



Τεύχος 13 (2018) 29-48

<http://www.jstar.gr>

Η συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής επίδοσης των δημοτικών αθλητικών οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής

Ρ. Μαρινάκη, Α. Παπαϊωάννου, Θ. Κριεμάδης, Ν. Τερτίπη

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι πρωταρχικοί σκοποί αυτής της έρευνας ήταν: (α) να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα εφαρμόζεται στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς της Περιφέρειας Αττικής, (β) να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα που εφαρμόζουν οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί και την οργανωσιακή τους επίδοση (καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα και ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα), και (γ) να διερευνηθεί η προβλεπτική ικανότητα των μεταβλητών της οργανωσιακής επίδοσης (καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα και ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα) ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα των δημοτικών αθλητικών οργανισμών. Η έρευνα ήταν ποσοτική και χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, συσχέτιση Pearson και ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για να διερευνηθεί ο σκοπός της έρευνας. Ένα δείγμα 145 διευθυντικών και τεχνικών διευθυντών από 37 Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς ερευνήθηκε χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο 30 ερωτήσεων, το οποίο ανέπτυξαν οι Sashkin και Rosenbach (1996). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό από τους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς. Επίσης, η παρούσα έρευνα υποστήριξε ότι υπήρχαν σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής επίδοσης των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών, ενώ ο συντελεστής προσδιορισμού (R^2) ήταν 0,392, υποδεικνύοντας ότι αυτές οι μεταβλητές εξηγούσαν το 39% της διακύμανσης στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η παρούσα έρευνα είναι χρήσιμη για την διεύρυνση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας στον αθλητικό τομέα.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή επίδοση, δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί.

Διεύθυνση αλληλογραφίας:

Παπαϊωάννου Άλκηστις
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού
23100, Σπάρτη

E-mail:

alkistisp@uop.gr

Εισαγωγή

Οι οργανωτικές και διαρθρωτικές εξελίξεις, οι οποίες προέκυψαν λόγω της ανάπτυξης του αθλητισμού διεθνώς, δημιούργησαν την ανάγκη εξειδικευμένης ηγεσίας. Συγχρόνως, λόγω του ότι ο αθλητισμός σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται ως επάγγελμα, δημιουργούνται σοβαρές επιχειρηματικές ευκαιρίες και ηγετικές ανάγκες, οι οποίες επιφέρουν την ανάγκη ύπαρξης ειδικά εκπαιδευμένων διοικητικών στελεχών, ικανά να διοικήσουν τους διάφορους αθλητικούς οργανισμούς. (Παπαδημητρίου, 2005).

Στην Ελλάδα, η ανάγκη ύπαρξης διοικητικών στελεχών στους αθλητικούς οργανισμούς δημιουργήθηκε κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1970 (Laios, 1994). Στο χώρο της αθλητικής ηγεσίας εξελίσσεται με ραγδαίο ρυθμό η ερευνητική δραστηριότητα, η οποία επικεντρώνεται κυρίως στη δομή των οργανισμών, στην απόδοση τους και στα θέματα μάρκετινγκ (Παπαδημητρίου, 2005).

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 λοιπόν άρχισε να γίνεται εμφανής η ιδιαίτερη σημασία στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς στελέχη επιχειρήσεων όπως οι μανάτζερ διαπίστωναν πως οι αξίες, τα πιστεύω και οι συμπεριφορές που διέπουν μια επιχείρηση μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα επιτυχίας και ανάπτυξης της (Hofstede, Neuijen, Ohavy, & Sanders, 1990). Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα της κάθε επιχείρησης και οργανισμού με αποτέλεσμα να θεωρείται αναγκαία για την επίτευξη εσωτερικής ολοκλήρωσης και την υλοποίηση της στρατηγικής της προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον. Έχει σημαντικό αντίκτυπο στη ζωή των μελών ενός οργανισμού και ανάμεσα σε άλλα βοηθά μια εταιρεία να επιτύχει θετικά οικονομικά αποτελέσματα (Schein, 1985).

Οι αθλητικοί οργανισμοί, όπως και όλοι οι άλλοι οργανισμοί και επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητο να αναπτύσσουν αποτελεσματική στρατηγική με την χρήση ενός στρατηγικού μανάτζμεντ για την επίτευξη των στόχων και των αποφάσεών τους (Παπαδάκης, 2000).

Η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την επιχειρησιακή επίδοση έχει εξεταστεί σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, σε διαφορετικούς τομείς όπως κατασκευών, τραπεζών, τηλεπικοινωνιών, εκπαίδευσης, κτλ., με διαφορετικούς δείκτες επίδοσης, οικονομικούς, μη οικονομικούς, πελατειακούς αλλά και με διαφορετικούς έμμεσους ή άμεσους παράγοντες να επιδρούν σε αυτή (Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Konteh, & Walshe, 2013; Tseng, 2010; Xenikou & Simosi, 2006; Mathew, 2007; Asree, Zain, & Rizal Razalli, 2010; Naor, Linderman, & Schroeder, 2010; Cadden, Marshall, & Cao, 2013; Uz Kurt, Kumar, Semih Kimzan, & Eminoğlu, 2013; Uddin, Luva & Hossian, 2012; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Η βιβλιογραφία στο αθλητικό μανάτζμεντ είναι εκτεταμένη και συνεχώς εξελισσόμενη, αλλά επικεντρώνεται κυρίως στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών, στην καταναλωτική συμπεριφορά, σε θέματα μάρκετινγκ και ικανοποίησης των πελατών, στην αξιολόγηση της επίδοσης των αθλητικών οργανισμών και στην οργανωτική τους δομή (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, & Grouios, 2004; Bodet, 2006; Ko & Pastore, 2004; Lagrosen & Lagrosen, 2007; Moxham & Wiseman, 2009; Nikolaidou, Mavromatis, Yfantidou, Kosta, & Gialamas, 2014). Η παρούσα μελέτη αφορά στο πεδίο της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής επίδοσης στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς καθώς οι έρευνες σε αυτόν τον τομέα είναι περιορισμένες.

Οι πρωταρχικοί σκοποί αυτής της έρευνας ήταν: (α) να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα εφαρμόζεται στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς της Περιφέρειας Αττικής, (β) να εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα που εφαρμόζουν οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί και την οργανωσιακή τους επίδοση όπως εκτιμήθηκε από τους ερωτηθέντες σε σχέση με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα, και (γ) να διερευνηθεί η προβλεπτική ικανότητα των μεταβλητών της οργανωσιακής επίδοσης ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα.

Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι τα ακόλουθα:

1. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η Οργανωσιακή κουλτούρα στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς της Περιφέρειας Αττικής, σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων τους;

2. Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή επίδοση των δημοτικών αθλητικών οργανισμών (όπως εκτιμήθηκε από τους ερωτηθέντες σχετικά με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα);

3. Ποια είναι η προβλεπτική ικανότητα των μεταβλητών της οργανωσιακής επίδοσης (καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα και ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα) ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα;

Οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί

Οι Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί λειτουργούν είτε ως αυτοτελή Νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου είτε ως διευθύνσεις των Δήμων. Είναι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση προγραμμάτων αθλητισμού, αναψυχής καθώς και την πραγματοποίηση ποικίλων και διαφορετικών αθλητικών διοργανώσεων. Στόχος των περισσότερων αθλητικών οργανισμών είναι η ανάπτυξη του μαζικού και γενικά κάθε μορφής αθλητισμού, σχολικού, αγωνιστικού, σωματειακού, αθλητικού τουρισμού. Επίσης προωθούν την καλλιέργεια των αθλητικών ιδεών και του αθλητικού πνεύματος στους πολίτες και κυρίως στους νέους. (Γ.Γ.Α., «Η Ελλάδα σε κίνηση», 2003- <http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=5235>).

Ειδικότερα οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να συμβάλουν στην πρόοδο του αθλητισμού και στη διάδοση καινοτόμων μεθόδων άθλησης διοργανώνοντας ομιλίες, σεμινάρια, διαλέξεις και συνεργασίες με κρατικούς φορείς, πανεπιστήμια, αθλητικές ομοσπονδίες, σχολεία, κ.α.

Συνεργάζονται και συντονίζουν τα αθλητικά σωματεία της πόλης τους. Διοργανώνουν πανελλήνια, πανευρωπαϊκά αλλά και διεθνή τουρνουά με τη συμβολή των ομοσπονδιών και γενικότερα των κρατικών φορέων. Μια από τις βασικές τους αρμοδιότητες είναι η δημιουργία νέων αθλητικών χώρων, όπως γυμναστηρίων, κολυμβητηρίων, γηπέδων, κ.α., προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των πολιτών, αλλά και η λειτουργία και η συντήρηση των υπαρχουσών αθλητικών εγκαταστάσεων της πόλης τους. (Γ.Γ.Α., «Η Ελλάδα σε κίνηση», 2003 www.opengov.gr/cultureathl/?p=5235).

Ο βασικός εποπτικός μηχανισμός λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών είναι το Υπουργείο Πολιτισμού μέσω της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού. Η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού έχει ως στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προώθηση του αθλητισμού και την ανάπτυξη των

αθλητικών δραστηριοτήτων. Επίσης, οφείλει να φροντίζει για την καταλληλότητα των εγκαταστάσεων, και την προώθηση της μαζικής άθλησης. (Κασαπη, 2015; Παπαδημητρίου, 2005).

Η χρηματοδότηση των αθλητικών οργανισμών πραγματοποιείται από τα έσοδα του τακτικού προϋπολογισμού, το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων και τον Οργανισμό Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου. Τα συγκεκριμένα έσοδα δαπανώνται κυρίως για την συντήρηση των αθλητικών εγκαταστάσεων αλλά και για τα διάφορα αθλητικά προγράμματα των οργανισμών. Σημαντικό ποσό, επίσης, χρησιμοποιείται για τα λειτουργικά έξοδα της Γραμματείας αθλητισμού και για την πραγματοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων (Παπαδημητρίου, 2005). Επίσης οι αθλητικοί οργανισμοί χρηματοδοτούνται μέσω των εισπράξεων από τα αντίτιμα των υπηρεσιών που προσφέρουν, έσοδα από διαφημίσεις σε αθλητικούς χώρους, ενοικιάσεις αθλητικών εγκαταστάσεων, κ.α. (Αλεξανδρή, 2011).

Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που υφίσταται η χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αλλά και των αλλαγών στην δομή και στον τρόπο λειτουργίας που έφερε η εφαρμογή του Καλλικράτη στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν αρκετές φορές νέες και δύσκολες καταστάσεις στην προσπάθειά τους να παραμείνουν βιώσιμοι. Στους Αθλητικούς οργανισμούς των Δήμων, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες που δημιουργούνται από τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρουν, εργάζονται υπάλληλοι πολλών και διαφορετικών ειδικοτήτων κυρίως καθηγητές φυσικής αγωγής, φύλακες, υπάλληλοι γενικών καθηκόντων και καθαριότητας, νοσηλευτές, φυσιοθεραπευτές, ιατροί, διοικητικό προσωπικό κ.α.

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνουν συλλογικές πεποιθήσεις για οργανωτικό σκοπό, κριτήρια απόδοσης, κίνητρα, αξιολόγηση, μέσα συμμόρφωσης, στυλ ηγεσίας, διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και οργανωτικές μορφές. Μπορούν επίσης να κατευθύνουν τις ενέργειες και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Lewis (2002) δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός για την οργανωσιακή κουλτούρα, είναι όμως αποδεκτό ότι περιλαμβάνει τις κοινές αξίες και τις πεποιθήσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό μιας εταιρίας/οργανισμού και αποτελεί οδηγό βοήθειας για τον συντονισμό της συμπεριφοράς τους (Schein, 1991). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι γενικά αποδεκτό ότι είναι μια ολιστική και πολυδιάστατη έννοια που είναι ιστορικά καθορισμένη και κοινωνικά δομημένη (Hofstede et al., 1990). Ο Tyrrell (2000) αναφέρει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι συνεχώς υπό διαπραγμάτευση, δεδομένου ότι είναι μια αναδυόμενη ιδιότητα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης.

Οι αξίες και πεποιθήσεις που διέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα πιθανό να αντικατοπτρίζουν αυτό που είναι πιο σημαντικό για τους ιδρυτές και τους ηγέτες της εταιρείας που είναι υπεύθυνοι για το όραμα και το σκοπό του οργανισμού, και πιθανώς εξηγούν και ενισχύουν τις βασικές αξίες και πεποιθήσεις μέσα από τη δική τους συμπεριφορά (Scheres & Rhodes, 2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα επίσης εκδηλώνεται μέσω του διαλόγου ανάμεσα στα μέλη και της συμπεριφοράς τους, καθώς και μέσω των οργανωτικών πρακτικών.

Σύμφωνα με τον Schein (1991), η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως: «...ένα υπόδειγμα (πρότυπο) από βασικές υποθέσεις που έχουν επινοηθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από ένα δεδομένο σύνολο καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα εξωτερικής αποδοχής και

εσωτερικής ολοκλήρωσης που παρουσιάζονται και που έχει δουλέψει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται πολύτιμο και γι αυτό το λόγο να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να νιώθουν σε σχέση μ' αυτά τα προβλήματα.».

Σχηματισμός της Κουλτούρας

Κάθε οργανισμός διαθέτει ένα μοναδικό σύνολο αξιών και πεποιθήσεων ως κανόνα για την επιτυχία και την επιβίωση του. Τα μέλη ενός οργανισμού, υιοθετούν, αποδέχονται, και ενεργούν σύμφωνα με αυτούς τους κανόνες κατά την εκτέλεση του έργου τους. Αυτές οι αξίες καθορίζουν την «αίσθηση» του οργανισμού που τον καθιστούν διαφορετικό από όλους τους άλλους οργανισμούς (Μπουραντάς, 2002). Οι αξίες της κουλτούρας δίνουν σταθερότητα σε έναν οργανισμό και βοηθούν τα μέλη του δίνοντας νόημα στις οργανωτικές δραστηριότητες. Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι η κουλτούρα επηρεάζει την ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί και συμβάλλει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Η μελέτη της διοίκησης των αθλητικών οργανισμών έχει εστιάσει σε τέτοια θέματα, όπως τη δέσμευση εθελοντών, την ανάπτυξη σχέσης μεταξύ των εθελοντών και τους επαγγελματίες διοίκησης του αθλητισμού κ.α.

Ο Slack (1997) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως μια εναλλακτική προσέγγιση από τις παραδοσιακά κοινωνικοψυχολογικές προσεγγίσεις, για την μελέτη της θετικής διοίκησης, η οποία προσφέρει πλούσιες ιδέες στην διοίκηση του αθλητισμού. Οι Wallace και Weese (1995), σε έρευνα που πραγματοποίησαν, εντοπίζουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας, και της ικανοποίησης από την εργασία σε βορειοαμερικανικούς αθλητικούς οργανισμούς. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες της σύγχρονης εποχής, προωθούν μια ισχυρότερη κουλτούρα η οποία υποστηρίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευση, τη διατήρηση και την παραγωγικότητα, στοιχεία που ευθυγραμμίζονται με τη οργανωσιακή στρατηγική του οργανισμού (Montana & Charnov, 2008).

Ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα ενός αθλητικού οργανισμού μπορεί να δώσει ιδέες για τη συμπεριφορά των συστατικών του σωματείου (για παράδειγμα, τα μέλη, οι παίκτες και θεατές), μπορεί επίσης να δώσει ιδέες και για την επιτυχία της. Τα στοιχεία από έρευνες που αναφέρονται στην οργανωσιακή συμπεριφορά δείχνουν ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει την ικανότητά του να εκτελεί και να είναι αποτελεσματικός. Αυτό δείχνει ότι οι οργανωτικές αξίες της κουλτούρας που διαποτίζουν έναν αθλητικό οργανισμό μπορούν να επηρεάσουν ακόμα και να προκαθορίσουν, το είδος και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από ένα άθλημα, την επιτυχία του στους διαγωνισμούς, καθώς και το περιβάλλον εργασίας για τους εθελοντές και επαγγελματίες εργαζόμενους.

Αλλαγή της Κουλτούρας

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές η σύγχρονη εποχή αποτελεί μία εποχή αναταραχής και ριζικής αλλαγής. Οι οργανισμοί ενημερώνονται συχνά για τις αλλαγές των καταναλωτών, των αγορών εργασίας, του τομέα των τεχνολογιών, για τις πιέσεις των χρηματοπιστωτικών αγορών, την παγκοσμιοποίηση, τις νέες αξίες και κατευθύνσεις από υπαλλήλους οι οποίοι είναι ειδικά καταρτισμένοι για την παρακολούθηση των ενεργειών αυτών. Επίσης, οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να προσαρμόζονται στις αλλαγές ειδάλως υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας. Ο κίνδυνος αυτός τακτικά τονίζεται από σύγχρονους συγγραφείς και ορίζεται ως αλλαγή της κουλτούρας.

Παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα την οργανωσιακή κουλτούρα είναι θέματα οργάνωσης, οικονομικά θέματα, επιστημονικά – τεχνολογικά και διεθνή γεγονότα. Παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή κουλτούρα είναι το μικρο-περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο αποτελείται από τους καταναλωτές και τους πελάτες, τόσο του ίδιου του οργανισμού όσο και των άλλων οργανισμών. Άλλος σημαντικός παράγοντας που ευθύνεται για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι ηγέτες του οργανισμού. Δηλαδή οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι τεχνικές οικοδόμησης που ασκήθηκαν από τους ιδρυτές του οργανισμού και αργότερα από τους νέους ηγέτες (Montana & Charnov, 2008).

Οργανωσιακή κουλτούρα και επίδοση

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιχειρησιακής επίδοσης (Uddin et al., 2012). Οι περισσότεροι ερευνητές αναγνωρίζουν τώρα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια ισχυρή επίδραση στην επίδοση και την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την οργανωτική επίδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και την αίσθηση της βεβαιότητας σχετικά με την επίλυση προβλημάτων (Kotter, 2012). Οι ισχυρές κουλτούρες συνήθως συνδέονται με την ομοιογενή προσπάθεια, την σαφή εστίαση, και την υψηλότερη επίδοση σε περιβάλλοντα όπου απαιτείται ενότητα και κοινό όραμα (Cameron και Quinn, 2005).

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι Οργανωσιακή κουλτούρα είναι το κλειδί για την οργανωτική αριστεία (Schein, 1984). Οι Οργανισμοί αγωνίζονται για να βελτιώσουν την επιχειρησιακή τους επίδοση και η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει αναγνωριστεί ως μία από τις σημαντικότερες κινητήριες δυνάμεις για την επίτευξη καλύτερης επιχειρησιακής επίδοσης (Uzkurt et al., 2013). Επίσης έχει αποδειχθεί ότι η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει μεγαλύτερη επίδραση από την εθνική κουλτούρα στην επίδοση (Naor et al., 2010).

Ένας αριθμός μελετών σχετικά με την συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και της επίδοσης έδειξαν ότι συγκεκριμένα είδη οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και συγκεκριμένοι προσανατολισμοί κουλτούρας συμβάλλουν στην επίδοση. Ορισμένες από αυτές τις μελέτες θεώρησαν την επίδοση του οργανισμού ως πολυδιάστατο παράγοντα (Jacobs et al., 2013; Tseng, 2010) ενώ σε άλλες διερευνήθηκε η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας σε ορισμένες πτυχές της επίδοσης, όπως είναι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες (Xenikou και Simosi, 2006), η παραγωγικότητα και η ποιότητα (Mathew, 2007), η ανταπόκριση (Asree et al., 2010), η μεταποίηση (Naor et al., 2010), οι σχέσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας (Cadden et al., 2013), η κερδοφορία και το μάρκετινγκ (Uzkurt et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

Σχετικά με την συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και επίδοσης, ο Brown (1995) θεωρεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της επιχειρησιακής επίδοσης, δεδομένου ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία τα οφέλη της οργανωσιακής κουλτούρας είναι: η ενίσχυση της οργανωσιακής επίδοσης, η ατομική ικανοποίηση, η επίλυση προβλημάτων κλπ, ειδικά χωρίς πολλή επιτήρηση, καθώς τα μέλη της οργανισμού πάντα γνωρίζουν τι αναμένει από αυτούς ο οργανισμός ανά πάσα στιγμή (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2001; Sun, 2009).

Οι Campbell και Stonehouse (1999) υπογράμμισαν επίσης την υψηλή επιρροή που έχει η οργανωτική κουλτούρα στην παρακίνηση των εργαζομένων, το ηθικό των εργαζομένων και την «καλή θέληση», την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, την ποιότητα της εργασίας των εργαζομένων, τη στάση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στον οργανισμό. Επίσης, οι Zamini και Hosseini-Nasab, (2010), αξιολόγησαν τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα, την ικανοποίηση από την εργασία και την εξάντληση του προσωπικού του πανεπιστημίου Tabriz, στο Ιράν, με την χρήση ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι η συνεργατική εταιρική κουλτούρα, αποφέρει το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

Σε μια άλλη έρευνα εξετάστηκε η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωσιακής δέσμευσης, του ανθρώπινου δυναμικού της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου της Τεχεράνης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού που οδηγεί στην αυξημένη αφοσίωση και πίστη στον οργανισμό (Ziaei, Roshandel, & Nargesian, 2011).

Επιπροσθέτως, στην έρευνα τους οι Sabri, Ilyas, και Amjad (2011), εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ πανεπιστημιακών καθηγητών και φορέων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, στο Πακιστάν. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να χωριστεί σε δύο μεγάλα τμήματα: την οργανωσιακή κουλτούρα που σχετίζεται με τους ηγέτες και τους διευθυντές και την εταιρική κουλτούρα που συνδέεται με τους εργαζόμενους. Σε αυτή τη μελέτη, η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση και στους δύο αυτούς τομείς, αποδείχτηκε θετική και ουσιαστική.

Σε μια άλλη μελέτη αναλύθηκε η αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας στην επίδοση των εργαζομένων και στην παραγωγικότητα τους στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στο Μπαγκλαντές, χρησιμοποιώντας ποιοτική μεθοδολογία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά την επίδοση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα τους στον δυναμικά αναδυόμενο τομέα των τηλεπικοινωνιών (Uddin et al., 2012).

Επιπλέον, οι Shafaghat, Aghajani, και Nazoktabar (2012), εξέτασαν την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε πετρελαϊκές εταιρείες με την χρήση μοντέλων. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια συνολική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε πετρελαϊκές εταιρείες.

Επίσης, οι Nodeh και Fathi Jahanshahi (2012), πραγματοποίησαν μια μελέτη μεταξύ των εργαζομένων της πανεπιστημιούπολης στο Ιράν. Τα αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας την ανάλυση συσχέτισης Pearson, έδειξαν ότι υπήρχε μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, του ελέγχου, των συστημάτων, των ανταμοιβών και της ομαδικής εργασίας, και της εργασιακής ικανοποίησης και μια σημαντική αρνητική συσχέτιση με τις συγκρούσεις.

Επιπροσθέτως, ο Schulz (2013), στη μελέτη του σχετικά με ακαδημαϊκούς σε ερευνητικά πανεπιστήμια του Ηνωμένου Βασιλείου, διερευνά τις αντιλήψεις τους για το οργανωσιακό κλίμα, τη σύγκρουση ρόλων, την ασάφεια ρόλων και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα του δείχνουν ότι τα πανεπιστήμια έχουν πολλαπλά οργανωσιακά κλίματα. Τρεις οργανωτικοί τύποι κλίματος – το μοντέλο ανθρώπινων πόρων, το μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών και το μοντέλο

ανοιχτού συστήματος- συσχετίστηκαν με χαμηλότερα επίπεδα στρες του ρόλου. Ωστόσο, το μοντέλο στόχων/αποδοτικότητας συνδέθηκε με υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων. Μόνο το μοντέλο ανθρώπινων πόρων συνδέεται άμεσα με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Φαίνεται ότι παρά τις αλλαγές στα στυλ διοίκησης στα πανεπιστήμια, το κλίμα του μοντέλου ανθρώπινων πόρων εξακολουθεί να είναι πολύ σημαντικό για την ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού.

Σε μια άλλη έρευνα, διερευνήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση αποχώρησης 286 νοσηλευτών από 3 γενικά νοσοκομεία στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας, της ηγεσίας και της ενδυνάμωσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της αυτό-ηγεσίας, της ενδυνάμωσης, της οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στις εργασίες, της οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στις σχέσεις, της οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στην καινοτομία και της εργασιακής ικανοποίησης. Από την άλλη πλευρά, εντοπίστηκαν σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης, της οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στις σχέσεις, της οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στην καινοτομία και της πρόθεσης αποχώρησης. Οι παράγοντες που βελτιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση διαπιστώθηκε ότι είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην καινοτομία. Η χαμηλότερη πρόθεση για αποχώρηση αποδείχθηκε ότι συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στις σχέσεις ή στην καινοτομία. Οι ερευνητές συμπεραίνουν ότι απαιτείται οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην καινοτομία, προκειμένου να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και να μειωθούν τα ποσοστά αποχωρήσεων. (Choi, Jang, Park, & Lee, 2014).

Επιπλέον, οι Lee, Kim και Lee (2015), στην μελέτη τους εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας, της οργανωσιακής κουλτούρας, της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης αποχώρησης, συμπεριλαμβανομένων των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων των μεταβλητών στην πρόθεση αποχώρησης 144 νοσοκόμων που εργάζονταν σε δύο δημόσια νοσοκομεία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι παράγοντες που επηρέασαν την ικανοποίηση από την εργασία ήταν: η θέση, ο αριθμός των αλλαγών στην εργασία, η κουλτούρα προσανατολισμένη στη σχέση και η ιεραρχική κουλτούρα. Οι παράγοντες που επηρέασαν την πρόθεση αποχώρησης ήταν: η ηλικία, η θέση, οι υπερωρίες και η ικανοποίηση από την εργασία. Η αυτονομία της εργασίας και η κουλτούρα με προσανατολισμό στη σχέση είχαν σημαντική έμμεση επίπτωση στην πρόθεση αποχώρησης. Συμπερασματικά, κατά την ανάπτυξη στρατηγικών παρέμβασης για τη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία και τη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης, πρέπει να εξεταστούν τόσο τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας όσο και η οργανωτική κουλτούρα των δημόσιων νοσοκόμων.

Τέλος, σε μια άλλη έρευνα περιγράφεται ο κρίσιμος ρόλος και η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης στη συσχέτιση μεταξύ των οργανωτικών παραγόντων και του επιχειρηματικού προσανατολισμού στον δημόσιο τομέα, μέσω της δημιουργίας ενός θεωρητικού πλαισίου. Το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας, η εργασιακή διακριτικότητα και οι ανταμοιβές / αναγνώριση σε συνδυασμό με τον κατάλληλο βαθμό οργανωτικών ορίων όπως η τυποποίηση, η συγκέντρωση, η τεχνολογία, οι διαδικασίες και η σύνδεση, είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης που οδηγούν στον επιχειρηματικό προσανατολισμό μέσω της καινοτομίας, της προδραστικότητας και της ανάληψης κινδύνου (Karyotakis & Moustakis, 2016).

Μέθοδος

Συμμετέχοντες

Το Δείγμα της Έρευνας ήταν όλοι οι Δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί των Δήμων της Περιφέρειας Αττικής (66 Δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί σύμφωνα με την Αποκεντρωμένη Διοίκηση της Περιφέρειας Αττικής) και συμμετείχαν 259 διοικητικοί και τεχνικοί διευθυντές οι οποίοι ήταν οι πιο πεπειραμένοι σχετικά με θέματα οργανωσιακής κουλτούρας. Ανταποκρίθηκαν 145 διοικητικοί και τεχνικοί διευθυντές από 37 Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της περιφέρειας Αττικής με βαθμό ανταπόκρισης 56%. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, 80 (57.1 %) των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και 60 (42.9 %) ήταν άνδρες και η ηλικία των συμμετεχόντων κυμάνθηκε από 31 – 60+ ετών. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ομαδοποιήθηκε σε τρεις κατηγορίες: 21 (14.5 %) ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/λυκείου, 91 (62.8 %) ήταν απόφοιτοι Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. και 24 (16.5 %) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ 9 (6.2%) δεν απάντησαν. 60 (41.4 %) ήταν διοικητικοί διευθυντές και 85 (58.6 %) ήταν τεχνικοί διευθυντές. Όλοι είχαν πλήρη απασχόληση εργασίας.

Όργανα Μέτρησης

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους Sashkin και Rosenbach (1996) και εστίαζε στο θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας. Τροποποιήθηκε και προσαρμόστηκε από ερευνητική επιστημονική ομάδα που την αποτελούσαν 8 Ακαδημαϊκοί και Επαγγελματίες της αθλητικής διοίκησης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιοπιστία του τροποποιημένου ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα του Cronbach (α). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες, και 38 συνολικά ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 30 ερωτήσεις οργανωσιακής κουλτούρας, 4 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα των συμμετεχόντων και 4 ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμησή τους για την οργανωσιακή επίδοση των δημοτικών αθλητικών οργανισμών.

Η πρώτη ενότητα αποτελείται από 5 υποενότητες 30 ερωτήσεων οι οποίες συγκεκριμένα προσδιορίζουν: Οργανωσιακές αλλαγές των δημοτικών αθλητικών οργανισμών (5 ερωτήσεις), Επίτευξη στόχων των δημοτικών αθλητικών οργανισμών (4 ερωτήσεις), Συντονισμό ομάδων και ατόμων και ομαδικότητα (10 ερωτήσεις), Προσανατολισμό προς τον πελάτη (5 ερωτήσεις) και Δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας (6 ερωτήσεις). Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως 5 (1= δεν αληθεύει έως 5= αληθεύει εξολοκλήρου). Η αξιοπιστία του τροποποιημένου ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα (α) του Cronbach (α). Ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της πελατοκεντρικότητας βρέθηκε να είναι $\alpha = 0.87$.

Ο δείκτης εσωτερικής εγκυρότητας, του οργάνου μέτρησης εκτιμήθηκε από μια ομάδα ειδικών στους τομείς της αθλητικής διοίκησης, της διοικητικής/επιχειρησιακής έρευνας, και από επαγγελματίες του αθλητισμού.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει μία υποενότητα και 4 ερωτήσεις οι οποίες προσδιορίζουν το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την οργανωσιακή επίδοση των δημοτικών αθλητικών οργανισμών σε σχέση με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά

προγράμματα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 – 5 (1= καθόλου έως 5 = πάρα πολύ). Τα παραπάνω κριτήρια υιοθετήθηκαν από τη βιβλιογραφία (Papaioannou, Paschalidis Kriemadis, Kourtesopoulou, & Terzoudis, 2012).

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων όπως την ηλικία, το φύλλο, τη θέση τους στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς, και το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

Διαδικασία

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων για την διεξαγωγή της έρευνας ξεκίνησε τον Ιούνιο του 2016 και ολοκληρώθηκε περίπου στο πρώτο δεκαπενθήμερο του Αυγούστου του ίδιου έτους. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπου και δημιουργήθηκε on – line πλατφόρμα για την διευκόλυνση του ερευνητή αλλά και του ερωτηθέντα, είτε ύστερα από επισκέψεις που πραγματοποιήθηκαν στους χώρους εργασίας τους όπου ήταν εφικτό. Η συμμετοχή ήταν ανώνυμη και εθελοντική. Τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους χώρους εργασίας συλλέχθηκαν την ίδια μέρα και ο χρόνος συμπλήρωσης ήταν περίπου 15 λεπτά. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να κάνουν οποιαδήποτε διευκρινιστική ερώτηση στον ερευνητή.

Στατιστική Ανάλυση

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις των εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο (συχνότητες, ποσοστά) ενώ μέσω της επαγωγικής στατιστικής ελέγχθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

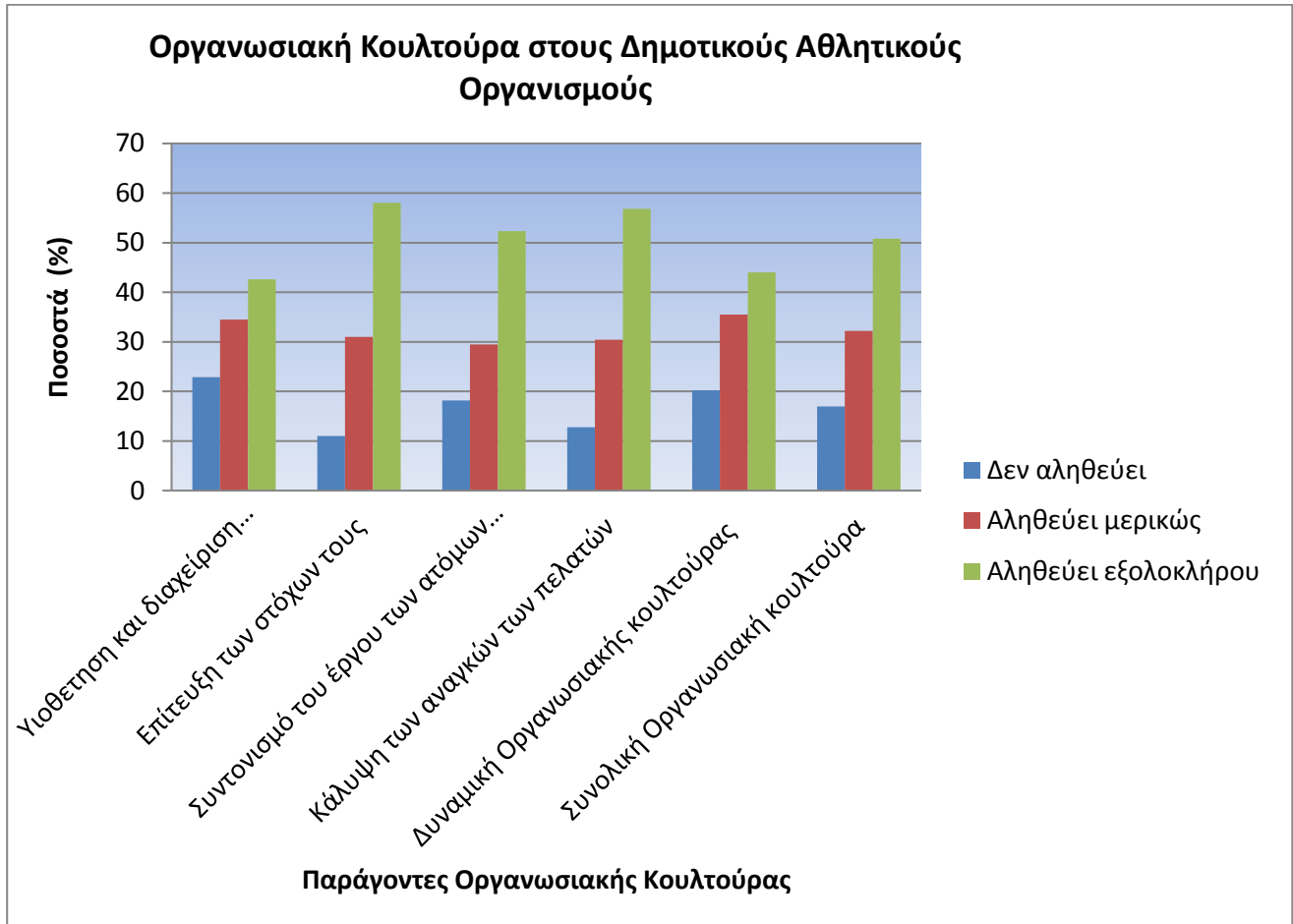
Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης του Pearson και η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Εξαρτημένη μεταβλητή στην έρευνα ήταν η οργανωσιακή κουλτούρα και ανεξάρτητες ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες, την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.

Η κανονικότητα των δεδομένων ελέγχθηκε με το τεστ Shapiro Wilk (η εξαρτημένη μεταβλητή ακολουθούσε πλήρως την κανονική κατανομή ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές απόκλιναν). Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0.

Αποτελέσματα

Από την ανάλυση φαίνεται ότι το 42,6% των διοικητικών και τεχνικών διευθυντών των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών υιοθετούν και διαχειρίζονται τις οργανωσιακές αλλαγές εξολοκλήρου, το 34,5% μερικώς και το 22,9% καθόλου. Επιπλέον, το 58% των διοικητικών και τεχνικών διευθυντών θεωρεί ότι οι στόχοι των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών επιτυγχάνονται εξολοκλήρου το 31% εν μέρει και το 11% καθόλου. Επιπροσθέτως το 52,3% πιστεύει ότι ο Συντονισμός του έργου των ομάδων και των ατόμων υλοποιείται εξολοκλήρου, το 29,5% σε μερικό βαθμό και το 18,2% καθόλου. Επίσης, 56,8% των διοικητικών και τεχνικών διευθυντών των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών θεωρεί ότι καλύπτει τις ανάγκες των πελατών τους εξολοκλήρου, 30,4% μερικώς και 12,8% καθόλου. Σχετικά με την Δυναμική της Οργανωσιακής

κουλτούρας 44% των διοικητικών και τεχνικών διευθυντών των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών πιστεύει ότι υπάρχει εξολοκλήρου, 35,5% νε μέρει και 20,2% καθόλου. Τέλος, το 50,8% των διοικητικών και τεχνικών διευθυντών των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών θεωρεί ότι υπάρχει η Συνολική Οργανωσιακή κουλτούρα, το 32,2% σε μερικό βαθμό και το 17% καθόλου.



Σχήμα 1. Οργανωσιακή κουλτούρα στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς

Σύμφωνα με τον πίνακα 1 παρατηρούμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα ($M=3,42$, $TA=,46$).

Πίνακας 1. Οργανωσιακή κουλτούρα, μέση τιμή (M), και τυπική απόκλιση (TA)

	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
Οργανωσιακή κουλτούρα	145	2,17	4,53	3,4239	,46559

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών και της ικανοποίησης από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού σε σχέση με τους στόχους ως προς την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα $r=.533$, $p=.000$., την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα $r=.565$, $p=.000$., την παροχή υπηρεσιών υψηλής

ποιότητας στους συμμετέχοντες στα αθλητικά προγράμματα $r=.515$, $p=.000$ και από την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού $r=.499$, $p=.000$.

Πίνακας 2. Σημαντικότητα της συσχέτισης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής επίδοσης των δημοτικών αθλητικών οργανισμών των παραγόντων της ενδυνάμωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

	Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.	Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες.	Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.	Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.
Οργανωσιακή κουλτούρα	.499** (p=.000)	.515** (p=.000)	.533** (p=.000)	.565** (p=.000)

* $p<.05$, ** $p<.001$

Στον πίνακα 3 παρατηρούμε ένα γραμμικό μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή κουλτούρα και ανεξάρτητες μεταβλητές την ικανοποίηση των εργαζομένων από την επίδοση του αθλητικού οργανισμού σε σχέση με τους στόχους ως προς την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα, την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες και από την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.

Το μοντέλο που προέκυψε ήταν στατιστικά σημαντικό $F_{(4, 140)}=22.566$, $p=.000$, $R^2=.392$. Δεν υπήρχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης σύμφωνα με τον δείκτη Durbin Watson=1,871 ούτε πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας καθώς οι τιμές VIF ήταν μικρότερες του 10. Επιπλέον δεν υπήρχε πρόβλημα ετεροσκεδαστικότητας ενώ τα δεδομένα ακολουθούσαν την κανονική κατανομή. Με βάση το παραπάνω μοντέλο στατιστικά σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες ήταν η ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα ($\beta=.139$, $p=.009$) και η ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα ($\beta=.119$, $p=.044$).

Πίνακας 3. Προβλεπτικό μοντέλο της Οργανωσιακής κουλτούρας σε σχέση με την ικανοποίηση από την επίδραση του Αθλητικού Οργανισμού σε σχέση με τους στόχους

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.022	.160		12.656	.000		
Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού.	.088	.047	.179	1.887	.061	.481	2.080
Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες.	.045	.053	.090	.853	.395	.386	2.593
Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.	.119	.059	.196	2.031	.044	.467	2.142

Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα.	.138	.052	.268	2.666	.009	.429	2.329
---	------	------	------	-------	------	------	-------

Συζήτηση/ Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα στους ΟΤΑ κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα (M.O. = 3.42, T.A.= .46) . Αυτό σημαίνει ότι είναι μέτρια η αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωσιακές αλλαγές, και εν μέρει δύνανται να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται. Επίσης φαίνεται ότι όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας έχει μία ξεκάθαρη ιδέα σε μέτριο βαθμό για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτές, ενώ η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται μερικώς στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς σε σχέση με τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης. Επιπλέον στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθούν στις συγκεκριμένες απαιτήσεις και δεν υπάρχει λόγος να αντιμετωπίζουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κλπ) (Sashkin & Rosenbach, 1996).

Σχετικά με τον παράγοντα «αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής στο να επιτυγχάνουν τους στόχους» φαίνεται ότι ήταν από μέτρια έως καλή καθώς στον δημοτικό αθλητικό οργανισμό η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί αναπτύσσουν σχέδια, σχεδιάζουν νέα προγράμματα και προσφέρουν νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπάρχουσων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων τους μερικώς. (Sashkin & Rosenbach, 1996).

Επιπλέον, ικανοποιητικό βρέθηκε να είναι το επίπεδο του συντονισμού του έργου των ομάδων και των ατόμων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής καθώς στην πλειοψηφία τους οι διοικητικοί και τεχνικοί διευθυντές ανέφεραν ότι η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διοίκησης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διοίκησης του αθλητικού οργανισμού. Επίσης φαίνεται ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι, ενώ οι εργαζόμενοι στους αθλητικούς οργανισμούς κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν. Παράλληλα, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα και οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους. Επιπροσθέτως, ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους ενώ οι εργαζόμενοι βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους

συμβαίνουν και πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό. Επίσης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων, ενώ η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων ίσως να είναι τόσο μεγάλη ώστε η διοίκηση να έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και να έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο αριθμό ασάφειας (Sashkin & Rosenbach, 1996).

Ως προς το επίπεδο κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων των δημοτικών αθλητικών οργανισμών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών παρουσιάστηκε ένα ικανοποιητικό επίπεδο καθώς οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους, ενώ όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται. Επίσης οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί προσφέρουν εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετούν, και παρουσιάζουν ευελιξία ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινωνίας και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Τέλος οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί επικεντρώνεται μερικώς στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον (Sashkin & Rosenbach, 1996).

Σχετικά με τη δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των δημοτικών αθλητικών οργανισμών της Περιφέρειας Αττικής φαίνεται ότι ήταν μέτρια. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συνήθως υποστηρίζουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα ενώ οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς και οι εργαζόμενοι πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος, ενώ είναι αποδεκτό να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις. Τέλος, οι εργαζόμενοι στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς δεν πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφεθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει (Sashkin & Rosenbach, 1996).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των διοικητικών και τεχνικών διευθυντών από την επίδοση των δημοτικών αθλητικών οργανισμών σε σχέση με τους στόχους που είχαν θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (α) ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα, (β) ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα, (γ) παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες και (δ) καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με προηγούμενες μελέτες σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή επίδοση στον τομέα παροχής υπηρεσιών (Jacobs et al., 2013; Tseng, 2010; Xenikou & Simosi, 2006; Mathew, 2007; Asree et al., 2010; Naor et al., 2010; Cadden et al., 2013; Uzkurt et al., 2013; Uddin et al., 2012; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) και δείχνουν ότι το επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας που εφαρμόζουν οι διοικητικοί και τεχνικοί διευθυντές σχετίζεται με την οργανωσιακή επίδοση των Δημοτικών αθλητικών Οργανισμών. Όμως από τις παραπάνω τέσσερις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις προβλεπτική ικανότητα έναντι της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν η ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα, και η

ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα. Και από αυτές τις δύο την πιο σημαντική επίδραση την έχει η ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα και συμφωνεί με την βιβλιογραφία η οποία υποστηρίζει ότι η ισχυρότερη συνιστώσα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι πεποιθήσεις και οι στάσεις των εργαζομένων, διότι αυτοί συνθέτουν την κουλτούρα κάθε οργανισμού (Abu-Jarad, Yusof, & Nikbin, 2010).

Συμπερασματικά καταλήγουμε πως η αποτελεσματικότητα των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών σχετίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα, τη δομή και τις διαδικασίες, δεδομένου ότι επιδρά στην οργανωσιακή τους επίδοση. Στην πράξη διαπιστώνουμε πως είναι εμφανής η ανάγκη για συνεχή αναπροσαρμογή των οργανισμών στα νέα δεδομένα, οικονομικά και κοινωνικά και η μεταβολή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας, οι οποίες θα προσανατολίζονται προς την καινοτομία και την βελτίωση όλων των διαδικασιών που διέπουν το δημόσιο σύστημα. (Uddin et al., 2012).

Θα πρέπει λοιπόν, έχοντας ως βασική κατεύθυνση την αποτελεσματική διοίκηση, να εφαρμόζονται νέα μοντέλα διοίκησης, τα οποία να είναι περισσότερο δεκτικά στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και στην αλλαγή, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα οποία μπορούν να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες τους και να βελτιώνουν την οργανωσιακή τους επίδοση (Senge, 1990; Stalk, 1988; Nadler & Tushman, 1990; Uddin et al., 2012). Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό τους και συσχετίζεται με την εφαρμογή των πρακτικών της διοίκησης ολικής ποιότητας και την οργανωσιακή τους επίδοση (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015; Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez, & Martínez-Costa, 2013; Haffar et al., 2013; Prajogo, & McDermott, 2005; Zu, Robbins, & Fredendall, 2010).

Υιοθετώντας νέα μοντέλα διοίκησης οι οργανισμοί θα πρέπει να εξυπηρετούν σκοπούς που κατευθύνονται προς τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση και ενημέρωση των «πελατών» αλλά και όλων των εμπλεκομένων (Brown, 2007; Abu-Jarad et al., 2010). Η σύγχρονη εποχή δεν επιτρέπει στασιμότητα γι' αυτό πρέπει να γίνει βαθύτατα κατανοητό πως κλειδί για αποτελεσματικότερη διοίκηση είναι η διοίκηση της αλλαγής και της κουλτούρας καθώς και η καλύτερη αξιοποίηση και συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με γνώμονα πάντα την διατήρηση των βασικών αξιών που συγκροτούν την βάση του κοινωνικού ρόλου που πρέπει να έχει το δημόσιο σύστημα (Brown, 2007).

Συνολικά 145 διοικητικοί και τεχνικοί διευθυντές από 37 Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς (βαθμός ανταπόκρισης 56%) της περιφέρειας Αττικής ανταποκρίθηκαν στην έρευνα. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ένα ποσοστό ανταπόκρισης στις έρευνες 50% ή περισσότερο, θεωρείται γενικά αποδεκτό ποσοστό. Με βάση το γεγονός αυτό και το συγκεκριμένο ποσοστό ανταπόκρισης, συμπεραίνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να γενικευθούν στον πληθυσμό-στόχο (Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς της περιφέρειας Αττικής) (Babbie, 2004).

Τα παρόντα ευρήματα προσθέτουν αξιοπιστία στην άποψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί ένα περιβάλλον (Mathew, 2007) που επηρεάζει την οργανωσιακή επίδοση (Cadden et al., 2013). Η συγκεκριμένη έρευνα υποδηλώνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα στους δημοτικούς Αθλητικούς οργανισμούς. Καθώς ο αριθμός των οργανισμών παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και των δημοτικών αθλητικών οργανισμών, αυξάνεται υπάρχει άμεση ανάγκη να γίνει αντιληπτό τι είναι αυτό που θα τους κάνει πιο αποτελεσματικούς. Τα προαναφερθέντα αποτελέσματα ενισχύουν την άποψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί

έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την επιχειρηματική δραστηριότητα των οργανισμών, προσφέρει σημαντικά στην βιωσιμότητα τους και συμβάλλει αποφασιστικά στην μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Συνεπώς η οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να θεωρείται μια οργανωσιακή ανάγκη που απαιτεί εκτενή σχεδιασμό, πολύ χρόνο, προσπάθεια και ικανούς ηγέτες ώστε να δημιουργήσουν και να ενισχύσουν την οργανωσιακή κουλτούρα που θα αποτελεί για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Uddin et al., 2012).

Η συγκεκριμένη έρευνα οριοθετείται στους προαναφερόμενους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς. Τα δεδομένα για την παρούσα μελέτη συλλέχθηκαν μόνο από αυτούς και δεν υπήρξε καμία προσπάθεια να γενικευθούν αυτές οι πληροφορίες σε όλο τον αθλητικό τομέα. Η μελέτη επίσης οριοθετείται στο ερωτηματολόγιο που δόθηκε, με σκοπό τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τους Sashkin και Rosenbach (1996). Ως περιορισμός της έρευνας αναγνωρίζεται η ειλικρίνεια, η ακρίβεια και η αντικειμενικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη μέτρηση της επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση των καταναλωτών.

Επιπλέον, μελέτες θα πρέπει να γίνουν στο ίδιο δείγμα σε τρία με πέντε χρόνια για να διερευνηθεί πιθανές αλλαγές στη οργανωσιακή κουλτούρα. Η έρευνα πρέπει να γίνει στον ίδιο πληθυσμό (Δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς) για να αξιολογηθεί ποιοτικά την οργανωσιακή κουλτούρα. Ποιοτικές μελέτες που θα βασίζονται σε στοιχεία που προέρχονται από συνεντεύξεις και παρατηρήσεις.

Βιβλιογραφία

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).
- Αλεξανδρής, Κ. (2011). *Αρχές Μανατζμεντ και Μαρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*. Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36-52.
- Asree, S., Zain, M., & Rizal Razalli, M. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research (10th Ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman.
- Brown, T. (2007). Coercion versus choice: Citizen evaluations of public service quality across methods of consumption. *Public Administration Review*, 67(3), 559-572.
- Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 86-103.
- Campbell, D., Stonehouse, G., and Houston, B. (1999). *Business Strategy*. Butterworth: Heinemann. pp. 47-48.

- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Choi, S., Jang, I., Park, S., & Lee, H. (2014). Effects of organizational culture, self-leadership and empowerment on job satisfaction and turnover intention in general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20(2), 206-214.
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2013). An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 11(1), 96-115.
- Hellriegel, Slocum & Woodman. (2001). *Organisational Behavior*. (9th ed). South-Western. pp. 523.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social science & medicine*, 76, 115-125.
- Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, 13(1), 47-59.
- Κασάπη, Α. (2015). Διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινου δυναμικού σε αθλητικούς φορείς.
- Kotter, J. (2012). The key to changing organizational culture. Leadership column, Forbes, 27.
- Ko, Y. J., & Pastore, D. L. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13(3).
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 41-53.
- Laios, S. (1994). *The organization and management of sport facilities*. Komotini: University of Democritus, Thrace.
- Lee, Y. J., Kim, S. H., & Lee, T. (2015). Effects of job characteristics, organizational culture on job satisfaction and turnover intention in public institution nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(4), 354-365.
- Lewis, D. (2002). Five years on—The organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 280–287.
- Mathew, J. (2007). The relationship of organisational culture with productivity and quality: A study of Indian software organisations. *Employee Relations*, 29(6), 677-695.
- Montana, J. P. & Charnov, H. B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Moxham, C., & Wiseman, F. (2009). Examining the development, delivery and measurement of service quality in the fitness industry: A case study. *Total Quality Management*, 20(5), 467-482.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο/ Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.

- Mujeeb, E. M., Masood, M. M., & Ahmad, M. A. (2011). Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 3(4).
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of operations management*, 28(3), 194-205.
- Νικολαΐδου, Σ., Μαυρομάτης, Γ., Υφαντίδου, Γ., Κώστα, Γ., Γιαλαμάς, Β., Αγωγής, (2014). Προσέγγιση των Τύπων Οργάνωσης των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών. *Management*, 11(2), 1-13.
- Nodeh F., & Fathi J.K. (2012). Relationship between organizational culture and job satisfaction. The first National Conference of Modern Management Science, Golestan Province, Gorgan
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Μπένος
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*. Κλειδάριθμος. Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού: www.opengov.gr/cultureathl/?p=5235
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.
- Sabri, P. S. U., Ilyas, M., & Amjad, Z. (2011). Organizational culture and its impact on the job satisfaction of the University teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121-128.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W.E. (1996). Organizational culture assessment questionnaire. Unpublished manuscript, Washington, DC: The George Washington University.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.
- Schein, E. H. (1991). *The role of the founder in the creation of organizational culture*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 14–25). Beverly Hills, CA: Sage.
- Scheres, H., & Rhodes, C. (2006). Between cultures: Values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 223–236.
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-478.
- Shafaghat,, A., Aghajani, A.A., & Nazoktabar, H. (2012). Modeling the impact of organizational culture on job satisfaction of employees of oil companies. *Improving End-sixth year* (2), 41.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Slack, T. (1997). *Understating sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Stalk, G. (1988). *Time--the next source of competitive advantage*.

- Sun, S. (2009). *Organizational culture and its themes. International Journal of Business and Management*, 3(12), 137.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269-284.
- Tyrrell, M. W. D. (2000). Hunting and gathering in the early silicon age. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 85–99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossain, S. M. M. (2012). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: a case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of innovation management*, 16(1), 92-117.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178.
- Wallace, M., & Weese, W. J. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management*, 9(2), 182-193.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*, 21(6), 566-579.
- Zamini, S., & Hosseini-Nasab, D. (2011). Exploring the relationship between organizational culture, job satisfaction and burnout among staff of the University of Tabriz. *Journal of Occupational Health*, VIII(1), 40-31.
- Ziai, MS and Roshandel, T., & Nargesian, A. (2011). The relationship between organizational culture and organizational commitment among staff of Tehran University: Denison Organizational Culture Model. *Journal of Academic Library and Information Science Research*, forty-fifth year, 55, 72-49.
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International journal of production economics*, 123(1), 86-106.
- Ziai, MS and Roshandel, T., & Nargesian, A. (2011). The relationship between organizational culture and organizational commitment among staff of Tehran University: Denison Organizational Culture Model. *Journal of Academic Library and Information Science Research*, forty-fifth year, 55,72,49.



Issue 13 (2018) 29-48

<http://www.jstar.gr>

The relationship between organizational culture and Organizational Performance in Municipal Sport Organizations in the Region of Attica

R. Marinaki, A. Papaioanou, Th. Kriemadis, N. Tertipi

University of the Peloponnese

ABSTRACT

The primary purposes of this study were: (a) to determine the extent to which organizational culture is implemented to Municipal Sports Organizations in the region of Attica, (b) to examine the relationship between organizational culture used by Municipal Sports Organizations and organizational performance (well executed budget, perceived service quality, participants' satisfaction and employees' satisfaction), and (c) to determine the predictive ability of organizational performance (well executed budget, perceived service quality, participants' satisfaction and employees' satisfaction) on organizational culture of Municipal Sports Organizations. The study was a quantitative design using descriptive statistics, Pearson correlation and multiple regression analysis to examine the purpose of the study. A sample of 145 managerial and technical directors of 37 Municipal Sports Organizations was surveyed using a 30-item questionnaire, developed by Sashkin and Rosenbach (1996). The results of this study indicated that organizational culture is applied to a mediocre extent by Municipal Sports Organizations. Also, the present study supported that there were significant and positive relationships between the organizational culture and organizational performance of Municipal Sports Organizations, while the coefficient of determination (R^2) was 0.392, indicating that these variables explained 39.0 percent of the variance in the organizational culture. This study is useful in extending the concept of organizational culture to sport sector.

Key words: organizational culture, organizational performance, municipal sports organizations.

Corresponding address:

Alkistis Papaioanou

University of Peloponnese

Department of Sports Organization & Management, 23100, Sparti

E-mail:

alkistisp@uop.gr