



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ»

Φώτιος Ν. Ξυνόγαλος

Πειραιάς, 2020

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με

τίτλο Μετασχηματιστική Ηγεσία & Εθνικό Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

Όνοματεπώνυμο

Φίλιππος Ξαρχαδός

Ημερομηνία

27/11/2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ»

Φώτιος Ν. Ξυνόγαλος

Επικ. Καθηγητής	Καθηγητής	Καθηγητής
Φιλόθεος Νταλιάνης	Δημήτριος Γεωργακέλλος	Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2020

*Στην οικογένειά μου,
που μου έμαθε τι σημαίνει να μάχεσαι
και να σηκώνεσαι ξανά όσες φορές κι αν πέσεις.*

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ

Σημαντικοί όροι: Μετασχηματιστική ηγεσία, δείκτες απόδοσης, χρηματοοικονομικοί δείκτες, αθλητικοί δείκτες, ελληνικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο, διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας, LIWC

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το φαινόμενο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον κλάδο του ελληνικού επαγγελματικού ποδοσφαίρου, καθώς και τη συσχέτισή του με δείκτες τόσο χρηματοοικονομικής όσο και αθλητικής απόδοσης. Ο αντικειμενικός σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστώσει κατά πόσο υπάρχουν μετρήσιμα μεγέθη τα οποία συσχετίζονται άμεσα με την ύπαρξη γνωρισμάτων μετασχηματιστικής ηγεσίας από την πλευρά της διοίκησης. Η ιδιαιτερότητα του κλάδου αυτού εμφανίζεται στη διττή ερμηνεία «υγείας» μιας ομάδας, δηλαδή τόσο στη χρηματοοικονομική ανάπτυξη, όσο και στην αγωνιστική κυριαρχία. Η τελευταία δεν επιτυγχάνεται πάντα από τον σύλλογο με τη μεγαλύτερη χρηματοοικονομική υγεία. Επομένως, υπάρχουν δυο διαφορετικές κατηγορίες απόδοσης για τις οποίες εξετάζεται αν επηρεάζονται με διαφορετικό τρόπο από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η μεθοδολογία της έρευνας βασίστηκε σε ένα τρίπτυχο ανάλυσης ήδη δημοσιευμένων στοιχείων, αποτελώντας μια δευτερογενή μελέτη που επιχειρεί να ποσοτικοποιήσει και ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα και η ηγετική ικανότητα. Το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει αρχικά απομαγνητοφώνηση δηλώσεων και επεξεργασία κειμένου, μέσω του ειδικού λογισμικού LIWC 2015, για εξαγωγή ποσοτικών συμπερασμάτων από τις απομαγνητοφωνημένες δηλώσεις. Στη συνέχεια, με τη συλλογή χρηματοοικονομικών και αθλητικών δεδομένων, δημιουργήθηκε ένα σύνολο εγγραφών και μεταβλητών οι οποίες αναλύθηκαν τόσο περιγραφικά, όσο και επαγωγικά για την εύρεση τυχόν συσχετίσεων μεταξύ τους μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS. Από την παρούσα μελέτη προκύπτουν πολλά αξιόλογα συμπεράσματα σχετικά με τη συσχέτιση μετασχηματιστικής ηγεσίας και δεικτών απόδοσης των ομάδων που εξετάζονται. Το κυριότερο εύρημα είναι η στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και επτά δεικτών απόδοσης: το περιθώριο κέρδους, τη μόχλευση και το κεφάλαιο κίνησης από χρηματοοικονομικούς, τον μέσο όρο πόντων, τον μέσο όρο διαφοράς τερμάτων, τον μέσο όρο ηττών, καθώς και τον μέσο όρο λεπτών συμμετοχής Ελλήνων/λεπτά συμμετοχής ξένων παικτών, από αθλητικούς δείκτες. Φαίνεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά ιδιαίτερα θετικά στους αγωνιστικούς δείκτες απόδοσης μιας ομάδας. Όσον αφορά το οικονομικό κομμάτι, διαφαίνεται ένας προσανατολισμός της μετασχηματιστικής ηγεσίας προς την αύξηση του περιθωρίου καθαρού κέρδους, ταυτόχρονα με μια αύξηση της εξάρτησης ως προς τα δανειακά κεφάλαια. Ακόμη, προκύπτουν συσχετίσεις των δεικτών αυτών και με τους Πέντε Μεγάλους Παράγοντες της προσωπικότητας. Με δεδομένο ότι υπάρχουν βιβλιογραφικές μελέτες για τη σχέση των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων της προσωπικότητας με τη μετασχηματιστική ηγεσία, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον μια επαγωγική μελέτη η οποία θα ενσωματώσει και τις συγκεκριμένες μεταβλητές στην παραμετροποίηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Τέλος, όσον αφορά το σύνολο του δείγματος, θα ήταν πολύ χρήσιμο αν επεκταθεί μια μελέτη στο σύνολο του ελληνικού επαγγελματικού ποδοσφαίρου, αλλά το ίδιο μπορεί να γίνει και σε άλλα επαγγελματικά ομαδικά αθλήματα, όπως το μπάσκετ ή το βόλεϊ.

Keywords: Transformational Leadership, key performance indicators, sports performance ratios, financial ratios, Greek professional football, transformational leadership elements, LIWC

Abstract

This dissertation examines the existence of Transformational Leadership in the Greek professional football sector as well as its correlation with performance indicators, both financial and sports related performance. The dissertation's objective purpose is to ascertain whether any key performance indicators of the examined football clubs correlate with elements of the directors' transformational leadership attributes. The distinctiveness of the professional football sector rests in the twofold interpretation of the club's success, containing both financial and sports performance components. Financial success of a club does not lead necessarily to sports success. Therefore two different kinds of performance indicators are tested on whether they are affected in a different manner by transformational leadership. The research methodology was based on three parallel secondary analyses and it tries to quantify qualitative characteristics like personality and leadership. The first step of the research was the transcription of directors' interviews and outfield statements followed by word processing on LIWC 2015 software, assisted by a Greek custom LIWC dictionary created for research purposes. Following the quantification of the transcriptions' qualitative attributes, financial and sports performance data were gathered in order to create a pivot table. The data were analyzed on SPSS software in descriptive and inferential statistics so that possible correlations between the variables can be found. Several important conclusions derive from this research concerning transformational leadership and performance indicators. The main conclusion is the statistically significant correlation between transformational leadership and the seven following variables: profit margin, financial leverage, working capital, average of championship points gained, average of goal difference, lost matches average and Greek/foreign players ratio measured in minutes of play. It can be noted that transformational leadership affects positively the sports performance indicators of a professional football club. Concerning financial ratios, there appears to be a certain orientation towards profit margin growth in addition with a raised dependence on borrowed capital. In addition, there are correlations between performance indicators and the Big 5 attributes of personality. As there are many researches examining the relation between the Big 5 attributes and transformational leadership, it would be very interesting to incorporate those attributes as parameters for a transformational leadership assemblage. Finally, concerning the examined sample size it is suggested to expand this research either on every professional football team or in other team sports like basketball or volleyball.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Φιλόθεο Νταλιάνη, τόσο για την πρόταση του θέματος της παρούσας εργασίας, όσο και για τη συνεχή καθοδήγηση και τις χρήσιμες συμβουλές που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της.

Επίσης, ευχαριστώ την οικογένειά μου για όλα τα εφόδια τα οποία μου παρείχαν και την αμέριστη αγάπη και συμπαράσταση τους.

Θέλω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού αυτού προγράμματος για τις γνώσεις και την εμπειρία που μας εμφύσησαν.

Τέλος, ένα πολύ μεγάλο «ευχαριστώ» στη σύντροφό μου Έλενα που όλα αυτά τα χρόνια αποτελεί ανεξάντλητη πηγή χαμόγελου, αγάπης και συμπαράστασης, τον ιδανικότερο συνοδοιπόρο στο όμορφο και δύσκολο ταξίδι της ζωής.

Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Abstract	vi
Ευχαριστίες.....	vii
Ευρετήριο Πινάκων	x
Ευρετήριο Διαγραμμάτων	xi
Ευρετήριο Συντομογραφιών	xii
1. Εισαγωγή.....	1
1.1. Προσδιορισμός του θέματος	1
1.2. Λόγοι μελέτης του θέματος	2
1.3. Διάρθρωση έρευνας	2
2. Θεωρητικό Μέρος.....	3
2.1. Ηγεσία: Ορισμός	3
2.2. Ηγετική ικανότητα	4
2.3. Στυλ ηγεσίας	6
2.4. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership) και η εξέλιξή της.....	7
2.5. Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη.....	10
2.6. Διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας	12
2.7. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του μετασχηματιστικού ηγέτη	13
2.8. Αθλητισμός και μετασχηματιστική ηγεσία.....	16
2.9. Απόδοση: πώς ορίζεται σε μια εταιρεία ή οργανισμό και οι προεκτάσεις της.....	18
2.10. Απόδοση: πώς ορίζεται στον αθλητισμό / στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο.....	19
2.11. Χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης.....	21
2.12. Αθλητικοί δείκτες απόδοσης	23
2.13 Μετασχηματιστική ηγεσία και επίδοση	24
3. Μεθοδολογία	25
3.1. Δείγμα	25
3.2. Συλλογή δεδομένων.....	25
3.3. Τεχνική της έρευνας.....	26
3.4. Κωδικοποίηση δεδομένων.....	27
3.4.1. LIWC: Ανάλυση ψυχολογικών χαρακτηριστικών	27
3.5. Χρηματοοικονομικές μεταβλητές.....	29
3.5.1. Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ROE).....	30
3.5.2. Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	30

3.5.3. Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (ROA)	31
3.5.4. Δείκτης Οικονομικής Μόχλευσης	31
3.5.5. Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού	32
3.5.6. Κεφάλαιο Κίνησης.....	32
3.5.7. Εμπορικά Έσοδα (Εισιτήρια – Χορηγίες – Τηλεοπτικά – Πωλήσεις Παικτών).....	33
3.5.8. Μ.Ο. Εισιτηρίων	33
3.5.9. Πληρότητα γηπέδου (Capacity)	33
3.5.10. Εμπορική Αξία ΠΑΕ (Market Value)	34
3.5.11. Κοινό ακολούθων σε social media	34
3.6. Αγωνιστικές μεταβλητές	34
3.6.1. Πόντοι στο Πρωτάθλημα	35
3.6.2. Διαφορά Τερμάτων.....	35
3.6.3. Ήττες.....	35
3.6.4. Συμμετοχές Παικτών Ακαδημίας	35
3.6.5. Αριθμός Μεταγραφών	36
3.6.6. Αλλαγές Προπονητή μέσα στη Σεζόν.....	36
3.6.7. Αναλογία Ελλήνων / Ξένων Παικτών με βάση τα Λεπτά Συμμετοχής.....	36
4. Αποτελέσματα	37
5. Συμπεράσματα – Προτάσεις	70
5.1. Βασικά Συμπεράσματα	70
5.2. Περιορισμοί της Έρευνας.....	72
5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	73
5.4. Πρακτικές Προεκτάσεις	74
Βιβλιογραφία	76
Ιστοσελίδες	82
Παράρτημα	83

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Περιγραφικά Στατιστικά Μεγέθη.....	37
Πίνακας 2: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Ειστηρίων	43
Πίνακας 3: Πίνακας συχνοτήτων Πληρότητας Γηπέδου.....	44
Πίνακας 4: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. Πληρότητας Γηπέδου	44
Πίνακας 5: Πίνακας συχνοτήτων Κοινού Ακολούθων	44
Πίνακας 6: Πίνακας συχνοτήτων Εμπορικής Αξίας	45
Πίνακας 7: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. Εμπορικής Αξίας	45
Πίνακας 8: Πίνακας συχνοτήτων ROE	45
Πίνακας 9: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. ROE	46
Πίνακας 10: Πίνακας συχνοτήτων Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους.....	46
Πίνακας 11: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους	46
Πίνακας 12: Πίνακας συχνοτήτων Μόχλευσης.....	47
Πίνακας 13: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. Μόχλευσης	47
Πίνακας 14: Πίνακας συχνοτήτων Κεφαλαίου Κίνησης [σε εκ. €].....	47
Πίνακας 15: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. Κεφαλαίου Κίνησης	48
Πίνακας 16: Πίνακας συχνοτήτων Μακροπρόθεσμης Ικανότητας Δανεισμού	48
Πίνακας 17: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. Μακροπρ. Ικανότητας Δανεισμού.....	48
Πίνακας 18: Πίνακας συχνοτήτων ROA	49
Πίνακας 19: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. ROA	49
Πίνακας 20: Πίνακας συχνοτήτων Εμπορικών Εσόδων	49
Πίνακας 21: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο Πόντων.....	50
Πίνακας 22: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων	50
Πίνακας 23: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Ηπών	50
Πίνακας 24: Πίνακας συχνοτήτων Συμμετοχών Παικτών Ακαδημίας.....	51
Πίνακας 25: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Μεταγραφών	51
Πίνακας 26: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Αλλαγών Προπονητή.....	51
Πίνακας 27: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Ελλήνων / Ξένων σε ποσοστό λεπτών συμμετοχής.....	52
Πίνακας 28: Normality Test δεικτών απόδοσης	53
Πίνακας 29: Δοκιμή Spearman Correlation (σελ. 55).....	54
Πίνακας 30: Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μ.Ο. Πόντων.....	60
Πίνακας 31: Ανάλυση παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Μ.Ο. Πόντων – Κυβικό Μοντέλο	61
Πίνακας 32: Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μ.Ο. Έλληνες/ξένοι.....	62
Πίνακας 33: Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μόχλευσης	63
Πίνακας 34: Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Κεφαλαίου Κίνησης	64
Πίνακας 35: Ανάλυση παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Κεφαλαίου Κίνησης – Κυβικό Μοντέλο.	64

Πίνακας 36: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Περιθωρίου Καθ. Κέρδους	65
Πίνακας 37: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων.....	66
Πίνακας 38: Ανάλυση παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων – Τετραγωνικό μοντέλο	67
Πίνακας 39: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Μ.Ο. Ηττών.....	68
Πίνακας 40: Ανάλυση Παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Μ.Ο. Ηττών – Τετραγωνικό Μοντέλο	68

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Ανά Ομάδα	38
Διάγραμμα 2: Εμπυρωτική Παρακίνηση Ανά Ομάδα.....	39
Διάγραμμα 3: Διανοητική Διέγερση Ανά Ομάδα	39
Διάγραμμα 4: Εξιδανικευμένη Επιρροή Ανά Ομάδα	40
Διάγραμμα 5: Μετασχηματιστική Ηγεσία Ανά Ομάδα	40
Διάγραμμα 6: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	41
Διάγραμμα 7: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Εξατομικευμένου Ενδιαφέροντος	41
Διάγραμμα 8: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Εμπυρωτικής Παρακίνησης	42
Διάγραμμα 9: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Διανοητικής Διέγερσης	42
Διάγραμμα 10: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Εξιδανικευμένης Επιρροής	43
Διάγραμμα 11: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. - Μ.Ο. Πόντων.....	57
Διάγραμμα 12: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.- Μ.Ο. Ελλήνων/ξένων	57
Διάγραμμα 13: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.-Ρ. Μ. Μόχλευσης	58
Διάγραμμα 14: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Κεφ. Κίνησης [σε εκ. €]	58
Διάγραμμα 15: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Περιθωρίου Καθ. Κέρδους	59
Διάγραμμα 16: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων	59
Διάγραμμα 17: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μ.Ο. Ηττών	60

Ευρετήριο Συντομογραφιών

ANOVA	Analysis Of Variance
KPI	Key Performance Indicator
LIWC	Linguistic Inquiry and Word Count
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ΚΚ	Κεφάλαιο Κίνησης
PM	Ρυθμός Μεταβολής

1. Εισαγωγή

1.1. Προσδιορισμός του θέματος

Στις μέρες μας, η ηγεσία αποτελεί έναν απαραίτητο παράγοντα επιτυχίας για έναν οργανισμό σε οποιονδήποτε τομέα κι αν δραστηριοποιείται. Υπάρχουν πάρα πολλές βιβλιογραφικές και επιστημονικές έρευνες που επαληθεύουν το συγκεκριμένο ισχυρισμό και ενισχύουν τη σημασία του ρόλου της για την επιτυχία και την ευημερία σε μια ομάδα, οργανισμό ή εταιρεία. Σε περίπτωση που η ηγεσία κατορθώσει να καταστεί οδηγός αποτελεσματικότητας της ομαδικής λειτουργίας, τότε λαμβάνει χώρα η ιδανικότερη αξιοποίηση πόρων της οργάνωσης και έτσι επιτυγχάνεται το ζητούμενο που είναι η βιωσιμότητα του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, συγκεκριμένα, είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που δίνει έμφαση τόσο στα χαρισματικά, αλλά και στα συναισθηματικά στοιχεία της ηγεσίας. Αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία ο ηγέτης κατορθώνει και αλλάζει τους γύρω του, αφού πρώτα καταλάβει τόσο τις ανάγκες των υφισταμένων του, όσο και τις αξίες, αλλά και τα κίνητρά τους (Χυτήρης, 2017).

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτελεί η εξέταση της ύπαρξης μετασχηματιστικής ηγεσίας σε έναν ιδιαίτερο κλάδο, όπως είναι αυτός του ελληνικού επαγγελματικού ποδοσφαίρου, και η συσχέτισή της με την απόδοση των ομάδων που ανήκουν σε αυτόν. Η ιδιαιτερότητα αυτή του κλάδου έγκειται στο ότι, πέραν των χρηματοοικονομικών δεικτών «υγείας» μιας επιχείρησης, το ζητούμενο στον επαγγελματικό αθλητισμό είναι η νίκη. Αυτή δεν επιτυγχάνεται πάντα από την ομάδα – εταιρεία με τη μεγαλύτερη χρηματοοικονομική υγεία. Επομένως, υπάρχουν 2 διαφορετικές κατηγορίες απόδοσης οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζονται με διαφορετικό τρόπο από τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Η συγκεκριμένη έρευνα είχε διπλή αποστολή. Αφενός να παραμετροποιήσει τη Μετασχηματιστική Ηγεσία ως μια ποσοτική μεταβλητή, καθώς και τις συνιστώσες της αλλά και τους 5 Μεγάλους Παράγοντες της προσωπικότητας. Αφετέρου, συλλέγοντας πλήθος δεικτών απόδοσης, τόσο αθλητικών όσο και οικονομικών να εντοπίσει μια σύνδεση ή συσχέτιση μεταξύ τους.

1.2. Λόγοι μελέτης του θέματος

Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μικρό αριθμό βιβλιογραφικών ερευνών ως προς τους παράγοντες που το χαρακτηρίζουν ως επαγγελματικό κλάδο. Το ποδόσφαιρο ως άθλημα, χαρακτηριζόμενο ως ο «βασιλιάς των σπορ», έχει τεράστια απήχηση παγκοσμίως, αλλά και στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά η μικρή χρονικά, συγκριτικά με άλλες προηγμένες ποδοσφαιρικά χώρες, επαγγελματική ύπαρξη του κλάδου δίνει πρόσφορο έδαφος για μελέτες σχετικές με παράγοντες όπως: η χρηματοοικονομική αξιολόγηση του κλάδου, τα μοντέλα ηγεσίας που επικρατούν στον κλάδο, καθώς κι ο προσδιορισμός αθλητικών αποδόσεων και η σύνδεσή τους με χρηματοοικονομικά μεγέθη.

Στην παρούσα έρευνα, εξετάζεται ο κλάδος του ελληνικού επαγγελματικού ποδοσφαίρου και διερευνάται το κατά πόσον υπάρχει Μετασχηματιστική Ηγεσία στον κλάδο αυτό, αλλά και πώς στη συνέχεια αυτή συσχετίζεται τόσο με χρηματοοικονομικούς δείκτες απόδοσης, όσο και με αθλητικούς. Τα οφέλη της μελέτης, πέραν των χρήσιμων ευρημάτων για τον συγκεκριμένο κλάδο, θα μπορούσαν να δώσουν κι ένα μεθοδολογικό όργανο για τη διερεύνηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε άλλους κλάδους, αθλητικούς ή μη. Το μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας επιλέχθηκε χάρη στον μεγάλο όγκο βιβλιογραφίας που τη συνδέει θετικά με παράγοντες όπως η εργασιακή απόδοση και το ψυχολογικό κεφάλαιο, αλλά και γιατί είναι δυνατόν να διδαχθεί και να αποτελέσει πρότυπο μοντέλο ηγεσίας (Hortion et al., 2008; Lowe et al., 2010).

1.3. Διάρθρωση έρευνας

- Στο 1ο Κεφάλαιο προσδιορίζονται τόσο το θέμα, όσο κι οι λόγοι μελέτης, αλλά και η διάρθρωση της έρευνας.
- Το 2ο Κεφάλαιο περιλαμβάνει το θεωρητικό μέρος της έρευνας, δηλαδή τη βιβλιογραφική τεκμηρίωση του αντικειμένου.
- Στο 3ο Κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας.
- Στο 4ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Τέλος, στο 5ο Κεφάλαιο, αναφέρονται τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της συγκεκριμένης μελέτης, καθώς και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

2. Θεωρητικό Μέρος

2.1. Ηγεσία: Ορισμός

Η ηγεσία έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας για πολλά χρόνια. Μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μοναδική θεωρία, ένα μοναδικό πρότυπο που να επεξηγεί πλήρως και επακριβώς τι είναι ηγεσία και ποια είναι τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη ως αποτελεσματικό ή αναποτελεσματικό (Χυτήρης, 2017).

Η αναφορά του όρου «ηγέτης», ιστορικά, συναντάται σε μεγάλες προσωπικότητες του παρελθόντος, όπως ο Ναπολέων, ο Μέγας Αλέξανδρος και ο Ιούλιος Καίσαρας, οι οποίοι ως επικεφαλής στρατών και αρχηγοί λαών, κατόρθωναν περισσότερα και είχαν σημειώσει μεγαλύτερες επιτυχίες. Ο ορισμός αυτός παρουσιάζει μια κοινωνιολογική πλευρά της ηγεσίας και η χρήση του ως εκ τούτου είναι περιορισμένη (Bernsdorf, 1969, σελ. 313).

Η έννοια της ηγεσίας, όμως, ενέχει και ψυχολογικό χαρακτήρα που βασίζεται στην επίδραση ενός ατόμου σε μια ομάδα μικρού ή μεγάλου μεγέθους (Bass, 1965).

Ως ηγεσία ορίστηκε κατά τον Barrow (1977), η διαδικασία επιρροής των δράσεων ατόμων ή ομάδων, στο πλαίσιο της προσπάθειάς τους για επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Barrow, 1977, σελ. 232).

Ένας πιο σύγχρονος ορισμός αναφέρει πως ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των συναισθημάτων, του σκεπτικού, των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων, μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης, από τον ηγέτη, έτσι ώστε εκείνοι εκούσια, με προθυμία και πνεύμα συνεργασίας, να δίνουν το καλύτερο δυνατόν για να επιτυγχάνουν αποτελεσματικά στόχους που προέρχονται από την αποστολή του οργανισμού και την προσπάθειά του για πρόοδο και βιωσιμότητα (Μπουραντάς, 2005).

Οι ως σήμερα προσεγγίσεις για την ηγεσία χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη ανήκουν εκείνες που επιχειρούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Στη δεύτερη ανήκουν εκείνες που προσπαθούν να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες εντός μιας ομάδας ή οργανισμού που επηρεάζουν την ηγετική ικανότητα ενός ατόμου. Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν εκείνες που προσπαθούν να μελετήσουν την ίδια την ομάδα, δηλαδή τους υφισταμένους και τον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας, αντί τον ηγέτη (Χυτήρης, 2017).

2.2. Ηγετική ικανότητα

Οι πρωταρχικές έρευνες της ηγεσίας στηρίχθηκαν, ως επί το πλείστον, σε μία προσπάθεια να προσδιοριστούν τα γνωρίσματα που κατείχαν στην πραγματικότητα οι ηγέτες. Ξεκίνησαν με την αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν δημιουργούνται, μια άποψη που προέρχεται από την αρχαία Ελλάδα και την αρχαία Ρώμη. Η θεωρία αυτή έχασε τη στήριξή της, κυρίως με τις εξελίξεις στον τομέα της ψυχολογίας. Το «χάρισμα», η κληρονομική προδιάθεση, δεν μπορεί να αποδώσει χωρίς καλλιέργεια της ηγετικής ικανότητας. Ακόμα και ένα ελάχιστο κληρονομικό «χάρισμα», με συστηματική προσπάθεια, βελτιώνεται σε μεγάλο βαθμό. Η θεωρία αυτή επαληθεύεται αν εξεταστεί το περιεχόμενο των θεωρήσεων της ηγεσίας. Στη διαδικασία καλλιέργειας συμμετέχουν: η αυτογνωσία, η ενημέρωση, η διανοητική ταύτιση και η αντικειμενικότητα (Takala, 2005).

Ως ηγετική ικανότητα αναφέρεται η ικανότητα επηρεασμού ενός συνόλου ατόμων προς την επίτευξη κάποιου οράματος ή συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί. Ακόμη, είναι ένα σύνολο συμπεριφορών και γνωρισμάτων που συνεισφέρουν στη δημιουργία κινήτρων για την επίτευξη του έργου και τη δόμηση και συντήρηση μιας ομάδας και της κουλτούρας που τη χαρακτηρίζει. Πρακτικά, το γνώρισμα που ξεχωρίζει έναν αρχηγό ομάδας ή μάνατζερ ως προς την ηγετική του ικανότητα είναι η ικανότητα να δημιουργεί ποσοτικά μετρήσιμους, επιτεύξιμους και αντικειμενικούς στόχους, όπως και τα κίνητρα που απαιτούνται για την ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων μέχρι την εκπλήρωση (Yukl, 2008; Robbins & Judge, 2007). Επιπλέον, η ηγετική ικανότητα αναφέρεται στη δυνατότητα ενός ατόμου να είναι σε θέση να επηρεάζει τις σκέψεις, τις συμπεριφορές, τα συναισθήματα και τις στάσεις των υφισταμένων του με σκοπό να αντλούν τόση παρακίνηση όση είναι αναγκαία για να κατορθώσουν τους ομαδικούς τους στόχους και να φιλοδοξούν για ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).

Κάποιες από τις πιο χαρακτηριστικές ικανότητες ενός ηγέτη είναι να παρέχει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος μέσω της εφαρμογής ενός σωστού σχεδιασμού, καθώς και μέσω της ενδυνάμωσης του ρόλου των συνεργατών του (Westley & Mintzberg, 1989), να δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα «θέλω» των υφισταμένων του (Conger & Kanungo, 1998), καθώς και να διοχετεύει και να επικοινωνεί έντονη ενέργεια, κίνητρα δράσης και συναισθήματα πάθους, να αποτελεί δηλαδή μόνιμη πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους του (Crant & Bateman, 2000). Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ηγετικής ικανότητας είναι το χτίσιμο των κατάλληλων διαπροσωπικών σχέσεων και επιρροών, με σκοπό τον μετασχηματισμό των τρεχουσών πρακτικών, μεθόδων και δομών σε μια ομάδα (Conger & Pearce, 2003).

Τέλος, η ηγετική ικανότητα αναφέρεται στο να κατορθώνει ένας αρχηγός ομάδας να καλλιεργεί την εμπιστοσύνη, την τιμιότητα, να δίνει κίνητρα για καινοτόμες σκέψεις και δράσεις, καθώς και να αποτελεί διαρκώς ένα χρήσιμο συμβουλάτορα (Bass & Avolio, 1997).

Συγκεκριμένα, στον αθλητικό χώρο, ως πρωτεύοντα στοιχεία της ηγεσίας έχουν αναδειχτεί από βιβλιογραφικές έρευνες: η επίτευξη στόχων μέσω εντατικής και καθημερινής δουλειάς, ο βαθμός επιρροής των εξωτερικών παραγόντων, η έμφαση του ηγέτη στην τόνωση της ψυχολογίας των γύρω του, η διορατικότητα και η ικανότητα να διακρίνει κάποιος τη γενικότερη εικόνα, η αναγκαιότητα της ομαδικής συνεισφοράς και η έμφαση στην ομαδική εργασία, καθώς επίσης και η εκπαίδευση του προσωπικού συνοδευόμενη από την ανάπτυξη δεξιοτήτων (Westerbeek & Smith, 2005). Από την πλευρά του, ο Armstrong (2001) δίνει έμφαση στην σημασία της ηθικής συμπεριφοράς, του κοινού οράματος, των ομαδικών στόχων, αλλά και στην υποδειγματική καθοδήγηση βασισμένη στις παραστάσεις, την πείρα και την κουλτούρα του ηγέτη. Επίσης, γίνεται αναφορά στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, στη διαρκή παροχή feedback, όπως και στην παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη και βελτίωση του συνόλου μέσω του ομαδικού πνεύματος και της αμοιβαίας προσπάθειας για ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ο κυριότερος ρόλος του ηγέτη είναι εκείνος του εμπνευστή, που μοιράζει ευθύνες ανάλογα με το ρόλο που κατέχει ο καθένας στην ομάδα και που επιτυγχάνει μια επικοινωνία βασισμένη στην ανατροφοδότηση, με ταυτόχρονη προώθηση της συμμετοχής των μελών της ομάδας τόσο στον προγραμματισμό όσο και στο σχεδιασμό (Kellert, 1999).

Στο χώρο του ποδοσφαίρου η ύπαρξη της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ένας ηγέτης-προπονητής, για παράδειγμα, δεν πρέπει μόνο να καθοδηγεί καλά, αλλά την ίδια ώρα θα πρέπει να παρουσιάζει και τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες έτσι ώστε να υιοθετεί συνεχώς το κατάλληλο στυλ ηγεσίας που θα ωφελήσει καλύτερα εκείνον και την ομάδα του. Ένας ικανός ηγέτης-προπονητής γνωρίζει πώς να κατευθύνει και να τονώνει τους ποδοσφαιριστές του και παράλληλα να τους οργανώνει σαν ομάδα, με σκοπό την υλοποίηση των αγωνιστικών τους στόχων (Weinberg & Gould, 1995). Τέτοιοι προπονητές δεν παρέχουν μόνο όραμα στην ομάδα τους, αλλά επιχειρούν καθημερινά να δίνουν στα μέλη της κίνητρα και την απαραίτητη παρακίνηση για να γίνει ο στόχος τους πραγματικότητα (Buceta, 2004). Είναι βέβαιο πως πίσω από έναν μεγάλο ηγέτη-ποδοσφαιριστή ή μια μεγάλη ποδοσφαιρική ομάδα, βρίσκεται ένας εξίσου ισχυρός προπονητής. Ο προπονητής κατέχει τον ρόλο του ηγέτη και αυτό τον καθιστά αρχηγό της ομάδας (Leith, 1990, σελ. 49).

2.3. Στυλ ηγεσίας

Κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικό σε κάθε περίπτωση και για οποιονδήποτε μάνατζερ. Οι παράγοντες και οι συνθήκες που καθιστούν ή όχι κατάλληλο ένα συγκεκριμένο ηγετικό στυλ μπορούν να διαχωριστούν ως εξής (Χυτήρης, 2017):

- Πείρα, σύστημα αξιών, παιδεία και προσωπικότητα του μάνατζερ.
- Γνώση του έργου, εμπειρία, μόρφωση, ανάγκες, βλέψεις και χαρακτήρας των υφισταμένων.
- Δομή, οργάνωση, πολιτικές, διαδικασίες και τεχνολογία της επιχείρησης.

Βασικές κατηγορίες στυλ ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

- Αυτοκρατορικό / Εξουσιαστικό / Δικτατορικό, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται εξ ολοκλήρου από τον μάνατζερ, οι υφιστάμενοι είναι μόνο φορείς της θέσης εργασίας τους και αναμένεται να υπακούσουν στις εντολές.
- Γραφειοκρατικό, όπου δίνεται έμφαση στην τυπικότητα, τους κανόνες, την υποδειγματική συμπεριφορά και την έλλειψη απρόβλεπτων καταστάσεων. Όλες οι ενέργειες προβλέπονται και προκαθορίζονται, συνήθως σε κάποιο βιβλίο ή εγχειρίδιο.
- Δημοκρατικό / Συμμετοχικό, όπου υπάρχει συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία, η εξουσιοδότηση, ενώ υπάρχουν ευκαιρίες για ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών.
- Χαλαρό (Laissez – Faire), όπου η συμμετοχή του μάνατζερ στη λήψη αποφάσεων είναι μικρή, ο ίδιος έχει ελάχιστο ως και μηδαμινό ενδιαφέρον για τα τεκταινόμενα και η διοίκηση κατ' ουσίαν αφήνεται στους υφισταμένους (Χυτήρης, 2017).

Άλλες κατηγορίες ηγετικών στυλ είναι (Goleman et al., 2013):

- Οραματιστής ηγέτης, που εμπνέει τους υφισταμένους του, τρέφει μεγάλη εμπιστοσύνη στο όραμά του και το στηρίζει με κάθε προσπάθεια. Εξηγεί το λόγο που η προσπάθεια του καθενός συνεισφέρει στο κοινό όραμα.
- Coach ηγέτης, που ακούει τους υφισταμένους του και στέκεται αρωγός στην προσπάθεια εντοπισμού των δυνάμεων και αδυναμιών των ατόμων. Λειτουργεί συμβουλευτικά και ενθαρρυντικά.
- Affiliative ηγέτης, που προωθεί την ισορροπία και την αρμονική συμπεριφορά μεταξύ των μελών της ομάδας, όντας φιλικός και προσηνής με όλους, τονώνοντας το ηθικό και λύνοντας διαμάχες.
- Pacesetter ηγέτης, που χαρακτηρίζεται από ισχυρή θέληση για επίτευξη στόχων και έχει υψηλές απαιτήσεις. Διακατέχεται έντονα από αυτοπαρακίνηση και ανυπομονησία. Διαθέτει μικρές συνεργατικές ικανότητες.
- Commanding ηγέτης, που δίνει διαταγές, απειλεί και ελέγχει πολύ στενά την κατάσταση. Μειώνει παρόλα αυτά το φόβο με ξεκάθαρες κατευθύνσεις και οδηγίες σε κρίσιμες καταστάσεις.

2.4. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership) και η εξέλιξή της

Η θεωρία περί Μετασχηματιστικής Ηγεσίας είναι από τις σχετικά πρόσφατες στη μελέτη του τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι αρχικές επιστημονικές αναφορές συναντώνται κατά τη δεκαετία του 1980, στο επιστημονικό έργο των Bass, Bennis και Nanus. Είναι μια θεωρία που δίνει βάση στα συναισθηματικά στοιχεία της ηγεσίας. Αναφέρεται στη διαδικασία που λαμβάνει χώρα και στην οποία ο ηγέτης αλλάζει και μεταμορφώνει τους γύρω του. Παρόλα αυτά, για να πραγματοποιηθεί μια τέτοια αλλαγή, ο ηγέτης πρέπει να κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες και τις κινητήριες σκέψεις των υφισταμένων του, αλλά και να αναγνωρίσει και να αφομοιώσει τις αξίες τους (Χυτήρης, 2017).

Στις αρχικές βιβλιογραφικές αναφορές η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίστηκε με έννοιες όπως η παρακίνηση, η οργανωσιακή μάθηση και η ηγεσία από κοινού (Hallinger, 2003). Στην παγκόσμια οικονομική πραγματικότητα του σήμερα, όπου ως

σταθερές παραμένουν η υψηλή αβεβαιότητα, η συνεχής αλλαγή και η πολυπλοκότητα, η δυνατότητα του ηγέτη να ανταποκρίνεται σε αυτές τις δυσκολίες και να προσαρμόζεται καθίσταται βαρύνουσας σημασίας (Eisenbach et al., 1999). Έτσι λοιπόν, η μετασχηματιστική ηγεσία, συνδεδεμένη με τη χαρισματική συμπεριφορά και το όραμα αποδεικνύεται ως το ιδανικό μοντέλο σε θέματα που αφορούν μεταβολές και μετασχηματισμούς (Bass & Riggio, 2006).

Από την θεμελίωση ακόμη της έννοιας, από τον Burns (1978) η ηγεσία πρέπει να ακολουθεί έναν συλλογικό στόχο, ενώ ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματικός όταν καταφέρνει να επιφέρει κοινωνικές αλλαγές. Στα πλαίσια, λοιπόν, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δημιουργείται μια αμφίδρομη σχέση που μετατρέπει τους υφιστάμενους σε ηγέτες και τους ηγέτες σε πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς (Burns, 1978, σελ. 142).

Έχει αποδειχθεί πως οι ηγέτες δεν γεννιούνται, αλλά εξελίσσονται μέσα από μια συνένωση κινήτρων με αξίες και στόχους. Έτσι, όταν μέσα από την αμοιβαία επικοινωνία και αλληλεπίδραση, αυξάνεται το κίνητρο και η ηθική, έχουμε την εφαρμογή μιας ηγεσίας μετασχηματιστικής. Συνολικά, περιλαμβάνει μια μεταβολή ως προς τη βελτίωση τόσο της διαπροσωπικής σχέσης όσο και των πόρων των εμπλεκομένων, με συνέπεια τη βελτίωση του επιπέδου της εργασιακής δέσμευσης και της δυνατότητας να κατορθωθούν κοινοί στόχοι (Stewart, 2006).

Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να επαληθευθεί μέσω του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire). Η σύγχρονη μορφή του, όπως μεταβλήθηκε από τους Bass και Avolio μετράει κύριες ηγετικές διαστάσεις που αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία, τη συναλλακτική ηγεσία, αλλά και την παθητική ηγεσία που αποτελεί την αντιδιαμετρική της Μετασχηματιστικής (Χυτήρης, 2017.).

Για την ανάπτυξη του MLQ δημιουργήθηκε ένα σύνολο 141 δηλώσεων που ταξινομήθηκαν από εκπαιδευόμενους κριτές από τις κατηγορίες της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε στελέχη του αμερικανικού στρατού με σκοπό την αξιολόγηση των ανωτέρων τους. Στη συνέχεια διανεμήθηκε σε επιχειρήσεις αλλά και φορείς του δημοσίου τομέα, ώστε να αναλυθούν περαιτέρω οι συμπεριφορές ηγεσίας που παρατηρούνταν εκεί (Stewart, 2006).

Η θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας γνωρίζει μεγάλη ερευνητική υποστήριξη από την επιστημονική και ακαδημαϊκή κοινότητα. Και οι 9 διαστάσεις της Μετασχηματιστικής

Ηγεσίες ταυτοποιήθηκαν σε μελέτη το 2003, ενώ το μοντέλο χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης στις επιχειρήσεις, αφού περιλαμβάνει τους υφισταμένους στη διαδικασία της ηγεσίας και επηρεάζει θετικά τη συνολική απόδοσή τους (Χυτήρης, 2017).

Συνολικά, στα πλαίσια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ένας ηγέτης δίνει έμφαση στην ανάπτυξη υψηλών κινήτρων και δημιουργεί θετικά συναισθήματα στους υφισταμένους του, δημιουργώντας και εκπροσωπώντας ένα εμπνευσμένο όραμα για το μέλλον. Αντίθετα, ένας ηγέτης που ακολουθεί το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας στηρίζεται σε ένα ορισμένο δομικά σύστημα συμβάσεων και ανταμοιβών (Bass, 1997). Παρόλα αυτά, κατά τον Bass (1998), κάθε ηγέτης δείχνει με τη συμπεριφορά του, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, όλα τα ηγετικά γνωρίσματα, θεμελιώνοντας το Μοντέλο της Πλήρους Ηγεσίας (Full Range of Leadership Model). Κατά συνέπεια, ένας ιδανικός ηγέτης είναι σίγουρο πως ασκεί πιο συχνά τις πρακτικές του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σε σχέση με εκείνες του μοντέλου της συναλλακτικής. Με βάση τη βιβλιογραφία, μια τέτοια θεωρία ορίζει το ζεύγος μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας ως ένα ικανό σημείο αναφοράς για τον διαχωρισμό μεταξύ ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη (Stewart, 2006.).

Όσον αφορά την κριτική απέναντι στη θεωρία, αναφέρεται ο προβληματισμός ως προς τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία και προσομοιάζουν χαρακτηριστικά μοντέλων που αναφέρονται περιγραφικά στην προσωπικότητα και όχι στην ηγεσία. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσιάζουν και αρνητικά στοιχεία απέναντι στον οργανισμό ή την ομάδα τους, όπως η έλλειψη δημοκρατικότητας απέναντι στα υπόλοιπα μέλη, συνοδευόμενη συνήθως και με ελιτιστικές εξάρσεις στη συμπεριφορά τους. Ακόμη, έχει παρατηρηθεί κατάχρηση εξουσίας από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, παρακινώντας τους υφισταμένους σε οράματα και αξίες προσωπικές και ατομικές επιδιώξεις αντί των ομαδικών (Χυτήρης, 2017).

Τέλος, αποδεικνύεται ότι ο βαθμός επηρεασμού του ηγέτη στους υφισταμένους του εξαρτάται από τη γνώμη που έχουν εκείνοι για τον ίδιο, καθώς και από τον βαθμό συμφωνίας με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται. Για παράδειγμα, διαφορές και διχογνωμίες μεταξύ των δύο μερών μπορεί να σημαίνει ότι υπάρχει ένα κενό στη μεταξύ τους επικοινωνία ή μια αδυναμία του ηγέτη να υλοποιήσει τις ανάγκες των υφισταμένων του, κάτι που μπορεί να επιδράσει αρνητικά στη λειτουργία του οργανισμού (Tekleab, et al. 2008).

2.5. Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη

Ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης έχει γνωρίσματα που τον διαφοροποιούν ως προς τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται και ενεργεί, καθιστώντας τον υπόδειγμα για τους υφισταμένους του. Αρχικά, δύναται να δημιουργεί οράματα που δίνουν κίνητρο στην ομάδα του ή στον οργανισμό που ηγείται και να τα επικοινωνεί αποτελεσματικά. Επίσης, κατορθώνει να εξουσιοδοτήσει με επιτυχία τους υφισταμένους του με τέτοιον τρόπο ώστε εκείνοι να επιτυγχάνουν υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται σταδιακά τον μετασχηματιστικό ηγέτη και συνεισφέρουν στον οργανισμό ή την ομάδα με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο (Χυτήρης, 2013).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχει παρατηρηθεί ότι λειτουργούν πιο αποτελεσματικά όταν η επιχείρηση είναι νέα ή σε αρχικό αναπτυξιακό στάδιο ή και όταν το μέλλον του οργανισμού απειλείται (Χυτήρης, 2013).

Στα μάτια των υφισταμένων οι ηγέτες είναι εκείνοι που θα πραγματοποιήσουν τα όνειρα και τις επιδιώξεις τους (Hellriegel & Slocum, 2011). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης φροντίζει να δημιουργήσει κοινωνικά δίκτυα με τους υφισταμένους του έτσι ώστε να συνεπικουρηθεί η σύναψη σχέσεων μαζί τους (Daft & Marcic, 2009). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ως βάση της, σε ζητήματα ανταμοιβής, τη συναλλακτική ηγεσία (Vera & Crossan, 2004). Οι αρνητικές πλευρές της εμφανίζονται όταν παρατηρείται υπέρ το δέον ζήλος από τους υφισταμένους ή και όταν οι υφιστάμενοι συμφωνούν σε όλα, μιας και έτσι χάνεται η ανατροφοδότηση από τις δυο πλευρές και η αμφίδρομη επικοινωνία εκλείπει (Χυτήρης, 2013).

Μια σύγχρονη προσέγγιση περί ηγεσίας είναι κι αυτή του χαρισματικού ηγέτη. Ως χάρισμα ορίζεται η επίδειξη της δύναμης δέσμευσης του ηγέτη, η αφοσίωση στο ρόλο του, η θέληση για μεγάλα οράματα και φιλοδοξίες, η διαρκής προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχει θέσει, η σωστή προετοιμασία και οργάνωση, καθώς και η χρήση της έμμεσης προσέγγισης. Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1998), ένας χαρισματικός ηγέτης οφείλει να έχει την ικανότητα να ξεχωρίζει τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, να επιδεικνύει τον απαραίτητο σεβασμό στα «θέλω» των υφισταμένων του και να σχηματίζει έναν στρατηγικά επιτεύξιμο και αποτελεσματικό στόχο για τον οργανισμό. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να είναι ικανός να αναδεικνύει τη σημασία του στόχου αυτού, δίνοντας έμφαση στο βάρος της κατάστασης και τη σημαντικότητα του στόχου για την ομάδα. Σε κάθε προσπάθεια επικοινωνίας του στόχου κρίνεται απαραίτητη η παρακίνηση των υφισταμένων του,

καθώς και η καλλιέργεια θετικής ψυχολογίας μέσω της διαδοχικής επίτευξης στόχων, της ατομικής ανάληψης κινδύνου, της διάθεσης για αυτοθυσία και της μη συμβατικής συμπεριφοράς. (Conger & Kanungo, 1998)

Πρωτεύοντα γνωρίσματα ενός χαρισματικού ηγέτη είναι η ικανότητα να τονώνει και να δίνει κίνητρα στους συναδέλφους του, να δημιουργεί κλίμα αυτοπεποίθησης και έντονη θέληση για επιτυχία. Τέλος, αποτελεί έναν ιδανικό συμβουλάτορα για τους υφιστάμενους του, αφού είναι σε θέση να δώσει εύστοχες συμβουλές και παραινέσεις, να συμπαρασταθεί στις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζουν και να τους μεταδώσει την απαραίτητη αισιοδοξία για το μέλλον (Griffin & Moorhead, 2011).

Σύμφωνα με τον Northouse (2001, σελ. 264), ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει τα παρακάτω γνωρίσματα:

- Ενδυναμώνει ψυχολογικά τους υφιστάμενους του ώστε να αποδώσουν με τον καλύτερο τρόπο για τον οργανισμό.
- Διοικεί με ένα ισχυρό μοντέλο που διακατέχεται από υψηλά ιδανικά.
- Δημιουργεί συνεργατικό πνεύμα, αναλαμβάνοντας το ρόλο όχι μόνο του πομπού, αλλά και του δέκτη.
- Αξιοποιεί τους ανθρώπινους πόρους στοχευμένα και με πλάνο.
- Αποτελεί πηγή αλλαγών σε μια ομάδα, δίνοντας το παράδειγμα τόσο στη γέννηση, όσο και στην εφαρμογή τους.
- Βελτιώνει την ομάδα εκπαιδύοντας τα μέλη της, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας.

2.6. Διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Τέσσερις είναι οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά τον Bass (1985):

Η Εξιδανικευμένη Επιρροή (idealized influence). Οι ηγέτες λειτουργούν παραδειγματικά και δημιουργούν ταυτότητα στην ομάδα, εμπνέοντας ένα κοινό όραμα. Μέσα από αυτή την ιδεαλιστική επιρροή διοχετεύουν αισθήματα υπερηφάνειας, πίστης, σεβασμού και εμπιστοσύνης στους υφιστάμενους.

Η Εμπυχωτική Παρακίνηση (inspirational motivation). Οι ηγέτες εμπνέουν, δίνουν κίνητρα και εξελίσσουν τα μέλη του οργανισμού θέτοντας ενθουσιώδεις και απαιτητικούς στόχους, με σκοπό οι υφιστάμενοι να υπερβούν το ατομικό τους συμφέρον προς όφελος της ομαδικής προσπάθειας.

Το Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (individualized consideration). Οι ηγέτες δίνουν ξεχωριστό ενδιαφέρον στους υφιστάμενούς τους, αντιμετωπίζοντάς τους ως μοναδικές περιπτώσεις και σεβόμενοι τις διάφορες προσωπικές τους ανάγκες. Αναθέτουν διαφορετικές αρμοδιότητες και προάγουν, μέσα σε περιβάλλον σεβασμού, την προσωπική ανάπτυξη του καθενός.

Η Διανοητική Διέγερση (intellectual stimulation). Οι ηγέτες θέτουν δεδομένα υπό αμφισβήτηση, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αναζητούν ιδέες από τους υφισταμένους. Διαφοροποιούν και μεταβάλλουν νοοτροπίες, παράγουν νέες ιδέες, ενδυναμώνουν και ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Πιο συγκεκριμένα, η Εξιδανικευμένη Επιρροή προκύπτει από τη δράση του μετασχηματιστικού ηγέτη ως πρότυπο-υπόδειγμα. Με αυτόν τον τρόπο, ως αντικείμενο σεβασμού και εκτίμησης δημιουργεί στους υφισταμένους του τη θέληση να τον μιμηθούν. Επιπλέον, μέσω της επιρροής αυτής, δρουν μέσα από ένα σαφές όραμα, είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο και διακατέχονται από πλήρη συναίσθηση του σκοπού τους (Stewart, 2006).

Όσον αφορά την Εμπυχωτική Παρακίνηση, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν τέτοια συμπεριφορά που δημιουργεί παρακίνηση, ενθουσιασμό και αίσθημα πρόκλησης στους υφισταμένους τους. Φροντίζουν να επικοινωνήσουν με σαφή τρόπο τις προσδοκίες τους και δείχνουν πίστη στο στόχο και το κοινό όραμα (Stewart, 2006).

Αναφορικά με τη Διανοητική Διέγερση, ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει στόχο να ενσωματώσει νέες ιδέες και καινούριους τρόπους να επιτευχθούν οι στόχοι. Έτσι, δίνει έμφαση στη δημιουργικότητα και αποφεύγει να εκδηλώνεται επικριτικά δημοσίως (Stewart, 2006).

Τέλος, αναφορικά με το Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον στη μετασχηματιστική ηγεσία, οι ηγέτες τείνουν να καλλιεργούν ένα κλίμα υποστήριξης και σεβασμού στην ατομικότητα του κάθε μέλους, ενώ παράλληλα προσπαθούν να είναι ενήμεροι για οποιαδήποτε ανησυχία των ατόμων στην ομάδα ή τον οργανισμό (Stewart, 2006).

Πέραν των προαναφερόμενων κύριων διαστάσεων του μετασχηματιστικού ηγέτη, το πολυπαραγοντικό μοντέλο του Bass (1985) περιέχει ακόμη τρεις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, την Εξαρτημένη αμοιβή, τη Διοίκηση κατ' εξαίρεση και την Ελευθεριάζουσα ηγεσία:

- Η Εξαρτημένη αμοιβή αναφέρεται στο φαινόμενο ο ηγέτης να μοιράζει αρμοδιότητες και εν συνεχεία να ανταμείβει ανάλογα τον υφιστάμενό του.
- Η Διοίκηση κατ' εξαίρεση αφορά στην τάση του ηγέτη να παρακολουθεί τις ενέργειες του υφισταμένου και κατά περίπτωση, όπου ο ίδιος το κρίνει απαραίτητο, να παρεμβαίνει και να διορθώνει. Διακρίνεται σε παθητική και ενεργητική.
- Η Ελευθεριάζουσα ηγεσία είναι στην ουσία της η αποφυγή ηγετικής συμπεριφοράς. Χαρακτηρίζεται από την έλλειψη συναλλαγών μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων (Bass, 1985).

2.7. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του μετασχηματιστικού ηγέτη

Πέντε πρωτεύοντα χαρακτηριστικά προσωπικότητας έχουν επαληθευθεί πως συνεισφέρουν στο ενδεχόμενο ένα άτομο να εμφανίσει τα γνωρίσματα του μετασχηματιστικού ηγέτη. Διαφορετικό επίπεδο έμφασης σε διαφορετικά στοιχεία των χαρακτηριστικών αυτών δείχνουν μια κλίση ως προς τη συναλλακτική, την εμπνευσμένη και την μετασχηματιστική ηγεσία. Τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα:

Εξωστρέφεια

Τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εξωστρεφών προσώπων είναι 2: το συναισθηματικό δέσιμο και η αυτενέργεια που αναφέρονται στην κοινωνική και την ηγετική πτυχή της προσωπικότητάς τους, αντίστοιχα. Η εξωστρέφεια αναφέρεται ως ένα γνώρισμα που συναντάται συχνά στην μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με μελέτες, η συναισθηματική εκφραστικότητα χαρακτηρίζεται ως γνώρισμα χαρισματικού ηγέτη (Friedman, Prince, Riggio & Di Matteo, 1980). Οι House και Howell (1992), έδειξαν ότι η κυριαρχικότητα ως στοιχείο προσωπικότητας δεν αφορά επιθετική εκδήλωση κυριαρχίας, αλλά κοινωνική πρωτοβουλία που συνήθως εκφράζεται ως πρόθεση για συζήτηση, ένταξη χιούμορ στην συζήτηση, αλλά και προσπάθεια σύναψης κοινωνικής σχέσης. Μελέτες του Bass (1998), απέδειξαν σχέση μεταξύ κοινωνικότητας και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Με δεδομένο ότι στα μέσα της απόστασης μεταξύ της κυριαρχικότητας και της κοινωνικότητας ενυπάρχει η εξωστρέφεια, οι σχέσεις μεταξύ κοινωνικότητας, κυριαρχικότητας και μετασχηματιστικής ηγεσίας αποδεικνύονται θετικές.

Νευρωτισμός

Ο νευρωτισμός προκαλεί στον άνθρωπο άγχος. Το άγχος αυτό, όταν αφορά αρχηγούς ομάδας, εκδηλώνεται συνήθως σε καταστάσεις μειωμένης παραγωγικότητας. Η ψυχολογική τριβή και φθορά στην οποία υπόκειται, πολλές φορές φέρνουν το άτομο αυτό σε θέση αποφυγής ηγετικών ευθυνών. Κάτι τέτοιο μειώνει τις πιθανότητες να τοποθετήσει τον εαυτό του σε ρόλο μετασχηματιστικού ηγέτη. Μελέτες έχουν δείξει πως αρχηγοί ομάδων με αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, δύο στοιχεία χαμηλού νευρωτισμού, μπορούν να θέτουν υψηλούς στόχους και να δίνουν κίνητρα στους ανθρώπους γύρω τους να τους πραγματοποιήσουν (Bass, 1990). Επιπλέον, οι House και Howell (1992) ανέφεραν πως ένας χαρισματικός ηγέτης χρειάζεται να έχει υψηλή αυτοπεποίθηση, άρα και χαμηλό νευρωτισμό μιας και θα συναντήσει αντίσταση στην προσπάθεια αλλαγής της υπάρχουσας κατάστασης. Τέλος, η μελέτη των Bennis και Nanus (1997) έδειξε πως 70 μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσίασαν υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης, άρα και χαμηλό επίπεδο νευρωτισμού.

Δεκτικότητα στην εμπειρία

Η δημιουργικότητα στην έκφραση και η συναισθηματική απόκριση συνδέονται με μια τάση δεκτικότητας στην εμπειρία. Ο παράγοντας αυτός θεωρείται επίσης ως συστατικό στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας μιας και προσομοιάζει με τη διορατικότητα και τη δυνατότητα δημιουργίας οράματος για μια ομάδα. Η δημιουργικότητα αποτελεί γνώρισμα της δεκτικότητας στην εμπειρία, όπως αποδεικνύεται από μελέτες του McCrae (1987). Με τη σειρά της, η δημιουργικότητα αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του μετασχηματιστικού ηγέτη. Σύμφωνα με τον Bennis (1989), το όραμα προκύπτει από μια διεργασία δημιουργικής ενδοσκόπησης και ως εκ τούτου είναι περισσότερο ενστικτώδες παρά προϊόν αναλυτικής σκέψης. Τέλος, τα άτομα με δεκτικότητα στην εμπειρία νιώθουν μια ισχυρή ανάγκη για αλλαγή (Costa & McCrae, 1988), κάτι που συμβαδίζει με τα λεγόμενα του Bass (1985) πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ως βάση της την αλλαγή και την αποδοχή της.

Προσήνεια

Η προσήνεια αν και δεν συνδέεται άμεσα με την μετασχηματιστική ηγεσία, φανερώνει έναν ευχάριστο χαρακτήρα που χαρακτηρίζεται από το ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους και τον σεβασμό στην ατομικότητα του καθενός. Σύμφωνα με τον Bass, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον σε απόμακρα μέλη της ομάδας και σέβονται την ατομικότητα του καθενός, όπως και δε φείδονται επαίνων για μια καλή δουλειά (Bass, 1985). Αυτό φανερώνει πως το ενδιαφέρον για το άτομο ανήκει στα γνώρισματα ενός μετασχηματιστικού ηγέτη, επομένως δίνει μια έμμεση σχέση θετικής φύσης ανάμεσά τους.

Ευσυνειδησία

Τα άτομα με ευσυνειδησία χαρακτηρίζονται από ένα ισχυρό αίσθημα συγκέντρωσης προς το στόχο και την ικανότητα να αναθέτουν με επιτυχή τρόπο μεγάλο όγκο δουλειάς και καθηκόντων. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αν και συνδέεται κυρίως με τη συναλλακτική ηγεσία, ωστόσο συναντάται και σε μετασχηματιστικούς ηγέτες. Αυτό συμβαίνει γιατί η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στις αξίες των άλλων, μεγαλύτερη από εκείνες του ηγέτη (Joyce & Judge, 2004).

2.8. Αθλητισμός και μετασχηματιστική ηγεσία

Παρόλο που οι ακαδημαϊκές έρευνες έχουν εξετάσει τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αθλητικούς οργανισμούς (Chelladurai, 2014; Weese, 1994), λίγα πράγματα έχουν αναφερθεί σχετικά με το στυλ ηγεσίας μέσα στον ίδιο τον αθλητικό χώρο. Ελάχιστες είναι οι έρευνες στον καθαρά αθλητικό τομέα που έχουν ασχοληθεί σε βάθος με την αντίληψη των υφισταμένων-αθλητών σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ηγεσίας και την επίδραση του στυλ ηγεσίας στους στόχους της ομάδος. (Andrew et al., 2006; Doherty & Danylchuk, 1996). Μία μελέτη των Andrew et al. (2011) εξήγαγε ενδιαφέροντα συμπεράσματα δίνοντας έμφαση στην αναλογία της μετασχηματιστικής ηγεσίας με ένα δίκοπο μαχαίρι. Εφαρμόζοντας μια προσέγγιση μέτρησης της επίδρασης του μετασχηματιστικού ηγέτη στο επίπεδο δέσμευσης και στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε αθλητικά τμήματα, αποδείχθηκε πως οι υφιστάμενοι δεσμεύονταν περισσότερο στον ίδιο τον ηγέτη παρά στο σύλλογο (Andrew et al., 2011, σελ.198), αποτέλεσμα μη επιθυμητό από συλλόγους των οποίων τα ηγετικά στελέχη μπορεί να αποχωρήσουν και να προσληφθούν από ανταγωνιστές.

Τα διοικητικά στελέχη των ποδοσφαιρικών ομάδων δύνανται να αναγνωρίσουν σε ποδοσφαιριστές και προσωπικό τις ικανότητες, την αυτοπεποίθηση και τις δυνατότητές τους, ώστε να αποκτήσουν κίνητρο, να επιτύχουν στόχους κι έτσι να καλλιεργηθεί μια νέα, καλύτερη ατμόσφαιρα στον σύλλογο. Με την εφαρμογή μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι κατορθώνουν να βελτιώσουν τη συνεργασία, να προοδεύουν συνεχώς, να φτάνουν στο μέγιστο της απόδοσης τους, καθώς και να βελτιώσουν την ποιότητα, τόσο του διανοητικού επιπέδου, όσο και της κουλτούρας της ομάδος (Mollaogullari, 1998).

Παράδειγμα μετασχηματιστικού ηγέτη, στο καθαρά αγωνιστικό σκέλος, αποτελεί ο προπονητής ποδοσφαίρου Josep “Pep” Guardiola. Αρχικά, την ηγετική συμπεριφορά του τη χαρακτηρίζει ο κομψός τρόπος που διαχειρίζεται τις καταστάσεις. Έχοντας πάρει τις βάσεις από τις ακαδημίες της Barcelona, φανερώνει πτυχές τους επιδεικνύοντας πνεύμα ευγενούς άμιλλας, ανάληψη κινδύνων, σεβασμό στο φίλαθλο κοινό, αλλά και δημιουργία συγκεκριμένης κουλτούρας και συστήματος αξιών. Έρευνες έχουν δείξει ότι ο Guardiola, αν και μετασχηματιστικός ηγέτης, παρουσιάζει δυσκολία στην προσαρμογή του αγωνιστικού συστήματος, έλλειψη καλής επικοινωνίας με συγκεκριμένους παίκτες, χαμηλή ικανότητα ενσυναίσθησης, καθώς και κρυψίνοια ως προς τις πραγματικές του απόψεις. Αποδεικνύεται λοιπόν πως ως μετασχηματιστικός ηγέτης χρήζει βελτίωσης στον τομέα της ενσυναίσθησης και της καθημερινής επαφή με τους ανθρώπους (Alonso-Gonzalez et al., 2017).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι από την πλευρά των αθλητών, υπάρχει ποικιλία προτιμήσεων ως προς το κατάλληλο ηγετικό στυλ. Υπάρχει παρόλα αυτά μια σύγκλιση ως προς την παροχή γόνιμης ανατροφοδότησης, την έμφαση στο προπονητικό κομμάτι, τις σαφείς και χρήσιμες οδηγίες, αλλά και τη στήριξη ως προς την κοινωνικότητά τους (Sherman, Fuller & Speed, 2000; Ramzaninezhad & Jeshtan, 2009).

Επίσης, υπάρχουν πέντε πρόσθετοι λόγοι να μελετήσει κανείς τη μετασχηματιστική ηγεσία στην αθλητική ψυχολογία. Αρχικά, έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό ως προς την οργανωσιακή συμπεριφορά και πολλά από αυτά τα ευρήματα μπορούν να βρουν εφαρμογή στην αθλητική ψυχολογία και να γνωρίσουν μεγαλύτερη εξέλιξη. Δεύτερον, η μελέτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας λαμβάνει χώρα σε διεθνές και διαπολιτισμικό επίπεδο, διευρύνοντας έτσι το πλαίσιο εφαρμογής. Τρίτον, υπάρχουν αποδείξεις από διεπιστημονικές έρευνες πως η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να διδαχθεί και ήδη τέτοια εκπαίδευση έχει πραγματοποιηθεί σε τομείς όπως τα νοσοκομεία, ο στρατός, και οι επιχειρήσεις. Η ικανότητα να αναπτυχθούν δεξιότητες μετασχηματιστικού ηγέτη μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αθλητικές ομάδες. Επιπλέον, μια βασική υπόθεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ανάπτυξη ακολούθων. Έτσι λοιπόν, υπάρχουν μελλοντικά προνόμια για την ομαδική απόδοση αλλά και τη δυναμική μιας ομάδας. Με τον τρόπο αυτό προπονητές και γυμναστές μπορούν να διδαχθούν τις συγκεκριμένες συμπεριφορές και να ωφεληθούν από τα συγκεκριμένα προνόμια. Τέταρτον, οι αθλητικοί σύλλογοι έχουν ανάγκη προσεκτικής διαχείρισης και μάνατζμεντ. Με τον τρόπο αυτό, εντάσσοντας δηλαδή τη μετασχηματιστική ηγεσία, αναπτύσσεται μια επαγγελματική νοοτροπία στο σύλλογο. Τέλος, ο ρόλος του ηγέτη σε ομάδες έχει ερευνηθεί δεόντως και θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να φανεί αν τα ευρήματα θα αναπαραχθούν και στον αθλητικό χώρο. Τέτοιες έρευνες αποτέλεσαν ο διαμοιρασμός πληροφοριών διαμέσου των μελών μιας ομάδας, η διαδικασία καθορισμού μελών μιας ομάδας καθώς και η προστασία ενός μέλους της ομάδας (Hoption et al., 2008).

2.9. Απόδοση: πώς ορίζεται σε μια εταιρεία ή οργανισμό και οι προεκτάσεις της

Η απόδοση σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό πολύ συχνά ορίζεται με τη μορφή των κυρίων δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators = KPIs). Τα KPIs αξιολογούν την επιτυχία ενός οργανισμού ως προς μια δραστηριότητα την οποία αναλαμβάνει, είτε πρόκειται για ένα έργο, είτε ένα προϊόν είτε ακόμη ένα πρόγραμμα δράσης.

Πολύ συχνά η επιτυχία αποτελεί απλά την επαναλαμβανόμενη, περιοδική επίτευξη ενός λειτουργικού στόχου, όπως για παράδειγμα την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της ή την παντελή έλλειψη ελαττωματικών προϊόντων. Πολλές φορές ορίζεται και ως η σταδιακή πρόοδος προς την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Η επιλογή των σωστών KPI βασίζεται στην καλή γνώση της εταιρείας για το τι είναι σημαντικό για εκείνη. Πολλές φορές βέβαια, διαφορετικά τμήματα θέτουν διαφορετικά μέτρα σύγκρισης της απόδοσης (Fitz-Gibbon, 1990).

Μια κοινή τεχνική επιλογής είναι η εξισορροπημένη αξιολόγηση (balanced scorecard) (Parmenter, 2007).

Υπάρχουν 2 κατηγορίες KPIs:

- Ποσοτικές μεταβλητές
- Ποιοτικές μεταβλητές

Οι ποιοτικές διαφέρουν ως προς τις ποσοτικές στο ότι οι τιμές τους πολλές φορές επηρεάζονται από συναισθήματα, γνώμες και γενικότερα την υποκειμενικότητα. Αντίθετα, οι ποσοτικές είναι μετρήσιμες και αντικειμενικές (Peterson W., 2019).

2.10. Απόδοση: πώς ορίζεται στον αθλητισμό / στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο

Η αθλητική απόδοση προκύπτει ως το αποτέλεσμα της αθλητικής δράσης ενός ατόμου ή οργανισμού και διαχωρίζεται σε δύο ομάδες: το αθλητικό επίτευγμα, δηλαδή τη θέση που καταλαμβάνει ένα άτομο ή μια ομάδα με βάση την επίδοσή σε μια αθλητική διοργάνωση και την αθλητική επίδοση, δηλαδή την αριθμητική επίδοσή του ατόμου ή της ομάδας για τις κινητικής φύσης ενέργειές τους. (Martin, Carl & Lehnertz, 1995).

Οι Martin, Carl και Lehnertz, (1995), κατέταξαν τους παράγοντες επηρεασμού της αθλητικής επίδοσης σε προσωπικούς και απρόσωπους. Οι προσωπικοί παράγοντες αναφέρονται στις δυνατότητες του αθλητή και το περιβάλλον του. Οι προσωπικοί παράγοντες διαχωρίζονται με τη σειρά τους σε άμεσα διακριτούς, όπως η φυσική κατάσταση και ταχυδύναμη του αθλητή, οι φυσικές δεξιότητες του αθλητή αλλά και η ικανότητά του στην λήψη αποφάσεων και αξιολόγηση καταστάσεων, και σε έμμεσα διακριτούς, όπως οι βιοχημικές μετρήσεις των οργάνων του σώματος του αθλητή, καθώς και η ψυχολογική και ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

Όσον αφορά τους απρόσωπους παράγοντες, εκείνοι περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά του άμεσου και έμμεσου περιβάλλοντος του αθλητή. Κύρια θέση κατέχουν οι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες, όπως η οικογένεια, η ομάδα, ο προπονητής αλλά και η ύπαρξη τυχόν οικονομικής ενίσχυσης που δύναται να τονώσει τον αθλητή. Επιπλέον, υπάρχουν απρόσωποι τεχνικοί παράγοντες όπως οι αθλητικές εγκαταστάσεις, ο αθλητικός εξοπλισμός αλλά και οι συνθήκες διεξαγωγής των αθλητικών διοργανώσεων (Martin, Carl & Lehnertz, 1995).

Το να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ απόδοσης εντός γηπέδου και απόδοσης εκτός γηπέδου για μια επαγγελματική ομάδα σε ομαδικό σπορ είναι αρκετά δύσκολο και αμφιλεγόμενο τα τελευταία χρόνια (Chadwick, 2009). Παρόλα αυτά υπάρχει έστω και μερικώς η παραδοχή ότι οι αποδόσεις ενδοαγωνιστικά και εξωαγωνιστικά μπορεί και να συνδέονται. Οι γκρίζες ζώνες μεταξύ των δύο αυτών αποδόσεων παραμένουν και είναι δύσκολο να καθοριστεί ποια μέτρα σύγκρισης θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν κάθε φορά (Plumley et al., 2014). Παρόλα αυτά υπάρχει σύγκλιση σε κάποιες περιπτώσεις. Αρχικά, η μέτρηση της εξωαγωνιστικής απόδοσης διεξάγεται μέσω της παρακολούθησης και ανάλυσης των οικονομικών στοιχείων και καταστάσεων ενός συλλόγου. Μια από τις πιο συχνά εφαρμοζόμενες μεθόδους για τη μέτρηση της απόδοσης αυτής είναι η ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών, η οποία έχει ήδη χρησιμοποιηθεί σε αρκετούς κλάδους. Όσον αφορά την ενδοαγωνιστική απόδοση, η

βιβλιογραφία αναφέρει πως υπάρχει σχέση μεταξύ αθλητικής και οικονομικής απόδοσης (Szymanski & Kuypers, 1999).

Παρόλα αυτά δεν έχει διασαφηνιστεί η σχέση αίτιου-αποτελέσματος. Οι περισσότερες μελέτες με αντικείμενο την αθλητική/αγωνιστική απόδοση, χρησιμοποιούν μέτρα σύγκρισης όπως η θέση στο πρωτάθλημα ή οι συνολικά κερδισμένοι πόντοι. Μια μελέτη των Szymanski και Kuypers (1999), χρησιμοποίησε δεδομένα κερδοφορίας και θέσης στο πρωτάθλημα για 40 ομάδες μεταξύ των ετών 1978-97, χωρίς να βρει σημαντική σύνδεση μεταξύ των δύο. Παρόλα αυτά είναι ξεκάθαρο πως δεν μπορεί ένας απλός τύπος να βρει κάποια σχέση μεταξύ τους και υπάρχουν πολλές μεταβλητές που καθορίζουν τόσο την κερδοφορία όσο και την θέση στη βαθμολογία αντίστοιχα.

Σύμφωνα με τον Guzman (2006) οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι μπορούν να αξιολογηθούν ως προς 2 διαφορετικούς στόχους: την αγωνιστική επιτυχία και την επιτυχία ως προς την εταιρική απόδοση. Ο Morrow (2003) κατέληξε πως ενώ οι ποδοσφαιρικές ομάδες λειτουργούν στα ίδια νομικά και κυβερνητικά πλαίσια, εντούτοις δρουν σε ένα περιβάλλον, συναισθηματικό και κοινωνικό, που δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ της εταιρείας και των stakeholders, επηρεάζοντας τόσο τη συμπεριφορά της εταιρείας, όσο και τη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, η έντονη απαίτηση των φίλων της ομάδας για ένα πρωτάθλημα, μπορεί να οδηγήσει σε παράδοξες επιχειρηματικά αποφάσεις.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί πως οι παράγοντες που επηρεάζουν, ο καθένας από την πλευρά του, τους δυο τύπους απόδοσης έχουν διαφορετική βαρύτητα. Όμως, ακόμη δεν υπάρχει κοινό έδαφος σχετικά με την ενδεδωγμένη βαρύτητα κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Οι Fadhil Abidali και Harris (1995), πρότειναν ένα ερωτηματολόγιο, εστιάζοντας σε γνώστες του βιομηχανικού τομέα για να καθοριστεί το βάρος των παραγόντων. Ωστόσο, υπάρχουν λίγες σχετικές εμπειρικές ενδείξεις.

2.11. Χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης

Χρηματοοικονομική ανάλυση ορίζεται η μέθοδος ανάλυσης με την οποία αντλούνται πληροφορίες οικονομικού χαρακτήρα από τα χρηματοοικονομικά μεγέθη ενός οργανισμού. Η πλειοψηφία των χρηματοοικονομικών μεγεθών περιέχεται στις λογιστικές και οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, με τις πιο σημαντικές να είναι (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2008):

- Ο ισολογισμός τέλους χρήσης
- Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Η κατάσταση ταμειακών ροών

Ο πιο συχνός τρόπος που συναντάται σε μια οικονομική ανάλυση είναι οι αριθμοδείκτες ή αλλιώς χρηματοοικονομικοί δείκτες. Χρησιμοποιώντας τους, εξετάζονται σχέσεις και αναλογίες μεταξύ λογιστικών, κατά κύριο λόγο, μεγεθών και με αυτό τον τρόπο εκτιμάται η παρελθούσα, παρούσα, αλλά και μελλοντική οικονομική κατάσταση και επίδοση της εταιρείας. Ένας τέτοιος τρόπος ανάλυσης έχει τη μορφή λόγων-αναλογιών (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2008).

Με την ανάλυση των δεικτών αυτών, τα χρηματοοικονομικά δεδομένα ποσοτικοποιούνται, έτσι ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση τους. Αποτελεί μια μέθοδο να επικοινωνηθεί η χρηματοοικονομική κατάσταση μιας εταιρείας με πιο κατανοητό τρόπο, έτσι ώστε να εκτιμηθούν οι οικονομικές συνθήκες, καθώς και η οικονομική επίδοση. Παρέχει έναν χρήσιμο τρόπο με τον οποίο οι σχέσεις μεγεθών διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, διευκολύνει την ικανότητα πρόβλεψης για το μέλλον μιας εταιρείας, όσον αφορά την ικανότητα να πληρώνει τα χρέη της, να λειτουργεί αποτελεσματικά και να παραμένει συνεπής στην αποστολή της (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2008).

Με βάση τη μελέτη του Whittington (1980) προσδιορίστηκαν δύο βασικές χρήσεις των αριθμοδεικτών. Η πρώτη είναι η συνήθης χρήση ενός δείκτη με σκοπό τη σύγκριση με ένα μοντέλο και η δεύτερη είναι η χρήση για την αξιολόγηση εμπειρικών σχέσεων, με κύριο στόχο την πρόβλεψη (Barnes, 1987).

Τα δύο είδη χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι η διαχρονική και η διαστρωματική. Η διαχρονική αναλύει τους δείκτες επί σειρά χρόνων, με σκοπό μέσω των πληροφοριών

του παρελθόντος να εκτιμηθεί το μέλλον. Η διαστρωματική ανάλυση συγκρίνει τις πληροφορίες μιας εταιρείας ως προς άλλες επιχειρήσεις του κλάδου για το ίδιο χρονικό διάστημα (Νούλας, 2015).

Ως προς το χρηματοοικονομικό σκέλος των ποδοσφαιρικών συλλόγων, η απόδοση αφορά δυο τομείς:

- Την απόδοση του συλλόγου ως εταιρεία που προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα έσοδά της με σκοπό την οικονομική σταθερότητα και φερεγγυότητα
- Την απόδοση του συλλόγου ως εκδότης τίτλων που προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την αγοραστική αξία των μετοχών ή τα έσοδα από συναλλαγές τίτλων.

Χαρακτηριστικούς δείκτες ανάλυσης της χρηματοοικονομικής κατάστασης των συλλόγων αποτελούν:

- Συνολικά έσοδα
- Πωλήσεις
- Τηλεοπτικά έσοδα
- Ταμειακές ροές
- Μικτοί Μισθοί

Ακόμη, χρησιμοποιούνται και σχετικοί δείκτες απόδοσης, όπως το μεταβλητό κόστος προς το κόστος κεφαλαίου ή το ποσοστό εσόδων (Kulikova & Goshunova, 2013).

Τα μοντέλα πρόβλεψης των οικονομικών καταστάσεων έχουν ως βάση τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπό τη μορφή σχετικών δεικτών απόδοσης. Τα περισσότερα από αυτά τα μοντέλα περιλαμβάνουν το σύνολο των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών μεγεθών των οργανισμών. Έχουν υποδειχθεί από τη βιβλιογραφία διάφορες και ποικίλες χρηματοοικονομικές αναλογίες. Ο Courtis (1978) επιχείρησε να ξεχωρίσει τις χρήσιμες μεταβλητές που περιλαμβάνονται στις

βιβλιογραφικές έρευνες. Ξεχώρισε 79, στο σύνολο, μεταβλητές, τις οποίες και χώρισε σε τρεις κατηγορίες.

- Αναλογίες αποδοτικότητας.
- Αναλογίες φερεγγυότητας.
- Αναλογίες διοικητικής αποτελεσματικότητας.

2.12. Αθλητικοί δείκτες απόδοσης

Όσον αφορά τις μελέτες που έχουν λάβει χώρα στον ποδοσφαιρικό κλάδο σχετικά με τους αθλητικούς δείκτες απόδοσης ενός συλλόγου, αυτές περιορίζονται στην εξέταση συγκεκριμένων εκφάνσεων της αγωνιστικής παρουσίας, όπως τα μοτίβα στον τρόπο παιχνιδιού και μεταβλητές που αφορούν τη φυσιολογία των παικτών και την ατομική επίδοση (Hughes & Franks, 2005; Hughes, Robertson & Nicholson, 1988; Taylor, Mellalieu & James, 2004; Yamanaka, Hughe, & Lott, 1993).

Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές έδωσαν έμφαση στην ανάπτυξη και χρήση δεικτών αθλητικής απόδοσης (Carling, Reilly, & Williams 2009; Carling, Williams, & Reilly 2005; Hughes & Bartlett, 2002). Αυτό βασίστηκε στο γεγονός ότι οι δείκτες απόδοσης εκφρασμένοι σε λόγους μπορούν να είναι ανεξάρτητοι από τις υπόλοιπες μεταβλητές που μπορεί να χρησιμοποιηθούν (Hughes & Bartlett, 2002).

Οι αθλητικοί δείκτες απόδοσης ορίζονται ως ο συνδυασμός μεταβλητών που καθορίζουν μια όψη της απόδοσης και βοηθούν να επιτευχθεί ένας αθλητικός στόχος (Hughes & Bartlett, 2002). Οι δείκτες αυτοί θεμελιώνουν ένα προφίλ ιδανικής απόδοσης που θα πρέπει να λάβει χώρα σε μια αθλητική δραστηριότητα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τρόπος να προβλεφθεί η μελλοντική συμπεριφορά της δραστηριότητας αυτής (Jones, Mellalieu, & James 2004; O'Donoghue, 2005).

Παρά τις πρόσφατες προσπάθειες να διαμορφωθούν ατομικά προφίλ απόδοσης σε ομαδικά σπορ, όπως το μπάσκετ, το μπιέζμπολ, το ράγκμπι και το αμερικανικό φούτμπολ (Boulier & Stekler, 2003; Csataljay, et al., 2009; Ibáñez, et al., 2008; Ortega, Villarejo & Palao, 2009; Sampaio, Lago & Drinkwater, 2010), δεν έχει σημειωθεί μεγάλη

πρόοδος στη θεμελίωση δεικτών ομαδικής απόδοσης και ομαδικών προφίλ στο ποδόσφαιρο.

Ως σήμερα ένας μικρός αριθμός μελετών έχει επιδιώξει να παράσχει δείκτες ομαδικής απόδοσης μέσα από τη σύγκριση νικητριών και ηττημένων ομάδων (Grant, Williams & Reilly, 1999; Horn, Williams & Ensum, 2002). Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα των ερευνών φαίνεται να μη συγκλίνουν μεταξύ τους.

2.13 Μετασχηματιστική ηγεσία και επίδοση

Πολλές μελέτες αναδεικνύουν ότι η συμπεριφορά του μετασχηματιστικού ηγέτη επιφέρει αλλαγές, άμεσα και έμμεσα στη συμπεριφορά των υφισταμένων του, στην ψυχολογία τους και στην οργανωσιακή επίδοση. Η μετασχηματιστική ηγεσία δύναται τόσο με άμεσο, όσο και με έμμεσο τρόπο να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή οράματος, να δημιουργήσει ελπίδες υψηλού επιπέδου αποδοτικότητας, να ισχυροποιήσει τη συναίνεση αναφορικά με τους στόχους του οργανισμού, αλλά και, μέσω διανοητικής διέγερσης να αποτελεί κινητήριο μοχλό ως προς την προσωπική αναγνώριση των μελών της ομάδας (Leithwood & Jantzi 2006, Nemanich & Keller 2007).

Σε μελέτη του 2011 (Wang et al., 2011) αποδείχθηκε πως η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με διάφορα κριτήρια απόδοσης και διάφορα επίπεδα ανάλυσης. Επιπλέον, φανερώνει ισχυρή θετική σύνδεση με την συνολική απόδοση του εργαζομένου, πέραν των ορίων της θέσης εργασίας του. Ακόμη, συνδέεται θετικά με την ομαδική απόδοση σε έναν οργανισμό. Τέλος, είναι πιο αποτελεσματική στην πρόβλεψη της ομαδικής απόδοσης σε σχέση με άλλα μοντέλα ηγεσίας. Γενικότερα, φαίνεται πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν όχι μόνο την ατομική, αλλά και την ομαδική επίδοση και απόδοση στις ομάδες των οποίων ηγούνται.

3. Μεθοδολογία

Στην ενότητα αυτή λαμβάνει χώρα μια λεπτομερής περιγραφή της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε στην παρούσα εργασία, με αναφορά στις διάφορες τεχνικές και εργαλεία που αξιοποιήθηκαν προκειμένου να τεκμηριωθεί η υπόθεση της συσχέτισης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας στο ελληνικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο και οικονομικής - αθλητικής απόδοσης των ομάδων που συμμετέχουν σε αυτό.

3.1. Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από τις 14 ΠΑΕ που συμμετείχαν στη Super League την αγωνιστική περίοδο 2019-20 και εκτείνεται σε χρονικό διάστημα 5 ετών-αγωνιστικών περιόδων. Οι χρηματοοικονομικοί και αγωνιστικοί δείκτες απόδοσης αναφέρονται στις συγκεκριμένες ομάδες. Όσον αφορά το κομμάτι της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την ΠΑΕ αντιπροσωπεύει στην έρευνα ο ιδιοκτήτης – πρόεδρος της ομάδας, είτε μόνος είτε σε συνεργασία με ένα ακόμη άτομο. Επομένως, γίνεται η παραδοχή πως ο πρόεδρος ή οι πρόεδροι επηρεάζουν καταλυτικά τη λειτουργία της ΠΑΕ την οποία διοικούν. Συνεπώς, το στυλ μετασχηματιστικής (ή όχι) ηγεσίας θα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των ΠΑΕ.

3.2. Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε 3 στάδια και αφορά συνολικά 5 αγωνιστικές περιόδους, από την αγωνιστική περίοδο 2015-16 έως την περίοδο 2019-20. Αρχικά, σταχυολογήθηκαν δηλώσεις των προέδρων/ιδιοκτητών των ομάδων. Συλλέχθηκαν σε μορφή βίντεο από το διαδίκτυο και απομαγνητοφωνήθηκαν. Οι δηλώσεις ήταν συνολικής διάρκειας τουλάχιστον 15 λεπτών ανά πρόεδρο (ή ανά ζεύγος όπου οι πρόεδροι/ιδιοκτήτες ήταν 2) και προτιμήθηκαν, όπου αυτό ήταν δυνατό, δηλώσεις που δεν περιείχαν τη μορφή επίσημου δελτίου τύπου των ΠΑΕ. Το συνολικό χρονικό εύρος των δηλώσεων εκτείνεται σε περισσότερο από 5 χρόνια, κάτι το οποίο ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος ως προς το χρόνο. Ταυτόχρονα, συλλέχθηκαν χρηματοοικονομικά δεδομένα των παραπάνω ΠΑΕ, για τις προαναφερόμενες περιόδους, από τις δημοσιευμένες οικονομικές τους καταστάσεις, αλλά και αξιόπιστες σελίδες του διαδικτύου όπως το www.transfermarkt.com και το

www.slgr.gr, συλλέχθηκαν με τον ίδιο τρόπο αγωνιστικά δεδομένα για τις συγκεκριμένες ομάδες κατά τις περιόδους που εξετάζονται. Επιλέχθηκαν, εν κατακλείδι μη παρεμβατικές (unobtrusive) μέθοδοι συλλογής δεδομένων με σκοπό την όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη εξαγωγή συμπερασμάτων.

3.3. Τεχνική της έρευνας

Η παρούσα έρευνα βασίζεται σε ένα τρίπτυχο ανάλυσης ήδη δημοσιευμένων στοιχείων, επομένως αποτελεί μια δευτερογενή έρευνα, ποσοτικού χαρακτήρα που επιχειρεί να ποσοτικοποιήσει και ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι η προσωπικότητα και η ηγετική ικανότητα. Το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας ακολούθησε τα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορισμός της συσχέτισης η οποία θα εξεταστεί στην έρευνα αυτή, μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και οικονομικής ή/και αθλητικής απόδοσης των ΠΑΕ.
- Καθορισμός του δείγματος.
- Απομαγνητοφώνηση δηλώσεων και συλλογή χρηματοοικονομικών και αθλητικών δεδομένων.
- Επεξεργασία κειμένου, μέσω ειδικού λογισμικού (LIWC 2015), για εξαγωγή ποσοτικών συμπερασμάτων από τις απομαγνητοφωνημένες δηλώσεις.
- Δημιουργία pivot table στο Microsoft Excel από το σύνολο των δεδομένων που συλλέχθηκαν στα επιμέρους 3 στάδια.
- Εισαγωγή των δεδομένων στο στατιστικό πακέτο SPSS (ver. 26).
- Ανάλυση δεδομένων με περιγραφική και επαγωγική στατιστική.
- Ερμηνεία αποτελεσμάτων.

3.4. Κωδικοποίηση δεδομένων

Για την εξαγωγή ποσοτικών δεδομένων από τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό LIWC (έκδοση 2015). Το συγκεκριμένο λογισμικό βασίζεται στο ποσοστό και τη συχνότητα εμφάνισης λέξεων-κλειδιών ή συγκεκριμένου τύπου λέξεων σε ένα κείμενο και προσδιορίζει τόσο γλωσσολογικές μεταβλητές, όσο και γενικές περιγραφικές, ψυχολογικές και υφολογικές μεταβλητές. (Pennebaker et al., 2015, σελ. 2)

3.4.1. LIWC: Ανάλυση ψυχολογικών χαρακτηριστικών

Η ιδέα πως οι λέξεις που χρησιμοποιούμε στην καθημερινότητά μας έχουν ψυχολογικό νόημα και περιεχόμενο υπήρχε πριν ακόμα η ψυχολογία αποτελέσει επιστημονικό πεδίο. Στην πραγματικότητα οι πρώτες μελέτες στον τρόπο γραφής απέδειξαν ότι το να γράφει κανείς για συναισθηματικές αναταραχές μπορεί να τον βοηθήσει ψυχολογικά. Σε συνδυασμό με ευρήματα που αποδεικνύουν πως τέτοιες βελτιώσεις έγκεινται σε αλλαγές στη χρήση συγκεκριμένων γλωσσολογικών χαρακτηριστικών, ο James Pennebaker κι οι συνεργάτες του ανέπτυξαν το LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count). (Pennebaker & Francis, 1999).

Ενώ η σύγχρονη μελέτη της χρήσης της γλώσσας στις ψυχολογικές επιστήμες έχει προέλθει ιστορικά από μελέτες του τρόπου γραφής, η μελέτη στην «ψυχολογία της γλώσσας» επεκτάθηκε σε ποικίλα ζητήματα που αφορούν κοινωνικές επιστήμες, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων συναισθηματικής κατάστασης, υγείας, κοινωνικών επαφών, προσωπικότητας, ηλικίας και φύλου. Ταυτόχρονα, η ψηφιακή επανάσταση οδήγησε σε μια ολοένα και αυξανόμενη διαθεσιμότητα γλωσσικού περιεχομένου σε μεγάλη κλίμακα, ενώ η γλωσσολογική έρευνα επεκτάθηκε σε σύγχρονα κανάλια επικοινωνίας, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης).

Προσεγγίσεις καταμέτρησης ψηφιοποιημένων λέξεων είναι πια περισσότερο δημοφιλείς από ποτέ και οι εφαρμογές τους βρίσκουν πεδίο πέρα από την ψυχολογική βιβλιογραφική έρευνα. Η συλλογή και συγκέντρωση τεκμηρίων έχει οδηγήσει σε νέα γνώση και έχει πια αναγνωριστεί πως λειτουργικές λέξεις (π.χ. αντωνυμίες, άρθρα, προθέσεις) είναι συχνά πολύ σημαντικές για να αποκαλύψουν νέα στοιχεία για τους εαυτούς μας.

Ουσιαστικά το πρόγραμμα LIWC αποτελείται από 2 συστατικά: τη μηχανή επεξεργασίας και το λεξικό. Το λεξικό αποτελεί την καρδιά του προγράμματος και προσδιορίζει ακριβώς ποιες λέξεις θα μετρηθούν.

Για κάθε αρχείο κειμένου που πρόκειται να επεξεργαστεί, το LIWC δημιουργεί 90 μεταβλητές ως μια σειρά δεδομένων στο αρχείο εξόδου. Συμπεριλαμβάνονται μεταβλητές όπως: όνομα αρχείου, πλήθος λέξεων, τέσσερις γλωσσικές μεταβλητές (αναλυτικής σκέψης, βαρύτητας, αυθεντικότητας και συναισθηματικού τόνου.), τρεις μεταβλητές γενικής περιγραφής (λέξεις ανά πρόταση, ποσοστό των λέξεων που αναγνωρίστηκαν από το λεξικό και ποσοστό λέξεων με πάνω από 6 γράμματα), 25 μεταβλητές γλωσσολογικής διάστασης (π.χ. ποσοστό αντωνυμιών, άρθρων, προθέσεων κλπ. στο κείμενο), 40 κατηγορίες λέξεων που στοχεύουν σε διαστάσεις προσωπικότητας (π.χ. επηρεασμός, νόηση, βιολογικές ανάγκες, ορμές), 6 κατηγορίες προσωπικών ενδιαφερόντων (π.χ. εργασία, σπίνι, δραστηριότητες), 5 κατηγορίες καθημερινής γλώσσας (π.χ. βρισιές, ομιλία διαδικτύου) και 12 κατηγορίες στίξης (τελείες, κόμματα κλπ.)

Όταν αναλύεται η χρήση λέξεων ενός ατόμου, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει κανείς σε ποιο βαθμό οι γλωσσικές μεταβλητές διαφέρουν ανά φορέα και περιβάλλον. Για παράδειγμα έχει αποδειχθεί πως οι ψυχολογικές συσχετίσεις λέξεων ποικίλουν ανάμεσα σε δημόσια ή ιδιωτική γλώσσα (π.χ. συζήτηση με φίλους έναντι ενός blog) (Meier, T., et al., 2018).

Στη συγκεκριμένη έρευνα δημιουργήθηκε ελληνικό λεξικό (419 ριζών και λέξεων) σχετικό με λέξεις που αποδίδονται τόσο στους πέντε Μεγάλους Παράγοντες της προσωπικότητας (Big 5 Personality Traits) όσο και στις τέσσερις επιμέρους συνιστώσες της μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξιδανικευμένη επιρροή, εμπυχωτική παρακίνηση, εξατομικευμένο ενδιαφέρον και διανοητική διέγερση). (Yarkoni, 2010) Δημιουργήθηκαν 4 μοτίβα χαρακτηριστικών ηγεσίας για τις αντίστοιχες συνιστώσες (Tran, 2017) και χρησιμοποιήθηκαν συντελεστές βαρύτητας για τον αθροιστικό υπολογισμό του παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγετικής ικανότητας, ανάλογοι με το MLQ. (Hayati et al., 2014). Έτσι λοιπόν καταγράφηκαν συνολικά 10 ποσοτικές μεταβλητές σχετικές με προσωπικότητα και μετασχηματιστική ηγεσία.

3.5. Χρηματοοικονομικές μεταβλητές

Οι χρηματοοικονομικές μεταβλητές που εξετάστηκαν, συλλέχθηκαν κατά πλειοψηφία από δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις (ΚΑΧ & Ισολογισμοί) των 14 υπό εξέταση ΠΑΕ. Στην εξέταση αυτή συμπεριλήφθηκαν και ορισμένες μεταβλητές που σχετίζονται περισσότερο με το εμπορικό κομμάτι, όπως είναι ο Μ.Ο. εισιτηρίων, η εμπορική αξία (market value), καθώς και ο αριθμός ακολούθων στο διαδίκτυο. Αναλυτικά παρουσιάζονται οι παρακάτω μεταβλητές:

- Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)
- Περιθώριο Καθαρού Κέρδους
- Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (ROA)
- Δείκτης Οικονομικής Μόχλευσης
- Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού
- Κεφάλαιο Κίνησης
- Εμπορικά Έσοδα (Εισιτήρια – Χορηγίες – Τηλεοπτικά – Πωλήσεις Παικτών)
- Μ.Ο. Εισιτηρίων
- Πληρότητα γηπέδου (Capacity)
- Εμπορική Αξία ΠΑΕ
- Κοινό ακολούθων σε social media

Οι πρώτες 7 μεταβλητές αναλύονται σε 4 περιόδους (2015/16 – 2018/19) λόγω έλλειψης οικονομικών στοιχείων της περιόδου 2019/20. Επίσης, το κοινό ακολούθων σε social media αποτελεί στιγμιότυπο της περιόδου 2019/20 και επομένως αναλύεται μόνο στη συγκεκριμένη περίοδο.

3.5.1. Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)

Ο συγκεκριμένος χρηματοοικονομικός δείκτης απεικονίζει την απόδοση που αποφέρουν τα κεφάλαια που έχουν συνεισφέρει οι επενδυτές στην εταιρεία. Καταδεικνύει, με άλλα λόγια, το ποσοστό στο οποίο οι διοικούντες μετατρέπουν την επένδυση σε σύνολο περιουσιακών στοιχείων που επιφέρουν κέρδος.

Η κατανομή του δείκτη ROE ως προς την κλίμακα ικανοποίησης είναι:

- $23\% \leq \text{ROE}$ πολύ ικανοποιητική
- $20\% < \text{ROE} \leq 23\%$ ικανοποιητική
- $17,5\% < \text{ROE} \leq 20\%$ μέτρια
- $\text{ROE} \leq 17,5\%$ μη ικανοποιητική

Χρησιμοποιείται ως δείκτης αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας, φανερώνει δηλαδή το ύψος του κέρδους που μπορεί η εταιρεία να κατορθώσει αξιοποιώντας τόσο τους πόρους που είναι διαθέσιμοι όσο και τα αποθεματικά της. Οι επενδυτές κατά κανόνα αποζητούν αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, υψηλή και αυξανόμενη. Υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{ROE} = (\text{Κέρδη Μετά Φόρων} / \text{Ίδια Κεφάλαια}) * 100\%$$

3.5.2. Περιθώριο Καθαρού Κέρδους

Το περιθώριο καθαρού κέρδους, ως δείκτης, αναφέρεται στο καθαρό κέρδος που καταλήγει στην εταιρεία για κάθε χρηματική μονάδα τζίρου που πραγματοποιεί. Αποτελεί, με άλλα λόγια, το πραγματικό ποσοστό κέρδους από τη λειτουργία της εταιρείας.

Ο χρηματοοικονομικός δείκτης αυτός, φανερώνει τη δυνατότητα της εταιρείας να ελέγχει τα έξοδα της, είτε λειτουργικά είτε χρηματοοικονομικά, καθώς και τους φόρους που πρέπει να αποδώσει. Το περιθώριο καθαρού κέρδους διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο λειτουργίας, αλλά και μεταξύ εταιριών μέσα στον ίδιο κλάδο. Το ύψος του περιθωρίου καθαρού κέρδους συνδέεται με τον τύπο του προϊόντος που πωλείται, αλλά και με τη στρατηγική της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστικών της εταιριών.

Στην περίπτωση των ΠΑΕ θέμα ανταγωνισμού δεν υφίσταται, καθώς η κάθε ομάδα απευθύνεται μόνο στους δικούς της φιλάθλους, ενώ και το προϊόν είναι το ίδιο για

όλους. Βέβαια, συναντάται διαφοροποίηση στο κομμάτι των υπηρεσιών. Υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Περιθώριο Καθαρού Κέρδους} = (\text{Κέρδη Μετά Φόρων} / \text{Λειτουργικά Έσοδα}) * 100\%$$

3.5.3. Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (ROA)

Ο ROA υπολογίζει το πόσο καλά η εταιρεία αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους της με σκοπό την κερδοφορία. Υψηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν αποτελεσματική διοίκηση μιας εταιρείας. Εξαρτάται τόσο από το περιθώριο καθαρού κέρδους, όσο και από την ταχύτητα κυκλοφορίας του ενεργητικού.

Η κατανομή του ποσοστού ROA ως προς την κλίμακα ικανοποίησης είναι:

ROA \geq 30% πολύ ικανοποιητική

20% \leq ROA \leq 30% ικανοποιητική

10% \leq ROA \leq 20% μέτρια

ROA \leq 10% μη ικανοποιητική

Υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{ROA} = (\text{EBIT} / \text{Σύνολο Ενεργητικού}) * 100\%$$

3.5.4. Δείκτης Οικονομικής Μόχλευσης

Η χρηματοοικονομική μόχλευση αποτελεί τη χρήση δανειακού κεφαλαίου με στόχο την αύξηση του ROE. Αυτό δύναται να συμβεί όταν το ROA ξεπεράσει το κόστος των δανειακών κεφαλαίων. Εάν αυτό δεν ισχύει, η μόχλευση μπορεί να επιφέρει ζημία. Ο χρηματοοικονομικός αυτός δείκτης καταδεικνύει το πόσο καλά μια επιχείρηση ανταποκρίνεται σε όλες τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τον βραχυπρόθεσμο, αλλά και τον μακροπρόθεσμο δανεισμό. Επίσης, φανερώνει τα κέρδη που προκύπτουν από τη χρήση δανειακών κεφαλαίων, αλλά και τον βαθμό ελέγχου της εταιρείας από τους ιδιοκτήτες της. Ένας δείκτης κοντά στη μονάδα είναι ικανοποιητικός. Γενικά, ισχύει πως αποτέλεσμα $<0,5$ είναι μη ικανοποιητικό. Υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{Δείκτης Οικονομικής Μόχλευσης} = \text{Ίδια Κεφάλαια} / \text{Σύνολο Υποχρεώσεων}$$

3.5.5. Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού

Ο συγκεκριμένος χρηματοοικονομικός δείκτης φανερώνει το ποσοστό των επενδύσεων που χρηματοδοτήθηκαν με δανειακό κεφάλαιο. Επίσης, αξιολογεί το βαθμό ασφάλειας που δίνεται στους πιστωτές της εταιρείας μέσω ενεργητικών περιουσιακών στοιχείων. Τέλος, αποτελεί δείκτη διάρθρωσης του παθητικού καθώς φανερώνει το λόγο ξένων και ιδίων κεφαλαίων, ως ποσοστών, στο σύνολο του παθητικού και των ιδίων κεφαλαίων.

Όπως είναι φυσικό, προτιμάται η εταιρεία να έχει υψηλό δείκτη μακροπρόθεσμης ικανότητας δανεισμού. Κάτι τέτοιο δείχνει ότι δεν είναι δεσμευμένη με μακροπρόθεσμα δάνεια ή άλλες τυχόν υποχρεώσεις προς τρίτους, επομένως ενέχει μικρότερο κίνδυνο επένδυσης. Τέλος, δείχνει τη δυνατότητα μιας εταιρείας να αντλεί τραπεζικά κεφάλαια σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Έτσι, αποτελεί δείκτη αξιοπιστίας για μια εταιρεία. Ένας δείκτης κοντά στη μονάδα είναι ικανοποιητικός, ενώ αποτέλεσμα <0,5 είναι μη ικανοποιητικό. Υπολογίζεται από τον τύπο:

$$MI \text{ Δανεισμού} = \frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{(\text{Ίδια Κεφάλαια} + \text{Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις})}$$

3.5.6. Κεφάλαιο Κίνησης

Ο χρηματοοικονομικός αυτός δείκτης σε αρνητικές τιμές φανερώνει χαμηλά κυκλοφοριακά στοιχεία που παραμένουν με την υπόθεση ότι εξοφλείται κάθε βραχυχρόνια υποχρέωση. Κατά συνέπεια, με αυτόν τον τρόπο αξιολογείται η ικανότητα του οργανισμού να εξοφλεί τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του, με την προϋπόθεση ότι κατά τη μετατροπή των κυκλοφοριακών στοιχείων δεν υπάρχει ούτε ζημία ούτε κέρδος. Θετικές τιμές κεφαλαίου κίνησης αναδεικνύουν την αυτάρκεια και το βαθμό ανεξαρτησίας των κυκλοφοριακών στοιχείων, σε ό,τι αφορά τον βραχυχρόνιο δανεισμό και την ικανότητα εξόφλησης των υποχρεώσεων της εταιρείας. Επιπλέον, το θετικό κεφάλαιο κίνησης βοηθά, σε θεωρητική βάση, στην άμεση εξόφληση κάθε υποχρέωσης της τρέχουσας περιόδου. Υπολογίζεται από τον τύπο:

$$ΚΚ = \text{Ίδια Κεφάλαια} + \text{Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις} - \text{Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό}$$

3.5.7. Εμπορικά Έσοδα (Εισιτήρια – Χορηγίες – Τηλεοπτικά – Πωλήσεις Παικτών)

Η μεταβλητή αυτή αποτελεί το άθροισμα των επιμέρους εσόδων, τόσο από την έκδοση εισιτηρίων, όσο και από χορηγίες, τηλεοπτικά δικαιώματα μετάδοσης αγώνων και πωλήσεις παικτών σε άλλες ομάδες. Προφανώς όσο περισσότερα τα συγκεκριμένα έσοδα, τόσο περισσότερο ενισχύεται η οικονομική και εμπορική υπόσταση της ΠΑΕ. Σε περίπτωση που τα συγκεκριμένα έσοδα δε δημοσιοποιούνται από μια ΠΑΕ, η ανάλυσή τους παραλείπεται. Υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{Εμπορικά Έσοδα} = \text{Έσοδα εισιτηρίων} + \text{Έσοδα χορηγιών} + \text{Έσοδα Τηλεοπτικών} + \text{Έσοδα Πωλ. Παικτών}$$

3.5.8. Μ.Ο. Εισιτηρίων

Ο δείκτης αυτός αναφέρεται στο μέσο όρο θεατών που παρευρίσκονταν στο γήπεδο στους αγώνες της ομάδος. Διαφορετικός αριθμός αγωνιστικών, λόγω μεταβολής του αριθμού των ομάδων, τιμωριών ή άλλων παραγόντων λαμβάνονται υπόψη κατά τον υπολογισμό. Προφανώς, υψηλότερες τιμές του δείκτη φανερώνουν υψηλότερα έσοδα. Υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{Μ.Ο. Εισιτηρίων} = \text{Συνολικά Εισιτήρια Έτους} / \text{Αριθμός Αγώνων Εντός Έδρας}$$

3.5.9. Πληρότητα γηπέδου (Capacity)

Ο δείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό του γηπέδου το οποίο είναι γεμάτο με φιλάθλους κατά τη διάρκεια μιας αγωνιστικής σεζόν. Προφανώς, μεγαλύτερες τιμές του συγκεκριμένου δείκτη υπονοούν περισσότερους φιλάθλους στους αγώνες και κατά συνέπεια περισσότερα έσοδα. Τα στοιχεία για τη συγκεκριμένη μεταβλητή αντλήθηκαν από το διαδίκτυο. Υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{Capacity} = \text{Μ.Ο. Εισιτηρίων} / \text{Χωρητικότητα Γηπέδου}$$

3.5.10. Εμπορική Αξία ΠΑΕ (Market Value)

Η μεταβλητή αυτή φανερώνει την εμπορική – χρηματιστηριακή αξία της ΠΑΕ, με βάση την εμπορική αξία των παικτών της ως περιουσιακά στοιχεία. Όσο μεγαλύτερη η μεταβλητή, τόσο περισσότερο αποτιμάται στην αγορά η ομάδα ως σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων.

3.5.11. Κοινό ακολούθων σε social media

Η συγκεκριμένη μεταβλητή αποτελεί το άθροισμα των ακολούθων στις 3 μεγαλύτερες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, Twitter) με βάση το άθροισμα ακολούθων στους επίσημους λογαριασμούς των ομάδων (ή σε περίπτωση που δεν υπάρχουν στους μεγαλύτερους ανεπίσημους). Όσο μεγαλύτερη η μεταβλητή, τόσο περισσότερη απήχηση συναντά η ομάδα, κάτι που αντανακλά την εμπορική της αξία ως brand.

3.6. Αγωνιστικές μεταβλητές

Οι αγωνιστικές μεταβλητές – δείκτες αγωνιστικής απόδοσης που εξετάστηκαν συλλέχτηκαν από αξιόπιστες πηγές του διαδικτύου, καθώς και από προσωπικό αρχείο. Αναλύονται σχεδόν όλες σε διάστημα 5 αγωνιστικών περιόδων, από το 2015/16 έως το 2019/20 και παρατίθενται παρακάτω:

- Πόντοι στο πρωτάθλημα
- Διαφορά Τερμάτων (Goal Difference)
- Ήττες
- Συμμετοχές παικτών ακαδημίας
- Αριθμός μεταγραφών
- Αλλαγές προπονητή μέσα στη σεζόν
- Αναλογία Ελλήνων / Ξένων παικτών με βάση τα λεπτά συμμετοχής

Σημειώνεται πως η μεταβλητή «Συμμετοχές παικτών ακαδημίας» εξετάζεται σε 1 μόνο περίοδο, την 2019-20.

3.6.1. Πόντοι στο Πρωτάθλημα

Η συγκεκριμένη μεταβλητή καταγράφει τη συνολική βαθμολογική συγκομιδή μιας ομάδας στο τέλος της σεζόν. Η μεταβλητή αυτή μεταβάλλεται με την αλλαγή σε αριθμό των ομάδων. Στη μεταβλητή αυτή δεν αθροίζονται βαθμοί από play-off και play-out. Όσο μεγαλύτερη η μεταβλητή, τόσο πιο ισχυρή είναι αγωνιστικά μια ομάδα, μέσω της βαθμολογικής της συγκομιδής.

3.6.2. Διαφορά Τερμάτων

Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στη διαφορά τερμάτων μεταξύ του ενεργητικού και του παθητικού μιας ομάδας, δηλαδή μεταξύ των γκολ που πέτυχε κι εκείνων που δέχθηκε. Όσο μεγαλύτερη η διαφορά, τόσο ισχυρότερη είναι η επίθεση κι η άμυνα μιας ομάδας.

3.6.3. Ήττες

Η μεταβλητή αυτή καταγράφει τον αριθμό ηττών σε μια αγωνιστική περίοδο (εκτός play-off και play-out). Μικρότερες τιμές του δείκτη αυτού, φανερώνουν μια ισχυρότερη αγωνιστικά ομάδα.

3.6.4. Συμμετοχές Παικτών Ακαδημίας

Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στις συνολικές συμμετοχές από παίκτες ακαδημιών μέσα στη χρονιά. Μεγαλύτερες τιμές του συγκεκριμένου δείκτη, φανερώνουν αγωνιστική «υγεία» σε μια ομάδα, μιας και προϋποθέτει ένα καλό επίπεδο υποδομών και μια διαρκή λειτουργία με στόχο την ανάδειξη μελλοντικών αγωνιστικών και εμπορικών αξιών. Έμμεσα ενέχει και χρηματοοικονομική ερμηνεία, μιας και μεγαλύτερες τιμές του δείκτη, υπονοούν λιγότερα έξοδα σε επενδύσεις για μεταγραφές, άρα στελέχωση της ομάδας με μικρότερο κόστος.

3.6.5. Αριθμός Μεταγραφών

Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στον αριθμό των μεταγραφών που πραγματοποιούνται από μια ομάδα εντός μιας αγωνιστικής περιόδου. Μικρότερες τιμές του συγκεκριμένου δείκτη φανερώνουν μια ισχυρή αγωνιστικά παρουσία που δεν έχει την ανάγκη επιπλέον εξόδων (εφόσον η μικρή αυτή τιμή δε συνδυάζεται ταυτόχρονα και με οικονομικά προβλήματα από πλευράς ομάδας).

3.6.6. Αλλαγές Προπονητή μέσα στη Σεζόν

Καταγράφει τον αριθμό των αντικαταστάσεων προπονητών μιας ΠΑΕ σε μια αγωνιστική περίοδο. Υψηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν μια έλλειψη σταθερότητας στην ομάδα που προσπαθεί με την αντικατάσταση αυτή να επιφέρει μια ισχυρή και ξαφνική μεταβολή, τόσο στο κλίμα και την τακτική της προετοιμασία, όσο και στην ψυχολογία της. Σύμφωνα με έρευνες, μια ομάδα που αλλάζει τον προπονητή της κατά τη διάρκεια της χρονιάς αρχικά παρουσιάζει βελτιωμένη εικόνα. Στη συνέχεια όμως φαίνεται πως η προηγούμενη αρνητική κατάσταση εμφανίζεται ξανά με αρνητικά αποτελέσματα, σε μια ομάδα που έχει χάσει ήδη την πυξίδα και τον προσανατολισμό της, καθώς δεν έχει υπάρξει ο χρόνος να δομηθούν καινούριες σχέσεις εμπιστοσύνης.

3.6.7. Αναλογία Ελλήνων / Ξένων Παικτών με βάση τα Λεπτά Συμμετοχής

Ο αγωνιστικός αυτός δείκτης καταγράφει την αναλογία Ελλήνων προς τους ξένους παίκτες με βάση τα συνολικά λεπτά συμμετοχής. Έχει παρατηρηθεί πως οι αποτελεσματικότερες αγωνιστικά ομάδες έχουν μεγαλύτερο ποσοστό ξένων παικτών στο ενεργητικό τους. Είναι γεγονός ότι οι ξένοι παίκτες είναι πιο ακριβοί από τους γηγενείς, καθώς προέρχονται από ποδοσφαιρικά πιο οργανωμένα και ανεπτυγμένα κράτη. Συνεπώς, είναι λογικό μικρότερες τιμές της αναλογίας να οδηγούν σε καλύτερη αγωνιστική απόδοση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η τάση των ελληνικών ομάδων, λόγω οικονομικής κρίσης, να στραφούν περισσότερο σε Έλληνες παίκτες αποτελεί ενθαρρυντικό σημάδι για το ίδιο το ελληνικό ποδόσφαιρο. Παρόλα αυτά για τους σκοπούς της έρευνας, μικρότερες τιμές αναλογίας υποδηλώνουν καλύτερη αγωνιστική παρουσία σε επίπεδο ομάδας.

4. Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα αντλήθηκαν, όπως προαναφέρθηκε, από την επεξεργασία των δηλώσεων μέσω LIWC, από τις οικονομικές καταστάσεις των ΠΑΕ, καθώς και από αξιόπιστες διαδικτυακές πηγές.

Οι μεταβλητές οι οποίες εξετάζονται όσον αφορά τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι οι 4 συνιστώσες της, η μετασχηματιστική ηγεσία ως σύνολό τους, όπως και οι 5 Μεγάλοι Παράγοντες της προσωπικότητας. Εξετάζονται ως προς τη συσχέτιση με τους δείκτες απόδοσης, τόσο χρηματοοικονομικούς όσο και αγωνιστικούς που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

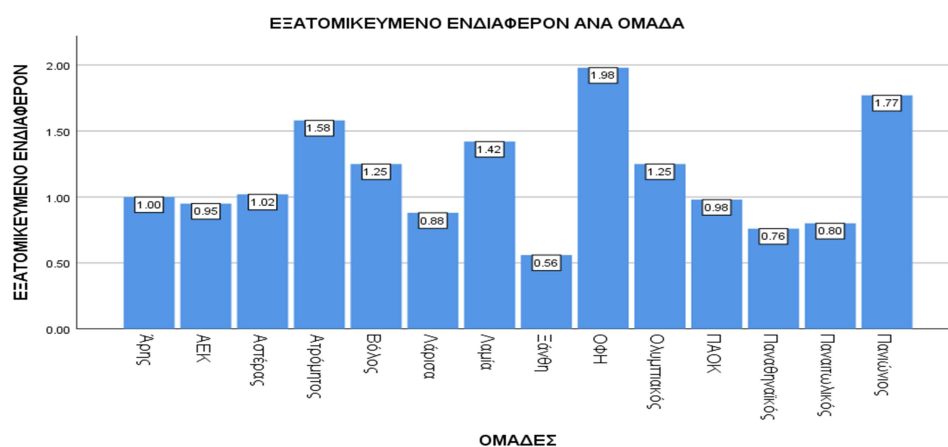
Παρακάτω παρουσιάζεται μια συνολική εικόνα όσον αφορά τις εξεταζόμενες μεταβλητές και τα βασικά χαρακτηριστικά τους ως προς τα περιγραφικά τους στατιστικά μεγέθη.

Πίνακας 1: Περιγραφικά Στατιστικά Μεγέθη

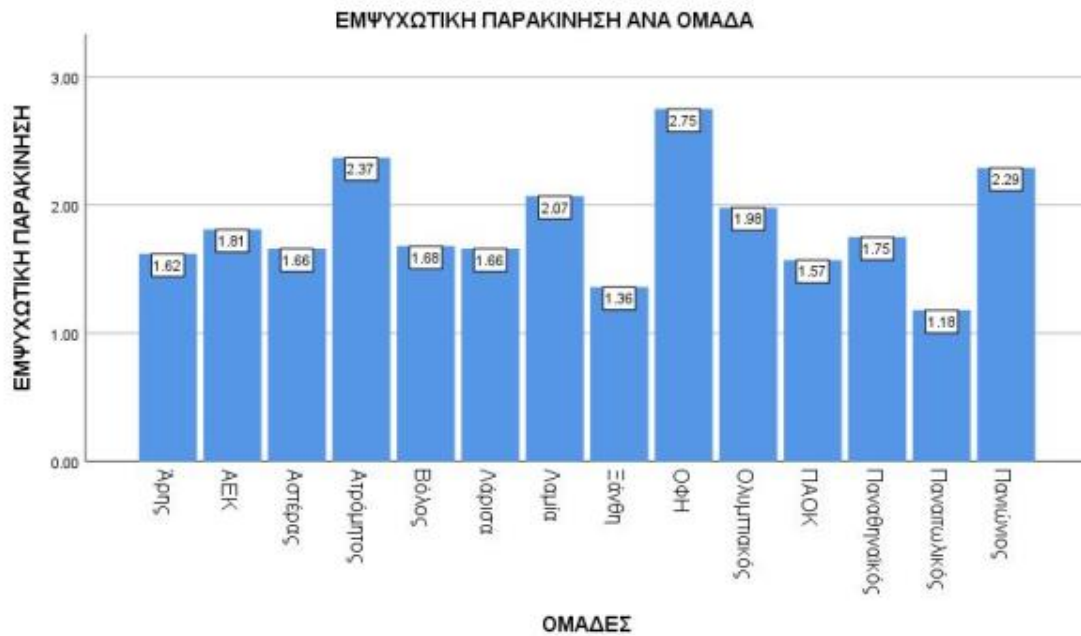
Περιγραφικά Στατιστικά Μεγέθη					
Μεταβλητή	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπ. Απόκλιση
ΜΕΤΑΣΧΗΜ. ΗΓΕΣΙΑ	65	1.08	2.88	1.8789	.46805
ΕΞΑΤΟΜ. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	65	.56	1.98	1.1163	.36688
ΕΜΨΥΧ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	65	1.18	2.75	1.8022	.36922
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	65	.75	2.96	1.7014	.55389
ΕΞΙΔΑΝΙΚ. ΕΠΙΡΡΟΗ	65	1.27	3.75	2.3872	.59065
ΔΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	65	1.51	2.93	2.1272	.51039
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	65	.09	.65	.2688	.14710
ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	65	.10	2.22	.9985	.47623
ΠΡΟΣΗΝΕΙΑ	65	.18	1.41	.4791	.25859
ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ	65	.03	.53	.2792	.10632
Μ.Ο. ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ	58	711	24438	6323.89	6507.394
ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	58	7.9%	76.1%	29.037%	18.4533%
P.M. ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	55	-22.8%	37.7%	1.712%	7.8646%
ΚΟΙΝΟ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ	14	4569	1454981	251187.64	424786.510
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΞΙΑ [εκ. €]	63	4.2	113.1	26.968	26.4571
P.M. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΞΙΑ	61	-59.9%	159.5%	11.055%	38.6485%
ROE	42	-720.3%	2257.5%	-7.011%	417.1623%
P.M. ROE	29	-2793.5%	805.9%	-71.844%	575.5492%
ΠΕΡΙΘ. ΚΑΘ. ΚΕΡΔΟΥΣ	42	-526.0%	54.3%	-55.503%	111.8126%
P.M. ΠΕΡΙΘ. ΚΑΘ. ΚΕΡΔ.	29	-332.0%	120.4%	-22.350%	86.9500%

ΜΟΧΛΕΥΣΗ	42	-.93	4.32	.4251	1.12801
P.M. ΜΟΧΛΕΥΣΗ	29	-574.1%	1080.3%	66.442%	271.5819%
ΚΚ	42	-36349991	8998680	-4486650.61	8773029.965
P.M. ΚΚ	29	-1915.5%	1216.1%	-31.037%	441.0356%
ΜΑΚΡΟΠΡ. ΙΚ. ΔΑΝ.	42	-.2	4.5	.985	.8001
P.M. ΜΑΚΡΟΠΡ. ΙΚ. ΔΑΝ.	29	-92.9%	151.4%	14.190%	48.9721%
ROA	42	-173.8%	69.4%	-24.366%	46.7104%
P.M. ROA	29	-145.5%	129.2%	-10.619%	57.9544%
ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	35	33773	70417232	13087392.60	17466179.640
M.O. ΠΟΝΤΩΝ	57	11	85	43.35	15.680
M.O. ΔΙΑΦ. ΤΕΡΜΑΤΩΝ	57	-29	65	7.51	21.956
M.O. ΗΤΤΩΝ	57	0	17	9.19	4.064
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ	14	0	221	79.21	70.689
M.O. ΜΕΤΑΓΡΑΦΩΝ	57	8	29	15.61	5.344
M.O. ΑΛΛΑΓΩΝ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ	57	0	3	.77	.802
M.O. ΕΛΛΗΝΕΣ/ΞΕΝΟΙ [ΛΕΠΤΑ]	57	15.0%	87.9%	42.056%	16.0890%

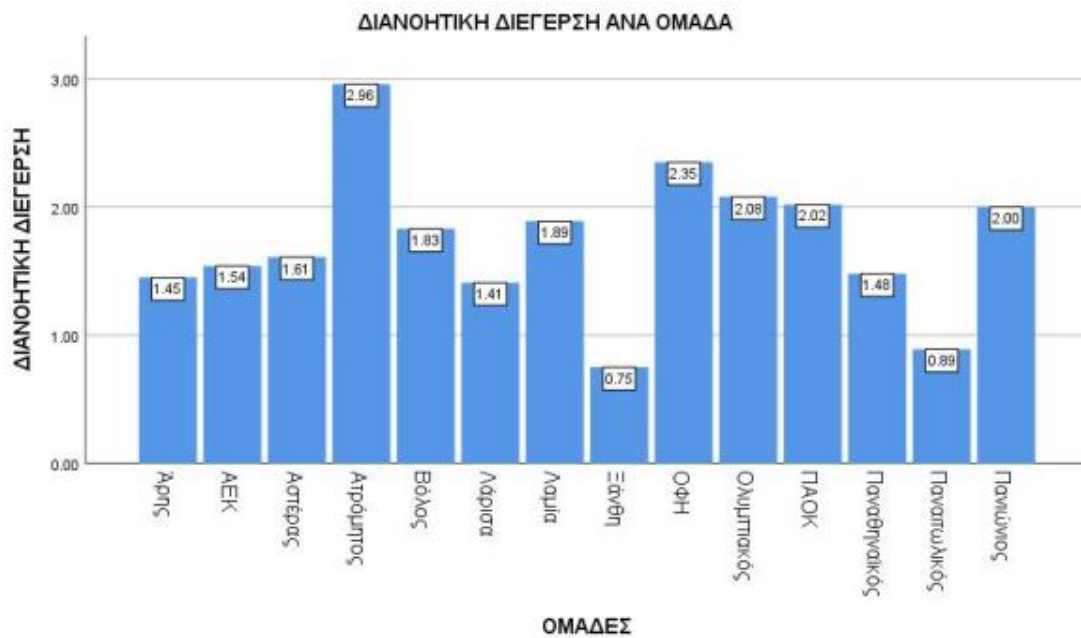
Παρατηρούμε πως η φύση των μεταβλητών υπό εξέταση οδηγεί στη συλλογή δεδομένων ιδιαίτερα μεγάλου εύρους. Για το λόγο αυτό θα γίνει διαγραμματική παρουσίαση μόνο των ψυχομετρικών μεταβλητών ως προς τα περιγραφικά τους στατιστικά μεγέθη. Αξίζει να αναφερθεί πως θεωρούμε τις ψυχομετρικές μεταβλητές σταθερές ως προς το χρόνο, άρα μέσα στην 5ετία οι τιμές κάθε ομάδας μένουν σταθερές. Επομένως έχουμε τα παρακάτω διαγράμματα:



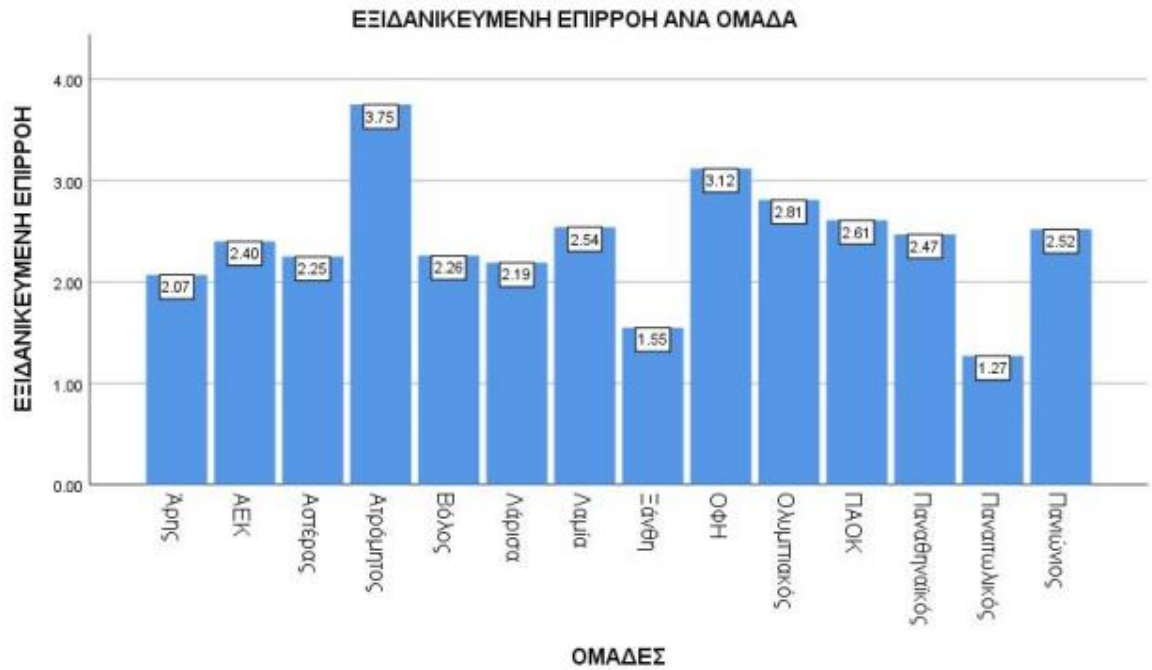
Διάγραμμα 1: Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Ανά Ομάδα



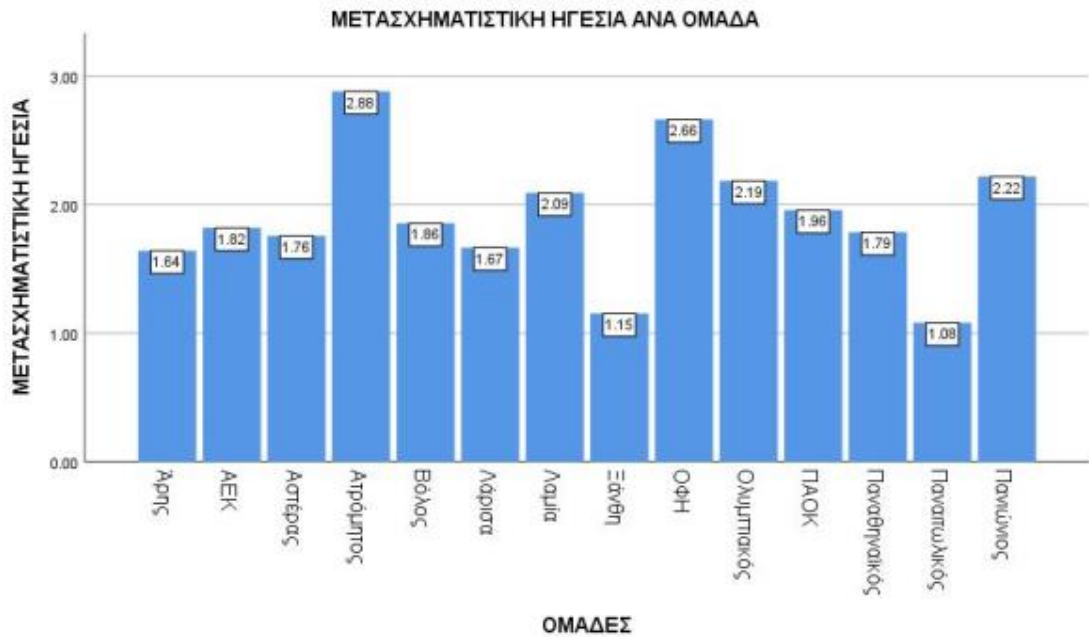
Διάγραμμα 2: Εμπυχωτική Παρακίνηση Ανά Ομάδα



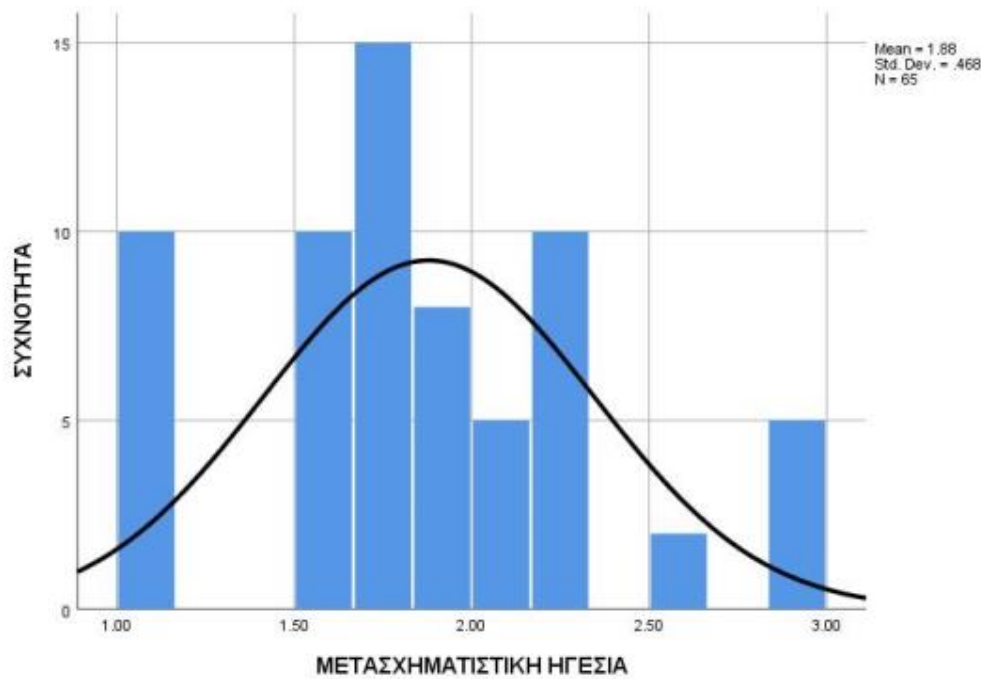
Διάγραμμα 3: Διανοητική Διέγερση Ανά Ομάδα



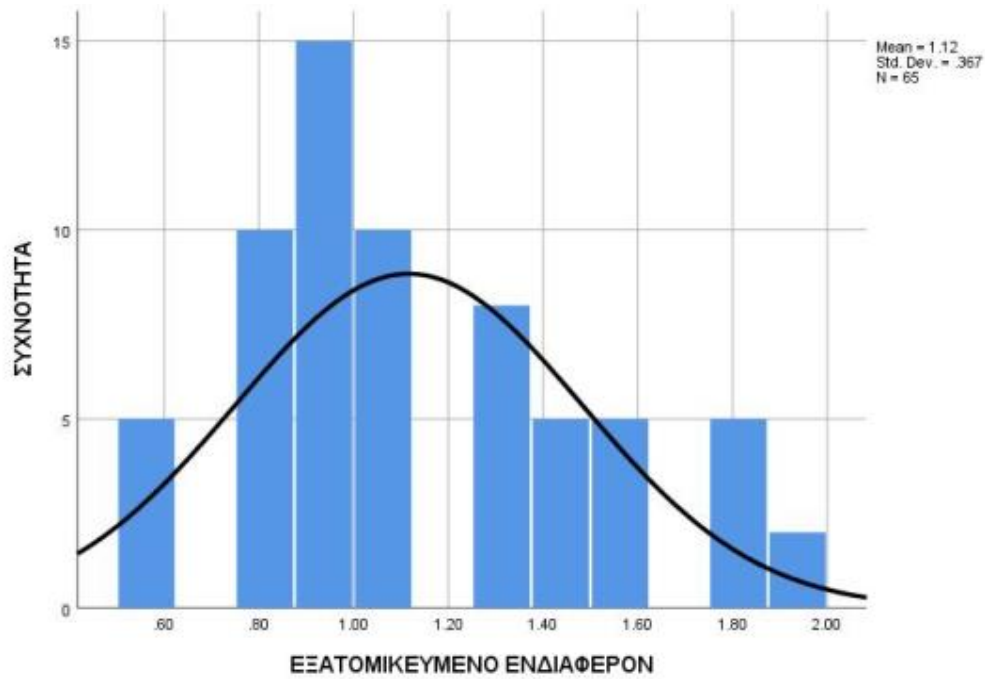
Διάγραμμα 4: Εξειδικευμένη Επιρροή Ανά Ομάδα



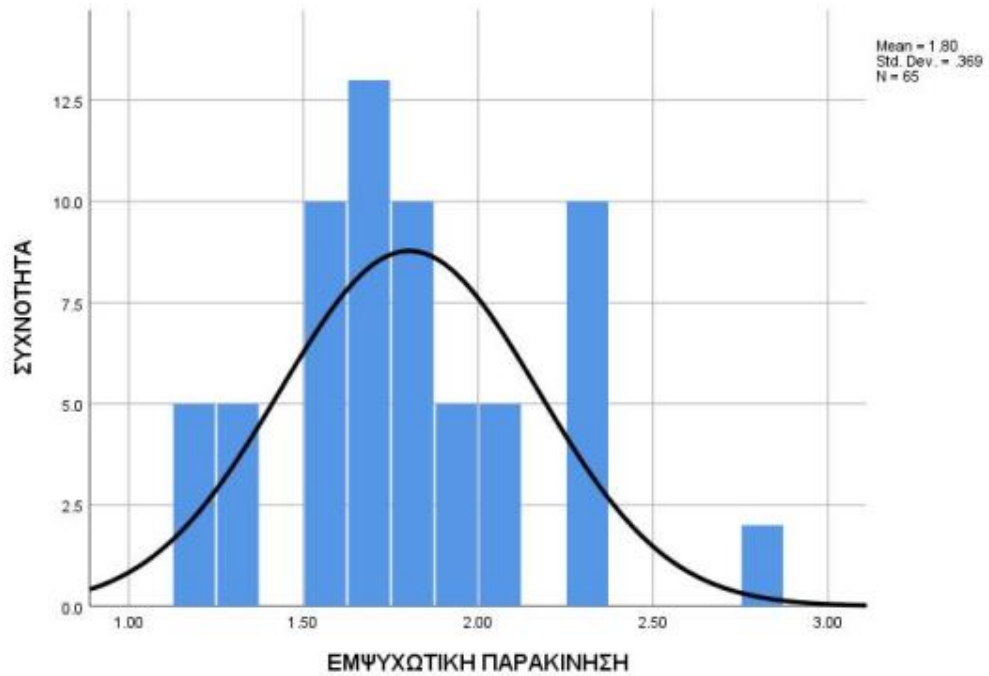
Διάγραμμα 5: Μετασχηματιστική Ηγεσία Ανά Ομάδα



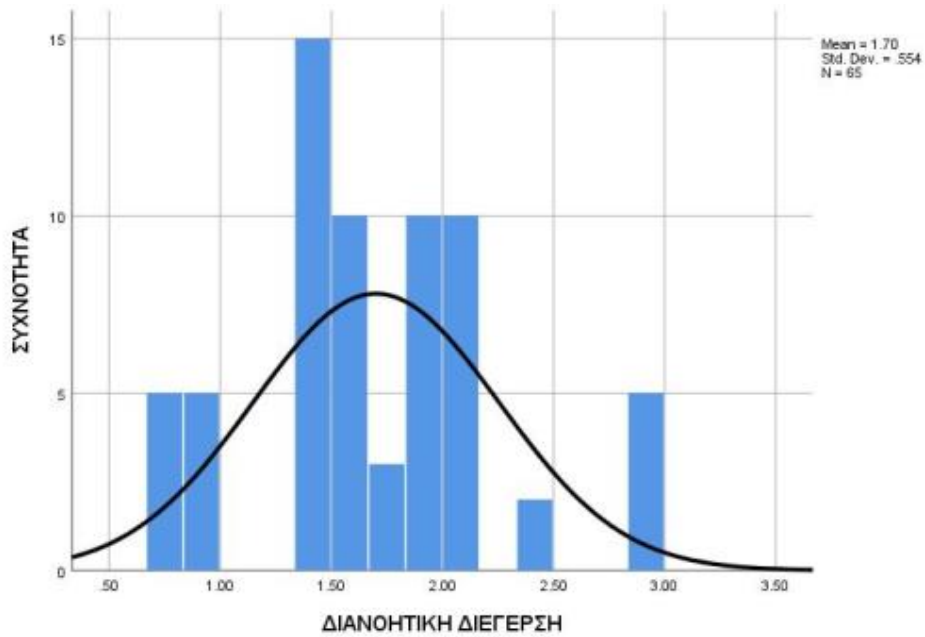
Διάγραμμα 6: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας



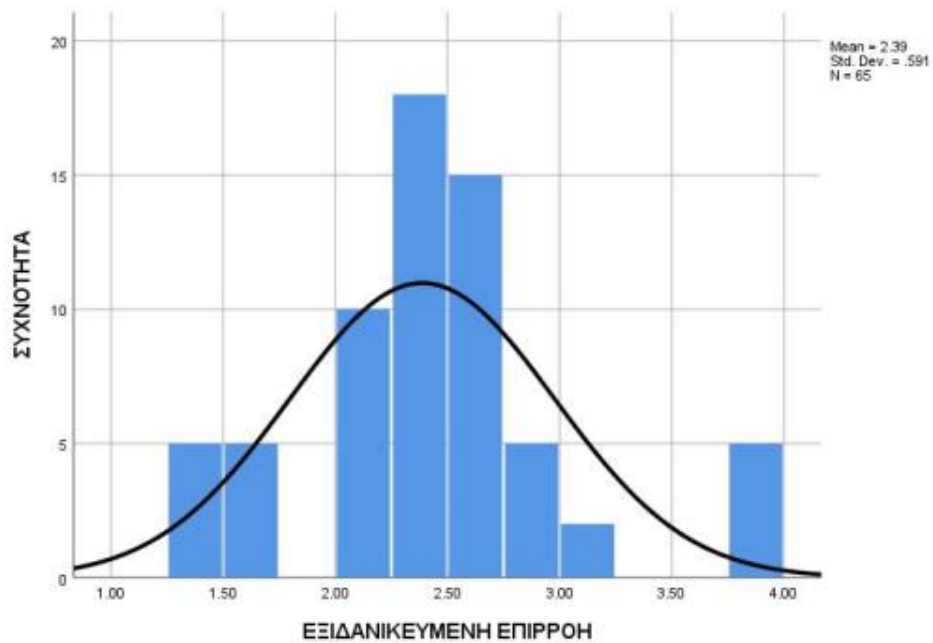
Διάγραμμα 7: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Εξατομικευμένου Ενδιαφέροντος



Διάγραμμα 8: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Εμπυχωτικής Παρακίνησης



Διάγραμμα 9: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Διανοητικής Διέγερσης



Διάγραμμα 10: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Εξιδανικευμένης Επιρροής

Επιπλέον παρουσιάζονται συνοπτικά οι πίνακες συχνοτήτων για τους διαφορετικούς δείκτες απόδοσης που εξετάζονται:

Πίνακας 2: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Ειστηρίων

		Μ.Ο. Ειστηρίων			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απούσα	7	10.8	10.8	10.8
	0-1K	4	6.2	6.2	16.9
	10K-15K	5	7.7	7.7	24.6
	15K-20K	6	9.2	9.2	33.8
	1K-5K	31	47.7	47.7	81.5
	20K-25K	3	4.6	4.6	86.2
	5K-10K	9	13.8	13.8	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 3: Πίνακας συχνότητων Πληρότητας Γηπέδου

		Πληρότητα Γηπέδου			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απούσα	7	10.8	10.8	10.8
	0-10%	8	12.3	12.3	23.1
	11-20%	17	26.2	26.2	49.2
	21-30%	10	15.4	15.4	64.6
	31-40%	7	10.8	10.8	75.4
	41-50%	9	13.8	13.8	89.2
	51-60%	2	3.1	3.1	92.3
	61-70%	4	6.2	6.2	98.5
	71-80%	1	1.5	1.5	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 4: Πίνακας συχνότητων P.M. Πληρότητας Γηπέδου

		P.M. Πληρότητας Γηπέδου			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απούσα	10	15.4	15.4	15.4
	-10-15%	1	1.5	1.5	16.9
	-10-5%	4	6.2	6.2	23.1
	-20-25%	1	1.5	1.5	24.6
	-5-0%	20	30.8	30.8	55.4
	0-5%	14	21.5	21.5	76.9
	10-15%	3	4.6	4.6	81.5
	35-40%	1	1.5	1.5	83.1
	5-10%	11	16.9	16.9	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 5: Πίνακας συχνότητων Κοινού Ακολούθων

		Κοινό Ακολούθων			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απούσα	51	78.5	78.5	78.5
	0-10K	2	3.1	3.1	81.5
	10-50K	7	10.8	10.8	92.3
	100-500K	3	4.6	4.6	96.9
	1M-2M	1	1.5	1.5	98.5
	500K-1M	1	1.5	1.5	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 6: Πίνακας συχνοτήτων Εμπορικής Αξίας

		Εμπορική Αξία [σε εκ. €]			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	2	3.1	3.1	3.1
	1-10M	9	13.8	13.8	16.9
	10-20M	33	50.8	50.8	67.7
	100-120M	1	1.5	1.5	69.2
	20-40M	6	9.2	9.2	78.5
	40-60M	7	10.8	10.8	89.2
	60-80M	2	3.1	3.1	92.3
	80-100M	5	7.7	7.7	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 7: Πίνακας συχνοτήτων Ρ.Μ. Εμπορικής Αξίας

		Ρ.Μ. Εμπορικής Αξίας			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	4	6.2	6.2	6.2
	-20-0%	17	26.2	26.2	32.3
	-40-20%	9	13.8	13.8	46.2
	-60-40%	2	3.1	3.1	49.2
	0-20%	14	21.5	21.5	70.8
	100+%	2	3.1	3.1	73.8
	20-40%	9	13.8	13.8	87.7
	40-60%	4	6.2	6.2	93.8
	60-80%	4	6.2	6.2	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 8: Πίνακας συχνοτήτων ROE

		ROE			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	23	35.4	35.4	35.4
	-100-50%	6	9.2	9.2	44.6
	-100+%	9	13.8	13.8	58.5
	-50-0%	7	10.8	10.8	69.2
	0-50%	9	13.8	13.8	83.1
	100+%	4	6.2	6.2	89.2
	50-100%	7	10.8	10.8	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 9: Πίνακας συχνοτήτων P.M. ROE

		P.M. ROE			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	36	55.4	55.4	55.4
	-100-50%	4	6.2	6.2	61.5
	-100+%	7	10.8	10.8	72.3
	-50-0%	6	9.2	9.2	81.5
	0-50%	6	9.2	9.2	90.8
	100+%	3	4.6	4.6	95.4
	50-100%	3	4.6	4.6	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 10: Πίνακας συχνοτήτων Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους

		Περιθώριο Καθαρού Κέρδους			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	23	35.4	35.4	35.4
	-100+%	7	10.8	10.8	46.2
	-50-0%	20	30.8	30.8	76.9
	-50-100%	7	10.8	10.8	87.7
	0-50%	7	10.8	10.8	98.5
	50-100%	1	1.5	1.5	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 11: Πίνακας συχνοτήτων P.M. Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους

		P.M. Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	36	55.4	55.4	55.4
	-100-50%	5	7.7	7.7	63.1
	-100+%	4	6.2	6.2	69.2
	-50-0%	4	6.2	6.2	75.4
	0-50%	13	20.0	20.0	95.4
	100+%	2	3.1	3.1	98.5
	50-100%	1	1.5	1.5	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 12: Πίνακας συχνοτήτων Μόχλευσης

		Μόχλευση			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	23	35.4	35.4	35.4
	-0.5-0	7	10.8	10.8	46.2
	-1-0.5	9	13.8	13.8	60.0
	0-0.5	13	20.0	20.0	80.0
	0.5-1	5	7.7	7.7	87.7
	1+	8	12.3	12.3	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 13: Πίνακας συχνοτήτων P.M. Μόχλευσης

		P.M. Μόχλευσης			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	36	55.4	55.4	55.4
	-100-50%	5	7.7	7.7	63.1
	-100+%	2	3.1	3.1	66.2
	-50-0%	7	10.8	10.8	76.9
	0-50%	7	10.8	10.8	87.7
	100+%	7	10.8	10.8	98.5
	50-100%	1	1.5	1.5	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 14: Πίνακας συχνοτήτων Κεφαλαίου Κίνησης [σε εκ. €]

		Κεφάλαιο Κίνησης			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	23	35.4	35.4	35.4
	-10M+	7	10.8	10.8	46.2
	-5M-0M	1	1.5	1.5	47.7
	-5M-10M	5	7.7	7.7	55.4
	0M-1M	12	18.5	18.5	73.8
	1M+	3	4.6	4.6	78.5
	5M-0M	14	21.5	21.5	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 15: Πίνακας συχνοτήτων P.M. Κεφαλαίου Κίνησης

		P.M. Κεφαλαίου Κίνησης			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	36	55.4	55.4	55.4
	-100-50%	5	7.7	7.7	63.1
	-100+%	5	7.7	7.7	70.8
	-50-0%	5	7.7	7.7	78.5
	0-50%	7	10.8	10.8	89.2
	100+%	4	6.2	6.2	95.4
	50-100%	3	4.6	4.6	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 16: Πίνακας συχνοτήτων Μακροπρόθεσμης Ικανότητας Δανεισμού

		Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	23	35.4	35.4	35.4
	-0.5-0	2	3.1	3.1	38.5
	0-0.5	6	9.2	9.2	47.7
	0.5-0.9	8	12.3	12.3	60.0
	1	21	32.3	32.3	92.3
	1+	5	7.7	7.7	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 17: Πίνακας συχνοτήτων P.M. Μακροπρ. Ικανότητας Δανεισμού

		P.M. Μακροπρόθεσμης Ικανότητας Δανεισμού			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	36	55.4	55.4	55.4
	-100-50%	2	3.1	3.1	58.5
	-50-0%	16	24.6	24.6	83.1
	0-50%	3	4.6	4.6	87.7
	100+%	2	3.1	3.1	90.8
	50-100%	6	9.2	9.2	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 18: Πίνακας συχνοτήτων ROA

		ROA			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	23	35.4	35.4	35.4
	-100-50%	7	10.8	10.8	46.2
	-100+%	2	3.1	3.1	49.2
	-50-0%	25	38.5	38.5	87.7
	0-50%	5	7.7	7.7	95.4
	50-100%	3	4.6	4.6	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 19: Πίνακας συχνοτήτων P.M. ROA

		P.M. ROA			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	36	55.4	55.4	55.4
	-100+%	3	4.6	4.6	60.0
	-50-0%	10	15.4	15.4	75.4
	0-50%	10	15.4	15.4	90.8
	100-50%	3	4.6	4.6	95.4
	100+%	1	1.5	1.5	96.9
	50-100%	2	3.1	3.1	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 20: Πίνακας συχνοτήτων Εμπορικών Εσόδων

		Εμπορικά Έσοδα [σε εκ. €]			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	30	46.2	46.2	46.2
	0-1M	2	3.1	3.1	49.2
	1-10M	19	29.2	29.2	78.5
	10-20M	9	13.8	13.8	92.3
	20M+	5	7.7	7.7	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 21: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο Πόντων

		Μ.Ο. Πόντων			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	8	12.3	12.3	12.3
	0-20	3	4.6	4.6	16.9
	21-40	27	41.5	41.5	58.5
	41-60	19	29.2	29.2	87.7
	61-80	7	10.8	10.8	98.5
	80-100	1	1.5	1.5	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 22: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων

		Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	8	12.3	12.3	12.3
	-20-0	23	35.4	35.4	47.7
	-40-21	2	3.1	3.1	50.8
	1-20	16	24.6	24.6	75.4
	21-40	11	16.9	16.9	92.3
	41-60	4	6.2	6.2	98.5
	61-80	1	1.5	1.5	100.0
	Σύνολοι	65	100.0	100.0	

Πίνακας 23: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Ηττών

		Μ.Ο. Ηττών			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	8	12.3	12.3	12.3
	0-5	12	18.5	18.5	30.8
	11-15	24	36.9	36.9	67.7
	16-20	1	1.5	1.5	69.2
	6-10	20	30.8	30.8	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 24: Πίνακας συχνοτήτων Συμμετοχών Παικτών Ακαδημίας

		Συμμετοχές Παικτών Ακαδημίας			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	51	78.5	78.5	78.5
	0-20	4	6.2	6.2	84.6
	100+	5	7.7	7.7	92.3
	20-40	1	1.5	1.5	93.8
	60-80	4	6.2	6.2	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 25: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Μεταγραφών

		Μ.Ο. Μεταγραφών			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απουσία	8	12.3	12.3	12.3
	0-10	7	10.8	10.8	23.1
	11-20	40	61.5	61.5	84.6
	21-30	10	15.4	15.4	100.0
	Σύνολο	65	100.0	100.0	

Πίνακας 26: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Αλλαγών Προπονητή

		Μ.Ο. Αλλαγών Προπονητή			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	0	24	36.9	42.1	42.1
	1	24	36.9	42.1	84.2
	2	7	10.8	12.3	96.5
	3	2	3.1	3.5	100.0
	Σύνολο	57	87.7	100.0	
Απουσία		8	12.3		
Σύνολο		65	100.0		

Πίνακας 27: Πίνακας συχνοτήτων Μ.Ο. Ελλήνων / Ξένων σε ποσοστό λεπτών συμμετοχής

		Μ.Ο. Έλληνες/Ξένοι [σε ποσοστό λεπτών συμμετοχής]			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Πραγματικό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τιμές	Απούσα	8	12.3	12.3	12.3
	0-20%	6	9.2	9.2	21.5
	20-40%	21	32.3	32.3	53.8
	40-60%	22	33.8	33.8	87.7
	60-80%	7	10.8	10.8	98.5
	80-100%	1	1.5	1.5	100.0
	Σύνολοι	65	100.0	100.0	

Για να ελέγξουμε εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας (ή των συνιστωσών της) με κάποιον ή κάποιους από τους δείκτες απόδοσης θα πρέπει να γίνει πρώτα έλεγχος ως προς την κανονικότητα ή μη των μεταβλητών. Αυτό θα γίνει με τον έλεγχο Shapiro – Wilk του SPSS και βάση αυτού θα επιλεγεί η μέθοδος συσχέτισης (correlation). Σε περίπτωση κανονικών μεταβλητών (που ακολουθούν με άλλα λόγια την κανονική κατανομή) θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος συσχέτισης Pearson, ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα εφαρμοστεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Spearman. Με βάση το τεστ αυτό, στο οποίο συμπεριλαμβάνεται κι ο παράλληλος έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov έχουμε:

Πίνακας 28: Normality Test δεικτών απόδοσης

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΜΕΤΑΣΧΗΜ. ΗΓΕΣΙΑ	.153	65	.001	.925	65	.001
ΕΞΑΤΟΜ. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	.219	65	.000	.927	65	.001
ΕΜΨΥΧ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	.153	65	.001	.944	65	.006
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	.146	65	.002	.926	65	.001
ΕΞΙΔΑΝΙΚ. ΕΠΙΡΡΟΗ	.168	65	.000	.912	65	.000
ΔΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	.258	65	.000	.854	65	.000
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	.274	65	.000	.832	65	.000
ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	.224	65	.000	.856	65	.000
ΠΡΟΣΗΝΕΙΑ	.145	65	.002	.854	65	.000
ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ	.094	65	.200 [*]	.973	65	.158
Μ.Ο. ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ	.256	58	.000	.784	58	.000
ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	.160	58	.001	.896	58	.000
Ρ.Μ. ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	.130	55	.021	.856	55	.000
ΚΟΙΝΟ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ	.344	14	.000	.648	14	.000
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΞΙΑ [εκ. €]	.292	63	.000	.713	63	.000
Ρ.Μ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΞΙΑ	.111	61	.061	.876	61	.000
ΡΟΕ	.329	42	.000	.561	42	.000
Ρ.Μ. ΡΟΕ	.341	29	.000	.516	29	.000
ΠΕΡΙΘ. ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	.228	42	.000	.638	42	.000
Ρ.Μ. ΠΕΡΙΘ. ΚΑΘ. ΚΕΡΔΟΥΣ	.170	29	.031	.882	29	.004
ΜΟΧΛΕΥΣΗ	.172	42	.003	.850	42	.000
Ρ.Μ. ΜΟΧΛΕΥΣΗ	.258	29	.000	.765	29	.000
ΚΚ	.272	42	.000	.748	42	.000
Ρ.Μ. ΚΚ	.307	29	.000	.565	29	.000
ΜΑΚΡΟΠΡ. ΙΚ. ΔΑΝ.	.373	42	.000	.695	42	.000
Ρ.Μ. ΜΑΚΡΟΠΡ. ΙΚ. ΔΑΝ.	.265	29	.000	.882	29	.004
ΡΟΑ	.179	42	.002	.908	42	.003
Ρ.Μ. ΡΟΑ	.126	29	.200 [*]	.966	29	.462
ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	.279	35	.000	.654	35	.000
Μ.Ο. ΠΟΝΤΩΝ	.119	57	.043	.960	57	.060
Μ.Ο. ΔΙΑΦ. ΤΕΡΜΑΤΩΝ	.108	57	.097	.951	57	.023
Μ.Ο. ΗΤΤΩΝ	.141	57	.006	.959	57	.053
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ	.184	14	.200 [*]	.916	14	.191
Μ.Ο. ΜΕΤΑΓΡΑΦΩΝ	.179	57	.000	.921	57	.001
Μ.Ο. ΑΛΛΑΓΩΝ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ	.253	57	.000	.799	57	.000
Μ.Ο. ΕΛΛΗΝΕΣ/ΞΕΝΟΙ [ΛΕΠΤΑ]	.084	57	.200 [*]	.978	57	.369

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Παρατηρούμε ότι η τιμή p (p -value) στην πλειοψηφία των περιπτώσεων εμφανίζει τιμή μικρότερη του επιπέδου σημαντικότητας (0,05), επομένως θεωρούμε τις συγκεκριμένες μεταβλητές μη κανονικές και επιλέγουμε τον έλεγχο συσχέτισης Spearman. Οι μόνες συσχέτισεις που μπορούν να ακολουθήσουν τον έλεγχο Pearson είναι οι ακόλουθες: Νευρωτισμός με P.M. ROA, Νευρωτισμός με M.O. Πόντων, Νευρωτισμός με M.O. Ηπτών, Νευρωτισμός με Συμμετοχές Ακαδημίας, Νευρωτισμός με M.O. Έλληνες/Ξένοι [Λεπτά]. Σε κάθε άλλη περίπτωση, δηλαδή συνδυασμούς κανονικής με μη κανονική μεταβλητή ή ζεύγος μη κανονικών μεταβλητών ακολουθούμε τον μη παραμετρικό έλεγχο Spearman. Έχουμε λοιπόν τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 29: Δοκιμή Spearman Correlation (σελ. 55)

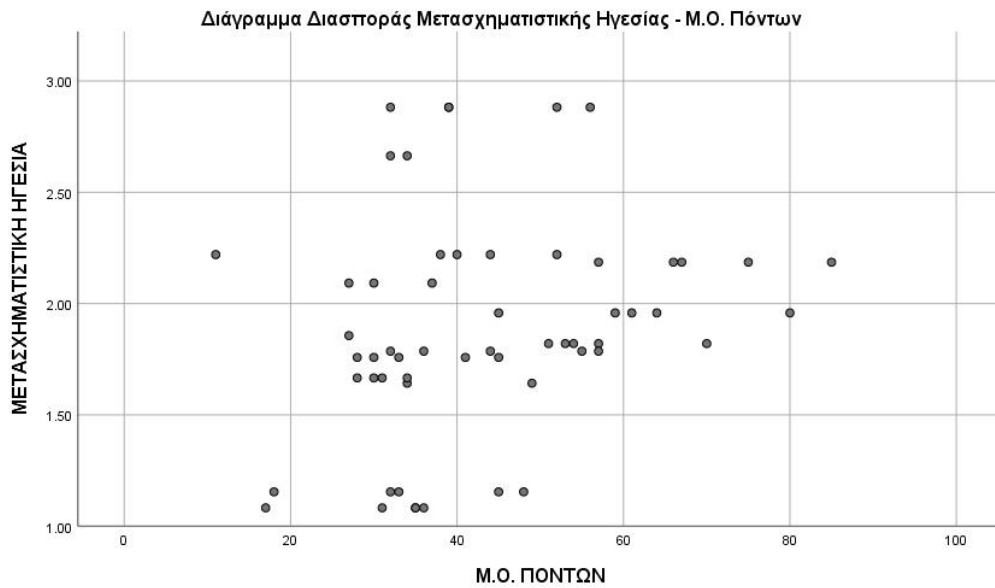
		Μ.Ο. ΕΙΣΠΗΡΙ ΔΩΝ	ΠΛΗΡΟ ΤΗΤΑ	Ρ.Μ. ΠΛΗΡΟ ΤΗΤΑ	ΚΟΙΝΟ ΑΚΟΛΟΥ ΘΩΝ	ΕΜΠΟΡ ΙΚΗ ΑΞΙΑ	Ρ.Μ. ΕΜΠΟΡ ΙΚΗΑΞΙΑ	ROE	Ρ.Μ. ROE	ΠΕΡΙΘ. ΚΑΘ. ΚΕΡΔΟ ΥΣ	Ρ.Μ. ΠΕΡΙΘ. ΚΑΘ. ΚΕΡΔΟ ΥΣ	ΜΟΧΛΕ ΥΣΗ	Ρ.Μ. ΜΟΧΛΕ ΥΣΗ	ΚΚ	Ρ.Μ. ΚΚ	ΜΑΚΡΟ ΠΡ.ΙΚ. ΔΑΝ.	Ρ.Μ. ΜΑΚΡΟ ΠΡ.ΙΚ. ΔΑΝ.	ROA	Ρ.Μ. ROA	ΕΜΠΟΡΙΚ ΑΕΣΟΔΑ	Μ.Ο. ΠΟΝΤΩ Ν	Μ.Ο. ΔΙΑΦ. ΤΕΡΜΑΤ ΩΝ	Μ.Ο. ΗΤΤΩΝ	ΣΥΜΜΕΤΟ ΧΕΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑ Σ	Μ.Ο. ΜΕΤΑΓΡ ΑΦΩΝ	Μ.Ο. ΑΛΛΑΓΩΝ ΠΡΟΠΟΝΗ ΤΗ	Μ.Ο. ΕΛΛΗΝΕΣ/ ΞΕΝΟΙ [ΛΕΠΤΑ]
ΜΕΤΑΣΧΗΜ. ΗΓΕΣΙΑ	Συντ. Συσχέτι σης	-0,033	-0,155	0,164	0,037	0,184	0,075	0,121	0,115	.314	0,187	-433	-0,054	-412	-0,054	-0,063	0,147	0,009	-0,010	0,170	.325	.290	-291	-0,264	0,192	-0,090	.330
ΕΞΑΤΟΜ. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	Συντ. Συσχέτι σης	-0,169	0,046	0,182	-0,207	-0,130	-0,005	-0,010	0,135	.382	-0,005	-288	-0,112	-0,226	0,019	0,078	-0,065	0,105	-0,133	-0,138	0,062	0,012	0,032	-566	278	0,078	.364
ΕΜΨΥΧ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Συντ. Συσχέτι σης	-0,135	-.331	0,082	-0,059	0,006	0,076	0,214	0,151	.378	0,174	-437	-0,248	-325	-0,123	0,121	-0,082	0,092	-0,065	-0,068	0,143	0,132	-0,148	-0,352	296	0,034	.455
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	Συντ. Συσχέτι σης	0,071	0,064	.228	0,174	.297	0,025	0,023	0,077	0,210	0,126	-.314	-0,032	-.354	-0,020	-0,129	0,178	-0,112	-0,035	0,233	.378	.361	-.304	-0,216	0,143	-0,057	0,191
ΕΞΙΔΑΝΙΚ. ΕΠΙΡΡΟΗ	Συντ. Συσχέτι σης	0,122	-0,032	0,188	0,257	.347	0,056	0,155	0,031	0,206	0,209	-.388	-0,043	-.436	-0,070	-0,148	0,224	-0,090	0,000	.315	.427	.426	-.421	-0,101	0,153	-0,154	0,175
ΔΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Συντ. Συσχέτι σης	-0,101	-.330	-0,156	0,251	0,074	0,021	0,084	-0,071	-0,191	0,141	0,010	-0,117	.443	-0,078	0,072	0,053	-.438	-0,007	-.331	-0,105	-0,026	0,058	0,065	-0,124	.226	0,089
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	Συντ. Συσχέτι σης	.238	-.249	0,139	.526	.587	0,014	0,086	-0,186	-0,234	0,289	-0,139	-0,018	-0,154	-0,155	-0,052	.432	-.452	0,094	.415	.451	.550	-.474	0,188	-0,213	-0,081	0,038
ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	Συντ. Συσχέτι σης	.687	.273	.289	0,292	.474	0,123	-0,146	-0,167	-0,150	0,301	.284	0,250	-0,021	-0,098	-.499	0,291	-0,145	0,261	.681	.403	.522	-.547	0,125	-0,067	-0,157	-.308
ΠΡΟΣΗΝΕΙΑ	Συντ. Συσχέτι σης	.624	.616	.375	.522	.419	0,030	-.284	0,055	0,131	0,147	0,250	0,205	0,051	0,015	-.571	0,062	-0,045	0,147	.496	.396	.488	-.399	-0,130	0,115	0,102	-.354
ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ	Συντ. Συσχέτι σης	.454	.246	-0,006	0,249	0,203	0,044	-0,045	-0,224	-.408	-0,100	-0,048	0,057	-0,094	0,048	0,001	0,085	-0,173	0,081	.448	0,040	0,064	0,041	-0,093	0,005	0,126	-.294

Παρατηρούμε, ύστερα από τον έλεγχο Spearman πως εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της μεταβλητής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των μεταβλητών: Μόχλευση (αρνητική συσχέτιση), ΚΚ (αρνητική συσχέτιση), Μ.Ο. Πόντων, Μ.Ο. Έλληνες/Ξένοι, με συντελεστή συσχέτισης κάτω του 0,01, αλλά και με τις μεταβλητές: Περιθ. Καθαρού Κέρδους, Μ.Ο. Διαφ. Τερμάτων και Μ.Ο. Ηπών (αρνητική συσχέτιση), όπου ο συντελεστής συσχέτισης είναι κάτω του 0,05.

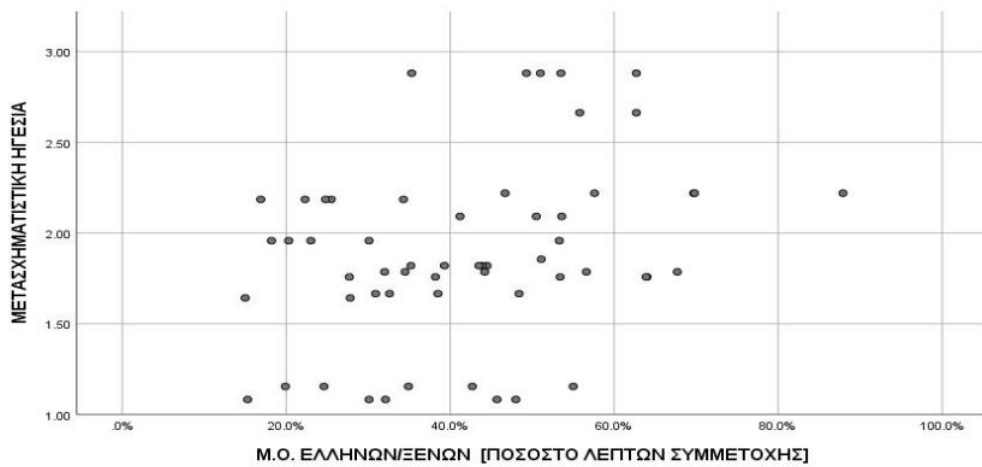
Αξιοσημείωτο είναι πως και οι διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Συγκεκριμένα:

- Η Εξιδανικευμένη Επιρροή συσχετίζεται σημαντικά με τους συντελεστές: Εμπορική Αξία, Μ.Ο. Διαφ. τερμάτων., Μ.Ο. Ηπών (αρνητική συσχέτιση), αλλά και με τα Εμπορικά Έσοδα.
- Η Εμπυχωτική Παρακίνηση συσχετίζεται σημαντικά με τους συντελεστές: Πληρότητα (αρνητική συσχέτιση), Περιθ. Καθαρού Κέρδους, αλλά και Μ.Ο. Μεταγραφών.
- Το Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον συσχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές: Περιθ. Καθαρού Κέρδους, Συμμετοχές Ακαδημίας (αρνητική συσχέτιση) και Μ.Ο. Μεταγραφών.
- Η Διανοητική Διέγερση συσχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές: Εμπορική Αξία, Μ.Ο. Διαφ. Τερμάτων, αλλά και Ρ.Μ. Πληρότητας.

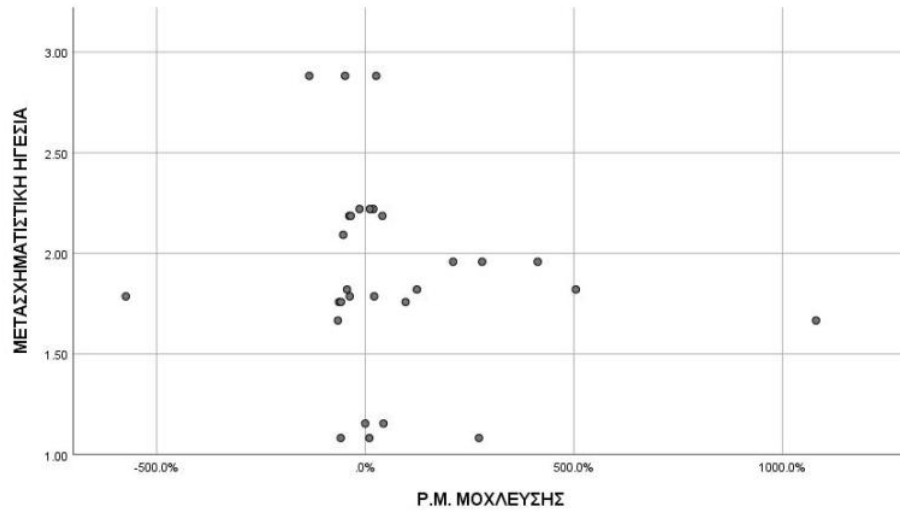
Παρακάτω παρατίθενται τα διαγράμματα διασποράς (scatter plots) για τις συσχετίσεις της μεταβλητής Μετασχηματιστική Ηγεσία:



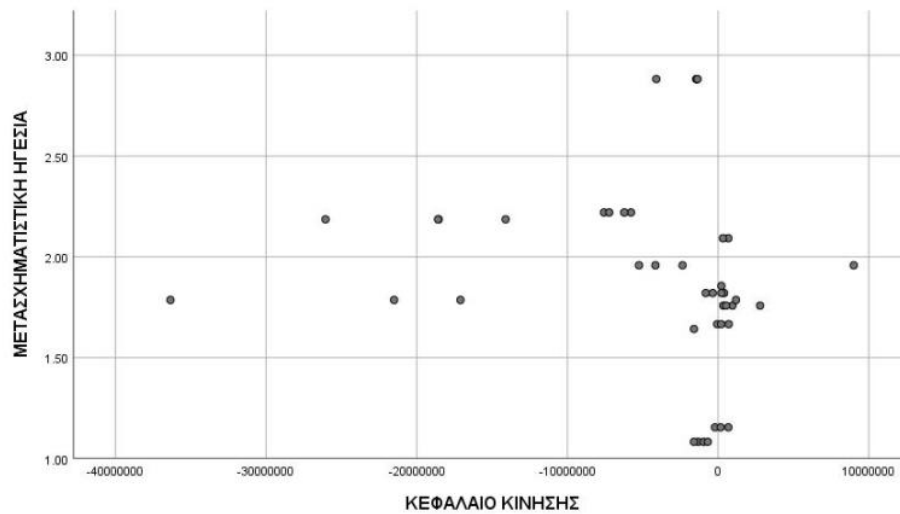
Διάγραμμα 11: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. - Μ.Ο. Πόντων



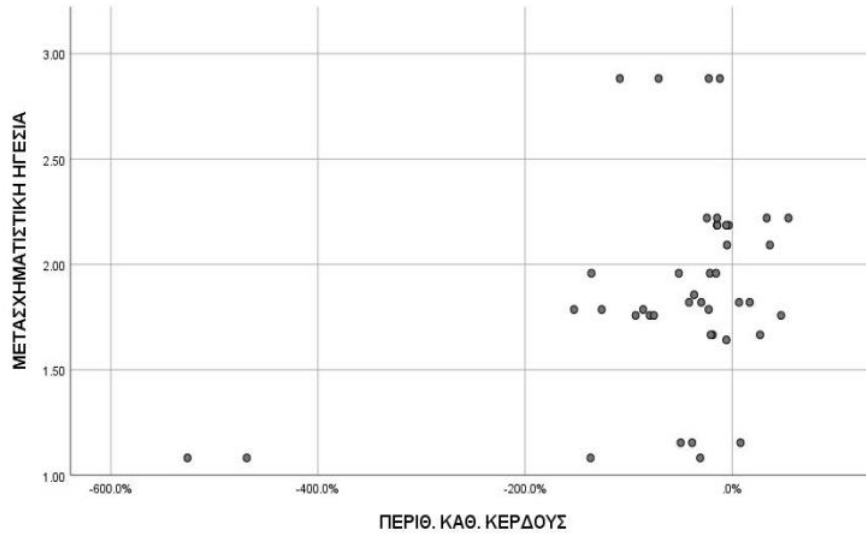
Διάγραμμα 12: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. - Μ.Ο. Ελλήνων/ξένων



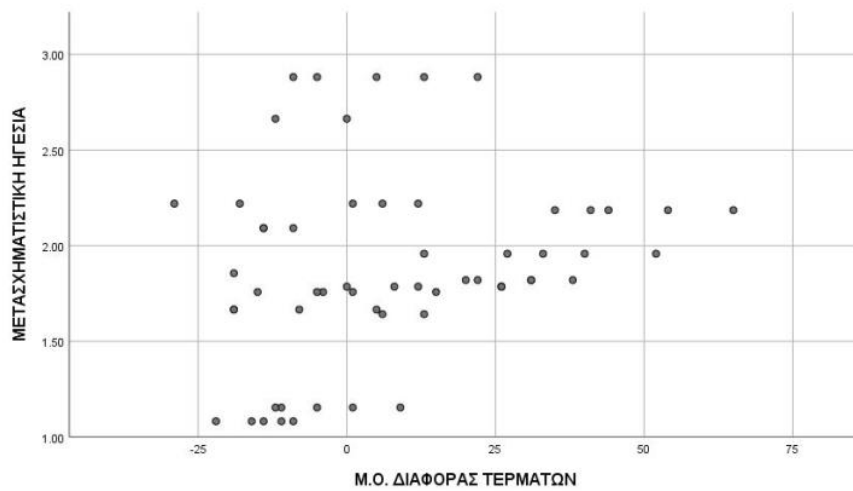
Διάγραμμα 13: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.-P. Μ. Μόχλευσης



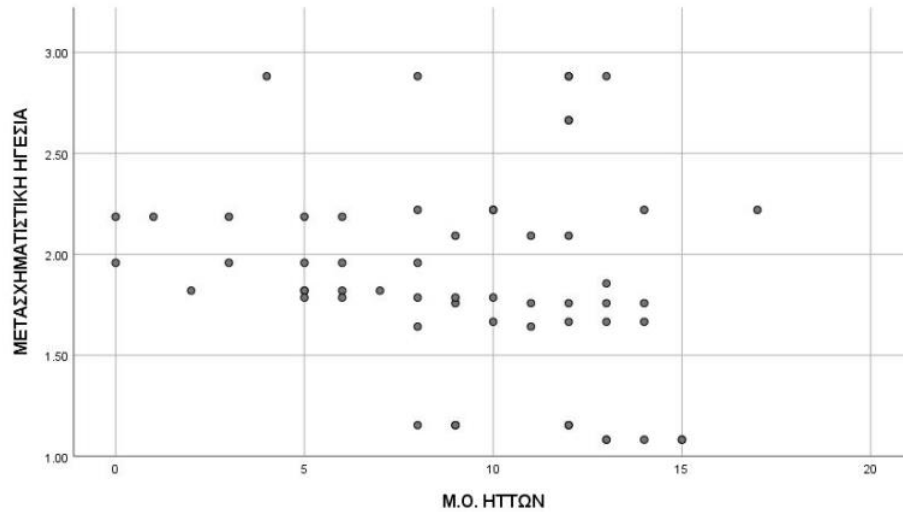
Διάγραμμα 14: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Κεφ. Κίνησης [σε εκ. €]



Διάγραμμα 15: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Περιθωρίου Καθ. Κέρδους



Διάγραμμα 16: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων



Διάγραμμα 17: Διάγραμμα διασποράς Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μ.Ο. Ηπών

Για να διαπιστωθεί με ποιον τρόπο μεταβάλλει η Μετασχηματιστική Ηγεσία τις μεταβλητές με τις οποίες συσχετίζεται στατιστικώς σημαντικά, θα διεξαχθεί ανάλυση παλινδρόμησης. Αρχικά γραμμική, ώστε να διαπιστωθεί ποιο ποσοστό διακύμανσης εξηγείται από τη συγκεκριμένη παλινδρόμηση. Έχουμε λοιπόν, με γραμμική παλινδρόμηση της ανεξάρτητης μεταβλητής Μετασχηματιστική Ηγεσία ως προς τη μεταβλητή Μ.Ο. Πόντων:

Πίνακας 30: Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μ.Ο. Πόντων

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.245 ^a	.060	.043	15.341
a. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ				
b. Dependent Variable: Μ.Ο. ΠΟΝΤΩΝ				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	824.923	1	824.923	3.505	.066 ^b
	Residual	12944.060	55	235.347		
	Total	13768.982	56			
a. Dependent Variable: Μ.Ο. ΠΟΝΤΩΝ						
b. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ						

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	7.757	4.143	.245	1.872	.066
(Constant)	28.703	8.084		3.551	.001

Παρατηρούμε ότι το p-value δεν αρκεί για να καταστήσει στατιστικά σημαντικό το γραμμικό μοντέλο μας. Επιπλέον, το R^2 ως τιμή αναφέρεται στο ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο. Με μόλις 6% θα πρέπει να αναζητηθεί ένα καλύτερο μοντέλο μη γραμμικής παλινδρόμησης. Με τη βοήθεια του SPSS υπολογίζεται το p-value και το R^2 για διάφορους τύπους καμπυλών. Παρατηρούμε ότι με ένα κυβικό μοντέλο παρουσιάζονται τα παρακάτω ευρήματα:

Πίνακας 31: Ανάλυση παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Μ.Ο. Πόντων – Κυβικό Μοντέλο

Cubic Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.391	.153	.105	14.838
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ			

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2100.134	3	700.045	3.180	.031
Residual	11668.848	53	220.167		
Total	13768.982	56			
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ					

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-83.654	182.676	-2.640	-.458	.649
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ** 2	64.801	98.137	8.055	.660	.512
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ** 3	-13.374	16.636	-5.314	-.804	.425
(Constant)	63.289	106.745		.593	.556

Επομένως, με το κυβικό μοντέλο καλύπτεται σαφώς μεγαλύτερο ποσοστό διακύμανσης, 15%, με το $p\text{-value} < 0,05$ άρα όντας και στατιστικά σημαντικό.

Για τα υπόλοιπα ζεύγη με παρόμοιο τρόπο υπολογίζονται τα παρακάτω.

Πίνακας 32: Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μ.Ο. Έλληνες/ξένοι

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 ^a	.105	.089	15.3588%

a. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

b. Dependent Variable: Μ.Ο. ΕΛΛΗΝΕΣ/ΞΕΝΟΙ [ΛΕΠΤΑ]

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1521.928	1	1521.928	6.452	.014 ^b
	Residual	12974.073	55	235.892		
	Total	14496.000	56			

a. Dependent Variable: Μ.Ο. ΕΛΛΗΝΕΣ/ΞΕΝΟΙ [ΛΕΠΤΑ]

b. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	10.536	4.148	.324	2.540	.014
(Constant)	22.160	8.093		2.738	.008

Άρα για το ζεύγος μεταβλητών Μετασχηματιστική Ηγεσία – Μ.Ο. Έλληνες/Ξένοι παρατηρείται ένα R^2 ίσο με 10,5% με στατιστική σημαντικότητα.

Για το ζεύγος Μετασχηματιστική Ηγεσία και Μόχλευση παρατίθενται οι παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 33: Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Μόχλευσης

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.486 ^a	.236	.217	.99792
a. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ				
b. Dependent Variable: ΜΟΧΛΕΥΣΗ				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.334	1	12.334	12.386	.001 ^b
	Residual	39.834	40	.996		
	Total	52.169	41			
a. Dependent Variable: ΜΟΧΛΕΥΣΗ						
b. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ						

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-1.146	.325	-.486	-3.519	.001
(Constant)	2.577	.631		4.087	.000

Επομένως με το γραμμικό μοντέλο καλύπτεται το 23,6% της διακύμανσης με πολύ ισχυρή στατιστική σημαντικότητα (p -value = 0,001).

Σχετικά με το ζεύγος μεταβλητών Μετασχηματιστική Ηγεσία – ΚΚ το γραμμικό μοντέλο είναι στατιστικά μη σημαντικό, επομένως με μια προσέγγιση ως προς το μοντέλο παλινδρόμησης παρατίθενται τα παρακάτω αποτελέσματα:

Πίνακας 34: Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Κεφαλαίου Κίνησης

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.183	.034	.009	8731565.923
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ			

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1059985064335 85.170	1	1059985064335 85.170	1.390	.245
Residual	3049609738940 592.000	40	7624024347351 4.800		
Total	3155608245374 177.000	41			
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ					

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-3358137.715	2848005.126	-.183	-1.179	.245
(Constant)	1822650.516	5517874.372		.330	.743

Πίνακας 35: Ανάλυση παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Κεφαλαίου Κίνησης – Κυβικό Μοντέλο.

Cubic Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.379	.144	.076	8431459.562
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ			

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4542068523360 83.300	3	1514022841120 27.780	2.130	.113
Residual	2701401393038 093.500	38	7108951034310 7.720		
Total	3155608245374 177.000	41			

The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	188402642.237	123034415.503	10.282	1.531	.134
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ** 2	-109597838.861	66031373.085	-23.541	-1.660	.105
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ** 3	19486943.576	11159625.694	13.423	1.746	.089
(Constant)	-101396665.933	71836305.360		-1.411	.166

Επομένως ενώ καλύπτεται ένα 14% της διακύμανσης, δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Σχετικά με το ζεύγος Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους:

Πίνακας 36: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Περιθωρίου Καθ. Κέρδους

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.379 ^a	.143	.122	104.7711%

a. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.
b. Dependent Variable: ΠΕΡΙΘ. ΚΑΘ. ΚΕΡΔΟΥΣ

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73505.648	1	73505.648	6.696	.013 ^b
	Residual	439078.998	40	10976.975		
	Total	512584.646	41			
a. Dependent Variable: ΠΕΡΙΘ. ΚΑΘ. ΚΕΡΔΟΥΣ						
b. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ						
Coefficients						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	88.432	34.174	.379	2.588	.013	
(Constant)	-221.650	66.210		-3.348	.002	

Επομένως με R Square 14,3% και p-value <0,05 έχουμε ένα ικανοποιητικό ποσοστό μέσω του γραμμικού μοντέλου.

Ακόμη για το ζεύγος Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων:

Πίνακας 37: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.234 ^a	.055	.038	21.538
a. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ				
b. Dependent Variable: Μ.Ο. ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΤΕΡΜΑΤΩΝ				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1483.536	1	1483.536	3.198	.079 ^b
	Residual	25512.710	55	463.867		
	Total	26996.246	56			
a. Dependent Variable: Μ.Ο. ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΤΕΡΜΑΤΩΝ						
b. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ						

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	10.402	5.817	.234	1.788	.079
(Constant)	-12.135	11.349		-1.069	.290

Πίνακας 38: Ανάλυση παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων – Τετραγωνικό μοντέλο

Quadratic Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.421	.177	.147	20.282
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ			

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4783.484	2	2391.742	5.814	.005
Residual	22212.761	54	411.347		
Total	26996.246	56			
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ					

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	102.821	33.086	2.317	3.108	.003
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ** 2	-23.788	8.399	-2.112	-2.832	.006
(Constant)	-96.107	31.515		-3.050	.004

Παρατηρείται πως το γραμμικό μοντέλο δε δίνει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Αντίθετα, ένα τετραγωνικό (quadratic) μοντέλο, πέραν του ότι είναι στατιστικά σημαντικό, καλύπτει το 17,7% της διακύμανσης.

Τέλος, για το ζεύγος Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Μ.Ο. Ηπών:

Πίνακας 39: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Μ.Ο. Ηπών

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.205 ^a	.042	.025	4.014
a. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ				
b. Dependent Variable: Μ.Ο. ΗΠΤΩΝ				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.855	1	38.855	2.412	.126 ^b
	Residual	886.022	55	16.109		
	Total	924.877	56			
a. Dependent Variable: Μ.Ο. ΗΠΤΩΝ						
b. Predictors: (Constant), ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ						

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-1.683	1.084	-.205	-1.553	.126
(Constant)	12.372	2.115		5.850	.000

Πίνακας 40: Ανάλυση Παλινδρόμησης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Μ.Ο. Ηπών – Τετραγωνικό Μοντέλο

Quadratic Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.411	.169	.138	3.774
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ			

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	155.873	2	77.936	5.473	.007
Residual	769.004	54	14.241		
Total	924.877	56			
The independent variable is ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ					

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚ Η ΗΓΕΣΙΑ	-19.087	6.156	-2.324	-3.100	.003
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚ Η ΗΓΕΣΙΑ ** 2	4.479	1.563	2.149	2.867	.006
(Constant)	28.185	5.864		4.807	.000

Παρατηρείται πως κι εδώ ένα Quadratic μοντέλο παλινδρόμησης δίνει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με κάλυψη του 17% της διακύμανσης.

5. Συμπεράσματα – Προτάσεις

5.1. Βασικά Συμπεράσματα

Ο βασικός σκοπός της έρευνας μου ήταν να μελετήσω κατά πόσο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των προέδρων των ΠΑΕ της Super League συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των ομάδων τους. Αναλύοντας τα συμπεράσματα της έρευνας, το πρώτο που παρατηρείται είναι η στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και 7 δεικτών απόδοσης: το Περιθώριο Καθαρού Κέρδους, τη Μόχλευση με αρνητική σχέση, το Κεφάλαιο Κίνησης με αρνητική σχέση, τον Μ.Ο. Πόντων, τον Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων, τον Μ.Ο. Ηττών με αρνητική σχέση, καθώς και τον Μ.Ο. Λεπτών Συμμετοχής Ελλήνων/Λεπτά Συμμετοχής Ξένων Παικτών. Με άλλα λόγια φαίνεται η Μετασχηματιστική Ηγεσία να επιδρά ιδιαίτερος θετικά στους αγωνιστικούς δείκτες απόδοσης μιας ομάδας. Όσον αφορά το οικονομικό κομμάτι, διαφαίνεται ένας προσανατολισμός της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας προς την αύξηση του περιθωρίου καθαρού κέρδους, ταυτόχρονα με μια αύξηση της εξάρτησης ως προς τα δανειακά κεφάλαια. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί υπό την έννοια ότι ένας κλάδος μπορεί να εμφανίζει γενικότερα υψηλότερα περιθώρια κέρδους ως προς τις συνολικές πωλήσεις, ανεξάρτητα από την επιβάρυνση ή μη μιας επιχείρησης με δανειακό κεφάλαιο που έχει αντίκτυπο τόσο στο κεφάλαιο κίνησης όσο και στο δείκτη μόχλευσης.

Αν απομονωθούν οι 4 διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας παρατηρούνται κάποιες πρόσθετες, στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Συγκεκριμένα, η διάσταση Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον παρουσιάζει συσχέτιση με το Μ.Ο. Μεταγραφών και αρνητική συσχέτιση με τις Συμμετοχές Παικτών Ακαδημίας. Φαίνεται με άλλα λόγια, να προτιμάται μια συνεχής ροή παικτών, με αποτέλεσμα να μην δίνεται προτεραιότητα σε συμμετοχές παικτών ακαδημίας. Επίσης, συσχετίζεται και με το Μ.Ο. Συμμετοχών Ελλήνων προς Ξένους Παίκτες. Στο οικονομικό κομμάτι παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση με το περιθώριο κέρδους, όπως και αρνητική συσχέτιση με τη μόχλευση. Η Εμπυχωτική Παρακίνηση δείχνει κι αυτή μια συσχέτιση με το Μ.Ο. Μεταγραφών στο αθλητικό κομμάτι, το περιθώριο καθαρού κέρδους, αλλά και μια αρνητική συσχέτιση με την πληρότητα του γηπέδου. Σίγουρα ένα τέτοιο εύρημα χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, αφού γενικότερα μια ηγετική συμπεριφορά τείνει να εμπνεύσει τον κόσμο εντός αλλά κι εκτός της ομάδας. Αξίζει να σημειωθεί, πως λόγω της παραδοχής για σταθερές τιμές των ψυχομετρικών μεταβλητών ως προς το χρόνο η μεταβλητή του

ετήσιου ρυθμού μεταβολής της πληρότητας γηπέδου, δίνει μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα ως προς τη συμπεριφορά των οπαδών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν παρατηρείται συσχέτιση, στατιστικά σημαντική, της Εμφυχωτικής Παρακίνησης με το ρυθμό μεταβολής της πληρότητας. Επίσης, όπως και στην περίπτωση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας παρατηρείται ισχυρή συσχέτιση με το Μ.Ο. συμμετοχής Ελλήνων προς Ξένους Παίκτες, αρνητική συσχέτιση με τη μόχλευση και αρνητική συσχέτιση με το Κεφάλαιο Κίνησης. Η Διανοητική Διέγερση παρουσιάζει συσχέτιση με το Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων, την Εμπορική Αξία της ομάδας, αλλά και το Ρ.Μ. Πληρότητας. Επίσης, παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη Μόχλευση, το Κεφάλαιο Κίνησης, ισχυρή συσχέτιση με το Μ.Ο. Πόντων και αρνητική συσχέτιση με το Μ.Ο. Ηττών. Η Εξιδανικευμένη Επιρροή παρουσιάζει ισχυρή συσχέτιση με την Εμπορική Αξία, αρνητική συσχέτιση με τη Μόχλευση και το Κεφάλαιο Κίνησης, θετική συσχέτιση με τα Εμπορικά Έσοδα και ισχυρές συσχετίσεις, ως προς το αθλητικό κομμάτι με το Μ.Ο. Πόντων, το Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων και (αρνητική συσχέτιση) με το Μ.Ο. Ηττών.

Με τη βοήθεια της μεθόδου των παλινδρομήσεων, γραμμικών και μη, εξετάστηκε η ύπαρξη σχέσης η οποία θα βοηθήσει να καθοριστεί μαθηματικά η επιρροή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στις προαναφερόμενες, ισχυρά συσχετιζόμενες μεταβλητές. Λόγω της ιδιαίτερης φύσης των ψυχομετρικών μεταβλητών και επειδή ο άνθρωπος και η προσωπικότητά του είναι σαφώς δυσκολότερο να ερμηνευτεί μαθηματικά, το ποσοστό διακυμάνσεων στις στατιστικές μετρήσεις το οποίο μπορεί να καλυφθεί από τους γραμμικούς ή μη τύπους παλινδρόμησης είναι χαμηλό. Παρόλα αυτά, σε κάθε περίπτωση τουλάχιστον το 10% των διακυμάνσεων καλύφθηκε από τα γραμμικά μοντέλα, το 14% από τα κυβικά και το 17% από τα τετραγωνικά μοντέλα. Η υψηλότερη τιμή R-square που παρατηρήθηκε και μάλιστα σε γραμμική παλινδρόμηση ήταν το 23,6% που αφορούσε τη μόχλευση, ενώ ακολούθησε το 17,7% (τετραγωνική καμπύλη) για το Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων.

Αξίζει να σημειωθεί πως σημειώθηκαν με τη μέθοδο Spearman, σημαντικές στατιστικά συσχετίσεις και με τους 5 Μεγάλους Παράγοντες της προσωπικότητας. Αξίζει να αναφερθούν οι συσχετίσεις με μεταβλητές, αρκετές από τις οποίες δεν παρουσίασαν κάποιο σημαντικό αποτέλεσμα με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία και τις διαστάσεις της.

Συγκεκριμένα είχαμε:

- Δεκτικότητα στην εμπειρία: Πληρότητα (αρνητική συσχέτιση), ΚΚ (αρνητική συσχέτιση), ROA (αρνητική συσχέτιση), Εμπορικά Έσοδα (αρνητική συσχέτιση), Μ.Ο. Αλλαγών Προπονητή.
- Ευσυνειδησία: Μ.Ο. Εισιτηρίων, Πληρότητα (αρνητική συσχέτιση), Κοινό Ακολούθων, Εμπορική Αξία, Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού, ROA (αρνητική συσχέτιση), Εμπορικά Έσοδα, Μ.Ο. Πόντων, Μ.Ο Διαφοράς Τερμάτων, Μ.Ο. Ηττών (αρνητική συσχέτιση).
- Εξωστρέφεια: Μ.Ο. Εισιτηρίων, Πληρότητα, Ρ.Μ. Πληρότητας, Εμπορική Αξία, Μόχλευση, Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού (αρνητική συσχέτιση), Εμπορικά Έσοδα, Μ.Ο. Πόντων, Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων, Μ.Ο. Ηττών (αρνητική συσχέτιση), Μ.Ο. Έλληνες/Ξένοι (αρνητική συσχέτιση)
- Προσήνεια: Μ.Ο. Εισιτηρίων, Πληρότητα, Ρ.Μ. Πληρότητας, Κοινό Ακολούθων, Εμπορική Αξία, ROE (αρνητική συσχέτιση), Μακροπρόθεσμη Ικανότητα Δανεισμού (αρνητική συσχέτιση), Εμπορικά Έσοδα, Μ.Ο. Πόντων, Μ.Ο. Διαφοράς Τερμάτων, Μ.Ο. Ηττών (αρνητική συσχέτιση), Μ.Ο. Έλληνες/Ξένοι (αρνητική συσχέτιση)
- Νευρωτισμός: Μ.Ο. Εισιτηρίων, Πληρότητα, Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (αρνητική συσχέτιση), Εμπορικά Έσοδα, Μ.Ο. Έλληνες/Ξένοι (αρνητική συσχέτιση).

5.2. Περιορισμοί της Έρευνας

Αρχικά, οι ψυχομετρικές μεταβλητές θεωρήθηκαν σταθερές ως προς τον χρόνο. Αυτό επηρέασε τη διαγραμματική απεικόνιση των μεταβλητών, ιδιαίτερα ως προς τη διασπορά τους (scatter plots), αλλά βοήθησε στη γενικότερη θεώρηση και παρακολούθηση των συσχετίσεων. Επιπλέον, όντας μεταβλητές προσωπικότητας είναι ασφαλές να θεωρηθεί ότι αποτελούν εγγενή στοιχεία ενός ατόμου και στη συγκεκριμένη περίπτωση του προέδρου – ιδιοκτήτη μιας ομάδας.

Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες είχαμε άνω του ενός ατόμου να προεδρεύει μιας ομάδας, η συλλογή δηλώσεων έγινε με τη θεώρηση του ζεύγους ως ένα άτομο και η λεκτική επεξεργασία έγινε επί του συνόλου των δηλώσεων για διευκόλυνση της διαδικασίας.

Το δείγμα ως προς τις ομάδες ήταν μικρό. Για να υπάρχει η απαραίτητη εγκυρότητα στην έρευνα αντλήθηκαν αγωνιστικά αποτελέσματα και δείκτες μιας 5ετίας και οικονομικά στοιχεία και δείκτες από 4ετία, όπου αυτό ήταν δυνατό. Αυτό έγινε για 2 λόγους: Αρχικά τα οικονομικά στοιχεία του έτους 2020 δεν έχουν δημοσιευθεί έως και το τέλος συγγραφής της παρούσας έρευνας. Επιπλέον, πριν το 2015 ακόμα λιγότεροι από τους εξεταζόμενους ιδιοκτήτες βρίσκονταν στις υπό εξέταση ομάδες άρα και το δείγμα θα παρουσίαζε μικρότερη αντιπροσωπευτικότητα.

Οι απομαγνητοφωνήσεις αφορούσαν κείμενα τουλάχιστον 1500 λέξεων και τουλάχιστον 15 καθαρών λεπτών ομιλίας. Το λεξικό που δημιουργήθηκε και σύμφωνα με το οποίο έγινε ο υπολογισμός των μεταβλητών περιελάμβανε 419 ρίζες και λέξεις. Αν και ο πραγματικός αριθμός λέξεων ξεπερνά ενδεχομένως τις 1000, η μη ύπαρξη ήδη ενσωματωμένου λεξικού στα ελληνικά περιορίζει ενδεχομένως το εύρος των αποτελεσμάτων.

Η μεταβλητή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας προκύπτει αθροιστικά από τις επιμέρους διαστάσεις της, με συντελεστές βαρύτητας βασισμένους σε αντίστοιχες βιβλιογραφικές μελέτες ως προς τα ερωτηματολόγια MLQ. Η μη ύπαρξη μεθοδολογικού τύπου για την επαγωγή αυτή, αναπόφευκτα επιφέρει μια υποκειμενικότητα στα αποτελέσματα.

Τέλος, η στατιστική ανάλυση είχε σκοπό την απόδειξη σχέσης μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και δεικτών απόδοσης, αθλητικών ή/και χρηματοοικονομικών. Αν και οι συσχετίσεις αυτές επαληθεύθηκαν, εντούτοις δεν υπάρχει ακόμα ξεκάθαρη εικόνα του τρόπου με τον οποίο η Μετασχηματιστική Ηγεσία επηρεάζει άμεσα καθέναν από τους δείκτες αυτούς, μιας και χρησιμοποιήθηκε μόνο η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης (ή, όπου αυτή δεν έδινε ικανοποιητικά αποτελέσματα, η εύρεση καμπύλης παλινδρόμησης με καλύτερο R-square και p-value<0,05).

5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Από την παρούσα μελέτη προκύπτουν πολλά αξιόλογα αποτελέσματα σχετικά με τη συσχέτιση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και δεικτών απόδοσης, όσον αφορά τις ομάδες Super League. Ακόμη, προκύπτουν συσχετίσεις των δεικτών αυτών και με τους 5 Μεγάλους Παράγοντες της προσωπικότητας.

Με δεδομένο ότι υπάρχουν βιβλιογραφικές μελέτες για τη σχέση των 5 Μεγάλων Παραγόντων της προσωπικότητας με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, θα είχε ιδιαίτερο

ενδιαφέρον μια επαγωγική μελέτη η οποία θα ενσωματώσει και τις συγκεκριμένες μεταβλητές στην παραμετροποίηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας.

Όσον αφορά το σύνολο του δείγματος, θα ήταν πολύ χρήσιμο αν επεκταθεί μια μελέτη στο σύνολο του ελληνικού επαγγελματικού ποδοσφαίρου, αλλά το ίδιο μπορεί να γίνει και σε άλλα επαγγελματικά ομαδικά αθλήματα, όπως το μπάσκετ ή το βόλεϊ.

Ακόμη, σχετικά με την αρνητική συσχέτιση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με τη Μόχλευση και το Κεφάλαιο Κίνησης θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες σχετικές με τη γενικότερη οικονομική κατάσταση των ομάδων, αλλά και του κλάδου σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου, ώστε να αναδειχθεί κατά πόσο μέσα σε αυτήν την 5ετία η ελληνική οικονομία επηρέασε την οικονομική πολιτική των συλλόγων.

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό θα ήταν να διεξαχθούν συγκριτικές μελέτες και να αξιολογηθούν τα αποτελέσματά στο χώρο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου άλλων χωρών, όπου η υποκείμενη αντίληψη της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, αλλά και ορισμένων αθλητικών και οικονομικών δεικτών τείνει να είναι διαφορετική ως προς τη σημαντικότητά τους.

5.4. Πρακτικές Προεκτάσεις

Μέσα από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προκύπτουν κάποια ιδιαίτερα αξιόλογα ευρήματα. Συγκεκριμένα:

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία είναι ισχυρά συσχετισμένη με τον Μ.Ο. Πόντων σε μια ομάδα. Κάτι τέτοιο αποδεικνύει πως η Μετασχηματιστική Ηγεσία σε έναν αθλητικό οργανισμό ενέχει αγωνιστικά και αθλητικά οφέλη. Γνωρίζοντας λοιπόν πως η Μετασχηματιστική Ηγεσία ενέχει μια μεθοδολογία που μπορεί να διδαχθεί και να εφαρμοστεί με πλάνο, θα μπορούσε να αναδειχθεί ως ένα πρότυπο μοντέλο ηγεσίας για έναν επιτυχημένο ποδοσφαιρικό επαγγελματικό οργανισμό.

Επίσης, η συσχέτιση με το Μ.Ο. συμμετοχής Ελλήνων προς ξένους παίκτες, φανερώνει πως τα αγωνιστικά οφέλη δεν είναι απαραίτητο να έρθουν με υψηλά κόστη μεταγραφών, κάτι που δύναται να διευκολύνει συλλόγους με περιορισμένη οικονομική δυνατότητα ως προς τον τρόπο οικονομικής διαχείρισης.

Τέλος, η θετική συσχέτιση του Περιθωρίου Κέρδους με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία μπορεί να αναδείξει το συγκεκριμένο χρηματοοικονομικό δείκτη ως πρώτη

προτεραιότητα για συλλόγους που επιθυμούν να εντάξουν το μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στον τρόπο διοίκησης, δίνοντας όμως ιδιαίτερη προσοχή στην αναλογία ιδίων/δανειακών κεφαλαίων.

Αν και υπάρχουν κι άλλα μοντέλα ηγεσίας, όπως η Συναλλακτική, η ταυτόχρονη συσχέτιση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με πολλούς διαφορετικούς δείκτες απόδοσης ανοίγει έναν ορίζοντα μελετών με πολλά πιθανά οφέλη για όσους επιχειρήσουν να εκμεταλλευτούν τη μεθοδολογία της και να δώσουν βάση όπου εκείνοι κατά προτίμηση επιθυμούν.

Βιβλιογραφία

1. Βασιλείου, Δ. & Ηρειώτης, Ν. (2008) Χρηματοοικονομική Διοίκηση. Θεωρία και Πρακτική, Rosili, Αθήνα
2. Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
3. Νούλας, Α. (2019). Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Επενδυτικές και Χρηματοδοτικές Αποφάσεις, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα
4. Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Φαίδημος, Αθήνα
5. Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
6. Alonso-Gonzalez, A., Alamo-Hernandez, P. & Peris-Ortiz, M. (2017). Guardiola, Mourinho and Del Bosque: Three Different Leadership and Personal Branding Styles. In Sports Management as an Emerging Economic Activity, Springer, Cham.
7. Andrew, D. P. S, Todd, S. Y., Greenwell, T. C., Pack, S. M. & Cannon, C. (2006). Perceived organizational prestige of collegiate athletic department employees, *Journal of Contemporary Athletics*, 2(2), 163-174
8. Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M. & McEvoy, C. D. (2011). *Research Methods and Design in Sports Management*, Human Kinetics, Champaign, Illinois
9. Armstrong, S. (2001). Are you a “transformational” coach? *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 72(3), 44-47
10. Barnes, P. (1987). The analysis and use of financial ratios: A review article, *Journal of Business Finance & Accounting*, 14(4), 449-461
11. Barrow, J.C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework, *Academy of Management Review*, 2, 231-251
12. Bass, B. M. (1965). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper and Row, New York
13. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York
14. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 13-31
15. Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139
16. Bass, B. M. & Riggio, E. G. (2006). *Transformational Leadership*, (2nd ed.), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey

17. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 3-22.
18. Bennis, W. G. (1989). *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*, *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), pp. 6-10
19. Bernsdorf, W. (1969). *Wörterbuch der Soziologie*, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart
20. Boulier, B. & Stekler, H. (2003). Predicting the outcomes of National Football League games. *Int J Forecast*, 19(2), 257-270
21. Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York
22. Carling, C., Reilly, T. & Williams, A. (2009). *Performance assessment for field sports: Physiological, psychological and match notational assessment in practice*, Routledge, London
23. Carling, C., Williams, A. & Reilly, T. (2005). *Handbook of soccer match analysis: a systematic approach to improving performance*, Routledge, London
24. Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century, *Management Decision*, 47(1), 191-203.
25. Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*, Routledge, New York
26. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications, Inc., California
27. Conger, J. A. & Pearce, C. L. (2003). A landscape of opportunities: Future research in shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.): *Shared Leadership* (pp. 285-303), Sage, Thousand Oaks, California
28. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853–863.
29. Curtis, J. K. (1978). Modeling a financial ratios categorical framework, *Journal of Business Finance and Accounting*, 5(4), 371-386
30. Crant, J. M. & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75
31. Csataljay, G., O'Donoghue, P., Hughes, M. & Dancs, H. (2009). Performance indicators that distinguish winning and losing teams in basketball. *Int J Perform Anal Sport*, 9, 60-66.
32. Daft, R. L. & Marcic, D. (2009). *Understanding Management*, Cengage Learning, Mason, Ohio

33. Doherty, A. & Danylchuk, K. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management, *Journal of Sports Management*, 10, 292-309
34. Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12(2), 80-89
35. Fadhil Abidali, A. & Harris, F. (1995). A methodology for predicting company failure in the construction industry. *Construction Management & Economics*, 13 (3), 189-196.
36. Fitz-Gibbon, C. (1990). *Performance indicators*, Taylor & Francis, Milton Park, Oxfordshire
37. Friedman, H. S., Prince, L. M., Riggio, R. E. & Di Matteo, M. R. (1980). Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The Affective Communication Test, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), pp. 333-351
38. Goleman, D, Boyatzis, R. & McKee, A. (2013). *Primal Leadership*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts
39. Grant, H., Williams, A. & Reilly, T. (1999). Analysis of the goals scored in the 1998 World Cup. *J Sports Sci*, 17(10), 826- 827
40. Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2011). *Fundamentals of organizational behavior: Managing people and organizations (8th edition)*, Cengage Learning, Mason, Ohio
41. Guzman, I. (2006). Measuring Efficiency and Sustainable Growth in Spanish Football Teams. *European Sport Management Quarterly*, 6 (3), 267-287.
42. Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329- 352.
43. Hayati, D., Charkhabi, M. & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *SpringerPlus*, 3(1), 25-32.
44. Hellriegel, D. & Slocum, J. (2011). *Organizational Behavior (13th Ed.)*, Cengage Learning, Mason, Ohio
45. Hopton, C, Phelan, J. & Barling, J. (2008). *Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology (2nd ed.)*, Routledge, London
46. Horn, R., Williams, M. & Ensum, J (2002). Attacking in central areas: A preliminary analysis of attacking play in the 2001/2002 FA Premiership season, *Insight*, 3, 31-34

47. Hughes, M. & Bartlett, R. M. (2002). The use of performance indicators in performance analysis. *J Sports Sci*, 20(10), 739-754.
48. Hughes, M. & Franks, I. (2005). Analysis of passing sequences, shots and goals in soccer. *J Sports Sci*, 23(5): 509-514
49. Hughes, M., Robertson, K. & Nicholson, A. (1988). Comparison of patterns of play of successful and unsuccessful teams in the 1986 World Cup for soccer. In T. Reilly, A. Lees, K. Davis & W. Murphy (eds): *Science and Football* (pp. 363-367), Routledge, London
50. Ibáñez, S., Sampaio, J., Feu, S., Lorenzo, A., Gómez, M. & Ortega, E. (2008). Basketball game-related statistics that discriminate between teams' season-long success. *Eur J Sport Sci*, 8(6), 369-372
51. Jones, N., Mellalieu, S. & James, N. (2004). Team performance indicators as a function of winning and losing in rugby union. *Int J Perform Anal Sport*, 4(1), 61-71.
52. Joyce, E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5): 901–910
53. Kellett, P. (1999). Organizational Leadership: Lessons from professional coaches. *Sport Management Review*, 2, 150-171.
54. Kulikova, L. & Goshunova, A. (2013). Measuring Efficiency of Professional Football Club in Contemporary Researches, *World Applied Sciences Journal*, 25(2): 247-257
55. Leith, L. M. (1990). *Coaches Guide to Sport Administration*, Leisure Press Champaign, Illinois
56. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006), Transformational school leadership for large scale reform: effects on students, teachers and their classroom practices, school effectiveness and school improvement, Vol. 17(2), pp. 201 – 228.
57. Lowe, K. B. & Gardner, W. L. (2000). Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future, *Leadership Quarterly*, 11, 459-514
58. Martin, D., Carl K. & Lehnertz K. (2000). Εγχειρίδιο προπονητικής. Η σύνδεση της θεωρίας με την πράξη, Εκδόσεις Σάλτο, Κομοτηνή
59. Meier, T., Boyd, R.L., Pennebaker, J.W., Mehl, M.R., Martin, M., Wolf, M., & Horn, A.B. (2018). "LIWC auf Deutsch": The Development, Psychometrics, and Introduction of DE-LIWC2015.
60. Mollaogullari, H. (1998). Structural Changes and Current Problems (1922-1998), PhD Thesis, Gazi University Institute of Health Sciences, Ankara.

61. Morrow, S. (2003). *The People's Game? : Football, Finance and Society*, Palgrave Macmillan, Hampshire.
62. Nemanich, A. & Keller, T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: a field study of employees, *The leadership quarterly*, Vol. 18, pp. 49 – 68.
63. Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, 2nd edition, Sage, Thousand Oaks, California
64. O'Donoghue, P. (2005). Normative profiles of sports performance. *Int J Perform Anal Sport*, 5(1), 104-119
65. Ortega, E., Villarejo, D. & Palao, J. (2009). Differences in game statistics between winning and losing rugby teams in the Six Nations Tournament. *J Sports Sci Med*, 8, 523-527
66. Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*, 1st edition, John Wiley & Sons, NJ
67. Pennebaker, J. W., Boyd, R. L., Jordan, K. & Blackburn, K. (2015). *The development and psychometric properties of LIWC2015*, University of Texas at Austin, Texas, Austin
68. Pennebaker, J. W. & Francis, M. E. (1999). *Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC): A Computer based text analysis program*, Erlbaum, Mahwah, New Jersey
69. Plumley, D., Wilson, R. & Ramchandani, G. (2014). Towards a model for measuring holistic performance of professional football clubs. *Soccer and Society*, 18(1), 16-29.
70. Ramzaninezhad, R. & Keshtan, M. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian journal of Biomotricity*, 3(2), 111-120
71. Robbins, S. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior (15th Edition)*, Pearson Education Inc, New Jersey
72. Sampaio, J., Lago, C. & Drinkwater, E. (2010). Explanations for the United States of America's dominance in basketball at the Beijing Olympic Games (2008). *J Sports Sci*, 28(2), 147-152
73. Sherman, C. A., Fuller, R. & Speed, H.D. (2000). Gender comparisons of preferred coaching behaviors in Australian sports. *Journal of sport behavior*, 23(4), 389-406
74. Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.

75. Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*, Viking, London
76. Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power, *Problems And Perspectives In Management*, 3(3), 45-57
77. Taylor, J., Mellalieu, S. & James, N. (2004). Behavioural comparisons of positional demands in professional soccer. *Int J Perform Anal Sport*, 4(1), 81-97
78. Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E. & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 185–201
79. Tran, X. V. (2017) Effects of leadership styles on hotel financial performance. *Tourism and Hospitality management* 23(2): 163-183
80. Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
81. Wang, G, Oh, I-S, Courtright, S. H, Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research, *Group & Organization Management*, 36(2): 223-270
82. Weinberg, R. S. & Gould, D. (2015). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (6th edition), Human Kinetics, Champaign, Illinois
83. Westerbeek, H. & Smith, A. (2005). *Business Leadership and the Lessons from Sport*, Palgrave Macmillan, London
84. Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17–32.
85. Weese, J. (1994). A leadership discussion with Dr. Bernard Bass, *Journal of Sport Management*, 8, 179-189
86. Yamanaka, K., Hughes, M. & Lott, M. (1993). An analysis of playing patterns in the 1990 World Cup for association football. In T. Reilly, J. Clarys & A. Stibbe (eds): *Science and Football II* (pp.206-214), Taylor & Francis, Milton Park, Oxfordshire
87. Yarkoni T. (2010). Personality in 100,000 Words: A large-scale analysis of personality and word use among bloggers, *Journal of Research in Personality*, 44(3), 363-370
88. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.

Ιστοσελίδες

1. Buceta, J. M. (2004). Παρακίνηση αθλητών υψηλού επιπέδου. www.sepk.gr/portal2/el-GR/2018-08-30-08-09-29/1063----basketball-coach--
2. Peterson W., in conjunction with ICF (2019). A Starting Guide on Creating KPIs and Measuring Success For PES europamediatrainings.com/blog/post/331/dont-forget-about-us-your-kpis

Παράρτημα

Στο παράρτημα παρατίθενται δειγματοληπτικά στοιχεία της έρευνας που δεν παρουσιάστηκαν στο κυρίως κομμάτι της παρούσας εργασίας. Χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

- Αποσπάσματα δηλώσεων των προέδρων / ιδιοκτητών ομάδων
- Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις ΠΑΕ
- Στοιχεία σχετικά με τους αθλητικούς δείκτες απόδοσης
- Απόσπασμα από το χρησιμοποιούμενο λεξικό που εισήχθη στο LIWC

Κούγιας: Με το όνομά μου ανεβάζω το επίπεδο της Λάρισας, το λένε οι ανιδιοτελείς φίλαθλοι (27/09/18)

[00:00:19.590]

Μόλις συμφωνήσαμε και συμφωνήσαμε αμέσως μετά την παραίτηση του κυρίου Αντωνίου... Την επόμενη μέρα εγώ κινήθηκα μόνο προς την πλευρά ξένων προπονητών και επειδή στο σπίτι μου στη Μύκονο φιλοξενώ χρόνια τους ιδιοκτήτες της Αταλάντα, την οικογένεια Μπεργκάσι, χρόνια συζητάμε, αλλά ξέρετε το κασέ των ελλήνων προπονητών είναι απλησίαστο, είναι πάρα πολύ δύσκολη η θέση μου μετά και την αποτυχία του εγχειρήματος Αντωνίου και κατέληξα ότι μόνο ένας ξένος προπονητής μπορεί να μας δώσει μερικά χαρακτηριστικά και με γνήσια ιταλική και αγγλική κουλτούρα γιατί έχει 550 παιχνίδια στη Ρόμα, στην Ίντερ, στην Κάλιαρι αλλά και συγχρόνως ένας προπονητής που είναι νέος, 48 χρονών, αλλά έχει μόνο έξι χρόνια προπονητική καριέρα, γιατί σταμάτησε το ποδόσφαιρο 42 ετών. Δηλαδή είναι ένας άνθρωπος ερωτευμένος με το ποδόσφαιρο. Αυτά έπαιξαν πολύ μεγάλο ρόλο σε μένα σε συνδυασμό με τις πληροφορίες που έχω και μαζί με το Βαγγέλη Μόρα συζητήσαμε πολλά πράγματα γιατί ο Βαγγέλης είναι κάτι παραπάνω από αρχηγός της ομάδος και έχει και μια ιταλική γνώση και κουλτούρα. Πήρε κι αυτός τις πληροφορίες του... Στο τέλος νομίζω ότι κάναμε μια καλή επιλογή. Όσον αφορά τις πρώτες εντυπώσεις που λέτε εγώ δεν ήμουν παρών γιατί οι υποχρεώσεις μου οι επαγγελματικές είναι στην Αθήνα... Και στο πρώτο ραντεβού με τους άλλους προπονητές, με το ιατρικό τιμ ακόμα και με τους φροντιστές και τους αθλητές. ήταν εντυπωσιακός και αυτό που μου είπαν είναι ότι πραγματικά από σήμερα πνέει μια νέα αύρα στα δέντρα, στο προπονητικό κέντρο δηλαδή. Όσοι παρακολουθούν την προπόνηση τώρα πριν από λίγο μίλησα μαζί τους, είναι εντυπωσιασμένοι και απ ό,τι μου είπαν μάλλον έχουμε κάνει μια πολύ καλή επιλογή

[00:02:55.980]

Μ' αρέσει να μιλάω πάντα με ονοματεπώνυμο. Μου καλλιεργήθηκαν ευοίωνες προσδοκίες τόσο από τον δήμαρχο Λαρισαίων τον κύριο Καλογιάννη όσο και από τους, από τον κύριο Βασιλειάδη. και μέχρι αργά χθες το βράδυ και μετά τα μεσάνυχτα αναίτια η ανακοίνωση βγήκε 1.30 η ώρα το πρωί. Περίμενα εναγωνίως ότι θα είχαμε μια εξέλιξη με παρέμβαση της τράπεζας Πειραιώς στην οποία ουσιαστικά ανήκει το γήπεδο. Δεν έχουν ενεργοποιηθεί οι διαδικασίες ακόμα γιατί ο κ. Πηλαδάκης οφείλει απ' ό,τι είχε δημοσιοποιηθεί και σε επίσημα οικονομικά σάιτ 120 εκατομμύρια ευρώ

δάνεια στην Πειραιώς. Έχει βάλει ήδη το γήπεδο το Arena υποθήκη για το σύνολο των δανείων του, δεν έχει και άλλα περιουσιακά στοιχεία. Καλλιεργήθηκαν αυτές οι προσδοκίες... τελικώς ο κύριος δήμαρχος μου είπε τη Δευτέρα δεν μπορεί να κάνει τίποτα αφού δεν έχει κι αρμοδιότητα στις συζητήσεις που γίνονται με τον Πηλαδάκη. Αυτός ήταν πολύ σκληρός, ο δε κύριος Βασιλειάδης χθες το βράδυ μου είπε ότι δεν τον βοηθάει ο χρόνος, δεν μπορεί να κάνει τίποτα με το Αλκαζάρ, θα πρέπει να περιμένω λίγο να δω τι θα γίνει με την τράπεζα Πειραιώς. Κι επειδή και εγώ είμαι ρεαλιστής κατάλαβα ότι δυστυχώς στην πιο κρίσιμη καμπή του πρωταθλήματος, γιατί στα επόμενα 4, ενώ στα πρώτα παιχνίδια παίξαμε 3 εκτός έδρας με καλούς αντιπάλους και ένα στην έδρα μας πάλι με τον Παναθηναϊκό που διανύει το καλύτερο φεγγάρι του. Τον βρήκαμε στην καλύτερη εποχή τον Παναθηναϊκό... έχουμε τρία παιχνίδια στην έδρα μας και ένα εκτός με βατούς αντιπάλους παίζουμε δηλαδή στην έδρα μας με Παναιτωλικό που δεν είναι σε καλή κατάσταση, το Σάββατο... Παίζουμε την άλλη Δευτέρα, παιχνίδι με τον Πανιώνιο στη Νέα Σμύρνη, την Τετάρτη στην Ξάνθη και μετά έχουμε δύο αγωνιστικές με τη Λαμία και τον ΟΦΗ στη Λάρισα. Και εκεί σκέφτηκα πολύ σοβαρά και συγχρόνως είχα δικαστήριο δυο μέρες στη Λάρισα τώρα υπόθεση κακουργιοδικείων και μια και κυκλοφορώ στους δρόμους με σταματούσαν οι γονείς, τα παιδιά, ακόμα κι οι παππούδες κι οι γιαγιάδες και μου λέγανε ότι προς Θεού μη φύγει η ΑΕΛ από τη Λάρισα και σκέφτηκα και τα 2.500 διαρκείας που έχουμε και την απογοήτευση των ανθρώπων. Να σας πω ότι από τα 2.500 διαρκείας τα περισσότερα είναι παιδιά. Κι επειδή κι εγώ είμαι γονέας, σκέφτηκα και συναισθηματικά και είπα ας πάει και το παλιάμπελο, έχω πληρώσει 1.350.000 ας φύγουν άλλα 500 χιλιάδικα και θα δούμε τι θα εισπράξουμε από αυτή την ιστορία.

[00:05:50.850]

Είναι λιγότερο από το περσινό. Πέρυσι επειδή μας συσσωρεύσαν δήθεν οφειλές από την football league προστέθηκε και η αξία του πούλμαν που αγόρασα με τον Πηλαδάκη ενώ έχει βγει με ειδικό νομικό καθεστώς για αθλητική ομάδα. Το είχε εντάξει στο καζίνο στην Ξάνθη να μεταφέρει πελάτες από το αεροδρόμιο. Πληρώσαμε φέτος περίπου 700.000 ευρώ. Φέτος δεν θα ξεπεράσουμε τα 300.000 ευρώ αλλά σκεφτείτε ότι σε 4 χρόνια επειδή είναι κλειστό συμβόλαιο στο τέλος της τρέχουσας σεζόν θα έχουμε πληρώσει μόνο για το γήπεδο 1.750.000 ευρώ.

[00:06:56.780]

Έχετε λάθος. Έτσι κι εγώ πίστευα. Άλλο να το ζεις κι άλλο να το πληροφορείσαι. Όπως μου είπαν λοιπόν οι συνεργάτες μου, ο Ηλίας ο Παλαιοχολίδης που δέχτηκε την εγκληματική επίθεση και τελικά από φόβο παραιτήθηκε από το συμβούλιο. Ποτέ η

Λάρισα ακόμη και στη σούπερ λίγκα, ακόμη και τότε που μεσουρανούσε στην πρώτη εθνική δεν είχε μεγαλύτερο μέσο όρο εισιτηρίων από τις 6.000. Ποτέ. Σε κάποια σημαντικά παιχνίδια και όταν πρωταγωνιστεί ή διεκδικεί τίτλους στο κύπελλο μπορεί να έχει 7 και 8 χιλιάδες στο γήπεδο... αλλά στα άλλα παιχνίδια, ποτέ οι θεατές δεν πέρασαν τους 3.000. Πέρυσι λοιπόν εμείς κάναμε μία φοβερή υπέρβαση. Θα μου έβαλα και τσάμπα το εισιτήριο. 50 ευρώ εισιτήριο σούπερ λίγκα. 2 ευρώ δηλαδή το ματς. Πέρσι είχαμε 4.500 διαρκείας και μάλιστα είμαστε η 5η ομάδα σε εισιτήρια στη σούπερ λίγκα μετά τους τέσσερις μεγάλους και τον Παναθηναϊκό. Άρα επομένως δεν μειώθηκαν τα εισιτήρια απλώς τώρα τι υπάρχει; υπάρχει ένας πόλεμος από μεριάς των οργανωμένων εις βάρος μου.

[00:08:17.370]

Είναι λίγοι αυτοί, είναι λίγοι. Δεν ξεπερνούν τους 500. Δηλαδή ακόμα και ιδανικά να τα δεις τα στοιχεία όπως ήταν την πρώτη σεζόν θα καταλάβετε ότι στην πρώτη σεζόν στη football league που πήραμε το πρωτάθλημα με 10 βαθμούς διαφορά είχαμε μέσο όρο εισιτηρίων 4.000 χωρίς διχόνοιες χωρίς τίποτα. Στην πρώτη και στην δεύτερη σεζόν στη σούπερ λίγκα ξεπεράσαμε τις 5.000 εισιτήρια αλλά αυτά δεν είναι αρκετά και με το νέο εισιτήριο να αντιμετωπίσουμε ενοίκιο της τάξεως αυτής που πληρώνουμε για το γήπεδο. Άρα λοιπόν αν το συνδυάσουμε αυτό το γεγονός με το γεγονός ότι η Λάρισα από το 2008 και μετά είχε καταστροφική πορεία μέχρι το 2015 που την πήρα εγώ. Διαλύθηκε οικονομικά, υποβιβάστηκε στη φούτμπολ λιγκ, χρώσταγε 19 εκατομμύρια ευρώ τόσα παρουσίασαν στο άρθρο 99, που πήγε να μπει ο Πηλαδάκης. Είδα και τα καταστροφικά αποτελέσματα και τα κωμικοτραγικά που αυτός ο ιδιαίτερος άνθρωπος προσέφερε στην ομάδα. Του έχουν τύχει και διάφορα πράγματα αλλά από εκεί και ύστερα όμως υπάρχει και ένα γεγονός που είναι αναμφισβήτητο. Αυτή τη στιγμή με τη Νόβα και την ΟΤΕ TV στο σπίτι του καθενός Λαρισσαίου ή Καρδιτσιώτη ή Βολιώτη που ενδεχομένως θα ερχόντουσαν, ή Τρικαλινού, για να παρακολουθήσουν αγώνα super league υπάρχουν τουλάχιστον δέκα ματς την ημέρα από τα καλύτερα πρωταθλήματα της Ευρώπης. Την ίδια ώρα που η ΑΕΛ δίνει αγώνα ποδοσφαίρου. Αυτός είναι ο λόγος για μένα που έχουμε ελαττωμένα εισιτήρια γι αυτό το λόγο είναι υπερβολικά τα χρήματα που πληρώνω στον κύριο Πηλαδάκη, ο οποίος εκμεταλλεύεται το γεγονός ότι ποτέ η ΑΕΛ δεν έχει παίξει εκτός Λάρισσας και πλουτίζει. Γνωρίζω ότι είναι σε τραγική οικονομική κατάσταση βέβαια... Δεν γνωρίζω που πηγαίνουν αυτά τα χρήματα γιατί έχω μια γνώση ότι όσον αφορά το δάνειο του γηπέδου είναι πολύ χαμηλό. Αλλά όταν έχεις 129 εκατομμύρια δάνεια και το έχεις βάλει και υποθήκη και το γήπεδο φαντάζομαι ότι γίνεται κεντρική διαχείριση του δανείου... Είναι κρίσιμη αυτή... Υπάρχει και ένας κύκλος ανθρώπων που είναι το περιβάλλον του Πηλαδάκη οι παλιοί. Αυτοί απ' ό,τι

πληροφορήθηκα μάλιστα υπήρχε και ένα ολοσέλιδο δημοσίευμα της Live Sport έχουν βρεθεί και έχουν ενωθεί ο Πλεξίδης με τον Πηλαδάκη. Κι αν νομίζουν ότι αν βάλουν τίποτα κωλοπαιδάκια έτσι, Αλβανάκια δικά τους περιφερειακά να κάνουν πορεία των 100 με κουκούλες ή να κατεβάσουν ένα χυδαίο πανό, θα φύγω και θα πάρουν τζάμπα την ομάδα ομάδα, η οποία ομάδα έχει εγγυημένα έσοδα την επόμενη διετία 6 εκατομμύρια ευρώ. Εγγυημένα έσοδα όχι προσδοκώμενα.

[00:11:05.910]

Ποιοι είναι οι οργανωμένοι τώρα; Ποιοι είναι οι οργανωμένοι; Ακούστε να δείτε τώρα, ποιοι είναι οι οργανωμένοι; Αυτός ο μύθος των οργανωμένων έχει καταρρεύσει παγκοσμίως. Έφτασε η ώρα να καταρρεύσει και στην Ελλάδα. Δηλαδή βλέπετε ότι οι μεγάλη ζημιά του Παναθηναϊκού είναι οι οργανωμένοι του. Είναι ή δεν είναι; Που ανεβοκατεβάζουν και εκβιάζουν τους ιδιοκτήτες. Διώξαν την οικογένεια Βαρδινογιάννη και φέρανε τους νταραβερτζήδες. Το Βγενόπουλο τον απατεώνα και τους υπόλοιπους. Τώρα που απομύζησαν τον Αλαφούζο με τα 60 εκατομμύρια, θέλουν να φέρουν άλλους νταραβερτζήδες. Ξέρω ποιος κρύβεται πίσω από αυτή την ιστορία που έχει πουλήσει τα σπίτια του. Έχει δεν έχει και πουλάει και το σπίτι της μάνας του και κάνει τον υπερπλούσιο. Όλοι τον γνωρίζουν.

[00:11:48.600]

Για να γεμίσει, ακούστε τι συμβαίνει... Η εικόνα που έχουμε ακόμα και στην τηλεόραση όταν βλέπουμε τις θύρες 3 – 10, την ανατολική δηλαδή εξέδρα απέναντι, γιατί αυτή δείχνει η τηλεόραση, δεν δείχνει από δω η τηλεόραση που είναι οι σουίτες, που είναι οι θέσεις των ηλικιωμένων που έχουν πάντα κόσμο. Απέναντι είναι σαν κεφαλοτύρι οι εξέδρες. Εγώ λοιπόν προσδοκώ φέρνοντας από τα πέταλα τον κόσμο εκεί και να τον συσπειρώσω, ώστε να είναι πιο δυναμικός και συγχρόνως να αποτρέψουν αυτή την εγκληματική ομάδα των Αλβανών που έχουν κάνει και πράξεις κακουρηματικές, εμπόριο ναρκωτικών απόπειρες δολοφονιών, και τους οποίους εγώ στην αρχή δεν γνώριζα Τους γνώρισα... Ορίστε; Όχι τους έχω υπερασπιστεί, τους έχω σώσει από αυτούς τη ζωή τους, σε διάφορα θέματα αλλά δεν περίμενα ποτέ ότι αυτοί οι άνθρωποι έχουν τη λέξη οργανωμένος σαν μέσον για να κάνουν τις εγκληματικές τους πράξεις.

Μόλις το ανακάλυψα αυτό και μόλις τους επέστρεψα τις δικογραφίες στα σπίτια τους και στους γονείς τους και μιλάμε για ανθρώπους που μου οφείλουν την ύπαρξή τους γιατί με το ταλέντο μου και την ικανότητά μου... Δικαστήρια που ήταν για απόπειρα ανθρωποκτονίας γίναν απλές σωματικές βλάβες στο δικαστήριο. Όμως όταν είδα ότι γίνεται οργανωμένο εμπόριο ναρκωτικών και ότι ουσιαστικά κατά την κρίση μου όλη

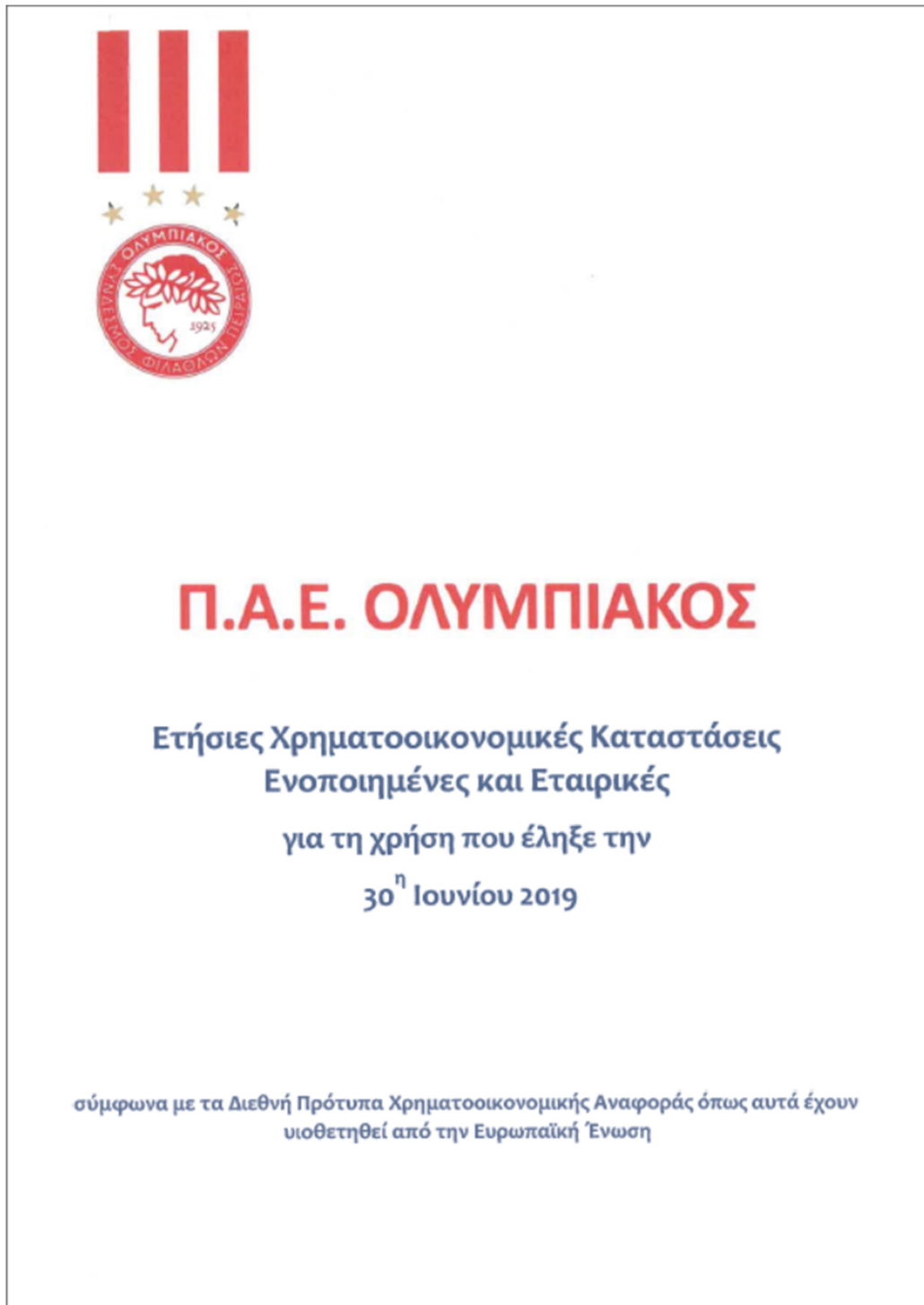
αυτή η ιστορία αυτής της ομάδας οργανωμένων είναι προκάλυμμα για εγκληματικές πράξεις, δηλαδή έγινε ένα δικαστήριο κι ήρθε ο ιδιοκτήτης του Nana Rossa και είπε ότι αυτοί οι άνθρωποι ήρθαν και μου ζητούσαν προστασία να τους πληρώνω. Κι ήτανε κι οι επικεφαλής των οργανωμένων αυτής της μερίδος, αυτής της μερίδος που είχε κυριαρχήσει στον εμφύλιο με τους Monsters. Αμέσως κατάλαβα τι πάει να γίνει. Είδα ότι...

[00:13:42.990]

Αφήστε να τελειώσω αυτό που έχω να πω. Αφήστε να τελειώσω. Και μόλις τους γύρισα τις δικογραφίες αμέσως κάναν την πρώτη ανακοίνωση και στο επόμενο που έγινε με τον Παναθηναϊκό ανέβασαν το πανό. Εγώ όμως γνώριζα ακριβώς τι συμβαίνει. Είχα πληροφορηθεί και ποιοι κρύβονται από πίσω και προσπαθούσαν να με πιέσουν να πουλήσω την ομάδα. Πήρα τις αποφάσεις μου μετά από δέκα μέρες τις ανακοίνωσα από χθες και θέλω να σας πω ότι αυτά τα πρόσωπα τα οποία τα έχω μετρήσει αριθμητικά και τους έχω όλους σε φωτογραφία είναι παιδιά 12, 13, 14, 15 χρονών με κατάχρηση τουλάχιστον χασίς με κουκούλες και παιδιά τα οποία έχουν εκτραπεί από την κοινωνική ζωή και φταίνε και οι γονείς τους οι ηγέτες τους είναι πέντε έξι άτομα που γνωρίζω προσωπικά με το ονοματεπώνυμό τους και ήτανε αυτή η ομάδα που ήρθε πριν από το συμβούλιο που κάναμε έκτακτα την προηγούμενη βδομάδα για ενημέρωση και όπου όλοι νόμιζαν ότι αφορά το στάδιο, το γήπεδο. Που ήρθαν μέσα στο γραφείο μου. Προφασίστηκαν από το τηλέφωνο, το θυροτηλέφωνο, από την πόρτα απ' έξω ότι είναι πελάτες μου, μπήκαν μέσα και φανταστείτε ότι ήτανε αυτοί οι πέντε και δύο άγνωστα πρόσωπα τα οποία πρώτη φορά τα... νεαρά άτομα. Ο ένας έβγαλε ένα μαχαίρι το έδωσε στον άλλον. Με εκβίασαν και μου είπαν ότι αν δεν φύγω θα έχω άσχημα ξεμπερδέματα, εγώ κι ο γιος μου και συγχρόνως ανεβαίνει και ένας άλλος με ένα, ροτβάιλερ πρέπει να ήταν, σκυλί το οποίο ούρλιαζε ξέρω εγώ έτσι... Προχτές πάλι που έγινε αυτό, εχτές που έγινε, προχτές που έγινε η συνέντευξη τύπου. Μιλάμε για.. πραγματικά... [...]

<https://www.youtube.com/watch?v=Put8NQfOivg>

Εικόνα 1: Απόσπασμα δημοσιευμένης οικονομικής κατάστασης





Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ
Πλατεία Αλεξάνδρας
185 34 Πειραιάς
Τηλ.: 2104143000
www.olympiacos.org

Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις
Ενοποιημένες και Εταιρικές
για τη χρήση που έληξε την
30^η Ιουνίου 2019

Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς
όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση



ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 30η ΙΟΥΝΙΟΥ 2019 ΚΑΙ ΤΗΝ 30η ΙΟΥΝΙΟΥ 2018

(ποσά σε €)

Σημ.	Όμιλος		Εταιρεία		
	1/7/2018 - 30/6/2019	1/7/2017 - 30/6/2018 (*)	1/7/2018 - 30/6/2019	1/7/2017 - 30/6/2018 (*)	
Εσοδα από εισιτήρια	5.	4.303.480,52	5.932.837,85	4.303.480,52	5.932.837,85
Χορηγίες και διαφημίσεις	5.	13.541.317,66	12.608.806,93	13.541.317,66	12.608.806,93
Δικαιώματα αναμετάδοσης	5.	5.753.689,35	4.848.000,00	5.753.689,35	4.848.000,00
Εμπορικά	5.	1.260.263,03	887.267,62	1.426.632,09	633.355,40
Εσοδα από UEFA	5.	12.401.755,00	31.518.500,00	12.401.755,00	31.518.500,00
Λοιπά λειτουργικά έσοδα	5.	874.577,35	1.206.633,00	534.528,46	831.318,22
Σύνολο λειτουργικών Εσόδων		38.135.082,91	57.002.045,40	37.961.403,08	56.372.818,40
Κόστος πωλήσεων εμπορευμάτων	13.	(86.918,10)	(98.349,57)	0,00	0,00
Δαπάνη παροχών ποδοσφαιριστών	6.	(15.459.919,02)	(19.824.116,48)	(15.459.919,02)	(19.824.116,48)
Δαπάνη παροχών λοιπών εργαζομένων	6.	(7.615.967,06)	(10.916.095,61)	(6.904.607,91)	(9.877.374,24)
Απόσβεση και απομείωση λοιπών ενσώματων & ασώματων	6.	(1.074.330,02)	(1.121.571,36)	(232.007,63)	(234.534,43)
Απόσβεση δικαιωμάτων ποδοσφαιριστών και απομείωση	6.	(8.519.161,94)	(13.650.535,98)	(8.519.161,94)	(13.650.535,98)
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	6.	(23.119.357,39)	(32.703.353,19)	(24.526.396,01)	(34.231.853,69)
Σύνολο λειτουργικών εξόδων		(55.875.653,53)	(78.314.022,19)	(55.642.092,51)	(77.818.414,82)
Εσοδα από πωλήσεις ποδοσφαιριστών / λύσεις συμβολαίων	7.	23.079.947,95	27.199.775,34	23.079.947,95	27.199.775,34
Δαπάνες πώλησης/λύσεις συμβολαίων ποδοσφαιριστών	7.	(10.469.570,72)	(7.693.522,03)	(10.469.570,72)	(7.693.522,03)
Κέρδος / (Ζημία) από πωλήσεις ποδοσφαιριστών		12.610.377,23	19.506.253,31	12.610.377,23	19.506.253,31
Χρηματοοικονομικά έσοδα	8.	2.449,62	210.300,43	2.198,03	210.298,36
Χρηματοοικονομικά έξοδα	8.	(703.497,28)	(606.691,26)	(701.182,51)	(603.867,46)
Χρηματοοικονομικά έξοδα		(701.047,66)	(396.390,83)	(698.984,48)	(393.569,10)
Ζημία προ φόρων		(5.831.241,05)	(2.202.114,31)	(5.769.296,68)	(2.332.912,21)
Φόρος εισοδήματος	9.	3.665.620,99	(5.786.458,93)	3.606.065,94	(5.702.181,50)
Ζημία μετά από φόρους		(2.165.620,06)	(7.988.573,24)	(2.163.230,74)	(8.035.093,71)
Κατανέμονται ως εξής:					
Μετόχους της Εταιρίας		(2.165.227,73)	(7.996.211,90)		
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		(392,33)	7.638,66		
		(2.165.620,06)	(7.988.573,24)		

Ο Όμιλος έχει εφαρμόσει το ΔΠΧΑ 9 χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της αμερικτικής κλίθεσης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η συγκριτική πληροφορία δεν επανοθεωρείται αλλά η επίδραση απεικονίζεται στις ζημιές εις νέο της 01/07/2018. Βλ. σημείωση 3.
(*). Ορισμένα από τα συγκριτικά κονδύλια έχουν επαναδιατυπωθεί. Βλ. σημείωση 2.2
Οι συνοδευτικές σημειώσεις στις σελίδες 16-64 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.



ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 30η ΙΟΥΝΙΟΥ 2019 ΚΑΙ ΤΗΝ 30η ΙΟΥΝΙΟΥ 2018				
<i>(ποσά σε €)</i>				
	Όμιλος		Εταιρεία	
	1/7/2018 - 30/6/2019	1/7/2017 - 30/6/2018	1/7/2018 - 30/6/2019	1/7/2017 - 30/6/2018
Σημ.				
Ζημία μετά από φόρους	(2.165.620,06)	(7.988.573,24)	(2.163.230,74)	(8.035.093,71)
Λοιπά συνολικά εισοδήματα / (ζημιές):				
Στοιχεία που δεν μεταφέρονται στα αποτελέσματα σε μεταγενέστερες περιόδους:				
Αναλογιστικά κέρδη / (ζημιές) από προγράμματα καθαρισμένων παροχών Φόρος εισοδήματος που αναλογεί	21. (50.687,00)	20.458,00	(50.956,00)	(22.019,00)
	<u>6.023,55</u>	<u>6.838,20</u>	<u>7.292,16</u>	<u>6.385,51</u>
Καθαρά λοιπά συνολικά εισοδήματα / (ζημιές) που δεν μεταφέρονται στα αποτελέσματα σε μεταγενέστερες περιόδους:	(44.663,45)	27.296,20	(43.663,84)	(15.633,49)
Λοιπά συνολικά εισοδήματα / (ζημιές) μετά από φόρους	(44.663,45)	27.296,20	(43.663,84)	(15.633,49)
Σύνολο συγκεντρωτικών ζημιών χρήσης μετά από φόρους	(2.210.283,51)	(7.961.277,04)	(2.206.894,58)	(8.050.727,20)
Κατανέμονται ως εξής:				
Μετόχους της Εταιρίας	(2.209.727,05)	(7.968.733,72)		
Μη ελέγχουσες συμμετοχές	(556,46)	7.456,68		
	<u>(2.210.283,51)</u>	<u>(7.961.277,04)</u>		

Ο Όμιλος έχει εφαρμόσει το ΔΠΧΑ 9 χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της σωρευτικής επίδρασης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η συγκριτική πληροφορία δεν επανοδικαιώνεται αλλά η επίδραση οπικονομίζεται στις ζημιές ως νέα της 01/07/2018. Βλέπε σημείωση 3.
Οι συνοδευτικές σημειώσεις στις σελίδες 16-64 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.



ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2019 ΚΑΙ ΤΗΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2018

(ποσά σε €)

Ενεργητικά	Σημ.	Όμιλος		Εταιρεία	
		30/6/2019	30/6/2018	30/6/2019	30/6/2018
Ενοίκια ακινήτων	10.	11.908.290,46	12.818.004,54	1.157.562,49	1.335.173,68
Λογισμικά ακινήτων		74.152,70	34.508,02	72.065,42	31.480,74
Αξίες μετεγγραφής ποδοσφαιριστών (καθαρές)	11.	17.062.451,62	20.843.743,75	17.062.451,62	20.843.743,75
Συμμετοχές σε θυγατρικές	12.	0,00	0,00	7.179.979,00	7.179.979,00
Λογισμικό εισπρακτέο από όμιλο οντοτήτων και συνδεδεμένα μέρη	23.	1.895.112,00	2.255.640,00	2.000.000,00	2.000.000,00
Λογισμικό εισπρακτέο από μετεγγραφές ποδοσφαιριστών	14.	4.164.910,00	69.318,00	4.164.910,00	69.318,00
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		23.824,26	31.924,26	20.986,04	29.086,04
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	9.	5.358.524,40	1.745.166,30	5.358.524,40	1.745.166,30
Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων		40.487.265,44	37.798.304,87	37.016.478,97	33.233.947,51
Απαιτήσεις και λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	14.	6.367.961,87	11.554.350,94	6.035.029,00	10.957.790,07
Λογισμικό εισπρακτέο από όμιλο οντοτήτων και συνδεδεμένα μέρη	23.	1.360.528,00	1.384.355,01	1.522.816,05	2.570.401,81
Λογισμικό εισπρακτέο από μετεγγραφές ποδοσφαιριστών	14.	5.689.152,87	9.984.683,05	5.689.152,87	9.984.683,05
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	24.	3.189.757,01	5.051.284,56	3.123.061,08	4.946.223,64
Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων		16.607.399,75	27.974.673,56	16.370.059,00	28.459.098,57
Σύνολο Ενεργητικού		57.094.665,19	65.772.978,43	53.386.537,97	61.693.046,08
Ίδια Κεφάλαια					
Μετοχικό κεφάλαιο	15.	5.397.975,00	65.430.000,00	5.397.975,00	65.430.000,00
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο		13.440.182,00	13.440.182,00	13.440.182,00	13.440.182,00
Ζημίες εις νέο		(13.170.123,46)	(68.897.109,96)	(13.123.489,98)	(69.272.418,43)
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων που αναλογούν σε μετόχους της μητρικής Εταιρείας		5.668.033,54	9.973.072,04	5.714.667,02	9.597.763,57
Μη ελέγχουσες συμμετοχές	16.	1.332.682,60	1.415.576,67	0,00	0,00
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (α)		7.000.716,13	11.388.648,71	5.714.667,02	9.597.763,57

Ο Όμιλος έχει εφαρμόσει το ΔΠΧΑ 9 χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της σικρετικής επίδρασης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η συγκριτική πληροφορία δεν επαναδιατυπώνεται αλλά η επίδραση απεικονίζεται στις ζημίες εις νέο της 01/07/2018. Βλ. σημείωση 3.
Οι συνοδευτικές σημειώσεις στις σελίδες 16-64 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.



		Όμιλος		Εταιρεία	
		30/6/2019	30/6/2018	30/6/2019	30/6/2018
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	9.	409.438,02	497.994,40	0,00	0,00
Υποχρεώσεις συνταξιοδοτικών παροχών	21.	573.569,00	460.070,00	510.472,00	399.302,00
Λογαριασμοί πληρωτέοι σχετικοί με μετεγγραφές ποδοσφαιριστών	25.	485.000,00	200.000,00	485.000,00	200.000,00
Προβλέψεις	18.	4.250.000,00	4.300.000,00	4.250.000,00	4.300.000,00
Λοιπές υποχρεώσεις	19.	0,00	143.894,97	0,00	143.894,97
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων		5.718.007,02	5.601.959,37	5.245.472,00	5.043.196,97
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Λοιπές χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις	17.	880.000,00	7.000.000,00	880.000,00	7.000.000,00
Λογαριασμοί πληρωτέοι σχετικοί με μετεγγραφές ποδοσφαιριστών	25.	4.589.022,74	8.481.187,03	4.589.022,74	8.481.187,03
Λογαριασμοί πληρωτέοι σε όμιλο οντοτήτων και συνδεδεμένα μέρη	23.	180.000,00	0,00	180.000,00	0,00
Λογαριασμοί πληρωτέοι σε φορολογικές αρχές / ασφαλιστικούς φορείς		3.900.065,24	5.492.397,36	3.870.508,87	5.470.411,18
Λογαριασμοί πληρωτέοι σε υπαλλήλους/ποδοσφαιριστές δεδουλευμένες αποδοχές σε υπαλλήλους/ποδοσφαιριστές	20.	778.500,00	1.670.281,47	778.500,00	1.670.281,47
Λοιπές υποχρεώσεις	19.	31.381.086,30	23.118.112,35	29.461.099,58	21.409.813,72
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων		44.375.942,04	48.782.370,35	42.426.398,95	47.052.085,54
Σύνολο υποχρεώσεων (β)		50.093.949,06	54.384.329,72	47.671.870,95	52.095.282,51
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων (α+β)		57.094.665,19	65.772.978,43	53.386.537,97	61.693.046,08

Ο Όμιλος έχει εφαρμόσει το ΔΠΧΑ 9 χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ουρευτικής επίδρασης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η συγκριτική πληροφορία δεν επανοδικονομείται αλλά η επίδραση απεικονίζεται στις ζημιές εις νέο της 01/07/2018. Βλ. σημείωση 3.
Οι συνοδευτικές σημειώσεις στις σελίδες 16-64 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.



ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ
ΓΙΑ ΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 30^η ΙΟΥΝΙΟΥ 2019 ΚΑΙ ΤΗΝ 30^η ΙΟΥΝΙΟΥ 2018

(ποσά σε €)

	Όμιλος		Εταιρεία	
	1/7/2018 - 30/06/2019	1/7/2017 - 30/06/2018	1/7/2018 - 30/06/2019	1/7/2017 - 30/06/2018
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες				
Εισπράξεις από εισιτήρια	7.385.264,59	8.179.833,26	7.385.264,59	8.179.833,26
Εισπράξεις από χρητήρια και διαφήμιση	19.699.930,84	13.210.829,33	19.687.498,84	13.024.397,33
Εισπράξεις από δικαιώματα αναμετάδοσης	7.208.217,38	7.935.783,13	7.208.217,38	7.935.783,13
Εισπράξεις από εμπορικές δραστηριότητες	367.900,34	848.748,96	277.700,34	423.858,31
Εισπράξεις από UEFA	13.627.000,88	31.223.078,14	13.627.000,88	31.223.078,14
Εισπράξεις από λοιπές λειτουργικές δραστηριότητες	543.943,18	257.795,23	0,00	0,00
Εισπράξεις εμπορικών απαιτήσεων & λοιπών εισπραξιμών λογαριασμών	1.075.450,11	797.463,37	1.074.749,40	779.426,29
	49.907.707,32	62.453.531,42	49.260.431,43	61.566.376,46
Πληρωμές σε προμηθευτές για αγαθά και υπηρεσίες, άλλες λειτουργικές δαπάνες και λοιπούς φόρους	(26.210.094,48)	(32.900.342,30)	(26.405.193,55)	(33.659.995,32)
Πληρωμές προς και για λογαριασμό εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένου του ποδοσφαιρικού τμήματος)	(25.378.649,98)	(36.483.234,89)	(24.710.962,39)	(35.440.387,18)
Πληρωμές χρηματικών τόκων και συναφή χρηματοοικονομικά έξοδα	(118.569,87)	(235.086,26)	(116.798,56)	(232.758,51)
	(51.707.314,33)	(69.618.663,45)	(51.232.954,50)	(69.333.141,01)
Πληρωθέντες φόροι εισοδήματος	(118.122,89)	(166.862,38)	0,00	0,00
Σύνολο ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες	(1.917.729,90)	(7.331.994,41)	(1.972.523,07)	(7.766.764,55)
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες				
Εισπράξεις από πώληση ποδοσφαιριστών	16.223.905,58	35.469.787,66	16.223.905,58	35.469.787,66
Πληρωμές για κτήση ποδοσφαιριστών	(15.915.956,11)	(23.697.099,24)	(15.915.956,11)	(23.697.099,24)
Πληρωμές για απόκτηση παγίων στοιχείων	(251.759,24)	(631.802,86)	(158.600,06)	(132.955,61)
Τόκοι εισπραχθέντες	12,12	26,63	11,10	24,56
Σύνολο ταμειακών ροών από επενδυτικές δραστηριότητες	56.202,35	11.140.912,19	149.360,51	11.639.757,37
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Αποπληρωμή δανείων	0,00	(578.358,77)	0,00	(578.358,77)
Σύνολο ταμειακών ροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	0,00	(578.358,77)	0,00	(578.358,77)
Καθαρή μεταβολή στα ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα της χρήσης	(1.861.527,55)	3.230.559,01	(1.823.162,56)	3.294.634,05
Ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα στην αρχή της περιόδου	24. 5.051.284,56	1.820.725,55	4.946.223,64	1.651.589,59
Ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα στο τέλος της περιόδου	24. 3.189.757,01	5.051.284,56	3.123.061,08	4.946.223,64

Ο Όμιλος έχει εφαρμόσει το ΔΠΧΑ 9 χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ουδερικής επίδρασης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η συγκριτική πληροφωρία δεν επηρεάζεται αλλά η επίδραση απεικονίζεται στις ζημιές εις νόμο της 01/07/2018. Βλέπε σημείωση 3.

Οι συνοδευτικές σημειώσεις στις σελίδες 16-64 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Εικόνα 2: Απόσπασμα λεξικού LIWC

	A	B
1	%	
4	3	OpennessToExperience
5	4	Conscientiousness
6	5	Extraversion
7	6	Agreeableness
8	7	Neuroticism
9	8	Affiliation
10	9	Power
11	10	Achievement
12	%	
337	αναγνωρισμέν*	9
338	φιλοδοξ*	9
339	φιλόδοξ*	9
340	αποδέχ*	9
341	αποδεκτ*	9
342	στρατός	9
343	εξουσιοδ*	9
344	μεγάλο*	9
345	μεγαλύτερ*	9
346	αφεντικ*	9
347	πάτος	9
348	μετρητά	9
349	CEO	9
350	πρόεδρ*	9
351	χάρισμα	9
352	χαρισματ*	9
353	φθην*	9
354	παιδί	9
355	παιδιά	9
356	συμμορφ*	9
357	συμμόρφ*	9
358	αυτοπεποίθηση	9
359	κατακτ*	9

2019/20- >2015/16	<u>ΠΟΝΤΟΙ ΣΤΟ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜ Α</u>	<u>Μ.Ο. ΠΟΝΤΩ Ν</u>	<u>ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΕΡΜΑΤΩ Ν</u>	<u>Μ.Ο. GOAL L AVG</u>	<u>ΗΤΤΕ Σ</u>	<u>Μ.Ο. ΗΤΤΕ Σ</u>	<u>ΣΥΜΜΕΤΟΧΕ Σ ΠΑΙΚΤΩΝ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ</u>	<u>ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΑΓΡΑΦΩ Ν</u>	<u>Μ.Ο. ΜΕΤΑΓΡΑΦΩ Ν</u>	<u>ΑΛΛΑΓΕΣ MANAGE R ΕΝΤΟΣ ΣΕΖΟΝ</u>	<u>Μ.Ο. MANAGERIA L CHANGE</u>	<u>ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΕΛΛΗΝΩΝ/ΞΕΝΟΥ Σ ΣΕ ΛΕΠΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ</u>
ΑΕΚ	285	57,0	142	28,4	25	5,0	70	64	12,8	6	1,2	41,3%
Άρης	83	41,5	19	9,5	19	9,5	2	35	17,5	2	1,0	21,4%
Αστέρας Τρίπολης	177	35,4	-8	-1,6	59	11,8	72	64	12,8	6	1,2	49,4%
Ατρόμητο ς	218	43,6	16	3,2	49	9,8	64	64	12,8	4	0,8	50,4%
Βόλος	27	27,0	-19	-19,0	13	13,0	0	27	27,0	2	2,0	51,1%
Λαμία	94	31,3	-37	-12,3	32	10,7	2	66	22,0	2	0,7	48,4%
Λάρισα	123	30,8	-51	-12,8	49	12,3	39	98	24,5	6	1,5	37,6%