

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Μηνάς Δημητρίου, Ph.D.

Επιστημονικός Συνεργάτης του Τμήματος Αθλητικών Επιστημών
Διδάσκων του Τμήματος Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
Διευθυντής του Τομέα Αθλητικής Δημοσιογραφίας
Πανεπιστήμιο Salzburg (Αυστρία)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διερεύνηση της σύνδεσης της ιστορικής γνώσης με το αθλητικό μάνατζμεντ, που επιχειρείται στη συνέχεια, αποτελεί περισσότερο μια οριοθέτηση ενός ερευνητικού πεδίου, παρά μια εξαντλητική και, από γνωστική άποψη, σχετικά ολοκληρωμένη διαπραγμάτευση. Εξάλλου από τη μελέτη σχετικών βιβλιογραφικών αναφορών ανακύπτει ότι τόσο στην ιστορική έρευνα με αντικείμενο τη διοίκηση και την οικονομική εξέλιξη, όσο και στις μεμονωμένες προσπάθειες συγγραφικής δραστηριοποίησης στον χώρο της ιστορίας του αθλητισμού εμφανίζεται ένα δομικό χάσμα προσέγγισης της συνάφειας του ιστορικού παρελθόντος με το μάνατζμεντ.

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα των παραπάνω, αφηγηματικής μορφής, αναφορών συνίσταται στο γεγονός ότι επιχειρούν να οριοθετήσουν τη διοικητική, την οικονομική επιστήμη και κυρίως την αθλητική διαδικασία, μονωμένες από κάθε είδους κοινωνικοπολιτικές αξίες

και θεωρήσεις, οι οποίες, στα πλαίσια ιστορικών θεωρήσεων, αντικατοπτρίζουν στοιχεία συνέχειας και μεταβολής (Le Goff, 1997). Ωστόσο το τέλος του 20ού αιώνα βρίσκει την αθλητική διαδικασία στο κέντρο του ενδιαφέροντος μιας ραγδαία αναδυόμενης αγοράς, όπου η ιστορική γνώση, προβάλλοντας ζητήματα ερμηνείας, απόδειξης και κρίσης, επιδιώκει να σταθεί αρωγός στην κατανόηση του μεταβαλλόμενου παρόντος (The Economist, 1997).

Ο αθλητισμός εμπίπτει πλέον σε ένα πεδίο διαπλεκόμενων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και παιδαγωγικών πολυπρισματικών διαδράσεων, το οποίο προκαθορίζει: α) τη δομική διαμόρφωσή του, β) τη λειτουργικότητα και γ) τους στόχους του. Οι παραπάνω «υφιστάμενες διαδράσεις, όπως αυτές παγιώθηκαν κατά το τελευταίο στάδιο της παγκόσμιας ιστορίας, δεν είναι αιώνιες, αλλά αντιθέτως περιέχουν μέσα τους τα σπέρματα των ιστορικών διαδικασιών που τις γέννησαν» (Γεωργίου, 1997).

Ως εκ τούτου, στους στόχους του συγγραφέα συμπεριλαμβάνεται η πλήρης αξιοποίηση των υπαρχόντων πληροφοριακών συνόλων για την ανάλυση των χαρακτηριστικών που καθορίζουν τη διοικητική και οικονομική διάσταση του αθλητισμού, σε συνάρτηση με την ιστορική θεώρηση. Ο προβληματισμός που διέπει την παρούσα μελέτη βασίζεται ακόμη στην κριτική παρουσίαση των επιδράσεων που ασκεί η ιστορική γνώση στη δημιουργία θετικού και ορθολογικού περιβάλλοντος στο αθλητικό μάνατζμεντ.

ΟΡΙΣΜΟΙ

Ιστορική γνώση είναι η απόρροια της μελέτης του ιστορικού γίνεσθαι, δηλαδή της διαχρονικής διαδικασίας αλλαγής και μεταβολής στην οποία υπόκειται το ιστορικό παρελθόν. *Ιστορία του αθλητισμού* είναι ο επιστημονικός κλάδος της αθλητικής επιστήμης, ο οποίος, διατηρώντας επιστημονικές διασυνδέσεις με τον ευρύτερο ιστορικό χώρο, έχει ως αντικείμενο τη μελέτη του ιστορικού γίνεσθαι στον χώρο του αθλητισμού. Είναι γεγονός ότι η ιστορία του αθλητισμού σήμερα εκλαμβάνεται περισσότερο ως διαδικασία επικοινωνίας, που αναδύ-

θηκε από τα ενδιαφέροντα για τους τρόπους με τους οποίους η πολιτισμική διάσταση των φαινομένων, το πεδίο των αναπαραστάσεων και της υποκειμενικότητας, συνδέονται με τις οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και άλλες ανθρώπινες συμπεριφορές.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΟ MANAGEMENT

Από τα πρώτα κίβλας βήματα της εξέλιξης του μάνατζμεντ στις αρχές του 20ού αιώνα αναδύονται κορυφαία σημεία που συμβάλλουν θετικά στη διαδικασία προσέγγισης της σχέσης ανάμεσα στην ιστορική επιστήμη και το μάνατζμεντ (Steinmann & Schreyoegg, 1991). Λόγω των πολύχρονων προσπαθειών του σχετικά με τη μελέτη και την κατανόηση των τρόπων βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, ο Frederick W. Taylor (1856-1915) θεωρείται ως ο πατέρας της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης (Copley, 1923). Οι εργασίες και τα πονήματά του περιστρέφονταν γύρω από μια κεντρική ιδέα, δηλαδή ότι «η οικονομική ευημερία μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία θα ερχόταν σαν αποτέλεσμα της αύξησης της απόδοσής τους» (Montana & Charnov, 1993). Η συνοπτική διατύπωση των βασικών αρχών της επιστημονικής θεώρησης της διοίκησης του Taylor τοποθετεί την «αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την επιστήμη (οργανωμένη γνώση)» στην πρώτη θέση ενός θεωρητικού συστήματος (Koontz & O'Donnell, 1984).

Είναι εμφανές ότι η προσδοκία για μια οργάνωση που να βασίζεται στην επιστημονική γνώση τροφοδοτεί το παραπάνω σύστημα με νεωτεριστικά στοιχεία, τα οποία απορρίπτουν την εμπειρική προσέγγιση. Η μεταστροφή του Taylor από την αποθέωση της παρατήρησης, που θεωρείται η βάση του εμπειρισμού, προς τον προσδιορισμό της σχέσης αιτίας - αποτελέσματος (Porper, 1987) οδήγησε στη διαμόρφωση μιας καινούργιας δυναμικής. Η κατάργηση του στείρου κανονιστικού «οικοδομήματος» αποτελεί πλέον μια πραγματικότητα, η οποία, μονωμένη από εμπειρικές αγκυλώσεις, αποκωδικοποιεί τη γνώση του παρελθόντος και ανταποκρίνεται στις επιταγές της δεδομένης εποχής. Αξιοσημείωτο θεωρείται επίσης το γεγονός ότι η διατύπωση της παρα-

πάνω αρχής από τον Taylor είναι προϊόν της συνειδητής προσπάθειάς του να εκφράσει προτάσεις για το παρόν, κατανοώντας και αναλύοντας το συγκεκριμένο παρελθόν, συλλογιστική που αποτελεί ακρογωνιαίο μεθοδολογικό λίθο της ιστορικής σκέψης (Bloch, 1964).

Ομοιότητες αναφορικά με τους τρόπους επίκλησης και ανάλυσης του παρελθόντος παρουσιάζονται και στη θεωρία της διαχείρισης του Henri Fayol (1841-1925). Στο πλαίσιο ανάπτυξης των διευθυντικών λειτουργιών (Fayol, 1949) γίνεται αναφορά από τον Γάλλο μηχανικό στο θέμα του προγραμματισμού, το οποίο «συνίσταται στην εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων και στον καθορισμό των αποτελεσματικότερων δραστηριοτήτων για την εταιρεία» (Montana & Charnov, 1993).

Στις αρχές της δεκαετίας του '50 μια πλειάδα επιστημόνων, όπως ο McGregor, ο Herzberg, ο Likert κ.α., λαμβάνοντας υπόψη την ιστορική εξέλιξη της ψυχολογίας και παιδαγωγικής εστίασαν το ενδιαφέρον τους στην ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό να επαναπροσδιορίσουν τη διοικητική επιστήμη. Τα ευρήματα των ερευνών τους κατέδειξαν ότι με μια ανθρωποκεντρική προοπτική στο μάνατζμεντ, που επιτρέπει την εισδοχή του εργατικού δυναμικού στη διαδικασία της διοίκησης, μπορούν να επιτευχθούν αποδοτικά αποτελέσματα (Θεοδωράκη, 1997).

Ωστόσο, στις παραπάνω περιπτώσεις, ο σχεδιασμός μελλοντικών ενεργειών στηρίζεται στην επανενεργοποίηση της πείρας του παρελθόντος (Collingwood, 1947). Διότι η δράση που έξω από το παρόν θα κάνει το μέλλον να αναδυθεί, γίνεται αν όχι πιο εύκολη, τουλάχιστον πιο λογική και λιγότερο τυφλή, μια και γνωρίζει σε ποιο χώρο πρέπει να ενεργήσει (Samaran, 1979). Στην προκειμένη περίπτωση, η σχέση μας με το παρελθόν είναι αμέσως ή εμμέσως βιωματική και γνωστική (Ασδραχάς, 1996).

Η ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Από το παρελθόν μέχρι σήμερα

Ενώ αποκωδικοποιημένες αναφορές από την αρχαία Αίγυπτο και την Κίνα προσφέρουν τα αρχικά δείγματα αναγνώρισης της διαχει-

ριστικής και διοικητικής τέχνης (Lepawsky, 1949), τις πρώτες πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση εκπαιδευτικών – αθλητικών χώρων παρέχει η ελληνική αρχαιότητα. Το Γυμνάσιο αναδείχτηκε σε παιδαγωγικό κέντρο της αρχαϊκής πόλης – κράτους και δεν έπαψε εντελώς να υφίσταται ακόμη και την εποχή της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας (Delorme, 1960). Η εκπαίδευση γινόταν μέσω: α) της διδασκαλίας στοιχειωδών γραμματικών γνώσεων, β) της εκμάθησης μουσικής και γ) της διεξαγωγής γυμναστικών ασκήσεων. Αρχικά ο σκοπός του είχε στρατιωτικό προσανατολισμό. Αργότερα το Γυμνάσιο εξελίχθηκε σε χώρο κοινωνικών συναναστροφών και χώρο επικοινωνίας των πολιτών (Mehl, 1992).

Επειδή, όμως, τα λειτουργικά του έξοδα πλήρωναν οι τοπικοί αριστοκρατικοί κύκλοι (Quass, 1993) με τη μορφή ευεργεσιών (Πλωρίτης, 1996), έπρεπε αφενός να εξασφαλίζεται η διαχειριστική διαφάνεια, αφετέρου να καθορίζεται το πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των επισκεπτών. Οι ανάγκες αυτές καθιστούσαν απαραίτητη την ύπαρξη διοικητικής ιεραρχικής δομής με επικεφαλής τον Γυμνασιάρχη. Η ορθολογική λειτουργία του διασφαλιζόταν: α) με συγκεκριμένες ρυθμίσεις, όπως ο λεγόμενος νόμος των Γυμνασιάρχων της Βέροιας και των Εφηβαρχών της Αμφίπολης (Decker, 1995) και β) με τη δημιουργία οικονομικού πλαισίου δράσης (Moretti, 1982).

Κατά τη διάρκεια της Βυζαντινής Εποχής και του Ευρωπαϊκού Μεσαίωνα η οργάνωση και διεξαγωγή αθλητικών εκδηλώσεων αποτελούσαν τυπικές διαδικασίες, οι οποίες τις περισσότερες φορές υπάγονταν στη δικαιοδοσία είτε της κρατικής είτε της τοπικής αρχής (Moraw, 1999). Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η ιστορική προσέγγιση των παραπάνω γεγονότων θέτει σαν στόχο την κατανόηση των φαινομένων κάτω από ένα πολυσημικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο πρίσμα. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει αντιληπτό το παρόν, το οποίο: α) αποτελεί προϊόν επιδράσεων και διαπλεκόμενων ενδιαφερόντων και β) έχει ευμετάβλητο χαρακτήρα (Peiffer, 1983).

Σύγχρονη εποχή

Στην επιλεκτική εφαρμογή θεωρητικών μοντέλων του σύγχρονου μάνατζμεντ στον αθλητικό χώρο διαφαίνονται συσχετισμοί, οι οποίοι αξιοποιούν δεδομένα της ιστορικής γνώσης, κυρίως στα αρχικά στάδια των μοντέλων αυτών. Κατά τη διάρκεια της φάσης διερεύνησης - αναγνώρισης των ευκαιριών, η οποία αποτελεί το ουσιαστικό εναρκτήριο στάδιο στη δημιουργία κάθε οργανωτικού πλάνου, τα στελέχη αναλύουν συνεχώς το ιστορικό γίνεσθαι (Railey & Railey, 1988).

Η προαναφερόμενη διάσταση της ιστορίας του αθλητισμού ενίσχυσε τη διαδικασία καθορισμού στόχων στον σχεδιασμό της ελληνικής αρμόδιας επιτροπής για τη διεκδίκηση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Όπως έδειξε και το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας, μια σειρά από παράγοντες – η ψύχραιμη επιχειρηματολογία, το ελληνικό πάθος, οι σωστές συμμαχίες, η δυναμική εκπροσώπηση, αλλά και η συγκυρία – έπαιξαν αποφασιστικό ρόλο στην ανάδειξη της πόλης των Αθηνών σε τόπο διεξαγωγής των Αγώνων για το 2004 (Γαβαλάς, 1997).

Ωστόσο η επικοινωνιακή πολιτική της επιτροπής καθορίστηκε και από την επανεκτίμηση των λανθασμένων ενεργειών κατά τη διάρκεια της χρυσής Ολυμπιάδας, που τελικά διεξήχθη το 1996 στην Ατλάντα των Η.Π.Α. (Βιστωνίτης, 1997). Η εποικοδομητική κριτική των σφαλμάτων, όπως η τακτική να διεκδικούμε τους Αγώνες το 1996 επικαλούμενοι την αρχαία αθλητική παράδοση, χωρίς να τονίζονται στοιχεία διαχρονικότητας και ευκρινούς συνέχειας στη σύγχρονη εποχή, βελτίωσε την ποιότητα του πλαισίου επιχειρημάτων που χρησιμοποιήθηκε στη Λωζάννη στην κρίσιμη ψηφοφορία της 5^{ης} Σεπτεμβρίου 1997.

Επίσης η ιστορική ανάλυση είναι απαραίτητη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερα στα στάδια του εντοπισμού του προβλήματος και της ερμηνείας των γεγονότων (Μπεμπέτσος, 1997), όπου η αναζήτηση αιτιακών σχέσεων στο παρελθόν αποτελεί βασικό γνωστικό εργαλείο για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούν δύο στοιχεία: α) ως γνωστικός τομέας, η ιστορία είναι μεν επιφυλακτική στην παροχή άμεσων απαντήσεων, αλλά ταυτόχρονα είναι πολύτιμη στον εντοπισμό του «ση-

μαντικού» (Jaspers, 1956) και στον εμπλουτισμό των επιλογών δράσης (Woollacott, 1997) και β) η αιτιακή ιστορική εξήγηση δεν προκύπτει από την ανακάλυψη μιας αποκλειστικής σχέσης ανάμεσα στο προηγούμενο και στο επόμενο γεγονός, αλλά τα δύο αυτά γεγονότα αποτελούν μέρος της ίδιας της πραγματικότητας που βρίσκεται σε κίνηση και σε μεταβολή (Γιαννόπουλος, 1983).

Σύμφωνα με τον Γιαννόπουλο (1996) η διοίκηση των αθλητικών οργανισμών βασίζεται στην ερμηνεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία, μεταξύ άλλων, υπάγεται και στην ιεράρχηση συγκεκριμένων πολιτικών και κοινωνικοοικονομικών συντεταγμένων (Pflaum & Delmont, 1987). Η μελέτη της δεδομένης ιστορικής στιγμής και η επίκληση του παρελθόντος για την κατανόηση των συνθηκών που διαμορφώνονται κρίνεται αναγκαία, όχι για να νομιμοποιηθεί το παρόν μέσο του παρελθόντος, αλλά για να προσδιοριστεί η ετερότητα και η μεταβολή (Λιάκος, 1995).

Αξιόλογο παράδειγμα της παραπάνω επιχειρηματολογίας θεωρείται η οργάνωση του ιστορικού αρχείου του Ολυμπιακού Πειραιά και η έκδοση μονογραφίας με τα σημαντικότερα στοιχεία του καταλόγου του (Καρδάσης, 1997). Η εργασία αυτή αποτελεί συνέχεια μιας γενικότερης προσπάθειας οργανισμών και σωματείων για την ανάδειξη του αθλητικού ιστορικού παρελθόντος τους, όπως για παράδειγμα ο Πανελλήνιος Γυμναστικός Σύλλογος, ο Όμιλος Ερετών Πειραιώς, ο Εθνικός Γυμναστικός Σύλλογος κ.α. (Κουλούρη, 1996) με σκοπούς: α) να βελτιώσουν την εξωτερική εικόνα τους, β) να συσπειρώσουν τον φιλάθλο κόσμο τους και γ) να αυξήσουν έμμεσα τα έσοδά τους. Η ιστορική προσέγγιση είναι σε θέση να συλλάβει σφαιρικότερα το αθλητικό γίνεσθαι, διότι μπορεί να αποκαταστήσει τη διαλεκτική των θετικών και αρνητικών πλευρών του αθλητικού φαινομένου και να το εντάξει πιο ολοκληρωμένα στις κοινωνικές αλληλοσυσχετίσεις του (Τσοκόπουλος, 1997). Εκλαμβάνοντας μάλιστα την έκδοση μελετών με ιστορικό περιεχόμενο ως μέσο που βελτιώνει το αθλητικό προϊόν του οργανισμού (Παπανίκος, 1996), μπορεί να υποστηριχθεί η άποψη ότι οι συγκεκριμένες ενέργειες προσδιορίζουν και το παρόν του. Διότι πολλές φορές η ιστορική αποτύπωση του δεδομένου αθλη-

τικού παρελθόντος δίνει πληροφορίες αποκλειστικά για το παρόν και καθόλου για το παρελθόν (Ασδραχάς, 1995), το οποίο διαθλάται μέσα από τις διόπτρες του παρόντος (Κουλούρη, 1995).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από τα επιχειρήματα και τα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω έγινε σαφές ότι οι προσπάθειες για τη θεωρητική τεκμηρίωση και τη λειτουργική οριοθέτηση του αθλητικού μάνατζμεντ φιλτράρονται από το τρίπτυχο «παρελθόν – παρόν – μέλλον». Η ιστορική γνώση μπορεί και πρέπει να εμποδίζει τη διαιώνιση του λεγόμενου «πολιτισμού του αθλητικού ενεστώτα», όπου το παρελθόν είτε δεν υπάρχει, είτε μεταβάλλεται συνεχώς ανάλογα με την οπτική γωνία, τη θέση ή την ιδεολογία του εκάστοτε παρατηρητή. Η ορθολογική και κριτική σχέση του διοικητικού στελέχους του αθλητισμού με το παρελθόν προσδιορίζει τις περισσότερες φορές τη συμπεριφορά του στο παρόν και λειτουργεί θετικά στην ανάπτυξη μελλοντικών τρόπων δράσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ασδραχάς, Σπ. (1995). *Ιστορικά απεικασματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Θεμέλιο.
- Ασδραχάς, Σπ. (1996). Αιωνιότητας νοσταλγία. *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία*, 27.10.1996: 978, 52.
- Βιστωνίτης, Α. (1997). Το σύνδρομο του Τόκιο και ο Νεμπιόλο. *Το Βήμα*, 07.09.1997: 12445, 8.
- Γαβαλάς, Ν. (1997). 2004: Ο δεκάλογος της επιτυχίας. *Η Καθημερινή*, Κυ. 07.09.1997: 23670, 20.
- Γεωργίου, Θ. (1997). Αναζητώντας την Ευρώπη - Η γεωφιλοσοφία. *Το Βήμα*, 12.01.1997: 12441, 46.
- Γιαννόπουλος, Ι., Οικονομοπούλου, Ξ. & Κατσουλάκος, Θ. (1983). *Εισαγωγή στις ιστορικές σπουδές*. Αθήνα: ΟΕΔΒ.
- Γιαννόπουλος, Κ. (1996). *Αθλητισμός & Managment*. Σε αναζήτηση κοινής γλώσσας. Αθήνα: Μέδουσα-Σέλας Εκδοτική.
- Θεοδωράκη, Ε. (1997). Η εξέλιξη των αρχών μάνατζμεντ. Παπαδημητρίου, Δ., Γαργαλιάνος, Δ. (Επιμέλεια): *Το μάνατζμεντ του αθλητισμού*. Εισαγωγή

σε βασικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης αθλητικών οργανισμών. Αθήνα: Εκδόσεις Αθλότυπο: 33-37.

- Καρδάσης, Β. (1997). *Κατάλογος Ιστορικού Αρχείου Ολυμπιακού Πειραιώς*. Αθήνα: Εκδόσεις Δοκιμές.
- Κουλούρη, Χρ. (1995). *Μύθοι και σύμβολα μιας εθνικής επετείου*. Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Κουλούρη, Χρ. (1996). Homo sapiens εναντίον homo ludens. *Το Βήμα*, 17.03.1996: 12368,43.
- Μπεμπέτσος, Γ. (1997). Λήψη αποφάσεων. Παπαδημητρίου, Δ., Γαργαλιάνος, Δ. (Επιμέλεια): *Το μάνατζμεντ του αθλητισμού. Εισαγωγή σε βασικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης αθλητικών οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθλότυπο: 63-66.
- Παπανδρέου, Γ. (1997). Πρόταση για Ολυμπιακή Εκεχειρία. *Το Βήμα*, 07.09.1997: 12445, 17.
- Παπανδρέου, Γ. (1998). Ολυμπιακή Εκεχειρία: Από την ιδέα στην πράξη. *Το Βήμα*, 18.01.1998: 12464, 17-18.
- Παπανίκος, Γ. (1996). Βασικές έννοιες αθλητικού μάνατζμεντ, μάρκετινγκ και οικονομικών του αθλητισμού. Παπανίκος, Γ. (Υπεύθυνος Έκδοσης): *Αθλητισμός: Μάνατζμεντ – Μάρκετινγκ - Οικονομικά*, Αθήνα: Εκδόσεις Τελέθριον, 17-23.
- Πλωρίτης, Μ. (1996). *Χορηγίες. Ένας θεσμός διατηρητέος*. *Το Βήμα*, 01.12.1996: 12405, 36.
- Τσοκόπουλος, Β. (1997). Ολυμπιακό φαινόμενο. *Το Βήμα* (Βιβλία), 27.04.1997: 12426, 3.

Ξένη

- Bloch, M. (1964). *Apologie pour l'histoire ou Metier d'historien*. Paris.
- Coolinwood, R.G. (1947). *The Idea of History*. Oxford.
- Copley, F.B. (1923). *Frederick W. Taylor : Father of scientific managment*. Vol. I. New York.
- Decker, W. (1995). *Sport in der griechischen Antike*. Muenchen: C.H. Beck.
- Delorme, J. (1960). *Gymnasion. Etude sur les monuments consacres a l'education en Grece*. Paris: Editions E. De Boccard.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Administration*. London: Pitman & Sons Ltd.
- Jaspers, K. (1956). *Vom Ursprung und Ziel des Geschichte*. Frankfurt a.M./Hamburg: Fischer.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση διοικητικών λειτουργιών*. Μετάφραση: Χρ. Βαρ-

δάκος, Τόμος Α', Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.

- Laemmer, M. (1976). The Nature and Function of the So-called Olympic Truce in Ancient Greece. History Committee of the International Council of Sport and Physical Education (Hg.), *History of Physical Education and Sport. Research and Studies 3*, Tokyo, 37-52.
- Laemmer, M. (1983). Der sogenannte Olympische Friede in der griechischen Antike. *Stadion, Internationale Zeitschrift fuer Geschichte des Sports und der Koerperkultur* 8-9, 47-83.
- Le Goff, J. (1997). Ο εθνικισμός είναι σαν τη χοληστερίνη. Εφ. *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία*, 24.08.1997, 38-39.
- Lepawsky, (1949). *Administration*. NY : Alfred A.Knopf, Inc.
- Mehl, A. (1992). Erziehung zum Hellelen-Erziehung zum Weltbuerger. Bemerkungen zum Gymnasium im griechischen Osten. *Nikephoros* 5, 43-73.
- Montana, P., & Charnov, B.H. (1993). *Μάνατζμεντ*. Μετάφραση: Σ. Κατσαντώνη και Γ. Κατσαντώνης, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Moraw, P. (1999). Von Turnieren und anderen Lustbarkeiten. Sport im Mittelalter. Sarkowicz, H. (Ed.) Schneller, hoeher, weiter. Eine Geschichte des Sports. Frankfurt. M: Insel Verlag.
- Moretti, L. (1982). Sulla legge gimnasiarchica di Berea. *Rivista di Filologia e di Istruzione Classica* 110, 45-63.
- International Olympic Committee. (1994). *Olympic Charter*. Lausanne: Presses Centrales SA.
- Peiffer, L. (1983). Sportgeschichte. Schulke, H.J. (Ed.) *Kritische Stichwoerter zum Sport*. Muenchen: W.Fink Verlag.
- Pflaum, A., & Delmont, T. (1987). External scanning, a tool for planners. *Journal of the American Planning Association*. 53 (1): 56-67.
- Popper, K. (1987). *Das Elend des Historizismus*. 6η Έκδοση, Tuebingen: Gulde-Druck.
- Quass, F. (1993). *Die Honoratiorenschicht in der Staedten des griechischen Ostens*. Stuttgart.
- Railey, H.J., & Railey, P.A. (1988). *Managment physical education, fitness and sports programs*. CA: Mayfield Publishing Company.
- Samaran, Ch. (1979). *Ιστορία και μέθοδοι της*. Encyclopedie de la Pleiade. Τόμος Α': Γενικά προβλήματα, Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας.
- Steinman, H., Sceyoagg, G. (1991). *Managment. Grundlagen der Unternehmensfuehrung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- The Economist. (1997). Αποκλειστικότητα στην Ελληνική γλώσσα. *Η Καθημερινή*, Κυ. 12.01.1997: 23473, 14.
- Woollscott, M. (1997). *The Guardian International*. Αποκλειστικότητα στην Ελληνική γλώσσα. *Η Καθημερινή*, Τε. 01.01.1997: 23465, 12. ΗΗ