

**Η σπουδαιότητα της εσωτερικής αξιολόγησης και ο ρόλος του
εξωγενούς περιβάλλοντος στην οργανωτική και οικονομική
ανάπτυξη των πολιτισμικών οντοτήτων:
Η περίπτωση του Μουσείου «Μαστίχας Χίου» του Πολιτιστικού
Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς**

Γεώργιος Βλάχος

MSc Ανάλυση Δεδομένων στην Παγκόσμια Πολιτική
spartian2005@yahoo.gr

Δήμητρα Παπαναστασίου

MSc Διοίκηση Πολιτιστικών Μονάδων
demirappas@yahoo.gr

Ιωάννης Βιδάκης

ΜΑ Εκπαίδευση
johnvidos2000@yahoo.gr

Δημήτριος Γεωργαντάς

MSc Διοίκηση Πολιτιστικών Μονάδων
geoioaeba@yahoo.gr

Περίληψη

Κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο, όπου συντελούνται καταλυτικές μεταβολές σε παγκόσμια κλίμακα, οι πολιτισμικές οντότητες αντιμετωπίζουν ποικίλες λειτουργικές και οργανωσιακές δυσχέρειες οι οποίες διολισθαίνουν την ανάπτυξή τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι «πολιτιστικοί διαχειριστές» οφείλουν να επικεντρώνονται στην επιτάχυνση της ανάλυσης και καταγραφής των συνθηκών πρωτίστως του εξωγενούς περιβάλλοντος, που διαμορφώνει τοπίο «κινούμενης άμμου» στο ενδογενές περιβάλλον των εν λόγω οντοτήτων. Συναφώς, καθίσταται αναγκαίο να προβαίνουν στην υιοθέτηση νέων-βέλτιστων πρακτικών εποπτείας τους, στον εξορθολογισμό των διαθέσιμων πόρων και μέσων τους, καθώς και στην κατανόηση των προσδοκιών, των παρορμήσεων και των βιωμάτων των επισκεπτών τους, προκειμένου να διαμορφώσουν κατάλληλα τον προγραμματισμό τους για να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους, ήτοι να καταστούν ικανές να παράξουν αποτελέσματα ίδιας ή ανώτερης ποιότητας σε βάθος χρόνου. Στο παρόν άρθρο, οι συγγραφείς, αρχικά περιγράφουν τις κρίσιμες παραμέτρους που οριοθετούν το περίγραμμα της οικονομικής ανάπτυξης των πολιτισμικών οντοτήτων υπό το πρίσμα των προκλήσεων της σημερινής εποχής. Ακολούθως, αναδεικνύουν τη σημασία της χρησιμοποίησης σύγχρονων διοικητικών τεχνικών για την αυτο-αξιολόγησή τους εστιάζοντας στη διαχείριση κινδύνου, τον εσωτερικό έλεγχο και τα εργαλεία αξιοποίησης δεδομένων. Περαιτέρω, εξετάζουν τις βασικές συνιστώσες του εξωγενούς περιβάλλοντος προκειμένου να υπογραμμιστεί η συνεισφορά τους στη δόμηση της οργανωτικής και οικονομικής προπαρασκευής και ανάπτυξης των πολιτισμικών οντοτήτων και για τον σκοπό αυτόν, παρουσιάζουν, ως αντιπροσωπευτικό παράδειγμα/ μελέτη περίπτωσης, το Μουσείο Μαστίχας της Χίου του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς.

Λεξεις-κλειδια: Data Analysis, Internal Audit, Risk Management, Εξωγενές Περιβάλλον, Μουσεία, Μουσείο Μαστίχας Χίου, Οργανωτική και Οικονομική Προπαρασκευή, Πολιτισμικές Οντότητες, Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς, Πολιτιστικοί Διαχειριστές.



1. Μέρος 1^ο: Τρέχουσες προκλήσεις

Κατά τις πρώτες δεκαετίες του 21^{ου} αιώνα, σε περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο, σημειώνονται ριζικές κοινωνικο-οικονομικές και γεωπολιτικές μεταβολές που οφείλονται στην αύξηση των μεταναστευτικών ροών, σε «*rearrangements in the power balance, the COVID-19 pandemic, the upheavals in the global supply chain, the global energy crisis and the possible recession*» (Vlachos & Vidakis, 2022), οι οποίες πρόσφατα εντάθηκαν «επί τα χείρω» (reformation in reius) κατόπιν της Ρωσικής εισβολής στην Ουκρανία.

Οι ανωτέρω παράγοντες αποτέλεσαν και συνεχίζουν να αποτελούν για τους πολιτιστικούς διαχειριστές το έναυσμα για την εύρεση και αξιοποίηση νεωτεριστικών τεχνικών, αναφορικά με τις διεργασίες της διαχείρισης των πολιτιστικών ιδρυμάτων, ώστε να καταστούν ικανά να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους, ιδιαίτερα σε ακραίες-εμπόλεμες συνθήκες, όπου επιχειρείται υπονόμευση και οικειοποίηση της εθνικής πολιτιστικής ταυτότητας του αντιπάλου δια της καταστροφής πολιτιστικών υποδομών ή/και δια της κατάσχεσης/απαλλοτρίωσης έργων τέχνης, εκθεμάτων και συλλογών. Για παράδειγμα, κατά τη δυναμική εκτίμηση ζημιών των πολιτιστικών αγαθών της Ουκρανίας, βασιζόμενη σε αξιόπιστες πηγές, σύμφωνα με τις διατάξεις της Σύμβασης της Χάγης του 1954 για την Προστασία της Πολιτιστικής Περιουσίας σε περίπτωση ένοπλης σύγκρουσης, καταγράφεται: «*As of 25 April, UNESCO has verified damage to 110 sites since 24 February – 48 religious sites, 10 museums, 22 historic buildings, 11 buildings dedicated to cultural activities, 13 monuments, 6 libraries*» (Mallard, 2022). Συναφώς, αναφέρεται ότι: «*Ukrainian officials have accused Russian forces of seizing “over 2,000 artworks” from museums in the occupied city of Mariupol and moving the pieces to areas of the Russian-controlled Donbas region (...). Ukrainian fears for its cultural assets have been exacerbated by a series of public speeches made by Russian President Vladimir Putin in which he rejected Ukraine’s independent identity, language and traditions*» (Sauer, 2022).

Στο πλαίσιο αυτό, απαιτείται η υιοθέτηση μίας φιλόπονης και ευέλικτης προπαρασκευαστικής διαδικασίας, εκ μέρους των πολιτιστικών διαχειριστών, βάσει της σύγχρονης διοικητικής πρακτικής που ενσωματώνει επιχειρησιακά πλάνα τα οποία υλοποιούν στόχους για την εκπλήρωση του οράματος ενός πολιτιστικού οργανισμού, δια του οποίου εκφράζονται οι βλέψεις και η προοπτική του. Σύμφωνα με τον Michalopoulos (2003) το όραμα οριοθετεί το μέλλον του οργανισμού, ήτοι προσδιορίζει την κατεύθυνση των πολιτικών και τις επιβαλλόμενες πρακτικές για την πραγματοποίηση στόχων. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι δυνατόν να ευνοήσει την οικονομική υπόσταση των πολιτισμικών οντοτήτων και να βελτιώσει την κοινωνική τους προσφορά δια της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας-ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής και της προβολής του (εθνικού ή τοπικού) πολιτισμικού κεφαλαίου (Skaltsa, 1999).

1.1. Αξιολόγηση πολιτιστικών οντοτήτων με σύγχρονες διοικητικές τεχνικές

Πέραν του προπαρασκευαστικού σκέλους, η παραπάνω μεθόδευση εσωκλείει ένα μοντέλο αξιολόγησης με χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών. Σύμφωνα με τον Niarchos (2004) οι κυριότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες συγκαταλέγονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

1) Κατηγορία δεικτών ρευστότητας: αξιοποιούνται για τον εντοπισμό της βραχυπρόθεσμης οικονομικής κατάστασης (status) ενός οργανισμού και της αναγνώρισης της επάρκειας αντιμετώπισης των δεσμεύσεών του.

2) Κατηγορία δεικτών δραστηριότητας: αξιοποιούνται για την επιμέτρηση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού αναφορικά με τη δυνατότητα της αποδοτικής εκμετάλλευσης των ιδιοκτησιακών του πόρων.



3) Κατηγορία δεικτών αποδοτικότητας: αξιοποιούνται για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας ενός οργανισμού κυρίως όσον αφορά στη διακυβέρνησή του εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου.

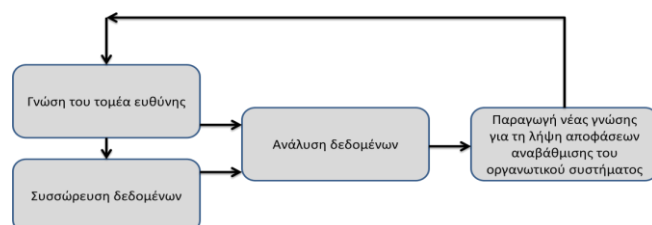
Η αναγκαιότητα της ανωτέρω αξιολόγησης επιβάλλεται εκ της απαίτησης ελαχιστοποίησης του λειτουργικού κόστους ενός οργανισμού, αλλά και «*responding to reasonably likely and significant (...) risks, both inherent and residual*» (OECD, 2018), βάσει των αρχών της διοίκησης της διακινδύνευσης και του εσωτερικού ελέγχου. Άλλωστε, «*In a crunch-tiknya role of internal audit in risk management include (1) focus the work of internal audit on key risks (...), (2) (...) risk Management throughout the organization, (3) provide assurance to the management of risk (...) (5) provide support and active involvement in the process of risk management, (6) facilitate the identification/risk assessment and line management education in risk management and internal control (...) Assessment of risk management in order to achieve success and achieve business objectives and financial performance of an organization remains a major concern against which to make a decision*» (Lastianti et al., 2018).

Συναφώς, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι από το 2004 «*there has been a global move towards an enterprise wide approach to risk management, with internal auditors playing a key role in providing both assurance and consulting services with respect to the management of risk within their organisations (Sarens and De Beelde, 2006)*» (Zwaan et al., 2011).

Επιπλέον, η αξιολόγηση θεωρείται ως το εργαλείο απομείωσης της μελλοντικής αβεβαιότητας η οποία εκπορεύεται από τη σύγχρονη ρευστότητα, αλλά και σφυρηλάτησης ευκαιριών οικονομικής ευμάρειας (Gantzias & Korres, 2011).

Έτερος αξιοσημείωτος παράγοντας που συνειδητά απαιτείται να συγκαταλέγεται στη μεθοδολογία της παραγωγικής διοίκησης και αξιολόγησης των πολιτισμικών οντοτήτων, αποτελεί η «*ριζική αντιμετώπιση δια της πλήρους εκμετάλλευσης των καινοτομιών και των μεθόδων που προσφέρει η σύγχρονη επιστήμη και ιδίως η Στατιστική*» (Vlachos, 2019), λαμβάνοντας υπόψη ότι «*κάθε κοινωνική δραστηριότητα συνοδεύεται πλέον από την έκκριση ενός εκρηκτικά διογκούμενου πλήθους δεδομένων, τα οποία παράγονται και διατίθενται ως τέτοια μέσω της γενικευμένης ενσωμάτωσης τεχνολογιών υπολογισμού και επικοινωνίας στο σύνολο του υλικού περιβάλλοντος*» (Τυμπας, 2018). Η Στατιστική δεν είναι πλέον η παραγωγή στοιχείων ποσοτικής ανάλυσης και έρευνας αγοράς, αλλά είναι εξαιρετικά χρήσιμη όταν εφαρμόζεται για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων (Fraser, 2009).

Στην επόμενη Εικόνα 1 «*αναπαρίσταται η ανατροφοδοτούμενη διαδικασία υποβολής της στατιστικής ανάλυσης στην εύρεση και τη συνεχή αναπαραγωγή γνώσης και στη λήψη απόφασης για τη βελτιστοποίηση και τη μεταρρύθμιση ενός ολοκληρωμένου συστήματος, είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου χαρακτήρα*» (Vlachos, 2019).



Εικόνα 1. Ο ρόλος της ανάλυσης δεδομένων στη βελτίωση ενός οργανισμού (Πηγή: Προσαρμογή από Tyrinopoulos & Keraptsoglou, 2015)

Εν κατακλείδι, οι πολιτιστικοί διαχειριστές προκειμένου να διασφαλίσουν την ανθεκτικότητα της οργανωτικής δομής και την πραγμάτωση της στρατηγικής της, οφείλουν



μέσα από ένα σύνολο αξιολογήσεων και διαδικασιών που εσωκλείουν την ορθή, συστηματική και αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων υλικών και ανθρώπινων δυνάμεων, να επιτύχουν τις διατεταγμένες προσδοκίες της πολιτισμικής οντότητας, προκειμένου να διατηρηθεί η βιωσιμότητα και η αειφορία της (Doulgeridis, 2006).

1.2. Οικονομική ανάπτυξη και πολιτιστικές οντότητες

Κάθε πολιτισμική οντότητα, όπως ένα μουσείο, στοχεύει στη διαφύλαξη της υλικής και άυλης κληρονομιάς και των παραδοσιακών ηθικών αξιών. Πρόκειται για ένα δραστήριο και ρεαλιστικό περιβάλλον που διαπλάθει την επίγνωση για τον σχηματισμό του παρελθόντος και ενεργεί ως διαμορφωτής όχι μόνο της περιφερειακής αλλά και της εθνικής πολιτισμικής ταυτότητας (Bounia, 2010), ώστε να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την κοινωνική της προσφορά, within a «rapidly and ever-changing global environment» (Vlachos & Vidakis, 2022). Επομένως, η ορθή διαχειριστική πολιτική των πολιτισμικών οντοτήτων συντελεί στην αξιοποίηση νέων μορφών χρηματοδότησης και εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους, ώστε να καλύπτουν τα έξοδά τους και να προσφέρουν αποτελεσματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στο κοινό (Kotler, 1998).

Στο πλαίσιο αυτό και καθώς τα εν λόγω ιδρύματα, λόγω του αντικείμενου που παράγουν και διαχειρίζονται, αποτελούν εξ ορισμού μια ξεχωριστή κατηγορία οργανωμένου διοικητικού-λειτουργικού φορέα, συμβάλλουν, σε σημαντικό βαθμό, στην ευρύτερη κοινωνικο-οικονομική άνθηση και στη μεγέθυνση των δημοσίων εσόδων, καθόσον σύμφωνα με την Papanastasiou (2017):

1. Συνεισφέρουν στην ελάττωση της ανεργίας.
2. Ενσπείρουν πολιτιστικά προϊόντα και υπηρεσίες.
3. Διοργανώνουν πολιτιστικά δρώμενα που συντείνουν έμμεσα στην οικονομική ενδυνάμωση άλλων περιφερειακών αγορών.
4. Συμβάλλουν στην αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού και των υποδομών της ευρύτερης περιοχής της έδρας εγκατάστασής τους.

Περαιτέρω, δύναται να προξενήσουν μακροπρόθεσμα οφέλη, τόσο στο κοινωνικό πεδίο, όσο και στην οικονομική ευμάρεια ενός γεωγραφικού τομέα, καθώς τα έσοδα που εκπορεύονται από τις εκάστοτε πολιτιστικές διοργανώσεις και εκδηλώσεις και η περιφερειακή ανάπτυξη που αυτές επιφέρουν είναι αξιοσημείωτα (Gantzias & Korres, 2011).

1.3. Οι βασικές συνιστώσες του προγραμματισμού και η συμβολή τους στην οικονομική ανάπτυξη των πολιτιστικών οντοτήτων

Η αναπτυξιακή πορεία των πολιτισμικών οντοτήτων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό τους. Επομένως, τα καθήκοντα των αρμόδιων στελεχών περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό οικονομικής ατζέντας, την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, τον εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού και τη γενικότερη αναβάθμιση του συστήματος διοίκησης. Οι δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες της προμήθειας των πολιτιστικών αγαθών, καθιστούν αναγκαία τη θέσπιση στόχων εστιασμένων στην κατοχύρωση των οικονομικών πόρων, στην υιοθέτηση καινοτόμων και πρωτοποριακών διοικητικών μοντέλων για την αναβάθμιση του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας και στη διερεύνηση των κατάλληλων στρατηγικών επιλογών, ώστε να προκύψει οικονομική ενίσχυση των πολιτισμικών οντοτήτων (Papanastasiou, 2017).

Οι οικονομικοί διαχειριστές, προκειμένου να διαμορφώσουν τους παράγοντες του οικονομικού προγραμματισμού, οφείλουν πρωτίστως να αξιολογήσουν:

1. Το προφίλ του κέρδους της πολιτισμικής οντότητας (κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα).



2. Τις πηγές των κεφαλαίων και τις μεθόδους χρηματοδότησης της πολιτισμικής οντότητας ανάλογα με εκάστη περίπτωση (κρατικός φορέας, ιδιωτικός φορέας, δημοτικός φορέας, συμπράξεις φορέων).
3. Το νομικό πλαίσιο που διέπει την πολιτισμική οντότητα.
4. Το κανονιστικό πλαίσιο της πολιτισμικής οντότητας, το οποίο ρυθμίζει την έκταση και τις εξουσιοδοτήσεις του συστήματος διοίκησής της (και κατ' επέκταση της οικονομικής της λειτουργίας), προσδιορίζοντας με σαφήνεια τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων, τα καθήκοντα που αντιστοιχούν σε εκάστη θέση εργασίας και το προσοντολόγιο των στελεχών επιφορτισμένων με τη λήψη των αποφάσεων και την υλοποίηση των προβλεπόμενων ενεργειών.
5. Την εφαρμοσμένη τεχνολογία που δύναται να αναπτυχθεί στην πολιτισμική οντότητα με προσήλωση στο χωροχρονικό συνεχές και απόλυτο σεβασμό στα εκθέματα και στο φυσικό περιβάλλον.
6. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην πολιτισμική οντότητα και οφείλει να υπερασπίζεται προληπτικά την ατομική ηθική συμπεριφορά και τη θεσμική ακεραιότητα. Όλο το προσωπικό, οι εθελοντές και τα διοικητικά όργανα οφείλουν να ακολουθούν έναν αξιακό κώδικα ηθικής, προκειμένου να εντάξουν τις αρχές του στην καθημερινή τους εργασία.

Όπως άλλωστε καταγράφεται:

«*Museums and those who work in and with them should:*

- *Act in the public interest in all areas of work.*
- *Uphold the highest level of institutional integrity and personal conduct at all times*
- *Build respectful and transparent relationships with partner organisations, governing bodies, staff and volunteers to ensure public trust in the museum's activities»* (Bastable, 2021).

1.4. Μέθοδοι αξιολόγησης κινδύνων και η ανάλυση του εξωγενούς περιβάλλοντος των πολιτιστικών οντοτήτων

Επιπλέον, πέραν της εσωτερικής διάστασης που αποσκοπεί στην αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων-τεχνολογικών-οικονομικών-φυσικών πόρων, σημαντικότερος πυλώνας για την αειφορία και την οικονομική ευμάρεια των πολιτισμικών οντοτήτων, θεωρείται το εξωγενές περιβάλλον που επηρεάζει τη δράση τους. Ως εξωγενές περιβάλλον χαρακτηρίζεται το ευρύτερο παγκόσμιο κοινωνικο-πολιτισμικό οικοσύστημα, καθώς και μία πολύπλοκη σύνθεση κυρίως χρηματοοικονομικών, πολιτικών, νομικών, πολιτιστικών, δημογραφικών, τεχνολογικών, υγειονομικών, γεω-πολιτικών, γεω-ενεργειακών ιδιοτυπιών, οι οποίες απαιτείται να συνυπολογίζονται προκειμένου να εκτιμάται το μέγεθος του αντίκτυπου που επιφέρουν στον προγραμματισμό και τη γενικότερη διαχειριστική λειτουργία μιας πολιτισμικής οντότητας. It is noted that «*in risk management risk quantification usually consists of a combination of the risk 'likelihood' (how likely is the event to happen) and the risk 'impact' (what consequences will the event have, financially and non-financially)*» (European Commission, 2014).

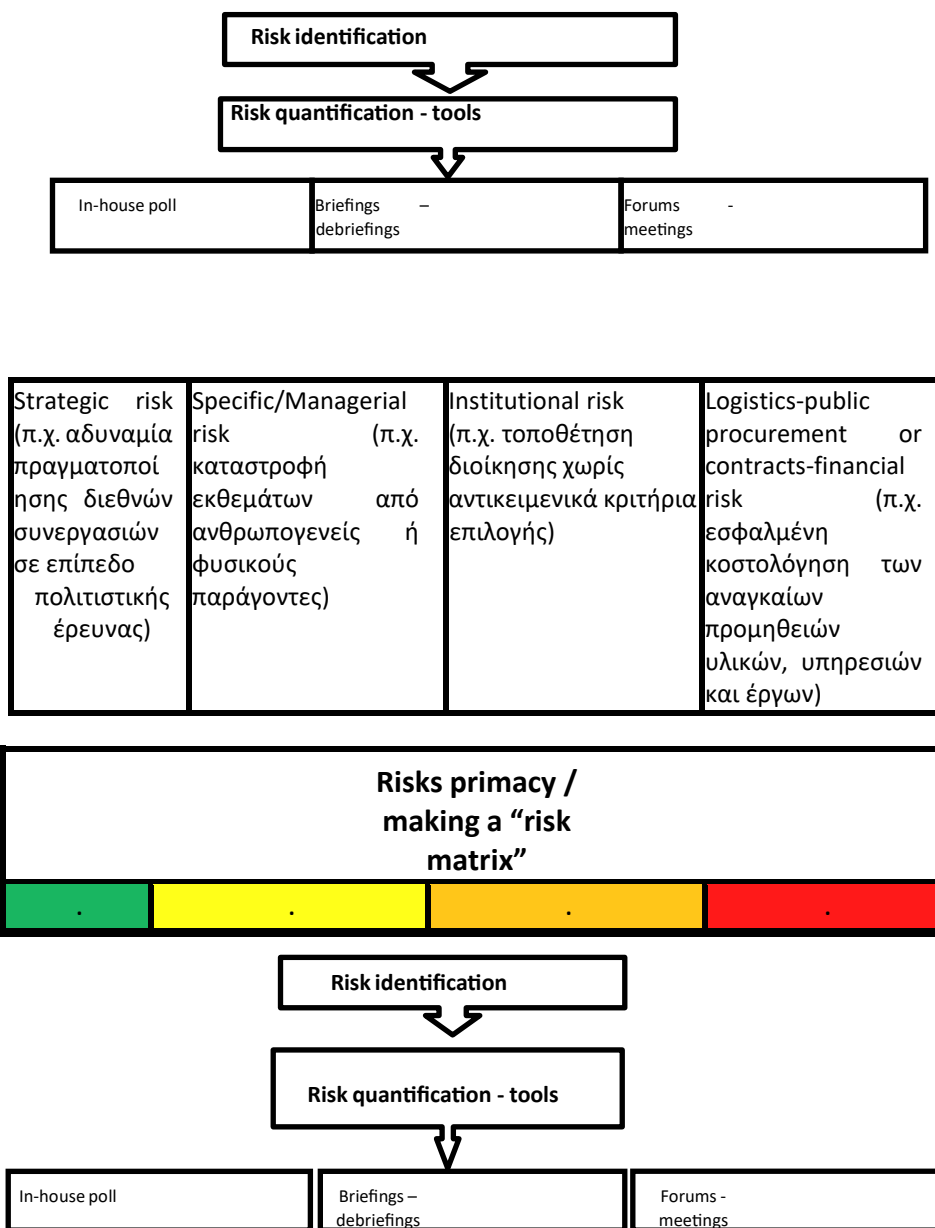
Επομένως, ένας πολιτιστικός διαχειριστής, αφού προηγουμένως καθορίσει ειδικούς-επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους, οφείλει να επιλέξει επίπεδο αντίκτυπου του κινδύνου, σύμφωνα με τον αντίκτυπο που θα επιφέρει ο κίνδυνος σε περίπτωση που εκδηλωθεί. Στον Σχήμα 1 που ακολουθεί παρατίθεται σχετικό ενδεικτικό παράδειγμα.

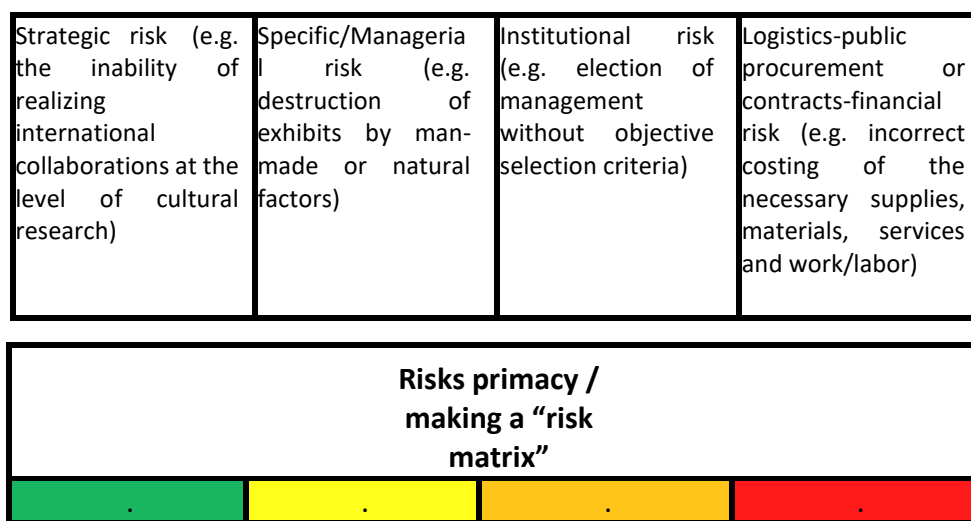




Σχήμα 1. Αντιστοίχιση επιπέδων αντίκτυπου και προκαλούμενων κινδύνων

Περαιτέρω, στον τομέα των πολιτισμικών οντοτήτων, η μεθοδολογία αναγνώρισης, αποτύπωσης και κατηγοριοποίησης των κινδύνων, δύναται να σχηματισθεί ενδεικτικά ως κάτωθι Σχήμα 2:





Σχήμα 2. Μεθοδολογία αναγνώρισης, αποτύπωσης και κατηγοριοποίησης ενδεικτικών κινδύνων σε πολιτισμικές οντότητες

Παρά το γεγονός ότι ορισμένες εκ των ανωτέρω ιδιοτυπιών διαφαίνονται εκτός του φάσματος της εξέτασης του εξωγενούς επηρεασμού των πολιτισμικών οντοτήτων, εντούτοις η περαιτέρω διερεύνηση αποκαλύπτει την απόλυτη συμβατότητα των σχετικών πεδίων, ομαδοποιημένων, όπου απαιτείται, για λόγους τρέχουσας εγγύτητας, όπως ακολούθως παρατίθεται:

A. Κοινωνικό, υγειονομικό και τεχνολογικό πεδίο: εξαιτίας της κοινωνικής αποστασιοποίησης που επέφερε κατά τα τελευταία έτη η πανδημία COVID-19 παρουσιάστηκαν δυσχέρειες στις δημόσιες πολιτιστικές δράσεις. Φορείς όπως μουσεία, θέατρα, βιβλιοθήκες και γκαλερί έπαυσαν τη λειτουργία τους, δρώμενα ανεστάλησαν ή ματαιώθηκαν και εργασιακές σχέσεις τερματίστηκαν. Η συγκεκριμένη έκβαση συνταυτίστηκε με τις ήδη δρομολογηθείσες τεχνολογικές υπερβάσεις (επέκταση της επικοινωνιακής και εμπορικής χρήσης του διαδικτύου, άκριτη ψηφιοποίηση της γνώσης και των ανθρωπίνων σχέσεων αλλά και των φυσικών χαρακτηριστικών των έργων τέχνης, ρομποτική, μηχανική μάθηση, χρήση τρισδιάστατων εφαρμογών, τεχνική νοημοσύνη, εικονική πραγματικότητα, κ.λπ.) και συνέβαλλε στη δραματική περιστολή του πολιτιστικού προϊόντος και κατ' επέκταση της επιτόπιας επισκεψιμότητας και της κερδοφορίας των πολιτισμικών οντοτήτων και ιδίως των μουσείων.

Στον αντίποδα, οι πολιτιστικοί διαχειριστές, κατά τη λήψη των αποφάσεών τους, οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τρεις βασικούς τεχνολογικούς άξονες: τη διαδικασία καινοτομίας, τη διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και την τρέχουσα τεχνολογία αιχμής. Εξάλλου, σε περιπτώσεις του σχετικά πρόσφατου παρελθόντος όπου είχε χρησιμοποιηθεί καινοτόμος τεχνολογία, τα συμπεράσματα ήταν αρκούντως θετικά και αποδόθηκαν τα εύσημα. For example, «In September 2019, a curated version (...) was on view at The National Gallery of Art in Washington, D.C., and at the Denver Museum of Nature and Science, the exhibition *Leonardo da Vinci: 500 Years of Genius*, which displayed reproductions of Leonardo's inventions and a 360-degree replica of the *Mona Lisa* (...) Although the *Mona Lisa* was not included in the exhibition, it was on display in the Louvre, and its appearance complimented by a VR show of the *Mona Lisa*, designed for the Louvre by Vive Arts, created an enormous



sensation (...)» (Giannini & Bowen, 2020).

Η επιτάχυνση της συστηματοποίησης των νέων τεχνολογιών στον πολιτιστικό τομέα λόγω της πανδημίας COVID-19, διαφαίνεται ότι ενισχύει την επέκταση της παγκόσμιας διασύνδεσης μουσείων, πολιτιστικών συλλογών και εκθέσεων, εξειδικευμένων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και ερευνητών, η οποία κατευθύνει στην αποδέσμευση ανθρωπίνων πόρων από δευτερογενείς δραστηριότητες και στην αφοσίωσή τους «*on critical tasks requiring high-levels of human intelligence, creativity and abstract thinking as museums become more welcoming to digital innovation, fresh interpretations and socially relevant storytelling. With this approach, collections come alive and are open to discovery from the dual-perspectives of curators, visitors, and users – so, a more inclusive democratized system with sharing for cost-reduction of routine activities that are not the main menu, while favouring more investment in artists, exhibitions, curatorial, creative computing and research*» (Giannini & Bowen, 2021).

Β. Γεωπολιτικό πεδίο: «*Culture gives to a nation a collective consciousness and a sense of identity, and pushes it to acquire a specific worldview, attitude and behavior. With this approach, culture is linked to Geopolitics. Nations that are aware of their cultural background can more easily make strategic-level decisions such as the development of a National Strategy and the choice of alliances (...) The cultural dimension gives geopolitical analysis breadth and depth*» (Martzoukos, 2021).

Επιπλέον, «*(...) museums and cultural centers have long served as cultural ambassadors and foreign policy instruments, bridging diplomatic relationships among nation-states and institutions*» (Mariano & Vårheim, 2021).

Προς επιβεβαίωση του άρρηκτου δεσμού μεταξύ γεωπολιτικής και πολιτισμού, ο παγκόσμιος οργανισμός τέχνης και μουσείων Getty υπερτονίζει ότι «*cultural heritage has the power to unite us and is critical for achieving peace. It is also too often the target of war, another way to destroy and overtake a society by erasing its memory*» (Cuno, 2022).

Γ. Γεωενεργειακό πεδίο: ο ερευνητής Ιωάννης Βιδάκης, αφού αρχικά στη διατριβή του επικεντρώνεται στα υποδείγματα της Γεωπολιτικής και της Γεωοικονομίας, προτείνει την εισαγωγή και την υιοθέτηση μίας τρίτης έννοιας, μίας νέας αντίληψης, της «Γεωενέργειας». Σύμφωνα με αυτήν τη θεώρηση, πρωταρχικά θα πρέπει να διερευνηθούν και να μελετηθούν τα τεράστια συμφέροντα στον χώρο των παγκόσμιων κέντρων εξουσίας, καθώς η ενέργεια, λόγω της σημαντικότητάς της, αποτελεί αντικείμενο ανταγωνισμού των Διεθνών Δυνάμεων. Το κυριότερο πόρισμα της εν λόγω διατριβής αναφέρεται όχι μόνο στην ισχυρή διασύνδεση της ενεργειακής ισχύος με την οικονομική και με την πολιτική – αλλά στην ενισχυμένη εξάρτηση των δύο τελευταίων από την πρώτη, ώστε να διαμορφώνει εστίες εντάσεων στις περιπτώσεις όπου αποσταθεροποιούνται οι υφιστάμενες σχέσεις μεταξύ οικονομίας και ενέργειας (Vidakis, 2016).

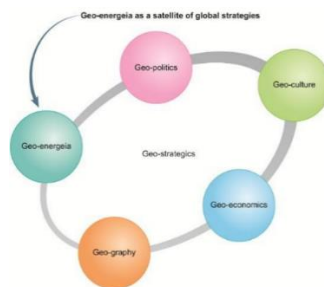
Συμπληρωματικά των ανωτέρω: «*Energy issues may prevail over politics and economics in international decision making. Many international political decisions spring from energy-related matters. From the geoenergeia point of view, two criteria argue for the prioritization of energy over politics and economy: the appearance of new technologies and the scarcity of energy resources*» (Vidakis & Baltos, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερόμενα, σημειώνεται η θεωρία της συμβολής της ενέργειας ως γεννήτορας νέων πολιτισμών και η διασύνδεση των μορφών της χρησιμοποιούμενης ενέργειας με το επίπεδο ανάπτυξης και τις τεχνολογικές δυνατότητες ενός πολιτισμού, όπως διατυπώθηκε από τον Nicolai Kardashev το 1964. Συγκεκριμένα,



σύμφωνα με τους Miller et al. (2009), ο Kardashev δημιούργησε την ομώνυμη κλίμακα στην οποία ένας πολιτισμός βαθμονομείται με βάση τέσσερις (4) ενεργειακές θέσεις που λαμβάνουν τιμές από το μηδέν (0) μέχρι το τρία (3). Περαιτέρω, στην τιμή μηδέν (0) ένας πολιτισμός, όπως ο ανθρώπινος, χρησιμοποιεί ενέργεια που παράγεται από τον πλανήτη, αντλώντας την κυρίως από πηγές που είναι ήπια αποθηκευμένες και προέρχονται από νεκρές πλέον μορφές ζωής, όπως το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο. Η διαδρομή μετάβασης μεταξύ των τιμών μηδέν (0) και ένα (1)-σημείο όπου η ενέργεια θεωρείται ότι χαλιναγωγείται-αποτελεί σημείο καμπής, καθώς ο πολιτισμός στο στάδιο αυτό δεν έχει εισέτι διαμορφώσει ικανοποιητικά επίπεδα συλλογικής νοημοσύνης και η χρήση των νέων δυνατοτήτων, σε συνδυασμό με δυσμενείς περιβαλλοντικές επιπτώσεις, μπορεί να τον εξαλείψει πριν την ολοκλήρωση της πλήρους μετάβασης (π.χ. χρήση όπλων μαζικής καταστροφής, αποτελέσματα κλιματικής αλλαγής, κ.λπ.).

Εκτός των ανωτέρω, σε μία συστημική προσέγγιση των πραγμάτων, στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η διασύνδεση μεταξύ των ερευνητικών πεδίων: Geo-politics, Geo-economics, Geo-energeia, Geo-graphy, Geo-culture. Τα εν λόγω πεδία διεκδικούν αντικειμενικότητα και επιστημονική λογοδοσία, αλλά συνήθως «χειρίζονται» μεροληπτικά από γεωστρατηγικούς δρώντες υπέρ των οικείων εθνικών, διεθνών και παγκόσμιων πολιτικών τους.



Σχήμα 3. Η συσχέτιση Geo-politics, Geo-economics, Geo-energeia, Geography, Geo-culture
(Πηγή: Vidakis & Baltos, 2015)

Δ. Κυβερνητικό-πολιτικό-νομικό πεδίο: πολιτικοί και νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη σταθερότητα της κυβέρνησης και τις πολιτικές συνθήκες των χωρών όπου κάθε οντότητα εδρεύει. Λειτουργούν παγκοσμίως και οι παγκόσμιες πολιτικές και νομικές συνθήκες τους επηρεάζουν. Επίσης, στο συγκεκριμένο πεδίο εντάσσεται η εξωτερική πολιτική που ξεδιπλώνεται με το εργαλείο της δημόσιας διπλωματίας. Καθώς η δημόσια διπλωματία μπορεί να θεωρηθεί ως πλατφόρμα ή εφαρμογή εξουσίας, ο πολιτισμός μπορεί να εξεταστεί ως αναπόσπαστο μέρος της και ο ρόλος του στην πρακτική της εφαρμογή βαρυσήμαντος, δια του συνδυασμού των κρατικών υποθέσεων και των πολιτιστικών κανόνων σε δράσεις της εξωτερικής πολιτικής (Tereshchuk, 2018).

Επιπλέον, οι φορολογικοί συντελεστές, οι νόμοι και οι κανόνες της χώρας και η σταθερότητα των κυβερνήσεων των κρατών στα οποία λειτουργούν αποτελούν τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οντότητα (Saeed, 2015). Ομοίως, η εργατική νομοθεσία και η κυβερνητική πολιτική σχετικά με τις δημόσιες δαπάνες, τα έργα υποδομής και τις ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν τα θεμελιώδη συστατικά του πολιτικού περιβάλλοντος (Sarsentis, 1996).

Επιπρόσθετα, η επιβαλλόμενη εφαρμογή κατάλληλων κυβερνητικών πολιτικών συνιστά μία ευκαιρία ιδίως για την πρόσβαση των οντοτήτων σε υποστήριξη της



διαχειριστικής τους λειτουργίας επί διαφόρων αξόνων του κύκλου ζωής τους, όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης στον τομέα του πολιτισμού, χρηματοδοτούμενων από εθνικούς ή/ και ενωσιακούς πόρους. Στην εποχή μας, τα καθήκοντα που ανατίθενται στους εργαζομένους των μουσείων και εν γένει των πολιτισμικών οντοτήτων παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες και προϋποθέτουν επαγγελματικές εξειδικεύσεις πέραν των συνηθισμένων. Η (προπαρασκευαστική ή/ και εκτελεστική) υπηρεσιακή ενασχόληση με δραστηριότητες οικονομικής και διοικητικής μέριμνας, εσωτερικού ελέγχου, marketing παροχής υπηρεσιών, ασφάλειας προσωπικού και υλικού συγκαταλέγονται σε αυτές τις εξειδικεύσεις. «*Many of the staff working in these functions will not have had a traditional education or training within the museum sector, and may verywell move on to exercise their professional or technical skills is a quite different field within a few years. It is therefore strongly recommended that any training activity or programme should involve as wide a range of museum staff and specializations as possible, so that each group can exchange information and views on their own roles and experiences, whether within the museum profession or more widely. Bringing together, for example, curatorial and administrative or public relations staff, with education and security staff into mixed study or project groups can strengthen the institution overall through increasing knowledge and understanding of other parts or activities of the museum, of its overall objectives and functions*» (Boylan & Woollard, 2006).

Συναφώς, η αναγκαιότητα ενίσχυσης του εθελοντισμού και η περίπλοκη επαγγελματική του οργάνωση στον πολιτιστικό τομέα, λειτουργεί αναπόδραστα ως μοχλός επέκτασης πολιτικών πρωτοβουλιών για την πραγματοποίηση συμβουλευτικών δράσεων επ' ωφελεία των πολιτισμικών οντοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη ότι «*(...) there are many ways of organising volunteer work at a museum, and there may not need to be a "right" and a "wrong" way, but rather different ways depending on the overall goals of the museum and the context - for example regarding the size of the museum and how the museum is funded. There are seldom any one-size-fits-all models to apply*» (Wollentz, 2022).

Ε. Κοινωνικο-πολιτιστικό πεδίο: η βελτιστοποίηση του μορφωτικού επιπέδου του πληθυσμού συνιστά ακρογωνιαίο λίθο της πολιτιστικής δημιουργίας και ανάπτυξης. Πρόκειται για μία αμφιμονοσήμαντη-προς διερεύνηση-σχέση μεταξύ αυτών των δύο κοινωνικών συντελεστών, που συμβάλει στην κατανόηση της αξίας της πολιτιστικής παράδοσης και κουλτούρας. «*(...) culture is the main medium of education, whereas education and training are the guarantee of the continuity of culture (...) a more comprehensive analysis of the links between education and culture remains particularly relevant (...) both education theoreticians and practitioners need a broad cultural awareness. Such awareness would enable specialists to perceive culture and tradition as a live, dynamic and creative process as well as to understand that a rapid change in culture automatically does not implicate the relativity of tradition, does not contrast it with innovations, does not push it out of life –all the novelties are based on the past achievements and traditions function in one or another form even when its existence is negative*» (Stonkuvienė, 2013).

Ωστόσο, δε θα πρέπει να διαλάβει της προσοχής ότι στη σύγχρονη εποχή η έννοια «μορφωτικό επίπεδο» αντανακλά στον αναγκαίο πλέον ψηφιακό γραμματισμό-αλφαριθμητισμό και εν γένει στην ψηφιακή παιδεία, δηλαδή σύμφωνα με τους Ribble & Bailey (2007) στην ανθρώπινη γνώση και ικανότητα εκμετάλλευσης της ψηφιακής τεχνολογίας. Η εκπαιδευτική ενδυνάμωση του πληθυσμού για να ανταποκριθεί στην αναγκαιότητα της ψηφιακής ικανότητας πρόσβασης, παραγωγής και αναπαράστασης της πραγματικότητας



(συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής), θεωρείται απολύτως απαραίτητη. «*The balance of "digitality" and reality is something that all citizens in a technology-driven society must increasingly negotiate (...), including with respect to museums (...). Museum professionals themselves need appropriate digital skills as well*» (Borda & Bowen, 2021).

Προσεγγίζοντας και από οικονομικής άποψης την ανωτέρω σχέση, θεωρείται άξια λόγου η διερεύνηση από τους πολιτιστικούς διαχειριστές, της δυνατότητας υλοποίησης μιας πρακτικής που εμφανίζεται να εφαρμόζεται εκτεταμένα στη σύγχρονη εποχή από πληθώρα οργανισμών κερδοσκοπικών ή μη: συγκρότηση επιτηδευμένων μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών με μέριμνα των πολιτισμικών οντοτήτων σε συνεργασία με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, που συνιστά μεθόδευση με πολλαπλό όφελος, πέραν της αναβάθμισης του μορφωτικού επιπέδου, ως εξής:

- 1) Προαγωγή της επιστημονικής έρευνας σε πολιτιστικά ζητήματα ειδικού ενδιαφέροντος.
- 2) Διασύνδεση των πολιτισμικών οντοτήτων με την αγορά εργασίας και παραγωγή εξειδικευμένων αποφοίτων που θα απορροφηθούν ως διοικητικά ή επιστημονικά ή καλλιτεχνικά στελέχη. Η ανάθεση σχετικών πτυχιακών εργασιών θα πρέπει να στοχεύει στην υιοθέτηση εφαρμόσιμων λύσεων κατά την άσκηση της διοικητικής πρακτικής.
- 3) Τυχόν διάθεση κεφαλαίων επιδότησης υποτροφιών ή λοιπής συναφούς χρηματοδότησης δε θα πρέπει να λειτουργεί ανασταλτικά, καθώς, υπό το πρίσμα των σύγχρονων μεθόδων marketing, η προβολή των αρχών κοινωνικής ευθύνης της πολιτισμικής οντότητας δύναται να οδηγήσει σε ενίσχυση της φήμης της και πιθανότατα σε αύξηση της ροής επισκεψιμότητας και των εσόδων ή/και την προσέλκυση δωρητών και χορηγών.

Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2002), λοιπά στοιχεία που συνθέτουν το ευρύτερο κοινωνικο-πολιτιστικό πεδίο και σαφώς επηρεάζουν τη λειτουργία κάθε οργανωμένης οντότητας, θεωρούνται μεταξύ άλλων τα κάτωθι:

- 1) Οι σχηματισμοί πολυπολιτισμικών κοινωνιών κυρίως λόγω της αύξησης των μεταναστευτικών ροών [η οποία αναμένεται να ενταθεί μελλοντικά λόγω της κλιματικής αλλαγής (Krotsi & Paraspygourou, 2018)].
- 2) Οι θρησκευτικές διαφοροποιήσεις.
- 3) Η κοινωνική θέση της γυναίκας.
- 4) Η στάση των εργαζόμενων απέναντι στην εργασία.
- 5) Τα προσωπικά βιώματα και οι ατομικές αξίες των πελατών-καταναλωτών, καθώς και η ποιοτική ή όχι εκμετάλλευση του ελεύθερου χρόνου τους.
- 6) Η κοινωνική μέριμνα για τα άτομα που ανήκουν σε ειδικές πληθυσμιακές ομάδες (π.χ. ΑμεΑ) και η υιοθέτηση μέτρων προσβασιμότητάς τους σε δημόσιες και ιδιωτικές κτιριακές δομές.
- 7) Η κατανομή του εισοδήματος και ο καταναλωτισμός.
- 8) Η δημογραφική εικόνα της περιοχής. Η επιστήμη της δημογραφίας μελετά αξιόπιστα κρίσιμα πληθυσμιακά δεδομένα και δύναται και να προβλέψει και να κατευθύνει τους διαχειριστές εκάστου οργανισμού, να εκτιμήσουν τις επικείμενες διαφοροποιήσεις και αλλαγές στο κοινωνικό πεδίο.

Μία πολύ ενδιαφέρουσα επιπρόσθετη διάσταση που κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί εντός του κοινωνικο-πολιτιστικού πεδίου είναι η προέλευση των επισκεπτών των πολιτισμικών οντοτήτων, η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μονοθεματική. Ιδιαίτερα για μουσειακές δομές των χωρών του δυτικού κόσμου έχουν στηλιτευτεί πολιτικές κοινωνικού ελιτισμού, διακρίσεων που βασίζονται σε υπολείμματα της αποικιοκρατίας και συνεχιζόμενης επίδρασης της ψηφιακής επανάστασης (που παραμένει περιφερειακή στη



ζωή της πλειονότητας των ανθρώπων), οι οποίες έχουν επιδεινωθεί από τις δραστικές συντημήσεις στη δημόσια χρηματοδότηση, την πανδημία COVID-19 και την επακόλουθη αναθεώρηση των οργανωτικών μοντέλων (Black, 2020).

Σύμφωνα με τον Ang (2005), βασικός στόχος των πολιτιστικών πολιτικών θα πρέπει να είναι η βελτίωση της συμμετοχής των δημογραφικών μειονοτήτων στις τέχνες. Στο πλαίσιο αυτό, μία ολοκληρωμένη διεργασία η οποία θα ήταν δυνατόν να διασφαλίσει την πρόσβαση σε μουσειακές δομές χωρίς αποκλεισμούς θεωρείται το “Social Design”, το οποίο, σύμφωνα με τον Black (2020):

- 1) Επήλθε από τη δράση “Design Thinking” του Πανεπιστημίου Στάνφορντ, ως μέθοδος σχεδίασης θετικών κοινωνικών μεταβολών, δια της κοινωνικής ενσωμάτωσης περιθωριοποιημένων πληθυσμών.
- 2) Προσδοκά στη μετατροπή σε επίπεδο τόσο μουσειακής εμπειρίας όσο και οργανωσιακής λειτουργίας, εάν αφενός υπάρχει καθολική αναγνώριση της ουσιαστικής, αναπόφευκτης και επείγουσας αλλαγής, αφετέρου οι πολιτιστικοί διαχειριστές και τα όργανα λήψης αποφάσεων παρέχουν ανεπιφύλακτη υποστήριξη.
- 3) Κατευθύνει τον διοικητικό προγραμματισμό στις ανθρώπινες ανάγκες με μέτρα όπως η συμμετοχικότητα, η συνδημιουργία και κοινωνική αλληλεπίδραση, η ευημερία της κοινότητας και η εξισορρόπηση του περιεχομένου του ιστότοπου και όχι αποκλειστικά στο χειροπιαστό προϊόν (κτιριακή εγκατάσταση) ή το υποστηρικτικό προϊόν (π.χ. αναψυκτήριο, κατάστημα πώλησης αναμνηστικών ειδών, κ.λπ.).
- 4) Εξετάζει διοικητικές πτυχές που προωθούν προγράμματα δωρεάν εισόδου σε ειδικό πληθυσμιακό κοινό.

Στ. Χρηματοοικονομικό πεδίο: αφορά στη γενικότερη οικονομική κατάσταση και εν προκειμένω στις εξελίξεις που σημειώνονται στον μακροοικονομικό και στον μικροοικονομικό τομέα, οι οποίες επιδρούν στο βιοτικό επίπεδο και κατ’ επέκταση, με όρους αγοράς, στις παρορμήσεις πελατών-πολιτών-επισκεπτών κατά περίπτωση.

Σύμφωνα με τους Tzortzakis & Tzortzaki (2007) τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, ενδιαφέρονται για τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν στους καταναλωτές-πελάτες, δηλαδή στην οικεία «αγορά-στόχο». Οι καταναλωτές-πελάτες επηρεάζουν άμεσα τη στρατηγική του οργανισμού με τις διαθέσεις τους, καθώς επιθυμούν να έχουν τα αγαθά στον ενδεικνυόμενο τόπο και χρόνο, αλλά και στην αρμόζουσα μορφή (Petridou, 2011). Επομένως, η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργανισμών και καταναλωτών-πελατών κινδυνεύει να καταστεί επισφαλής, εάν η διοικητική διαχείριση των οργανισμών παρουσιάζεται ως ελλιποβαρής και αδυνατεί να ικανοποιήσει την «αγορά-στόχο».

Πέραν αυτών και έχοντας υπόψη τις μετατοπίσεις υψηλής έντασης που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο πεδίο, η διερεύνηση του εξωγενούς περιβάλλοντος των πολιτισμικών οντοτήτων και η προφανής αλληλεπίδρασή του με το ενδογενές, επικουρεί τους πολιτιστικούς διαχειριστές στον εντοπισμό των παραμέτρων που συντελούν στην εύρυθμη και αποτελεσματική χρηματοοικονομική λειτουργία τους. Επομένως, προκειμένου να αντιμετωπίζουν δυσχέρειες που ενσκήπτουν, να ελαττώσουν τα κόστη, να επιθεωρήσουν τα οικονομικά αποτελέσματα και να καταρτίσουν προσοδοφόρα οικονομικά προγράμματα, οφείλουν να σταθμίζουν και να αξιολογούν τις όποιες μεταβολές εκτυλίσσονται ιδιαίτερα στο κοινωνικο-οικονομικό γίγνεσθαι, ώστε να χαράζουν μια ορθή και επιτυχημένη οικονομική δραστηριότητα.

Οι ενέργειες αυτές οφείλουν να εμβαθύνουν σε συνιστώσες που παρατηρούνται και στο τεχνολογικό πεδίο, ενσωματώνοντας πρακτικές ψηφιακού marketing το οποίο



εξυπηρετείται από την παγκόσμια διασύνδεση-ηλεκτρονικοποίηση που προσφέρει το διαδίκτυο και τα κοινωνικά δίκτυα. Τοιαύτες ενδεδειγμένες διεπιστημονικές πρακτικές (εμπεριέχουν στοιχεία της διοικητικής επιστήμης, της στατιστικής και της πληροφορικής) θεωρούνται:

1. Η ανάλυση συστάδων: αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας παρεχόμενα αγαθά απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών-πελατών σύμφωνα όχι μόνον με ποσοτικά στοιχεία (π.χ. δημογραφικά) αλλά και με ποιοτικά στοιχεία (π.χ. κοινωνικές, πολιτικές, πολιτιστικές και λοιπές προτιμήσεις). Σύμφωνα με τον Petridis (2015a), οι εν λόγω ομάδες, «*διαθέτουν κοινά χαρακτηριστικά, ευκρινώς διαφοροποιημένα από εκείνα άλλων ομάδων (...) Με τον τρόπο αυτόν η ανάλυση συστάδων προάγει την ανεύρεση ειδικών σχέσεων μεταξύ των στοιχείων χωρίς να παρέχει ανάλογες εξηγήσεις ή ερμηνείες (...) Επομένως η ανάλυση ταξινόμησης δεν αναμένεται να τελεσφορεί ως μία αυτόματη διαδικασία, αλλά ως μία επαναληπτική διαδραστική διεργασία βελτιστοποίησης της ταυτοποίησης των στοιχείων με την εφαρμογή δοκιμασίας και αποτυχίας, η οποία ενδέχεται να απαιτήσει και επαναρρύθμιση των αρχικών παραμέτρων*».
2. Η λογιστική παλινδρόμηση: στόχος της είναι η διαμόρφωση ενός μοντέλου πρόβλεψης και μελέτης των τιμών μίας, υποχρεωτικά διακριτής, εξαρτημένης μεταβλητής με βάση τη θεωρία των πιθανοτήτων. Στη βασική έκδοση του μοντέλου αυτού η εξαρτημένη μεταβλητή συνήθως έχει δυαδικό χαρακτήρα. «*(...) in logistic regression, the estimated value ranges from 0 to 1. More clearly, logistic regression reveals the possibility of particular consequences for each subject (for example; “passed” or “failed”)*» (Çokluk, 2010). Εφαρμόζονται δε οι τεχνικές της άριστης επιλογής των, υποψήφιων προς ένταξη, ανεξάρτητων μεταβλητών (τις περισσότερες φορές είναι διακριτές) και τα διαγνωστικά κριτήρια εγκυρότητας και αξιοπιστίας του μοντέλου. Με άλλα λόγια, «*η λογιστική παλινδρόμηση χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη της πιθανότητας εμφάνισης ενός γεγονότος*» (Petridis, 2015b), όπως π.χ. η πρόβλεψη της πρόθεσης απόκτησης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας από έναν πελάτη-καταναλωτή, δηλ. η έρευνα αγοράς (μελέτη των αγορών και αξιολόγηση πληροφοριών, η οποία κανονικά θα πρέπει να διαχωρίζεται από την έρευνα marketing). Ήτοι, τι χαρακτηριστικά διαθέτει ο πελάτης-καταναλωτής: ποιες είναι οι μεταβλητές για να προβεί/μη προβεί στην ενέργεια απόκτησης.

Παράλληλα, εντός του πεδίου εφαρμογής του ψηφιακού marketing, θα ήταν ωφέλιμο να υιοθετηθεί ένα σύγχρονο μοντέλο για την παραγωγή εσόδων, ήτοι η σύναψη προγραμματικών συμφωνιών με διεθνείς ψηφιακούς γίγαντες. «*Museums are being lured by the big corporations such as Disney, Netflix, and Amazon –not just for sponsorship but rather collaboration*» (Giannini & Bowen, 2021).

2. Μέρος 2^ο: Το μουσείο Μαστίχας Χίου ως μελέτη περίπτωσης¹

2.1. Παρουσίαση του Μουσείου

Το Μουσείο Μαστίχας εδρεύει στο Πυργί, ένα από τα μεσαιωνικά Μαστιχοχώρια της νότιας

¹Βασίζεται, με την αναγκαία προσαρμογή, αναθεώρηση και επικαιροποίηση, σε μελέτη περίπτωσης που αποτελεί μέρος επιστημονικής εργασίας της Δήμητρας Παπαναστασίου το 2017, η οποία υλοποιήθηκε και αξιολογήθηκε στο πλαίσιο μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (ΕΑΠ), με τίτλο «*Η σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος στην οικονομική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών*».



Χίου (Ελληνικό νησί του βορειο-ανατολικού Αιγαίου), όπου καλλιεργείται το φυτό Σχίνος (“*Pistacia Lentiscus Chia*” από το οποίο παράγεται η περίφημη μαστίχα. Κυρίαρχοι στόχοι του Μουσείου είναι:

1. Η προβολή της μακρόχρονης ιστορίας της καλλιέργειας του μαστιχοφόρου θάμνου και της επεξεργασίας του παραγόμενου καρπού (αρωματική μαστίχα), ως μοναδικά παραγόμενο προϊόν όχι μόνον στη Μεσόγειο αλλά και παγκοσμίως.
2. Η ενσωμάτωση στο πολιτιστικό τοπίο του νησιού και η κατοχύρωση της διαχρονίας και της αειφορίας αυτού του απaráμιλλου χιώτικου προϊόντος. Άλλωστε, το 2014 η παραδοσιακή μαστιχοκαλλιέργεια εγγράφηκε στον Αντιπροσωπευτικό κατάλογο της Άυλης Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της Ανθρωπότητας (UNESCO, 2014).

Η προδιαγραφή της κτιριακής κατασκευής είναι προσαρμοσμένη στο φυσικό περιβάλλον, συνδέοντας στον επισκέπτη με τη μαστιχοκαλλιέργεια (Kallinikidou, 2017), ενώ διαθέτει έναν τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερα καινοτόμο και ανταγωνιστικό στον ευρύτερο χώρο του πολιτισμού.

Κατά την περιήγησή του στη μόνιμη έκθεση του Μουσείου και στους περιβάλλοντες χώρους του, ο επισκέπτης αναγνωρίζει το Σχίνο, καθώς και τα διαχρονικά στάδια της παραδοσιακής καλλιέργειας της μαστίχας, την τεχνογνωσία της παραγωγής της και τη διαχείριση του τελικού προϊόντος, διαμέσου μίας πολυδιάστατης διαδραστικής και βιωματικής εμπειρίας. Παράλληλα, του δίνεται η ευκαιρία να κατανοήσει την αρχιτεκτονική, την ιστορία και την κοινωνική οργάνωση των Μαστιχοχωριών. Του παρέχεται επίσης η δυνατότητα, μέσα από πολυφασικές εφαρμογές, ειδικές μακέτες και πρότυπα λειτουργικά μηχανήματα, να ενημερωθεί για τη συνεταιριστική εκμετάλλευση και μεταποίηση της μαστίχας στα νεώτερα χρόνια και για την εξαγωγή της στην παγκόσμια αγορά. Τέλος, του δίνεται η ευκαιρία, μέσω μιας πρωτότυπης υπαίθριας έκθεσης που λειτουργεί στον εξωτερικό χώρο του Μουσείου, να έρθει σε άμεση επαφή με το φυτό και το φυσικό περιβάλλον στο οποίο καλλιεργείται και ευδοκιμεί.

Επιπλέον και λαμβάνοντας υπόψη ότι γενικώς τα μουσεία οφείλουν να διαθέτουν αίθουσες πολλαπλών χρήσεων για να επισημανθεί ο ρόλος τους ως έμπυχων πολιτιστικών οργανισμών (Demesticha & Vlachou, 2008), στις αίθουσες πολλαπλών χρήσεων του συγκεκριμένου Μουσείου φιλοξενούνται περιοδικές εκθέσεις, διοργανώνονται διάφορες εκδηλώσεις πολιτιστικού περιεχομένου και εκπονούνται εκπαιδευτικά προγράμματα προώθησης του πολιτισμού.

2.2. Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην υπόσταση του Μουσείου

Η ευθύνη λειτουργίας του Μουσείου Μαστίχας Χίου ανήκει στο Πολιτιστικό Ίδρυμα του Ομίλου Πειραιώς (ΠΙΟΠ). Το εν λόγω Ίδρυμα έχει συστήσει Δίκτυο εννέα (9) Θεματικών Τεχνολογικών Μουσείων που εκτείνεται σε όλη την περιφέρεια της Ελληνικής επικράτειας. Είναι κοινωφελές-μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και συνεργάζεται με το Υπουργείο Πολιτισμού, την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, την τοπική κοινωνία, πανεπιστημιακά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα, πολιτιστικούς φορείς, καθώς και με εξειδικευμένους επιστήμονες στην Ελλάδα και στην αλλοδαπή. Βάσει του οικείου καταστατικού, οι λειτουργικές του δαπάνες, περιλαμβανομένων και αυτών για τα Μουσεία, καλύπτονται από την Τράπεζα Πειραιώς, ενώ επιδιώκεται και η συγχρηματοδότηση από εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα. Εκ των βασικών του στόχων υπογραμμίζεται η διαφύλαξη και η ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας και κληρονομιάς και η διασύνδεση του πολιτισμού με το περιβάλλον, την εκπαίδευση και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Handjinicolaou,



2016).

Το ΠΙΟΠ ακολουθεί για όλα τα Μουσεία του Δικτύου του έναν προσεγγμένο οικονομικό προγραμματισμό, με στόχο την αναγνώριση και την ανάληψη του λειτουργικού κόστους τους, βασιζόμενο σε ένα πολυδιάστατο και ορθολογικό μοντέλο βιωσιμότητας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι πολλές -κυρίως περιφερειακές- πολιτισμικές οντότητες προβαίνουν σε λανθασμένες επιλογές στελέχωσης που εδράζονται στην πεποίθηση ότι ο οργανωτικός μηχανισμός ενός μουσείου θα πρέπει να είναι «κλασσικού τύπου», όπως κατ' αναλογία ενός τυπικού κυβερνητικού ή ιδιωτικού οργανισμού, αυτό το μοντέλο:

1) Λειτουργεί βασικά με εξωγενείς διαδικασίες, καθώς αξιοποιεί τις υπηρεσίες και το ανθρώπινο δυναμικό του ΠΙΟΠ και της Τράπεζας Πειραιώς σε κεντρικό επίπεδο για όλες σχεδόν τις κρίσιμες επιχειρησιακές λειτουργίες, εκτός του προσωπικού υποδοχής και εξυπηρέτησης το οποίο λειτουργεί διαμεσολαβητικά με την τοπική κοινωνία και ενός διαχειριστή ως εντολοδόχος του αντιστοίχου υπευθύνου της εξ' αποστάσεως παρακολούθησης εκάστου Μουσείου (Karamaouna, 2020). Επίσης, ορισμένοι άξονες της διοικητικής πρακτικής ενεργούνται από επιτροπή αποτελούμενη από εκπροσώπους που εκπορεύονται από το Υπουργείο Πολιτισμού, την τοπική αυτοδιοίκηση και το ΠΙΟΠ, ενώ στελέχη της κεντρικής διοίκησης ή εξωτερικοί συνεργάτες μετακινούνται περιστασιακά στην περιφέρεια για να συντονίσουν τελετές (Το δίκτυο των θεματικών τεχνολογικών μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς, 2012).

2) Δεν παύει να έχει πεπερασμένες δυνατότητες, όχι μόνο σε ενεστώτα χρόνο αλλά ακόμα και αν θεωρηθεί προδικασμένο ένα λογικό πλαίσιο εξέλιξης στα παγκόσμια δεδομένα, ιδίως στον τομέα της οικονομίας, συνεκτιμώντας και άλλες εξωτερικές παραδοχές όπως η δυνατότητα κρατικής χρηματοδότησης, το θεσμικό πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης, η ειδικότερη επαγγελματική εξειδίκευση/επάρκεια του τοπικού πληθυσμού και η νομική πολυπλοκότητα του καθεστώτος των χορηγιών (Το δίκτυο των θεματικών τεχνολογικών μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς, 2012).

Συγκριτικό πλεονέκτημα για το Μουσείο Μαστίχας Χίου, αποτελεί το ίδιο το νησί της Χίου όπου εδρεύει, καθώς θεωρείται δημοφιλής τουριστικός προορισμός. Λειτουργεί ως ορόσημο της πολιτιστικής δραστηριότητας του νησιού, προσδίδει προστιθέμενη αξία στην τοπική πολιτιστική κληρονομιά, τονώνει το ιστορικό κύρος και την αίγλη του τόπου και αναδεικνύει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μέσω δράσεων με σεβασμό στο φυσικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο του εορτασμού της Διεθνούς Ημέρας Μουσείων για το έτος 2022, με θέμα «Η Δύναμη των Μουσείων», διοργάνωσε σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, σημαντικά πολιτιστικά δρώμενα (Γιορτάζοντας τη Διεθνή Ημέρα Μουσείων στο Μουσείο Μαστίχας Χίου, 2022).

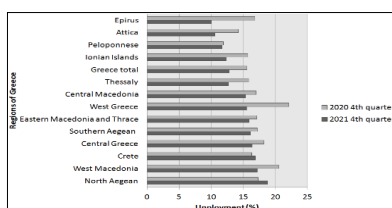
Παρά τη σχετικά πρόσφατη-εξαετή λειτουργία του έχει ήδη συμβάλλει σημαντικά στη μόχλευση της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης και τη δημιουργία πλούτου, στη σύσταση νέων θέσεων εργασίας και την ελάττωση της αστυφιλίας, την αναβάθμιση των υποδομών του νησιού, την ενίσχυση των τοπικών αγορών, την προσέλκυση διαρκώς νέων επισκεπτών και την τουριστική αύξηση (Karamaouna, 2020).

Αναπόδραστα, το προκαλούμενο κοινωνικό-οικονομικό όφελος λειτουργεί ανταποδοτικά και ανατροφοδοτεί το Μουσείο, καθώς αναβαθμίζει το κύρος του. Το μετατρέπει σε πόλο έλξης για την παρακολούθηση ημερίδων, δημιουργικών εργαστηρίων, καλλιτεχνικών παραστάσεων ή εκθέσεων, βιωματικών παιχνιδιών και επιστημονικών συναντήσεων (Karamaouna, 2020) δια της χρήσης σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών και κατ' επέκταση εισφέρει στις εισροές του. Παρόλα ταύτα, δε θα πρέπει να αγνοηθούν και άλλα

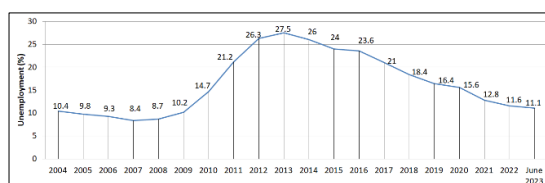


κρίσιμα στοιχεία όπως:

1. η οικονομική κατάσταση και το βιοτικό επίπεδο των επισκεπτών του Μουσείου που προέρχονται από τον τοπικό πληθυσμό, καθώς εμφανίζεται υψηλός δείκτης ανεργίας στο νησί της Χίου και γενικότερα στα νησιά του Βορείου Αιγαίου. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, το ποσοστό της ανεργίας στα νησιά του Βορείου Αιγαίου το τέταρτο τρίμηνο του 2021 ανήλθε στο 18,8%, ενώ το αντίστοιχο τρίμηνο του 2020 ήταν 17,3% (Γράφημα 1), καθιστώντας την εν λόγω διοικητική περιφέρεια, μία εκ των δύο (2) Περιφερειών της Ελλάδας όπου καταγράφηκε άνοδος της ανεργίας. Παρατηρείται δηλαδή αύξηση 1,5 ποσοστιαίων μονάδων εντός ενός ημερολογιακού έτους, όταν το γενικό ποσοστό της ανεργίας στην Ελλάδα βαίνει τα τελευταία έτη συνεχώς μειούμενο (Γράφημα 2) και επανέρχεται στα, προ της οικονομικής κρίσης, επίπεδα.
2. οι υπερμεγέθεις ροές μεταναστών (νόμιμων ή παράνομων) και προσφύγων που κατέκλυσαν τη γεωγραφική περιοχή του Βορείου Αιγαίου ιδιαίτερα κατά το διάστημα 2014-2018, εξαιτίας γεωπολιτικών ανακατατάξεων ιδίως στην ανατολική Μεσόγειο και της πολιτικο-στρατιωτικής εργαλειοποίησης αυτών εκ μέρους της Τουρκίας. Η δημιουργία υποδομών, αρχικά υπό συνθήκες «γκέτο», για την υποδοχή ανθρώπων με, κατά βάση, μουσουλμανικά χαρακτηριστικά σε μια γεωγραφική περιοχή η οποία αποτέλεσε ιστορικά την «ασπίδα» του δυτικού πολιτισμού και κυριαρχεί το χριστιανικό στοιχείο, αποτέλεσε τη θρυαλλίδα επιτόπιων εξελίξεων σε πολιτικό, θρησκευτικό και διασταλτικά σε κοινωνικο- πολιτιστικό επίπεδο, εκ της αδυναμίας ενστερνισμού των φιλελεύθερων ευρωπαϊκών αρχών και παραδόσεων. Εξάλλου, αποδομήθηκαν και τα οικονομικά θεμέλια με ευρύτερες αρνητικές επιπτώσεις, καθόσον σημειώθηκε μείωση του τουριστικού ρεύματος, εν μέσω μακροοικονομικής δυσπραγίας, όπως αποτυπώθηκε σε σχετική έρευνα του Εργαστηρίου Τουριστικών Ερευνών και Μελετών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Stavrinoudis & Ivanof (2017) το τουριστικό μέγεθος των οικείων επιχειρήσεων υπέστη σημαντικό πλήγμα το 2015 έναντι του 2014 (Πίνακας 1), ενώ οι εκτιμήσεις για τη διετία 2016-2017 ήταν ομοίως δυσσιώπες (Πίνακας 2).



Γράφημα 1. Σύγκριση ποσοστών ανεργίας των Περιφερειών της Ελλάδας μεταξύ του Δ' εξαμήνου του 2020 και του Δ' εξαμήνου του 2021 (Πηγή: Προσαρμογή από Hellenic Statistical Authority, <https://www.statistics.gr/>)



Γράφημα 2. Ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα από το 2004 έως τον Ιούνιο του 2023 (Πηγή: Προσαρμογή από Hellenic Statistical Authority, <https://www.statistics.gr/>)



Πίνακας 1. Μεταβολή βασικών τουριστικών μεγεθών το 2015 έναντι του 2014
[Πηγή: Προσαρμογή από Stavrinoudis & Ivanof (2017)]

Τουριστικό μέγεθος	Μεταβολή (%)
Διανυκτερεύσεις	-18,75
Αριθμός επισκεπτών	-22,79
Τιμές	-12,45
Απασχόληση	-5,26
Κόστος λειτουργίας	+5,66

Πίνακας 2. Εκτίμηση μεταβολής βασικών τουριστικών μεγεθών για τη διετία 2016-2017 [Πηγή: Προσαρμογή από Stavrinoudis & Ivanof (2017)]

Τουριστικό μέγεθος	Μεταβολή (%)
Διανυκτερεύσεις	-40,63
Αριθμός επισκεπτών	-42,58
Έσοδα	-35,16

Τα ανωτέρω δυσμενή οικονομικά επακόλουθα αντισταθμίστηκαν μερικώς, καθώς αρκετές τουριστικές δομές χρησιμοποιήθηκαν για τη στέγαση στελεχών Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) που έσπευσαν προς υποδοχή των μεταναστών-προσφύγων. Εξ' αυτού του λόγου, επιχειρήσεις εστίασης και εταιρείες μεταφορικών υπηρεσιών δεν ανέστειλαν τη λειτουργία τους τη χειμερινή περίοδο (Stefatos et al., 2015), ενώ αναφέρθηκαν και ορισμένα περιστατικά αισχροκέρδειας (Georgas, 2016). Εντούτοις, εκτιμάται ότι τα φαινόμενα αυτά δε δύναται να αντισταθμίσουν τις τουριστικές απώλειες που αντανακλούν σε ανεπιθύμητες εκβάσεις στον πολιτιστικό τομέα. Άλλωστε, στον πολιτιστικό τουρισμό παρατηρείται αύξηση των καταναλωτικών δαπανών και των διανυκτερεύσεων σε σύγκριση με άλλες μορφές τουρισμού (Mercer, 2004).

Υπό τις συνθήκες αυτές, το ΠΙΟΠ επιχειρεί να συλλέγει διαρκώς δεδομένα του ενδογενούς και κυρίαρχα του εξωγενούς περιβάλλοντος του Μουσείου Μαστίχας Χίου, ώστε να προσαρμόζει ανάλογα τον προγραμματισμό του προκειμένου να διατηρεί σε ικανοποιητικά επίπεδα την επισκεψιμότητα και το διαχειριστικό του όφελος, μειώνοντας παράλληλα τα λειτουργικά του κόστη. Ταυτόχρονα, εξακολουθεί να παρέχει ποιοτικές και καινοτόμες πολιτιστικές υπηρεσίες με κοινωνικό πρόσημο διατηρώντας χαμηλές τιμές διάθεσης εισιτηρίων και πολιτιστικών αγαθών.

Συνοψίζοντας, το Μουσείο Μαστίχας Χίου, μέσω της πρωτότυπης οργανωσιακής μεθοδολογίας η οποία το διέπει, συνιστά παράγοντα ανάπτυξης για το νησί της Χίου αλλά και σημείο αναφοράς για τον πολιτισμό, καθώς διαφυλάσσει την τοπική πολιτιστική κληρονομιά σε μία γεωγραφική περιοχή με πολλαπλές ιδιομορφίες, συσχετίζει τον πολιτισμό με το περιβάλλον και προωθεί τις διαδραστικές νέες τεχνολογίες.

3. Συμπεράσματα-Προτάσεις

Το ΠΙΟΠ είναι ένας σύγχρονος οργανισμός, οι υπεύθυνοι του οποίου αντιλαμβάνονται ότι το δυναμικά μεταβαλλόμενο εξωγενές περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα τον οποίο



οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη και να ερμηνεύουν αποτελεσματικά, μέσω ενός πολυδιάστατου ταυτόχρονα όμως ευέλικτου διοικητικού μηχανισμού που αναλύει κάθε τοπική ή εθνική ή διεθνή παράμετρο, τόσο κατά τον προγραμματισμό, όσο και κατά την καθημερινή διαχείριση μιας πολιτισμικής οντότητας και εν προκειμένω ενός μουσείου όπως το Μουσείο Μαστίχας Χίου. Η μεθόδευση αυτή επιδιώκει να αφουγκράζεται τις πραγματικές ανάγκες του πολιτιστικού κοινού και στοχεύει στη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις υπαγόμενες πολιτισμικές οντότητες προς διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους.

Ωστόσο, τρέχοντα ζητήματα που κυριαρχούν στην επικαιρότητα, όπως η υγειονομική και η ενεργειακή κρίση, οι ταλαντεύσεις της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ο εξελισσόμενος τοπικός γεωπολιτικός αναθεωρητισμός-αναφορικά με την, νομικά αβάσιμη, αμφισβήτηση της κυριαρχίας των Ελληνικών νησιών του ανατολικού Αιγαίου-που ενισχύεται από το «παράδειγμα» της Ρωσικής εισβολής στην Ουκρανία, αποτελούν πηγές οικονομικής και κοινωνικής ανασφάλειας με πιθανό ενδεχόμενο τη δυσκολία ανάδειξης, προώθησης και αναπαραγωγής των τοπικών πολιτιστικών αξιών μέσω ενός μουσείου.

Εκ των συνθηκών αυτών, εκτιμάται ως απαραίτητη η αναδιάταξη των ενεργειών των πολιτιστικών διαχειριστών, στην κατεύθυνση της εντατικοποίησης της ανάδειξης των διαχρονικών τοπικών πολιτιστικών παραδόσεων με βιωματικές μεθόδους, νέες στρατηγικές marketing, βελτίωση γλωσσομάθειας και περισσότερο επισταμένες έρευνες κοινού.

Επιβαλλόμενη θεωρείται μία, από κοινού συντονισμένη, στρατηγική συνεργασία με τους αρμόδιους κυβερνητικούς φορείς, υπερβαίνοντας περιφερειακά και εθνικά όρια μέσω της διεθνοποίησης/αναβάθμισης των συγκεκριμένων πολιτιστικών ζητημάτων στο επίπεδο της ΕΕ, καθώς ο πολιτισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την εξωτερική της κινητικότητα.

«Ο πολιτισμός στο πλαίσιο των εξωτερικών σχέσεων της ΕΕ αποτελεί έναν από τους τρεις πυλώνες της ευρωπαϊκής ατζέντας για τον πολιτισμό (2007). Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής προσέγγισης στον τομέα αυτόν αποτελεί προτεραιότητα για τα προγράμματα εργασίας του Συμβουλίου για τον πολιτισμό από το 2011. Ένα μεγάλο βήμα έγινε με την προπαρασκευαστική δράση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου “Πολιτισμός στις εξωτερικές σχέσεις της ΕΕ” (2013-14), η οποία επισημαίνει το σημαντικό δυναμικό του πολιτισμού στο πλαίσιο των εξωτερικών σχέσεων της Ευρώπης και υπογραμμίζει ότι η ΕΕ και τα κράτη-μέλη της έχουν να κερδίσουν πολλά από τον καλύτερο συντονισμό της πολιτιστικής διπλωματίας» (Karnounis, 2017). Η πολιτιστική διπλωματία στοχεύει να αγγίξει το ευρύ κοινό και τις ελίτ έτερων κρατών προς υποστήριξη των οικείων συμφερόντων και αξιών (Ham, 2010). Εμπεριέχει την αμοιβαιότητα πληροφοριών, ιδεών, γλώσσας, τέχνης και λοιπών σημείων αναφοράς του πολιτισμού μεταξύ των εθνών και των πολιτών τους, προκειμένου να ενισχυθεί η κοινή αντίληψη και εμπιστοσύνη (Waller, 2008). Σύμφωνα με τους Vasileiadis & Boutsiouki (2015), η πολιτιστική διπλωματία ασκεί θεμιτή επιρροή εκ της πολιτιστικής οδού, διαφυλάττει την πολιτιστική κληρονομιά, αποσκοπεί στη σύναψη κραταιών σχέσεων, λογίζεται ως παράγοντας ειρήνης και συμφιλίωσης και συνιστά πηγή εισροών, καθώς, υπό την προϋπόθεση της ορθής αξιοποίησης, θεωρείται ένας από τους κρισιμότερους οικονομικούς πυλώνες.

Οι συνιστώσες της ενδοκυβερνητικής (in house) συνεργασίας των εμπλεκόμενων δημοσίων φορέων και της συμμετοχής αναγνωρισμένων Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων, εκτιμάται ότι αποτελούν παράγοντες ισχυροποίησης και συστηματοποίησης των δράσεων των πολιτιστικών διαχειριστών και δύναται να εισφέρει ποιοτικές μεταβολές στην τοπική



κοινότητα.

4. Επίλογος

Βασικές διοικητικές αρχές όπως η εσωτερική αξιολόγηση και η ανάλυση του εξωγενούς περιβάλλοντος, συντελούν στην αξιόπιστη οριοθέτηση του πλάνου λειτουργίας, στην ευδοκίμηση του χρονοδιαγράμματος προγραμματισμού και στην αποδοτική διαχείριση, με θετική συνέπεια την επίτευξη της υλοποίησης των επιδιωκόμενων αυτοτελών και στρατηγικών αναπτυξιακών στόχων και συμβάλλουν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην αειφόρα εξέλιξη των πολιτισμικών οντοτήτων.

Η προκαλούμενη μεγιστοποίηση της αξίας των πολιτισμικών οντοτήτων θεωρείται ως πηγή εμπλουτισμού του τοπικού πολιτιστικού κεφαλαίου, καθώς και ασφάλειας και πολύπλευρης ανάπτυξης των γεωγραφικών περιοχών στις οποίες εδρεύουν, με εθνικές ή/και διεθνείς πολιτιστικές, πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και λοιπές κρίσιμες προεκτάσεις.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ang, I. (2005). The Predicament of Diversity: Multiculturalism in Practice at the Art Museum. *Ethnicities*, 5(3), 305-320. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1468796805054957>
- Bastable, H. (2021). *How to volunteer in museums & heritage: A toolkit for students*. London: Kingston University.
- Black, G. (2020). Can Social Design help diversify museum audiences? A thought-piece. In *Academia Letters*. Retrieved from Doi: <https://doi.org/10.20935/AL79>
- Borda, A., & Bowen, J. P. (2021). *The Rise of Digital Citizenship and the Participatory Museum. Electronic Workshops in Computing*. Retrieved from <https://doi.org/10.14236/EWIC/EVA2021.4>
- Bounia, A. (2010). Μουσεία, διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς και τοπικές κοινωνίες: Η ευθύνη ενός δικαιώματος. *Τετράδια Μουσειολογίας*, 7, 38-42.
- Boylan, P., & Woollard, V. (2006). *The trainer's manual: for use in running a museum: A practical handbook*. Paris: UNESCO.
- Çokluk, Ö. (2010). Logistic Regression: Concept and Application. *Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri/ Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(3), 1397-1407.
- Cuno, J. (2022). *Getty Condemns the Destruction of Cultural Heritage in Ukraine*. Retrieved from <https://www.getty.edu/>
- Demesticha, S., & Vlachou, E. (2008). Προς ένα μοντέλο μουσειακής διαχείρισης: το παράδειγμα του δικτύου μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς. Στο *Β' Διεθνές Συνέδριο Μουσειολογίας, Η τεχνολογία στην υπηρεσία της πολιτισμικής κληρονομιάς: διαχείριση, εκπαίδευση, επικοινωνία, Τμήμα Πολιτισμικής Τεχνολογίας και Επικοινωνίας του Πανεπιστημίου του Αιγαίου, 28 Ιουνίου-2 Ιουλίου 2004*. Αθήνα: Καλειδοσκόπιο. 131-139.
- Doulgeridis, M. (2006). *Το Μουσείον*. Αθήνα: Αγγελάκη.
- European Commission. (2014). *Fraud risk assessment and effective and proportionate anti-fraud measures, EGESIF_14-0021-00*. Brussels. Retrieved from <https://ec.europa.eu>
- Fraser, C. (2009). *Business statistics for competitive advantage with Excel 2007: Basics, model building and cases*. New York: Springer. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/978-0-387-74403-2>
- Gantzias, G., & Korres G. (2011). *Οικονομία του Πολιτισμού, Πολιτιστική Οικονομία και Χορηγίες: Οικονομική Διαχείριση και Ανάπτυξη Πολιτισμικών Μονάδων*. Πάτρα:



- Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Georgas, V. (2016). Αντιμετώπιση της αισχροκέρδειας. *Εφημερίδα των συντακτών*. Ανακτήθηκε από <https://www.efsyn.gr/>
- Giannini, T., & Bowen, J. P. (2020). The digital renaissance from da Vinci to Turing. *EVA 2020 Florence, SocArXiv*. Retrieved from <https://doi.org/10.31235/osf.io/h5fm4>
- Giannini, T., & Bowen, J. P. (2021). *Museums at the crossroads: Between digitality, reality, and covid-19*. Retrieved from <https://doi.org/10.31235/osf.io/2g567>
- Ham, P. (2010). *Social Power in International Politics*. London/ N.Y.: Routledge.
- Handjinicolaou, G. (2016). *Το Ίδρυμα: Μήνυμα Προέδρου*. Ανακτήθηκε από <https://www.piop.gr/>
- Hellenic Statistical Authority*. (n.d.). Retrieved from <https://www.statistics.gr/>
- Kallinikidou, A. (2017). *Μουσείο μαστίχας Χίου*. Αθήνα: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.
- Karamaouna, M. (2020). *Η μαστιχοκαλλιέργεια ως άυλη πολιτιστική κληρονομιά: Ο ρόλος του Μουσείου Μαστίχας Χίου του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς* (Επιστημονική Εργασία). Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Karvounis, A. (2017). *Διπλωματία πόλεων IV: Η Πολιτιστική Διπλωματία των Διεθνών Δικτύων Πόλεων*. Αθήνα: Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krotsi, M., & Papaspyropoulos, K. (2018). *Περιβαλλοντικές διαταραχές και μετακίνηση πληθυσμών: μια μελλοντική προσφυγική κρίση*. Αθήνα: Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών,
- Lastianti, S. D., Muryani, E., & Ali, M. (2018). The Role of The Internal Audit Management of Enterprise Risk Management. *IJEBD (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development)*, 1(2), 110–119. Retrieved from <https://doi.org/10.29138/IJEBD.V1I2.553>
- Mallard, T. (2022). *Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO*.
- Mariano, R., & Vårheim, A. (2021). Libraries, museums and cultural centers in foreign policy and cultural diplomacy: a scoping review. *Journal of Documentation*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JD-05-2021-0103>
- Martzoukos, B. (2021). *Cultural Geopolitics*. Retrieved from <https://helleniculturaldiplomacy.com/>
- Mercer, C. (2004). *Museum impact assessment: a practical guide*. Taunton, U. K.: SWMLAC.
- Michalopoulos, N. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Miller, F. P., Vandome, A. F., & Mc Brewster, J. (2009). *Kardashev Scale: Kardashev, Consumption, Energy, Astroengineering, Drake, Magnitude, Sustainability, Technological*. Alphascript Publishing.
- Niarchos, N. A. (2004). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- OECD. (2018). *Internal Audit Manual for the Greek Public Administration*. Paris: OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/9789264309692-en>
- Papanastasiou, D. (2017). *Η σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος στην οικονομική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών* (Επιστημονική εργασία). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.



- Petridis, D. (2015a). *Cluster analysis*. In D. Petridis (Ed.), *Analysis of multivariate techniques* [undergraduate textbook]. Kallipos, Open Academic Editions. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11419/2130>. 158-193.
- Petridis, D. (2015b). *Logistic regression* [chapter]. In D. Petridis (Ed.), *Analysis of multivariate techniques* [undergraduate textbook]. Kallipos, Open Academic Editions. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11419/2128>. 89-125.
- Petridou, E. (2011). *Διοίκηση Μάνατζμεντ: Μία εισαγωγική προσέγγιση* (3η έκδ.). Θεσσαλονίκη: Σοφία Α. Ε.
- Ribble, M., & Bailey, G. (2007). *Digital Citizenship in Schools*. Washington, DC: ISTE.
- Saeed, S. (2015). *External environment impact*. Retrieved from <https://www.academia.edu/>
- Sarsentis, V. (1996). *Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική*. Αθήνα: Μπένου.
- Sauer, P. (2022). Ukraine accuses Russian forces of seizing 2,000 artworks in Mariupol: City council is reportedly preparing materials to initiate criminal proceedings over mass cultural looting. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/>
- Skaltsa, M. (1999). *Για τη μουσειολογία και τον πολιτισμό*. Αθήνα: Εντευκτήριο.
- Stavrinoudis, Th., & Ivanof S. (2017). *Επιπτώσεις του προσφυγικού-μεταναστευτικού ζητήματος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των νησιών του Αιγαίου*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών.
- Stefatos, K., Papadopoulos, D., & Haralampous, C. H. (2015). *Notes from the border: refugee lives and necropolitics in the Aegean, August-November 2015*. Baltimore: John Hopkins University Press. Retrieved from <https://doi.org/10.17613/M6WZ4C>
- Stonkuvienė, I. (2013). Education in Culture and Education for Culture. *Mediterranean Journal of Educational Research*, 14a, 315-326.
- Tereshchuk, V. (2018). Cultural diplomacy as a tool of Ukraine's foreign policy: achievements and challenges. *The Copernicus Journal of Political Studies*, 2. Retrieved from <https://doi.org/10.12775/CJPS.2016.009>
- Τυμπας, Α. (2018). *Έκθεση δραστηριοτήτων 2016-2017*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης/ Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών. 7.
- Tyrinopoulos, G., & Keraptsoglou, K. (2015). *Αξιολόγηση και έλεγχος ποιότητας συγκοινωνιακών συστημάτων και υπηρεσιών* [undergraduate textbook]. Kallipos, Open Academic Editions. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11419/3561>. 84.
- Tzortzakis, K., & Tzortzaki, A. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση: Το management της νέας εποχής* (4η έκδ.). Αθήνα: Rosili.
- UNESCO. (2014). Ninth Session of the Intergovernmental Committee (9. COM). *The decision of the Intergovernmental Committee: 9.COM 10.18*. Retrieved from <https://ich.unesco.org>
- Vasileiadis, N., & Boutsiouki, S. (2015). *Πολιτιστική διπλωματία* [Undergraduate textbook]. Kallipos, Open Academic Editions. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11419/4424>
- Vidakis, I. (2016). *Ασφάλεια ενεργειακών δικτύων στην Ανατολική Μεσόγειο* (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Μυτιλήνη: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών.
- Vidakis, I., & Baltos, G. (2015). Security aspects of "geoenergeia" and the significance of energy resources management in international politics. *Geopolitics of Energy*, 37(3). Canadian Energy Research Institute.
- Vlachos, G., & Vidakis, I. (2022). Defense Policy as a Pillar of Cohesion and Sovereignty of the EU



in the Global Environment. *International Journal of European Studies*, 6(1), 1-4. Retrieved from <https://www.sciencepg.com/journal/paperinfo?journalid=520&doi=10.11648/j.ijes.20220601.11>

- Vlachos, G. (2019). *Public Procurement in the EU and the implementation of the new European directives after their incorporation into national law* (Επιστημονική Εργασία). Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Waller, J. M. (2008). *Strategic Influence: Public Diplomacy, Counterpropaganda, and Political Warfare*. Washington, DC: The Institute of World Politics Press.
- Wollentz, G. (2022). *Professionalising volunteer management in museums and archives*. Östersund, Sweden: Nordic Figurations of Volunteering.
- Zwaan, L., Stewart, J., & Subramaniam, N. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 586-604. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02686901111151323>
- Γιορτάζοντας τη Διεθνή Ημέρα Μουσείων στο Μουσείο Μαστίχας Χίου. (2022). Ανακτήθηκε από <https://www.riop.gr/>
- Δίκτυο των θεματικών τεχνολογικών μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς. (2012). *Διάσωση της παραδοσιακής τεχνολογίας και της βιομηχανικής κληρονομιάς*. Ανακτήθηκε από <https://www.archaiologia.gr/>

