πληροφοριών γύρω από το θέμα είναι μηδαμινός, β) στην παροχή γνώσεων στα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και να είναι σε θέση να λειτουργήσουν έναν οργανισμό αποτελεσματικότερα και γ) στο να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Οργανωτική δομή

Σύμφωνα με τον Daft (2004), οργανωτική δομή είναι ένα σχήμα εσωτερικών σχέσεων έτσι ώστε να γίνεται δυνατή η επίτευξη των στόχων της. Επιπλέον, είναι ένα εργαλείο της διοίκησης μέσω του οποίου επιχειρεί τον προσδιορισμό των ευθυνών του ανθρώπινου δυναμικού και του ελέγχου των διαθέσιμων πόρων, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Συχνά, στελέχη των αθλητικών οργανισμών ταυτίζουν τη δομή με το οργανόγραμμα. Η οργανωτική δομή είναι κάτι πολύ περισσότερο από ένα στατικό οργανόγραμμα. Η αναγκαιότητα της είναι εμφανής στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού γιατί μεταξύ των άλλων επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Παπαδημητρίου, 2005). Δύο αθλητικοί οργανισμοί που λειτουργούν στο ίδιο εξωτερικό περιβάλλον και διαθέτουν συγκρίσιμους πόρους είναι δυνατόν να διαφέρουν σημαντικά, ως προς το συνολικό έργο που παράγουν. Η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται στην οργανωτική τους δομή (Bowditch & Buono, 2000).

Οι διαστάσεις της οργανωτικής δομής

Όπως ειπώθηκε και παραπάνω, οι σημαντικότερες διαστάσεις ή χαρακτηριστικά που βοηθούν στην προσέγγιση και στην κατανόηση της οργανωτικής δομής είναι: α) η συγκέντρωση, β) η πολυπλοκότητα και γ) η τυποποίηση. Οι διαστάσεις αυτές χρησιμοποιήθηκαν ευρέως από τη δεκαετία του '70 και μετέπειτα με σκοπό τη μελέτη της οργανωτικής δομής των αθλητικών οργανισμών και έχουν γραπτή, θεωρητική και εμπειρική υποστήριξη τόσο στην αθλητική βιβλιογραφία όσο και στη

γενικότερη θεωρία των οργανισμών. Η ανάλυση των διαστάσεων αυτών αποτελεί το θεμέλιο για τη μελέτη των οργανισμών, τη σύγκριση μεταξύ τους και την αναγνώριση των βασικών συστατικών τους (Cunningham & Rivera, 2001; Daft, 2004; Fahlen, 2006; Kikulis et al., 1995a, 1995b; Slack & Parent, 2006; Sotiriadou & Quick, 2002; Theodoraki & Henry, 1994).

Η διάσταση της συγκέντρωσης σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο το επίσημο δικαίωμα λήψης αποφάσεων ανήκει αποκλειστικά σε ένα άτομο, μια ομάδα ή ένα επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Ένας αθλητικός οργανισμός θεωρείται συγκεντρωτικός, όταν οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Ένας τέτοιος οργανισμός είναι γνωστός και ως αυταρχικός. Αντίθετα, ένας αθλητικός οργανισμός θεωρείται αποκεντρωμένος όταν οι σημαντικότερες αποφάσεις λαμβάνονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. Ένας τέτοιος οργανισμός ονομάζεται και δημοκρατικός (Παπαδημητρίου, 2005; Slack & Parent, 2006).

Η πολυπλοκότητα εκφράζει το βαθμό διαφοροποίησης, η οποία συναντάται και είναι ορατή σε οποιονδήποτε αθλητικό οργανισμό (Slack, 1997). Ακόμη και ο μικρός αθλητικός σύλλογος ο οποίος διαθέτει απλή δομή, έχει κάποιο βαθμό πολυπλοκότητας καθώς έχει θέσεις εργασίας. Σε μεγαλύτερους αθλητικούς οργανισμούς, κάθε τομέας μπορεί να διαθέτει διαφορετικό βαθμό πολυπλοκότητας (Παπαδημητρίου, 2005). Η διαφοροποίηση σε έναν αθλητικό οργανισμό μπορεί να έχει τρεις μορφές: οριζόντια, κάθετη και γεωγραφική. Η οριζόντια διαφοροποίηση γίνεται εμφανής με δύο τρόπους: την τμηματοποίηση και την εξειδίκευση. Η οριζόντια διαφοροποίηση αυξάνεται όταν ο αθλητικός οργανισμός διαιρεί το συνολικό του έργο σε απλές και επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, και όταν για τη διεκπεραίωση των περισσότερων δραστηριοτήτων του προσλαμβάνει ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Η διαφοροποίηση αυξάνεται καθώς επεκτείνεται η εξειδίκευση των εργαζομένων. Η κάθετη διαφοροποίηση αναφέρεται στον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν στην οργανωτική δομή ενός αθλητικού οργανισμού. Όσα περισσότερα επίπεδα εξουσίας υπάρχουν μεταξύ ανωτέρου και κατώτερου υπαλλήλου στην ιεραρχία, τόσο πιο πολύπλοκη γίνεται η δομή του οργανισμού. Τέλος, η γεωγραφική διαφοροποίηση εκφράζει το βαθμό στον οποίο ο αθλητικός οργανισμός είναι διαιρεμένος σε διαφορετικές τοποθεσίες. Αυτό μπορεί να αφορά τόσο τα επίπεδα εξουσίας όσο και τις ομάδες δραστηριοτήτων (Παπαδημητρίου, 2005; Slack & Parent, 2006).

Ο Hall (1982) περιγράφει την πολυπλοκότητα ως ένα ιδιαίτερα παράδοξο φαινόμενο. Συγκεκριμένα, σημειώνει ότι η αύξηση της πολυπλοκότητας αναμένεται να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του εκάστοτε οργανισμού. Επίσης δημιουργεί πίεση στα διοικητικά στελέχη προκειμένου να διατηρήσουν την επικοινωνία και το συντονισμό μεταξύ του προσωπικού και ταυτόχρονα να μειώσει τις διενέξεις μεταξύ τους. Συνεπώς, ο βαθμός της πολυπλοκότητας πρέπει να είναι ανάλογος της αποτελεσματικότητας και της πίεσης που διακατέχει τα διοικητικά στελέχη.

Η τυποποίηση εκφράζει το βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες ενός οργανισμού διέπονται από γραπτούς κανόνες ή οδηγίες. Όταν ένας αθλητικός οργανισμός διαθέτει αυξημένη τυποποίηση σημαίνει ότι η λειτουργία του καθοδηγείται από κανονισμούς, γραπτές οδηγίες, περιεκτικές πολιτικές και ξεκάθαρες προκαθορισμένες διαδικασίες. Μία βασική συνέπεια της τυποποίησης θεωρείται η περιορισμένη αυτονομία των υπαλλήλων σε ότι αφορά τον τρόπο και το χρόνο εκτέλεσης της εργασίας τους (Slack, 1997).

Ταξινόμησης αθλητικών οργανισμών βάση του Mintzberg

Η ύπαρξη δύο εντελώς όμοιων αθλητικών οργανισμών είναι αδύνατη. Για το λόγο αυτό, η ταξινόμηση των οργανισμών σε κοινούς οργανωτικούς τύπους ή δομές στηρίζεται στην ύπαρξη κοινών χαρακτηριστικών που εμφανίζουν. Συγκεκριμένα οι Carper και Snizek (1980) τονίζουν ότι υπάρχουν τόσοι πολλοί και διαφορετικοί τρόποι ταξινόμησης των οργανισμών, όσοι είναι και οι άνθρωποι που επιθυμούν να τους ταξινομήσουν. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι οι ταξινόμησης των οργανισμών πρέπει να στηρίζονται στις διαστάσεις της οργανωτικής δομής και όχι σε λιγιστά χαρακτηριστικά που εμφανίζουν. Μια από τις βασικότερες ταξινόμησης αθλητικών οργανισμών που

είναι ευρέως αξιόπιστη, είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τον Mintzberg (1979). Η ταξινόμηση αυτή, βασίζεται κατά κύριο λόγο στις διαστάσεις της οργανωτικής δομής και κατά δεύτερο λόγο σε χαρακτηριστικά που συναντώνται σ' ένα οργανισμό όπως η τεχνολογία που διαθέτει, το μέγεθος του, δηλαδή το επίπεδο ανάπτυξης του (μεγάλο ή μικρό) καθώς και στο περιβάλλον που λειτουργεί.

Σύμφωνα με το Mintzberg (1979), διαμορφώνονται πέντε τύποι ή δομές οργανισμών βάσει των διαστάσεων και των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών που υπερισχύουν στον οργανισμό: η απλή δομή, η γραφειοκρατική παθητική, η διαιρετική, η επαγγελματική γραφειοκρατική και η εξειδικευμένη δομή ή οργανική. Η απλή δομή χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα οριζόντιας/κάθετης διαφοροποίησης και τυποποίησης ενώ εμφανίζει υψηλή συγκέντρωση. Συνήθως το μέγεθος και το περιβάλλον του οργανισμού είναι μικρό και η τεχνολογία του απλή. Η παθητική γραφειοκρατική και η διαιρετική δομή εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οριζόντιας/κάθετης διαφοροποίησης, τυποποίησης και συγκέντρωσης. Επίσης και οι δύο δομές εμφανίζονται σε μεγάλους οργανισμούς με περιβάλλον απλό και δυναμικό και η τεχνολογία τους ρυθμίζεται βάσει των αναγκών του οργανισμού. Η διαφορά τους έγκειται στην εμφάνιση περισσότερων τμημάτων στη διαιρετική δομή σε σχέση με τη παθητική γραφειοκρατική. Η επαγγελματική γραφειοκρατική εμφανίζει χαμηλά επίπεδα τυποποίησης, συγκέντρωσης, υψηλή οριζόντια και μέτρια κάθετη διαφοροποίηση. Το μέγεθος του οργανισμού ποικίλει, το περιβάλλον του είναι σύνθετο και το προσωπικό του εξειδικευμένο. Τέλος, η εξειδικευμένη ή οργανική δομή εμφανίζει χαμηλά επίπεδα τυποποίησης, συγκέντρωσης, κάθετης διαφοροποίησης και υψηλή οριζόντια εξειδίκευση. Το μέγεθος του οργανισμού ποικίλει, το περιβάλλον του είναι σύνθετο και η τεχνολογία του αυτοματοποιημένη (Slack & Parent, 2006).

Έρευνες σχετικές με τις διαστάσεις και τους οργανωτικούς τύπους ή δομές

Όπως ειπώθηκε και παραπάνω η πλειοψηφία των ερευνητών χρησιμοποιεί τις οργανωτικές διαστάσεις (συγκέντρωση, πολυπλοκότητα, τυποποίηση) τόσο για την κατανόηση της οργανωτικής δομής, όσο και για την ταξινόμηση των οργανισμών σε αντιστοιχούς τύπους ή δομές (Cunningham & Rivera, 2001; Fahlen, 2006; Kikulis et. al, 1995a; Slack & Parent, 2006; Sotiriadou & Quick, 2002; Stenling & Fahlen, 2009; Theodoraki & Henry, 1994).

Συγκεκριμένα, οι Hinings και Slack (1987) πραγματοποίησαν έρευνα σε 36 Καναδικούς αθλητικούς οργανισμούς βάσει των διαστάσεων της οργανωτικής τους δομής. Οι ερευνητές αν και υποστήριξαν την ύπαρξη εννιά οργανωτικών τύπων, τόνισαν ότι οι συγκεκριμένοι τύποι δεν διέφεραν ιδιαίτερα μεταξύ τους, δεν ήταν ιδιαίτερα ξεκάθαροι και οι περισσότεροι εμφάνισαν χαρακτηριστικά της επαγγελματικής γραφειοκρατικής δομής. Σε παρόμοια έρευνα, οι Kikulis, Slack, Hinings και Zimmermann (1989) υποστήριξαν την ύπαρξη οκτώ τύπων οργανισμών σε 59 ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς. Οι ερευνητές απέδειξαν ότι αρκετά χαρακτηριστικά των τύπων αυτών των οργανισμών μεταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνάς τους, αναφέροντας ότι η ποικιλία που εμφανίζει ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής πρέπει να αποτελέσει τη βάση για την ερμηνεία των οργανωτικών φαινομένων. Οι Thibault, Slack και Hinings (1991) μελέτησαν την οργανωτική δομή Καναδικών επαγγελματικών αθλητικών οργανισμών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι η εισαγωγή της επαγγελματικοποίησης επέφερε σημαντικές αλλαγές στη τυποποίηση και στην εξειδίκευση της δομής των παραπάνω οργανισμών που ήταν περισσότερο έκδηλες στο τεχνικό παρά στο διοικητικό τομέα. Επιπλέον, οι ίδιοι ερευνητές (1993) μελέτησαν τη σχέση κερδοσκοπικών και μη αθλητικών οργανισμών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας τους φανερώθηκαν οι διαστάσεις της οργανωτικής δομής. Επίσης, φάνηκε ότι οι δυο προαναφερόμενες μορφές οργανισμών διαφέρουν μεταξύ τους, κυρίως ως προς τις τακτικές που ακολουθούν σε σχέση με την εκπλήρωση των στόχων τους.

Επιπρόσθετα, η Theodoraki (1996) εξέτασε την οργανωτική δομή που εμφάνισαν 49 Βρετανικοί φορείς διοίκησης. Η ανάλυση της βασίστηκε στο θεωρητικό πλαίσιο του Mintzberg περί ταξινόμησης αθλητικών οργανισμών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε η ύπαρξη έξι τύπων οργανισμών. Η ερευνήτρια υποστήριξε ότι οι τύποι δομών που ανεδείχθησαν από την έρευνα

περιελάμβαναν χαρακτηριστικά της απλής, της γραφειοκρατικής παθητικής, και της επαγγελματικής γραφειοκρατικής δομής. Αντίθετα, οι δομές δεν εμφάνισαν χαρακτηριστικά σχετικά με τη διαιρετική και την εξειδικευμένη δομή.

Οι Cunningham και Rivera (2001) μελέτησαν την οργανωτική δομή σε 86 αμερικάνικα κολεγιακά τμήματα. Από τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη των τριών διαστάσεων της οργανωτικής δομής. Επίσης, οι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι τα αμερικάνικα κολέγια εμφανίζουν δύο μορφές δομών, την απλή και την εναλλακτική δομή.

Η Bradish (2003) εξέτασε τις διαστάσεις (πολυπλοκότητα, τυποποίηση, συγκέντρωση) της οργανωτικής δομής καθώς και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά σε 57 Αμερικάνικες τοπικές αθλητικές επιτροπές, οι οποίες βάσει πληθυσμού χωρίστηκαν σε μικρές (<700.000) και σε μεγάλες (>1.000.000) επιτροπές αντίστοιχα. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι τόσο οι μικρές όσο και οι μεγάλες αθλητικές επιτροπές παρουσίασαν παρόμοια οργανωτική δομή, ενώ διέφεραν μεταξύ τους ως προς τα οργανωτικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, η ίδια ερευνήτρια απέδειξε ότι οι αθλητικές επιτροπές ανεξαρτήτου μεγέθους, εμφάνισαν μέτρια επίπεδα πολυπλοκότητας και συγκέντρωσης και μέτρια προς χαμηλά επίπεδα τυποποίησης. Ο Fahlen (2006), μελέτησε τις διαστάσεις της οργανωτικής δομής που εμφάνισαν έντεκα σουηδικές επαγγελματικές ομάδες χόκεϊ. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι οι ομάδες κατηγοριοποιήθηκαν σε υποομάδες, βάσει του χαμηλού, μέτριου ή υψηλού βαθμού εμφάνισης των διαστάσεων της οργανωτικής δομής. Επίσης, ο ίδιος ερευνητής διαπίστωσε ότι ενώ οι ομάδες αυτές λειτουργούν σε ίδιες περιβαλλοντικές καταστάσεις εμφάνισαν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους ως προς τα οργανωτικά χαρακτηριστικά τους.

Στην Ελλάδα, έχουν πραγματοποιηθεί λιγοστές έρευνες που εξετάζουν την οργανωτική δομή αθλητικών οργανισμών (Paradimitriou & Taylor, 2000; Paradimitriou, 2001; Paradimitriou, 2002; Sotiriadou & Quick, 2002). Αντίθετα, είναι μηδαμινά τα ερευνητικά δεδομένα σε σχέση με την οργανωτική δομή σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς.

Συγκεκριμένα, οι Paradimitriou και Taylor 2000 μελέτησαν την οργανωτική αποτελεσματικότητα σε ελληνικές αθλητικές ομοσπονδίες βάσει της θεωρητικής προσέγγισης των πολλαπλών συμφερόντων. Το εργαλείο μέτρησης της έρευνας περιελάμβανε 33 επιμέρους κριτήρια που αφορούσαν την αποτελεσματικότητα των ομοσπονδιών βάσει των αντιλήψεων έξι ομάδων: μέλη του διοικητικού συμβουλίου, μισθωτό διοικητικό προσωπικό, αθλητές εθνικών ομάδων, προπονητές εθνικών ομάδων, επιστημονικό προσωπικό και διεθνείς διαιτητές. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι παραπάνω ομάδες έχουν ως ένα βαθμό κοινές αντιλήψεις σχετικά με το νόημα της οργανωτικής αποτελεσματικότητας των ομοσπονδιών. Επιπλέον, σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές οι ομάδες των αθλητών, των προπονητών, και του επιστημονικού προσωπικού ήταν λιγότερο ικανοποιημένες σε σχέση με τα υπόλοιπες τρεις. Μια άλλη έρευνα που αφορούσε τη σχέση οργανωτικού μεγέθους με την αποτελεσματικότητα των Ελληνικών αθλητικών ομοσπονδιών ήταν αυτή της Παπαδημητρίου (2001). Το πεδίο μελέτης της ερευνήτριας αφορούσε μετρήσεις αποτελεσματικότητας σχετικές με τις ικανότητες του διοικητικού συμβουλίου να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις διοίκησης, καθώς και στις εξωτερικές σχέσεις των ομοσπονδιών.

Η έρευνα ανέδειξε καλύτερο βαθμό αποτελεσματικότητας για τις μικρότερες αθλητικές ομοσπονδίες (πυγμαχία, μπιρτζ, τζούντο, θαλάσσιο σκι κ.α.) σε σχέση με τις μεγαλύτερες. Επίσης οι μεγάλοι σε μέγεθος αθλητικοί οργανισμοί (ΣΕΓΑΣ, ΕΠΟ, ΕΟΚ) παρουσίασαν λιγότερο θετικές εντυπώσεις για την αποτελεσματικότητα των διοικητικών συμβουλίων τους. Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια ερευνήτρια οι ομοσπονδίες πετοσφαίρισης, χειροσφαίρισης και ταεκβοντό εμφάνισαν περιορισμένους πόρους αλλά ικανοποιητική αποτελεσματικότητα. Φάνηκε λοιπόν από τα αποτελέσματα ότι η αύξηση του μεγέθους των οργανισμών δεν συνοδεύεται όπως θεωρητικά θα αναμενόταν από ξεκάθαρη κατανομή διοικητικών υπευθυνοτήτων, με αποκεντρωμένες και σε έναν βαθμό τυποποιημένες γραφειοκρατικές διαδικασίες, με εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό, με σύγχρονη τεχνολογία και με μηχανισμούς συντονισμού και ελέγχου (Παπαδημητρίου, 2000,

Paradimitriou & Taylor, 2000). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα φανερώνει ότι οι μεγαλύτερες σε μέγεθος ομοσπονδίες (ΣΕΓΑΣ, ΕΠΟ, ΕΟΚ) αντιμετωπίζουν επιπρόσθετες δυσκολίες να ικανοποιήσουν τα μέλη τους σε θέματα ηγεσίας και αποφάσεων.

Οι Sotiriadou και Quick (2002) εξέτασαν τη λειτουργία της οργανωτικής δομής σε ελληνικούς ιστιοπλοϊκούς οργανισμούς. Από τα αποτελέσματα φάνηκαν δύο είδη οργανισμών: α) οι μικροί (λιγότερο από 300 μέλη) και β) οι μεγάλοι (πάνω από 370 μέλη) αντίστοιχα. Από την ίδια έρευνα φάνηκε ότι οι μικροί οργανισμοί εμφάνισαν πολύ υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης και χαμηλά επίπεδα τυποποίησης και πολυπλοκότητας ενώ οι μεγάλοι οργανισμοί υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης και πολυπλοκότητας και μέτρια επίπεδα τυποποίησης αντίστοιχα. Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που αναδείχθηκε από τη συγκεκριμένη έρευνα ήταν η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος όπου δρουν οι οργανισμοί. Οι μικροί οργανισμοί λειτουργούν σε σταθερό και δυναμικό περιβάλλον ενώ οι μεγάλοι οργανισμοί σε πιο πολύπλοκο περιβάλλον. Επιπρόσθετα, τόσο οι μικροί όσο και οι μεγάλοι οργανισμοί, εμφάνισαν χαρακτηριστικά της απλής δομής με βάση την ταξινόμηση του Mintzberg. Βέβαια, οι μεγάλοι οργανισμοί εμφάνισαν μέτρια επίπεδα τυποποίησης, χαρακτηριστικό το οποίο δεν χαρακτηρίζει την απλή δομή. Για το λόγο αυτό οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η δομή των μεγάλων οργανισμών είναι ναί μεν απλή, αλλά πιο σύνθετη σε σχέση με τη δομή που εμφανίζουν οι μικρότεροι οργανισμοί. Η Παπαδημητρίου 2002 εξέτασε την οργανωτική δομή σε 41 Ελληνικούς εθελοντικούς τοπικούς αθλητικούς συλλόγους.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσης έρευνας ήταν η μελέτη των χαρακτηριστικών (μέγεθος, ηλικία, εξεύρεση πόρων), και των διαστάσεων της οργανωτικής τους δομής (τυποποίηση, πολυπλοκότητα, συγκέντρωση).

Ερευνητική υπόθεση

Τα χαρακτηριστικά (μέγεθος, ηλικία, εξεύρεση πόρων), οι διαστάσεις και η δομή ενός αθλητικού οργανισμού (τυποποίηση, πολυπλοκότητα, συγκέντρωση) έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση του.

Μεθοδολογία

Συμμετέχοντες και διαδικασία

Το δείγμα της έρευνας ήταν 125 Ελληνικοί εν ενεργεία δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν ταχυδρομικά ή ηλεκτρονικά στους προέδρους των παραπάνω αθλητικών οργανισμών. Με την επιστροφή και των τελευταίων ερωτηματολογίων το τελικό δείγμα έφτασε στους 100 δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς (80% ποσοστό επιστροφής).

Όργανα αξιολόγησης

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν το Sport Commission Organization Structure Survey (SCOSS) του Robbins (1987) και της Εθνικής Ένωσης Αθλητικών Επιτροπών (National Association of Sports Commissions, 1994) το οποίο περιελάμβανε 40 ερωτήσεις. Πριν τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έγινε πιλοτική έρευνα καθώς χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα. Μετά τη διερευνητική παραγοντική ανάλυση, το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας τροποποιήθηκε και περιελάμβανε 3 μέρη των 36 ερωτήσεων, εκ των οποίων οι 34 ήταν «κλειστού τύπου» (πολλαπλών επιλογών) ενώ μόλις 2 ήταν «ανοικτού τύπου». Κρίθηκε σκόπιμο να αφαιρεθούν ερωτήσεις οι οποίες δεν φόρτιζαν σημαντικά σε κανένα παράγοντα. Μετά την αφαίρεση αυτών των ερωτήσεων ενισχύθηκε ο Cronbach' s α ο οποίος ήταν ικανοποιητικός για τους πρώτους τρεις παράγοντες και αποδεκτός για το τελευταίο (συγκέντρωση= .83, τμηματοποίηση= .85,

εξειδίκευση= .80, τυποποίηση= .63) (Cortina, 1993; George & Mallery, 2003; Kline, 2000). Η αφαίρεση των ερωτήσεων κρίθηκε αναγκαία, αποτελεί δε περιοριστικό παράγοντα της παρούσας έρευνας. Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου περιελάμβανε 4 ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών (προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων, φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία του προέδρου στο δήμο, επάγγελμα), 14 ερωτήσεις σχετικές με τις διαστάσεις της οργανωτικής δομής και 18 ερωτήσεις οργανωτικών χαρακτηριστικών. Το πληθυσμιακό δείγμα της πιλοτικής έρευνας ήταν 31 δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί.

Στατιστική ανάλυση

Για τη κύρια στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκαν:

A) Διερευνητική παραγοντική ανάλυση στις ερωτήσεις του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου με την μέθοδο της ανάλυσης σε κύριες συνιστώσες, με σκοπό τον έλεγχο της δομικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου.

B) Ανιούσα ιεραρχική ανάλυση συστάδων (Ascending Hierarchical Clustering) με κριτήριο συσσωμάτωσης των συστάδων τον αλγόριθμο των «Αμοιβαίων Γειτονικών Σημείων». Η ανάλυση αυτή σκόπευε στην ταξινόμηση των δημοτικών αθλητικών οργανισμών σ' ένα αριθμό ομάδων, κλάσεων, και απ' ετέρου στη δημιουργία ομοιογενών κλάσεων ως προς τις μεταβλητές που περιγράφουν το δείγμα.

Γ) Ανάλυση διακύμανσης για ανεξάρτητα δείγματα ως προς έναν παράγοντα (Ανονα) με εξαρτημένες μεταβλητές: συμμετοχή προέδρου στις αποφάσεις, υλοποίηση αποφάσεων από πρόεδρο, έλεγχος προέδρου στις πληροφορίες, βαθμός συμμετοχής προσωπικού σε προσλήψεις/απολύσεις συναδέλφων τους, βαθμός υλοποίησης προγραμμάτων από προσωπικό, συμμετοχή προσωπικού σε θέματα αξιολόγησης συναδέλφων τους, γραπτές περιγραφές εργασιών, τίτλοι εργασίας, τμήματα, ομαδοποίηση εργασιών, επίπεδα θέσεων εργασίας, εμπειρία προσωπικού με αθλητική διοίκηση, γραπτοί κανονισμοί, αυτονομία προσωπικού και με ανεξάρτητη μεταβλητή την ανάλυση συστάδων.

Αποτελέσματα

Η εξέταση της δομικής εγκυρότητας των διαστάσεων του ερωτηματολογίου έγινε μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης. Ο αριθμός των παραγόντων καθορίστηκε σε 4, βάση του γραφήματος των διακυμάνσεων των παραγόντων, καθώς και σημείο αποκοπής φορτίσεων των ερωτήσεων πάνω στους παράγοντες το 0,45 (Πίνακας 1.). Πιο αναλυτικά, η παραγοντική ανάλυση κατέληξε σε τέσσερις παράγοντες που ερμήνευαν το 50,507 % της συνολικής διακύμανσης:

α) τμηματοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, στην οποία συνεισφέρουν πέντε ερωτήσεις και εξηγούσε το 13,8% της συνολικής διακύμανσης, β) συγκέντρωση, τέσσερις ερωτήσεις και εξηγούσε το 13,4% της συνολικής διακύμανσης, γ) εξειδίκευση ανθρώπινου δυναμικού, τρεις ερωτήσεις και εξηγούσε το 13,3% της συνολικής διακύμανσης και δ) τυποποίηση, δύο ερωτήσεις που ερμήνευε το 9,78 % της συνολικής διακύμανσης.

Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το test άλφα του Cronbach. Τα αποτελέσματα της αξιοπιστίας των παραγόντων ήταν αποδεκτά εκτός από τον παράγοντα τυποποίηση (Cortina, 1993; George & Mallery, 2003; Kline, 2000). Όμως ο δείκτης α του Cronbach επηρεάζεται από τον αριθμό των ερωτήσεων, και ο συγκεκριμένος παράγοντας είχε μόνο δύο ερωτήσεις. Στο Πίνακα 2 φαίνονται οι παράγοντες, ο αριθμός των ερωτήσεων που τους διαμορφώνουν, η ελάχιστη, μέγιστη και η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση καθώς και ο Cronbach' s α.

Πίνακας 1. Αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης και παράγοντες που προέκυψαν

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
------------	------------

	1	2	3	4
Αριθμός τμημάτων	.64			
Συμ/χή προσωπικού σε απολύσεις/προσλήψεις	.64			
Συμ/χή προσωπικού σε αξιολογήσεις	.61			
Ανάπτυξη νέων προγραμμάτων	.56			
Εμπειρία προσωπικού στην αθλητική διοίκηση	.54			
Συμ/χή προέδρου στις αποφάσεις		.74		
Συμ/χή προέδρου στην υλοποίηση αποφάσεων		.65		
Έλεγχος προέδρου στις αποφάσεις		.64		
Επίπεδα θέσεων εργασίας		.55		
Κανονισμοί προσωπικού			.73	
Ομαδοποίηση εργασιών			.62	
Αριθμός τίτλων			.59	
Γραπτές περιγραφές εργασιών				.63
Περιορισμός αυτονομίας προσωπικού				.58

Πίνακας 2. Αριθμός θεμάτων, ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αξιοπιστία παραγόντων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Αρ. ερωτήσ	Min	Max	T.A	Cronbah's α
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	5	1,4	4,6	0,62	0,63
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ	4	2,5	4,5	0,53	0,66
ΑΝΘΡΩΠ. ΔΥΝΑΜ.	3	1	4,33	0,73	0,61
ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	2	2,63	3,11	0,95	0,3

Από την ανάλυση συστάδων που πραγματοποιήθηκε δημιουργήθηκαν 4 κλάσεις, ομάδες. Η πρώτη ομάδα περιελάμβανε 33 δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς, η δεύτερη 25, η τρίτη και η τέταρτη 21 οργανισμούς αντίστοιχα. Για την ερμηνεία των συστάδων με τη βοήθεια των χαρακτηριστικών (μεταβλητών) πάνω στα οποία βασίστηκε ο σχηματισμός τους υπολογίστηκαν οι μέσες τιμές των εξαρτημένων μεταβλητών όπως αυτές κατανέμονται στις 4 κλάσεις (Πίνακας 3.).

Πίνακας 3. Μέσες τιμές μεταβλητών που συμμετείχαν στην ανάλυση συστάδων κατά συστάδα, F-τιμές και sig (p<0,01).

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΜΤ 1	ΜΤ 2	ΜΤ 3	ΜΤ 4	Μ.Τ	F	Sig
Συμ/χή προέδρου στις αποφάσεις	4,81	3,73	4,38	4,39	4,31	6,389	0,00
Έλεγχος προέδρου στις πληροφορίες	4,56	3,77	4,5	4,25	4,28	6,048	0,05
Συμ/χή προέδρου στην υλοποίηση αποφάσεων	4,69	4,05	4,41	4	4,26	4,352	0,03
Συμ/χή προσωπικού σε αξιολογήσεις	1,5	2,18	2,15	2,86	2,25	6,81	n.s
Συμ/χή προσωπικού σε προσλήψεις/απολύσεις	1,38	1,77	2,12	2,04	1,9	2,562	0,05
Ανάπτυξη νέων προγραμμάτων	3,63	3,5	4,09	3,68	3,77	2,805	0,04
Αριθμός τίτλων	2,75	4,45	4,24	1,82	3,37	63,65	n.s
Αριθμός τμημάτων	2,5	3,86	3,79	3,64	3,56	6,882	n.s

Ομαδοποίηση εργασιών	2,94	3,32	2,41	2,39	2,69	6,885	n.s
Επίπεδα θέσεων εργασίας	2	1,32	2,56	2,14	2,08	11,75	n.s
Εμπειρία προσωπικού στην αθλητική διοίκηση	1,38	1,82	3,24	2,46	2,41	17,87	n.s
Γραπτοί κανονισμοί	2,25	3,14	2,26	2,21	2,44	7,45	n.s
Γραπτές περιγραφές εργασιών	2,13	3	2,62	2,64	2,63	3,332	0,02
Αυτονομία προσωπικού	1,94	3,09	3,26	3,61	3,11	8,807	n.s

Η πρώτη κλάση, περιλαμβάνει δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς που εμφανίζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά: υψηλή συμμετοχή του προέδρου στους μηχανισμούς λήψεως αποφάσεων, λίγα τμήματα, μικρή εμπειρία του προσωπικού σε διοικητικά θέματα, λίγους γραπτούς κανονισμούς και γραπτές περιγραφές εργασιών. Συνεπώς, η πρώτη κλάση χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση, χαμηλή τυποποίηση και οριζόντια, κάθετη διαφοροποίηση. Επομένως, η πρώτη κλάση εμφανίζει απλή δομή.

Η δεύτερη κλάση εμφανίζει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά: μεγάλο αριθμό τίτλων, τμημάτων και πολλούς γραπτούς κανονισμούς και περιγραφές εργασιών. Επίσης, εμφανίζεται χαμηλή συμμετοχή των προέδρων στους μηχανισμούς λήψεως των αποφάσεων. Συνεπώς, η δεύτερη κλάση χαρακτηρίζεται ως αποκεντρωμένη με υψηλή οριζόντια, κάθετη διαφοροποίηση και μέτρια τυποποίηση. Συνεπώς, η δεύτερη κλάση εμφανίζει επαγγελματική γραφειοκρατική δομή.

Η τρίτη κλάση εμφανίζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: αρκετά επίπεδα μεταξύ προέδρου και κατώτερου υπαλλήλου, αρκετούς τίτλους και τμήματα, υψηλή εμπειρία του προσωπικού σε θέματα διοίκησης και ανάπτυξης νέων προγραμμάτων. Επίσης, εμφανίζεται υψηλή συμμετοχή του προέδρου στις αποφάσεις, στον έλεγχο και στην υλοποίηση των αποφάσεων. Συνεπώς, η τρίτη κλάση χαρακτηρίζεται από υψηλή κάθετη διαφοροποίηση, υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης και μέτρια επίπεδα τυποποίησης. Συνεπώς, η κλάση αυτή περιλαμβάνει ορισμένα χαρακτηριστικά της παθητικής γραφειοκρατικής και της διαιρετικής δομής.

Η τέταρτη κλάση εμφανίζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: λίγους τίτλους, μέτρια επίπεδα μεταξύ προέδρου και κατώτερου υπαλλήλου, χαμηλή ομαδοποίηση εργασιών, περιορισμό της αυτονομίας του προσωπικού με βάση τις γραπτές περιγραφές των εργασιών. Επίσης εμφανίζονται μέτρια προς υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης. Συνεπώς, η τέταρτη κλάση χαρακτηρίζεται από χαμηλή οριζόντια διαφοροποίηση, μέτρια επίπεδα κάθετης διαφοροποίησης και τυποποίησης και μέτρια προς υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης. Συνεπώς, φαίνεται ότι η κλάση αυτή δεν μπορεί να ταξινομηθεί αμιγώς σε καμία από τις προαναφερόμενες ταξινομήσεις. Η κλάση αυτή διαθέτει κάποια από τα χαρακτηριστικά της απλής και της επαγγελματικής γραφειοκρατικής δομής.

Επίσης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης για ανεξάρτητα δείγματα, ως προς έναν παράγοντα (Ανοva) για να εξετασθεί εάν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις εξαρτημένες μεταβλητές μεταξύ των ανεξάρτητων ομάδων που δημιουργήθηκαν από την cluster ανάλυση. Από τα αποτελέσματα φάνηκε στατιστική σημαντική διαφορά ως προς όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές εκτός από τις: υλοποίηση αποφάσεων του προέδρου, έλεγχος προέδρου στις πληροφορίες, βαθμός συμμετοχής του προσωπικού σε διαδικασίες προσλήψεων-απολύσεων συναδέλφων τους, βαθμός ανάπτυξης και υλοποίησης νέων προγραμμάτων από το προσωπικό και γραπτές περιγραφές εργασιών.

Συγκεκριμένα, οι αναλύσεις διακύμανσης (Ανοva), με τις εξαρτημένες μεταβλητές, τις F τιμές και τα sig ($p < 0,01$) φαίνονται στον Πίνακα 3.

Επιπλέον, το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Bonferroni έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στη μεταβλητή συμμετοχή προέδρου στις αποφάσεις μεταξύ πρώτης ($M1=4,81$) και δεύτερης κλάσης

($M_2=3,73$). Επίσης, στατιστική σημαντική διαφορά υπήρχε στη συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα αξιολόγησης μεταξύ πρώτης ($M_1=1,5$) και της τέταρτης κλάσης ($M_4=2,86$). Όσον αφορά τον αριθμό των τίτλων φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ όλων των κλάσεων εκτός από τη δεύτερη με τη τρίτη ($M_1=2,75$, $M_2=4,45$, $M_3=4,24$, $M_4=1,82$). Στατιστικά σημαντική διαφορά βρέθηκε και ως προς τον αριθμό των τμημάτων, μεταξύ της πρώτης ($M_1=2,5$) και της δεύτερης κλάσης ($M_2=3,86$) καθώς και της πρώτης ($M_1=2,5$) με τη τρίτη ($M_3=3,79$) αντίστοιχα. Στατιστική σημαντική διαφορά βρέθηκε και στην ομαδοποίηση των εργασιών, μεταξύ της δεύτερης ($M_2=3,32$) και της τέταρτης κλάσης ($M_4=2,39$) αντίστοιχα. Επιπλέον, στατιστική σημαντική διαφορά βρέθηκε και στα επίπεδα θέσεων εργασιών μεταξύ της δεύτερης ($M_2=1,32$) και της τρίτης κλάσης ($M_3=2,56$). Στατιστική σημαντική διαφορά βρέθηκε στην εμπειρία του προσωπικού με την αθλητική διοίκηση μεταξύ της πρώτης ($M_1=1,38$) και της τρίτης ($M_3=3,24$) καθώς και της δεύτερης ($M_2=1,82$) με τη τρίτη κλάση ($M_3=3,24$). Στατιστική σημαντική διαφορά βρέθηκε και στους γραπτούς κανονισμούς μεταξύ της δεύτερης ($M_2=2,25$) και της τρίτης ($M_3=3,14$) καθώς και της δεύτερης ($M_2=2,25$) με τη τέταρτη κλάση ($M_4=2,21$) αντίστοιχα. Τέλος, στατιστική σημαντική διαφορά βρέθηκε στην αυτονομία του προσωπικού μεταξύ της πρώτης ($M_1=1,94$) και της τρίτης ($M_3=3,26$) καθώς και της πρώτης ($M_1=1,94$) με τη τέταρτη κλάση ($M_4=3,61$) αντίστοιχα. Συνεπώς, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση συστάδων και την ανάλυση διακύμανσης είναι συμβατά και η δεύτερη ανάλυση επιβεβαιώνει την πρώτη.

Συζήτηση

Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της διοίκησης και αφορά την επιλογή και την ανάπτυξη εκείνης της δομής που ταιριάζει καλύτερα στον εκάστοτε οργανισμό. Με άλλα λόγια, σχετίζεται με τον τρόπο που ένα διοικητικό στέλεχος αναγνωρίζει και διαμορφώνει κατάλληλα τα βασικά στοιχεία και τις οργανωτικές διαστάσεις του οργανισμού με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία του.

Με τη παρούσα έρευνα μελετήθηκε ένας αναδυόμενος χώρος (δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί) από την πλευρά της οργανωτικής του δομής. Οι δημοτικοί οργανισμοί περνάνε ένα μεταβατικό στάδιο προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμοι. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε το έτος 2010, όπου οι ανακατατάξεις στη Τοπική Αυτοδιοίκηση ήταν ιδιαίτερα έκδηλες. Το γεγονός αυτό οφειλόταν τόσο στην οικονομική κρίση που υφίσταται η χώρα μας, όσο και στις προκείμενες μεταρρυθμίσεις που επρόκειτο να ισχύσουν από 1/01/11 λόγω της εφαρμογής του προγράμματος Καλλικράτη.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν 4 παράγοντες, σε αντίθεση με προηγούμενες έρευνες στις οποίες οι παράγοντες ήταν 3 (Amis & Slack, 1996; Cunningham & Rivera, 2001; Thibault et al, 1993). Φυσικά, ο πρώτος και ο τρίτος παράγοντας αναφέρονται στην οριζόντια διαφοροποίηση της πολυπλοκότητας. Φανερό είναι λοιπόν ότι η οριζόντια διαφοροποίηση είναι ορατή στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. Οι Slack και Parent 2006 τονίζουν ότι όση μεγαλύτερη είναι η οριζόντια διαφοροποίηση τόσο πολυπλοκότεροι είναι οι οργανισμοί. Επίσης, η ερώτηση που αφορά τη κάθετη διαφοροποίηση της πολυπλοκότητας (επίπεδα θέσεων εργασίας μεταξύ προέδρου και κατώτερου υπαλλήλου) ενσωματώθηκε μαζί με τις ερωτήσεις που αναφέρονται στον δεύτερο παράγοντα της συγκέντρωσης. Το γεγονός αυτό, αφενός αποδεικνύει ότι οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί αποτελούνται από λιγοστά επίπεδα θέσεων εργασίας και αφετέρου ότι είναι συγκεντρωμένοι. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξαν και οι Slack και Parent 2006 που υποστήριξαν ότι οι συγκεντρωμένοι αθλητικοί οργανισμοί αποτελούνται από λιγοστά επίπεδα εργασίας. Επιπλέον, ο τέταρτος παράγοντας της τυποποίησης εμφανίστηκε ιδιαίτερα αδύναμος. Η αδυναμία αυτή του παράγοντα οφείλεται αδιαμφισβήτητα στο ότι αποτελούσαν από δύο ερωτήσεις. Παράλληλα όμως η αδυναμία αυτή, σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα της συγκέντρωσης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η δομή των δημοτικών αθλητικών οργανισμών είναι χαλαρή. Αδιαμφισβήτητα όμως οι ερωτήσεις του παράγοντα τυποποίηση πρέπει να επανεξεταστούν και το εν λόγω ερωτηματολόγιο

πρέπει να χρησιμοποιηθεί και σε μελλοντικές έρευνες προκειμένου να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Επίσης, η έρευνα έδειξε ότι οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί ταξινομήθηκαν σε τέσσερις ομάδες με βάση τη ταξινόμηση του Mintzberg. Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί εμφάνισαν χαρακτηριστικά των παρακάτω δομών: απλή δομή, επαγγελματική γραφειοκρατική, παθητική γραφειοκρατική και διαιρετική δομή. Επίσης, φάνηκε ότι οι οργανισμοί δεν ήταν απόλυτα ξεκάθαροι και δεν ανήκαν αποκλειστικά σε μια μόνο δομή, με εξαίρεση τις δύο πρώτες ομάδες. Η τρίτη και η τέταρτη ομάδα εμφάνισαν χαρακτηριστικά που ανήκουν σε περισσότερους από έναν τύπο δομών. Το γεγονός αυτό, βρίσκει σύμφωνους τους Hinings και Slack (1987), καθώς και τους Slack και Parent (2006), που τονίζουν ότι οι αθλητικοί οργανισμοί μπορεί να προσεγγίζουν ένα συγκεκριμένο τύπο ή να βρίσκονται ανάμεσα σε δυο διαφορετικούς τύπους ή να διαθέτουν μικτή ή ετερογενή δομή, δηλαδή χαρακτηριστικά που ανήκουν σε περισσότερους από ένα τύπο δομών.

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, η παρουσία της απλής και της επαγγελματικής γραφειοκρατικής δομής ήταν έκδηλες στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. Αντίθετα στην έρευνα εμφανίστηκαν χαρακτηριστικά της παθητικής γραφειοκρατικής και της διαιρετικής δομής, ενώ η εξειδικευμένη δομή δεν εμφανίστηκε καθόλου. Άλλωστε η δομή αυτή χαρακτηρίζεται από αποκεντρωμένους μηχανισμούς λήψεων αποφάσεων κάτι το οποίο δεν ισχύει με τους ελληνικούς δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς και δεν γίνεται εκτενής αναφορά σε άλλες έρευνες (Cunningham & Rivera, 2001; Hinings & Slack 1987; Kikulis, Slack, Hinings & Zimmermann 1989; Sotiriadou & Quick 2002; Theodoraki 1996; Thibault, Slack & Hinings 1991).

Συμπερασματικά, είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι οι πέντε τύποι του Mintzberg θεωρούνται στην πραγματικότητα ως ιδανικοί τύποι. Η ύπαρξη ομοίων οργανισμών με τους προαναφερόμενους είναι σχεδόν αδύνατη. Συνεπώς, σωστά θα αναρωτηθεί κανείς μήπως είναι περιττή η ταξινόμηση των οργανισμών, εφόσον σπανιότατα θα βρεθούν εντελώς όμοιοι οργανισμοί. Η απάντηση σαφέστατα είναι αρνητική. Η μελέτη της οργανωτικής δομής των οργανισμών προϋποθέτει την αναγνώριση και την κατανόηση των οργανωτικών τους διαστάσεων. Ιδιαίτερα στη παρούσα έρευνα, επιδιώχθηκε η προσέγγιση της οργανωτικής δομής των δημοτικών αθλητικών οργανισμών μέσω της αναγνώρισης των οργανωτικών διαστάσεων της, καθώς και της ταξινόμησης τους σε τύπους ή δομές οργανισμών. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη στη κατανόηση όλων των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν τη δομή των οργανισμών. Η κατανόηση και η γνώση αυτών των στοιχείων, αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της διοίκησης του οργανισμού προκειμένου να είναι σε θέση να αξιολογεί και να χαράσσει την ιδανική δομή οργάνωσης η οποία θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες του εκάστοτε οργανισμού με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του. Ιδιαίτερα την περίοδο αυτή, η εφαρμογή του προγράμματος Καλλικράτη έχει επιφέρει τη συγχώνευση των Δήμων, των νομικών προσώπων άρα και των δημοτικών αθλητικών οργανισμών δημιουργώντας μια νέα πραγματικότητα στη Τοπική Αυτοδιοίκηση. Συνεπώς, τα διοικητικά στελέχη θα κληθούν να διοικήσουν και να σχεδιάσουν δομές δημοτικών αθλητικών οργανισμών που εμφανίζουν διαφορετική δομή μεταξύ τους με στόχο την αρμονική τους συνύπαρξη και το βέλτιστο αποτέλεσμα. Κάτι τέτοιο θα είναι εφικτό μόνο όταν τα στελέχη αυτά, κατανοούν και αντιλαμβάνονται πλήρως όλες αυτές τις έννοιες (οργανωτική δομή, διαστάσεις, τύποι) που αναπτύχθηκαν παραπάνω. Τέλος προτείνεται η πραγματοποίηση παρόμοιας έρευνας τόσο στους Καλλικρατικούς δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς, όσο και σε άλλους παρόμοιους χώρους που προσφέρουν αθλητικές υπηρεσίες, όπως είναι τα ιδιωτικά γυμναστήρια.

Βιβλιογραφία

- Amis, J., & Slack, T. (1996). The size-structure relation-ship in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 10, 76-86.
- Αυθίνος, Γ.Δ. (2001). *Διάρθρωση και λειτουργία δημοτικών αθλητικών οργανισμών*. Αθήνα, Β έκδοση.
- Babiak, K.M. (2003). Examining partnerships in amateur sport: The case of a Canadian national sport centre. *Published doctoral dissertation*. Vancouver: University of British Columbia.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2000), p 258. *A primer on organizational behavior*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Carper, W. B., & Snizek, W. E. (1980). The nature and types of organizational taxonomies: An overview. *Academy of Management. Review*, 5, 65-75.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications" *Journal of Applied Psychology* 78, 98-104.
- Cunningham, G. B. & Rivera, C. A. (2001). Structural designs within American intercollegiate athletic departments. *The International Journal of organizational analysis*. 9, No.4, pp. 369-390.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design (Eighth Edition)*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Fahlen, J. (2006). Organizational structures of Swedish elite ice hockey clubs. *Sport und Gesellschaft. Jahrgang 3, Heft 1, S. 57-80*. Lucius & Lucius Verlag Stuttgart.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Hall, R.H. (1982). *Organizations: Structure and process* (3rd. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hinings, C. R., & Slack, T. (1987). The dynamics of quadrennial plan implementation in national sport organizations. In T. Slack & Hinings, (Eds). *The organization and administration of sport*. London, ON: Sport Dynamics.
- Kikulis, L., Slack, T., Hinings, C. R., & Zimmerman, A. (1989). A structural taxonomy of amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, 3, 129-150.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, C. R. (1995a). Does decision making make a difference: Patterns of change within Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 3, 273-299.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, C. R. (1995b). Sector specific patterns of organizational design change. *Journal of Management Studies*, 32, 67-100.
- Kline, P. (2000). *The handbook of psychological testing* (2nd ed.). London: Routledge, page
- Laios, S. (1994). *The organization and management of sport facilities*. Komotini: University of Democritus, Thrace.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Papadimitriou, D. & Taylor, P. (2000). Organizational effectiveness of Hellenic National sports organizations. A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3(1), 23-46.
- Papadimitriou, D. (2001). Organizational size and effectiveness: The investigation of the relationship in Greek sports federations. *Health & Sport Performance*, 2(1), 9-22.
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur Structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure*, 7, 205-219.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Papatheodoulou, M. (1994). *The Olympic Games in 1992*. Yachting, 81.
- Robbins, S. P. (1987). *Organizational theory: Structure, design and applications*. Second Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Slack, T. & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. Second Edition. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Sotiriadou, K & Quick, S. P. (2002). Organizations structures & contexts in Greek yachting organizations. *International Journal of Sport Management*, 3, 290-307.
- Stenling, C. & Fahlen, J. (2009). The order of logics in Swedish sport - feeding the hungry beast of

- result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 121-134.
- Theodoraki, E., Henry, I. P. (1994). Organizational structures and context in British national governing bodies of sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 29, 243-263.
- Thibault, L., Slack, T., Hinings, C. R. (1991). Professionalism, structures and systems: the impact of professional staff on voluntary sport organizations, *International Review of Sport Sociology*, 26, 83-99.
- Thibault, L., Slack, T., Hinings, C. R. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Theodoraki, E., & Henry, I. P. (1994). Organizational structures and context in British national governing bodies of sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 29, 243-263.

Υπεύθυνος έκδοσης: Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Αθλητισμού, **Υπεύθυνος Συντακτικής Επιτροπής:** Αλεξανδρής Κωνσταντίνος. **Συντάκτες:** Αυθίνος Ιωάννης, Γαργαλιάνος Δημήτρης, Κριεμάδης Αθανάσιος, Κώστας Γεώργιος, Τζέτζης Γεώργιος, Κουθούρης Χαρίλαος, Κουστέλιος Αθανάσιος, Γουλμάρης Δημήτριος, Θεοδωράκης Νικόλαος, Τσίτσου Ροδούλα, Τσίτοκαρη Ευθυμία, Παπαδημητρίου Δήμητρα, Γλυνιά Ελένη, Νάτσος Παντελής, Κιάφας Ζαχαρίας, Δράκου Αμαλία, Μπάρλας Αχιλλέας. **Τεχνική επεξεργασία και μορφοποίηση κειμένου:** Δρ Ζαφειρούδη Αγλαΐα
