



---

**Οι επαγγελματικές σχέσεις και η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού τμημάτων φυσικής αγωγής**

**Τερτίπη Ν.<sup>1</sup>, Πάνου Ε.<sup>2</sup>**

1. Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
2. Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

**Υπεύθυνος Επικοινωνίας:**

**Τερτίπη Νίκη**

E-mail: [n.tertipi@yahoo.gr](mailto:n.tertipi@yahoo.gr)

*Περιοδικό Αθλητικού Τουρισμού και Αναψυχής, Vol. 12, pp. 14-33, 2017*

*© 2017 J.S.T.a.R. All rights reserved. ISSN: 1792-1686*

**To link to this article: <http://jstar.gr/Contents.aspx?Y=2017&V=12&Is=b>**

## **Οι επαγγελματικές σχέσεις και η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού τμημάτων φυσικής αγωγής**

### **Περίληψη**

Ένας δημόσιος οργανισμός είναι εξ ορισμού μια οργανωμένη κοινότητα που αποσκοπεί στην παραγωγή ή διάθεση αγαθών και υπηρεσιών για τους πολίτες (άτομα ή ομάδες). Η πληροφόρηση και η επικοινωνία αποτελούν βασικό άξονα μέσω του οποίου ο οργανισμός επιτελεί της δραστηριότητες του καθώς επίσης και στοιχείο της καθημερινότητάς του. Η έκταση των θεμάτων, ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν, καθώς και ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς σηματοδοτούν το γεγονός ότι τίποτε δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με ένα συντονισμένο και αποτελεσματικό τρόπο, χωρίς την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνιών. Στην πράξη όλοι οι οργανισμοί υπάρχουν, αναπτύσσονται και εξελίσσονται μέσα από τις επικοινωνιακές τους πρακτικές. Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι να διερευνήσει τις επαγγελματικές σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού τμημάτων φυσικής αγωγής. Η μεθοδολογία της έρευνας στηρίχθηκε στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 20 άτομα που ανήκουν στο προσωπικό και στους προϊσταμένους τμημάτων φυσικής αγωγής. Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες, στους οποίους φαίνεται να οφείλεται η κακή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού τμημάτων φυσικής αγωγής είναι η διοίκηση, ο τρόπος που λειτουργεί το δημόσιο και η κατάρτιση των προϊσταμένων, ενώ σε αυτή την ερώτηση δεν απάντησε το 54% των υφισταμένων.

**Λέξεις κλειδιά:** δημόσιος οργανισμός, επικοινωνία, αθλητικό κέντρο, διοίκηση

**Professional relations and communication between heads and staff of physical education**

**Abstract**

A public organization is by definition an organized community that aims at the production or supply of goods and services for citizens (individuals or groups). Information and communication play a pivotal role through which the public organization performs its activities and are also a part of its everyday life. The scope of the issues, the circle of persons with whom the public organizations are obliged to communicate as well as the cycle of the information that affect the organizations, in one way or another, signify the fact that nothing can be done in a coordinated and efficient manner without the existence of an effective communication system. Practically all organizations exist, are being developed and grow through their communication practices. The purpose of this research study is to explore the business relationships and the communication between superiors and the staff of the physical education departments. The research methodology was based on primary data collection using the questionnaire as the main tool. The participants were 20 persons consisting of staff members and heads of the physical education departments. The main conclusion of the study is that the most important factors due to which there is poor communication between the heads and the staff of the physical education departments appears to be the management, the way the public mechanism works and the training of the heads, while this question was not answered by 54% of the staff members that participated in the survey.

**Keywords:** public organization, communication, sports center, management

## **Οι επαγγελματικές σχέσεις και η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού τμημάτων φυσικής αγωγής**

### **Εισαγωγή**

Ο κάθε άνθρωπος αποτελεί και μία ξεχωριστή οντότητα, με τα δικά του χαρακτηριστικά όσον αφορά τον τρόπο επικοινωνίας του με τους άλλους. Ο κάθε ένας θέτει τις δικές του προτεραιότητες στην επικοινωνιακή του συμπεριφορά, τις δικές του αξίες και τις δικές του επιδιώξεις. Πολύ σημαντικό ρόλο λοιπόν παίζουν οι προσωπικές του εμπειρίες αλλά και η ηλικία του. Με την πάροδο του χρόνου, ο τρόπος τόσο της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης του μηνύματος, όσο και η αντιμετώπιση του ίδιου του μηνύματος αλλάζει αισθητά (Αντωνιάδης, 1993).

Μιλώντας για επικοινωνία, τίθεται ως προϋπόθεση η ύπαρξη ενός πομπού, ενός παραλήπτη και ενός καναλιού του μηνύματος. Ο πομπός και ο παραλήπτης του μηνύματος δεν είναι άλλος από τον άνθρωπο. Όσον αφορά το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί, η επιλογή του αφορά περισσότερο τον αποστολέα ή πομπό παρά τον παραλήπτη. Βέβαια, ο αποστολέας πρέπει να είναι σίγουρος για την επιτυχή αποκωδικοποίηση του μηνύματος από τον αποδέκτη (Παναγιωτοπούλου, 1996).

Σχετικά με την διαδικασία η οποία θα ακολουθηθεί για την αποστολή και λήψη του μηνύματος, θα μπορούσε να παρομοιαστεί με μία αλυσίδα. Όπως οι διαφορετικοί κρίκοι μιας αλυσίδας είναι αλληλένδετα συνδεδεμένοι μεταξύ τους, έτσι και η διαδικασία της επικοινωνίας αποτελείται από διάφορες φάσεις οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους επηρεάζοντας άμεσα η μία την έκβαση της άλλης (Τσαρδάκης, 1997).

### **Ανασκόπηση**

Ο ανθρώπινος νους έχει την ιδιότητα και την ικανότητα να συλλαμβάνει ερεθίσματα τα οποία και ταξινομεί σε μία ή περισσότερες ιδέες. Η αντίληψη αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρίσματα του ατόμου. Είναι σε θέση να συλλέξει άπειρες πληροφορίες από τα στοιχεία που τον περιβάλλουν και ανάλογα με τις εμπειρίες του και τις σταθερές που του θέτουν εξωτερικοί παράγοντες όπως η κοινωνική του θέση, η καταγωγή του, το φύλλο του, κλπ, να τα ταξινομεί, να τα ερμηνεύει και το κυριότερο να τα προωθεί με τη μορφή μηνύματος (Παναγιωτοπούλου, 1996).

Ένας άλλος παράγοντας, εξίσου σημαντικός, όσον αφορά την ταξινόμηση των ερεθισμάτων είναι οι προσωπικές προτεραιότητες που θέτει και κυρίως οι ανάγκες. Αυτή

είναι και η άποψη των περισσότερων ψυχολόγων, ότι δηλαδή η αντίληψη του καθενός είναι αλληλένδετη των αναγκών του, εξ' ου και το γεγονός ότι ο καθένας μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικές καταστάσεις ή τις ίδιες αλλά με διαφορετικό τρόπο. Όλες αυτές οι πληροφορίες, οι αποθηκευμένες και ταξινομημένες κατά ιδέες, είναι τα συστατικά για την νοητική σύνταξη του μηνύματος προς αποστολή (Γαβριήλ, 1995).

Από τη στιγμή που γίνεται η επιλογή αποστολής μηνύματος, ο αποστολέας οφείλει να περάσει στη φάση κωδικοποίησης του μηνύματος. Πρέπει να κάνει δηλαδή μία σωστή επιλογή των συμβόλων τα οποία θα χρησιμοποιήσει προκειμένου δώσει τη σωστή μορφή στο μήνυμα. Μιλώντας για μία σωστή μορφή, εννοούμε μία μορφή τέτοια η οποία να είναι εύκολα μεταδόσιμη και αποκωδικοποιήσιμη από τον παραλήπτη του μηνύματος. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η επικοινωνία θεωρείται επιτυχής (Κανελόπουλος & Κατσιούλας, 1983).

Η γλώσσα παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην ορθή και έγκυρη κωδικοποίηση μίας ιδέας. Αν πάλι το μήνυμα συνοδεύεται και από άλλα επικοινωνιακά μέσα, όπως είναι οι χειρονομίες, οι κινήσεις ή ακόμα και η εμφάνιση, τότε το ποσοστό της πλήρους κατανόησης από τον παραλήπτη είναι πολύ σημαντικό (Leavitt, 1972; Κάτσαλης, 2000).

Εφόσον η κατανόηση του μηνύματος από τον παραλήπτη είναι το βασικό χαρακτηριστικό της σωστής επικοινωνίας, είναι απόλυτα κατανοητό το γεγονός ότι ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμά του κυρίως βάσει της ικανότητας αποκωδικοποίησης του παραλήπτη. Η γλώσσα, εκτός από το κύριο μέσο επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων, μπορεί να αποτελέσει και ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα αποκωδικοποίησης. Δεν έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι ο πομπός και ο δέκτης μπορεί να μιλάνε την ίδια γλώσσα. Οι διαφορετικές διάλεκτοι, το διαφορετικό επίπεδο καλλιέργειας και μόρφωσης μπορούν να συντελέσουν ενεργά στην λανθασμένη έννοια η οποία μπορεί να προσδοθεί σε μία λέξη. Στην περίπτωση αυτή φυσικά πρόκειται για μία ανολοκλήρωτη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων αυτών. Εξ' ου και η σημασία προσδιορισμού του παραλήπτη πριν την κωδικοποίηση του μηνύματος (Κόντης, 1989; Παναγιωτοπούλου, 1996).

### **Η μετάδοση του μηνύματος**

Από την στιγμή που έχει ολοκληρωθεί η κωδικοποίηση του μηνύματος από τον αποστολέα του και πριν φτάσει στον αποδέκτη του, περνάει από την φάση μετάδοσης. Η φάση αυτή είναι μία από τις σημαντικότερες γιατί, όσο επιτυχής και αν είναι η κωδικοποίηση, αν η μετάδοση του μηνύματος δεν ολοκληρωθεί – απόλυτα ή και μερικά -

τότε υφίσταται πάλι το πρόβλημα της μη ολοκλήρωσης της διαδικασίας της επικοινωνίας (Κόντης, 1986; Παναγιωτοπούλου, 1996).

Η μετάδοση του μηνύματος πραγματοποιείται μέσα από τα λεγόμενα κανάλια επικοινωνίας. Μπορούν να πάρουν πολλές μορφές. Εάν η επικοινωνία είναι μηχανική, παραδείγματος χάρη, τότε τα κανάλια είναι τα καλώδια των τηλεπικοινωνιών. Αν πάλι δεν έχει μηχανική μορφή, μπορεί να είναι και ο ίδιος ο αέρας. Όσον αφορά την γλωσσική επικοινωνία, το κανάλι είναι η ανθρώπινη φωνή. Μπορεί επίσης να υπάρξει και συνδυασμός των καναλιών – παραδείγματος χάρη η τηλεφωνική επικοινωνία όπου αφ' ενός ένα πρώτο κανάλι είναι τα τηλεφωνικά καλώδια, από την άλλη όμως εξίσου σημαντικό κανάλι είναι και η ανθρώπινη φωνή (Laswell, 1989; Αντωνιάδης, 1993).

### **Αποκωδικοποίηση**

Η τελευταία αναγκαία και απαραίτητη φάση στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι η αποκωδικοποίηση του μηνύματος από τον παραλήπτη. Μιλώντας για αποκωδικοποίηση, εννοούμε την ερμηνεία του μηνύματος. Τα σύμβολα δηλαδή τα οποία και επέλεξε ο πομπός για την κωδικοποίηση του μηνύματος, φτάνουν στον εγκέφαλο του δέκτη και ερμηνεύονται σύμφωνα με τις προσωπικές του εμπειρίες και δυνατότητες (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 1997).

Μία επικοινωνία, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχής, πρέπει το αποκωδικοποιημένο μήνυμα να προσεγγίζει και αν είναι δυνατόν να ταυτίζεται με τα δεδομένα που είχε επιλέξει ο αποστολέας. Στην περίπτωση που τελικά το αποτέλεσμα της αποκωδικοποίησης δεν προσεγγίζει το αρχικά απεσταλμένο μήνυμα, τότε η επικοινωνία δεν είναι απόλυτα επιτυχής εφόσον το ερμηνευμένο μήνυμα έχει πολλά στοιχεία των χαρακτηριστικών του παραλήπτη και όχι του αποστολέα. Πρόκειται λοιπόν για στοιχεία τα οποία θα έπρεπε να είχε αποφύγει ο πομπός (Σκομοβίτη – Νικολάου, 1990).

Ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη είναι και το είδος του μηνύματος. Παίζει σημαντικό ρόλο αν το μήνυμα έχει τα χαρακτηριστικά όχι μόνο του αποδέκτη αλλά και της κοινωνικής, επαγγελματικής ή άλλης ομάδας στην οποία αυτός ανήκει (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992; Αντωνιάδης, 1993).

Να σημειωθεί το γεγονός, όσον αφορά τις διαφορετικές ομάδες ατόμων, ότι είτε οι διαφορές τους έγκεινται σε κοινωνικό, είτε σε επαγγελματικό επίπεδο, διαθέτουν τις περισσότερες φορές μια δική τους διάλεκτο. Πρόκειται για ένα σύνολο λέξεων και

εκφράσεων οι οποίες αποκτούν ένα νόημα διαφορετικό από αυτό το οποίο καταλαβαίνει κάποιος ο οποίος είναι εκτός (Brown, 1995).

Τέτοια είναι η περίπτωση, παραδείγματος χάριν, ενός μεγάλου αθλητικού κέντρου. Ο αποστολέας καλείται να κωδικοποιήσει ένα μήνυμα το οποίο θα απευθύνεται σε έναν μεγάλο αριθμό παραληπτών. Πρέπει λοιπόν να φροντίσει ώστε η αποκωδικοποίηση να μπορεί να γίνει με κάποιες κοινές σταθερές αποκωδικοποίησης και επικοινωνίας που ανήκουν στα διαφορετικά μέλη των διαφορετικών ομάδων των δεκτών (Chelladurai, 1993).

Υπάρχει βέβαια, η δυνατότητα, ο λήπτης να απαντήσει στον αποστολέα και οι όροι να αντιστραφούν. Το γεγονός ότι ο λήπτης απαντά στον αποστολέα, είναι ένας καλός τρόπος για τον τελευταίο να σφυγμομετρήσει, θα λέγαμε, το επίπεδο ευκολίας κατανόησης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος. Αυτή η δυνατότητα, δηλαδή να μπορεί ο αποστολέας να αλλάζει θέση με τον λήπτη, είναι η λεγόμενη αμφίδρομη επικοινωνία (Two Ways Communication) (Παναγιωτοπούλου, 1996).

### **Επικοινωνία στα πλαίσια του αθλητικού κέντρου**

#### *Επικοινωνιακά μέσα προσέγγισης των εργαζομένων*

Στα πλαίσια της επιχειρησιακής επικοινωνίας, η οποία και εφαρμόζεται και στην περίπτωση του αθλητικού κέντρου, η βάση της είναι η κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων για την συλλογή πληροφοριών. Είναι τόσο σημαντικό το γεγονός αυτό ώστε να επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους στον ρόλο που τους έχει αποδοθεί στον οργανισμό. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι τρόποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων ενός οργανισμού.

- Έρευνα για τις απόψεις των εργαζομένων.

Ο απώτερος σκοπός των ερευνών αυτών είναι η βελτίωση τόσο του επιπέδου του ηθικού των εργαζομένων όσο και του εξοπλισμού των διάφορων τμημάτων στα οποία διεξάγεται η έρευνα.

- Πληροφοριακές συναντήσεις.

Ο σκοπός των συναντήσεων αυτών είναι η ενημέρωση του προσωπικού του οργανισμού, ανεξαρτήτου βαθμίδας, για τις δραστηριότητες αυτού.

- Επιστολές προς τους εργαζομένους.

Αυτή η μορφή εσωτερικής επικοινωνίας γίνεται σε προσωπική βάση και αφορά θέματα τα οποία αφορούν άμεσα τους εργαζομένους.

- Σύστημα των εισηγήσεων.

Το σύστημα αυτό αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πηγές συλλογής πληροφοριών και κυρίως ιδεών για τις εταιρίες.

➤ Εκδόσεις – Δημοσιεύσεις

Ο τρόπος αυτός επικοινωνίας, αφορά τόσο την επικοινωνία στο εσωτερικό ενός οργανισμού, όσο και την επικοινωνία αυτού με το εξωτερικό περιβάλλον.

➤ Παροχή συμβουλών στους εργαζομένους.

Η μέθοδος αυτή είναι καθαρά εφαρμόσιμη εντός του οργανισμού. Αφορά στην προσωπική επαφή του κέντρου με τους εργαζόμενους σε αυτό. Τους παρέχει ένα σύστημα συμβουλών και υποστήριξης για προβλήματα τα οποία αφορούν και εξωτερικά γεγονότα αλλά και γεγονότα εντός του εργασιακού χώρου.

➤ Συνέντευξη.

Είναι ένα είδος προσωπικής επικοινωνίας και επαφής μεταξύ αυτού ο οποίος παίρνει την συνέντευξη και του ερωτώμενου.

➤ Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας.

Τα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας (Audiovisual) ενισχύουν απόλυτα το μήνυμα που ο οργανισμός θέλει να περάσει στους εργαζομένους του. Ορισμένα από αυτά είναι: οι αφίσες, οι οργανωτικοί χάρτες, οι προβολές ταινιών του οργανισμού, κλπ (Coffrey et al., 1994; Φαναριώτης, 1996).

*Η επικοινωνία στις επιτροπές.*

Οι επιτροπές σε έναν οργανισμό αποτελούνται το λιγότερο από δύο μέλη και ο αριθμός τους δεν έχουν κάποιον περιορισμό. Οι επιτροπές αποτελούν σχήματα τυπικής οργάνωσης και συγκροτούνται για την εξυπηρέτηση κάποιου στόχου και καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων στους οργανισμούς αλλά και στα πλαίσια της δημόσιας και τοπικής διοίκησης (Hoecklin, 1994).

Οι αυξημένες ανάγκες σε πληροφορίες, συμβάλλουν στην δημιουργία των επιτροπών, οι οποίες όμως θα απαρτίζονται από μέλη με ιδιαίτερα εξειδικευμένες γνώσεις. Πρόκειται για συλλογικά όργανα συλλογής πληροφοριών ποιότητας. Τα μέλη των επιτροπών αυτών λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες βασίζονται στην αμφίδρομη επικοινωνία των μελών τους μεταξύ τους ή της επιτροπής με το εξωτερικό γενικότερο περιβάλλον (Φαναριώτης, 1996).

*Διάκριση των επιτροπών*

Οι επιτροπές διακρίνονται από τις συναντήσεις στα πλαίσια μίας υπηρεσίας. Οι συναντήσεις αυτές μπορούν να έχουν χαρακτήρα ενημερωτικό ή συμβουλευτικό.



Μπορούν επίσης να είναι μόνιμες ή και έκτακτες. Η λήψη των αποφάσεων των επιτροπών αυτών πραγματοποιείται άμεσα ή έμμεσα. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, τότε μιλάμε για έναν ιδιαίτερα αποφασιστικό ρόλο των επιτροπών αυτών. Όταν γίνεται αναφορά στην έμμεση λήψη αποφάσεων, τότε οι επιτροπές δεν είναι τίποτε άλλο από τυπικά όργανα για λήψη αποφάσεων τις οποίες όμως δεν λαμβάνουν οι ίδιες (Montana & Bruce, 1993 ; Φαναριώτης, 1996).

#### *Η σύνθεση των επιτροπών.*

Από την σύνθεση και την διάρθρωση των επιτροπών εξαρτάται απόλυτα και η επιτυχής λειτουργία τους. Η επιτροπή καλόν θα ήταν να μην αποτελείται από περισσότερα από 7 μέλη καθότι μετά γίνεται ιδιαίτερα δυσκίνητη στην επεξεργασία των πληροφοριών και στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, προκειμένου η εργασία της επιτροπής να είναι αποδοτική, θα πρέπει τα μέλη της να προέρχονται από όλα τα στρώματα του οργανισμού έτσι ώστε να καλύπτεται ένα μεγάλο φάσμα αναγκών των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την σωστή ψυχολογία των ατόμων του οργανισμού αυτού (Pugh, 1990; Φαναριώτης, 1996).

#### *Σύγκρουση των στόχων στα πλαίσια μίας επιτροπής.*

Το κάθε μέλος ξεχωριστά, θα αντιδράσει στα πλαίσια της επιτροπής με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο. Η συμπεριφορά του είναι η αντανάκλαση των αναγκών του. Οφείλει όμως να προσαρμόσει τις προσωπικές του ανάγκες σε αυτές της ομάδας. Τρεις είναι οι σκοποί οι οποίοι πρέπει να καλυφθούν:

- Ο σκοπός της επιτροπής
- Ο σκοπός των διαφορετικών ομάδων στις οποίες ανήκουν τα μέλη της επιτροπής
- Οι καθαρά προσωπικοί σκοποί των μελών της (Παναγιωτοπούλου, 1996; Slack, 1997).

#### *Η ομάδα στους οργανισμούς.*

Η ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των ατόμων είναι αυτή η οποία τα ωθεί στο να αποτελέσουν μέρος μίας ομάδας. Η βασική διάκριση που μπορεί να γίνει όσον αφορά τις ομάδες στα πλαίσια ενός οργανισμού, είναι αυτή σε τυπικές και άτυπες. Το πρώτο είδος των ομάδων μπορεί να είναι έκτακτο, μόνιμο ή και προσωρινό. Οι τυπικές είναι αυτές οι οποίες εντάσσονται σε ένα επίσημο οργανόγραμμα και ο ρόλος τους έγκειται στο να εκπληρώσουν συγκεκριμένους σκοπούς (Slack, 1997).

Όσον αφορά τις άτυπες ομάδες, αυτές συγκροτούνται από μέλη του οργανισμού προκειμένου να καλύψουν ανάγκες τις οποίες δεν είναι σε θέση να τους τις καλύψει ο οργανισμός. Στις άτυπες αυτές ομάδες, διακρίνονται οι εξής κατηγορίες:

- Τις φιλικές ομάδες
  - Τις ομάδες κοινού συμφέροντος
  - Τις ομάδες κοινού ενδιαφέροντος.
- Οι σκοποί που εξυπηρετούν οι διάφορες ομάδες είναι οι ακόλουθοι:
- Την ένταξη των ατόμων στον οργανισμό και την ενεργή συμμετοχή τους σε αυτόν.
  - Την συλλογή, την επεξεργασία και την αρχειοθέτηση πληροφοριών.
  - Την σωστή κατανομή της εργασίας.
  - Τον συντονισμό της λειτουργίας του οργανισμού.
  - Της δυνατότητα διαπραγματεύσεων οι οποίες κρατούν τις ισορροπίες στα πλαίσια του οργανισμού.
  - Οι ομάδες μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές με κύριες, αυτές των επιτροπών και των συμβουλίων ( Παναγιωτοπούλου, 1996).

### **Η επικοινωνία σε ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο**

Ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να είναι πρόσωπο ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου το οποίο έχει ως δραστηριότητα την άθληση. Στην συνέχεια αναλύεται η περίπτωση της οργάνωσης ενός δημοσίου αθλητικού κέντρου. Τα κοινά χαρακτηριστικά σε όλους τους αθλητικούς οργανισμούς, όπως αναφέρονται και παραπάνω, είναι τα εξής (Φαναριώτης, 1996):

- Εξαρτάται άμεσα από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται.
- Ο σκοπός του είναι η παροχή υπηρεσιών και όχι η παραγωγή αγαθών.
- Η στελέχωσή του γίνεται από άτομα εξειδικευμένα τα οποία έχουν θέσει ως προτεραιότητά τους ένα κοινό σκοπό.

Ο Δημόσιος Αθλητικός Οργανισμός ιδρύεται μετά από αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου μίας περιοχής και συντηρείται κυρίως με δημοτικούς πόρους. Όσον αφορά την εποπτεία του, αυτή γίνεται από τους Δήμους. Οι Δημόσιοι Αθλητικοί Οργανισμοί διοικούνται από ένα Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο απαρτίζεται από 5 μέχρι 15 μέλη (Chelladurai, 1993).

*Κανονισμοί που διέπουν έναν Δ.Α.Ο.*

Προκειμένου ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο να λειτουργεί στο μέγιστο των ικανοτήτων του, θα πρέπει να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις: κατ' αρχήν θα πρέπει να υπάρχει ένας κανονισμός διοίκησης και διαχείρισης που θα έχει να κάνει με θέματα διαδικασιών και λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου και που θα ορίζει τις αρμοδιότητες των μελών και της οικονομικής διαχείρισης του συλλόγου. Επίσης, οριοθετείται και ορίζεται ο κανονισμός λειτουργίας του αθλητικού κέντρου καθώς και ο οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας που έχει να κάνει με τη διάρθρωση των υπηρεσιών του νομικού προσώπου και τα καθήκοντα κάθε ξεχωριστής υπηρεσίας (Φαναριώτης, 1996).

*Αρχές οργάνωσης αθλητικών οργανισμών*

Ο συνδυασμός οικονομικών πόρων, ατόμων, μέσων και εξοπλισμών οδηγεί στην οργάνωση ενός αθλητικού κέντρου. Υπάρχουν όμως βασικές αρχές οργάνωσης που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίες θα αναφερθούν επιγραμματικά (Chelladurai, 1993; Brown, 1995; Φαναριώτης, 1996):

α) Αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα, β) Ξεκάθαρη αποτύπωση των σκοπών του οργανισμού, γ) Ύπαρξη καναλιών επικοινωνίας, δ) Εκπαίδευση προσωπικού, ε) Κίνητρα εργαζομένων, στ) Ελαστικότητα αποφάσεων (Φαναριώτης, 1996) ζ) Ομαδικός χαρακτήρας, η) Ξεκάθαρη κατανομή των διοικητικών και εκτελεστικών θέσεων ανάλογα με τις ικανότητες και τις γνώσεις των ατόμων, θ) Ευελιξία (Chelladurai, 1993) ι) Ύπαρξη ξεκάθαραυ στόχου ως αποτέλεσμα κάθε ενέργειας, κ) Καταμερισμός εργασίας και λειτουργιών, λ) Περιγραφή εργασιών, μ) Οικονομικός προγραμματισμός (Brown, 1995).

### **Μεθοδολογία**

#### **Δείγμα**

Το μέγεθος του δείγματος είναι 20 άτομα. Για την συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε δειγματοληπτική έρευνα στο προσωπικό και στους προϊστάμενους τμημάτων φυσικής αγωγής.

#### **Όργανο μέτρησης**

Για τους σκοπούς της μελέτης συντάχθηκαν δύο ειδικά διαμορφωμένα ερωτηματολόγια, που αποτελούνται από 24 ερωτήσεις και δίνουν όλες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την ολοκλήρωση της έρευνας:

1. Ερωτηματολόγιο για προϊστάμενους τμημάτων φυσικής αγωγής
2. Ερωτηματολόγιο για υφιστάμενους τμημάτων φυσικής αγωγής

Μετά την συγκέντρωση των στατιστικών στοιχείων από τα ερωτηματολόγια ακολούθησε το στάδιο της επεξεργασίας των στατιστικών δεδομένων. Η επεξεργασία αυτή έγινε με την βοήθεια του Excel. Η παρουσίαση των στατιστικών στοιχείων έγινε υπό μορφή κατανομών συχνότητας (πινάκων) και γραφικών παραστάσεων.

### Αποτελέσματα

Στους παρακάτω πίνακες αναφέρονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των προϊσταμένων της παρούσας έρευνας συνοπτικά.

**Πίνακας 1.** Κατανομή ερωτηθέντων με βάση τα έτη στην υπηρεσία.

ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΕΤΗ: 1-5	3	15%
ΕΤΗ: 5-10	4	20%
ΕΤΗ: 10-15	3	15%
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 15 ΕΤΗ	10	50%
ΣΥΝΟΛΟ	20	100

Το 15% των ερωτηθέντων, είναι στην υπηρεσία 1-5 έτη και το 20% 5-10 έτη.

**Πίνακας 2.** Διάρθρωση οργανισμών.

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΤΥΠΙΚΗ	0	0%
ΑΤΥΠΗ	0	0%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ	1	5%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ	5	25%
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ	7	35%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ	0	0%
ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	4	20%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	3	15%
ΣΥΝΟΛΟ	20	100

Η διάρθρωση των οργανισμών που ερευνήθηκε είναι κατά κύριο λόγο επιτελική, ενώ ακολουθεί η λειτουργική δομή. Πρέπει να αναφερθεί ότι αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ( 35%) που απάντησε «Δεν γνωρίζω» και «Δεν απαντώ»

**Πίνακας 3.** Επικοινωνία με τους υφιστάμενους.

<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ %</b>
ΝΑΙ	19	95%
ΟΧΙ	1	5%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	0	0%
ΣΥΝΟΛΟ	20	100

Στην ερώτηση, αν πιστεύετε ότι υπάρχει επικοινωνία με τους υφισταμένους σας, το 95% των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά.

**Πίνακας 4.** Μεταβίβαση εντολών.

<b>ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΝΤΟΛΩΝ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ %</b>
ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ	17	85%
ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ	0	0%
ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ	1	5%
ΑΤΥΠΑ	2	10%
ΜΕ ΤΥΠΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	0	0%
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	0	0%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	0	0%
ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	0	0%
ΣΥΝΟΛΟ	20	100

Στην ερώτηση, με ποιο τρόπο μεταβιβάζονται οι εντολές, το 85% του δείγματος απάντησε « Από πάνω προς τα κάτω».

**Πίνακας 5.** Συγκέντρωση με τους υφισταμένους.

<b>ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΑ %</b>
1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ	14	82,30%
1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ	2	11,70%

1 ΦΟΡΑ ΤΟΝ ΜΗΝΑ	1	6%
1 ΦΟΡΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	0	0%
ΠΟΤΕ	0	0%
ΣΥΝΟΛΑ	17	100

Στην ερώτηση, κάθε πότε έχετε συγκέντρωση με τους υφισταμένους σας, το 82,3% απάντησε «1 φορά την ημέρα». Στους παρακάτω πίνακες αναφέρονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των υφισταμένων της παρούσας έρευνας συνοπτικά.

**Πίνακας 6.** Κατανομή ερωτηθέντων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2	13,30%
ΑΕΙ	13	86,70%
ΣΥΝΟΛΟ	15	100

Στην ερώτηση, ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής το 13,3% είχε Μεταπτυχιακή ειδίκευση και το 86,7% απόφοιτοι ΑΕΙ.

**Πίνακας 7.** Κατανομή ερωτηθέντων με βάση την γνώση ξένων γλωσσών.

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΑΓΓΛΙΚΑ	14	73,70%
ΓΑΛΛΙΚΑ	1	5,30%
ΙΣΠΑΝΙΚΑ	1	5,30%
ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ	1	5,30%
ΚΑΜΙΑ	2	10,40%
ΣΥΝΟΛΟ	19	100

Από το δείγμα, το 73,7% όσων απάντησαν, γνωρίζει Αγγλικά, το 5,3% Γαλλικά, το 5,3% Ισπανικά, το 5,3% Γερμανικά και το 10,4% καμία γλώσσα.

**Πίνακας 8.** Κατανομή ερωτηθέντων με βάση τα έτη στην υπηρεσία.

ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΕΤΗ: 1-5	16	76,20%

ΕΤΗ: 5-10	5	23,80%
ΕΤΗ: 10-15	0	0%
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 15 ΕΤΗ	0	0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	100

Το 76.2% των ερωτηθέντων, είναι στην υπηρεσία 1-5 έτη και το 23,8% 5-10 έτη.

**Πίνακας 9.** Διάρθρωση οργανισμών.

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΤΥΠΙΚΗ	3	14,30%
ΑΤΥΠΗ	0	0%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ	0	0%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ	3	14,30%
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ	0	0%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ	0	0%
ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	15	71,40%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	0	0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	100

Πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος (71,4%), απάντησε ότι δεν γνωρίζει ποια είναι η διάρθρωση του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

**Πίνακας 10.** Επικοινωνία με τους προϊστάμενους.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΝΑΙ	17	80,90%
ΌΧΙ	3	14,30%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	4,80%
ΣΥΝΟΛΟ	21	100

Στην ερώτηση, ποια είναι η επικοινωνία με τους προϊσταμένους σας, το 80,90% απάντησε καταφατικά.

**Πίνακας 11.** Μεταβίβαση εντολών.

<b>ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΝΤΟΛΩΝ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ %</b>
ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ	9	56,20%
ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ	0	0%
ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ	1	6,25%
ΑΤΥΠΑ	3	18,80%
ΜΕ ΤΥΠΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	0	0%
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	1	6,25%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	6,25%
ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	1	6,25%
ΣΥΝΟΛΟ	16	100

Το 56,2% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η μεταβίβαση των εντολών γίνεται «Από πάνω προς τα κάτω»

**Πίνακας 12.** Συγκέντρωση με τους προϊστάμενους

<b>ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ %</b>
1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ	4	26,80%
1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ	1	6,60%
1 ΦΟΡΑ ΤΟΝ ΜΗΝΑ	7	46,60%
1 ΦΟΡΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	3	20,00%
ΠΟΤΕ	0	0%
ΣΥΝΟΛΟ	15	

Στην ερώτηση κάθε πότε έχετε συγκέντρωση με τους προϊσταμένους σας, το 46,6% απάντησε «1 φορά τον μήνα».

Συνοπτικά αναφέρονται τα παρακάτω αποτελέσματα από τις ερωτήσεις που έγιναν τόσο στους προϊσταμένους όσο και στους υφισταμένους. Από τους 20 ερωτώμενους οι 13, που απάντησαν, είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι., ενώ η επικρατούσα ξένη γλώσσα στο σύνολο των απαντήσεων είναι τα Αγγλικά. Το 50% των ερωτηθέντων είναι προϊστάμενοι περισσότερο από 15 έτη. Στην ερώτηση, πως είναι η στάση του προσωπικού απέναντί σας, το 60% απάντησε πολύ καλή, ενώ το 40% απάντησε καλή. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες, στους οποίους φαίνεται να οφείλεται η κακή επικοινωνία είναι: η διοίκηση, ο τρόπος που λειτουργεί το δημόσιο και η κατάρτιση των προϊσταμένων. Τα πιο σημαντικά στοιχεία, που φαίνεται να χαρακτηρίζουν τα μηνύματα



είναι: η περιεκτικότητα – συντομία και η σαφήνεια – ακρίβεια. Το 70% των προϊσταμένων δεν παρακολουθεί επιμορφωτικά σεμινάρια για το θέμα της επικοινωνίας, ενώ το 10% επέλεξε «Δεν απαντώ» Στην ερώτηση, αν έχετε την «πόρτα» σας ανοιχτή για το προσωπικό όλοι οι ερωτηθέντες (100%) απάντησαν καταφατικά. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο, σύμφωνα με τους προϊστάμενους τμημάτων φυσικής αγωγής φαίνεται να είναι: οι εγκαταστάσεις, η δυσλειτουργία των οργανωτικών δομών και οι χορηγίες.

Τρία προβλήματα που θεωρούν οι προϊστάμενοι ως τα πιο σημαντικά για ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο είναι: οι εγκαταστάσεις, το χωροταξικό και η έλλειψη εμπειρου προσωπικού. Το 47,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η στάση των προϊσταμένων απέναντι στο προσωπικό είναι πολύ καλή, το 33,3% ότι είναι καλή, το 14,3 ότι είναι μέτρια και ένα 4,8% ότι είναι κακή. Το 30,80% του δείγματος θεωρεί ότι η επικοινωνία με τους προϊστάμενους είναι καλή επειδή ο καθένας ξέρει τι πρέπει να κάνει. Στην ερώτηση, αν η επικοινωνία με τους προϊστάμενους είναι μέτρια – κακή – πολύ κακή, τι πιστεύετε ότι φταίει, δεν απάντησε το 54% των ερωτηθέντων. Τα στοιχεία που παρουσιάζουν περισσότερο τα μηνύματα είναι: περιεκτικότητα – συντομία και ορθότητα – αλήθεια, σύμφωνα με το προσωπικό. Στην ερώτηση αν επιμορφώνεστε σε θέματα επικοινωνίας, το 57,20% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά. Στην ερώτηση αν θεωρείτε ότι οι προϊστάμενοί σας έχουν πάντα ανοιχτή την «πόρτα» τους για σας, το 95,2% απάντησε καταφατικά. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο είναι: οι εγκαταστάσεις, οι οικονομικοί πόροι, ο εξοπλισμός και οι χορηγίες. Τα προβλήματα που θεωρεί το προσωπικό ότι είναι σημαντικά για ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο είναι: οι οικονομικοί πόροι, οι εγκαταστάσεις, η εσωτερική οργάνωση και η ηγεσία.

### Συζήτηση

Η εικόνα που λαμβάνεται από την έρευνά μας σχετικά με τις επαγγελματικές σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού τμημάτων φυσικής αγωγής, από την οπτική γωνία των προϊσταμένων, παρουσιάζεται καλύτερη από ότι από την οπτική γωνία των υφισταμένων.

Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τα ερωτηματολόγια των προϊσταμένων σχετικά με την εκπαιδευτική τους κατάρτιση και τα χρόνια στην υπηρεσία, είναι τα ακόλουθα: η πλειονότητα είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι, ενώ παράλληλα είναι προϊστάμενοι περισσότερο από 15 έτη. Αντίστοιχα για το προσωπικό, αυτό που ισχύει είναι ότι στην πλειονότητά του είναι πτυχιούχο Α.Ε.Ι. ενώ στην υπηρεσία βρίσκονται 1-5 έτη.

Η πλειονότητα των προϊσταμένων όπως αντίστοιχα και αυτή των υφισταμένων θεωρεί ότι υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ τους, γεγονός που πιστεύουν ότι οφείλεται στο ότι ο καθένας γνωρίζει τι πρέπει να κάνει. Στην ερώτηση, ποια είναι η στάση του προσωπικού απέναντί σας, το σύνολό των προϊσταμένων απάντησε πολύ καλή – καλή. Αντίστοιχα, το προσωπικό θεωρεί σε μεγάλο ποσοστό ότι η στάση των προϊσταμένων του είναι πολύ καλή ενώ ένα ποσοστό 19% την χαρακτηρίζει ως μέτρια – κακή.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες, στους οποίους φαίνεται να οφείλεται η κακή επικοινωνία, με βάση τους προϊσταμένους είναι: η διοίκηση, ο τρόπος που λειτουργεί το δημόσιο και η κατάρτιση των προϊσταμένων ενώ σε αυτή την ερώτηση δεν απάντησε το 54% των υφισταμένων.

Σχετικά με την επιμόρφωση των προϊσταμένων, το 70% δεν παρακολουθεί επιμορφωτικά σεμινάρια για το θέμα της επικοινωνίας, ενώ το 10% δεν απάντησε. Αντίστοιχα για τους υφισταμένους ισχύουν τα εξής: το 53% απάντησε αρνητικά.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο, σύμφωνα με τους προϊστάμενους τμημάτων φυσικής αγωγής φαίνεται να είναι: οι εγκαταστάσεις, η δυσλειτουργία των οργανωτικών δομών και οι χορηγίες, ενώ με βάση τους υφισταμένων είναι: οι εγκαταστάσεις, οι οικονομικοί πόροι, ο εξοπλισμός και οι χορηγίες.

Τρία προβλήματα που θεωρούν οι προϊστάμενοι ως τα πιο σημαντικά για ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο είναι: οι εγκαταστάσεις, το χωροταξικό και η έλλειψη έμπειρου προσωπικού, ενώ για το προσωπικό είναι: οι οικονομικοί πόροι, οι εγκαταστάσεις, η εσωτερική οργάνωση και η ηγεσία.

Στην ερώτηση, κάθε πότε έχετε συγκέντρωση, το 82,3% των προϊσταμένων απάντησε «1 φορά την ημέρα», ενώ το 66,6% των υφισταμένων απάντησε 1 φορά τον μήνα – 1 φορά τον χρόνο.

### **Συμπεράσματα**

Στα πλαίσια του παρόντος άρθρου, αναλύθηκε η γενικότερη έννοια της επικοινωνίας και της οργάνωσης ενός οργανισμού, προκειμένου η επικοινωνία να συμβάλει ενεργά και άμεσα στη σωστότερη και πλησιέστερη απόδοση αυτής. Είναι αυτονόητη η ανάγκη του ανθρώπου να μπορεί να επικοινωνεί επιτυχώς με τα υπόλοιπα άτομα τα οποία βρίσκονται στο άμεσο και έμμεσο περιβάλλον του.

Εν συνεχεία παρουσιάστηκε και αναλύθηκε η περίπτωση ενός δημόσιου αθλητικού κέντρου με τις ιδιαίτερες αρχές, οι οποίες διέπουν αρχικά την οργάνωσή του. Η σωστή οργάνωση είναι και η βάση μιας αποδοτικής, τόσο μονόδρομης όσο και

αμφίδρομης επικοινωνίας, προκειμένου να λειτουργήσει αποδοτικά, όχι μόνο ένας αθλητικός οργανισμός, αλλά και ένας οποιοσδήποτε οργανισμός που διέπεται από συγκεκριμένους στόχους και προσδοκά συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Όσον αφορά την ορθότερη λειτουργία ενός δημόσιου αθλητικού κέντρου, σύμφωνα με τα όσα παρατέθηκαν και με τα αποτελέσματα της έρευνας, προτείνονται τα εξής:

Προκειμένου οι προτεινόμενες αλλαγές να στεφθούν με επιτυχία, η Διοίκηση του Αθλητικού Κέντρου οφείλει να δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές έτσι ώστε καταρχάς να οργανωθεί σωστά αυτή η προσπάθεια. Το επόμενο βήμα είναι να πραγματοποιηθεί ένας προγραμματισμός ο οποίος όμως θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες του προσωπικού του οργανισμού προκειμένου να μην υπάρξουν δυσανεσθημένοι υπάλληλοι οι οποίοι δεν θα είναι σε θέση να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους.

Σε αυτό το σημείο τίθεται και το θέμα της επιβράβευσης του υπαλληλικού προσωπικού της οποίας τα αποτελέσματα μπορούν να είναι πολύ θετικά στην βελτίωση του αθλητικού κέντρου, είτε αυτό είναι δημόσιο, είτε όχι. Η επιβράβευση είναι απαραίτητη προκειμένου να αισθανθεί ο υπάλληλος ότι η εργασία του και η προσπάθειά του αντικατοπτρίζονται μέσα από την γενικότερη εξέλιξη του οργανισμού στον οποίο ανήκει.

Ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο, θα πρέπει εκτός του να πληροί τις σωστές προϋποθέσεις τόσο της εσωτερικής του όσο και της εξωτερικής του επικοινωνίας, θα πρέπει να ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των υπαλλήλων του προκειμένου αυτοί να αποδώσουν τα μέγιστα στην εργασία τους.

Φυσικό επακόλουθο μίας τέτοιας κατάστασης σε ένα δημόσιο αθλητικό κέντρο, συνεπάγεται και μία σημαντική ικανοποίηση των πελατών του. Αυτό δημιουργεί ιδιαίτερους δεσμούς μεταξύ αυτών και του κέντρου με αποτέλεσμα να είναι σίγουροι για την επιλογή του συγκεκριμένου κέντρου.

Καταλήγοντας, το κλειδί της επιτυχίας ενός δημόσιου αθλητικού κέντρου είναι πάνω από όλα τα άλλα η σωστή επικοινωνία που θα εγκαθιδρύσει τόσο στο εσωτερικό του, όσο και με το έξωθεν περιβάλλον του.

### **Βιβλιογραφία**

- Brown, A. (1995). *Organisational Culture*, A. Pitman Publishing,
- Chelladurai, P. (1993). *Sport management*. London, Ontario, Sports Dynamics.
- Coffrey, R., Cook, C., & Hunsaker, P. (1994). *Management and organizational Behaviors*. Irwin Press.

- Hoecklin, L. (1994). *Managing cultural Differences. Strategy for Competitive Advantage*. Workingham, England: Addison-Wesley Publishing Co.
- Laswell, H. D. (1989). *Το μήνυμα του μέσου*. 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Αλεξάνδρεια
- Leavitt, H. (1972). *Managerial Psychology*. The University Chicago Press.
- Pugh, D.S. (1990). *Organization Theory*. Penguin Books, England.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations*. Champaign, IL, Human Kinetics
- Αντωνιάδης, Θ. Α. (1993). *Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας*, Αθήνα: Αντωνιάδη
- Γαβριήλ, Γ. (1995). *Δράση και σύστημα, Πολιτιστική Θεώρηση των οργανώσεων*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Κανελόπουλος, Κ.Χ., & Κατσιούλας, Ι.Ε. (1983). *Μάνατζμεντ -Αποτελεσματική διοίκηση, σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κάτσαλης, Α. (2000). *Αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κόντης, Γ.Θ. (1986). *Ψυχολογία επιχειρήσεων*. Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων.
- Κόντης, Γ.Θ. (1989). *Οργάνωση γραφείου*. Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1996). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: Επιστημονική βιβλιοθήκη.
- Σκομοβίτη – Νικολάου, Λ. (1990). *Οργανισμοί Διοίκηση και κοινωνία*. Αθήνα: Α. Σταμούλης, Πειραιάς.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (1992). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Σάκκουλας, Αθήνα.
- Τσαρδάκης, Δ. (1997). *Μαζική επικοινωνία και πραγματικότητα*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Φαναριώτης, Π. (1996). *Επιχειρησιακή επικοινωνία*. Αθήνα: Σταμούλης.