



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΤΟΜΕΑΣ: ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ ΠΕΤΟΣΦΑΙΡΙΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ  
ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΧΕΙΡΟΣΦΑΙΡΙΣΗΣ»**

**Παπανικολάου Ελένη  
Γκοτσοπούλου Κατερίνα Μαρία**

**Επιβλέπων: Μανασής Βασίλειος, Μέλος Ε.Ε.Π. Σ.Ε.Φ.Α.Α.**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023**



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΤΟΜΕΑΣ: ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

© Copyright

Ελένη Παπανικολάου- Κατερίνα Μαρία Γκοτσοπούλου

Σημείωμα Συγγραφέα

Το δοκίμιο αυτό αποτελεί πτυχιακή εργασία που συντάχθηκε για το Προπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του ΤΕΦΑΑ στη Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του ΕΚΠΑ και υποβλήθηκε τον Ιανουάριο του 2023.

Ο/Η συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων -όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο-, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα τον επιβλέποντά μας Δρ. Μανασή Βασίλειο για την πολύτιμη συμβολή του σε αυτήν με τις επικοινωνητικές υποδείξεις και την αμέριστη συμπαράστασή του.

**«Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ  
ΠΕΤΟΣΦΑΙΡΙΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΧΕΙΡΟΣΦΑΙΡΙΣΗΣ»**

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Παρότι οι αθλητικές ομοσπονδίες ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δε λειτουργούν με σκοπό τη δημιουργία του κέρδους, η ικανότητά τους να είναι οικονομικά αποδοτικές συντελεί στην εκπλήρωση του στόχου τους που είναι η ανάπτυξη και η προαγωγή του εκάστοτε αθλήματος. Η ικανότητα των ομοσπονδιών να προσελκύουν οικονομικούς πόρους είναι πολύ σημαντική για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους, συνεπώς η μέτρηση της οικονομικής απόδοσης μιας αθλητικής ομοσπονδίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού. Οι μελέτες για τη μέτρηση της οικονομικής απόδοσης των αθλητικών ομοσπονδιών είναι ελάχιστες λόγω της δυσκολίας συγκέντρωσης και καταγραφής των απαραίτητων οικονομικών δεδομένων. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση της διαχρονικής εξέλιξης της οικονομικής απόδοσης της Ελληνικής Ομοσπονδίας Πετοσφαίρισης (ΕΟΠΕ) και η σύγκριση με την Ομοσπονδία Χειροσφαίρισης Ελλάδος (ΟΧΕ). Τα δεδομένα προέρχονται από στοιχεία του ετήσιου οικονομικού απολογισμού και του μητρώου ενεργών σωματείων που παρείχαν η ΕΟΠΕ και η ΟΧΕ για τη χρονική περίοδο 2000-2019 και 2006-2019 αντίστοιχα. Το δείγμα της έρευνας αφορά στη χρονική περίοδο από το 2006 έως και το 2019 όπου εφαρμόστηκε το ειδικό εργαλείο μέτρησης οικονομικής απόδοσης αθλητικής ομοσπονδίας των Winand, Zintz και Scheerer (2012). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι δύο ομοσπονδίες, διαχρονικά, λειτουργούν σχεδόν αποκλειστικά από την κρατική επιχορήγηση με την ΟΧΕ να παραμένει εξαρτημένη από σε μεγαλύτερο βαθμό. Τα έξοδά τους σχεδόν ισοσκελίζονται με τα έσοδα γεγονός που δε δίνει τη δυνατότητα για νέες επενδύσεις σε υπηρεσίες. Αν και η ΕΟΠΕ εμφανίζει μεγαλύτερα εμπορικά έσοδα, είναι ένας τομέας στον οποίο θα μπορούσαν και οι δύο ομοσπονδίες να στοχεύσουν μελλοντικά. Φαίνεται πως δεν αρκεί οι ομοσπονδίες να λειτουργούν συντηρητικά, αλλά θα πρέπει να ακολουθήσουν τις σύγχρονες στρατηγικές αρχές του μανάτζμεντ και μάρκετινγκ για την απεξάρτηση από την κρατική επιχορήγηση μέσω της προσέλκυσης εναλλακτικών πηγών εσόδων.

Λέξεις-κλειδιά: Οικονομική απόδοση, Ομοσπονδία, Πετοσφαίριση, Χειροσφαίριση, Αριθμοδείκτες

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	vii
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	9
2.1 Οργανωτική Απόδοση .....	9
2.2 Οικονομική Απόδοση.....	11
2.3 Μέτρηση της οικονομικής απόδοσης.....	12
III. ΙΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	14
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	15
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	20
VI. VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	22

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 4.1. Δείκτης εξάρτησης από την κρατική χρηματοδότηση ( $R_1$ ) .....	16
Γράφημα 4.2. Δείκτης οικονομικού ισοσκελισμού ( $R_3$ ).....	17
Γράφημα 4.3. Δείκτης συνολικών εσόδων ( $R_6$ ) .....	17
Γράφημα 4.4. Αριθμός ενεργών σωματείων.....	18
Γράφημα 4.5. Διαχρονική εξέλιξη των συνολικών εσόδων ανά μέλος ( $R_8$ ) .....	19
Γράφημα 4.6. Δείκτης εμπορικών εσόδων ( $R_{10}$ ).....	20

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 2.1.</b> <i>Δείκτες οικονομικής απόδοσης</i> .....	13
<b>Πίνακας 4.1:</b> <i>Περιγραφικά στατιστικά δεικτών για ΕΟΠΕ &amp; ΟΧΕ</i> .....	16

## I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δε λειτουργούν με σκοπό τη δημιουργία κέρδους αλλά τα έσοδά τους διατίθενται αποκλειστικά στις λειτουργίες που αποσκοπούν στην εκπλήρωση του στόχου για τον οποίο ο οργανισμός έχει συσταθεί. Στην περίπτωση των αθλητικών ομοσπονδιών, ο στόχος είναι η ανάπτυξη και η προαγωγή του εκάστοτε αθλήματος.

Η ικανότητα των αθλητικών ομοσπονδιών να προσελκύουν οικονομικούς πόρους είναι πολύ σημαντική για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους (Thibault, Slack, & Hinings, 1993) συνεπώς η μέτρηση της οικονομικής απόδοσης μιας αθλητικής ομοσπονδίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού (Harrison & Sexton, 2004).

Στην Ελλάδα η πετοσφαίριση εμφανίστηκε το 1922 από το γυμναστή Λευκαδίτη του Πανελληνίου Συλλόγου. Έκτοτε παρουσίασε θεαματική άνοδο στη χώρα μας, η οποία κορυφώθηκε κατά τη δεκαετία 1970-1980 όπου σημείωσε αρκετές διεθνείς επιτυχίες και παραμένει έως σήμερα ένα πολύ δημοφιλές ομαδικό άθλημα.

Οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί για την μέτρηση της οικονομικής απόδοσης των αθλητικών ομοσπονδιών είναι ελάχιστες. Η σπανιότητα των μελετών αυτών οφείλεται κυρίως στην δυσκολία που παρουσιάζεται τόσο στην συγκέντρωση όσο και στην κατανόηση των χρηματοοικονομικών τους καταστάσεων. Ανασταλτικό παράγοντα για την διεξαγωγή μίας τέτοιας έρευνας αποτελεί το γεγονός της μη λεπτομερούς καταγραφής των απαραίτητων για μια οικονομική ανάλυση στοιχείων στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των ομοσπονδιών αλλά και η αδυναμία χρήσης των αριθμοδεικτών που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των κερδοσκοπικών οργανισμών όπως είναι οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας, κεφαλαιακής διάρθρωσης κ.α.

Η βελτίωση της οικονομικής απόδοσης των αθλητικών ομοσπονδιών αποτελεί όχι μόνο κίνητρο για τη διεξαγωγή παρόμοιων μελετών, αλλά και αναγκαιότητα, αφού μπορούν να συμβάλουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση της διαχρονικής εξέλιξης της οικονομικής απόδοσης της Ελληνικής Ομοσπονδίας Πετοσφαίρισης (ΕΟΠΕ) και η μετέπειτα σύγκρισή της με αυτήν της Ομοσπονδίας Χειροσφαιρίσεως Ελλάδος (ΟΧΕ).



Το ερευνητικό ερώτημα στο οποίο θα απαντήσουμε είναι:

Ποιο είναι το επίπεδο και η διαχρονική εξέλιξη της οικονομικής απόδοσης της ΕΟΠΕ και πως αυτή συγκρίνεται με την ΟΧΕ;

## II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1 Οργανωτική Απόδοση

Η οικονομική απόδοση αποτελεί μία από τις βασικές διαστάσεις της οργανωτικής απόδοσης στις αθλητικές ομοσπονδίες (Winand, 2009). Στην παρούσα εργασία έχουν συμπεριληφθεί έρευνες που μελετούν την οργανωτική απόδοση αυτών των οργανισμών στο σύνολό της.

Η Frisby (1986), πραγματοποίησε ποσοτική μελέτη με σκοπό την διερεύνηση της σχέσης της οικονομικής απόδοσης με την οργανωτική δομή των ομοσπονδιών. Οι Chelladurai, Szyszlo και Haggerty (1987), προσπάθησαν να μετρήσουν και να αξιολογήσουν την απόδοση των Μη Κερδοσκοπικών Αθλητικών Οργανισμών (ΜΚΑΟ) προτείνοντας ένα μοντέλο που μελετούσε έξι διαφορετικές διαστάσεις. Επικεντρώθηκαν στους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους (εισροές) και στα αποτελέσματα τόσο του υψηλού όσο και του μαζικού αθλητισμού. Μέσα από την ανάλυση ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από διευθυντές 48 αθλητικών ομοσπονδιών του Καναδά, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι σημαντικοί παράγοντες για την απόδοση ενός μη κερδοσκοπικού αθλητικού οργανισμού είναι η διεκπεραιωτική ικανότητα, ο παράγοντας των ανθρώπινων πόρων και τα αποτελέσματα των ελίτ αθλητικών προγραμμάτων. Ο Koski (1995) μελέτησε την απόδοση αθλητικών συλλόγων της Φιλανδίας προτείνοντας ένα μοντέλο πέντε διαστάσεων:

1. Την ικανότητα για απόκτηση πόρων
2. Την εσωτερική ατμόσφαιρα του συλλόγου
3. Την αποτελεσματικότητα
4. Την υλοποίηση των στόχων
5. Το γενικό επίπεδο δραστηριοτήτων

Σε αυτή την έρευνα, ο Koski (1995) προσπάθησε να προσδιορίσει τις σχέσεις μεταξύ των πέντε προαναφερθέντων διαστάσεων αποδεικνύοντας ότι όλες οι διαστάσεις ήταν αλληλένδετες, εκτός από αυτήν της εσωτερικής ατμοσφαιράς. Επίσης διαπίστωσε ότι

η επιτυχία ενός οργανισμού συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την αναγνωρισιμότητά του. Επιπλέον, αποκάλυψε ότι η επιτυχία ενός συλλόγου συνδέεται με την ικανότητα του να αποκτά έσοδα και ότι η ικανότητα αυτή συνδέεται με τον βαθμό αναγνωρισιμότητας του συλλόγου. Τέλος, η απόδοση βρέθηκε να συνδέεται με τον αριθμό των μελών του συλλόγου, τον ιδεολογικό προσανατολισμό του αλλά και με το οργανωτικό του περιβάλλον.

Οι Papadimitriou και Taylor (2000), για την μελέτη της αποτελεσματικότητας των ελληνικών μη κερδοσκοπικών αθλητικών ομοσπονδιών, πρότειναν το πιο κάτω μοντέλο πέντε διαστάσεων:

1. τη σταθερότητα του διοικητικού συμβουλίου και των εξωτερικών σχέσεων
2. την φροντίδα των αθλητών
3. των εσωτερικών διαδικασιών
4. του μακροπροθέσμου σχεδιασμού
5. την συνεισφορά των αθλητικών επιστημών

Από την ανάλυση των παραπάνω διαστάσεων προέκυψε η κρισιμότητα και των πέντε αυτών διαστάσεων για την αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού. Ένα δεύτερο συμπέρασμα της έρευνας των Papadimitriou και Taylor (2000) ήταν ότι οι αθλητές, οι προπονητές και το επιστημονικό προσωπικό ήταν οι λιγότερο ικανοποιημένες ομάδες μεταξύ των ομάδων που μελετήθηκαν.

Η μελέτη των Bayle και Madella (2002) ήταν η πρώτη που συνδύασε μια ποσοτική και μια ποιοτική ερευνά με θέμα την αποτελεσματικότητα των ΜΚΑΟ. Προτείνουν ένα πολυδιάστατο μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης που στηρίζεται τόσο ποσοτικά (π.χ. οικονομικά δεδομένα, εκθέσεις οργανισμών) όσο και σε ποιοτικά δεδομένα (π.χ. αντιλήψεις εμπειρογνομόνων και ενδιαφερόμενων μερών) από διαφορετικές πηγές (π.χ. κυβέρνηση, αθλητικές ομοσπονδίες, μέσα ενημέρωσης).

Το μοντέλο τους αποτελείται από 6 διαστάσεις:

1. αποτελέσματα μελών και ελίτ αθλητισμού
2. εσωτερικό περιβάλλον
3. εξωτερικό περιβάλλον
4. οικονομική και χρηματοοικονομική διάσταση

5. προωθητική
6. οργανωτική

Οι Bayle και Madella (2002) μελέτησαν τις αποδόσεις αθλητικών ομοσπονδιών της Γαλλίας σε αυτές τις έξι διαστάσεις και πραγματοποίησαν μια συγκριτική μελέτη. Οι Madella, Bayle και Tome (2005) έχουν επίσης αναπτύξει ένα πολυδιάστατο μοντέλο με στόχο την αξιολόγηση της απόδοσης αθλητικών ομοσπονδιών και μάλιστα αποτέλεσαν του πρώτους που πραγματοποίησαν συγκριτική μελέτη μεταξύ διάφορων χωρών αντλώντας δεδομένα από εθνικές ομοσπονδίες κολύμβησης τεσσάρων μεσογειακών χωρών. Το μοντέλο τους στηρίχτηκε σε πέντε διαστάσεις:

1. ανθρώπινοι πόροι
2. χρηματοδότηση
3. θεσμική επικοινωνία, συνεργασία και δια-ομοσπονδιακές σχέσεις
4. όγκος παρεχόμενων υπηρεσιών
5. διεθνή αγωνιστικά αποτελέσματα αθλητών

Χρησιμοποίησαν επίσης κατάλληλα σταθμισμένες μακροοικονομικές μεταβλητές όπως είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της κάθε χώρας και ο συνολικός πληθυσμός. Όλες οι εθνικές κολυμβητικές ομοσπονδίες ταξινομήθηκαν με βάση τη βαθμολογία τους σε κάθε διάσταση και στο τέλος υπολογίστηκε μια συνολική αξιολόγηση της απόδοσης.

Ο Balduck (2009) μελέτησε την αποτελεσματικότητα των ΜΚΑΟ στη Φλάνδρα και το Βέλγιο χρησιμοποιώντας επίσης την προσέγγιση CVA αναλύοντας δυο βασικές παραμέτρους, την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης και την αποτελεσματικότητα των διάφορων προγραμμάτων. Οι παράγοντες αυτοί είχαν χρησιμοποιηθεί, για πρώτη φορά, στην αξιολόγηση των ΜΚΑΟ από τους Sowa, Selden και Sandfort (2004).

## **2.2 Οικονομική Απόδοση**

Η οικονομική απόδοση αποτελεί μία από τις διαστάσεις της οργανωτικής απόδοσης των αθλητικών ομοσπονδιών και μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη γενικότερη εξέλιξή τους μέσω του καθορισμού νέων στρατηγικών για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης.

Ο Omondi-Ochieng (2018), αξιολόγησε την οικονομική απόδοση της ομοσπονδίας τριάθλου των Ηνωμένων πολιτειών κατά τα έτη 2010 έως 2015. Συμπέρανε πως παρότι η ομοσπονδία παρουσίαζε διαχρονικά υψηλή οικονομική απόδοση, εστίαζε κυρίως στην άντληση κεφαλαίων και όχι στην αύξηση των εσόδων μέσω της ανάπτυξης νέων και αποτελεσματικών υπηρεσιών.

Σε άλλη έρευνά του ο Omondi-Ochieng (2019), μελέτησε πόσο οικονομικά αποδοτική ήταν η αμερικάνικη ομοσπονδία του χόκεϊ κατά την περίοδο 2009-2016. Κατέληξε στο συμπέρασμα πως παρότι η ομοσπονδία πέτυχε σταδιακά αυξανόμενη συσσώρευση περιουσιακών στοιχείων, αλλά και σταθερή αύξηση εσόδων, δεν κατάφερε να επανεπενδύει αποτελεσματικά αυτά τα έσοδα. Επεσήμανε δε, την αναγκαιότητα για διοικητικά στελέχη με εξαιρετικές διοικητικές ικανότητες που μέσω του συνολικού ελέγχου της ομοσπονδίας και της οικονομικής πειθαρχίας θα καταφέρουν να εξασφαλίσουν το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης προκειμένου να προβούν σε νέες επενδύσεις.

Η Γεροδήμου (2022), μελέτησε την οικονομική απόδοση της Ομοσπονδίας ΟΧΕ και την συνέκρινε με την αντίστοιχη ομοσπονδία της Πολωνίας (ΟΧΠ). Διαπίστωσε τη διαρκή πορεία συρρίκνωσης της ΟΧΕ και τη σχεδόν αποκλειστική της εξάρτηση από την κρατική επιχορήγηση. Αντίθετα, η ΟΧΠ παρουσιάστηκε σαφώς πιο οικονομικά αποδοτική έχοντας δημιουργήσει σημαντικές εναλλακτικές πηγές εσόδων.

### **2.3 Μέτρηση της οικονομικής απόδοσης**

Σύμφωνα με τους Ritchie και Kolodinsky (2003), οι τέσσερις υποκατηγορίες της οικονομικής απόδοσης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι οι: Δημόσια Υποστήριξη, Δημοσιονομική Απόδοση, Αποτελεσματικότητα Συγκέντρωσης Κεφαλαίων και Απόδοση Επενδύσεων. Η Δημόσια Υποστήριξη σχετίζεται με την ικανότητα των εν λόγω οργανισμών να αποκτούν δημόσιους πόρους, συνεπώς είναι ένας δείκτης οικονομικής εξάρτησης. Η Δημοσιονομική Απόδοση αναφέρεται στη σύγκριση των εσόδων προς τα έξοδα των οργανισμών, η οποία αντικατοπτρίζει το οικονομικό κέρδος ή τη ζημία. Η Αποτελεσματικότητα Συγκέντρωσης Κεφαλαίων επικεντρώνεται στη σχέση των χρημάτων που δαπανώνται για την προσέλκυση πόρων με τους ίδιους τους πόρους που τελικά προσελκύνονται. Τέλος, η Απόδοση Επενδύσεων στην περίπτωση των αθλητικών ομοσπονδιών αφορά την κατανομή των πόρων με σκοπό την ανάπτυξη των υπηρεσιών προς τα μέλη τους.

Χρησιμοποιώντας την παραπάνω έρευνα και εξελίσσοντας το μοντέλο, οι Winand, Zintz, και Scheerder (2012) πρότειναν ένα νέο ποσοτικό μοντέλο για τη μέτρηση της οικονομικής απόδοσης 56 γαλλόφωνων αθλητικών ομοσπονδιών του Βελγίου. Συγκέντρωσαν χρηματοοικονομικές καταστάσεις των ομοσπονδιών που αφορούσαν τα έτη 2001 – 2006 και με την χρήση του δείκτη τιμών του έτους 2005 υπολόγισαν 15 διαφορετικούς αριθμοδείκτες που κατατάσσονται σε μία από τις παρακάτω διαστάσεις:

1. Εξάρτηση από δημόσια χρηματοδότηση
2. Οικονομικό Ισοζύγιο
3. Προσέλκυση πόρων
4. Χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός
5. Επενδύσεις σε υπηρεσίες μελών
6. Επενδύσεις σε υπηρεσίες ελίτ

Για τους 15 δείκτες υπολόγισαν την διάμεσο, την ελάχιστη τιμή καθώς και την μέγιστη τιμή για κάθε ένα από τα έτη αναφοράς της μελέτης ενώ στην συνέχεια πραγματοποίησαν στατιστική ανάλυση των δεδομένων που είχαν στην διάθεση τους με σκοπό αρχικά την κατάταξη του κάθε δείκτη στην αντίστοιχη κατηγορία και στην συνέχεια τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης Pearson για κάθε μία από τις έξι διαστάσεις που μελετήθηκαν.

Στον Πίνακα 2.1 παρουσιάζονται οι 15 δείκτες που χρησιμοποίησαν οι Winand, Zintz και Scheerder (2012).

**Πίνακας 2.1.** Δείκτες οικονομικής απόδοσης

Δείκτης	Περιγραφή	Υπολογισμός
R <sub>1</sub>	Εξάρτηση από την κρατική χρηματοδότηση	Έσοδα από κρατική επιχορήγηση / Συνολικά έσοδα
R <sub>2</sub>	Εξάρτηση από την κρατική χρηματοδότηση	Έξοδα από κρατική επιχορήγηση / Συνολικά έσοδα
R <sub>3</sub>	Οικονομικός ισοσκελισμός	Συνολικά έσοδα / Συνολικά έξοδα
R <sub>4</sub>	Οικονομικός ισοσκελισμός	Καθαρά έσοδα / Συνολικά έσοδα
R <sub>5</sub>	Καθαρά έσοδα	Συνολικά καθαρά έσοδα
R <sub>6</sub>	Συνολικά έσοδα	Συνολικά έσοδα

R <sub>7</sub>	Προσέλκυση πόρων	Επιχορηγήσεις / Αριθμός μελών
R <sub>8</sub>	Έσοδα ανά μέλος	Συνολικά έσοδα / Αριθμός μελών
R <sub>9</sub>	Έσοδα συνδρομών ανά μέλος	Έσοδα από συνδρομές σωματείων / Αριθμός μελών
R <sub>10</sub>	Προσέλκυση εμπορικών εσόδων	Εμπορικά έσοδα / Συνολικά έσοδα
R <sub>11</sub>	Συνολικά έξοδα	Συνολικά έξοδα
R <sub>12</sub>	Μη διαχειριστικά έξοδα	Δαπάνες Ε.Ο.+ανάπτυξης+παρελθούσης / Συνολικά έξοδα
R <sub>13</sub>	Επενδύσεις σε υπηρεσίες ελίτ	Δαπάνες εθνικών ομάδων / Συνολικά έξοδα
R <sub>14</sub>	Επενδύσεις σε υπηρεσίες μελών	Δαπάνες ανάπτυξης / Συνολικά έξοδα
R <sub>15</sub>	Οικονομική απόδοση μέλους	Κέρδη μέλους / Σύνολο κερδών

Η συγκεκριμένη ερευνά αποκάλυψε τον υψηλό βαθμό εξάρτησης των βελγικών αθλητικών ομοσπονδιών από την κρατική επιχορήγηση αφού πάνω από το 50% των συνολικών τους εξόδων καλύπτονται από τα κονδύλια της κρατικής επιχορήγησης .

Ένα δεύτερο συμπέρασμα της μελέτης ήταν τόσο οι χορηγίες ανά μέλος όσο και τα συνολικά έσοδα ανά μέλος παρουσίαζαν αυξητική τάση κατά την διάρκεια της περιόδου 2001-2006. Η διάμεσος των συνολικών εσόδων των ομοσπονδιών παρουσιάστηκε με επίσης αυξητική τάση όπως και η διάμεσος των συνολικών εξόδων.

Μέσα από την μελέτη αποκαλύφθηκε η αδυναμία των ομοσπονδιών να προσελκύσουν χορηγίες αλλά και η σταθερότητα που επιδεικνύουν στον τομέα των μη διοικητικών εξόδων.

Από την στατιστική ανάλυση προέκυψε ότι υπήρχε συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της κρατικής χρηματοδότησης και των επενδύσεων σε ελίτ υπηρεσίες για την περίοδο 2003-2006 με τον συντελεστή Pearson να κυμαίνεται μεταξύ των τιμών 0,34 και 0,52.

### III. ΙΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διαχρονική αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης της ΕΟΠΕ και η μετέπειτα σύγκρισή της με την ΟΧΕ.

Τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν από τους ετήσιους οικονομικούς απολογισμούς και ισολογισμούς που παρείχαν οι δύο ομοσπονδίες, καθώς και από το μητρώο των ενεργών σωματείων. Τα στοιχεία που διατέθηκαν αφορούν το διάστημα από το έτος 2000 έως και το 2019 για την ΕΟΠΕ, ενώ για την ΟΧΕ είναι μεταγενέστερα, ήτοι από το έτος 2006 έως και το 2019.

Για την ποσοτικοποίηση της οικονομικής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο των Winand, Zintz, και Scheerder (2012) ώστε να αξιολογηθεί διαχρονικά η οικονομική απόδοση της ΕΟΠΕ, καθώς σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι συγκεκριμένοι δείκτες αντικατοπτρίζουν με σαφήνεια και ακρίβεια την οικονομική απόδοση των αθλητικών ομοσπονδιών. Στη συνέχεια, η οικονομική απόδοση της ΕΟΠΕ συγκρίθηκε με αυτήν της ΟΧΕ, ώστε να εντοπιστούν τα αδύναμα σημεία της κάθε ομοσπονδίας.

Η εξέταση των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί μέσω της περιγραφικής στατιστικής, των γραφημάτων και της ανάλυσης της μακροχρόνιας τάσης με τη βοήθεια του λογιστικού προγράμματος Microsoft Excel και του στατιστικού πακέτου SPSS.

#### **IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Προκειμένου να απαντήσουμε στο ερευνητικό ερώτημα, θα εστιάσουμε όχι μεμονωμένα στην οικονομική απόδοση των ομοσπονδιών ανά έτος, αλλά και στην μακροχρόνια τάση των αριθμοδεικτών που θα χρησιμοποιηθούν.

Με βάση τα οικονομικά στοιχεία που μας διέθεσαν οι δύο ομοσπονδίες κατέστη δυνατό να χρησιμοποιήσουμε πέντε από τους δεκαπέντε συνολικά αριθμοδείκτες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.1, αριθμός ο οποίος κρίνεται ικανοποιητικός για τη σαφή εκτίμηση της οικονομικής απόδοσής τους.

Οι υπολογισμοί πραγματοποιήθηκαν για τους δείκτες  $R_1$ ,  $R_3$ ,  $R_6$ ,  $R_8$  και  $R_{10}$ , ενώ καταγράφηκε και ο αριθμός των σωματείων ανά έτος. Στον Πίνακα 4.1, παρουσιάζονται για κάθε δείκτη αναλυτικά η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή, ο μέσος όρος, καθώς και η μακροχρόνια τάση.

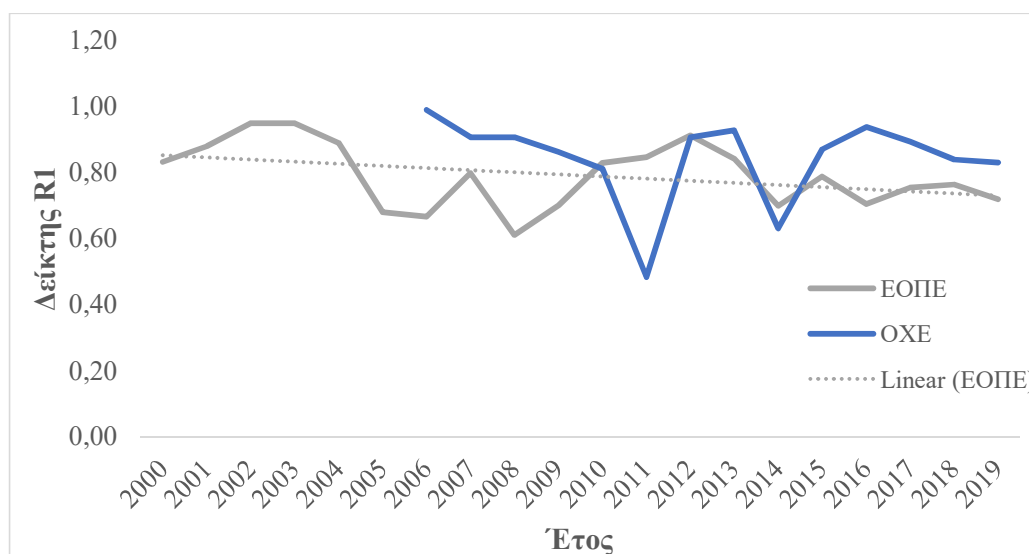
Αναλύοντας τα γραφήματα του κάθε δείκτη και συνδυάζοντάς τα με τα περιγραφικά στατιστικά του Πίνακα 4.1 θα απαντήσουμε στο ερευνητικό ερώτημα.

Πίνακας 4.1: Περιγραφικά στατιστικά δεικτών για ΕΟΠΕ & ΟΧΕ

	R1		R3		R6 (εκ.€)		R8 (χιλ.€)		R10		Αριθμός Σωματείων	
	ΕΟΠΕ	ΟΧΕ	ΕΟΠΕ	ΟΧΕ	ΕΟΠΕ	ΟΧΕ	ΕΟΠΕ	ΟΧΕ	ΕΟΠΕ	ΟΧΕ	ΕΟΠΕ	ΟΧΕ
<b>Μέσος όρος</b>	0,79	0,84	0,99	1,04	7,03	2,03	9,37	18,84	0,09	0,04	410	130
<b>Μέγιστο</b>	0,91	0,99	1,38	1,28	28,17	3,38	20,92	79,36	0,23	0,15	491	164
<b>Ελάχιστο</b>	0,61	0,48	0,81	0,68	1,73	0,80	3,61	7,33	0,01	0,00	339	103
<b>Τάση*</b>	0,006				-0,84	0,23	2,436	1,158			7,56	-5,14

\*Η τάση αναφέρεται όπου βρίσκεται στατιστικά σημαντική, τουλάχιστον σε επίπεδο  $\alpha=5\%$ , σύμφωνα με την ανάλυση παλινδρόμησης για τον υπολογισμό της γραμμικής τάσης.

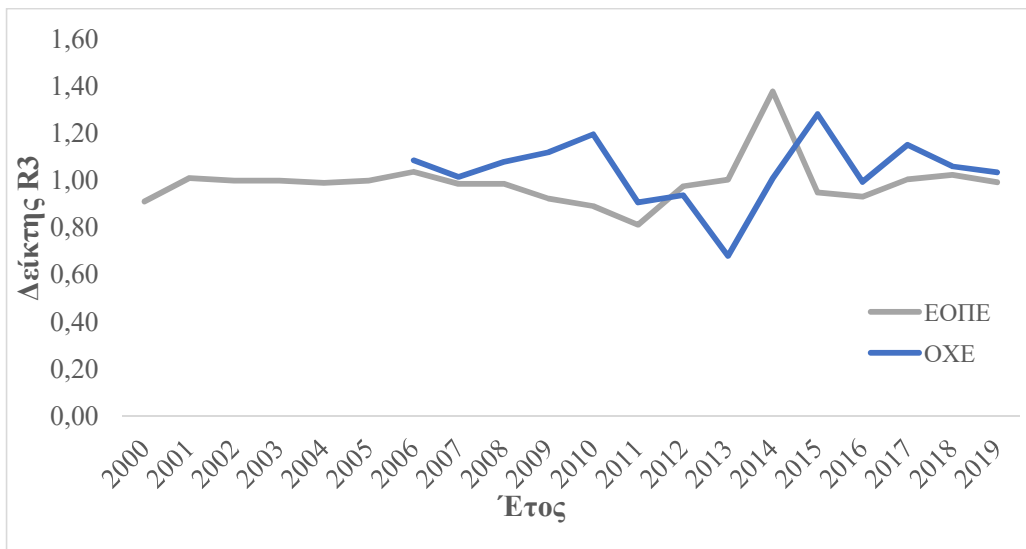
Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι ο βαθμός εξάρτησης (R<sub>1</sub>) της ΕΟΠΕ από την κρατική χρηματοδότηση βρίσκεται διαχρονικά σε υψηλό επίπεδο (79%), με ελαφρώς μειούμενη όμως τάση 0.6% ( $p=0.09$ ). Στην περίπτωση δε της ΟΧΕ, ο βαθμός εξάρτησης είναι ακόμη μεγαλύτερος και ανέρχεται στο 84%.



Γράφημα 4.1. Δείκτης εξάρτησης από την κρατική χρηματοδότηση (R<sub>1</sub>)

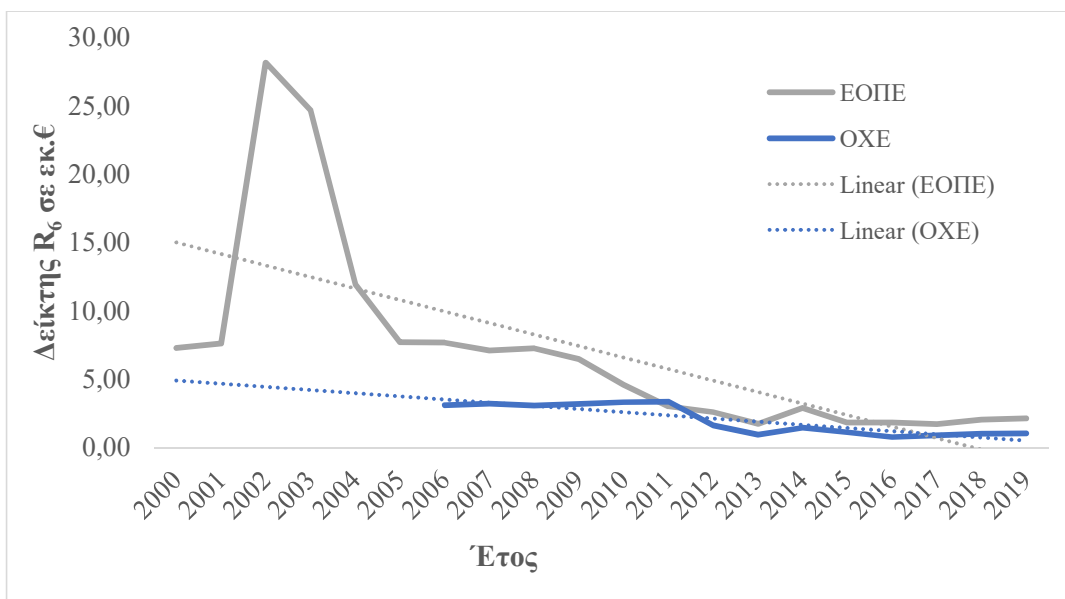
Σύμφωνα με το Γράφημα 4.1, η μέγιστη τιμή του δείκτη R<sub>1</sub> για την ΕΟΠΕ εμφανίζεται κατά τα έτη 2002 και 2003, κατά τα οποία ανήλθε σε ποσοστό 95% και η ελάχιστη τιμή του είναι 61% κατά το έτος 2006. Αντίστοιχα για την ΟΧΕ η μέγιστη τιμή (99%) σημειώνεται το έτος 2006 και η ελάχιστη το έτος 2011 (48%). Η μελέτη του δείκτη R<sub>3</sub>, που αφορά τον οικονομικό ισοσκελισμό, δείχνει τιμές πολύ κοντά στη μονάδα και στις δύο ομοσπονδίες.





**Γράφημα 4.2.** Δείκτης οικονομικού ισοσκελισμού ( $R_3$ )

Ο δείκτης  $R_3$  για την ΕΟΠΕ (μέσος όρος 99%), υποδεικνύει ότι το σύνολο των εσόδων σχεδόν ισοσκελιζείται με τα έξοδα, παρουσιάζοντας τη μέγιστη τιμή του 1,38 το έτος 2014, ενώ την ελάχιστη 0,81 το έτος 2011 (Γράφημα 4.2). Όσον αφορά την ΟΧΕ, ο μέσος όρος του δείκτη υπερβαίνει τη μονάδα (1,04). Η μέγιστη τιμή του 1,28 παρατηρείται το 2015, ενώ η ελάχιστη 0,68 το 2013. Παρόλα αυτά η διαχρονική εξέλιξη του δείκτη παρουσιάζει παρόμοια εικόνα και στις δύο ομοσπονδίες.



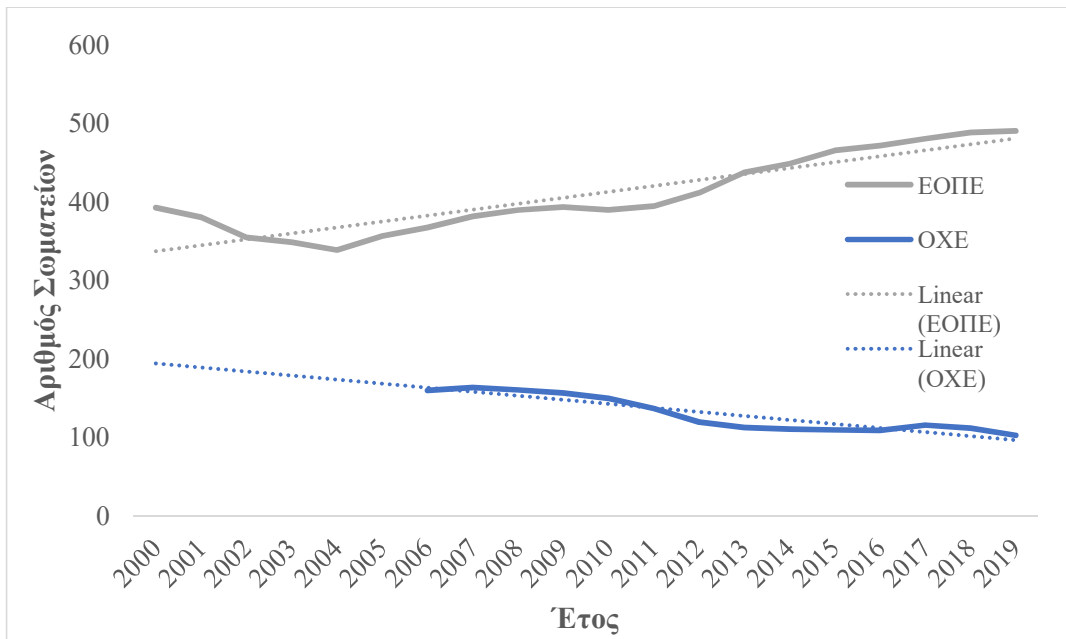
**Γράφημα 4.3.** Δείκτης συνολικών εσόδων ( $R_6$ )

Τα συνολικά έσοδα της ΕΟΠΕ ( $R_6$ ), αν και είναι σε μέγεθος τουλάχιστον τριπλάσια από αυτά της ΟΧΕ (7.03€ εκ. έναντι 2.03€ εκ.), όπως φαίνεται από το Γράφημα 4.3,

παρουσιάζουν έντονη αρνητική τάση (-0.84€ εκ.,  $p=0.00$ ) σε σύγκριση με την πιο ήπια αρνητική τάση που παρατηρείται για την ΟΧΕ (-0.23€ εκ.,  $p=0.00$ ). Τα συνολικά έσοδα της ΕΟΠΕ παρουσιάζονται ιδιαίτερα υψηλά κατά τα έτη 2002-2004 ακριβώς πριν τους Ολυμπιακούς αγώνες της Αθήνας, ενώ στη συνέχεια μειώνονται κατακόρυφα λόγω της μείωσης της χρηματοδότησης από την ΓΓΑ. Η μέση τιμή των συνολικών εσόδων είναι 7.033.397,91€, η μέγιστη τιμή 28.174.075,56€ σημειώνεται το έτος 2002 και η ελάχιστη τιμή 1.734.439€ το 2017.

Τα έσοδα της ΟΧΕ παραμένουν διαχρονικά σχεδόν περίπου στο 1/3 των εσόδων της ΕΟΠΕ με εξαίρεση το έτος 2011 κατά το οποίο συμπίπτουν. Παρουσιάζουν τη μέγιστη τιμή 3.383.124€ το έτος 2011, την ελάχιστη τιμή 799.294€ το έτος 2016, ενώ η μέση τιμή ανέρχεται σε 2.034.072€.

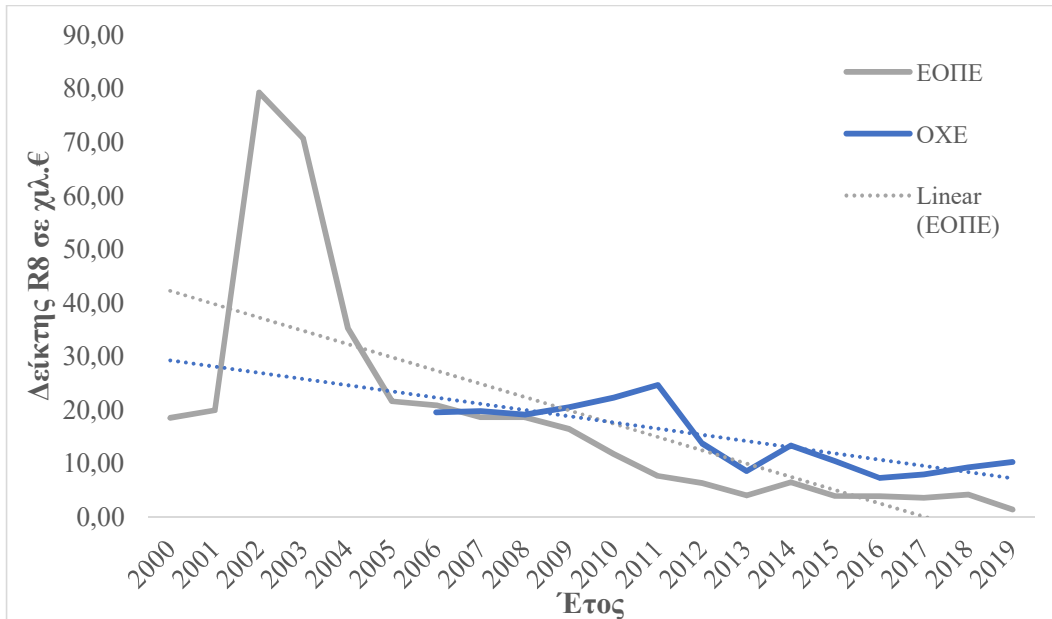
Πριν από την αξιολόγηση του δείκτη των συνολικών εσόδων ανά μέλος ( $R_8$ ) θα εξετάσουμε πρώτα τη διαχρονική εξέλιξη του αριθμού των ενεργών σωματείων στις δύο ομοσπονδίες στο Γράφημα 4.4, καθώς αυτό θα βοηθήσει στην ερμηνεία του  $R_8$ .



**Γράφημα 4.4.** Αριθμός ενεργών σωματείων

Για την ΕΟΠΕ, ο αριθμός των ενεργών σωματείων εμφανίζεται σταδιακά αυξανόμενος με μέση τιμή 410 σωματεία, σημειώνοντας τη μέγιστη τιμή 491 το έτος 2019 και την ελάχιστη 339 το 2004.

Αντίθετα, ο αριθμός των ενεργών σωματείων της ΟΧΕ εμφανίζει μια ελαφρώς καθοδική πορεία και παρατηρείται αρκετά χαμηλότερος από αυτόν της ΕΟΠΕ. Η μέση τιμή ανέρχεται στα 130 σωματεία, ενώ η μέγιστη 164 σημειώνεται το έτος 2007 και η ελάχιστη 103 σωματεία το έτος 2019.

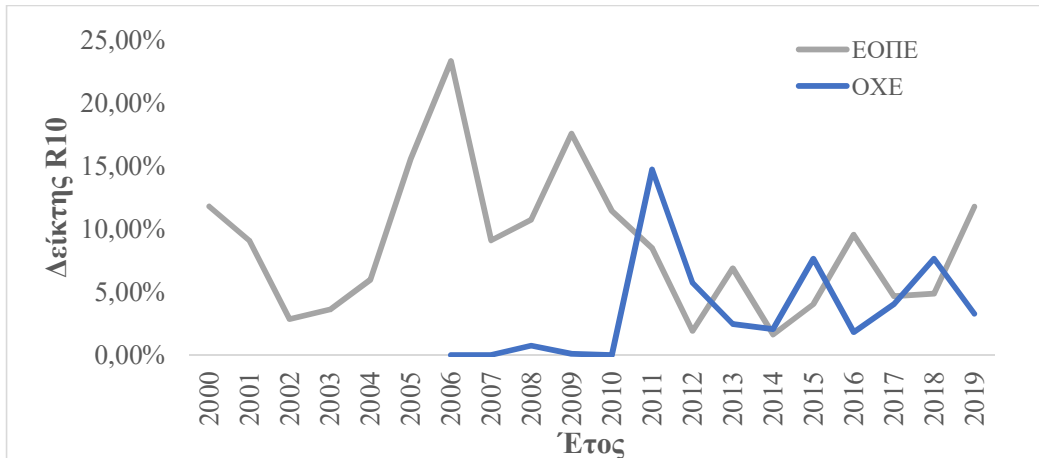


**Γράφημα 4.5.** Διαχρονική εξέλιξη των συνολικών εσόδων ανά μέλος ( $R_8$ )

Εξετάζοντας το δείκτη εσόδων ανά σωματείο στο Γράφημα 4.5, η υπεροχή της ΕΟΠΕ αν και μετριάζεται (ΕΟΠΕ=18841€, ΟΧΕ=14784€), εμφανίζει εντονότερη αρνητική τάση (-2436€ έναντι -1158€) ενώ παρατηρείται αντιστροφή της υπεροχής από το 2011 και μετά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αφενός μεν ο αριθμός των ενεργών σωματείων της ΕΟΠΕ είναι υπερτριπλάσιος (ΕΟΠΕ=409,55 έναντι ΟΧΕ=130,21), αφετέρου δε η τάση είναι θετική για την ΕΟΠΕ (7.56,  $p=0.00$ ) ενώ είναι αρνητική για την ΟΧΕ (-5.14,  $p=0.00$ ).

Ο δείκτης  $R_8$  για την ΕΟΠΕ σημειώνεται αρκετά χαμηλότερος από το 2008 και έπειτα σε σχέση με αυτόν της ΟΧΕ. Η μέση τιμή για την ΕΟΠΕ είναι 18.842€, η μέγιστη 79.364€ σημειώνεται το έτος 2002 όπου παρουσιάζονται και τα περισσότερα συνολικά έσοδα και η ελάχιστη μόλις 3.606€ σημειώνεται το έτος 2017. Αντίστοιχα, για την ΟΧΕ η μέση τιμή είναι 14.785€, η μέγιστη 24.694€ σημειώνεται το 2011 όπου παρουσιάζονται και τα μέγιστα συνολικά έσοδα και η ελάχιστη 7.333€ το έτος 2016.

Σημαντική πηγή εσόδων της ομοσπονδίας αποτελούν οι διάφορες χορηγίες και τα υπόλοιπα εμπορικά έσοδα. Ο δείκτης προσέλκυσης εμπορικών εσόδων ( $R_{10}$ ) παρουσιάζει πολύ χαμηλές τιμές και στις δύο ομοσπονδίες με την ΕΟΠΕ (7,28%) να υπερτερεί της ΟΧΕ (3,60%).



**Γράφημα 4.6.** Δείκτης εμπορικών εσόδων ( $R_{10}$ )

Σύμφωνα με το Γράφημα 4.6, η μέγιστη τιμή του δείκτη για την ΕΟΠΕ εμφανίζεται κατά το έτος 2006 στο οποίο τα εμπορικά έσοδα έφτασαν το 23,39% ενώ η ελάχιστη τιμή του ήταν 1,63% που εμφανίζεται το 2014. Κατά μέσο όρο τα εμπορικά έσοδα αποτελούν το 8,77% ενώ παρουσιάζουν αρκετά скаμπανεβάσματα. Ανάλογη εικόνα παρουσιάζει και η εξέλιξη του δείκτη για την ΟΧΕ. Η μέση τιμή του δείκτη διαμορφώνεται σε 3,64%, παρακάτω από το μισό από αυτήν της πετοσφαίρισης, ενώ η μέγιστη τιμή σε 14,78% το έτος 2011 και η ελάχιστη σε 0% κατά τα έτη 2006, 2007 και 2010.

## V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σκοπός αυτής της εργασίας ήταν η διερεύνηση του επιπέδου και της διαχρονικής εξέλιξης της οικονομικής απόδοσης της Ελληνικής Ομοσπονδίας Πετοσφαίρισης και στη συνέχεια η σύγκριση με την οικονομική απόδοση της Ομοσπονδίας Χειροσφαιρίσεως Ελλάδος. Με βάση τους ετήσιους οικονομικούς απολογισμούς των δύο ομοσπονδιών, υπολογίστηκαν οι κατάλληλοι από τη βιβλιογραφία δείκτες. Η ανάλυση των δεικτών ανέδειξε δεδομένα σχετικά με τις πιο κάτω έξι κατηγορίες που σχετίζονται με τις οικονομικές επιδόσεις των αθλητικών οργανισμών: Εξάρτηση από δημόσια χρηματοδότηση, Οικονομικό Ισοζύγιο, Προσέλκυση πόρων,

Χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός, Επενδύσεις σε υπηρεσίες μελών και Επενδύσεις σε υπηρεσίες ελίτ.

Στην περίπτωση των ΟΧΕ και ΕΟΠΕ, πρόεκυψαν τα παρακάτω ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Οι δύο ομοσπονδίες παρουσιάζουν διαχρονικά υψηλή εξάρτηση από τη δημόσια χρηματοδότηση, με την ΟΧΕ όμως να παραμένει εξαρτημένη σε μεγαλύτερο βαθμό. Αντίθετα, οι Βέλγικες αθλητικές ομοσπονδίες, σύμφωνα με τους Winand, Zintz, και Scheerder (2012), φαίνονται αρκετά πιο ανεξάρτητες, χρησιμοποιώντας την κρατική χρηματοδότηση για την κάλυψη του 50% των εξόδων τους, ενώ το υπόλοιπο 50% προέρχεται από ίδια έσοδα. Παρόμοια εικόνα με τις Βέλγικες αθλητικές ομοσπονδίες έχει και η Ομοσπονδία Χειροσφαίρισης Πολωνίας (Γεροδήμου, 2022), γεγονός που υποδεικνύει την επιτυχή αξιοποίηση εναλλακτικών πηγών εισοδήματος, ώστε να απαγκιστρωθούν από την κρατική χρηματοδότηση.

Τα έξοδα των δύο ομοσπονδιών σχεδόν ισοσκελίζονται με τα έσοδα, γεγονός που δεν τους δίνει τη δυνατότητα για νέες επενδύσεις σε υπηρεσίες, ενώ στην περίπτωση της ΟΧΕ ο μέσος όρος των εξόδων φαίνεται να υπερβαίνει τα έσοδα, υποδεικνύοντας τη δυσμενέστερη οικονομική της κατάσταση έναντι της ΕΟΠΕ. Τα συνολικά έσοδα της ΕΟΠΕ φαίνονται να εκτοξεύονται κατά τα έτη 2002 έως και 2004, ενώ για την ΟΧΕ δεν έχουμε δυστυχώς τα αντίστοιχα δεδομένα. Παρόλα αυτά από το 2005 και έπειτα τα έσοδα μειώνονται κατακόρυφα και παραμένουν έως και το 2019 χαμηλά, με μειωτική τάση, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση της ΟΧΕ.

Ο αριθμός των ενεργών σωματείων παρουσιάζει αυξητική τάση για την ΕΟΠΕ, ενώ συμβαίνει το αντίθετο στην περίπτωση της ΟΧΕ. Σε απόλυτους αριθμούς, ο μέσος όρος των ενεργών σωματείων της ΕΟΠΕ είναι τριπλάσιος από αυτόν της ΟΧΕ, πράγμα το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως η ΕΟΠΕ προσελκύει μεγαλύτερη κρατική χρηματοδότηση λόγω της υπεροχής της έναντι της ΟΧΕ τόσο στο επίπεδο, όσο και στο ρυθμό ανάπτυξης του αθλήματος.

Ο δείκτης που αφορά τα έσοδα ανά μέλος εξαρτάται από το ύψος των συνολικών εσόδων που είναι και καθοριστικός παράγοντας για το δείκτη. Η συμπεριφορά του δείκτη είναι παρόμοια και για τις δύο ομοσπονδίες, με μειωτική τάση και στις δύο περιπτώσεις. Από την άλλη μεριά, η ΟΧΠ φαίνεται να βρίσκεται σταθερά σε στάδιο ανάπτυξης παρουσιάζοντας αυξητική τάση στους εν λόγω δείκτες (Γεροδήμου, 2022).

Αν και η ΕΟΠΕ εμφανίζει μεγαλύτερα εμπορικά έσοδα από την ΟΧΕ, η προσέλκυση των εμπορικών εσόδων είναι ένας τομέας στον οποίο θα μπορούσαν και οι δύο ομοσπονδίες να στοχεύσουν μελλοντικά. Η συντηρητική οικονομική τους πολιτική δε φαίνεται να αποφέρει καρπούς, κρατώντας και τις δύο όμηρους της δημόσιας επιχορήγησης. Η σημερινή εποχή, μετά την οικονομική κρίση, επιβάλλει όσο ποτέ άλλοτε μια πιο εξωστρεφή οικονομική πολιτική για τους αθλητικούς οργανισμούς. Για να είναι οικονομικά αποτελεσματικές οι ομοσπονδίες, απαιτείται η ικανότητα ανάπτυξης νέων στρατηγικών για βιώσιμη ανάπτυξη, με τρόπο ο οποίος θα τους επιτρέψει να διαφοροποιηθούν δημιουργικά και να είναι καινοτόμες. Άλλωστε η οικονομική ανεξαρτητοποίηση προϋποθέτει τη διάθεση για ανάληψη ρίσκου.

Το πλαίσιο με βάση το οποίο πραγματοποιήθηκε η παραπάνω μελέτη παρέχει σε ερευνητές και επαγγελματίες στον τομέα των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών ένα εύκολα εφαρμόσιμο εργαλείο για την ανάλυση και αξιολόγηση της οικονομικής τους απόδοσης σε βάθος χρόνου. Συντελεί στον εντοπισμό πιθανών αδυναμιών της διοίκησης των αθλητικών ομοσπονδιών και στην επιλογή στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην οικονομική ανάπτυξη, συμβαδίζοντας πάντα με την αποστολή/σκοπό της κάθε ομοσπονδίας.

## VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Balduck, A. (2009). *Effectiveness in Sport on Micro and Meso Management Level*. Unpublished doctoral dissertation. Gent, Belgium: Universiteit Gent.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21.
- Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T.R. (1987). System-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*, 12, 111-119.
- Frisby, W. (1986). *The organizational structure and effectiveness of voluntary organization: the case of Canadian sport governing bodies*. Ontario: University of Waterloo.
- Harrison, J., & Sexton, C. (2004). The paradox of the not-for-profit hospital. *Health Care Manager*, 23(3), 192-204.

- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of sport Management, 9*(1), 85-95.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organizational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: *A comparative approach. European Journal of Sport Science, 5*(4), 207-220.
- Omondi-Ochieng, P. (2018). USA Triathlon- A 2010-2015 case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency. *International Journal of Productivity and performance, 67*(7), 1192-1213.
- Omondi-Ochieng, P. (2019). Financial performance trends of United States Hockey Inc: a resource-dependency approach. *Journal of Economics. Finance and Administrative Science, 24*(48), 327-344.
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: a multiple constituency approach. *Sport Management Review, 3*(1), 23-46.
- Ritchie, W.J., & Kolodinsky, R.W. (2003). Nonprofit organization financial performance measurement an evaluation of new and existing financial performance measures. *Nonprofit Management & Leadership, 13*(4), 367-81.
- Sowa, J.E., Selden, S.C., & Sandfort, J.R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly, 33*(4), 711-728.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in non-profit sport organizations. *Journal of Sport Management, 7*(1), 25-43.
- Winand M., Zintz T., & Scheerder J. (2012). A financial management tool for sport federations. *Sport, Business and Management, 2*(3), 225-240.

Winand, M. (2009). *Determinants de la performance organisationnelle des federations sportives: une analyse comparee des ligues sportives de la Communaute francaise de Belgique [Determinants of organizational performance in sport federations: a compared analysis of the French speaking sport federations in Belgium]*. Unpublished doctoral dissertation. Louvain-la-Neuve: Universite catholique de Louvain,

Γεροδήμου, Αικ. (2022). *Η οικονομική απόδοση της Ομοσπονδίας Χειροσφαιρίσεως Ελλάδος σε σύγκριση με την αντίστοιχη της Πολωνίας*. Πτυχιακή εργασία στο Αποθετήριο Πέργαμος. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.