



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΕ
ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ

Μπασέα Ελένη

Α.Μ. 514920

Α' ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ/ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ:

ΚΟΥΡΤΕΣΟΠΟΥΛΟΥ ANNA

Μήνας Ιανουάριος

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Λειτουργίας Προπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Πτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας (ΠΔΕ) μου δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 20/01/2024

Η Δηλούσα

ΜΠΑΣΣΕΑ ΕΛΕΝΗ

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου για την ανεκτίμητη βοήθεια, την καθοδήγηση και την υπομονή που είχε καθ' όλη τη διάρκεια της σύνταξης της πτυχιακής μου εργασίας. Οι γνώσεις και η εμπειρία που αποκόμισα από τη συνεργασία μας, ήταν ανεκτίμητες αξίες.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ανεκτίμητη στήριξη και την εμπιστοσύνη που έδειξαν στο πρόσωπό μου κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Η αγάπη και η ενθάρρυνσή τους ήταν το καύσιμο που χρειαζόμουν για να ολοκληρώσω αυτήν την εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ τους φίλους και συμφοιτητές μου για την ευχάριστη συνεργασία, την αμοιβαία στήριξη και τις αξέχαστες στιγμές που μοιραστήκαμε κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας ήταν η διερεύνηση παραγόντων που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους αθλητικούς οργανισμούς. Συγκεκριμένα, εστιάζει στον βαθμό υιοθέτησης ηγετικών συμπεριφορών και συνεργασίας, στο επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και στη ποιότητα της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 106 άτομα, εκ των οποίων 44 ήταν εθελοντές και 62 έμμισθοι εργαζόμενοι σε αθλητικούς συλλόγους, σε ελληνικές ομοσπονδίες και στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας υπήρξε θετική συσχέτιση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καταδεικνύοντας ότι η υιοθέτηση συμπεριφορών μετασχηματιστικής ηγεσίας και συνεργασίας, αυξάνουν τα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσης και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας εργασίας, τόσο των εργαζομένων όσο και των εθελοντών. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει την ανάγκη των εργαζομένων αλλά και των εθελοντών να διοικούνται από ηγέτες που εμπνέουν και ενθαρρύνουν την ομάδα τους. Τέλος, ο παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης παρουσίασε την υψηλότερη βαθμολογία συγκριτικά με την ποιότητα εργασίας, την υιοθέτηση μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς και το επίπεδο συνεργασίας. Το γεγονός αυτό φανερώνει την υψηλή ψυχολογική προσκόλληση των εργαζομένων με τους αθλητικούς οργανισμούς στους οποίους εργάζονται.

Λέξεις-κλειδιά: *Μετασχηματιστική ηγεσία, συνεργασία, οργανωσιακή δέσμευση, ποιότητα εργασίας, αθλητικοί οργανισμοί*

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Κατάλογος Γραφημάτων.....	6
Κατάλογος Πινάκων	7
1. Εισαγωγή	8
1.1 Υπόβαθρο Μελέτης.....	8
1.2 Σκοπός Εργασίας	9
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	9
1.4 Σημαντικότητας της εργασίας.....	10
1.5 Δομή εργασίας	10
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση	12
2.1 Θεωρίες και Συμπεριφορές Ηγεσίας.....	12
2.2. Οι πολύπλευρες επιπτώσεις της οργανωσιακής δέσμευσης	16
2.3. Ποιότητα Εργασίας.....	18
2.4. Φύλο και Ηγεσία σε Αθλητικές Οργανώσεις.....	20
2.5 Έρευνες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας	25
3. Μεθοδολογία.....	32
3.1 Δείγμα	32
3.2 Μέσα συλλογής δεδομένων	32
3.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.....	33
3.4 Στατιστική ανάλυση.....	34
4. Αποτελέσματα.....	35
4.1 Δημογραφικά στοιχεία μελών	35
4.2 Βαθμός υιοθέτησης συμπεριφορών μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	37

4.3 Βαθμός υιοθέτησης συμπεριφορών ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας	38
4.4 Επίπεδο αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής δέσμευσης.....	39
4.5 Ποιότητα εργασίας.....	40
4.6. Έλεγχος υποθέσεων-επαγωγική στατιστική	44
5. Συμπέρασμα.....	46
Βιβλιογραφία	49

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Ηλικιακή κατανομή δείγματος.....	35
Γράφημα 2 Κατηγορία Αθλητικού φορέα εργασίας.....	35
Γράφημα 3 Ετήσιο ατομικό εισόδημα.....	35
Γράφημα 4. Παράγοντας ηγεσίας	36
Γράφημα 5. Παράγοντας Ομαδικό πνεύμα-συνεργασία	37
Γράφημα 6. Παράγοντας Δέσμευση	38
Γράφημα 7. Συνολική Ποιότητα εργασιακής ζωής	39
Γράφημα 8. Εργασιακή ικανοποίηση	40
Γράφημα 9. Γενική ευημερία εργαζομένων	41

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach's alpha Κλίμακας Παραγόντων	33
Πίνακας 2 Tests of Normality	34
Πίνακας 3. Συσχέτιση αντιλαμβανόμενων συμπεριφορών ηγεσίας, ομαδικού πνεύματος, οργανωσιακής δέσμευσης και ποιότητας εργασίας	44

1. Εισαγωγή

1.1 Υπόβαθρο Μελέτης

Η ηγεσία παίζει αναπόσπαστο ρόλο στη διαμόρφωση της κατεύθυνσης, της αποτελεσματικότητας και της συνολικής επιτυχίας οποιουδήποτε οργανισμού. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στο χώρο του αθλητισμού, όπου οι ηγέτες όχι μόνο επηρεάζουν την απόδοση και το ηθικό των μεμονωμένων αθλητών αλλά και τη συνοχή και τη συνολική λειτουργία της ομάδας. Είναι μέσω των συμπεριφορών τους και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων που οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα της εργασίας και το επίπεδο δέσμευσης στους οργανισμούς τους (Veselinović, 2020).

Η σημασία της ηγεσίας στους αθλητικούς οργανισμούς δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Οι στρατηγικές και επιχειρησιακές πτυχές των αθλητικών οργανισμών επηρεάζονται άμεσα από την ποιότητα της ηγεσίας που υπάρχει. Οι ηγέτες, μέσω του στυλ και των πράξεών τους, δημιουργούν το εργασιακό περιβάλλον, θέτουν τα πρότυπα και επηρεάζουν άμεσα τα κίνητρα και την απόδοση των μελών της ομάδας τους. Εμπνέουν, παρακινούν και καθοδηγούν τα άτομα προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επιπλέον, η ηγεσία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε περιόδους αλλαγής, κρίσης ή αβεβαιότητας, καθώς οι ηγέτες είναι αυτοί που παρέχουν κατεύθυνση και ενσταλάσσουν εμπιστοσύνη στην ομάδα (Veselinović, 2020).

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο ρόλος των γυναικών στους αθλητικούς οργανισμούς εξελίσσεται. Παραδοσιακά, οι ηγετικοί ρόλοι σε αυτούς τους οργανισμούς καταλαμβάνονταν κυρίως από άνδρες. Ωστόσο, υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση των μοναδικών ιδιοτήτων και προοπτικών που φέρνουν οι γυναίκες σε αυτές τις θέσεις. Η συμπερίληψη των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους θεωρείται σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ποικιλομορφία, την καινοτομία και τη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Παρά την πρόοδο αυτή, οι γυναίκες ηγέτες σε αθλητικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των ελληνικών αθλητικών οργανώσεων, συχνά υπο-ερευνώνται και υποεκπροσωπούνται (Senne, 2016).

Το πρόβλημα, λοιπόν, έγκειται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που επιδεικνύονται από γυναίκες ηγέτες, επηρεάζουν την ποιότητα της εργασίας και την οργανωσιακή δέσμευση στους ελληνικούς

αθλητικούς οργανισμούς. Υπάρχει ένα κενό στη γνώση σχετικά με το πώς οι συμπεριφορές ηγεσίας επηρεάζουν αυτά τα κρίσιμα οργανωσιακά αποτελέσματα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των ελληνικών αθλητικών οργανισμών.

1.2 Σκοπός Εργασίας

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση παραγόντων που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους αθλητικούς οργανισμούς. Συγκεκριμένα, εστιάζει στον βαθμό υιοθέτησης ηγετικών συμπεριφορών και συνεργασίας, στο επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και στην ποιότητα της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

1. Σε τι βαθμό υιοθετούνται σε αθλητικούς οργανισμούς συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας και συνεργασίας/ ομαδικού πνεύματος
2. Ποιο είναι το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης σε αθλητικούς οργανισμούς
3. Ποιο είναι το επίπεδο ποιότητας εργασιακής ζωής σε εργαζόμενους σε αθλητικούς οργανισμούς
4. Υπάρχουν τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αντιλαμβανόμενη ηγεσία, στο επίπεδο συνεργασίας, στην εργασιακή δέσμευση και στην ποιότητα ζωής σχετιζόμενη με την εργασία ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, είδος αθλητικού φορέα, θέση εργασίας, σχέση εργασίας, προϋπηρεσία στον ίδιο τον οργανισμό και την συνολική εργασιακή προϋπηρεσία)
5. Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ηγεσία, συνεργασία, εργασιακή δέσμευση και αντιλαμβανόμενη ποιότητα ζωής σχετιζόμενη με την εργασία

1.4 Σημαντικότητας της εργασίας

Η σημασία αυτής της μελέτης έγκειται στο ότι αναμένεται να ενισχύσει τη σημασία των ηγετικών συμπεριφορών και του βαθμού συνεργασίας στο συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας και διοίκησης των ελληνικών αθλητικών οργανισμών. Επίσης, εξετάζει τον σημαντικό ρόλο της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης στη ποιότητα της επαγγελματικής ζωής εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς. Οι παράγοντες αυτοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο γιατί διαφορετικές κουλτούρες και περιβάλλοντα δύναται να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Μέσα από την διερεύνηση της αλληλεπίδρασης αυτών των διοικητικών πτυχών, δηλαδή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, συνεργασίας και οργανωσιακής δέσμευσης αναμένεται να προσδιοριστεί ο βαθμός συμβολής τους στο επίπεδο ποιότητας της επαγγελματικής ζωής εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς.

1.5 Δομή εργασίας

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει ένα ολοκληρωμένο υπόβαθρο της μελέτης, τονίζοντας τη σημασία της ηγεσίας σε αθλητικούς οργανισμούς και τον εξελισσόμενο ρόλο των γυναικών σε αυτά τα περιβάλλοντα. Παρουσιάζει το προβλήματος που υπάρχει, τα ερευνητικά ερωτήματα, τον σκοπό και τη σημασία της μελέτης.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το κεφάλαιο επισκόπησης της βιβλιογραφίας εμβαθύνει σε διάφορες θεωρίες και συμπεριφορές ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η υπηρετική ηγεσία. Διερευνά περαιτέρω τις έννοιες της οργανωσιακής δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης και της ποιότητας της εργασίας. Αυτό το κεφάλαιο εστιάζει επίσης στο φύλο και την ηγεσία σε αθλητικούς οργανισμούς, συζητώντας τα στερεότυπα, τα εμπόδια, τα μοναδικά στυλ ηγεσίας των γυναικών και τα οφέλη της διαφορετικότητας των φύλων στην ηγεσία.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τον σχεδιασμό της έρευνας, παρέχοντας πληροφορίες αναφορικά με το δείγμα της έρευνας, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Παρουσιάζει αναλυτικά τη δομή και τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου και των παραγόντων που εξετάζει. Επίσης, περιγράφει τη στατιστική ανάλυση που θα επιλεγεί έχοντας ως γνώμονα τον έλεγχο κανονικότητας των τεσσάρων εξεταζόμενων παραγόντων (μετασχηματιστική ηγεσία, επίπεδο συνεργασίας, οργανωσιακή δέσμευση και ποιότητα εργασίας).

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής αναφέρονται αναλυτικά όλες οι επιμέρους διαστάσεις των εξαρτημένων μεταβλητών, αναδεικνύοντας τον βαθμό που αυτές υιοθετούνται σε επίπεδο αθλητικών οργανισμών. Σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής πραγματοποιείται ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με την ύπαρξη τυχόν διαφορών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και την ύπαρξη τυχόν συσχετίσεων της ηγεσίας, της συνεργασίας και της οργανωσιακής δέσμευσης με την ποιότητα επαγγελματικής ζωής.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση

Το κεφάλαιο της συζήτησης ερμηνεύει τα αποτελέσματα της μελέτης, προκειμένου να αναδειχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Επιδιώκει μια αντιπαραβολή των ευρημάτων με έρευνες που είναι σύμφωνες με τα ευρήματα της έρευνας και με αυτό τον τρόπο αναδεικνύει αποτελεσματικές και λιγότερο αποτελεσματικές διαστάσεις της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλουν στην επαγγελματική ευημερία και ποιότητα των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με την αναγνώριση των περιορισμών της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 6: Συμπέρασμα

Το τελικό κεφάλαιο παρέχει μια σύνοψη των σημαντικότερων ευρημάτων της μελέτης και τη συμβολή τους στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε αθλητικούς οργανισμούς.

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Θεωρίες και Συμπεριφορές Ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας έχει μελετηθεί εκτενώς στον τομέα των μελετών διαχείρισης, με αποτέλεσμα μια σειρά από προοπτικές και ορισμούς. Αντί να αναζητούμε έναν ενιαίο, οριστικό ορισμό, είναι πολύτιμο να αναγνωρίσουμε και να αγκαλιάσουμε την ποικιλομορφία των προοπτικών για την ηγεσία. Ένας τρόπος για να την προσεγγίσουμε αυτή είναι εξετάζοντας την ηγεσία σε τρία διασυνδεδεμένα επίπεδα: μετα-, μακρο- και μικρο-. Σε μετα-επίπεδο, η ηγεσία περιλαμβάνει άτομα με επιρροή που δημιουργούν ένα συναρπαστικό όραμα για να προσελκύσουν αφοσιωμένους οπαδούς. Ένα παράδειγμα αυτού μπορεί να δει κανείς σε εταιρείες όπως η Google. Το μακρο-επίπεδο ηγεσίας αφορά στελέχη που καλλιεργούν επιτυχημένους οργανισμούς μέσα από την καθιέρωση ισχυρών ταυτοτήτων και πολιτισμών. Τέλος, το μικροεπίπεδο εστιάζει στην εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών που απαιτούν διαφορετικές απαντήσεις με βάση την κατάσταση. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα τρία επίπεδα ηγεσίας, γίνεται προφανές ότι η ηγετική επιτυχία είναι μια δυναμική και πολύπλευρη κατασκευή (Iannotta, et al., 2020).

Μια άλλη πτυχή που συχνά προκαλεί σύγχυση στη βιβλιογραφία της ηγεσίας είναι η διαφοροποίηση μεταξύ ηγετών και διευθυντών. Αν και υπάρχει επικάλυψη μεταξύ αυτών των ρόλων, έχουν διακριτούς ορισμούς. Η διοίκηση ενδιαφέρεται για τη διατήρηση της σταθερότητας και της τάξης, ενώ η ηγεσία δίνει έμφαση στην προσαρμοστικότητα και στην αγκαλιά της αλλαγής. Μια εναλλακτική προοπτική προτείνει ότι η διοίκηση εστιάζει στο να κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ η ηγεσία δίνει έμφαση στο να κάνει το σωστό. Η ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει τόσο επίσημες όσο και άτυπες πτυχές, ενώ η διοίκηση ασχολείται πρωτίστως με την απόδοση και την επίσημη θέση εξουσίας (Toor & Ofori, 2008). Κατά συνέπεια, η ηγεσία προωθεί τη συνεργασία και την ουσιαστική αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, ενώ η διοίκηση ασχολείται κυρίως με συγκεκριμένα καθήκοντα και δραστηριότητες μέσα σε ένα θεσμικό πλαίσιο.

Στο πεδίο της έρευνας για την ηγεσία, διάφορες προσεγγίσεις έχουν αναδειχθεί ως σημαντικά σημεία αναφοράς. Μερικές αξιοσημείωτες προσεγγίσεις περιλαμβάνουν την περιστασιακή ηγεσία, την αυθεντική ηγεσία, την ηθική ηγεσία, τη μετασχηματιστική ηγεσία, τη χαρισματική ηγεσία, την υπεύθυνη ηγεσία και τη σχεσιακή ηγεσία (Lievens, Pascal, Van Geit, & Pol Coetsier,

1997). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτές οι προσεγγίσεις δεν είναι εξαντλητικές και μπορεί να υπάρχουν και άλλες που αξίζει να εξεταστούν.

Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως ορίζεται από τον Bass (1985), είναι ένα στυλ στο οποίο οι ηγέτες εργάζονται με τις ομάδες τους για να υποκινήσουν την αλλαγή μέσω επιρροής και έμπνευσης. Αυτός ο τύπος ηγεσίας προάγει την καινοτομία και προκαλεί το status quo, αντικατοπτρίζοντας συχνά τα επιχειρηματικά στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Bass, η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τέσσερις διακριτούς ρόλους: εμπνευσμένο κίνητρο, εξατομικευμένη προσοχή, πνευματική διέγερση και εξιδανικευμένη επιρροή.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν την ομάδα τους να αισθάνεται μέρος σε κάτι σημαντικό, ενισχύουν τις ατομικές σχέσεις κάνοντας κάθε μέλος να αισθάνεται αξία, ενθαρρύνουν τη μάθηση και την ανάπτυξη της ομάδας και αποτελούν παράδειγμα της προσωπικής ακεραιότητας και αξιών. Στο πλαίσιο των αθλητικών οργανώσεων, αυτές οι ιδιότητες μπορεί να είναι εξαιρετικά ωφέλιμες. Για παράδειγμα, ένας μετασχηματιστικός προπονητής θα μπορούσε να εμπνεύσει τους αθλητές να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους καλύτερα και να συμβάλουν πιο αποτελεσματικά στη δυναμική και την επιτυχία της ομάδας.

Οι Eagly et al. (2003) πρότεινε ότι οι γυναίκες ηγέτες είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν στυλ ηγεσίας που θα τις έφερναν δυσμενώς στις ομάδες τους, δυνητικά ευθυγραμμισμένες με το μετασχηματιστικό στυλ. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ενθαρρύνει μια κουλτούρα περισσότερο χωρίς αποκλεισμούς εντός των οργανισμών, επιτρέποντας στους ηγέτες να είναι αυθεντικοί και να μην περιορίζονται στα στερεότυπα των φύλων (Saint-Michel & Petit, 2015).

Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία, αντίθετα, λειτουργεί σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών. Αυτό το στυλ ηγεσίας, στην απλούστερη μορφή του, υποθέτει ότι όταν τα μέλη της ομάδας αποδίδουν καλά, λαμβάνουν ανταμοιβές. όταν έχουν κακή απόδοση, αντιμετωπίζουν συνέπειες. Αυτή η

ξεκάθαρη προσέγγιση που βασίζεται στις προσδοκίες μπορεί επίσης να βρεθεί σε αθλητικούς οργανισμούς, με τους προπονητές να την χρησιμοποιούν συχνά για να παρακινήσουν και να διαμορφώσουν την απόδοση των αθλητών τους.

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής ηγεσίας σε αθλητικά πλαίσια μπορεί να ποικίλλει. Ορισμένες μελέτες υποδεικνύουν ότι, ενώ αυτό το στυλ μπορεί να αποφέρει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικό για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της ομάδας και την ικανοποίηση μεμονωμένων αθλητών. Έτσι, μια λεπτή κατανόηση της συναλλακτικής ηγεσίας και των επιπτώσεών της είναι ζωτικής σημασίας στα αθλητικά περιβάλλοντα.

Υπηρετική ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία, ένας όρος που επινοήθηκε από τον Greenleaf (1977), υποστηρίζει ότι ο πρωταρχικός στόχος του ηγέτη είναι να υπηρετήσει την ομάδα του. Αυτό το στυλ ηγεσίας τοποθετεί τις ανάγκες της ομάδας, τα ενδιαφέροντα και την ανάπτυξη στην πρώτη γραμμή, οδηγώντας συχνά σε υψηλή ικανοποίηση και απόδοση της ομάδας.

Στους αθλητικούς οργανισμούς, η ηγεσία των υπηρετών μπορεί να ενισχύσει ένα υποστηρικτικό και προσανατολισμένο στην ανάπτυξη περιβάλλον. Ένας προπονητής που είναι υπηρέτης ηγέτης, για παράδειγμα, μπορεί να δώσει προτεραιότητα στην ολιστική ανάπτυξη των αθλητών του, εστιάζοντας όχι μόνο στην αθλητική τους απόδοση αλλά και στην προσωπική τους ανάπτυξη και ευημερία.

Ωστόσο, όπως συμβαίνει με κάθε στυλ ηγεσίας, η υπηρεσιακή ηγεσία δεν είναι χωρίς προκλήσεις και μπορεί να μην ταιριάζει σε κάθε αθλητικό πλαίσιο ή να ευθυγραμμίζεται με το στυλ κινήτρων κάθε αθλητή. Ως εκ τούτου, η συνεχής έρευνα σχετικά με την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των υπηρετών σε αθλητικούς οργανισμούς είναι απαραίτητη.

Στυλ ηγεσίας και συμπεριφορές σε αθλητικούς οργανισμούς

Η ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς είναι ένας πολύπλευρος τομέας που απαιτεί την κατανόηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας και συμπεριφορών. Τα μετασχηματιστικά, συναλλακτικά

και υπηρετικά στυλ ηγεσίας που συζητήθηκαν προηγουμένως είναι όλα σχετικά με αυτό το πλαίσιο, το καθένα προσφέρει μοναδικά πλεονεκτήματα και πιθανές προκλήσεις.

Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να είναι ιδιαίτερα ισχυρή στους αθλητικούς οργανισμούς, καθώς αυτοί οι ηγέτες εμπνέουν τις ομάδες τους να ξεπεράσουν τις προσδοκίες και να καλλιεργήσουν μια αίσθηση ενότητας και κοινού σκοπού. Οι μετασχηματιστικοί προπονητές μπορούν να κινητοποιήσουν τους αθλητές τους για να επιτύχουν ανώτερη απόδοση, συχνά αποσπώντας υψηλό επίπεδο δέσμευσης και προσπάθειας από τα μέλη της ομάδας τους (Bass, 1985).

Η συναλλακτική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, μπορεί να καλλιεργήσει σαφείς προσδοκίες και έναν ισχυρό προσανατολισμό στην απόδοση. Σε ένα αθλητικό πλαίσιο, ένας ηγέτης συναλλαγών μπορεί να χρησιμοποιήσει ανταμοιβές και ποινές για να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας και να αυξήσει την απόδοση. Ωστόσο, η εξάρτηση σε αυτό το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε ενδεχομένως να παραμελήσει τη σημασία των εγγενών κινήτρων και της συνοχής της ομάδας, που είναι κρίσιμες πτυχές στον αθλητισμό.

Η υπηρετική ηγεσία, με επίκεντρο την εξυπηρέτηση των μελών της ομάδας, ευθυγραμμίζεται καλά με την ηθική του αθλητισμού και τις αρχές της ομαδικής εργασίας. Ένας υπηρετής ηγέτης σε ένα αθλητικό περιβάλλον δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες και την ανάπτυξη των αθλητών του, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον υποστήριξης και ανάπτυξης. Στοχεύουν στο να οικοδομήσουν μια ισχυρή, συνεκτική ομάδα όπου κάθε μέλος νιώθει ότι εκτιμάται, η οποία μπορεί να ενισχύσει την απόδοση και την ικανοποίηση της ομάδας.

Ωστόσο, κάθε στυλ ηγεσίας έχει τους περιορισμούς του και μπορεί να μην είναι κατάλληλο για κάθε κατάσταση. Η αποτελεσματικότητα αυτών των στυλ μπορεί να εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η φύση του αθλήματος, η σύνθεση και η δυναμική της ομάδας, καθώς και οι συγκεκριμένοι στόχοι και προκλήσεις. Επομένως, είναι σημαντικό για τους αθλητικούς ηγέτες να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους στις συγκεκριμένες ανάγκες και συνθήκες της ομάδας τους.

2.2. Οι πολύπλευρες επιπτώσεις της οργανωσιακής δέσμευσης

Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, όπως εννοιολογείται στο μοντέλο τριών συστατικών που αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen (1991), έχει βαθιές επιπτώσεις για τη λειτουργία και την επιτυχία των οργανισμών. Αυτό το μοντέλο όχι μόνο προσφέρει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της ψυχολογικής προσκόλλησης που έχει ένας εργαζόμενος προς έναν οργανισμό, αλλά υπογραμμίζει επίσης τα πιθανά αποτελέσματα κάθε διάστασης της οργανωσιακής δέσμευσης..

Βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων

Πρώτον, η συναισθηματική δέσμευση, η οποία περικλείει τη συναισθηματική προσκόλληση, ταύτιση και εμπλοκή του εργαζομένου με τον οργανισμό, είναι ένας κρίσιμος μοχλός τόσο της απόδοσης όσο και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που έχουν ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό τους είναι συχνά πιο διατεθειμένοι να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια, ξεπερνώντας τις τυπικές απαιτήσεις εργασίας. Αυτή η διακριτική προσπάθεια, που υποκινείται από τη συναισθηματική τους επένδυση στον οργανισμό, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, έναν κρίσιμο καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας του οργανισμού (Meyer, et al., 2002).

Επιπλέον, η αίσθηση της προσωπικής ταύτισης και εμπλοκής που χαρακτηρίζει τη συναισθηματική δέσμευση συχνά αποφέρει αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως αναπόσπαστο στοιχείο του οργανισμού, είναι πιο πιθανό να βιώσουν μια αίσθηση ολοκλήρωσης στους ρόλους τους. Αυτή η αίσθηση ολοκλήρωσης όχι μόνο ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά συμβάλλει επίσης σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω την παραγωγικότητα και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.

Μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και βελτίωση της διατήρησης

Η συνεχής δέσμευση, που χαρακτηρίζεται από την επίγνωση του εργαζομένου για το κόστος που σχετίζεται με την έξοδο από τον οργανισμό, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον τομέα της

διατήρησης των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το κόστος της εγκατάλειψης της τρέχουσας εργασίας τους ως σημαντικά υψηλό - είτε λόγω των σπάνιων εναλλακτικών ευκαιριών απασχόλησης είτε μιας σημαντικής προσωπικής επένδυσης στον οργανισμό - είναι πιθανό να παραμείνουν, μειώνοντας έτσι το συνολικό ποσοστό κύκλου εργασιών.

Αυτή η διάσταση δέσμευσης είναι ιδιαίτερα επωφελής για τον οργανισμό, δεδομένου του σημαντικού κόστους που σχετίζεται με την εναλλαγή των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της κατάρτισης και της πιθανής απώλειας θεσμικής γνώσης (Tett & Meyer, 1993). Ως εκ τούτου, η καλλιέργεια μιας αίσθησης δέσμευσης συνέχειας μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για οργανισμούς που στοχεύουν στη μείωση του κύκλου εργασιών και στη διατήρηση πολύτιμων ταλέντων.

Προώθηση Συμπεριφορών Οργανωσιακής Ιθαγένειας

Η κανονιστική δέσμευση, που διακρίνεται από το αίσθημα της υποχρέωσης για συνέχιση της απασχόλησης, συνδέεται στενά με την εμφάνιση συμπεριφορών οργανωσιακής ιθαγένειας (OCBs). Αυτές οι συμπεριφορές, οι οποίες είναι εθελοντικές και υπερβαίνουν τα τυπικά εργασιακά καθήκοντα, συμβάλλουν σημαντικά στην ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό κανονιστικής δέσμευσης συχνά αισθάνονται μια ηθική ευθύνη να ανταποδώσουν στον οργανισμό, κάτι που με τη σειρά του τους ωθεί να συμμετάσχουν σε OCBs (Wiener, 1982).

Αυτές οι συμπεριφορές, αν και δεν απαιτούνται ρητά ή ανταμείβονται, μπορούν να έχουν ουσιαστικό θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό, προάγοντας την ομαδική εργασία, ενισχύοντας τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και ενισχύοντας ένα συνεργατικό και αρμονικό περιβάλλον εργασίας.

Συνοπτικά, μια λεπτή κατανόηση της πολύπλευρης έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης μπορεί να ενημερώσει για στρατηγικές που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, στη μείωση της εναλλαγής των εργαζομένων και στην ενίσχυση της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη. Λαμβάνοντας υπόψη τις μοναδικές συνέπειες της συναισθηματικής, συνεχούς και κανονιστικής δέσμευσης, οι

οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στοχευμένες στρατηγικές για να καλλιεργήσουν κάθε τύπο δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων τους, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

2.3. Ποιότητα Εργασίας

Η ποιότητα εργασίας περιλαμβάνει τον βαθμό αριστείας, ακρίβειας και αξίας της παραγωγής εργασίας, που παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της παραγωγικότητας, της απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Αυτή η πολύπλοκη κατασκευή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες και έχει μοναδικές επιπτώσεις σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια.

Βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας εργασίας

Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στην ποιότητα της εργασίας, με έναν από τους πιο εξέχοντες να είναι το στυλ ηγεσίας. Έρευνα που διεξήχθη από τους Piccolo και Colquitt (2006) έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την απόδοση της εργασίας εμπνέοντας τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τις συμβατικές προσδοκίες απόδοσης. Κατά συνέπεια, το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται σε έναν οργανισμό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συνολική ποιότητα της εργασίας.

Ποιότητα εργασίας σε αθλητικούς οργανισμούς

Στους αθλητικούς οργανισμούς, η ποιότητα εργασίας έχει άμεσες επιπτώσεις στην απόδοση και την επιτυχία της ομάδας. Η μελέτη των Chelladurai και Saleh (1980) αποκάλυψε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει ουσιαστικά την ικανοποίηση της ομάδας, τη συνοχή και την απόδοση στις αθλητικές ομάδες, οι οποίες χρησιμεύουν ως δείκτες ποιότητας εργασίας. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης και της καλλιέργειας υψηλής ποιότητας εργασίας στους αθλητικούς οργανισμούς για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης.

Στυλ ηγεσίας και ο αντίκτυπός τους στην ποιότητα εργασίας

Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορούν να έχουν διαφορετικά αποτελέσματα στην ποιότητα της εργασίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, για παράδειγμα, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, καλλιεργώντας μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης (Bass & Riggio, 2006). Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να ανυψώσει σημαντικά την ποιότητα της εργασίας ενισχύοντας ένα περιβάλλον που ευνοεί τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη.

Από την άλλη πλευρά, οι συναλλακτικοί ηγέτες, που δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένα καθήκοντα, ανταμοιβές και τιμωρίες, μπορούν να εξασφαλίσουν συνέπεια και ακρίβεια στην απόδοση της εργασίας. Αυτή η εστίαση στη διατήρηση καλά καθορισμένων προτύπων μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της υψηλής ποιότητας εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό (Judge & Piccolo, 2004).

Η επιρροή του φύλου στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας

Οι γυναίκες ηγέτες συχνά φέρνουν στο τραπέζι διαφορετικές προοπτικές και προσεγγίσεις, εμπλουτίζοντας τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων, που μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένη ποιότητα εργασίας. Η μελέτη των Desvaux, Devillard-Hoellinger και Baumgarten (2007) διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με υψηλότερο ποσοστό γυναικών σε ανώτατες διευθυντικές θέσεις παρουσιάζουν ανώτερη απόδοση τόσο σε οργανωσιακά όσο και σε οικονομικά αποτελέσματα.

Η κατανόηση του ρόλου των γυναικών ηγετών σε διάφορα οργανωσιακά πλαίσια, όπως οι ελληνικοί αθλητικοί οργανισμοί, και του τρόπου με τον οποίο συμβάλλουν στην ποιότητα της εργασίας είναι ένας ουσιαστικός και αναδυόμενος τομέας έρευνας. Διερευνώντας τις μοναδικές γνώσεις και τα δυνατά σημεία που προσφέρουν οι γυναίκες ηγέτες, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για να αξιοποιήσουν αυτές τις ιδιότητες για να βελτιώσουν την ποιότητα εργασίας και, κατά συνέπεια, τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.

2.4. Φύλο και Ηγεσία σε Αθλητικές Οργανώσεις

Σtereότυπα και εμπόδια

Τα στερεότυπα και τα εμπόδια συχνά περιορίζουν την ανάδειξη των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους σε αθλητικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με μια μελέτη του Burton (2015), τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις σχετικά με το φύλο συχνά οδηγούν στην υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις στον αθλητισμό. Η μελέτη επισημαίνει επίσης ότι οι γυναίκες στην αθλητική ηγεσία αντιμετωπίζουν εμπόδια όπως οι διακρίσεις, η έλλειψη καθοδήγησης και θέματα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Μόλις οι γυναίκες καταφέρουν να πλοηγηθούν στη διαδικασία πρόσληψης, συχνά αντιμετωπίζουν συνεχείς προκλήσεις στους ρόλους τους. Οι οργανωτικές και κοινωνικές πρακτικές τείνουν να υπονομεύουν τις γυναίκες, θεωρώντας τις λιγότερο ισχυρές σε σύγκριση με τους άνδρες. Κατά συνέπεια, οι γυναίκες συχνά κατέχουν χαμηλότερες θέσεις εργασίας, λαμβάνουν λιγότερες αμοιβές και αντιμετωπίζουν αυξημένες πιέσεις στο χώρο εργασίας (Ely & Padavic, 2007). Σε αθλητικούς οργανισμούς, τέτοιες πιέσεις συχνά εκδηλώνονται ως εργασιακό άγχος, υπερφόρτωση εργασίας και απρογραμμάτιστες επιπλέον ώρες εργασίας, που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των γυναικών. Ελλείπει επαρκούς οργανωσιακής υποστήριξης, αυτά τα άτομα μπορεί να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους λόγω της πίεσης της διαχείρισης εργασιακών και οικογενειακών υποχρεώσεων (Dixon & Bruening, 2007).

Η κατανόηση της υποεκπροσώπησης των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους του αθλητισμού απαιτεί εμβάθυνση σε πολλά βασικά ζητήματα. Το πρώτο είναι το φαινόμενο «γυάλινης οροφής», τα αόρατα αλλά χειροπιαστά εμπόδια που εμποδίζουν την επαγγελματική ανέλιξη για τις γυναίκες και άλλες περιθωριοποιημένες ομάδες. Αυτό το αόρατο εμπόδιο ενσαρκώνει τις συστημικές διακρίσεις και την άνιση μεταχείριση των γυναικών στο χώρο εργασίας (Galloway, 2012).

Τα στερεότυπα είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ανισότητα των φύλων στους ηγετικούς ρόλους. Οι γυναίκες συχνά παραβλέπονται για ηγετικές θέσεις λόγω της διάχυτης πεποίθησης ότι δεν μπορούν να αποδώσουν το ίδιο καλά με τους άντρες ομολόγους τους (Burton, 2015). Όπως αναφέρει ο Cunningham (2010), τα άτομα που αποκλίνουν από το

αρχέτυπο ενός λευκού, ικανού σώματος, ετεροφυλόφιλου, προτεστάντη αρσενικού είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν προκαταλήψεις και διακρίσεις στην επιδίωξή τους για ηγετικούς ρόλους της αθλητικής βιομηχανίας.

Αυτό οδηγεί στον συνεχή έλεγχο των γυναικών με βάση τα χαρακτηριστικά του φύλου. Αντιμετωπίζουν μια διχοτομική αντίληψη: εάν επιδεικνύουν παραδοσιακά γυναικεία χαρακτηριστικά, θεωρούνται πολύ συναισθηματικοί και ευγενικοί για ηγεσία. Αντίθετα, εάν εκδηλώνουν διεκδικητικές ή έγκυρες συμπεριφορές, χαρακτηρίζονται ως υπερβολικά αρρενωποί ή στιγματίζονται ως ομοφυλόφιλοι (Rhode & Walker, 2008). Αυτές οι αρνητικές αντιλήψεις καθιστούν πρόκληση για τις γυναίκες να συμμορφωθούν με τους κοινωνικούς κανόνες ενώ διεκδικούν την ηγεσία τους (Cummings, 2010).

Οι προκλήσεις που περιγράφονται παραπάνω είναι ενδημικές σε πολλούς αθλητικούς οργανισμούς. Για παράδειγμα, η National Collegiate Athletic Association (NCAA) έχει δείξει ένα σταθερό μοτίβο πρόσληψης περισσότερων ανδρών, παρά τον αυξανόμενο αριθμό αθλητών, υποδηλώνοντας μια σαφή εκδήλωση ομόλογης αναπαραγωγής. Οι αρνητικές αντιλήψεις για τις γυναίκες, σε συνδυασμό με τα στερεότυπα σχετικά με τα προσόντα τους, περιορίζουν τις ευκαιρίες απασχόλησης τους στο NCAA (Rhode & Walker, 2008). Επιπλέον, η έλλειψη γυναικείων προτύπων μεταξύ των μαθητών-αθλητών είναι ένας αποθαρρυντικός παράγοντας για τις γυναίκες που φιλοδοξούν να λάβουν ηγετικούς ρόλους εντός του NCAA.

Αυτά τα συστημικά ζητήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για σκόπιμες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της ανισότητας των φύλων στην αθλητική ηγεσία, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει την κατάρριψη των στερεοτύπων, την αντιμετώπιση των προκαταλήψεων και την προώθηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς.

Τα μοναδικά στυλ ηγεσίας των γυναικών σε αθλητικούς οργανισμούς

Μετασχηματιστική ηγεσία: Ένα μοναδικό στυλ ηγεσίας που συχνά φέρνουν οι γυναίκες σε αθλητικούς οργανισμούς είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτό το στυλ χαρακτηρίζεται από ηγέτες που εμπνέουν τους υφισταμένους τους να υπερβαίνουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το μεγαλύτερο καλό της ομάδας ή του οργανισμού. Έρευνα των Bass & Riggio (2006) διαπίστωσε ότι οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να χρησιμοποιούν μετασχηματιστική ηγεσία πιο

συχνά από τους άνδρες, κάτι που συχνά οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον αθλητισμό, όπου η συλλογική απόδοση της ομάδας είναι πρωταρχικής σημασίας για την επιτυχία.

Δημοκρατική ηγεσία: Ένα άλλο στυλ ηγεσίας που επιδεικνύεται συχνά από γυναίκες σε αθλητικούς οργανισμούς είναι η δημοκρατική ηγεσία. Οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο πιθανό να εμπλέξουν μέλη της ομάδας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διασφαλίζοντας ότι η φωνή όλων ακούγεται. Οι Eagly & Johnson (1990) πρότειναν ότι αυτή η συμμετοχική προσέγγιση είναι πιο κοινή μεταξύ των γυναικών ηγετών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη συνοχή της ομάδας και συμμετοχή. Αυτό το δημοκρατικό στυλ μπορεί να είναι ιδιαίτερα πολύτιμο στα αθλήματα, όπου το buy-in από όλα τα μέλη της ομάδας μπορεί να επηρεάσει άμεσα την απόδοση και τα αποτελέσματα της ομάδας.

Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς: Οι γυναίκες ηγέτες σε αθλητικούς οργανισμούς συχνά επιδεικνύουν ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς. Η έρευνα των Nembhard & Edmondson (2006) διαπίστωσε ότι οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, όπου η διαφορετικότητα εκτιμάται και οι ατομικές διαφορές αξιοποιούνται προς όφελος της ομάδας. Ένα τέτοιο περιβάλλον μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, τα οποία είναι κρίσιμα για την επιτυχία μιας αθλητικής ομάδας ή οργανισμού, ειδικά σε μια ολοένα και πιο ποικιλόμορφη και παγκοσμιοποιημένη αθλητική βιομηχανία.

Υπηρετική ηγεσία: Η ηγεσία των υπηρετών, ένα άλλο στυλ που συναντάται συχνά μεταξύ των γυναικών ηγετών στον αθλητισμό, εστιάζει στην ανάπτυξη και την ευημερία των μελών της ομάδας. Σύμφωνα με μια μελέτη των Greenleaf & Spears (2002), οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν χαρακτηριστικά ηγεσίας υπηρέτη, όπως ενσυναίσθηση, θεραπεία, επίγνωση, πειθώ, εννοιολόγηση, προνοητικότητα, διαχείριση και δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων. Στον αθλητισμό, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να καλλιεργήσει ένα υποστηρικτικό ομαδικό περιβάλλον, όπου οι αθλητές αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έχουν κίνητρο να αποδώσουν στο μέγιστο.

Συναισθηματική νοημοσύνη: Οι γυναίκες ηγέτες σε αθλητικούς οργανισμούς έχουν συχνά υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με έρευνα του Goleman (1995), είναι πιο πιθανό να επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα ενσυναίσθησης και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Αυτή η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων μπορεί να συμβάλει στην

αποτελεσματική ομαδική επικοινωνία και στην επίλυση συγκρούσεων σε αθλητικούς οργανισμούς, κάτι που με τη σειρά του μπορεί να βελτιώσει τη συνοχή και την απόδοση της ομάδας.

Ανθεκτικότητα και Grit: Οι γυναίκες ηγέτες στον αθλητισμό επιδεικνύουν επίσης συχνά ανθεκτικότητα και σκληρότητα, χαρακτηριστικά που είναι ιδιαίτερα σημαντικά σε ένα ανταγωνιστικό αθλητικό περιβάλλον. Έρευνα των Duckworth et al. (2007) προτείνει ότι οι γυναίκες ηγέτες είναι ιδιαίτερα ανθεκτικές, επιδεικνύοντας συχνά αποφασιστικότητα, επιμονή και ισχυρή εργασιακή ηθική απέναντι στις αντιξοότητες. Σε αθλητικούς οργανισμούς, αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανθεκτικότητα μεταξύ των αθλητών, βοηθώντας τους να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και τις αναποδιές.

Mentoring και Coaching: Τέλος, οι γυναίκες ηγέτες σε αθλητικούς οργανισμούς συχνά διαπρέπουν στην καθοδήγηση και την καθοδήγηση. Είναι πιο πιθανό να ενδιαφερθούν για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους. Μια μελέτη από τους Ragins & Kram (2007) διαπίστωσε ότι οι γυναίκες ηγέτες συχνά λειτουργούν ως μέντορες, παρέχοντας καθοδήγηση, υποστήριξη και ευκαιρίες για ανάπτυξη. Αυτή η προσέγγιση καθοδήγησης μπορεί να βοηθήσει τους αθλητές να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, συμβάλλοντας στη συνολική επιτυχία της αθλητικής ομάδας ή οργανισμού.

Τα στοιχεία της διαφορετικότητας των φύλων στην ηγεσία

Ο ρόλος της διαφορετικότητας των φύλων στην ηγεσία σε αθλητικούς οργανισμούς είναι ένας τομέας πλούσιας εξερεύνησης και έχει σημαντικές δυνατότητες για τη βελτίωση της απόδοσης, την προώθηση της ισότητας και την προώθηση μιας θετικής κουλτούρας.

Αρχικά, ένα βασικό πλεονέκτημα της διαφορετικότητας των φύλων στην ηγεσία είναι η έγχυση διαφορετικών προοπτικών και ιδεών. Σύμφωνα με το Harvard Business Review (2013), οι ομάδες με διαφοροποίηση φύλου είναι πιθανό να φέρουν διαφορετικές απόψεις, εμπειρίες και ιδέες στο τραπέζι. Στο πλαίσιο των αθλητικών οργανισμών, αυτός ο πλούτος διαφορετικών σκέψεων μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την καινοτομία και τη δημιουργικότητα,

απαραίτητος για την ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών, την επίλυση σύνθετων ζητημάτων και την προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο του αθλητικού περιβάλλοντος.

Πέρα από τα οφέλη από ποικίλες προοπτικές, η ποικιλομορφία των φύλων στην ηγεσία μπορεί επίσης να είναι καθοριστική για τη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Όπως προτείνεται από έρευνα από τους Wooley et al. (2010), διαφορετικές ομάδες συχνά επιδεικνύουν ανώτερες ικανότητες λήψης αποφάσεων, δεδομένης της ικανότητάς τους να εξετάζουν ένα ευρύτερο φάσμα πληροφοριών και προσεγγίσεων. Για τους αθλητικούς οργανισμούς, αυτή η βελτιωμένη ικανότητα λήψης αποφάσεων μπορεί να μεταφραστεί σε πιο αποτελεσματικές στρατηγικές και σχέδια δράσης, ενισχύοντας έτσι την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της ομάδας ή του οργανισμού.

Επιπλέον, ο αντίκτυπος της ποικιλομορφίας των φύλων επεκτείνεται σε μια ποσοτικοποιήσιμη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Μια έκθεση McKinsey & Company (2015) επιβεβαιώνει αυτό το σημείο, τονίζοντας ότι οι εταιρείες που διαθέτουν διαφορετικές ηγετικές ομάδες ξεπερνούν αυτές που δεν έχουν τέτοια ποικιλομορφία, ιδίως όσον αφορά την κερδοφορία και τη δημιουργία αξίας. Αυτό υποδηλώνει ότι οι αθλητικοί οργανισμοί με ηγεσία με διαφορετικό φύλο είναι πιθανό να διαπρέψουν τόσο οικονομικά όσο και στρατηγικά.

Μια περαιτέρω σημαντική πτυχή της ποικιλομορφίας των φύλων στην ηγεσία είναι ο ισχυρός της ρόλος στην προώθηση της ισότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης. Όπως υπέθεσε ο Fink (2016), η διαφορετική ηγεσία μπορεί να αντικατοπτρίζει τα διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία των αθλητών, των φιλάθλων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η εκπροσώπηση όχι μόνο ενισχύει την αίσθηση της συμμετοχής, αλλά επίσης καλλιεργεί τη δικαιοσύνη εντός του αθλητικού οργανισμού, ενισχύοντας μια πιο δίκαιη και σεβαστή αθλητική κουλτούρα.

Όσον αφορά τη φήμη, η ποικιλομορφία των φύλων στην ηγεσία μπορεί επίσης να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τη μελέτη του Fink (2016), οι αθλητικοί οργανισμοί με διαφορετική ηγεσία τείνουν να γίνονται πιο ευνοϊκοί αντιληπτοί από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η θετική αντίληψη μπορεί να ενισχύσει την απήχηση του οργανισμού σε ένα ευρύτερο φάσμα χορηγών, μέσων ενημέρωσης, οπαδών και πιθανών αθλητών, επεκτείνοντας έτσι την επιρροή και την εμβέλειά του.

Συμπληρώνοντας τον αντίκτυπό της στη φήμη, η ηγεσία με διαφοροποίηση των φύλων μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με μια μελέτη του Herring (2009), οι οργανισμοί με διαφορετική ηγεσία δείχνουν μεγαλύτερη ικανότητα στην κατανόηση και την κάλυψη των αναγκών διαφορετικών ενδιαφερομένων. Στο πλαίσιο των αθλητικών οργανισμών, αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε μια βαθύτερη δέσμευση με οπαδούς, χορηγούς, αθλητές και την ευρύτερη αθλητική κοινότητα.

Τέλος, αλλά καθόλου ασήμαντο, η ποικιλομορφία των φύλων στην ηγεσία μπορεί να συμβάλει στην αυξημένη αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και στην οργανωσιακή δέσμευση. Όπως τονίστηκε από έρευνα από τους Bendl, Hanappi-Egger, & Hofmann (2012), η ποικιλομορφία στις ηγετικές ομάδες προκαλεί υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, αφοσίωσης και απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η ποικιλομορφία των φύλων στην αθλητική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει ένα πιο αφοσιωμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, ζωτικής σημασίας για τη συνολική επιτυχία και τη βιωσιμότητα του αθλητικού οργανισμού.

Συμπερασματικά, τα στοιχεία υποστηρίζουν συντριπτικά τη συμπερίληψη των γυναικών και την προώθηση της διαφορετικότητας των φύλων στην αθλητική ηγεσία. Είναι ένας γόνιμος τομέας έρευνας που μπορεί να δώσει πολύτιμες γνώσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, της ποιότητας εργασίας και της οργανωσιακής δέσμευσης σε αθλητικούς οργανισμούς παγκοσμίως.

2.5 Έρευνες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Psych Tests ανέλυσε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας 7.379 ηγετών που συμμετείχαν στο Τεστ Στυλ Ηγεσίας. Τα αποτελέσματα, που συγκρίνουν την εξαιρετική με την κατώτερη ηγεσία, αποκάλυψαν 20 διακριτά χαρακτηριστικά (Investigating the Attributes of Effective Leaders, 2016). Ορισμένα από τα σημαντικά ευρήματα περιλαμβάνουν:

- Ένα ποσοστό 84% των εξαιρετικών ηγετών έχει ένα καλά καθορισμένο όραμα για τους ηγετικούς τους στόχους.
- Περίπου το 76% των ηγετών με κορυφαίες επιδόσεις επανεκτιμούν τακτικά τους στόχους του οργανισμού ή της ομάδας για να ευθυγραμμιστούν με τις παγκόσμιες εξελίξεις.

- Ένα σημαντικό 86% των εξαιρετικών ηγετών, όχι μόνο θέτουν απαιτητικούς αλλά εφικτούς στόχους, αλλά προσπαθούν επίσης διαρκώς να επιτύχουν νέους στόχους μετά την επίτευξη ενός.
- Περίπου το 72% αυτών των εξαιρετικών ηγετών διασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις τους συμφωνούν με τη δήλωση αποστολής του οργανισμού ή του συνόλου.
- Όταν αντιμετωπίζουν την επιλογή μεταξύ της τήρησης των ηθικών προτύπων τους ή της μεγιστοποίησης των κερδών, ένα εντυπωσιακό 90% των ηγετών με υψηλές επιδόσεις δίνει πάντα προτεραιότητα στις αρχές τους.
- Περίπου το 88% αυτών των εξαιρετικών ηγετών αναγνωρίζονται ως δημιουργικοί προβληματιστές.
- Περίπου το 81% των εξαιρετικών ηγετών επιδεικνύει αποτελεσματικές δεξιότητες στη διαχείριση του άγχους.
- Ένα σημαντικό 80% των ηγετών με κορυφαίες επιδόσεις αναγνωρίζει τον ρόλο του ως μοντέλο ηγεσίας.
- Οι εξαιρετικοί ηγέτες όχι μόνο συχνά επαινούν τις ομάδες τους για την καλή εργασία, αλλά παρέχουν επίσης εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Όταν χρειάζεται να δώσουν αρνητικά σχόλια για την απόδοση, ένα εντυπωσιακό 93% αυτών των ηγετών διασφαλίζει ότι παρέχουν σαφείς και πρακτικές συμβουλές για βελτίωση.

Τα παραπάνω ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία ορισμένων καίριων πτυχών της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ένας εξαιρετικός ηγέτης πρέπει να έχει ένα καλά καθορισμένο όραμα για τους στόχους του, να είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός στις αλλαγές, να θέτει απαιτητικούς αλλά εφικτούς στόχους, να διατηρεί συμφωνία με την αποστολή του οργανισμού, να είναι ηθικά διορατικός, δημιουργικός στην επίλυση προβλημάτων, έμπειρος στη διαχείριση του άγχους, να είναι υπόδειγμα ηγεσίας και να παρέχει αποτελεσματική ανατροφοδότηση.

Η κατανόηση και η εφαρμογή αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων και να οδηγήσει σε αποτελεσματική ηγεσία σε οποιονδήποτε οργανισμό ή ομάδα.

Μια εκτενής μελέτη που διεξήχθη από το Psych Tests εξέτασε τα προφίλ προσωπικότητας 7.379 ηγετών που συμμετείχαν στο Τεστ Στυλ Ηγεσίας. Αυτή η μελέτη ανέδειξε την αποτελεσματική

ηγεσία έναντι της ανεπιθύμητης ηγεσίας, αναγνωρίζοντας 20 αντίθετα χαρακτηριστικά (Probing Leadership Traits, 2016). Τα βασικά ευρήματα περιλαμβάνουν:

- Το 84% των ηγετών με υψηλές επιδόσεις διατήρησαν ένα σαφές όραμα για τους ηγετικούς τους στόχους.
- Περίπου το 76% των αποτελεσματικών ηγετών επανεξέταζε και αναθεώρησε συνεχώς τους στόχους της ομάδας ή της εταιρείας, προκειμένου να παραμένει ενημερωμένος για τις παγκόσμιες εξελίξεις.
- Περίπου το 86% αυτών των ηγετών θέσανε και προώθησαν δύσκολους, αλλά εφικτούς στόχους, αναζητώντας διαρκώς νέους στόχους μετά την επίτευξη των προηγούμενων.
- Περίπου το 72% αυτών των ηγετών εξασφάλισαν ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονταν με βάση τη δήλωση αποστολής του οργανισμού ή του ιδρύματός τους.
- Όταν αντιμετωπίζονταν με την επιλογή μεταξύ ηθικής και κέρδους, ένα εντυπωσιακό 90% των αποτελεσματικών ηγετών συνεπαρμένως επέλεγε να υποστηρίξει τις αρχές τους.
- Η δημιουργική επίλυση προβλημάτων ήταν μια ικανότητα που επέδειξε περίπου το 88% αυτών των ηγετών.
- Οι δεξιότητες διαχείρισης του άγχους παρουσίασαν περίπου το 81% των ηγετών με υψηλές επιδόσεις.
- Περίπου το 80% αυτών των ηγετών αναγνώριζε τον ρόλο του ως πρότυπο.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν εκτιμούσαν μόνο τις προσπάθειες των ομάδων τους, αλλά παρείχαν επίσης σαφή και πρακτική ανατροφοδότηση. Όταν απαιτούνταν να παράσχουν αρνητικά σχόλια για την απόδοση, ένα εντυπωσιακό 93% αυτών των ηγετών διασφάλιζαν ότι προσέφεραν σαφείς και πρακτικές συμβουλές για βελτίωση.

Η μελέτη αποκάλυψε επιπλέον χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγεσίας:

- Περίπου το 91% των ηγετών με υψηλές επιδόσεις κατανόησε τη σημασία της αντιπροσώπευσης, δηλαδή της εκπροσώπησης των απόψεων και των συμφερόντων των ανθρώπων που ανήκουν στον οργανισμό.
- Περίπου το 87% αυτών των ηγετών, σε σύγκριση με το 76% των ανεπιθύμητων ηγετών, αναγνώρισε ότι τα χρηματικά μπόνους δεν ήταν το μοναδικό κίνητρο για την απόδοση και την επίτευξη των στόχων.

- Περίπου το 81% αυτών των ηγετών διατήρησε μια αισιόδοξη στάση, δηλαδή μια θετική προσέγγιση και αντίληψη για την επίλυση προβλημάτων και την αντιμετώπιση προκλήσεων.
- Η αυτοπεποίθηση εμφάνισε περίπου το 85% των αποτελεσματικών ηγετών, που αφορά την εμπιστοσύνη και την αίσθηση αυτοπεποίθησης στις ικανότητες και τις αποφάσεις τους.

Συμπληρωματικά, μια άλλη έρευνα που περιλάμβανε συνεντεύξεις με ανώτερους ακαδημαϊκούς ηγέτες ανέδειξε τα εξής χαρακτηριστικά ως βασικές ηγετικές δεξιότητες (Carozza, 2019):

- Διατήρηση του όραματος και της αποστολής στην πρώτη γραμμή, προωθώντας την ευαισθητοποίηση και την προσήλωση στους κοινούς στόχους.
- Ακρόαση και ανταπόκριση στους διαχειριστές, τους συναδέλφους και τα ενδιαφερόμενα μέρη, προβάλλοντας την ενεργό ακρόαση, την εμπιστοσύνη και την ανταπόκριση στις ανάγκες και τις ανησυχίες των άλλων.
- Χρήση συμπόνιας, υπομονής και χιούμορ στις αλληλεπιδράσεις, δημιουργώντας ένα περιβάλλον ευχάριστο και αποτελεσματικό για τη συνεργασία και την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, στην ίδια μελέτη, ένας από τους συνεντευξιαζόμενους υπογράμμισε τις εξής βασικές ηγετικές δεξιότητες:

- Αποτελεσματική επικοινωνία, που περιλαμβάνει την ικανότητα να εκφράζετε ιδέες και οδηγίες με σαφήνεια και να ακούτε ενεργά τους άλλους.
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, που περιλαμβάνει την ικανότητα ανάλυσης και αντιμετώπισης προκλήσεων, την ικανότητα λήψης αποφάσεων και την ικανότητα προβληματισμού για εναλλακτικές λύσεις.
- Δέσμευση για πρακτική και υπευθυνότητα βάσει στοιχείων, που περιλαμβάνει την ικανότητα λήψης αποφάσεων με βάση τα δεδομένα και την ανάλυση των πληροφοριών, καθώς και την αναγνώριση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεών τους.
- Δεξιότητες ομαδικής εργασίας, που περιλαμβάνουν την ικανότητα να δημιουργείτε και να διαχειρίζεστε αποτελεσματικές ομάδες, να ενθαρρύνετε τη συνεργασία και τη

συνεργατικότητα, και να αναγνωρίζετε και αξιοποιείτε τις δυνατότητες και τις συμβολές των μελών της ομάδας.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένα σύνολο προσόντων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για να καθοδηγήσει και να επηρεάσει μια ομάδα ή μια οργάνωση προς την επίτευξη των στόχων της. Καλή ηγεσία περιλαμβάνει την ικανότητα να εμπνέει, να καθοδηγεί και να δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν απλά διαχειρίζονται τις εργασίες και τις προκλήσεις, αλλά επίσης αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των μελών τους, τους ενθαρρύνουν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και τους παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη για να επιτύχουν την ατομική και ομαδική τους απόδοση.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι στατική, αλλά απαιτεί συνεχή αυτοανανέωση και βελτίωση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναζητούν συνεχώς τρόπους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να προσαρμόζονται στις αλλαγές και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει συνολική προσέγγιση και σύνολο δεξιοτήτων. Περιλαμβάνει τη διατήρηση ενός σαφούς οράματος, την αναγνώριση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσώπου τη δέσμευση για την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, τη δημιουργία θετικού κλίματος και συνεργασίας, την επικοινωνία και την ακρόαση, τη διαχείριση του άγχους και την αυτοανάπτυξη.

Αποτελεσματικότητα ηγεσίας και φύλο

Η εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους, ειδικά εντός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, έχει σημειώσει σημαντική αύξηση. Όπως παρατήρησε ο Northouse (2018), η εξελισσόμενη κοινωνική δυναμική στην Αμερική οδήγησε σε αύξηση των γυναικών που αναλαμβάνουν ηγετικούς και ακαδημαϊκούς ρόλους, προκαλώντας το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών για μελέτες ηγεσίας που σχετίζονται με το φύλο. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ του φύλου και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας έχει γίνει ένας τομέας ενδιαφέροντος.

Η έρευνα του Levandowski (2020) στην Ανώτατη Εκπαίδευση, έδειξε μια συσχέτιση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και του φύλου. Η μελέτη, η οποία περιλάμβανε αποκλειστικά

γυναίκες συμμετέχουσες, εντόπισε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως το πιο διαδεδομένο αυτοαναφερόμενο στυλ ηγεσίας μεταξύ των Ακαδημαϊκών Συντονιστών Επιτόπου Εργασίας (AFWC) στο τμήμα εργοθεραπείας. Επίσης, η μελέτη του Tran (2015) σε έναν πολυπολιτισμικό οργανισμό στις Ηνωμένες Πολιτείες αποκάλυψε ότι οι γυναίκες ηγέτες επέδειξαν περισσότερα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας και συμπεριφορά ανταμοιβής σε συναλλακτικές ηγεσίες, περιλαμβανομένης της ενεργητικής διαχείρισης ανά εξαίρεση, σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Αντίθετα, η διεθνής μελέτη του Alhourani (2013), η οποία εξέτασε την ηγετική αποτελεσματικότητα των κοσμητόρων πανεπιστημίων στον Λίβανο και την Αίγυπτο, δεν εντόπισε σημαντική συσχέτιση με το φύλο. Η έρευνα του Ryder (2016) στην οποία συμμετείχαν διευθυντές δημόσιων σχολείων στο Ιλινόις έδειξε ότι οι γυναίκες ηγέτες παρουσίαζαν περισσότερα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας από τους άνδρες συναδέλφους τους. Ωστόσο, τα ευρήματα δεν έδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μεταξύ των φύλων. Η μελέτη των Paustian-Underdahl, Walker και Woehr (2014) κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε σημαντική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και του φύλου. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η έρευνά τους κατέδειξε ότι οι άνδρες ηγέτες είχαν τάση να αξιολογούν τον εαυτό τους υψηλότερα ως προς την αποτελεσματικότητα σε σύγκριση με τις γυναίκες ηγέτες.

Σε αυτό το πλαίσιο ηγεσίας, η πλειοψηφία των συγγραφέων δεν εντόπισε σημαντική διαφορά στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας μεταξύ γυναικών και ανδρών ηγετών.

Αλληλεπίδραση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και της εμπειρίας

Η σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη και της εμπειρίας του είναι ένα θέμα συνεχούς συζήτησης, με διάφορες μελέτες να παρουσιάζουν υποστηρικτικές και αντικρουόμενες απόψεις. Η συσχετιστική μελέτη του Newton (2016) για τους ηγέτες επιβολής του νόμου δίνει βάρος στην άποψη ότι η εμπειρία συσχετίζεται σημαντικά με μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Newton, οι ηγέτες με λιγότερα χρόνια εμπειρίας ήταν πιο πιθανό να επιδείξουν και τα δύο αυτά στυλ ηγεσίας.

Ωστόσο, η διερευνητική μελέτη του Martin (2015) πρότεινε ότι οι μάνατζερ με περισσότερα χρόνια εμπειρίας έδειξαν μεγαλύτερη τάση προς τη συναλλακτική ηγεσία. Τόσο το μετασχηματιστικό όσο και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Bass & Avolio, 1994). Ωστόσο, το μετασχηματιστικό στυλ συνδέεται γενικά με υψηλότερο επίπεδο αποτελεσματικότητας σε σύγκριση με το στυλ συναλλαγής (Bass & Avolio, 1994).

Αντίθετα, η ποσοτική εκ των υστέρων μελέτη του Marquez (2015) σε δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια στην Καλιφόρνια διαπίστωσε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι με μεγαλύτερη εμπειρία δεν διέφεραν σημαντικά στην αυτοαντίληψη για τα στυλ ηγεσίας σε σύγκριση με τους λιγότερο έμπειρους αντιπροέδρους.

3. Μεθοδολογία

Το παρόν κεφάλαιο επιδιώκει να παρουσιάσει τη μεθοδολογία έρευνας που εφαρμόστηκε στην προκείμενη μελέτη. Γίνεται εκτενής ανάλυση των στοιχείων σχετικά με το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα, τις τεχνικές συλλογής δεδομένων, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του χρησιμοποιηθέντος ερωτηματολογίου καθώς και τη στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε.

3.1 Δείγμα

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 106 εργαζόμενους σε αθλητικούς οργανισμούς, εκ των οποίων η πλειοψηφία εργάζονταν στην Γενική Γραμματεία Αθλητισμού ($n = 45$), σε ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία ($n = 20$) και σε Ενώσεις αθλητικών Σωματείων ($n = 19$). Ως προς την κατανομή του φύλου εντός τοι συμμετέχοντες στην έρευνα σε υψηλότερο ποσοστό 67,0% ήταν γυναίκες, με του άντρες αντίστοιχα να είναι σε ποσοστό 33,0%. Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, ήταν από 16 ετών έως 69 ετών ($M = 42,8$, $T.A. = 11,19$). Στην συνέχεια έγινε παραμετροποίηση της μεταβλητής ηλικίας με την μέθοδο visual binning μετατρέποντας την από συνεχή σε κατηγορική μεταβλητή. Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και για τις μεταβλητές συνολική επαγγελματική εμπειρία και εργασία στον ίδιο φορέα-οργανισμό. Αναφορικά με την συνολική επαγγελματική εμπειρία μετά την κτήση πτυχίου αυτή ήταν από 0 έως 43 έτη ($M = 13,9$, $T.A. = 9,33$). Αντίστοιχα, εργαζόντουσαν ή ήταν εθελοντές στον ίδιο αθλητικό οργανισμό από ένα έτος έως 35 έτη ($M = 9,88$, $T.A. = 8,60$).

3.2 Μέσα συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπεριελάμβανε σταθμισμένες κλίμακες άλλων ερευνητών για την αξιολόγηση των εξεταζόμενων παραγόντων της συγκεκριμένης έρευνας. Περιελάμβανε συνολικά 41 ερωτήσεις, οι οποίες κατανέμονται ανά παράγοντα ως εξής:

- 8 ερωτήσεις για την μετασχηματιστική ηγεσία (Avolio & Bass, 2004; Kourtesopoulou, et al., 2018).

- 5 ερωτήσεις για την συνεργασία/ομαδικό πνεύμα (Kourtesopoulou, et al., 2018; Sikorski, 2009)
- 5 ερωτήσεις για την συναισθηματική Οργανωσιακή δέσμευση (Vandenberghe & Bentein, 2009).
- 23 ερωτήσεις για την ποιότητας εργασιακής ζωής (Easton & Van Laar, 2018).

Η διαβάθμιση των απαντήσεων ήταν σε 5-βάθμια κλίμακα Likert (όπου 1=διαφωνώ και 5= συμφωνώ απόλυτα). Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε επίσης δημογραφικές ερωτήσεις που αφορούσαν το προφίλ των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, είδος αθλητικού φορέα, θέση εργασίας, σχέση εργασίας, προϋπηρεσία στον ίδιο τον οργανισμό και την συνολική εργασιακή προϋπηρεσία).

Για τις εξαρτημένες μεταβλητές δημιουργήθηκε για την κάθε μια ένας συνολικός παράγοντας με τη μέθοδο Compute, όπου ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στη συμπερίληψη ερωτήσεων με αντίστροφη διατύπωση, διασφαλίζοντας την ορθή επεξεργασία των δεδομένων.

3.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου

Προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη Cronbach's alpha για κάθε επιμέρους εξεταζόμενο παράγοντα, καθώς και για το σύνολο του ερωτηματολογίου. Για το παράγοντα Ποιότητα Ζωής Σχετιζόμενη με την Εργασία παρουσιάζονται και οι 6 επιμέρους παράγοντες της συγκεκριμένης κλίμακας.

Πίνακας 1 Αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach's alpha Κλίμακας Παραγόντων

Παράγοντες	Δείκτης Cronbach's alpha	N Ερωτήσεις
Ηγετικές συμπεριφορές	.946	8
Επίπεδο συνεργασίας/ομαδικού πνεύματος	.929	5
Εργασιακή δέσμευση	.802	5
Εργασιακή ικανοποίηση	.850	6
Εξισορρόπηση εργασιακής-οικογενειακής ζωής	.825	3
Γενική ευημερία	.865	6
Εργασιακό άγχος	.649	2
Έλεγχος της εργασίας	.769	3
Εργασιακές συνθήκες	.835	3
Ποιότητα Ζωής Σχετιζόμενη με την Εργασία	.942	23
Σύνολο ερωτηματολογίου	.962	41

Οι επιμέρους τιμές του δείκτη Cronbach's alpha στους εξεταζόμενους παράγοντες είναι πολύ υψηλές αλλά και στο σύνολο του ερωτηματολογίου ($\alpha = ,962$) επιβεβαιώνουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του.

3.4 Στατιστική ανάλυση

Σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής για τις τέσσερις εξεταζόμενες μεταβλητές παρουσιάζονται ανα παράγοντα οι μέσοι όροι και η τυπική απόκλιση. Αντίστοιχα, στις περιπτώσεις των δημογραφικών μεταβλητών παρουσιάζονται οι συχνότητες των κατανομών τους όταν αυτές είναι κατηγορικές και όταν είναι συνεχείς παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση.

Σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής προκειμένου επιλεγεί η καταλληλότερη στατιστική ανάλυση προηγήθηκε ο έλεγχος κανονικότητας. Εφόσον το δείγμα της έρευνας ήταν μεγαλύτερο από 50 ($N = 106$) στον έλεγχο κανονικότητας λήφθηκε υπόψη το τεστ Kolmogorov-Smirnov. Οι τιμές στους παράγοντες Ηγετικές συμπεριφορές ($p = .008$), Επίπεδο συνεργασίας ($p = .002$) και Εργασιακή δέσμευση ($p = .008$) δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή δεδομένου ότι ισχύει $p < .05$ και επομένως θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικές στατιστικές αναλύσεις. Αντίστοιχα, στη περίπτωση του παράγοντα Ποιότητα Ζωής Σχετιζόμενη με την Εργασία ($p = .130$) ακολουθεί την κανονική κατανομή δεδομένου ότι ισχύει $p > .05$. Τα αποτελέσματα της ελέγχου κανονικότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 που ακολουθεί.

Πίνακας 2 Tests of Normality

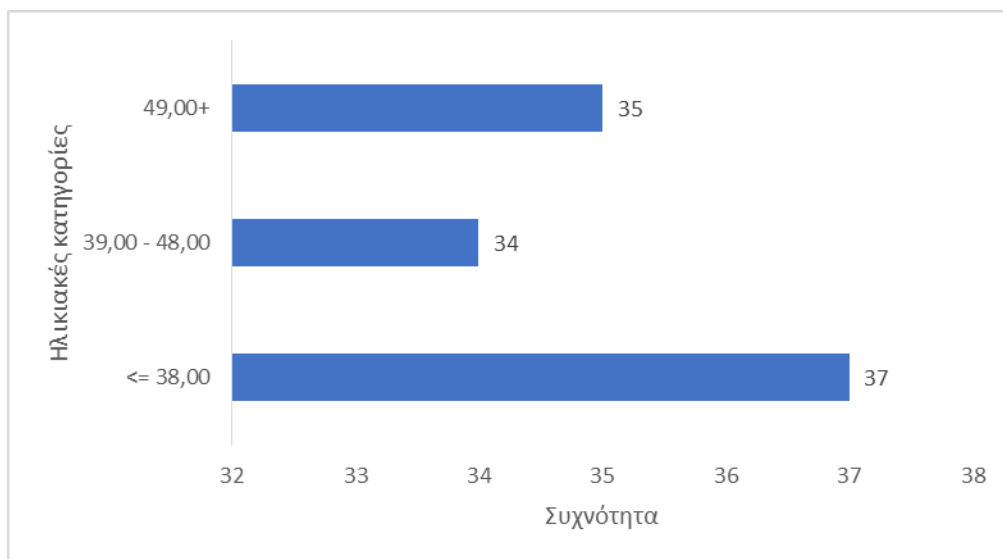
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ηγετικές συμπεριφορές	,103	106	,008	,969	106	,013
Επίπεδο						
συνεργασίας/ομαδικού	,114	106	,002	,950	106	,001
πνεύματος						
Εργασιακή δέσμευση	,103	106	,008	,950	106	,001
Ποιότητα Ζωής Σχετιζόμενη						
με την Εργασία	,077	106	,130	,980	106	,121

a. Lilliefors Significance Correction

4. Αποτελέσματα

4.1 Δημογραφικά στοιχεία μελών

Στην έρευνα αυτή, συμμετείχαν συνολικά 106 άτομα, εκ των οποίων 71 ήταν γυναίκες (67,0%) και 35 άνδρες (33,0%). Επιπλέον, η κατανομή της ηλικίας των συμμετεχόντων κυμαινόταν από 16 έως 69 ετών, με μέσο όρο ηλικίας 42,80 έτη ($M = 42,80$, $T.A. = 11,19$). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκε στην ηλικιακή κατηγορία άνω των 25 ετών. Στο επόμενο Γράφημα αναφέρεται αναλυτικά η ηλικιακή διαστρωμάτωση του δείγματος.



Γράφημα 1. Ηλικιακή κατανομή δείγματος

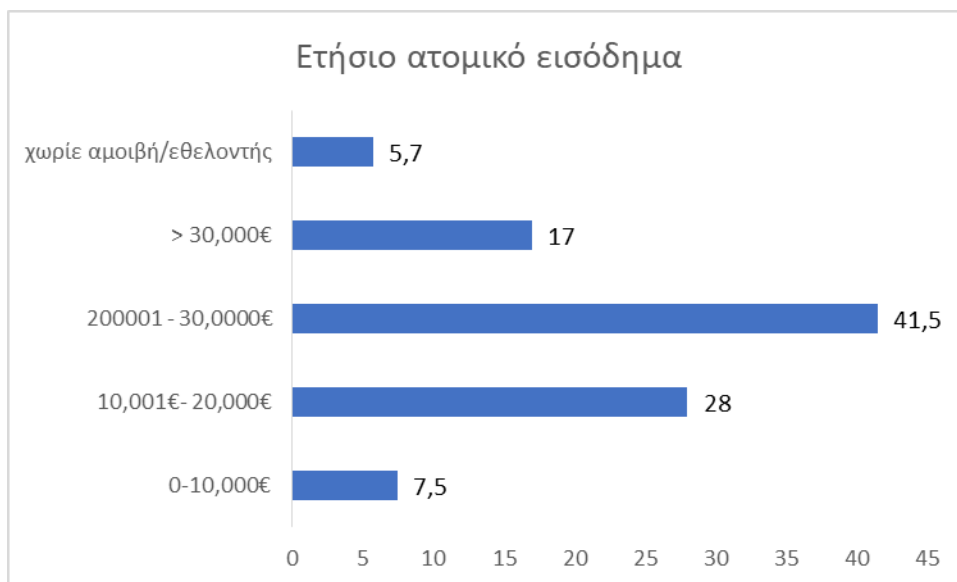
Αναφορικά με την εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων, η μεγαλύτερη ομάδα αποτελείτο από εθελοντές με 44 άτομα (41,5%) ακολουθούσαν οι συμβασιούχοι ή ορισμένου χρόνου εργαζόμενοι, με 40 άτομα (37,7%) και τους μόνιμους ή αορίστου χρόνου υπάλληλοι με 22 άτομα (20,8%). Όσο αφορά στην οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το 42,5% ήταν άγαμοι, ενώ το 38,7% αποτελούνταν από έγγαμους με παιδιά και το 18,9% ήταν έγγαμοι χωρίς παιδιά.

Στο πλαίσιο της κατηγοριοποίησης των αθλητικών φορέων εργασίας, ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζονταν στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (42,5%) αλλά και σε ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία (18,9%), Στο Γράφημα 2 φαίνεται η κατηγορία του αθλητικού φορέα εργασίας των συμμετεχόντων.



Γράφημα 2 Κατηγορία Αθλητικού φορέα εργασίας

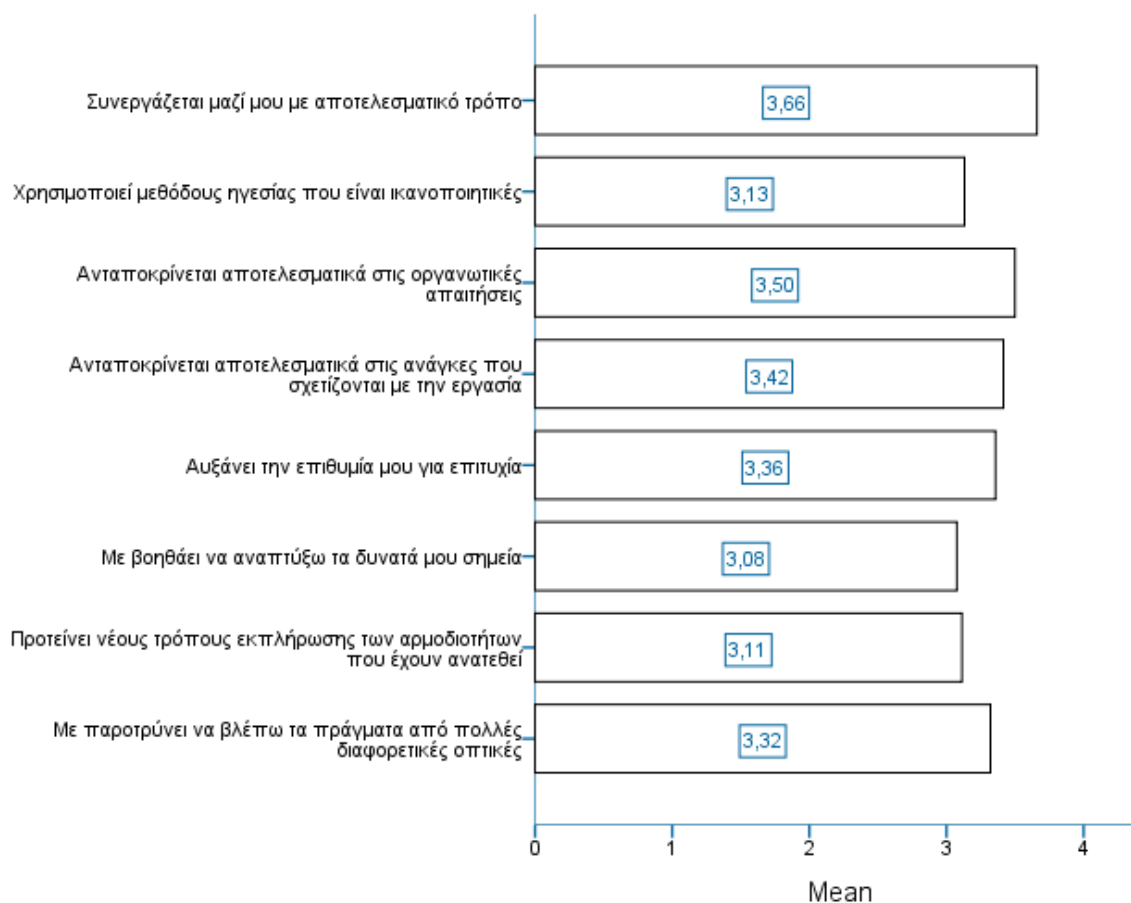
Όσον αφορά τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων η πλειοψηφία (75,5%) κατείχε θέση υφιστάμενου, ενώ ένα μικρό ποσοστό 4,5% είχε τον ρόλο του προϊσταμένου. Σε σχέση με το ετήσιο ατομικό εισόδημα των συμμετεχόντων, η κατανομή δείχνει σημαντική διαφοροποίηση. Το 41,5% είχε εισόδημα μεταξύ 20.001€ -30.000€, αποτελώντας την πλειοψηφία του δείγματος και σε μικρότερα ποσοστά όπως φαίνεται και στο Γράφημα 3 που ακολουθεί κατανέμονται οι συμμετέχοντες στις διάφορες εισοδηματικές κατηγορίες.



Γράφημα 2 Ετήσιο ατομικό εισόδημα

4.2 Βαθμός υιοθέτησης συμπεριφορών μετασχηματιστικής ηγεσίας

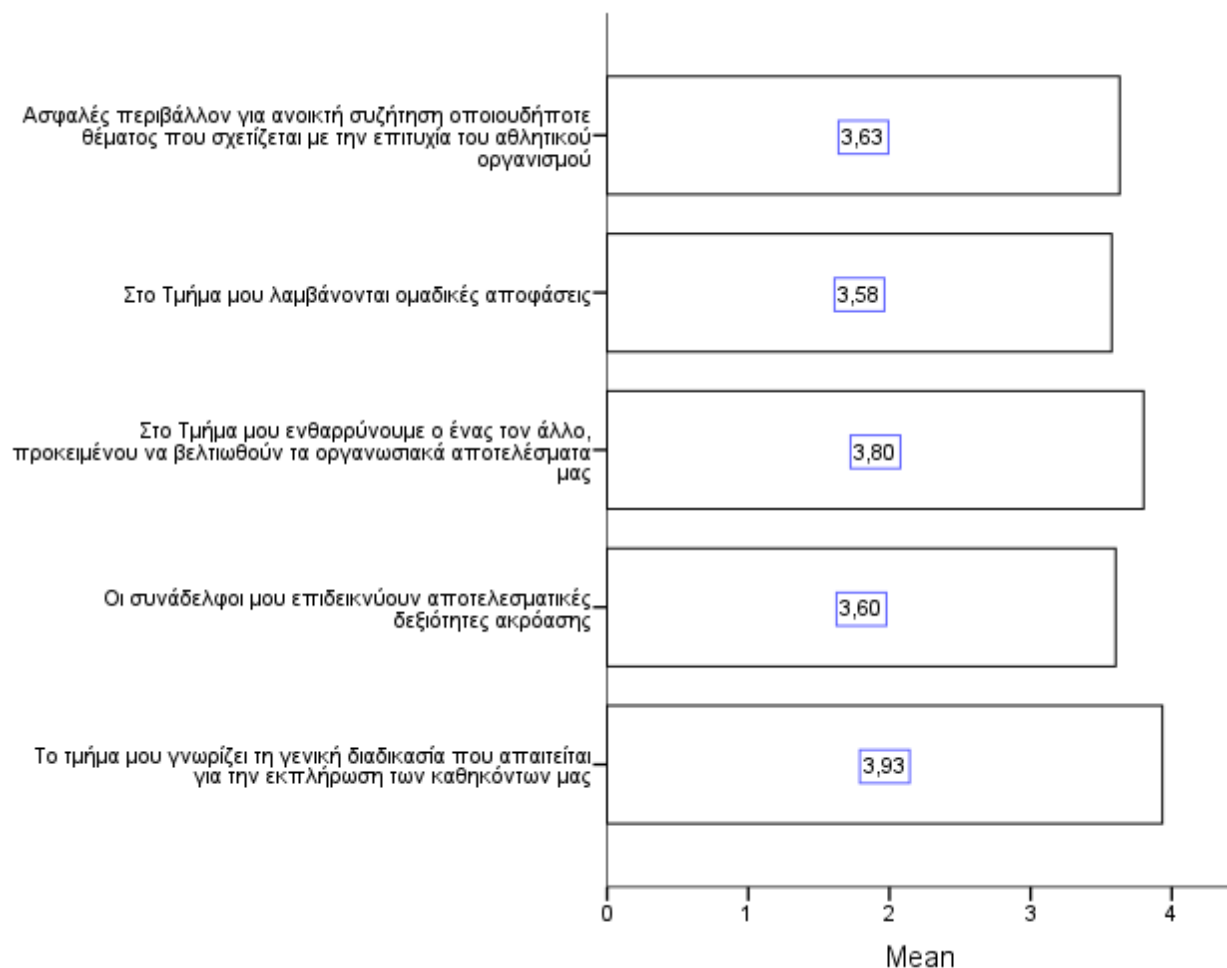
Συνολικά οι εργαζόμενοι σε αθλητικούς οργανισμούς αντιλαμβάνονται ότι σε μέτριο βαθμό ($M = 3,32$, $T.A = ,98$) οι προϊστάμενοι τους υιοθετούν συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στην αξιολόγηση των επιμέρους παραγόντων ηγεσίας, οι συμμετέχοντες διαπίστωσαν ότι η συνεργασία με τους προϊσταμένους τους ήταν αποτελεσματική ($M = 3,66$, $T.A = 1,11$) και ότι αυτοί ανταποκρίνονται εξίσου αποτελεσματικά στις οργανωτικές απαιτήσεις ($M = 3,50$, $TA = 1,13$). Ωστόσο, αδυναμία παρουσιάζει η περίπτωση της πρότασης νέων τρόπων εκπλήρωσης αρμοδιοτήτων ($M = 3,11$, $TA = 1,09$), που αντιλαμβάνονται ότι υιοθετούνται σε χαμηλότερα επίπεδα, καθώς και στην παράμετρο της ανάπτυξης των δυνατών σημείων ($M = 3,08$). Στο Γράφημα 4 που ακολουθεί φαίνονται οι αντιλαμβανόμενες ηγετικές συμπεριφορές.



Γράφημα 4. Παράγοντας ηγεσίας

4.3 Βαθμός υιοθέτησης συμπεριφορών ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας

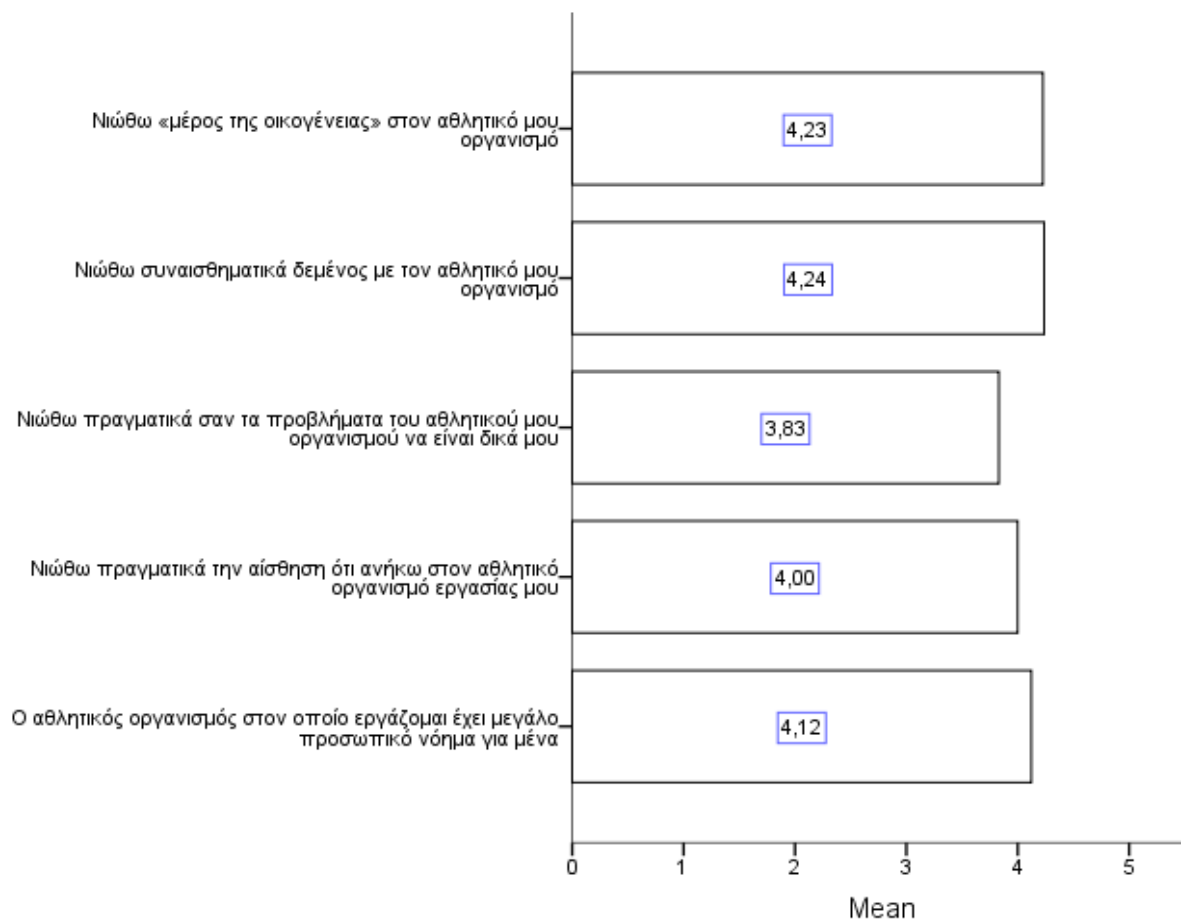
Σχετικά με τον παράγοντα του ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας, τα δεδομένα αποκαλύπτουν ότι σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι η μετασχηματιστική ηγεσία υιοθετούνται συμπεριφορές προσανατολισμένες στη συνεργασία ($M = 3,71$, $TA = ,93$). Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν σε υψηλότερο βαθμό ότι το τμήμα τους γνωρίζει καλά τη γενική διαδικασία που απαιτείται για την εκπλήρωση των καθηκόντων με μέσο όρο 3,93 ($TA = ,98$) καθώς επίσης την ενθάρρυνση μεταξύ των μελών του τμήματος για τη βελτίωση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων με μέσο όρο 3,80 ($TA = 1,02$). Αδυναμίες αντίστοιχα, εκφράζουν ως προς την λήψη ομαδικών αποφάσεων ($M = 3,58$, $TA = 1,10$). Στο Γράφημα 5 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά όλες οι επιμέρους διαστάσεις της συνεργασίας και ο βαθμός που οι συμμετέχοντες τις αντιλαμβάνονται στον εργασιακό τους χώρο.



Γράφημα 5. Παράγοντας Ομαδικό πνεύμα-συνεργασία

4.4 Επίπεδο αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής δέσμευσης

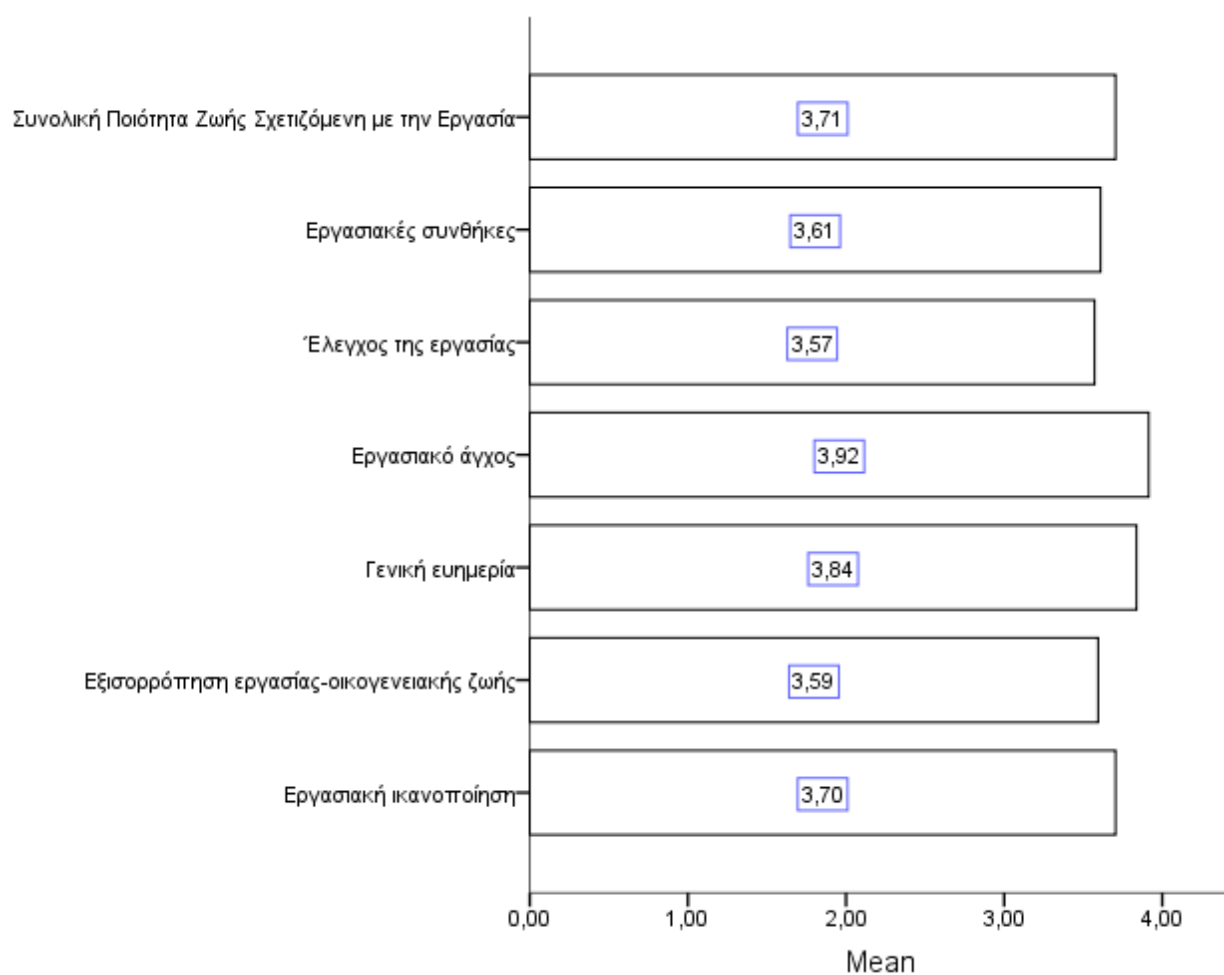
Όσον αφορά την αίσθηση δέσμευσης και συναισθηματικής σύνδεσης των συμμετεχόντων με τον αθλητικό τους οργανισμό, τα ευρήματα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά στο σύνολο του παράγοντα ($M = 4,08$, $T.A = ,64$). Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι υψηλά συναισθηματικά δεμένοι με τον αθλητικό οργανισμό ($M = 4,24$, $T.A = ,74$) και νιώθουν μέρος της οικογένειας ($M = 4,23$, $T.A = ,78$). Στο Γράφημα 6 που ακολουθεί φαίνεται η διακύμανση των επιμέρους διαπιστώσεων του παράγοντα οργανωσιακής δέσμευσης.



Γράφημα 6. Παράγοντας Δέσμευση

4.5 Ποιότητα εργασίας

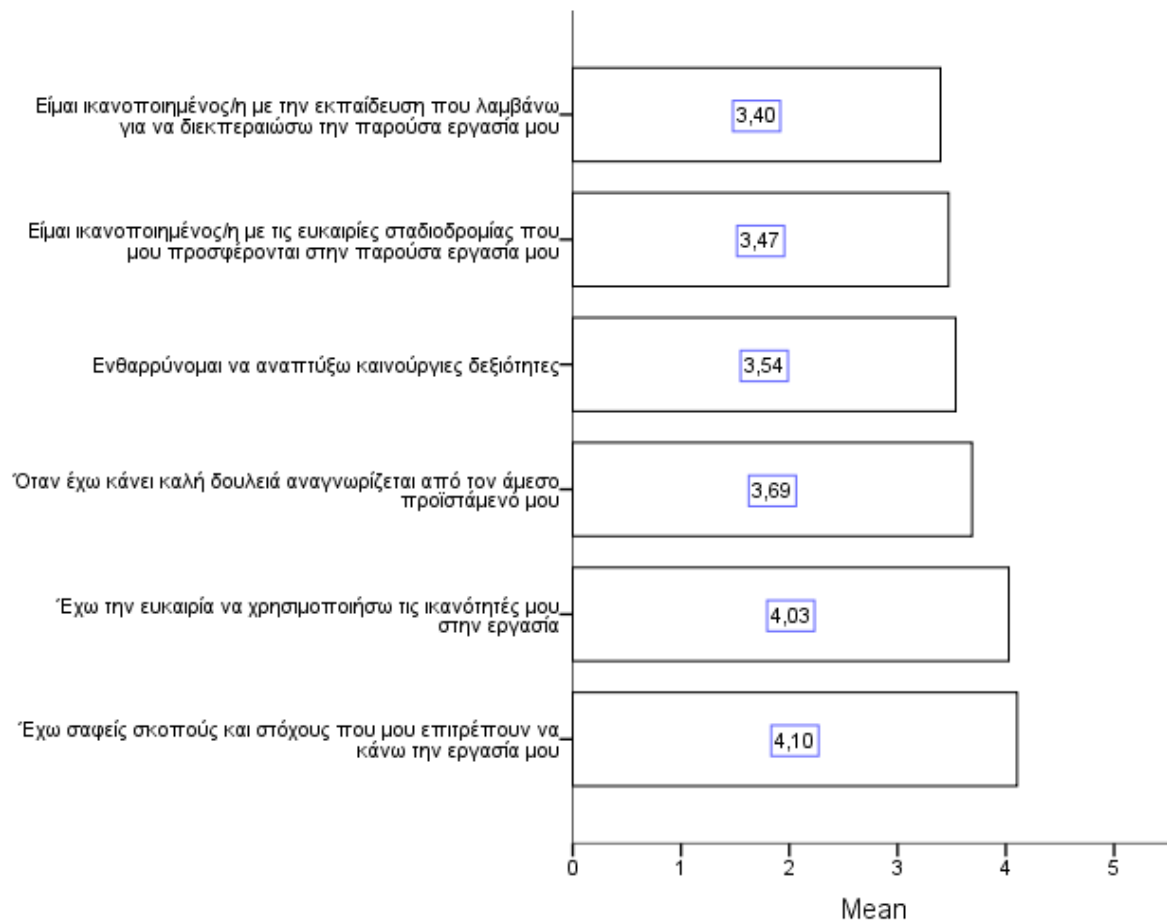
Η συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα ζωής σχετιζόμενη με την εργασία αποτυπώνεται στο Γράφημα 7 που ακολουθεί. Από τα δεδομένα, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους ($M = 3,92$, $TA = 0,61$), ακολουθούσε η γενική ευημερία ($M = 3,84$, $TA = 0,69$), και η ικανοποίηση από την εργασία σε μέσο όρο 3,70 ($TA = 0,59$). Ενώ όπως φαίνεται και στο Γράφημα 7 αντιλαμβάνονται χαμηλά επίπεδα ποιότητας ως προς τον έλεγχο της εργασίας ($M = 3,57$, $TA = 0,81$) και την εξισορρόπηση εργασιακής και οικογενειακής ζωής τους ($M = 3,59$, $TA = 0,86$).



Γράφημα 7. Συνολική Ποιότητα εργασιακής ζωής

Εργασιακή ικανοποίηση

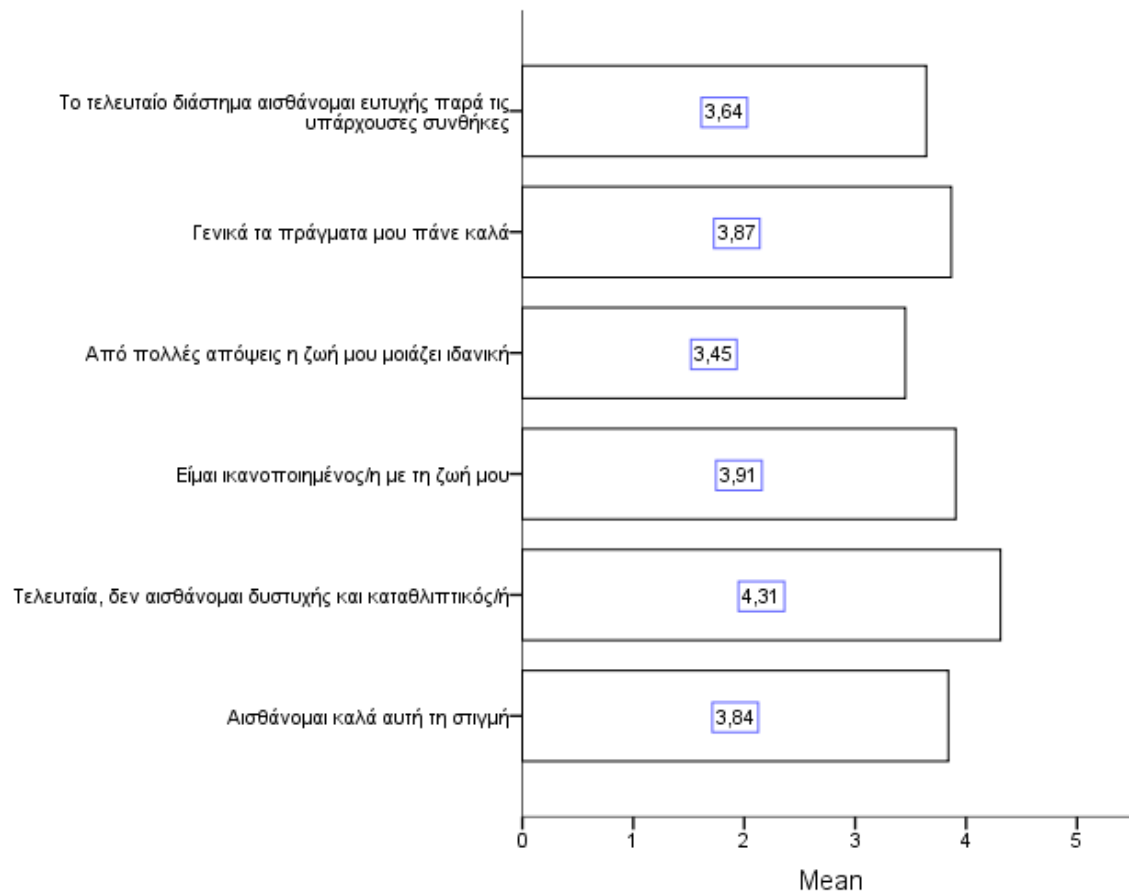
Όσον αφορά στην ικανοποίηση από την εργασιακή σταδιοδρομία τα αποτελέσματα καταδεικνύουν στο σύνολο του παράγοντα ένα ικανοποιητικό επίπεδο ($M = 3,70$, $TA = ,73$). Πιο συγκεκριμένα φαίνονται πολύ ικανοποιημένοι από την ύπαρξη σαφών σκοπών και στόχων που επιτρέπουν την αποδοτική εργασία ($M = 4,10$, $TA = 0,74$) και την ευκαιρία που του δίνεται να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους στην εργασία ($M = 4,03$, $TA = ,94$). Αντίστοιχα, σε χαμηλότερο βαθμό αντιλαμβάνονται τις προσφερόμενες από τον αθλητικό οργανισμό εκπαιδευτικές ευκαιρίες ($M = 3,40$, $TA = 1,04$). Στο Γράφημα 8 που ακολουθεί φαίνεται η διακύμανση των επιμέρους διαπιστώσεων του παράγοντα εργασιακή ικανοποίηση.



Γράφημα 8. Εργασιακή ικανοποίηση

Γενική ευημερία εργαζομένων

Σε σχέση με το γενικό ευ ζην οι συμμετέχοντες εμφάνισαν εν γένει ικανοποιητικά επίπεδα ευημερίας επίπεδο ($M = 3,84$, $TA = ,69$). Η άμεση αίσθηση του να είναι καλά αυτή τη στιγμή είχε μέσο όρο 3,84 ($TA = 0,99$), ενώ η απουσία αισθημάτων δυστυχίας και κατάθλιψης καταγράφηκε με μέσο όρο 4,31 ($TA = 0,68$). Σε χαμηλότερο βαθμό ωστόσο αντιλαμβάνονται ότι η ζωή τους μοιάζει ιδανική από πολλές απόψεις ($M = 3,45$, $TA = 1,05$). Στο Γράφημα 9 που ακολουθεί φαίνεται η διακύμανση των επιμέρους διαπιστώσεων του παράγοντα της γενικής ευημερίας εργαζομένων.



Γράφημα 9. Γενική ευημερία εργαζομένων

Εξισορρόπηση εργασιακής-οικογενειακής ζωής

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μέτρια την εξισορρόπηση εργασιακής-οικογενειακής ζωής ($M = 3,60$, $TA = ,86$). Πιο συγκεκριμένα κρίνουν ότι το παρόν πρόγραμμα εργασίας ταιριάζει με τις παρούσες συνθήκες της ζωής τους ($M = 3,66$, $TA = 1,02$), οι εργοδότες τους παρέχουν επαρκείς υποδομές και ευελιξία για να προσαρμόζω την εργασία γύρω από την οικογενειακή μου ζωή ($M = 3,62$, $TA = ,96$) και σε χαμηλότερο βαθμό ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους προάγει ένα ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας ($M = 3,50$, $TA = 1,00$).

Εργασιακό άγχος

Ο συνολικός μέσος όρος για το στρες στην εργασία ήταν 3,92 ($TA = 0,61$). Πιο αναλυτικά τα ευρήματα δείχνουν ένα χαμηλό επίπεδο στρες, με μέσο όρο 3,87 ($TA = 0,66$) για την αίσθηση μη πίεσης και 3,96 ($TA = 0,76$) για την απουσία αυξημένων επιπέδων στρες.

Έλεγχος της εργασίας

Στον τομέα του ελέγχου στην εργασία τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται σχετικά ικανοποιημένοι ($M = 3,57$, $TA = ,81$). Ο μέσος όρος για την ικανότητα να εκφράζουν την άποψή τους και να επηρεάζουν αλλαγές στην εργασία τους ήταν 3,86 ($TA = 0,89$), ενώ για τη συμμετοχή σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν στη θέση εργασίας ήταν 3,45 ($TA = 1,05$). Χαμηλότερα ωστόσο αντιλαμβάνονται τη συμμετοχή τους σε αποφάσεις που αφορούν την εργασία και επηρεάζουν τους πολίτες είχε μέσο όρο 3,41 ($TA = 0,99$).

Συνθήκες εργασίας

Τέλος, στο πεδίο των συνθηκών εργασίας οι συμμετέχοντες τις αντιλαμβάνονται να υφίστανται μέτρια προς ικανοποιητικά ($M = 3,61$, $TA = ,87$). Αξιολόγησαν με 3,37 ($TA = 1,02$) τον εργοδότη τους για την παροχή των απαραίτητων υλικών για την εργασία, 3,81 ($TA = 1,04$) για την ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος, και 3,65 ($TA = ,96$) για τις ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας.

4.6. Έλεγχος υποθέσεων-επαγωγική στατιστική

Στην υποενότητα αυτή πραγματοποιήθηκε έλεγχος αν υπάρχουν τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αντιλαμβανόμενη ηγεσία, στο επίπεδο συνεργασίας, στην εργασιακή δέσμευση και στην ποιότητα ζωής σχετιζόμενη με την εργασία ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τις έρευνες των Paustian et al. (2014), καθώς και του Alhourani (2013), αφού ο έλεγχος αυτός δεν έδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, είδος αθλητικού φορέα, θέση εργασίας, σχέση εργασίας, προϋπηρεσία στον ίδιο τον οργανισμό και την συνολική εργασιακή προϋπηρεσία.

Η τελευταία ερευνητική ερώτηση της εργασίας αφορούσε τον έλεγχο τυχόν στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηγεσία, συνεργασία, εργασιακή δέσμευση και αντιλαμβανόμενη ποιότητα ζωής σχετιζόμενη με την εργασία. Για τον έλεγχο της συσχέτισης της χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης pearson. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τη μελέτη του (Carozza, 2019).

Όπως παρατηρείται και στον Πίνακα 2 υπάρχει θετική συσχέτιση $r(106) = ,637, p = .000$ ανάμεσα στην ποιότητα εργασίας και στις ηγετικές συμπεριφορές. Όσο υψηλότερη είναι η υιοθέτηση συμπεριφορών μετασχηματιστικής ηγεσίας τόσο υψηλότερη η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εργασίας στους αθλητικούς οργανισμούς. Άρα, εφόσον υπήρχε θετική συσχέτιση, εάν εφαρμόσουν στην ολότητά τους αυτές τις συμπεριφορές, θα έχουμε και καλύτερα αποτελέσματα.

Επίσης, υπάρχει θετική συσχέτιση $r(106) = ,720, p = .000$ ανάμεσα στην ποιότητα εργασίας και στο επίπεδο συνεργασίας/ομαδικού πνεύματος. Όσο υψηλότερη είναι η υιοθέτηση συμπεριφορών συνεργασίας, τόσο αυξάνεται και τόσο υψηλότερη η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εργασίας στους αθλητικούς οργανισμούς.

Τέλος, υπάρχει θετική μέτρια συσχέτιση $r(106) = ,403, p = .000$ ανάμεσα στην ποιότητα εργασίας και την εργασιακή δέσμευση. Όσο δηλαδή ο βαθμός της εργασιακής δέσμευσης αυξάνεται, τόσο αυξάνεται και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εργασίας στους αθλητικούς οργανισμούς.

Πίνακας 3. Συσχέτιση αντιλαμβανόμενων συμπεριφορών ηγεσίας, ομαδικού πνεύματος, οργανωσιακής δέσμευσης και ποιότητας εργασίας

		Ποιότητα Ζωής Σχετιζόμενη με την Εργασία	Ηγετικές συμπεριφορές	Επίπεδο συνεργασίας/ομαδικού πνεύματος	Εργασιακή δέσμευση
Ποιότητα Ζωής Σχετιζόμενη με την Εργασία	Pearson Correlation	1	,637**	,720**	,403**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	36,802	38,829	41,506	15,964
	Covariance	,350	,370	,395	,152
	N	106	106	106	106
Ηγετικές συμπεριφορές	Pearson Correlation	,637**	1	,600**	,361**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	38,829	100,936	57,241	23,667
	Covariance	,370	,961	,545	,225
	N	106	106	106	106
Επίπεδο συνεργασίας/ομαδικού πνεύματος	Pearson Correlation	,720**	,600**	1	,466**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	41,506	57,241	90,251	28,917
	Covariance	,395	,545	,860	,275
	N	106	106	106	106
Εργασιακή δέσμευση	Pearson Correlation	,403**	,361**	,466**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	15,964	23,667	28,917	42,629
	Covariance	,152	,225	,275	,406
	N	106	106	106	106

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

5. Συμπέρασμα-Συζήτηση

Τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με τη δυναμική της ηγεσίας στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων, επαληθεύουν αποτελέσματα άλλων ερευνών όπως των Piccolo και Colquitt (2006) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την απόδοση της εργασίας εμπνέοντας τους εργαζόμενους. Επίσης, οι ηγετικές συμπεριφορές και ο τρόπος διαδικασιών λήψης αποφάσεων θεωρούνται καθοριστικής σημασίας παράγοντες επιρροής του βαθμού ποιότητας της εργασίας και του επιπέδου δέσμευσης στους οργανισμούς (Veselinović, 2020). Η εμπλοκή της ηγεσίας, όπως περιγράφεται στη Θεωρία του Αυτοκαθορισμού, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην εκπλήρωση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων και των εθελοντών για αυτονομία, ικανότητα και συνάφεια. Αυτός ο τύπος ηγεσίας, που περιλαμβάνει έμπνευση, ενίσχυση και σύνδεση με οπαδούς, έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει σημαντικά τη δέσμευση στην εργασία. Τα τρέχοντα ευρήματα της έρευνας το υποστηρίζουν, υποδεικνύοντας ότι οι ηγετικές συμπεριφορές που ικανοποιούν αυτές τις ψυχολογικές ανάγκες μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη δέσμευση εργαζομένων και εθελοντών και, με τη σειρά τους, την ποιότητα ζωής που σχετίζεται με την εργασία.

Από το σύνολο των ηγετικών συμπεριφορών κυρίως αντιλαμβάνονται να υιοθετούνται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματική συνεργασία, η αποτελεσματική ανταπόκριση στις απαιτήσεις του οργανισμού και στις ανάγκες που προκύπτουν. Ωστόσο, τόσο έμμισθοι όσο και εθελοντές σε αθλητικούς οργανισμούς διαπιστώνουν ότι είναι χαμηλός ο βαθμός υιοθέτησης συμπεριφορών που σχετίζονται με την πρόταση νέων τρόπων εκπλήρωσης των αρμοδιοτήτων αλλά και η βοήθεια στους εργαζομένους να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία. Η ανίχνευση αυτή των λιγότερο αντιλαμβανόμενων συμπεριφορών από τους ίδιους τους εργαζομένους είναι σημαντική καθώς μπορεί να συμβάλει σε προτάσεις βελτίωσης στους αθλητικούς οργανισμούς. Όπως υποστηρίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, καλλιεργώντας μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης (Bass & Riggio, 2006). Επομένως, κρίνεται σημαντικό οι αθλητικοί οργανισμοί να επενδύσουν περισσότερο σε μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές καθώς μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εργασίας, ενισχύοντας ένα περιβάλλον που ευνοεί τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, σε επίπεδο ομαδικού πνεύματος-συνεργασίας βρέθηκε ότι εργαζόμενοι σε αθλητικούς οργανισμούς γνωρίζουν ποιες διαδικασίες να ακολουθήσουν προκειμένου να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τους, και ενθαρρύνονται μεταξύ τους ώστε να βελτιωθούν τα οργανωσιακή αποτελέσματα τους. Ωστόσο, αντιλαμβάνονται σε μικρότερο βαθμό ότι λαμβάνονται ομαδικές αποφάσεις, οι συνάδελφοι τους επιδεικνύουν αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης και υπάρχει ασφαλές περιβάλλον για ανοικτή συζήτηση. Η σημασία της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας, που χαρακτηρίζεται από κοινή ευθύνη, συντροφικότητα, δέσμευση και προπονητική ικανότητα, δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Οι επιτυχημένες ομάδες όπου τα μέλη υποστηρίζουν το ένα το άλλο και εργάζονται για κοινούς στόχους επιδεικνύουν καλύτερη απόδοση και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Η παρατηρούμενη θετική συσχέτιση μεταξύ της ομαδικής συνεργασίας και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εργασία στην παρούσα μελέτη υπογραμμίζει την αξία της καλλιέργειας ενός υποστηρικτικού και συνεκτικού ομαδικού περιβάλλοντος.

Ένα εξίσου σημαντικό αποτέλεσμα της έρευνας ήταν το πολύ υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς. Η εργασιακή δέσμευση, η ψυχολογική προσκόλληση ενός ατόμου με τη δουλειά του, σχετίζεται στενά με την ποιότητα ζωής που σχετίζεται με την εργασία. Οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερη ποιότητα επαγγελματικής ζωής. Αυτό είναι συνεπές με τα ευρήματα της τρέχουσας έρευνας, τα οποία δείχνουν μια σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της ποιότητας ζωής που σχετίζεται με την εργασία.

Η έρευνα υπογραμμίζει επίσης την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση. Μια κουλτούρα που ευθυγραμμίζεται με τις αξίες των εργαζομένων και παρέχει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό ευθυγραμμίζεται με προηγούμενες μελέτες που έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, της ηγετικής συμπεριφοράς και της εργασιακής ικανοποίησης, όπως των Sekhara και συν. (2018) τονίζοντας τη σημασία μιας θετικής και συνεκτικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι σημαντικές συσχετίσεις που εντοπίστηκαν μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς, του βαθμού συνεργασίας και της οργανωσιακής δέσμευσης με την ποιότητα

εργασίας στους αθλητικούς οργανισμούς πυροδοτούν την ανάγκη βελτιώσεων σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το γεγονός δε ότι στο δείγμα συμπεριλαμβάνονταν τόσο έμμισθοι αλλά και εθελοντές υποδεικνύει την βαρύνουσα σημασία που έχουν αυτοί οι παράγοντες στη διαμόρφωση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας εργασίας εξίσου και για τους δυο. Άλλωστε, η συνεισφορά των εθελοντών στον αθλητισμό είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας της λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών. Επομένως, από την παρούσα έρευνα διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά και άρα έμμισθοι εργαζόμενοι και εθελοντές έχουν τις ίδιες ανάγκες και προτεραιότητες σε επίπεδο συνεργασίας και ποιότητας εργασίας, ενώ οι τελευταίοι παρουσιάζουν επίσης υψηλά ποσοστά οργανωσιακής δέσμευσης χωρίς να έχουν απολύτως κανένα οικονομικό κίνητρο.

Για τους αθλητικούς οργανισμούς, αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της εστίασης στην ανάπτυξη ηγεσίας, τη δυναμική της ομάδας και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος για την ενίσχυση της δέσμευσης για την εργασία και τη συνολική ποιότητα ζωής που σχετίζεται με την εργασία. Η δέσμευση ηγεσίας που ικανοποιεί τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων και των εθελοντών, μπορεί να οδηγήσει σε πιο αφοσιωμένους και ικανοποιημένους υπαλλήλους, ενθαρρύνοντας ένα πιο παραγωγικό και θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια και με διαφορετικές ομάδες εργαζομένων. Οι διαχρονικές μελέτες θα μπορούσαν να παρέχουν βαθύτερες γνώσεις για το πώς οι αλλαγές στα στυλ ηγεσίας, στη δυναμική της ομάδας και στις στρατηγικές δέσμευσης για εργασία με την πάροδο του χρόνου επηρεάζουν την ποιότητα ζωής που σχετίζεται με την εργασία. Επιπλέον, η εξέταση του ρόλου των ατομικών διαφορών σε αυτές τις δυναμικές θα μπορούσε να προσφέρει πιο εξατομικευμένες στρατηγικές για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εργασία.

Βιβλιογραφία

- Alhourani, L. G. (2013). *Leadership Effectiveness of University Deans in Lebanon and Egypt: A Study of Gender and Leadership Style* (Ph.D. Dissertation). Capella University, ProQuest LLC.
- Allen, N.J.& Meyer, J.P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
[http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ)*. Mind Garden, 29.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York, NY: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bendl, Regine & Eberherr, Helga & Hanappi-Egger, Edeltraud & Hermann, Anett & Koellen, Thomas & Kutscher, Gloria & Mensi-Klarbach, Heike & Warmuth, Gloria. (2017). *Gender and diversity in management education at Europe's largest university of economics and business: Lessons Learned and Challenges Remaining*. 10.4324/9781351285766-12.
- Bruening, Jennifer & Dixon, Marlene. (2007). Work–Family Conflict in Coaching II: Managing Role Conflict. *Journal of Sport Management*. 21. 471-496. 10.1123/jsm.21.4.471.
- Burton, Laura J., 2015. Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165.
- Dr. K.S.Sekhara Rao, Ch. Sahyaja, S. Lahari, S. Vasavi Pravallika,(2018) Role of Leadership Styles in Quality of Work-Life: A Study on Education Sector, International Journal of

- Mechanical Engineering and Technology 9(3), 2018, pp. 122–133.
<http://www.iaeme.com/IJMET/issues.asp?JType=IJMET&VType=9&IType=3>
- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
<https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Cunningham, F.G., Leveno, K. J., Bloom, S.L., et al. (2010). *William's obstetrics*. 23rd Edition, McGraw-Hill Medical, New York, 776-780.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 1087-1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Eagly, A. & Carli, L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14. 807-834. 10.1016/j.leaqua.2003.09.004.
- Easton, S., & Van Laar, D. (2018). *User manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: a measure of quality of working life*. University of Portsmouth.
- Ely, R., & Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1121–1143.
<https://doi.org/10.2307/20159359>
- Fink, G. (2016). Outlined: Lessons from Anxiety. In F. George (Ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion and Behavior* (pp. 3-9). New York: Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00001-7>
- Galloway, S. (2012). Reconsidering emancipatory education: Staging a conversation between Paulo Freire and Jacques Rancière. *Educational Theory*, 62 (2), 163-184.
- Giovinco, A. (2014). *Gender diversity in the boardroom. Context and Spanish case. Corporate Board: role, duties and composition*. 10. 60-76. 10.22495/cbv10i3art5.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.

- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Greenleaf, R.K., Spears, L.C., Covey, S.R. & Senge, P.M. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Honeycutt, C. and Herring, S.C. (2009). Beyond Microblogging: Conversation and Collaboration via Twitter. *Proceedings of the 42th Hawai'i International Conference on System Sciences*, Los Alamitos. <http://dx.doi.org/10.1002/job.413>
- Iannotta, Michela & Meret, Chiara & Marchetti, Giorgia. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933. 10.3389/fpsyg.2020.556933.
- Kowalik Z, & Lewandowski, P. (2021) The gender gap in aversion to COVID-19 exposure: Evidence from professional tennis. *PLoS ONE* 16(3): e0249045. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249045>
- Kourtesopoulou, A., Androulakis, G., Nikolakakou, X, Grapsa, T., & Polymeneas, G., Investigating the psychometric properties of the leadership and teamwork scale through ITEM RESPONSE THEORY (IRT). *Proceedings of 19th PanHellenic Conference Sport Management and Recreation*, Patra, Greece, 16-18 November, 2018
- Lievens, Filip & Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6. 415-430.
- Ljiljan Veselinović, Jasmina Mangafić & Lejla Turulja (2020) The effect of education-job mismatch on net income: evidence from a developing country, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33:1, 2648-2669, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1723427
- Nembhard, I.M. and Edmondson, A.C. (2006) Make It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safe and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organization Behavior*, 27, 941-966.
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Piccolo, R.F. and Colquitt, J.A. (2006) Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). Positive Relationships in Action: Relational Mentoring and Mentoring Schemas in the Workplace. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 91–116). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Saint-Michel, S. E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? *M@n@gement*, 21(3), 944–966. <https://doi.org/10.3917/mana.213.0944>
- Senne, J. A. (2016). Examination of Gender Equity and Female Participation in Sport. *The Sport Journal*, 19, 1-9.
- Sikorski, E. G. (2009). *Team knowledge sharing intervention effects on team shared mental models and team performance in an undergraduate meteorology course*. (Doctoral dissertation): Florida State University.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993) Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Psychological Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331–348.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>