

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Διδρυματικό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών
Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Τμήμα Κομοτηνής

**«Η πολιτιστική διαχείριση και η επικοινωνιακή
στρατηγική για την προώθηση της πολιτιστικής δράσης
στην τοπική κοινωνία: η περίπτωση του Μεγάρου
Μουσικής Κομοτηνής»**

Μάρθα Μαλακάκη

Επιβλέπων καθηγητής:
Ελευθέριος Σπυρομήτρος

Κομοτηνή, Οκτώβριος 2023

University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
Department of Political Studies and International Relations

**Master Program in «Local and Regional Development and Local
Government»**

**“Cultural management and communication strategy for the
promotion of cultural action in the local community: the
case of Komotini Concert Hall”**

Martha Malakaki

Postgraduate dissertation: Eleftherios Spiromitros

Komotini, October 2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Λευτέρη Σπυρομήτρο για τη σημαντική εμπύχωση που μου πρόσφερε για την υλοποίηση της εργασίας καθώς και όλους τους συμφοιτητές μου για το όμορφο αυτό ταξίδι στο ΠΜΣ.

Επίσης οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στις κυρίες Ζωή Κοσμίδου, Ευγενία Εξακοΐδου, Ελένη Βουλτσιάδου οι οποίες είναι υπεύθυνες για τη λειτουργία, τη διαχείριση και την προώθηση των δράσεων και του τμήματος επικοινωνίας του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής, για τις συνεντεύξεις και το υλικό που μου παραχώρησαν, καθώς και το χρόνο που αφιέρωσαν για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων.

Αφιερώνω την προσπάθεια μου αυτή στην οικογένεια μου που ήταν πάντα δίπλα μου σ' αυτή την προσπάθεια και θέλω να τους ευχαριστήσω για την υπομονή και τη στήριξή τους σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς και στους γονείς μου που μου άνοιξαν το δρόμο προς τη γνώση.

Στο σύζυγό μου Πρόδρομο
και στις υπέροχες κόρες μου
Αναστασία και Χριστίνα.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη της συγγραφέως και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

Μάρθα Μαλακάκη

Η πολιτιστική διαχείριση και η επικοινωνιακή στρατηγική για την προώθηση της πολιτιστικής δράσης στην τοπική κοινωνία: η περίπτωση του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής

Σημαντικοί Όροι: επικοινωνία, επικοινωνιακή στρατηγική, πολιτιστική διαχείριση, μέσα επικοινωνίας, στρατηγικός σχεδιασμός, ανάλυση SWOT, τοπική ανάπτυξη.

Περίληψη

Η χάραξη μιας ολοκληρωμένης και ορθολογικής επικοινωνιακής πολιτικής αλλά και η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης σε πολιτιστικούς φορείς, οργανισμούς, τομείς κλπ. των ΟΤΑ, συντελούν στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας τους, στην επίτευξη των στόχων τους, στην ανάπτυξη κοινού κλπ. Παράλληλα, η χρήση και η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και σύγχρονων μέσων επικοινωνίας συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας κατάλληλα οργανωμένης επικοινωνιακής στρατηγικής.

Βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση των μέσων επικοινωνίας που χρησιμοποιεί το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής, καθώς και η αξιολόγηση της επικοινωνιακής πολιτικής αλλά και των στρατηγικών διαχείρισης που εφαρμόζει προσπαθώντας να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα του, να προωθήσει τις πολιτιστικές δράσεις του στην τοπική κοινωνία αλλά και να υλοποιήσει τους στόχους του.

Cultural management and communication strategy for the promotion of cultural action in the local community: the case of Komotini Concert Hall

Keywords: communication, cultural management, communication strategy, means of communication, strategic planning, SWOT analysis, local development.

Abstract

The design of an integrated and rational communication policy, as well as the implementation of effective strategic management for cultural bodies, organizations, and areas under Local Authorities, help ensure their viability, achievement of their goals, and the development of public engagement. Simultaneously, the utilization of new technologies and modern communication methods contributes to the development of a well-organized communication strategy.

The primary aim of this thesis was to investigate the media used by the Komotini Concert Hall, assess its communication policy, and the management strategies aimed at ensuring its viability, promoting its cultural activities in the local community, and achieving its goals.

Περιεχόμενα σ.

Περίληψη.....	5
Abstract	6
Κατάλογος Πινάκων	9
Πίνακας συντομογραφιών και ακρωνυμίων.....	10

A ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Εισαγωγή	11
-----------------------	-----------

Κεφάλαιο 1ο Επικοινωνία

1.1. Η έννοια της επικοινωνίας.....	13
1.2. Μοντέλα Επικοινωνίας.....	15

Κεφάλαιο 2ο Πολιτιστικοί οργανισμοί και επικοινωνιακή στρατηγική

2.1. Πολιτιστικοί Οργανισμοί.....	20
2.2. Μέσα επικοινωνίας των πολιτιστικών οργανισμών.....	21
2.2.1. Παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας.....	22
2.2.2. Σύγχρονα μέσα επικοινωνίας.....	22
2.2.3. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης.....	23
2.3 Επικοινωνιακή στρατηγική πολιτιστικών ιδρυμάτων.....	24
2.4 Στρατηγική σχεδιασμού επικοινωνίας.....	26

Κεφάλαιο 3ο Στρατηγική και πολιτιστική διαχείριση

3.1. Πολιτιστική διαχείριση.....	30
3.2. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	32
3.3. Ανάλυση SWOT.....	35

Κεφάλαιο 4ο Πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη

4.1. Πολιτισμός.....	37
4.2. Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη.....	38
4.3. Η Συμβολή του πολιτισμού στην τοπική ανάπτυξη.....	39
4.4. Ο ρόλος των ΟΤΑ στην πολιτιστική ανάπτυξη.....	42

B ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κεφάλαιο 5ο Μεθοδολογία

5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	44
---	----

5.2 Η ποιοτική έρευνα.....	45	
Κεφάλαιο 6ο Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής		
6.1 Ίδρυση του Πολιτιστικού Συνεδριακού Κέντρου (Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής) – Ιδιοκτησιακό καθεστώς.....	47	
6.1.2 Σκοπός – Αποστολή.....	48	
6.1.3 Πολιτιστικές δράσεις Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής.....	49	
6.1.4 Συνεργασίες.....	51	
Κεφάλαιο 7ο Επικοινωνιακή πολιτική και στρατηγική διαχείριση Μεγάρου μουσικής Κομοτηνής		
7.1 Επικοινωνιακή πολιτική του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής: υπάρχουσα κατάσταση.....	52	
7.1.1 Στρατηγική Σχεδιασμού Επικοινωνίας Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής.....	54	
7.2 Διαχείριση και Λειτουργία του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής: υπάρχουσα κατάσταση.....	54	
Κεφάλαιο 8 Μελέτη εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος		
8.1 Ανάλυση S.W.O.T.	56	
Κεφάλαιο 9ο Η συμβολή του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής στην τοπική κοινωνία και ανάπτυξη		60
Κεφάλαιο 10ο Ποιοτική έρευνα – Ανάλυση συνεντεύξεων.....		62
Συμπεράσματα – προτάσεις.....		67
Βιβλιογραφία		69
Παράρτημα Εκδηλώσεις και Δράσεις Μεγάρου Μουσικής		76
Παράρτημα Β ερωτήσεις συνέντευξης.....		80

Κατάλογος Πινάκων

σ.

1.1 Το μοντέλο επικοινωνίας του LASSWELL	15
1.2 Το μοντέλο επικοινωνίας των Shannon & Weaver	16
1.3 Το μοντέλο επικοινωνίας του Newcomb	17
1.4 Το μοντέλο επικοινωνίας του Schramm	17
1.5 Το μοντέλο επικοινωνίας του Gerbner	18
1.6 Το μοντέλο επικοινωνίας του Jakobson	19
2.1 Διαδικασία προγραμματισμού οργανωτικού μάρκετινγκ (Andreasen & Kotler)	27
2.2 Η διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας των Buhman & Likely	28
4.1 Επτά βασικοί άξονες της βιώσιμης ανάπτυξης	41
8.1 SWOT ανάλυση Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής	57

Πίνακας συντομογραφιών και ακρωνυμίων

Συντομογραφία	Επεξήγηση
ΑΔΑ	Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης
ΑΜΘ	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη
ΑΝΡΟ	Αναπτυξιακή Ροδόπης
Γ'ΚΠΣ	3ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
ΔΚΕΠΠΑΚ	Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Πολιτισμού Παιδείας Αθλητισμού Κομοτηνής
ΔΗΠΕΘΕ	Δημοτικό Περιφερειακό Θέατρο
ΔΠΘ	Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
ΙΜΜΚ	Ιερά Μητρόπολη Μαρωνείας και Κομοτηνής
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
ΠΑΜΘ	Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
ΠΤΑ	Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης

A ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Εισαγωγή

Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής αποτελεί ένα σύγχρονο πολιτιστικό φορέα, ο οποίος εδράζεται και δραστηριοποιείται στην πόλη της Κομοτηνής και επιτελεί σημαντικό έργο μέσω πολυάριθμων ευρείας ποικιλίας εκπαιδευτικών, καλλιτεχνικών, επιστημονικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων. Η σημαντική πολιτιστική του δραστηριότητα, η μοναδικότητά του στην ευρεία περιοχή και ο επιβλητικός του χαρακτήρας, αποτέλεσαν παράγοντες που οδήγησαν στην επιλογή του για την περαιτέρω εξέτασή του ως μελέτη περίπτωσης στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

Στο πρώτο μέρος τη εργασίας αναπτύχθηκε το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο διερευνήθηκε η έννοια της επικοινωνίας και έγινε μια καταγραφή των κύριων μέσων επικοινωνίας. Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύτηκε την σημασία των πολιτιστικών οργανισμών και τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν για την επίτευξη των στόχων τους και αναλύθηκαν οι έννοιες της επικοινωνιακής στρατηγικής και της στρατηγικής σχεδιασμού επικοινωνίας, καθώς και η αναγκαιότητά τους για την βιωσιμότητα των πολιτιστικών φορέων. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε η σημασία της ύπαρξης πολιτιστικής διαχείρισης σε πολιτιστικούς φορείς και του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και τη σπουδαιότητα του στρατηγικού εργαλείου της ανάλυσης SWOT. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύθηκαν οι ορισμοί του πολιτισμού, της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης καθώς και η σημασία του πολιτισμού στην τοπική ανάπτυξη.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνεται η μεθοδολογία της έρευνας, όπου στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύθηκαν ο σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα και τα εργαλεία έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση της εργασίας, ενώ έγινε και μία αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο των μεθόδων. Στο έκτο κεφάλαιο επιδιώχθηκε η υλοποίηση μιας διαχρονικής και αναλυτικής παρουσίασης του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής, της ιστορίας του, του οράματος και της αποστολής του, των στόχων που έχει θέσει και των πολιτιστικών του δράσεων. Για την υλοποίηση του συγκεκριμένου κεφαλαίου πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα, καταγραφή και ανάλυση δευτερογενών δεδομένων που αφορούν στοιχεία και πληροφορίες για το Μέγαρο, τα οποία αναζητήθηκαν και ανακτήθηκαν από πηγές του διαδικτύου αλλά και αξιόπιστων πηγών

όπως είναι η «Διαύγεια». Συμπληρωματικά, αξιοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα που ανέκυψαν από το αρχειακό υλικό των πολιτιστικών δράσεων, το οποίο και παραχωρήθηκε από τα πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για την προώθηση της πολιτιστικής δράσης και τη διαχείριση του οργανισμού σε συνδυασμό με τον εμπλουτισμό του αρχειακού αυτού υλικού από πηγές του διαδικτύου, ώστε να ολοκληρωθεί ως αρχείο. (Το αρχειακό υλικό παρατίθεται στο παράρτημα Α σ.76).

Στο έβδομο κεφάλαιο της εργασίας πραγματοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα, η οποία και στηρίχθηκε στην καταγραφή πρωτογενών δεδομένων, τα οποία προέκυψαν μέσω της συλλογής στοιχείων από τις συνεντεύξεις διεξήχθησαν στις 13 και 17 Ιουλίου 2023 και οι οποίες προσήγαγαν σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με τη λειτουργία του οργανισμού, την επικοινωνιακή πολιτική και τα προβλήματα που προκύπτουν στη στρατηγική διοίκηση, στη χάραξη επικοινωνιακής πολιτικής και στη διαδικασία της διοργάνωση εκδηλώσεων.

Στο όγδοο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η ανάλυση SWOT όπου εντοπίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος του Μεγάρου, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που περιβάλλουν το εξωτερικό περιβάλλον του. Στο ένατο κεφάλαιο έγινε μια συνολική αποτίμηση της μέχρι τώρα παρουσίας του φορέα στην τοπική ανάπτυξη και η συμβολή του σε αυτή.

Στο δέκατο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των συνεντεύξεων, από την οποία εξήχθησαν και τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας. Και στο τελευταίο μέρος της εργασίας καταγράφηκαν τα συμπεράσματα που ανέκυψαν από την έρευνα αλλά και οι προτάσεις ως προς τον τρόπο άσκησης στρατηγικής διοίκησης και επικοινωνίας του οργανισμού.

Κεφάλαιο 1^ο Επικοινωνία

Η έννοια της επικοινωνίας

Η επικοινωνία διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στην κάθε κοινωνία και κουλτούρα. Από τη στιγμή της δημιουργίας του, πρώτα με χειρονομίες αλλά και άναρθρες κραυγές, ο άνθρωπος ένιωσε την επιθυμία να επικοινωνήσει με άλλους ανθρώπους, με σκοπό την κάλυψη των φυσικών αλλά και των ψυχοκοινωνικών του αναγκών. Σταδιακά, η επικοινωνία εξελίχθηκε σε προφορικό λόγο αρχικά και σε γραπτό αργότερα, από τις πρώτες κιόλας κοινότητες οργανωμένων ανθρώπων.

Δεν υπήρξε ποτέ κάποια επίσημη συμφωνία στη επιστημονική βιβλιογραφία για το τι σημαίνει «επικοινωνία» ή «επικοινωνώ». Η λέξη «επικοινωνία» προέρχεται από τη λατινική ρίζα του «communicare» ή «communis» που σημαίνει «μεταδίδω», «συμμετέχω», «μοιράζομαι» ή «κάνω κοινό». Η αίσθηση του μοιράσματος είναι εγγενής στην ίδια την προέλευση και την έννοια της «επικοινωνίας».

Οι Cobley & Schulz (2013) στη μελέτη τους διαπίστωσαν ότι η επικοινωνία έχει μακρά παράδοση και βαθιές ρίζες στη φιλοσοφία και τη ρητορική, ενώ μόλις τον εικοστό αιώνα εξελίχθηκε σε ένα οργανωμένο πεδίο με τη δική του θεσμική ιστορία, τους δικούς του ερευνητές και τα δικά του ακαδημαϊκά περιοδικά. Ο Fiske (1992) θεωρεί ότι η επικοινωνία είναι να μιλάει ένας άνθρωπος σε έναν άλλον, η διάδοση πληροφοριών, η τηλεόραση, η λογοτεχνική κριτική, ο τρόπος που λειτουργούμε στην καθημερινότητά μας κ.ο.κ.

Ως εκ τούτου, επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των ενεργειών εκείνων με το οποίο άνθρωποι, οντότητες και οργανισμοί παράγουν, αναπτύσσουν, διαχειρίζονται και καλλιεργούν αλληλεπιδραστικά νοήματα. Κατά συνέπεια, η επικοινωνία αντικατοπτρίζει τον κόσμο, ενώ συγχρόνως συμβάλλει στη δημιουργία του.

Στη θεωρία της επικοινωνίας, όπως αναφέρει η Van Ruler (2018) υπάρχουν τουλάχιστον τρεις διαφορετικές οπτικές με τις οποίες εκτελείται αυτή η διεργασία:

1. Η επικοινωνία ως μονοκατευθυντήρια διαδικασία για την παραγωγή νοήματος, κατά την οποία ο αποστολέας δοκιμάζει να δημιουργήσει ή να μεταποιήσει το νόημα που συνέλαβε από τον παραλήπτη. Σε ορισμένες περιπτώσεις η επικοινωνία

αντιμετωπίζεται ως μια διενέργεια διάδοσης και ροής πληροφοριών όπου ένα μήνυμα διαχέεται στους δέκτες μέσω ενός αποστολέα, αποκαλύπτοντας το νόημά του διαμέσου αυτού του μηνύματος.

2. Η επικοινωνία ως μια διακτευθυντήρια διεργασία παραγωγής νοήματος, όπου δύο ή περισσότεροι άνθρωποι παράγουν νέα νοήματα μαζί. Η αμφίδρομη επικοινωνία προκύπτει όταν “οι λειτουργίες αποστολής και λήψης εκτελούνται με ίση συχνότητα από δύο ή περισσότερα άτομα. Μια συνομιλία συνήθως θεωρείται ότι είναι ένα πρότυπο αμφίδρομης επικοινωνίας.” (Lasswell, 1948).
3. Η επικοινωνία ως μια πανκατευθυντική διαχρονική διαδικασία δημιουργίας νοήματος, όπου η συνεχής ανάπτυξη του ίδιου του νοήματος διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη στην ανθρώπινη κοινωνία και βρίσκεται στο επίκεντρο της επικοινωνίας. Μέσα στο πλαίσιο αυτό η αλληλεπίδραση αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία έντονης διάδρασης μεταξύ αποστολέων και παραληπτών των μηνυμάτων, η οποία επιδρά στο αποτέλεσμα των επικοινωνιακών συναλλαγών σε θεμελιώδες επίπεδο, “εστιάζοντας στις κοινωνικές πράξεις όλων των μερών που εμπλέκονται σε μια σχέση με την ίδια την επικοινωνιακή διαδικασία και όχι τόσο στη σχέση τους μεταξύ τους” (Van Ruler, 2018).

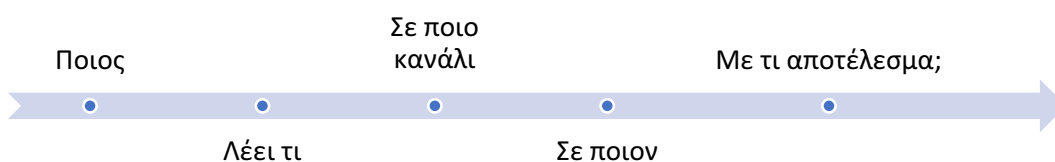
Τα βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι:

- i. Ένα κοινό πεδίο επικοινωνίας.
- ii. Συνεργασία μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη
- iii. Επιλογή κατάλληλου καναλιού επικοινωνίας.
- iv. Σωστή κωδικοποίηση, αποκωδικοποίηση και ερμηνεία του μηνύματος.
- v. Αντίδραση του παραλήπτη κατά την αποκωδικοποίηση του νοήματος.
- vi. Λήψη της επιδιωκόμενης απάντησης και ανάδραση.

1.2 Μοντέλα Επικοινωνίας

Ένα πλήθος μοντέλων επικοινωνίας αναπτύχθηκε με την πάροδο του χρόνου, ώστε να αποτυπωθεί η διαδραστική φύση της επικοινωνίας και ο αντίκτυπος της στον πολιτισμό. Τα μοντέλα επικοινωνίας είναι απαραίτητα για την αποδόμηση της διαδικασίας της επικοινωνίας στα συστατικά της στοιχεία και αντιπροσωπεύουν διαφορετικές αλληλεπιδράσεις επικοινωνίας. Με τη δημιουργία νέων μοντέλων, η έννοια του περιβάλλοντος πληροφοριών διευρύνθηκε. Εξετάστηκαν περισσότερες μεταβλητές που συμβάλλουν στην επικοινωνία, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις τους (Kuznar & Yager, 2020).

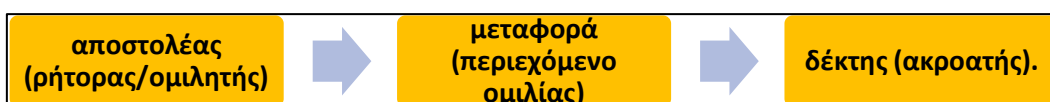
Μοντέλο του H. LASSWELL (1948): Είναι ένα από τα πρώτα, διαδομένα και πιο απλά μοντέλα επικοινωνίας που στηρίζεται στην εξέταση της μαζικής επικοινωνίας και συνίσταται στις πέντε γνωστές ερωτήσεις:



Η ροή του μηνύματος γίνεται μέσω διαφόρων καναλιών. Το μοντέλο του Lasswell αναλύει την επικοινωνία απλά και δομημένα, καλύπτοντας τα βασικά ερωτήματα που συνδέονται με τη μετάδοση μηνυμάτων. Παρόλο που είναι απλό, έχει παράσχει ένα χρήσιμο πεδίο για την ανάλυση των βασικών στοιχείων της επικοινωνίας και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στον χώρο της επικοινωνιολογίας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Πίνακας 1.1

Το μοντέλο επικοινωνίας του LASSWELL



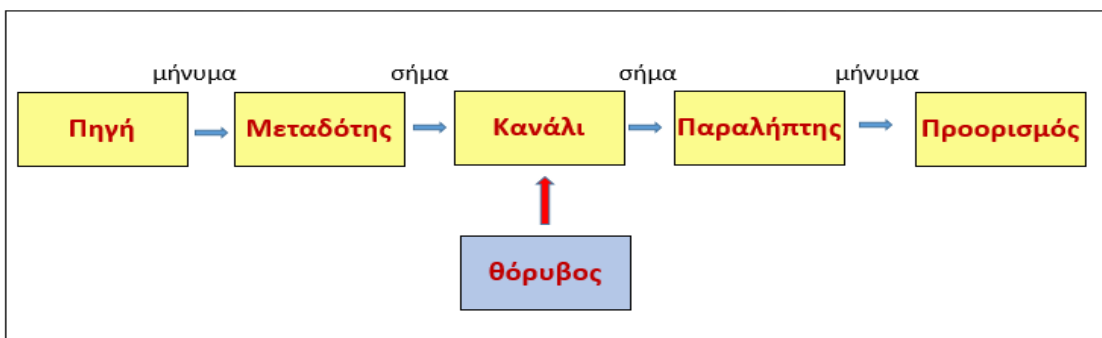
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Μοντέλο των Shannon & Weaver (1949): Το μοντέλο αυτό αποτελεί κυρίως ένα μαθηματικό μοντέλο επικοινωνίας και εμπεριέχει μια απλή γραμμική επικοινωνιακή διαδικασία με έννοιες όπως πηγή πληροφοριών, πομπός, θόρυβος κλπ., ενώ στηρίζεται

στο δίπολο «αποστολέας - παραλήπτης», όπου ο αποστολέας διαδραματίζει τον κυρίαρχο ρόλο ενώ ο δέκτης κατέχει δευτερεύων ρόλο. Η βασική ιδέα των Shannon & Weaver ήταν να χρησιμοποιήσει έννοιες της στατιστικής μηχανικής για να διασφαλίσει ότι οι πιθανές αλλοιώσεις από παρεμβολές όπως η πηγή του θορύβου, μπορούν να διορθωθούν από τον δέκτη. Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του μοντέλου αυτού, πολλές έρευνες το θεωρούν ως αναξιόπιστο, χωρίς ισχύ, εφόσον η αλληλόδραση μεταξύ πομπού και δέκτη είναι ασταθής και επηρεάζεται από σωρεία παραγόντων και εξωτερικών θορύβων (Μπαντιμαρούδης, 2011, σ.22). Επιπλέον, το μοντέλο αυτό αποκλείει αναμφισβήτητα το νόημα, το οποίο είναι ένα βασικό στοιχείο στην ανθρώπινη επικοινωνία. Με το σκεπτικό ότι πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για μηχανικά και μαθηματικά προβλήματα, δεν προορίζεται για ανθρώπινη επικοινωνία.

Πίνακας 1.2

Το μοντέλο επικοινωνίας των Shannon & Weaver



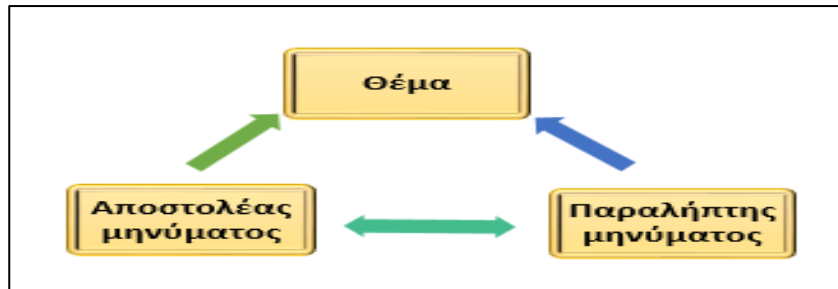
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Μοντέλο του Newcomb (1953): το μοντέλο αυτό εισήγαγε το ρόλο της διαπροσωπικής επικοινωνίας, δίνοντας έμφαση στο ρόλο της ανατροφοδότησης και της αμοιβαίας κατανόησης στη διαδικασία της επικοινωνίας μέσα σε μια κοινωνία και επικεντρώθηκε στη διατήρηση της ισορροπίας μέσα στην κοινωνία. Το μοντέλο αυτό θεωρεί δεδομένη την ανάγκη της κοινωνίας για την πληροφορία (Fiske, 1992). Τα κύρια στοιχεία που συμμετέχουν στην εφαρμογή του μοντέλου του Newcomb είναι ο αποστολέας, ο παραλήπτης και το θέμα. Ο «αποστολέας» και ο «παραλήπτης» σύμφωνα με το μοντέλο αυτό μπορεί να αποτελούνται από απρόσωπα ή κοινωνικές ομάδες και το θέμα είναι ένα πλαίσιο του κοινωνικού περιβάλλοντος του αποστολέα και του παραλήπτη. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται συχνά στην επιστήμη της ψυχολογίας για τη μελέτη του τρόπου

με τον οποίο τα άτομα ανταλλάσσουν πληροφορίες και ιδέες σε κοινωνικές καταστάσεις.

Πίνακας 1.3

Το μοντέλο επικοινωνίας του Newcomb

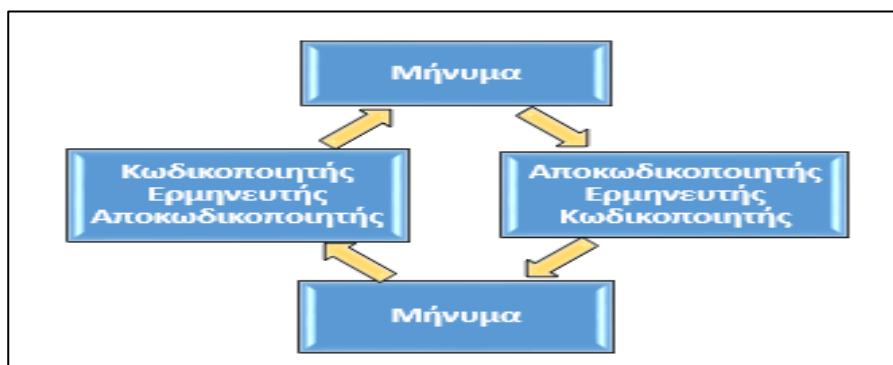


Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το μοντέλο του Wilbur Schramm (1955): γνωστό και ως μοντέλο επικοινωνίας Osgood-Schramm, περιέγραψε την επικοινωνία ως μια πράξη δημιουργίας επαφής μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη, με τη βοήθεια ενός μηνύματος, όπου ο πομπός και ο δέκτης έχουν κάποια κοινή εμπειρία η οποία δίνει νόημα στα μηνύματα, τα οποία κωδικοποιούνται από τον αποστολέα και αποκωδικοποιούνται από τον παραλήπτη (Kincaid, 1979). Κάθε άτομο ενεργεί συγχρόνως και ως αποστολέας και ως παραλήπτης του μηνύματος, ενώ η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση του μηνύματος εκτελούνται παράλληλα μεταξύ των συμμετεχόντων.

Πίνακας 1.4

Το μοντέλο επικοινωνίας του Schramm

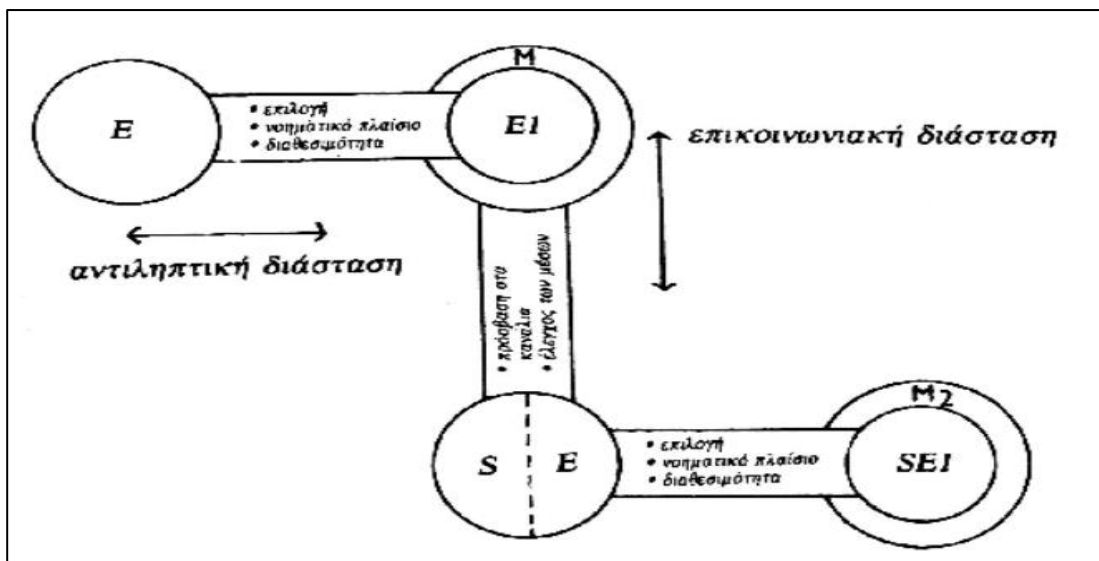


Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το μοντέλο επικοινωνίας του George Gerbner (1956): γνωστό και ως «Μοντέλο Επικοινωνίας Πολιτισμικής Επίδρασης» ή «Μοντέλο Κυριαρχίας των Μέσων». Η δομή αυτού του μοντέλου ενσωματώνει ορισμένα χαρακτηριστικά προγενέστερων μοντέλων επικοινωνίας¹, προσθέτοντας σε αυτά δικά του νέα χαρακτηριστικά (Gerbner, 1956). Το μοντέλο αυτό συνδέει το μήνυμα με την περιβάλλουσα πραγματικότητα (Fiske, 1992), καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα εφαρμογής, μπορεί να πάρει διαφορετικές μορφές ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κατάστασης επικοινωνίας που περιγράφει, ενώ θέτει σε αντίθεση δύο διαφορετικά πράγματα: τον τρόπο έκδοσης του μηνύματος και την αντίληψη των γεγονότων (Popescu et al., 2015). Το μοντέλο του Gerbner, παρά την εντυπωσιακή του μορφή, είναι απλά μία ανάπτυξη του μοντέλου των Shannon & Weaver, όπου παρ' όλο που η επικοινωνία ορίζεται ως μετάδοση μηνυμάτων δεν αναφέρεται άμεσα στο πρόβλημα παραγωγής του νοήματος (Fiske, 1992).

Πίνακας 1.5

Το μοντέλο επικοινωνίας του Gerbner



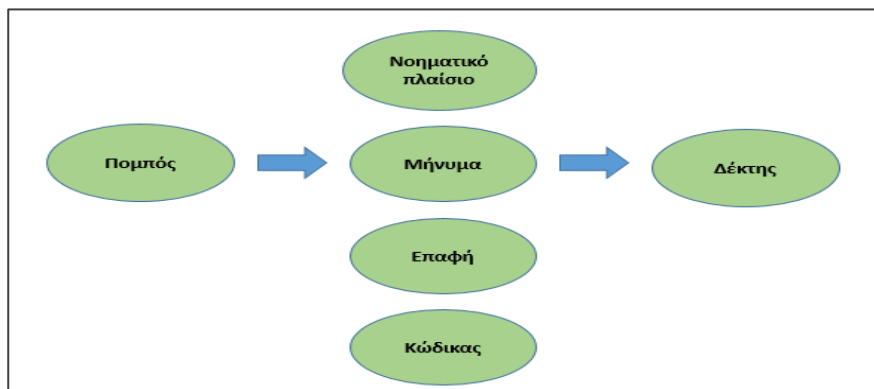
Πηγή: Fiske, 1992 σ.: 34

¹ Βάσει της βιβλιογραφίας του στο έργο "Toward a general model of communication", ο Gerbner για την κατασκευή του μοντέλου επικοινωνίας του στηρίχθηκε στα υφιστάμενα μοντέλα επικοινωνίας των Lasswell, Newcomb, Shannon & Weaver, Johnson, Westley and MacLean's κ.α.

Το μοντέλο επικοινωνίας του Jakobson (1960): πρόκειται για ένα σχετικά πολύπλοκο επικοινωνιακό μοντέλο που επικεντρώνεται στη γλώσσα και τη σημασιολογία της επικοινωνίας, καθώς ο ίδιος ο Jakobson ως γλωσσολόγος “ενδιαφέρεται κυρίως για το νόημα και την εσωτερική δομή του μηνύματος” (Fiske, 1992), εστιάζοντας κυρίως στη λεκτική επικοινωνία. Για το σκοπό αυτό ο R. Jakobson συνέδεσε του συστατικούς παράγοντες επικοινωνίας με βασικές γλωσσικές λειτουργίες, επιχειρώντας να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της Σχολής της Διαδικασίας και τη Σημειωτικής Σχολής. Το μοντέλο του Jakobson αναλύει τη διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνοντας έξι βασικά στοιχεία επικοινωνίας, τα οποία περιγράφονται ως εξής:

Πίνακας 1.6

Το μοντέλο επικοινωνίας του Jakobson



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ως απόρροια όλων αυτών είναι ότι η επικοινωνία αποτελεί είναι μια θεμελιώδης πτυχή της ανθρώπινης ζωής και αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης κοινωνίας, που επιτρέπει στα άτομα να μοιράζονται πληροφορίες, να εκφράζουν σκέψεις και συναισθήματα, να συνεργάζονται, να λύνουν προβλήματα και να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις. Αποτελεί βασική ανθρώπινη δραστηριότητα και ένα απαραίτητο εργαλείο για την κοινωνική αλληλεπίδραση, την ανάπτυξη σχέσεων, την απόκτηση γνώσης και την πρόοδο σε όλους τους τομείς της ζωής.

Κεφάλαιο 2^ο Πολιτιστικοί οργανισμοί και επικοινωνιακή στρατηγική

2.1. Πολιτιστικοί Οργανισμοί

Ως «πολιτιστικός οργανισμός» θεωρείται κάθε χώρος που στοχεύει στην προώθηση και στην ανέλιξη κάθε μορφής πολιτισμού, όπως για παράδειγμα είναι τα μουσεία, τα διάφορα ιδρύματα, τα θέατρα, οι αίθουσες τέχνης, οι βιβλιοθήκες κτλ. (Μπαντιμαρουδης, 2011). Πολιτιστικός οργανισμός είναι εκείνος που έχει την ικανότητα να παράγει αγαθά και υπηρεσίες πολιτιστικού περιεχομένου και κατά κύριο λόγο παράγει πολιτιστική επικοινωνία. Ένας πολιτιστικός οργανισμός είναι μια οργανωτική μονάδα ή ένας συνδυασμός ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με την προώθηση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και της τέχνης.

Οι οργανισμοί γενικότερα συγκροτούνται από “ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται από κοινού, βάσει συγκεκριμένων ρόλων και καθηκόντων για την επίτευξη ορισμένων στόχων” (Τσουρβάκας, 2012: 17). Επίσης, ενώ κάθε οργανισμός πρόσκειται σε μία ευρύτερη κοινωνική περιοχή και έχει προσδοκίες μακροχρόνιας επιβίωσης, έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους, καθώς και τα δικά του πολιτισμικά πρότυπα.

Με άλλα λόγια, όπως αναφέρει ο Τσουρβάκας (2012), οι πολιτιστικοί οργανισμοί αποτελούν ένα σύστημα εισροών και εκροών όπου στις εισροές ανήκουν το ανθρώπινο δυναμικό, οι υλικοί πόροι, ο τεχνικός εξοπλισμός, οι γνώσεις κλπ., ενώ στις εκροές ανήκει το τελικό πολιτιστικό προϊόν. Υπάρχει μία έντονη αλληλεπίδραση των πολιτιστικών οργανισμών με εξωτερικούς παράγοντες όπως το κοινό, κοινωνικούς, οικονομικούς, περιβαλλοντικούς παράγοντες και με μία σύνθετη διαδικασία οριοθετούνται από αυτούς αλλά και τους καθορίζουν.

Παρότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες που χαρακτηρίζουν τους πολιτιστικούς οργανισμούς, εντούτοις υπάρχουν και διαφορές. Υπάρχουν οργανισμοί που δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα, και οργανισμοί που οι εμπειρίες και τα αγαθά που προωθούν δεν είναι όμοια, όπως επίσης δεν έχουν όλοι οι πολιτιστικοί οργανισμοί κοινούς στόχους και προσανατολισμό. Εντούτοις, οι πολιτιστικοί οργανισμοί δημόσιοι, ή ιδιωτικοί έχουν

συγκεκριμένη οργανωτική, διοικητική οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό, πάγιο κεφάλαιο και δραστηριοποιούνται για πολιτιστικούς, κοινωφελείς σκοπούς.

2.2. Μέσα επικοινωνίας των πολιτιστικών οργανισμών

Είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό, η ανάγκη προγραμματισμού για ορθολογικό μακροπρόθεσμο σχεδιασμό επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων. Όπως αναφέρουν οι Andreassen & Kotler (2014: 270) “τα πάντα σε έναν οργανισμό – προϊόντα, εργαζόμενοι, εγκαταστάσεις, οι ενέργειες του – επικοινωνούν κάτι”. Κάθε οργανισμός πρέπει να μελετά τον τρόπο που επικοινωνεί και πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά τόσο το εξωτερικό περιβάλλον, όπως ο τύπος, κυβερνητικοί φορείς, πιθανούς χορηγούς κλπ., όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον όπως μέλη διοικητικών συμβουλίων, διοίκηση υπαλλήλους, εθελοντές κλπ.

Απαντώντας σε θεμελιώδη ερωτήματα σύμφωνα με τον Μπαντιμαρούδη (2011: 63), οι οργανισμοί θα καθορίσουν τον τρόπο οργάνωσης της επικοινωνιακής σχέσης με το κοινό τους. Τέτοια κρίσιμα ερωτήματα είναι:

- Τι είδους ενημέρωση λαμβάνει το κοινό για τον οργανισμό και με ποιο τρόπο γίνεται η ενημέρωση αυτή;
- Είναι έγκυρη η ενημέρωση;
- Τι εικόνα έχει το κοινό για τον οργανισμό;
- Πως διαμορφώθηκε η αντίληψη που έχει το κοινό για τον οργανισμό;
- Αντιμετωπίζει ο οργανισμός εμπόδια για την υλοποίηση μιας ορθολογικής οργανωμένης ενημέρωσης του κοινού του; κλπ.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορα μέσα επικοινωνίας για να προωθήσουν τον πολιτισμό, τις τέχνες, την εκπαίδευση και την πολιτιστική κληρονομιά, αλλά και την ταυτότητα τους, στο ευρύ κοινό. Η επιλογή των μέσων επικοινωνίας εξαρτάται από τους συγκεκριμένους στόχους και το κοινό-στόχο που έχει θέσει ο πολιτιστικός οργανισμός και πραγματοποιείται κατά τη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η προώθηση των δράσεων αυτών επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης των παραδοσιακών και σύγχρονων Μέσων Επικοινωνίας. Πολλοί οργανισμοί μάλιστα, χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό αυτών των μέσων για να προσεγγίσουν ένα ευρύτερο και πιο ποικίλο κοινό

και να προωθήσουν αποτελεσματικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τις δράσεις ή το πολιτιστικό αγαθό που προάγουν.

2.2.1. Παραδοσιακά Μέσα Επικοινωνίας:

1. Δελτία τύπου: ένα σύντομο συνήθως μήνυμα αποστέλλεται στα Μέσα Ενημέρωσης, ώστε να γίνει μαζική ενημέρωση του κοινού
2. Αφίσες: η εικόνα στην αφίσα λειτουργεί ως οπτική μεταφορά για το μήνυμα
3. Banner: βασίζεται στην ίδια φιλοσοφία προβολής με την αφίσα
4. Τηλεοπτική και ραδιοφωνική διαφήμιση: δύο ισχυρά και δημοφιλή μέσα προβολής που προσφέρουν οπτική και ακουστική επίδραση
5. Έντυπες διαφημίσεις: πρόκειται για διαφημίσεις που εκτυπώνονται σε έντυπα μέσα, όπως εφημερίδες, περιοδικά, φυλλάδια, αφίσες, καταλόγους, και άλλα.
6. Λογότυπα και άλλα σχεδιαστικά χαρακτηριστικά: αποτελούν σημαντικά στοιχεία της επικοινωνίας και της προβολής για πολιτιστικούς οργανισμούς, ενσωματώνοντας καλλιτεχνικά στοιχεία
7. Ταχυδρομικές αποστολές: Είναι η μεταφορά επιστολών, εγγράφων κλπ. μέσω ταχυδρομικών υπηρεσιών.

2.2.2. Σύγχρονα Μέσα Επικοινωνίας:

1. Ιστοσελίδες: οι πολιτιστικοί οργανισμοί διατηρούν ιστοσελίδες για να παρέχουν πληροφορίες, εκδηλώσεις, και πρόσβαση σε πολιτιστικό υλικό. Οι ιστοσελίδες είναι η βιτρίνα του οργανισμού.
2. Διαφημίσεις Web banner: οι διαφημιζόμενοι δημιουργούν μικρά γραφικά ή εικόνες που τοποθετούνται σε ιστοσελίδες για να προωθήσουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή το περιεχόμενό τους.
3. Κοινωνικά Δίκτυα: χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα για την προώθηση εκδηλώσεων και την αλληλεπίδραση με το κοινό.
4. Διαδικτυακά Βίντεο: δημιουργούν και διανέμουν πολιτιστικά βίντεο, όπως οδηγούς μουσείων ή παραστάσεις.
5. Διαδικτυακά Μέσα Ενημέρωσης: συνεργάζονται με διαδικτυακά μέσα ενημέρωσης για να δημοσιεύσουν πολιτιστικά θέματα και ειδήσεις.

6. Διαδικτυακές Εκπομπές: διοργανώνουν διαδικτυακές εκπομπές για συνεντεύξεις, παρουσιάσεις, και εκδηλώσεις.
7. Ηλεκτρονικές ταχυδρομικές αποστολές (e-mail)
8. Η επικοινωνία μέσω του διαδικτύου: περιλαμβάνει την επικοινωνία μέσω των κοινωνικών δικτύων τα οποία θεωρούνται το πιο δημοφιλέ παγκόσμιο φαινόμενο επικοινωνίας, επειδή χρησιμοποιούν καθολικά εργαλεία και τεχνικές επικοινωνίας που ενσωματώνουν κοινό ενδιαφέρον ομάδων ανθρώπων .

Η συνδυασμένη χρήση παραδοσιακών και σύγχρονων μέσων επικοινωνίας επιτρέπει στους πολιτιστικούς οργανισμούς να φτάσουν ευρύτερο κοινό, να προωθήσουν τον πολιτισμό και να διατηρήσουν το ενδιαφέρον του κοινού για τον πολιτιστικό τους πλούτο.

2.2.3. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Στις μέρες μας τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης έχουν γίνει εξαιρετικά δημοφιλή στον κόσμο και επιτρέπουν στους χρήστες να δημιουργούν, να μοιράζονται και να αλληλεπιδρούν με άλλους χρήστες σε διαδικτυακό περιβάλλον. Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών δικτύων (Facebook, Instagram, Twitter κλπ.) των ιστολογίων και των πλατφορμών βίντεο χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία άμεσης, μονόδρομης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ ατόμων, κοινοτήτων, της πολιτικής, της επιχειρηματικότητας και της ψυχαγωγίας. (Lewis & Nichols, 2014)

Καθώς οι ιστότοποι και τα κοινωνικά δίκτυα εξελίσσονται ταχύτατα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ανέρχονται ως το νέο παράδειγμα για τη σύνδεση ιδεών και πληροφοριών με ανθρώπους. Κατασκευασμένα από προγραμματιστές, αυτά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προσφέρουν ευκαιρίες για την επικοινωνία, την προβολή, τη δημιουργία περιεχομένου και τη διασύνδεση με το κοινό. Επίσης, επηρεάζουν την τρόπο που επικοινωνούν οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι στην ψηφιακή εποχή. Κατά την τελευταία δεκαετία, τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης έχουν εξελιχθεί σε κεντρικό τμήμα της σύγχρονης ζωής σε όλο τον κόσμο.

Οι πιο διάσημες εταιρείες Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης έχουν εισχωρήσει στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Τα κοινωνικά δίκτυα πέραν της επικοινωνίας

χρησιμοποιούνται για ψυχαγωγία, ενημέρωση, μάθηση απόκτηση νέων δεξιοτήτων κλπ. Σήμερα υπάρχουν πάνω από 300 κοινωνικά δίκτυα σε όλο τον κόσμο και είναι η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη βιομηχανία, ενώ πάνω από 65% των ανθρώπων στον κόσμο χρησιμοποιούν τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από πλευράς διαχείρισης και εσωτερικής επικοινωνίας μπορεί να παίζει κυρίαρχο ρόλο στη βελτίωση της επικοινωνίας και της διαχείρισης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Ακολούθως παραθέτω τρόπους που τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε τομείς όπως επικοινωνία με το Κοινό, διαφήμιση και Προώθηση, κοινοποίηση Ενημερώσεων, ενθάρρυνση της Συνεργασίας κλπ.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εξυπηρετούν καλύτερα τη στρατηγική επικοινωνία μέσω κατευθυντήριων γραμμών και τη διατηρούν συνεπή με την εικόνα και την κουλτούρα του οργανισμού. Οι Linke και Zerfass (2012) θεωρούν ότι ένας οργανισμός πρέπει να διαθέτει προσωπικό και μέλη του οργανισμού στη διαδικασία ανάπτυξης των κατευθυντήριων γραμμών για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έτσι ώστε οι κατευθυντήριες γραμμές να είναι σχετικές και αποδεκτές από τα μέλη του οργανισμού.

2.3. Επικοινωνιακή Στρατηγική πολιτιστικών ιδρυμάτων

Η στρατηγική επικοινωνία ορίζεται από τους Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh (2007) ως “η σκόπιμη χρήση της επικοινωνίας από έναν οργανισμό για την εκπλήρωση της αποστολής του”. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εκτέλεση στρατηγικών επικοινωνίας που ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού. Η στρατηγική επικοινωνία χρησιμοποιείται από ένα ευρύ φάσμα οντοτήτων, συμπεριλαμβανομένων επιχειρήσεων, κυβερνητικών φορέων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών και ατόμων, για την αποτελεσματική επικοινωνία, την επιρροή και τη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς. Εφαρμόζοντας μια πολιτική επικοινωνίας, οι πολιτιστικοί οργανισμοί μπορούν να εξορθολογίσουν τις επικοινωνιακές τους προσπάθειες, να ενισχύσουν την ταυτότητα της επωνυμίας τους και να προωθήσουν πιο αποτελεσματικές αλληλεπιδράσεις με το κοινό και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους.

Η στρατηγική επικοινωνία στοχεύει στην επιβολή, τη διαμόρφωση και την υπεράσπιση της νομιμότητας τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού (μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων) όσο και μεταξύ οργανισμών και κοινωνίας (Falkheimer, 2014).

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί που έχουν συνήθως ταυτότητα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, για να καταφέρουν να επιβιώσουν και να εξελιχθούν μακροπρόθεσμα, είναι αναγκαίο να αναπτύξουν τεχνικές, μέσω των οποίων αφενός θα καταφέρουν να καλύπτουν τις ανάγκες τους και αφετέρου θα επιτύχουν να διατηρήσουν τον αρχικό τους χαρακτήρα.

Για την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής επικοινωνίας απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο κατάλληλος και αποτελεσματικός σχεδιασμός, καθώς και η αποτελεσματική εφαρμογή του. Για τον σκοπό αυτό, Οι Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič, & Sriramesh, (2007) ανέφεραν έξι τομείς που συναντώνται συνήθως σε μεγάλους οργανισμούς και κάθε ένας ασκείται από διαφορετικό προσωπικό με οργανωμένο σκοπό ως εξής:

1. Τμήμα Διοίκησης Επικοινωνίας
 - Σκοπός: να διευκολύνει τις εύρυθμες λειτουργίες του οργανισμού και να προωθήσει το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού.
 - Προσωπικό: διευθυντικό – διοικητικό προσωπικό.
2. Τμήμα Επικοινωνίας Μάρκετινγκ
 - Σκοπός: να προωθήσει πωλήσεις, προϊόντα και υπηρεσίες. (Σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς τα τμήματα επικοινωνιών – μάρκετινγκ ενσωματώνουν τεχνικές άντλησης κεφαλαίων και οικονομικών πόρων).
3. Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων
 - Σκοπός: να καλλιεργήσει και να διατηρήσει αμοιβαίες και επωφελής σχέσεις με καταναλωτές, κοινό, πελάτες, επενδυτές, δωρητές, εθελοντές κυβερνητικούς φορείς κλπ.
 - Προσωπικό: Στελέχη Δημοσίων Σχέσεων, Ανθρωπίνων Πόρων κλπ.
4. Τμήμα Πολιτικής Επικοινωνίας
 - Σκοπός: να εξασφαλίσει τη συναίνεση σε κρίσιμα ζητήματα που σχετίζονται με την άσκηση της πολιτικής εξουσίας και την κατανομή των πόρων.
 - Προσωπικό: Επιτελεία κυβερνητικών υποθέσεων καθώς κυβερνητικά στελέχη.
5. Τμήμα Ενημέρωσης - Κοινωνικού Μάρκετινγκ

- Σκοπός: να προωθήσει σημαντικές, κοινωνικές δράσεις για τη βελτίωση της κοινότητας και την αναβάθμιση της περιοχής.
- Προσωπικό: Εργαζόμενοι μη κυβερνητικών, μη κερδοσκοπικών και κυβερνητικών οργανισμών, καθώς και προσωπικό που ασχολείται με κοινωνικά ζητήματα, εθελοντικές ομάδες και δημόσιες σχέσεις.

Για να οδηγηθεί ένας οργανισμός στην επίτευξη μιας ορθολογικής στρατηγικής επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογηθούν καταρχάς όλοι οι συντελεστές που συμμετέχουν στη συγκεκριμένη διαδικασία και να αξιοποιηθούν όλα τα εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους οι διαχειριστές, δυνατότητες που έχουν και ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν.

Ένα διαχρονικό ζήτημα που αφορά μη κερδοσκοπικούς και πολιτιστικούς οργανισμούς όπως το θέτουν οι Hill, O' Sullivan & O' Sullivan (2003) είναι το γεγονός ότι ενώ πολλοί από αυτούς εξαρτώνται οικονομικά, λαμβάνοντας χρηματοδοτήσεις ή επιδοτήσεις από κυβερνήσεις ή από κυβερνητικούς φορείς, ΟΤΑ κλπ., πως αυτοί μπορούν να διαχειριστούν το πολιτικό περιβάλλον. Με τον όρο «πολιτικό περιβάλλον» δεν εννοείται η έννοια του «ποιος είναι στην κυβέρνηση» αλλά το ευρύτερο πεδίο απόψεων και συμφερόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό.

Συμπερασματικά, η στρατηγική επικοινωνία αναφέρεται στον προσεκτικά σχεδιασμένο και συνεπή τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία, μια οργάνωση, ή ακόμη και ένα άτομο επικοινωνεί με το κοινό του, προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους ή να διαμορφώσει επιθυμητές αντιλήψεις και συμπεριφορές. Η υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής επικοινωνίας σε πολιτιστικούς οργανισμούς απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό καθώς και αποτελεσματική εφαρμογή και εκτέλεση. Για την επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας, είναι αναγκαίο να αξιολογηθούν όλοι οι παράγοντες που συμμετέχουν στη διαδικασία και να αξιοποιηθούν ορθά όλα τα εργαλεία και τα μέσα που διαθέτουν οι εμπλεκόμενοι της διαδικασίας.

2.4. Στρατηγική σχεδιασμού επικοινωνίας

Ξεκινώντας τον οργανωτικό σχεδιασμό επικοινωνίας, ένας πολιτιστικός οργανισμός αρχικά πρέπει να αποφασίσει ποιες συμπεριφορές θα πρέπει να σχεδιάσει μακροπρόθεσμα ως προς την αποστολή του, και πως θα οργανωθεί για να το πετύχει αυτό. Αυτή η πρόκληση σύμφωνα με τους Andreasen & Kotler (2014: 62) ονομάζεται

“διαδικασία προγραμματισμού οργανωτικού μάρκετινγκ”. Σημαντική προϋπόθεση είναι να γνωρίζει ο οργανισμός τι θέλει να πετύχει. Η διαδικασία αυτή οργανώνεται σε τρία βασικά σημεία, που συνήθως εκτελούνται διαδοχικά:

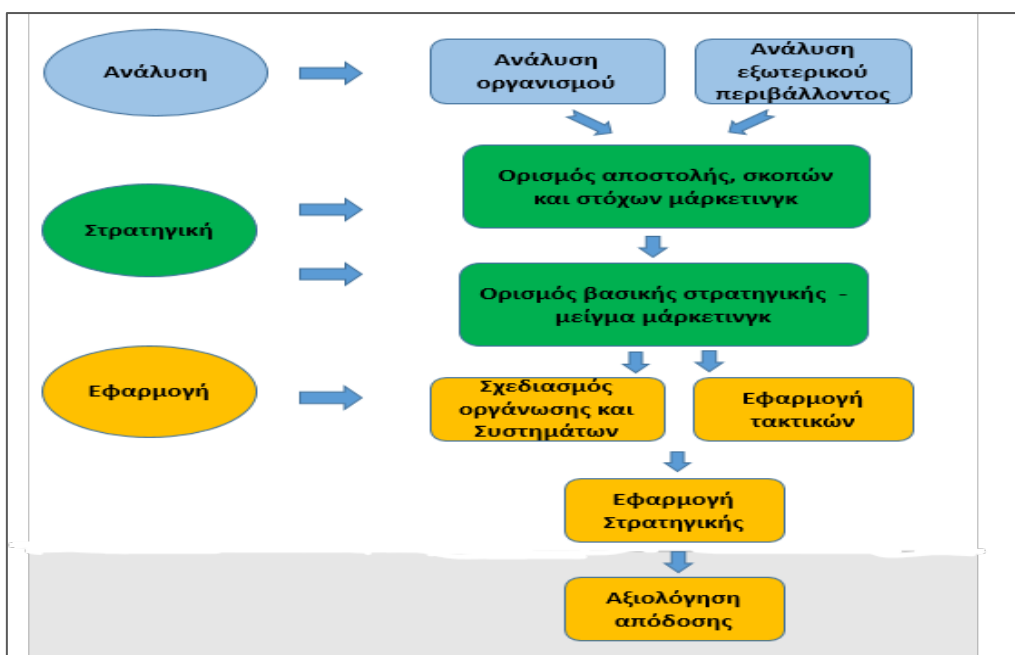
Το πρώτο στάδιο αφορά σε μία ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλόντων, εντός των οποίων πρέπει να λειτουργεί ο οργανισμός. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την εξέταση του εσωτερικού οργανισμού, τους στόχους και τα οράματα, την κουλτούρα, τα δυνατά σημεία αλλά και τις αδυναμίες που φέρει ο οργανισμός στις προκλήσεις του μάρκετινγκ.

Το επόμενο στάδιο είναι η ανάπτυξη μιας έρευνας στρατηγικού χαρακτήρα που θα καθοδηγήσει τη συνολική προσπάθεια μάρκετινγκ του οργανισμού και τις πολλές λεπτομέρειες του. Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται σε δυο μέρη. Πρώτα γίνεται ο καθορισμός των στόχων του μάρκετινγκ και στη συνέχεια προσδιορίζεται η βασική στρατηγική και το μείγμα μάρκετινγκ.

Το τελευταίο στάδιο είναι η εκτέλεση του οργανωτικού σχεδίου μάρκετινγκ, το οποίο ολοκληρώνεται μέσω του καθορισμού μιας κατάλληλης και αποτελεσματικής δομής κι ενός συστήματος μέτρησης κι ελέγχου, το οποίο και έχει τεθεί σε εφαρμογή.

Πίνακας 2.1

Διαδικασία προγραμματισμού οργανωτικού μάρκετινγκ (Andreasen & Kotler)



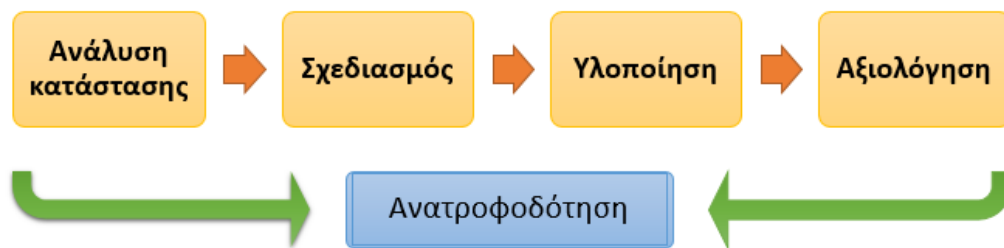
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Από την άλλη, σύμφωνα με τους Buhman & Likely (2018), όταν η διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας αντιμετωπίζεται ως διαδικασία ορθολογικής λήψης αποφάσεων, οποιοδήποτε προϊόν επικοινωνίας, δραστηριότητας, καμπάνιας ή προγράμματος, αποτελεί μέρος ενός γενικότερου κύκλου σχεδιασμού και αξιολόγησης, το παρέχει ανατροφοδότηση για μελλοντικά στάδια ανάλυσης και σχεδιασμού καταστάσεων και που αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- i. Ανάλυση κατάστασης (έρευνα, εκτίμηση αναγκών, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος)
- ii. Σχεδιασμός (καθορισμός στόχων, τακτική, σχεδιασμός στρατηγικής)
- iii. Υλοποίηση (διαδικασία εφαρμογής στρατηγικής)
- iv. Αξιολόγηση (αξιολόγηση της αξίας, η οποία στηρίζεται σε έρευνες οι οποίες επισημαίνουν επιπτώσεις και παρέχουν ανατροφοδότηση για μελλοντικά στάδια ανάλυσης και σχεδιασμού καταστάσεων.)

Πίνακας 2.2

Η διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας των Buhman & Likely



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η επικοινωνία πρέπει να είναι στρατηγική με ξεκάθαρους στόχους και ενέργειες με μετρήσιμα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση είναι τα θεμέλια μια επιτυχημένης στρατηγικής επικοινωνίας, η βάση για την εκτίμηση του τρόπου με τον οποίο συμβάλλει η σκόπιμη χρήση των επικοινωνιακών εργαλείων από έναν πολιτιστικό οργανισμό στην εκπλήρωση των στόχων και της αποστολής του. Η αξιολόγηση γενικά, είναι η συστηματική εκτίμηση της αξίας ενός προϊόντος και αναφέρεται κυρίως στο αποτέλεσμα της πορείας του, δηλαδή «αν τα πάει καλά ή όχι» στο σκοπό της αποστολής του. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση εξυπηρετεί δύο σκοπούς:

α) Τη λογοδοσία (εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι)

β) Τη βελτίωση (με ποιο τρόπο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι)

Ο όρος αξιολόγηση εφαρμόζεται συνήθως μαζί με αυτόν της μέτρησης. Η μέτρηση περιλαμβάνει ποσότητες και ποιοτικές μεθόδους κοινωνικής επιστημονικής έρευνας για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων, ως βάση για την εκτίμηση της αξίας. Συνεπώς, η μέτρηση είναι ένα ιδιαίτερο στοιχείο γενικής αξιολόγησης (Buhman & Likely, 2018).

Κεφάλαιο 3^ο Στρατηγική και πολιτιστική διαχείριση

3.1. Πολιτιστική διαχείριση

Η πολιτιστική διαχείριση ως σύνθετος επιστημονικός τομέας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί των τεχνών και του πολιτισμού δραστηριοποιούνται, διοικούν και διαχειρίζονται τις πολιτιστικές τους δραστηριότητες, τους οικονομικούς πόρους και τα προγράμματα, την τεχνογνωσία αλλά και το τελικό πολιτιστικό προϊόν που προσφέρουν, αποσκοπώντας πάντα στην επίτευξη των στόχων τους.

Η στρατηγική διαχείριση ως εργαλείο πολλαπλών χρήσεων - που πρέπει να διαθέτει ένας οργανισμός - παρέχει τα απαραίτητα μέσα, ώστε οι οργανισμοί να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή τους αλλά και να εξασφαλίσουν ένα μακροπρόθεσμο μέλλον (Joyce, 1999).

Ο όρος «Μάνατζμεντ» σύμφωνα με τον Τσουρβάκα (2012: 106) “είναι η εφαρμογή του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των ανθρώπινων, υλικών και άυλων πόρων”. Στην ουσία το μάνατζμεντ είναι η σχέση που αναπτύσσει ένας διαχειριστής με τα στελέχη ενός οργανισμού.

Ο όρος διαχείριση όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Porter & Mintzberg (1982) χρησιμοποιείται με δύο βασικές έννοιες:

- 1) Αφορά μία βασική ατόμων σε έναν οργανισμό που είναι υπεύθυνοι για τις υποθέσεις του. Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι το κύριο όργανο στο οποίο έχει ανατεθεί το καθήκον να τον καταστήσει ωφέλιμη και παραγωγική οντότητα, με σκοπό τη συγκέντρωση και την ενσωμάτωση αποδιοργανωμένων πόρων, ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών πόρων, υλικών και τεχνολογίας μέσα σε ένα λειτουργικό σύνολο, ώστε αυτό να λειτουργήσει αποτελεσματικά.
- 2) Ο όρος «διαχείριση» αναφέρεται σε ένα σύνολο εκτεταμένων και αλληλένδετων λειτουργιών και διαδικασιών που εκτελούνται από τη διοίκηση ενός οργανισμού ώστε αυτός να επιτύχει στους στόχους του. Οι λειτουργίες αυτές εξαρτώνται από τον καθορισμό των στόχων, την κινητοποίηση, την κατανομή των καθηκόντων, πόρων κλπ. και περιλαμβάνουν:



Ο Σχεδιασμός / Προγραμματισμός είναι η πρώτη διαδικασία που πρέπει να επιτελέσει η διεύθυνση ενός οργανισμού. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τη θέσπιση ρεαλιστικών στόχων και στρατηγικών και τον προσδιορισμό συγκεκριμένων βημάτων και χρονοδιαγράμματος που θα πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να υλοποιηθούν οι προσδοκώμενοι στόχοι (Τσουρβάκας, 2012). Στο στάδιο αυτό θα γίνει επίσης καθορισμός των πόρων (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοί). Είναι ίσως το πιο σημαντικό στάδιο, καθώς θα επηρεάσει όλες τις μετέπειτα αποφάσεις.

Η Οργάνωση σχετίζεται με τη λειτουργία όπου η διεύθυνση θέτει τους στόχους στα πλαίσια εφαρμογής στρατηγικών, αναθέτοντας αρμοδιότητες και ευθύνες στο προσωπικό του οργανισμού. Κατά το στάδιο αυτό υπολογίζονται τα κόστη και αποφασίζονται οι λεπτομέρειες εφαρμογής αλλά και ο τρόπος συντονισμού όλων αυτών των δράσεων. Η οργάνωση των πολιτιστικών και επικοινωνιακών οργανισμών αφορά κυρίως το βαθμό εξειδίκευσης και των ειδικοτήτων που υπάρχουν ανάμεσα στους εργαζομένους. Η κατανομή αυτών των λειτουργιών παρέχει τη δυνατότητα να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους με επιτυχία.

Η Διεύθυνση / Διοίκηση αναφέρεται στην εφαρμογή των σχεδίων και των μεθόδων που θα υλοποιηθούν. Στο κομμάτι αυτό ανήκουν η διαχείριση και η εποπτεία του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η ικανοποίηση τους του προσωπικού. Η ομάδα εργασίας είναι κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη των στόχων. Πρέπει να δοθεί προσοχή στην πρόσληψη, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, στην ίση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων και σε ένα θετικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο θα συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η Στελέχωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις δημόσιες υπηρεσίες και στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η επιλογή ανθρώπων με γνώσεις και ταλέντο, θετικό κίνητρο για εργασία και κοινή αντίληψη με το όραμα του οργανισμού (Τσουρβάκας, 2012). Σύμφωνα με τη Μπισάνη (2004), ένα σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό συνθέτει τον βασικό μοχλό για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Η επιλογή των πλέον κατάλληλων προσώπων, η τοποθέτησή τους σε

κατάλληλες θέσεις και η απόδοση κινήτρων ώστε να είναι μέγιστα αποδοτικοί, αποτελούν διαδικασίες για μία επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού.

Ο Έλεγχος είναι μία απαραίτητη διαδικασία που σχετίζεται με την επιτήρηση της όλης διαδικασίας και τη σύγκριση του αποτελέσματος με τους αρχικούς στόχους που τέθηκαν στο στάδιο του προγραμματισμού. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται διαδικασίες όπως η παρακολούθηση της εξέλιξης των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων, η ανίχνευση ανωμαλιών και προβλημάτων, η λήψη δράσεων διόρθωσης και βελτίωσης κλπ. Επιπλέον, ο έλεγχος αποτελεί μία μορφή αξιολόγησης τόσο για τους στόχους των γενικών διευθυντών, όσο και αυτών που θέτουν οι εργαζόμενοι (Τσουβάρκας, 2012).

Η σωστή λειτουργία της στρατηγικής διαχείρισης δεσμεύει τους διαχειριστές να καθοδηγήσουν τον οργανισμό στο μέλλον, πλαισιώνοντας τις προσπάθειες αναδιοργάνωσης και επανασχεδιασμού για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. (Joyce, 1999). Η επιτυχία στον τομέα της διαχείρισης απαιτεί μία δια βίου προοπτική για μάθηση και εξέλιξη. Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής μάθησης θα καθοδηγήσει τόσο σε βραχυπρόθεσμη όσο και μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανέλιξη των ανθρώπων που ασχολούνται με τη διαχείριση.

3.2. Στρατηγικός σχεδιασμός

Το πλάνο του στρατηγικού σχεδιασμού αρχίζει με τη συζήτηση για το τι επιδιώκει να κερδίσει ένας οργανισμός από το στρατηγικό σχεδιασμό που θα υλοποιήσει και για ποιο λόγο διενεργείται αυτή η διαδικασία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αρωγός της προσπάθειας των οργανισμών να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και στρατηγικά.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται από τον Bryson (2011) ως “μια πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή θεμελιωδών αποφάσεων και ενεργειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός (ή άλλη οντότητα), τι κάνει και γιατί”. Οι Berry & Wechsler (1995) περιγράφουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως “μια συστηματική διαδικασία για τη διαχείριση του οργανισμού και τη μελλοντική του κατεύθυνση σε σχέση με το περιβάλλον του και τις απαιτήσεις των εξωτερικών ενδιαφερομένων”.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συντελεί ώστε οι δημόσιες υπηρεσίες να μπορούν να αλλάξουν και να γίνουν καινοτόμες (Joyce, 1999). Επίσης, “ο στρατηγικός σχεδιασμός

έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (και τις κοινότητες) να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις νέες τους καταστάσεις” (Bryson,1988).

Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού οι ηγέτες και οι διευθυντές των δημόσιων, μη κερδοσκοπικών και πολιτιστικών οργανισμών έχουν τη δυνατότητα να μετατρέψουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους σε αποτελεσματικές στρατηγικές, ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται σε μεταβαλλόμενους παράγοντες. Επιπλέον, μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, τα στελέχη μπορούν να αναπτύξουν ικανότητες μάθησης, έρευνας και συνεχούς εφαρμογής στις στρατηγικές αλλαγές (Bryson 2011).

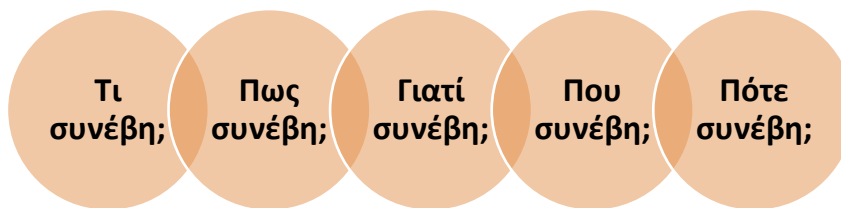
Ο οραματικός στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει στη διοίκηση να οικοδομήσει έναν καλύτερο και πιο λειτουργικό οργανισμό μακροπρόθεσμα. Όπως αναφέρει ο Joyce (1999), εάν οι οργανισμοί έχουν ένα στρατηγικό όραμα για τα επόμενα δέκα χρόνια ή και περισσότερο, αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν έγκαιρα απειλές που αναπτύσσονται γρήγορα και πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα. Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτητο για τους οργανισμούς να έχουν σχεδιάσει δύο ή και περισσότερες στρατηγικές λειτουργίες διαχείρισης. Συνήθως, μία διαδικασία για το χειρισμό στρατηγικών θεμάτων και μία για την εφαρμογή μακροπρόθεσμων στρατηγικών οραμάτων.

Η δήλωση αποστολής πρέπει να είναι μία ξεκάθαρη, περιεκτική και συνάμα συνοπτική δήλωση των σκοπών και των στόχων του οργανισμού, η οποία θα καθορίζει τους λόγους ύπαρξης αλλά και τους κύριους λόγους της συμβολής του στην ευημερία της κοινωνίας. Οι αξίες του οργανισμού συνεισφέρουν στον καθορισμό της κουλτούρας και των φιλοδοξιών του οργανισμού, αναφορικά με τον τρόπο της παροχής των υπηρεσιών, τον τρόπο των εργασιών και το πώς προσφέρει στην κοινωνία. Η σαφής αποστολή και οι ξεκάθαροι στόχοι έχουν θετικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του οργανισμού, ενώ φορείς με προφανής αοριστία στόχων και σκοπού οδηγούνται σε μια προβληματική χάραξη στρατηγικής στη διαχείριση χρόνου και στην εφαρμογή καινοτομιών διαχείρισης (Berry, 2007).

Το οργανωτικό όραμα του οργανισμού περιγράφει τις προσδοκίες για τη λειτουργία του οργανισμού, της προσφοράς του στην κοινωνία αλλά και την εικόνα του οργανισμού έπειτα από μία επιτυχημένη εφαρμογή των στρατηγικών που έχει θέσει, και

αντιπροσωπεύει το μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο ή τον στόχο που επιδιώκει ο οργανισμός. Είναι μια δήλωση που περιγράφει το επιθυμητό μέλλον του οργανισμού, τις αξίες του, την αποστολή του και τον τρόπο με τον οποίο θέλει να επηρεάσει τον κόσμο. Το οργανωτικό όραμα αποτελεί σημαντικό πυλώνα της στρατηγικής σκέψης και καθορίζει την κατεύθυνση προς την οποία προσανατολίζεται ο οργανισμός.

Σύμφωνα με τον Bryson, (1988) στη διοίκηση και τη λειτουργία των οργανισμών, είναι συνηθισμένο να προκύπτουν στρατηγικά ζητήματα και συγκρούσεις. Συγχρόνως, τα στρατηγικά ζητήματα από τη φύση τους εμπεριέχουν συγκρούσεις, οι οποίες μπορεί να αφορούν υποθέσεις για:



Αυτά τα ζητήματα και οι συγκρούσεις μπορούν να πηγάζουν από διάφορους παράγοντες και να επηρεάσουν τα εμπλεκόμενα μέρη της σύγκρουσης αλλά και την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση και επίλυση κρίσιμων ζητημάτων, ο οργανισμός πρέπει να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει τέτοιες συγκρούσεις.

Η ανάπτυξη στρατηγικής έχει ως αφετηρία τον εντοπισμό πρακτικών εναλλακτικών λύσεων ή οραμάτων για την επίλυση των στρατηγικών ζητημάτων. Η ομάδα σχεδιασμού είναι σημαντικό να προχωρήσει στην απαρίθμηση των εμποδίων για την επίτευξη αυτών των εναλλακτικών λύσεων και να μην επικεντρωθεί άμεσα στο επίτευγμα των εναλλακτικών λύσεων. Η εστίαση στα εμπόδια είναι ένας τρόπος διασφάλισης ότι οι στρατηγικές αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες εφαρμογής άμεσα και όχι τυχαία.

Μόλις γίνει η καταγραφή εναλλακτικών λύσεων, οραμάτων και εμποδίων, το καταρτισμένο προσωπικό πρέπει να αναλάβει την προετοιμασία ή την αναζήτηση σημαντικών προτάσεων για την επίτευξη των εναλλακτικών λύσεων, στόχων ή οραμάτων άμεσα ή έμμεσα μέσω της υπέρβασης των φραγμών. Εφόσον γίνει η προετοιμασία ή η κατάθεση σημαντικών προτάσεων, η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να προχωρήσει στην ολοκλήρωση δύο τελικών εργασιών:

1. Πρέπει να προσδιοριστούν οι ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση μεγάλων προτάσεων μέσα στα επόμενα έως και δύο χρόνια.
2. Πρέπει να καθοριστούν οι λεπτομέρειες του προγράμματος εργασίας για την εφαρμογή των δράσεων στο αμέσως επόμενο διάστημα των έξι μηνών.

Στο τελευταίο στάδιο της διαδικασίας (και όχι πάντα απαραίτητο κατά τον Bryson, 1988), πρέπει να γίνει μία περιγραφή του οργανισμού και να προσδιοριστεί μία εικόνα ως προς το πώς πρέπει να μοιάζει και να λειτουργεί ο οργανισμός καθώς πραγματοποιηθούν με επιτυχία οι στρατηγικές του και επιτύχει πλήρως στις λειτουργίες και στις δυνατότητές του. Αυτή η περιγραφή είναι το «όραμα της επιτυχίας» του.

Μια αποτελεσματική στρατηγική πρέπει να πληροί πολλαπλά κριτήρια. “Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί όχι μόνο προβλεψιμότητα, αλλά επίσης σταθερότητα κατά τη χάραξη στρατηγικής” (Mintzberg et al., 2020). Μία στρατηγική πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένη, τεχνικά εφαρμόσιμη, πολιτικά αποδεκτή από τους ενδιαφερόμενους και πρέπει να συμφωνεί με τη φιλοσοφία και τις βασικές αξίες του οργανισμού. Πρέπει επίσης να είναι ηθική, αδιάφθορη, δίκαιη και νόμιμη.

Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τα κρίσιμα στρατηγικά ζητήματα με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο, έτσι ώστε να θέσει τις βάσεις για να πετύχει τη βιωσιμότητα και την ευημερία του. Όταν δεν θα υπάρξει ανταπόκριση του οργανισμού σε ένα στρατηγικό ζήτημα, τότε μπορεί να προκύψουν ανεπιθύμητες συνέπειες, όπως μία απειλή ή μια χαμένη ευκαιρία ή και τα δύο επίσης (Bryson, 2011).

3.3. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths – weaknesses – opportunities – threats) είναι ένα από τα πιο δημοφιλή και ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού που παρέχει μία αξιολογή και δραστική μέθοδο, η οποία και συνδράμει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η τεχνική αυτή δεν αποτελεί μέθοδο επίλυσης προβλημάτων, αλλά εγγυάται τον προσδιορισμό, την ταξινόμηση και την ακριβής ανάλυση όλων των πληροφοριών αλλά και των προβλημάτων που αφορά την περιοχή μελέτης. Ειδικότερα, διαχωρίζει και ταξινομεί τις πληροφορίες της εξεταζόμενης περιοχής σε:

- *Πλεονεκτήματα*: αναφέρεται σε εσωτερικούς παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τα πλεονεκτήματα ή τα θετικά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Ο εντοπισμός

δυνατών σημείων βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν τι κάνουν καλά και μπορούν να αξιοποιήσουν.

- *Αδυναμίες*: πρόκειται για εσωτερικούς παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τομείς όπου δημιουργούν κενά και περιορισμούς στη λειτουργία του οργανισμού. Ο εντοπισμός των αδυναμιών είναι απαραίτητος για την αναγνώριση περιοχών που χρειάζονται βελτίωση.
- *Ευκαιρίες*: αφορά εξωτερικούς παράγοντες και συνθήκες περιβάλλοντος που ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί. Οι ευκαιρίες αντιπροσωπεύουν πιθανούς τομείς ανάπτυξης ή βελτίωσης.
- *Απειλές*: αφορά εξωτερικούς παράγοντες και συνθήκες περιβάλλοντος ή προκλήσεις που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά και να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχία του οργανισμού. Ο εντοπισμός απειλών βοηθά τους οργανισμούς να προετοιμαστούν για πιθανούς κινδύνους και να μετριάσουν τον αντίκτυπό τους.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση SWOT θα συμπεριληφθούν στην ανάλυση της αγοράς καθώς και στο κομμάτι της στρατηγικής ανάλυσης του επιχειρησιακού σχεδίου ώστε να οδηγηθεί ο οργανισμός σε υψηλότερα και ποιοτικά πρότυπα απόδοσης. Η εξέταση πολλαπλών ζητημάτων σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, συντελεί στην αντιμετώπιση όλων των ζητημάτων, καθώς και στην πρόβλεψη κρίσιμων θεμάτων. Η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, αποτελούμενο από τις ευκαιρίες και τις απειλές σε συνδυασμό με εσωτερική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του οργανισμού, συνδράμει στη συγκρότηση ενός «οράματος» για την πρόοδο του συγκεκριμένου θέματος.

Συνολικά, η ανάλυση SWOT είναι μία τεχνική μάνατζμεντ, μία ανάλυση που βοηθά στον εντοπισμό στρατηγικών σημείων, τα οποία και θα ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό του μάρκετινγκ. Η ανάλυση SWOT είναι μια αποτελεσματική στρατηγική που στοχεύει στην αξιοποίηση των ευκαιριών, στην αποφυγή κινδύνων ή στη μετατροπή τους σε ευκαιρίες, στην εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων και στην ελαχιστοποίηση των αδυναμιών, ή στην ολική εξάλειψη τους από τον οργανισμό, λαμβάνοντας δραστικά μέτρα και παίρνοντας ορθολογικές αποφάσεις.

Κεφάλαιο 4^ο Πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη

4.1. Πολιτισμός

Ο πολιτισμός είναι ένα κεντρικό στοιχείο της ανθρωπότητας. Αντιπροσωπεύει την ανθρώπινη δημιουργικότητα, τη φαντασία και την έκφραση. Είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι εκφράζουν τη διαφορετικότητα, τις πεποιθήσεις τους, τα αισθήματά τους και την κοινωνική τους δομή. Ο πολιτισμός εγγυάται την ταυτότητα του ανθρώπου όχι ως βιολογικού οργανισμού αλλά ως ηθικού υποκειμένου (Ignold, 1994).

Ο πολιτισμός αποτελεί έναν πλούσιο και πολυδιάστατο παράγοντα της τοπικής ανάπτυξης, προσφέροντας απεριόριστους πόρους και σημαντικά οφέλη για την προσαρμογή μιας κοινότητας και την ανταπόκριση της έναντι των αναπτυξιακών προκλήσεων, ενώ επιδρά σε όλα τα πεδία της δημόσιας πολιτικής. Η πολιτιστική δραστηριότητα και η πολιτιστική κληρονομιά επηρεάζουν την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη μιας τοπικής κοινότητας.

Ήδη από τους ρωμαϊκούς χρόνους ο Κικέρων (πολιτικός και φιλόσοφος) είχε χρησιμοποιήσει τον όρο «Cultura», ο οποίος δεν περιοριζόταν πλέον μόνο στα όρια της "φιλοσοφίας" την εποχή εκείνη, αλλά εφαρμόστηκε με μια ευρύτερη έννοια ως «cultura animi», ή αλλιώς της καλλιέργειας της ψυχής (Wei, 2011), δηλαδή καλλιέργεια της εκπαίδευσης, της φιλοσοφίας, της επιστήμης, την ηθικής, των τεχνών κλπ..

Οι όροι «πολιτισμός» και «κουλτούρα» πρωτοεμφανίστηκαν στην Ευρώπη τον 18^ο αιώνα στη Γαλλία. ο Mirabeau (όπως αναφέρεται στον Mazlish, 2001) χρησιμοποίησε τον σύγχρονο όρο «πολιτισμός» για να προσδιορίσει μια κοινωνία στην οποία το αστικό δίκαιο είχε αντικαταστήσει το στρατιωτικό δίκαιο. Με τον όρο αυτό ο Mirabeau επίσης περιέγραψε μία ομάδα εκλεπτυσμένων, μορφωμένων και ενάρετων ανθρώπων στην κοινωνική τους ζωή. Με την αντίληψη αυτής της έννοιας του πολιτισμού, ένας «πολιτισμένος άνθρωπος» ήταν ακριβώς το εκ διαμέτρου αντίθετο των αγρίων.

Σύμφωνα με την Παπάζογλου (2015) η λέξη «πολιτισμός» στην ελληνική γλώσσα παράγεται από τη λέξη «πόλις», ήτοι το αντίστοιχο της λατινικής λέξης civitas², ενώ η Μπιτσάνη αναφέρει ότι ο όρος «πολιτισμός» προέρχεται από τη μετάφραση του

² Οι λέξεις «πόλις» και «civitas» για την απόδοση του όρου «πολιτισμός» εκφράζουν βασικά τον πολιτικό και όχι τον πολεοδομικό χώρο, όπου για το συγκεκριμένο αντίστοιχο πεδίο οι αντίστοιχες ελληνικές και λατινικές λέξεις είναι άστυ και urbs. (Παπάζογλου, 2015)

αγγλικού όρου «civilization», του γαλλικού «civilization» και του γερμανικού «zivilisation». Παράλληλα με τον λέξη «πολιτισμός» αποδόθηκε και ο όρος «culture» στην αγγλική και γαλλική γλώσσα, και «kultur» στη γερμανική.

Η UNESCO ορίζει το ρόλο του πολιτισμού ως παράγοντα αειφόρου ανάπτυξης που παρέχει στους ανθρώπους και τις κοινότητες μια ισχυρή αίσθηση ταυτότητας και κοινωνικής συμβολής, συντελώντας σε περισσότερες αποτελεσματικές και βιώσιμες αναπτυξιακές μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών και προγραμμάτων (Wiktor-Mach, 2020).

4.2. Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη

Με τον όρο «τοπικός» οι Coffey & Polese (1983) και Μπιτσάνη, (2004: 118) αναφέρονται σε “μία εκδήλωση ή δράση που αρχίζει με πρωτοβουλία ή υποστηρίζεται από τον πληθυσμό μιας περιφερειακής μονάδας”.

Οι Coffey & Polese (1985) αποδίδουν τον ορισμό της «ανάπτυξης» ως μια διαδικασία οικονομικής άνθησης η οποία συνοδεύεται από μια διαρθρωτική μακροπρόθεσμη μετατόπιση, “τα αποτελέσματα αυτής της οποίας περιλαμβάνουν την αύξηση της σχετικής παραγωγικότητας της οικονομίας μιας περιοχής και συνεπώς την αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος του πληθυσμού της”. Η Μπιτσάνη (2004: 118) αποδίδει τον όρο «ανάπτυξη» στην βελτίωση της υλικής ευημερίας, στην εξάλειψη της φτώχειας, του αναλφαριθμητισμού κλπ.

Η έννοια «τοπική αυτοδιοίκηση» σύμφωνα με τον Παπαδημητρίου (2017) είναι μια “ανοιχτή κοινότητα με διοικητική, οικονομική, πολιτιστική, κοινωνική και πολιτιστική οντότητα που αναπτύσσει σημαντικά πολύπλευρη δράση για την ενδυνάμωση της τοπικής κοινωνίας”, ενώ με την έννοια «Περιφερειακή Ανάπτυξη» η Μπιτσάνη (2004: 117) ορίζει “ένα σύνολο διαδικασιών για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη όλων των περιφερειών μιας χώρας”.

Η Μπιτσάνη (2004: 120) αποδίδει τον όρο «πολιτιστική ανάπτυξη» ως “μια διαδικασία ποιοτικής αναβάθμισης της ζωής των κατοίκων μιας συγκεκριμένης περιοχής, η οποία στηρίζεται τόσο στη συμμετοχή των πολιτών, όσο και στο υπάρχον πολιτιστικό φαινόμενο της περιοχής”. Η τοπική αυτοδιοίκηση ως θεσμός άσκησης τοπικής εξουσίας οφείλει να στηρίζει τους πολίτες στα καθημερινά τους προβλήματα και να ενθαρρύνει

τη συμμετοχή του κοινού στις δημόσιες υποθέσεις και στη διατήρηση της τοπικής ταυτότητας και κουλτούρας.

Ο πολιτισμός, λοιπόν, μέσα σε αυτό το πλαίσιο διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην τοπική ανάπτυξη, προάγοντας την οικονομική ευημερία, την κοινωνική συνοχή, την πολιτιστική ποικιλομορφία και την αειφορία. Η υποστήριξη και η προώθηση του πολιτισμού σε μια τοπική κοινότητα είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός δυναμικού και ζωντανού περιβάλλοντος που ευνοεί την ευημερία και την πρόοδο των κατοίκων της.

4.3. Η Συμβολή του Πολιτισμού στην Τοπική Ανάπτυξη

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ο πολιτισμός συμβάλλει στην τοπική ανάπτυξη μέσα από πολλούς τρόπους:

1. Τουρισμός: Ο πολιτισμός μπορεί να αποτελέσει έναν τουριστικό πόλο για μια τοπική κοινότητα. Μνημεία, ιστορικά κτίρια, μουσεία, παραδόσεις, φεστιβάλ και άλλα πολιτιστικά στοιχεία μπορούν να προσελκύσουν επισκέπτες από διάφορες περιοχές, συντελώντας στην αύξηση των τουριστικών εσόδων αλλά και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.
2. Ανάπτυξη τοπικής οικονομίας: Ο πολιτισμός μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας. Η δημιουργία και η παραγωγή πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να δημιουργήσει επιχειρηματικές ευκαιρίες και να προωθήσει την απασχόληση στην περιοχή. Επίσης, ο πολιτισμός μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργία καινοτόμων και δημιουργικών βιομηχανιών, όπως η τέχνη, η μουσική, η κινηματογραφία, η μόδα και η γαστρονομία.
3. Κοινωνική συνοχή: Ο πολιτισμός προωθεί την κοινωνική συνοχή και τη συμμετοχή των πολιτών. Πολιτιστικές δραστηριότητες όπως φεστιβάλ, θέατρο, μουσική και χορός συγκεντρώνουν τους ανθρώπους και τους ενώνουν γύρω από κοινές εμπειρίες και αξίες. Επίσης, ο πολιτισμός μπορεί να προωθήσει την τοπική ταυτότητα και να προάγει την υπερηφάνεια και την αλληλεπίδραση μεταξύ των κατοίκων.
4. Ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος: Ο πολιτισμός ενισχύει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ανθρώπων. Η ενσωμάτωση πολιτιστικών

περιεχομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθά τους μαθητές να αναπτύξουν πολυπολιτισμική κατανόηση, δημιουργικότητα και κριτική σκέψη. Επιπλέον, η συμμετοχή σε πολιτιστικές δραστηριότητες όπως θεατρικές παραστάσεις, εργαστήρια τέχνης και μουσικά μαθήματα ενισχύει την αίσθηση της αυτοπεποίθησης και την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων.

5. Βιώσιμη ανάπτυξη: Ο πολιτισμός συντελεί στη βιώσιμη ανάπτυξη μιας τοπικής κοινότητας. Η προστασία και η διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, του περιβάλλοντος και των τοπικών παραδόσεων συμβάλλουν στην αειφορία και στην προστασία του τοπικού περιβάλλοντος. Επίσης, η ανάπτυξη πολιτιστικών κέντρων, μουσείων και καλλιτεχνικών χώρων δημιουργεί ευκαιρίες για την ανάπτυξη τουριστικής βιομηχανίας με υπεύθυνο τρόπο.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο αντίκτυπος του πολιτισμού στην τοπική ανάπτυξη μπορεί να διαφέρει σημαντικά από τη μια περιοχή στην άλλη. Εξαρτάται από παράγοντες όπως το επίπεδο των επενδύσεων σε πολιτιστικές πρωτοβουλίες, ο βαθμός στον οποίο ο πολιτισμός ενσωματώνεται στις τοπικές πολιτικές και τα συγκεκριμένα πολιτιστικά αγαθά και πόρους που διατίθενται σε μια περιοχή.

Οι τέχνες και ο πολιτισμός μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην τοπική ανάπτυξη και να συνεισφέρουν στη δημιουργία πλούτου και ευημερίας σε μια περιοχή, μέσω αποτελεσμάτων που μπορούν να χωριστούν:

- σε βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις στις δαπάνες μιας περιφέρειας, καθώς ο πολιτισμός, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών παραδόσεων, τέχνης και πολιτιστικών εκδηλώσεων, μπορεί να ελκύσει τουρίστες στην περιοχή.
- σε μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην ανάπτυξη μπορούν να χωριστούν σε δύο διαφορετικούς τύπους: τις τέχνες και τον πολιτισμό ως παράγοντα τοπικής προσαρμογής για ανθρώπους, εταιρείες και επενδύσεις και την επίδραση του πολιτισμού στη δημιουργικότητα κ.λπ.

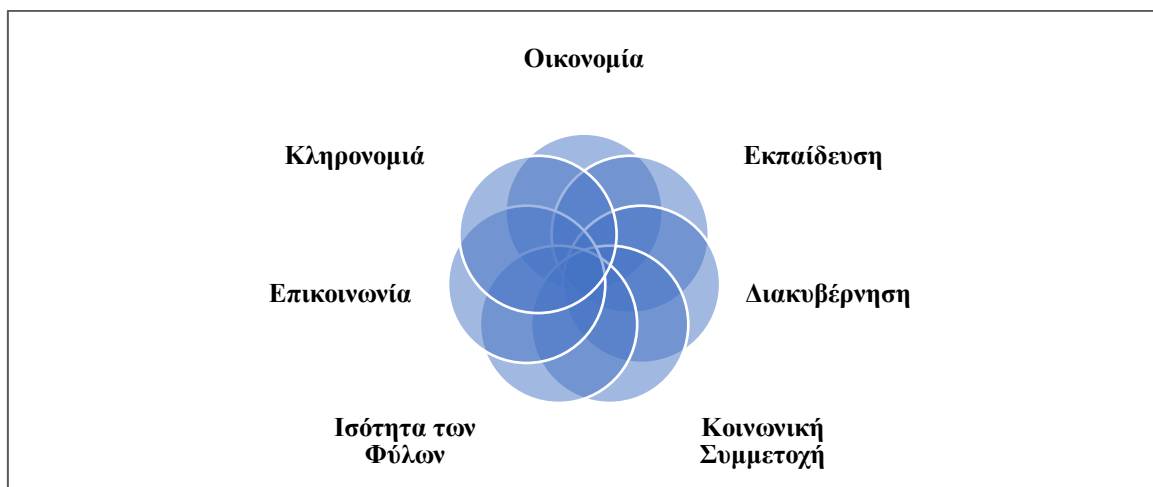
Οι τέχνες και ο πολιτισμός μπορεί επίσης να είναι ένας ισχυρός κινητήρας για την τοπική ανάπτυξη, προωθώντας την οικονομική δραστηριότητα, την κοινωνική συνοχή και την ενίσχυση της τοπικής ταυτότητας. Συνεπώς, η αξιοποίηση και η προώθηση του τοπικού πολιτισμού μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη της περιοχής αλλά και στην εικόνα μιας πόλης. Αυτό από μόνο του δεν είναι σημαντικό για την οικονομική

ανάπτυξη, αλλά θα μπορούσε να αποτελέσει προϋπόθεση για τη δημιουργία θετικών οικονομικών επιπτώσεων με την προσέλκυση τουριστών, κατοίκων και επιχειρήσεων.

Το 2014 η UNESCO μέσω του Culture for Development Indicators (CDIS) πρότεινε μια ένα νέο εργαλείο ώστε να αξιολογηθεί μέσω εμπειρικών δεδομένων ο ρόλος του πολιτισμού, τόσο ως οδηγός όσο και ως κρίσιμος συντελεστής των διαδικασιών βιώσιμης ανάπτυξης (Holtzhausen & Zerfass, 2015). Το πρόγραμμα αυτό προσφέρει μια ευκαιρία να ενισχυθεί η ένταξη του πολιτισμού στις αναπτυξιακές στρατηγικές ατζέντες, καθώς παρέχει μια εμπειρική απόδειξη της συμβολής του πολιτισμού στη βιώσιμη ανάπτυξη, την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόοδο. Υιοθετώντας μια ολιστική προσέγγιση, το CDIS καλύπτει 7 αλληλένδετες διαστάσεις πολιτικής που αντιμετωπίζουν την πολύπλευρη συμβολή του πολιτισμού στη βιώσιμη ανάπτυξη:

Πίνακας 4.1

Επτά βασικοί άξονες της βιώσιμης ανάπτυξης



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το Culture for Development Indicators Suite (CDIS) είναι ένα εργαλείο συνηγορίας και πολιτικής που συνεισφέρει στην μέτρηση και στην αξιολόγηση του πολυδιάστατου ρόλου του πολιτισμού στις αναπτυξιακές διαδικασίες μέσω γεγονότων και αριθμών (Monaco, 2016). Αυτό το έργο αποτέλεσε τη βάση για τη διαμόρφωση μιας νέας παγκόσμιας μεθοδολογίας στα πλαίσια της ατζέντας 2030 της Unesco για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

4.4. Ο ρόλος των ΟΤΑ στην πολιτιστική ανάπτυξη

Αρκετές σύγχρονες πόλεις εφαρμόζουν στις μέρες μας συγκροτημένη πολιτιστική πολιτική, χρησιμοποιώντας τον πολιτισμό ως μέσο προώθησης της αναπτυξιακής πολιτικής (Κόνσολα, 2006). Έχουν κατανοήσει δηλαδή τον σημαντικό ρόλο προώθησης της αναπτυξιακής τους πολιτικής και μετέχουν ενεργά στην πολιτιστική ανάπτυξη των περιοχών που εξυπηρετούν. Η πολιτιστική ανάπτυξη αφορά την προώθηση, διατήρηση και ενίσχυση της πολιτιστικής κληρονομιάς, την ανάπτυξη και την προώθηση της καλλιτεχνίας και των τεχνών και του πολιτιστικού πλούτου σε μια κοινότητα.

Ως πολιτιστικός πλούτος νοούνται τα αγαθά που προκύπτουν από την ανθρώπινη παραγωγή και την ποικιλομορφία της πολιτισμικής κληρονομιάς, των πολιτιστικών εκφράσεων, των τεχνών, των παραδόσεων, των αξιών, της γλώσσας και των πρακτικών μιας κοινωνίας ή ενός πληθυσμού. Ο πολιτιστικός πλούτος αναγνωρίζεται ως πόρος που πρέπει να διατηρείται, να προωθείται και να προστατεύεται, καθώς συντείνει στην ταυτότητα και στην πολιτιστική κληρονομιά, όπως αυτή καθορίζεται στο Ν. 3028/2002 (ΦΕΚ 153 Α728.6.2002).

Βασικός σκοπός ενός Ο.Τ.Α., όσον αφορά την πολιτιστική ανάπτυξη μιας περιοχής είναι να δημιουργήσει υποδομές που θα συνεισφέρουν στην παραγωγή πολιτιστικών αγαθών και προϊόντων, καθώς και να μεριμνήσει για μια αρμονική και ισορροπημένη χωροταξική κατανομή των πολιτιστικών προϊόντων στο πλαίσιο της κοινότητας – πόλης. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη πολιτιστικής ανάπτυξης είναι η πολιτιστική αποκέντρωση μέσα στα πλαίσια της ίδιας της τοπικής κοινότητας.

Τα κρίσιμα σημεία στα οποία πρέπει να επενδύσουν οι Ο.Τ.Α. σύμφωνα με την Κόνσολα (2006) για την προώθηση του πολιτισμού είναι:

1. Η διατήρηση και η φύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς
2. Η υποστήριξη της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας
3. Η ενθάρρυνση των πολιτών να αποκτήσουν πρόσβαση και συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή.
4. Η εφαρμογή και χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας σε καινοτόμες πολιτιστικές υποδομές και δράσεις.

Ένας σημαίνων παράγοντας πολιτιστικής ανάπτυξης, που αποτελεί τη βάση για μια σημαντική – κοινή τοπική πολιτιστική και πολιτική ανάπτυξη, προϋποθέτει ένα

στρατηγικό, λειτουργικό και βιώσιμο πολεοδομικό σχεδιασμό, ο οποίος μέσα στα πλαίσια της τοπικής πολιτιστικής πολιτικής θα πρέπει να καταναίμει σωστά τους πόρους και τα μέσα αλλά και να δημιουργήσει αποκεντρωμένες πολιτιστικές υποδομές σε μια διευρυμένη γεωγραφική περιφέρεια.

Συνεκδοχικά από τα παραπάνω προκύπτει ότι η πολιτιστική ανάπτυξη αφορά τη σχέση μεταξύ πολιτισμού, καλλιτεχνίας και ανάπτυξης, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο ο πολιτισμός δύναται να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής, την ανάπτυξη της κοινωνίας και την ενίσχυση της οικονομίας. Συνδέεται συχνά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, που δίνει έμφαση στην ισορροπία μεταξύ της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής διάστασης της ανάπτυξης.

B ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Κεφάλαιο 5^ο Μεθοδολογία

5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Στην παρούσα έρευνα επιδιώχθηκε η διερεύνηση και η αξιολόγηση της στρατηγικής διαχείρισης που ασκεί το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής στην προσπάθειά του να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του, τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί για την προβολή του αλλά και την προώθηση των δράσεων του, καθώς και τις επικοινωνιακές στρατηγικές που εφαρμόζει προκειμένου να προωθήσει τις πολιτιστικές του δράσεις στην τοπική κοινωνία.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που κατηύθυναν την έρευνα είναι:

- Ποια μέσα επικοινωνίας επιλέγει και αξιοποιεί το Μέγαρο προκειμένου να προωθήσει τις δράσεις του;
- Κατά πόσο η επικοινωνιακή στρατηγική που εφαρμόζει η διαχειριστική αρχή του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής είναι αποτελεσματική για την προβολή του;
- Είναι αποδοτική η στρατηγική διαχείριση που ασκεί η διαχειριστική αρχή προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα του, αλλά και να προωθήσει πολιτιστικές δράσεις στην τοπική κοινωνία;

Για την υλοποίηση της εργασίας η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ήταν η μελέτη περίπτωσης³ όπου επιλέχθηκε το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής, η πρωτογενής ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις, η ανάλυση SWOT και η συλλογή δευτερογενών δεδομένων έπειτα από βιβλιογραφική αναζήτηση τόσο σε πηγές

³ Ο Yin (2018: 14) ορίζει μια μελέτη περίπτωσης ως "μια εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο εντός του πραγματικού του πλαισίου όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου δεν είναι ξεκάθαρα και στην οποία χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων". Οι μελέτες περιπτώσεων συνήθως συνδυάζουν μεθόδους συλλογής δεδομένων όπως αρχαιακές αναζητήσεις, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια και παρατήρηση. Ενώ τα ποσοτικά δεδομένα εμφανίζονται συχνά σε μελέτες περιπτώσεων, συνήθως κυριαρχούν τα ποιοτικά δεδομένα (Patton, E. & Appelbaum, S., 2003).

του διαδικτύου όσο και σε αρχειακό υλικό που παραχωρήθηκε από τα υπεύθυνα μέλη της διαχείρισης του οργανισμού.

5.2 Η ποιοτική έρευνα

Σύμφωνα με τους Bogdan & Biklen (1997), ο όρος ποιοτική έρευνα πρωτοεμφανίστηκε στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες προς τα τέλη της δεκαετίας του 1960 και έχει αναδειχθεί ως μια ευρέως αποδεκτή εναλλακτική λύση στο ποσοτικό παράδειγμα για την εκτέλεση της έρευνας.

Σκοπός της έρευνας μέσα από την ποιοτική προσέγγιση όπως αναφέρει ο Τσιώλης (2011) “δεν είναι ο έλεγχος προδιατυπωμένων υποθέσεων, αλλά η ανακάλυψη νέων πτυχών και διαστάσεων του εξεταζόμενου αντικειμένου και η σε βάθος κατανόησή του”. Οι περιπτώσεις διερευνώνται, αναλύονται και ερμηνεύονται μέσα στα πλαίσια που εντάσσονται, ενώ δίνεται επίσης ιδιαίτερη σημασία στην πολυπλοκότητά τους, λαμβάνοντας υπόψη μία ευρύτερη προσέγγιση, αποφεύγοντας τη διάσπαση τους σε συγκεκριμένες παραμέτρους – μεταβλητές.

Η Neuman (2014) αναφέρει ότι στην ποιοτική έρευνα εξετάζεται η ουσία και όχι η έκταση των πληροφοριών, ενώ οι μελετητές χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους όταν στοχεύουν στην βαθιά κατανόηση και εξήγηση πολύπλοκων φαινομένων και κοινωνικών διεργασιών όπως αυτά υφίστανται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και όχι στη διεξαγωγή γενικών συμπερασμάτων για μια συγκεκριμένη διάσταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η μέτρηση αυτών των φαινομένων είναι αδύνατη διότι είναι πολύ εξατομικευμένα ώστε να συλλεχθούν και πολυσύνθετα ώστε να αναχθούν σε αριθμούς. Η ποιοτική έρευνα δεν είναι κατάλληλη για μελέτες που εστιάζουν σε φαινόμενα που μπορούν να μετρηθούν σε μεγάλα δείγματα.

Οι Ugwu & Eze (2023) θεωρούν ότι η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να κατανοήσει πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα το περιβάλλον τους, δεν είναι στατική και είναι είτε ημιδομημένη, είτε αδόμητη. Εξετάζει τη συλλογή μη αριθμημένων δεδομένων για την παραγωγή πληροφοριών και βασίζεται σε δεδομένα που συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιώντας μια ερευνητική μεθοδολογία που παρέχει μια απάντηση στο «γιατί».

Αυτή η συλλογή μεθόδων περιέχει ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του ερευνητικού περιβάλλοντος, ενώ υλοποιείται στις περισσότερες περιπτώσεις με

ελάχιστο κόστος (Dzogonic & Bajrami, 2023). Παρ' όλα αυτά, κρίνεται απαραίτητο οι ερευνητές να διασφαλίσουν την αξιοπιστία των δεδομένων και ότι αυτά δεν επηρεάζονται με τρόπο που να αλλοιώνεται η ερμηνεία τους, εισάγοντας π.χ. προσωπικές προκαταλήψεις ή καθοδήγηση των αποτελεσμάτων.

Αυτό που απαιτείται για την ερευνητική διαδικασία, ανεξάρτητα από το ποια μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί, είναι τα δεδομένα που συλλέγονται να είναι ακριβή και πραγματικά, ώστε η έρευνα να είναι αξιόπιστη και σχετική. Επιπλέον, όπως αναφέρει ο Μαντζούκας (2007) στην ποιοτική έρευνα το δείγμα είναι προτιμότερο να είναι ποσοτικά μικρό, εφόσον μέσα σε ένα μεγάλο πλήθος συμμετεχόντων, τα υποκείμενα και τα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά που επιθυμεί να κατανοήσει ο ερευνητής, διαχέονται.

Ο ερευνητής ποιοτικής προσέγγισης καταγράφει, εξετάζει και περιγράφει όσες περισσότερες ενδείξεις δύναται να συλλέξει μέσα από το προς διερεύνηση περιβάλλον και επιχειρεί την ερμηνεία των φαινομένων “όπως αυτά ακριβώς συμβαίνουν, ευρισκόμενος εν εγρηγόρσει, με τα στοιχεία ευαισθησίας του σε οξύτητα” (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2019). Καταχωρίζει τις πληροφορίες ως έχουν ή όπως αυτές του προβάλλονται από τις περιγραφές των υποκειμένων και επιχειρεί να συνδέσει με μία λογική διαδικασία δεδομένα, γεγονότα, υποθέσεις, στοιχεία, λεπτομέρειες και καταστάσεις προκειμένου να καταλήξει σε μία έκβαση, μία διαπίστωση από αυτά που παρατηρεί.

Κεφάλαιο 6^ο Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής



Εικόνα 1: Η εξωτερική όψη του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής

(Πηγή: <https://www.evros24.gr/>)

6.1 Ίδρυση του Πολιτιστικού Συνεδριακού Κέντρου (Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής) – Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής είναι ένα σύγχρονο πολιτιστικό κέντρο με έδρα την πόλη της Κομοτηνής και αποτελεί το τρίτο Μέγαρο της Ελλάδας. Βρίσκεται στην περιοχή της Αγίας Βαρβάρας, δίπλα στο στρατόπεδο Ηλιοπούλου και κατέχει έκταση συνολικού εμβαδού περίπου 6.623,81 τ.μ. Η σκέψη για την κατασκευή ενός μεγάλου πολιτιστικού και συνεδριακού κέντρου στη Κομοτηνή ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Εν τέλει εκπονήθηκε μελέτη από το γνωστό Αρχιτέκτονα Νίκο Βαλσαμάκη, όμως η κατασκευή παρατάθηκε λόγω ανεπαρκούς χρηματοδότησης. Ένα μέρος του κτιρίου κατασκευάστηκε και ολοκληρώθηκε το έτος 2010.

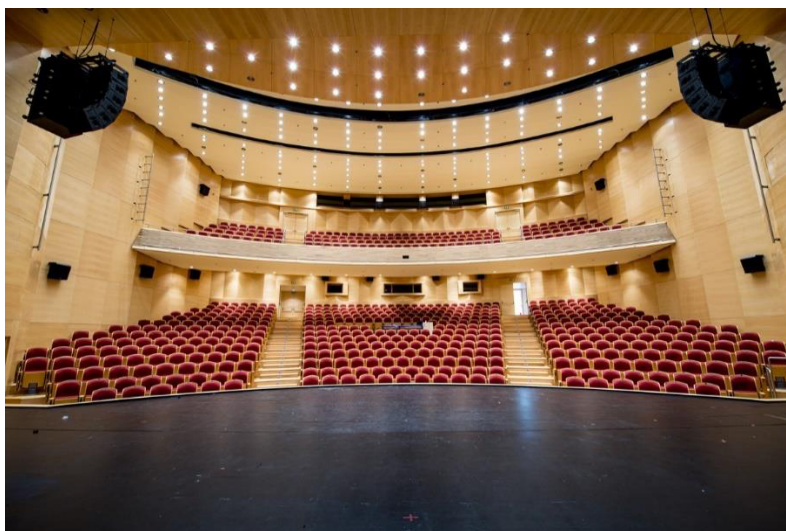
Το Πολιτιστικό Συνεδριακό Κέντρο Κομοτηνής (Μέγαρο Μουσικής) το οποίο και ανήκει με ιδιοκτησιακό καθεστώς στην Περιφέρεια ΑΜΘ (ΑΔΑ: ΩΣΒΚ7ΛΒ-ΙΦΨ), πριν την κατασκευή του παραχωρήθηκε δωρεάν ως έκταση στην ΑΝΡΟ Α.Ε.⁴ και για χρονικό διάστημα είκοσι ετών⁵, με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία και τη λειτουργία εντός του οικοπέδου, ενός Συνεδριακού και Πολιτιστικού Κέντρου μέσω χρηματοδότησης του Γ'ΚΠΣ. Στη συνέχεια, η ΑΝΡΟ Α.Ε. υλοποίησε το έργο, ενώ με την έναρξη λειτουργίας των Περιφερειών και την κατάργηση των Ενιαίων

⁴ Αναπτυξιακή Ροδόπης – Αναπτυξιακή Ανώνυμη Εταιρεία ΟΤΑ

⁵ Δυνάμει των υπ' αριθ. 141/2003 & 2/2008 αποφάσεων του τότε Νομαρχιακού Συμβουλίου Ροδόπης (πηγή <https://diavgeia.gov.gr/doc/%CE%A8%CE%97%CE%A6%CE%947%CE%9B%CE%92-%CE%A8%CE%925?inline=true>)

Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, η κυριότητα του κτιρίου διαβιβάστηκε στην Περιφέρεια ΑΜΘ, ενώ τη χρήση του κέντρου συνέχισε να έχει η ΑΝΡΟ Α.Ε. Το 2019 το Μέγαρο πέρασε στην κυριότητα της ΠΑΜΘ, η οποία είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία, τη διαχείριση και τη συντήρησή του.

Το Μέγαρο διαθέτει τους ακόλουθους χώρους: φουαγιέ εισόδου, φουαγιέ πλατείας, φουαγιέ εξώστη, κεντρικό αμφιθέατρο – πλατεία (500 καθίσματα), εξώστης (210 καθίσματα), κεντρική σκηνή, πλάγια βοηθητική σκηνή, χώρος ορχήστρας, ΡΙΤ, καμαρίνια, χώροι καλλιτεχνών (12 καμαρίνια). αίθουσα δοκιμών (κατασκευασμένη με τη μέθοδο roominroom), θάλαμο μεταφραστών, αποθήκες και χώροι προσωπικού, κλιμακοστάσια, ανελκυστήρες, διάδρομοι κυκλοφορίας, χώροι ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, χώροι διοίκησης. Επίσης έχει τη δυνατότητα φιλοξενίας μεγάλων σχημάτων, ευχέρεια εναλλαγής σκηνικών μεγάλου όγκου, μεγέθους και ποσότητας (μεγάλο ύψος πύργου σκηνής, μεγάλη σκηνή, ΡΙΤ και πλάγιες σκηνές), ευρύχωρους και βοηθητικούς χώρους εξυπηρέτησης κοινού.



Εικόνα 2: Η εξωτερική όψη του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής

(Πηγή: <https://www.pamth.gov.gr/>)

6.1.2 Σκοπός – Αποστολή

Σκοπός του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής είναι η μέσω της τέχνης προαγωγή της πνευματικής καλλιέργειας και αποστολή του είναι να προσφέρει σε Έλληνες και ξένους θεατές παραγωγές υψηλής ποιότητας, παρουσιάζοντας όπερες, μπαλέτα, οπερέτες, ρεσιτάλ, συναυλίες, θεατρικές παραστάσεις, κινηματογραφικές προβολές, εικαστικές

εκθέσεις. Αποτελεί ένα κτίριο αφιερωμένο στην προβολή και προώθηση της μουσικής και των καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, συναντήσεων κλπ., αλλά και στην οργάνωση συνεδρίων, συνεδριάσεων, σεμιναρίων, συνεδριακών εκδηλώσεων, καθώς προσφέρεται και ως συνεδριακό κέντρο.

Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής μέσω αυτών των στόχων επιδιώκει να προωθήσει την καλλιτεχνική και μουσική δραστηριότητα στην περιοχή, να παρέχει έναν χώρο για την παρουσίαση και την ανάπτυξη ταλαντούχων καλλιτεχνών, έναν χώρο που θα εμπνεύσει, θα ενημερώσει και θα συνδέσει το κοινό της περιοχής με τον πολιτισμό και την τέχνη, ενισχύοντας την πολιτιστική ζωή της πόλης και της ευρύτερης περιοχής.

6.1.3 Πολιτιστικές δράσεις του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής

Το μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής έπειτα από κάποια έτη παύσης της λειτουργίας του άνοιξε τις πόρτες του για τι κοινό με την πρώτη του εκδήλωση της εορταστικής συναυλίας «Μούσα» του Μεγάρου Μουσικής Θεσσαλονίκης, την περίοδο των Χριστουγέννων του 2018. Από την πρώτη του εκδήλωση μέχρι και το έτος 2021 υλοποιήθηκαν περίπου είκοσι (20) στο σύνολο εκδηλώσεις, τόσο από την Περιφέρεια ΑΜ-Θ όσο και σε συνεργασία με άλλους φορείς, μεταξύ αυτών η συναυλία με τη Σόνια Θεοδωρίδου, η Εθνική Λυρική Σκηνή με το Λεωνίδα Καβάκο και άλλες αξιόλογες παραστάσεις. Εντούτοις, η συνεχόμενη λειτουργία του Μεγάρου διακόπηκε λόγω της πανδημίας Covid-19.

Κατά τη διάρκεια του έτους 2022 στο Μέγαρο διεξήχθησαν τριάντα πέντε (35) εκδηλώσεις, οι οποίες είτε διοργανώθηκαν εξ' ολοκλήρου από την ΠΑΜΘ, είτε σε συνεργασία με φορείς όπως το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, τη ΔΚΕΠΠΑΚ – ΔΗΠΕΘΕ του Δήμου Κομοτηνής, την Ιερά Μητρόπολη Μαρωνείας και Κομοτηνής, καθώς και με ιδιωτικούς πολιτιστικούς φορείς και συλλόγους. Σκοπός του περιεχομένου των εκδηλώσεων ήταν η ανάδειξη της πολιτιστικής και ιστορικής κληρονομιάς καθώς και της καλλιτεχνικής ταυτότητας του τόπου και της σύγχρονης Ελλάδας ευρύτερα μέσα από:

Η προβολή και η παρακολούθηση όλων των εκδηλώσεων και των δράσεων που είτε διοργανώνει είτε φιλοξενεί το Μέγαρο είναι δωρεάν προς το κοινό, ενώ οι δράσεις πραγματοποιήθηκαν από τις υπηρεσίες, διοικητικές και τεχνικές, της ΠΑΜΘ με τη στήριξη του Περιφερειακού Ταμείου Ανάκαμψης.

Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής πραγματοποιεί μια ποικιλία δράσεων και εκδηλώσεων για την προώθηση της μουσικής και των τεχνών όπως συναυλίες και μουσικά events με κορυφαίους καλλιτέχνες, μουσικά συγκροτήματα, και ορχήστρες από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Μπορεί να παρουσιάσει διάφορα μουσικά είδη, όπως κλασική μουσική, τζαζ, παραδοσιακή μουσική, λαϊκή μουσική και πολλές άλλες εκδηλώσεις όπως:

- Θεατρικές παραστάσεις όπως θεατρικά έργα, μιούζικαλ και δραματικές και παιδικές παραστάσεις.
- Εκθέσεις τέχνης και εικαστικών έργων, προσφέροντας έναν χώρο για την παρουσίαση και την τέρψη της τέχνης.
- Μουσικά εργαστήρια και διαλέξεις για την εκμάθηση και την ενίσχυση των μουσικών γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Συνεργασίες με παραγωγούς, μουσικούς, καλλιτέχνες και ορχήστρες από την Ελλάδα και το εξωτερικό για να προσφέρουν πολιτιστικές παραγωγές υψηλού επιπέδου.
- Εκπαιδευτικά προγράμματα για παιδιά και νέους, με στόχο την γνωριμία και την εξοικείωσή τους με τη μουσική και την τέχνη.
- Εκπαιδευτικά εργαστήρια και άλλες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που απευθύνονται σε μαθητές, φοιτητές και γενικότερα σε όσους ενδιαφέρονται για τη μουσική, τον πολιτισμό και τις τέχνες
- κινηματογραφικές προβολές
- ιστορικά και πολιτιστικά συνεδρία
- επετειακές εκδηλώσεις για τα μεγάλα ιστορικά γεγονότα
- παραστάσεις χορού κλπ.

Αναλυτικά όλες οι πολιτιστικές δράσεις του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής κατά τα έτη 2018-2023 της επαναλειτουργίας του παρατίθενται στο παράρτημα Α (σ. 76).

6.1.4 Συνεργασίες

Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής στα πλαίσια των δράσεων του έχει πραγματοποιήσει συνεργασίες με σημαντικούς φορείς της Περιφέρειας και της ελληνικής επικράτειας.

- Εθνική Λυρική Σκηνή: η προγραμματισμένη συνεργασία του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής με την εθνική Λυρική Σκηνή, που με το κύρος, τη γνώση και την εμπειρία των υπευθύνων της, θα αναβαθμίσει το Μέγαρο ως χώρο τέχνης και πολιτισμού και θα συμβάλλει ώστε ο πολιτιστικός οργανισμός να αποκτήσει το ρόλο που του αξίζει, τόσο στην Περιφέρεια, όσο και στην ευρύτερη περιοχή αλλά και ολόκληρη τη χώρα.
- Συνεργασίες με τοπικούς φορείς, συλλόγους, χορωδίες, ωδεία, την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση του Δήμου Κομοτηνής, το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Σχολές χορού, επιστημονικούς, αθλητικούς, πολιτιστικούς συλλόγους κλπ.
- Συνεργασίες με εθνικούς φορείς και οργανισμούς όπως τη συμφωνική ορχήστρα του Δήμου Θεσσαλονίκης, το Μέγαρο Μουσικής Θεσσαλονίκης, την Κρατική ορχήστρα Αθηνών κλπ.
- Διεθνείς συνεργασίες με οργανισμούς από ξένες χώρες όπως η Τουρκία, Ρωσία, Βουλγαρία, Ρουμανία κλπ. φιλοξενώντας διοργανώσεις με διάσημα μπαλέτα, ορχήστρες κλπ.

Το Μέγαρο Μουσικής στο σύντομο διάστημα λειτουργίας του έχει αναπτύξει ένα ευρύ και αξιόλογο κορμό συνεργασιών και κοινωνικών σχέσεων τόσο με πολλούς φορείς της Περιφέρειας όσο και σε ένα πανελλήνιο πολιτιστικό δίκτυο.

Κεφάλαιο 7^ο Επικοινωνιακή πολιτική και στρατηγική διαχείριση του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής

7.1 Επικοινωνιακή πολιτική του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής: υπάρχουσα κατάσταση

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναπτύσσουν την επικοινωνιακή τους πολιτική σύμφωνα με τους στόχους, το κοινό και τα μέσα που είναι διαθέσιμα για αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο και το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής και στα πλαίσια της επικοινωνίας, στοχεύει στην ενημέρωση, ενθάρρυνση της συμμετοχής και προσέλκυση του κοινού στις πολιτιστικές εκδηλώσεις και δράσεις που προωθεί.

Το Μέγαρο δε διαθέτει ανεξάρτητο γραφείο επικοινωνίας και τύπου για την προώθηση των δράσεων του. Ωστόσο, λειτουργώντας στα πλαίσια ενός πολιτιστικού φορέα εφαρμόζει διάφορες επικοινωνιακές πολιτικές με σκοπό την προώθηση των δράσεων του στο ευρύ κοινό της Περιφέρειας αλλά και την προβολή του, με κύρια επιδίωξη του την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του.

Σε απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος σύμφωνα με τα αποτελέσματα από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που προέκυψαν, τα κυριότερα μέσα, μέθοδοι και οι τεχνικές επικοινωνίας που επιλέγει το Μέγαρο για την προβολή των δράσεων του και την ενημέρωση των πολιτών είναι:

- Δελτίο τύπου: προς τα ΜΜΕ
- Συνεντεύξεις Τύπου.
- Προβολή εκδηλώσεων και δράσεων μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της ΠΑΜΘ
- Προβολή μέσα από τα τοπικά και εθνικά ΜΜΕ και των μέσων κοινωνικής δικτύωσής τους.
- Αφίσες – Banners – Ενημερωτικά φυλλάδια



Εικόνα 3: αφίσες προβολής παραστάσεων (αρχείο Μεγάλου Μουσικής Κομοτηνής)

Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής δεν διαθέτει δική του ιστοσελίδα για την προβολή των εκδηλώσεων και των δράσεων του. Η δημιουργία ιστοσελίδας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εξέλιξη και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Μία σωστά σχεδιασμένη και ενημερωμένη ιστοσελίδα, παρουσιάζει εν συντομία την ιστορία του οργανισμού, την αποστολή και το όραμά του, το προφίλ και τους βασικούς στόχους λειτουργίας του.

Μέσω της ιστοσελίδας παρουσιάζονται οι συνεργασίες του, το αρχείο εκδηλώσεων και δράσεων, διάφορα οικονομικά στοιχεία, μελλοντικές εκδηλώσεις που πρόκειται να διοργανωθούν είτε να φιλοξενηθούν, φωτογραφικό υλικό κλπ. Το Μέγαρο προωθεί τις δράσεις του από την ιστοσελίδα της περιφέρειας ΠΑΜΘ όπου δίνεται και η δυνατότητα κράτησης θέσεων στις προς προβολή παραστάσεις.

Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής επίσης δεν έχει στην κατοχή του δικά του μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η προώθηση των δράσεων του πραγματοποιείται μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της Περιφέρειας της ΠΑΜΘ όπως και αυτών των τοπικών ΜΜΕ που προβάλλουν διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις της περιοχής.

Απόρροια όλων αυτών είναι ότι σε μία εποχή όπου η ψηφιακή τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, το Μέγαρο χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας για την προβολή των δράσεων του, ενώ δεν έχει αναπτύξει δίκτυο σύγχρονων μέσων επικοινωνίας.

7.1.1 Στρατηγική Σχεδιασμού Επικοινωνίας Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής

Με σκοπό να απαντηθεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, μέσω της ποιοτικής έρευνας διαπιστώθηκε ότι το Μέγαρο δεν έχει αναπτύξει τεχνικές μακροπρόθεσμου στρατηγικού πλάνου για την προώθηση και την επικοινωνία των δράσεων και των εκδηλώσεων που διοργανώνει. Ένας βασικός στρατηγικός σχεδιασμός επικοινωνίας που εφαρμόζεται, στηρίζεται σε ετήσιο προγραμματισμό, ο οποίος συνήθως λειτουργεί με ατομική πρωτοβουλία της διαχείρισης του Μεγάρου, που στην προκειμένη περίπτωση υπεύθυνη γι' αυτό το τμήμα είναι η κα Κοσμίδου.

Κατά κύριο λόγο όμως, υπάρχει διαφορετικό στρατηγικό πρόγραμμα επικοινωνίας για κάθε εκδήλωση, το οποίο λόγω απρόβλεπτων εξωτερικών παραγόντων σε κάθε περίπτωση επηρεάζεται, όπως τυχόν εγκρίσεις για χρηματοδοτήσεις που καθυστερούν τις διαδικασίες, οικονομικές επιτροπές, αναθέσεις, υπογραφές συμβάσεων, γραφειοκρατικές διαδικασίες κλπ. Αποτέλεσμα αυτών είναι η δυσκολία εφαρμογής στρατηγικών επικοινωνίας, καθώς στην καλύτερη των περιπτώσεων μία εκδήλωση θα προβληθεί στα μέσα επικοινωνίας μια εβδομάδα πριν την προβολή της.

Παράλληλα, η διαχείριση του Μεγάρου θέτει ένα πλάνο στόχων σε ετήσιο πρόγραμμα δράσεων, το οποίο συνήθως στο τέλος του έτους υπερκαλύπτεται από εκδηλώσεις, δράσεις και παραστάσεις.

Αποτέλεσμα όλων αυτών και συνδυαστικά με την έλλειψη τμημάτων λειτουργίας του Μεγάρου όπως επικοινωνίας, ενημέρωσης, δημοσίων σχέσεων κλπ. (όπως αναφέρεται στο κεφ. 2.3 του θεωρητικού μέρους της παρούσας διπλωματικής) είναι η δυσκολία στην εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας που θα υποστηρίξει την επικοινωνιακή του εξωστρέφεια του και θα συμβάλλει στην ολοκλήρωση της αποστολής του. Ωστόσο, μέσω βραχυπρόθεσμων και άμεσων στρατηγικών μεθόδων, το Μέγαρο μπορεί και ολοκληρώνει με επάρκεια το σκοπό του για την προώθηση της κάθε δράσης.

7.2 Διαχείριση και Λειτουργία του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής: υπάρχουσα κατάσταση

Για την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής διαχείρισης που ασκεί η διαχειριστική αρχή του

Μεγάρου προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα του, αλλά και να προωθηθούν οι πολιτιστικές δράσεις στην τοπική κοινωνία, χρησιμοποιήθηκε η βιβλιογραφική έρευνα αλλά και τα πρωτογενή ευρήματα των συνεντεύξεων.

Το Μέγαρο από την κατασκευή του το 2010, έως και το 2014 λειτουργούσε υπό τη διεύθυνση της Αναπτυξιακής Ροδόπης, η οποία πέρα από την κατασκευή του είχε αναλάβει και τη λειτουργία του. Το χρονικό διάστημα από το 2014 έως και το 2018 παρέμεινε κλειστό λόγω έλλειψης Διοίκησης και το 2018 αποφασίστηκε να λειτουργήσει υπό την εποπτεία της Περιφέρειας Αν. Μακεδονίας και Θράκης.

Πρόκειται για ένα πολιτιστικό τμήμα που η διαχείριση και η λειτουργία του ανήκει εξ ολοκλήρου στην Περιφέρεια της ΠΑΜΘ, ενώ διοικείται από τον Περιφερειάρχη, το Περιφερειακό συμβούλιο και με τη συμβολή εντεταλμένων συμβούλων, που στην εν λόγω περίπτωση είναι η κυρία Κοσμίδου, υπεύθυνη για θέματα δράσης, διαχείρισης και προβολής του Μεγάρου, όπου συνδράμουν στη λήψη αποφάσεων.

Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής δεν αποτελεί ανεξάρτητο πολιτιστικό οργανισμό προς το παρόν, ενώ επίσης δεν υπάρχει κανονισμός λειτουργίας του ως οργανισμός. Στόχος της διοίκησης του Μεγάρου και με τη συμβολή της συνεργασίας με το Υπουργείο Πολιτισμού ήταν η σύσταση ενός οργανισμού που θα το λειτουργούσε ως Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο (Μέγαρο Μουσικής), υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού (ΑΔΑ: ΩΤ1Κ7ΛΒ-9Υ9), η οποία σύσταση όμως δεν προχώρησε, ενώ αναμένεται νέα προγραμματική σύμβαση πολιτιστικής ανάπτυξης μεταξύ της Περιφέρειας ΑΜΘ, του Υπουργείου Πολιτισμού και της Εθνικής Λυρικής Σκηνής για την ανάδειξη, λειτουργία, αξιοποίηση και συντήρηση του Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου αλλά και την ολοκλήρωση της σύστασης ενός πολιτιστικού οργανισμού για την ορθή λειτουργία του Μεγάρου.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα κατάσταση όπως αυτή προέκυψε από την βιβλιογραφική έρευνα και τις ημιδομημένες συνεντεύξεις, η λειτουργία του Μεγάρου χρίζει επάνδρωσης από κατάλληλο προσωπικό, καθώς διοικείται μόνο από ένα άτομο με εξειδικευμένες γνώσεις και υποστηρίζεται από τις διοικητικές υπηρεσίες δύο υπαλλήλων της ΠΑΜΘ και την εθελοντική προσφορά μελών του κοινού.

Κεφάλαιο 8^ο Μελέτη εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

8.1 Ανάλυση S.W.O.T.

Με σκοπό την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, κρίθηκε απαραίτητη η εφαρμογή της ανάλυσης S.W.O.T, ενός σημαντικού και χρήσιμου εργαλείου του σχεδιασμού στρατηγικής, το οποίο μπορεί να αποδώσει την υφιστάμενη κατάσταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός πολιτιστικού φορέα, ή οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συντελέσει στη δυνατότητα εξέλιξης του.

Η ανάλυση SWOT βασίστηκε σε πρωτογενή δεδομένα τα οποία προέκυψαν από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις της ποιοτικής έρευνας, αλλά και από τα ευρήματα της βιβλιογραφικής αναζήτησης μέσω της εκτενούς διαδικτυακής έρευνας.

Πίνακας 8.1

SWOT ανάλυση Μεγάλου Μουσικής Κομοτηνής

<u>Δυνατά Σημεία (Strengths)</u>	<u>Αδυναμίες (Weaknesses)</u>
<ul style="list-style-type: none">◆ Το κοινό του◆ Στήριξη της Περιφέρειας ΑΜΘ◆ Δυνατότητα φιλοξενίας εκδηλώσεων υψηλής ποιότητας◆ Δεν υπάρχει αντίστοιχου επιπέδου ανταγωνισμός◆ Συνεργασίες με τα πολιτιστικά προϊόντα όμορων χωρών◆ Δυνατότητα πραγματοποίησης ποικίλων δράσεων◆ Εξαιρετική ακουστική (αντανάκλαση ήχου 0,8 sec)◆ Δωρεάν παραστάσεις	<ul style="list-style-type: none">◆ Αδυναμία σύστασης λειτουργίας ως φορέας και ίδρυσης οργανισμού.◆ Έλλειψη προσωπικού◆ Έλλειψη ιστοσελίδας και μέσων κοινωνικής δικτύωσης◆ Αδυναμία σχεδιασμού μακροχρόνιου στρατηγικού πλάνου επικοινωνίας◆ Ανεπάρκεια Τεχνικού εξοπλισμού◆ Γραφειοκρατικές διαδικασίες δημοσίου και κωλυσιεργία◆ Αδυναμία επιβολής εισιτηρίου

<u>Ευκαιρίες (Opportunities)</u>	<u>Απειλές (Threats)</u>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Αξιοποίηση Ευρωπαϊκών κονδυλίων (ΕΣΠΑ) ◆ Συνεργασία με τη Λυρική Σκηνή ◆ Γειτνίαση με χώρες πολιτιστικής ανάπτυξης ◆ Δημιουργία ιστοσελίδας και περαιτέρω προβολή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ◆ Συνεργασίες με τοπικούς, εθνικούς και διεθνείς φορείς, οργανισμούς κλπ. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ο περιορισμός οικονομικής ενίσχυσης ◆ Απρόβλεπτοι παράγοντες όπως φυσικές καταστροφές, πόλεμοι, επιδημίες, πανδημίες κλπ.

Όπως προέκυψε από την ανάλυση SWOT, τα δυνατά σημεία από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής είναι:

- Το κοινό του, το οποίο απαρτίζεται από ένα πλήθος ανθρώπων κάθε ηλικίας και παρακολουθεί κάθε είδους δράση που φιλοξενείται ή υλοποιείται στο κτίριο.
- Η στήριξη της ΠΑΜΘ ώστε να αξιοποιηθεί πλήρως το κτίριο και να πραγματοποιήσει το όραμα και την αποστολή του.
- Η δυνατότητα να φιλοξενήσει παραγωγές υψηλής ποιότητας όπως μουσικές, χορευτικές και θεατρικές παραστάσεις, συναυλίες, κλπ.
- Στην ευρύτερη περιοχή της ΠΑΜΘ δεν υπάρχει αντίστοιχος οργανισμός που να έχει τη δυνατότητα φιλοξενίας τόσο μεγάλων σχημάτων, παραγωγών και αξιόλογων παραστάσεων, λόγω της ευχέρειας χώρων, εναλλαγής σκηνικών μεγάλου όγκου κλπ.
- Το Μέγαρο έχει τη δυνατότητα να φιλοξενεί διεθνείς παραγωγές από τις όμορες χώρες της Βουλγαρίας, Τουρκίας αλλά και της Ρωσίας, Ρουμανίας κλπ.
- Μέσα από μίας μεγάλης έκτασης εσωτερικών και εξωτερικών χώρων μπορεί να φιλοξενήσει ποικίλες δράσεις, από παραστάσεις, εκθέσεις έως και φεστιβάλ στον εξωτερικό του χώρο.
- Είναι ιδιαίτερα μελετημένη η κατασκευή των χώρων του, η οποία προσφέρει μοναδική ακουστική.
- Όλες οι δράσεις που προσφέρονται από το Μέγαρο είναι δωρεάν προς το κοινό.

Στις αδυναμίες του συγκαταλέγονται:

- Η αδυναμία του να λειτουργήσει ως πολιτιστικός οργανισμός, λόγω ότι δεν έχει συσταθεί ακόμη οργανισμός για τη διαχείριση του Μεγάρου. Η δημιουργία οργανισμού θα του παρείχε ευκαιρίες να λειτουργήσει αυτόνομα, πιθανά έσοδα, μόνιμο προσωπικό λειτουργίας, διαχείρισης και επικοινωνίας, διοίκηση, συνεχή ροή παραστάσεων κλπ.
- Έλλειψη προσωπικού που προκύπτει από την απουσία σύστασης οργανισμού για το Μέγαρο και αυτή τη στιγμή διοικείται από την προθυμία μιας περιφερειακής συμβούλου και τις φιλότιμες προσπάθειες δύο υπαλλήλων της ΠΑΜΘ και της ΠΕ ροδόπης.
- Η έλλειψη ιστοσελίδας και μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι σημαντικό εμπόδιο για την επικοινωνιακή προώθηση των δράσεων και εκδηλώσεων του Μεγάρου, η οποία περιορίζεται μόνο σε δελτίο τύπου, αφίσες, μπάνερ και προβολή εκδηλώσεων σε τοπικά ΜΜΕ.
- Η δυσκολία σχεδιασμού ενός είτε μακροπρόθεσμου είτε βραχυπρόθεσμου στρατηγικού προγραμματισμού εμποδίζει την ανάπτυξη ενός λειτουργικού δικτύου επικοινωνίας.
- Η έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού είναι σημαντικός αρνητικός παράγοντας για τη λειτουργία του Μεγάρου, καθώς για την υλοποίηση εκδηλώσεων, το Μέγαρο υποχρεούται να νοικιάζει τεχνολογικό εξοπλισμό.
- Η λειτουργία του ως δημόσιο μέσο δυσχεραίνει την ομαλή ολοκλήρωση των διαδικασιών για την έγκαιρη προβολή των εκδηλώσεων και των παραστάσεων. Η καθυστέρησης σε εγκρίσεις, υπογραφές συμβάσεων, ενοικιάσεις εξοπλισμού κλπ., δεν δίνει περιθώριο χρόνου για επαρκής προώθηση των δράσεων.
- Λόγω της ιδιαιτερότητας της λειτουργίας του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής ως δημόσιο αγαθό και της έλλειψης οργανισμού λειτουργίας του, δεν έχει τη δυνατότητα επιβολής αντιτίμου, κάτι που θα του απέφερε έσοδα και αυτονομία.

Στις ευκαιρίες παρουσιάζονται:

- Η αξιοποίηση ευρωπαϊκών κονδυλίων όπου θα δώσουν τη δυνατότητα στο Μέγαρο να λύσει σημαντικά θέματα όπως την προμήθεια τεχνολογικού εξοπλισμού, θέματα συντήρησης και αναβάθμισης των κτιριακών υποδομών κλπ.
- Η συνεργασία με τη Λυρική Σκηνή, μέσω της οποίας θα δοθούν οι ευκαιρίες για φιλοξενία αναβαθμισμένων παραστάσεων και εκδηλώσεων υψηλής ποιότητας.

- Η συνεργασία και η καλλιέργεια σχέσεων με γειτονικές χώρες πολιτιστικής ανάπτυξης θα δώσει ευκαιρίες για φιλοξενία και προβολή διεθνούς πολιτιστικού προϊόντος.
- Η δημιουργία ιστοσελίδας και μέσω κοινωνικής δικτύωσης θα δώσει τη δυνατότητα στο Μέγαρο να επικοινωνήσει την αποστολή του, αν προωθήσει τις δράσεις του και να δημιουργήσει έναν κύκλο από φίλους, κοινό και εθελοντές.
- Οι συνεργασίες με τοπικούς, εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, φορείς, συλλόγους κλπ. προσφέρουν μία ανάπτυξη επικοινωνίας και δράσεων σε πολιτιστικό, επιστημονικό, εκπαιδευτικό επίπεδο.

Στις απειλές εντοπίζονται

- Ο περιορισμός χρηματοδότησης από την ΠΑΜΘ, καθώς εφόσον δεν λειτουργεί ως αυτόνομος οργανισμός δεν έχει έσοδα και η χρηματοδότησή του επιβαρύνει αποκλειστικά την Περιφέρεια ΑΜΘ.
- Απρόβλεπτοι παράγοντες και έκτακτες συνθήκες, όπως η εξάπλωση του ιού Covid 19, οι οποίες θα δυσχέραιναν τη λειτουργία του Μεγάρου.

Κεφάλαιο 9^ο Η συμβολή του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής στην τοπική κοινωνία και ανάπτυξη

Το μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής εδράζεται στην Κομοτηνή και αποτελεί χώρο κοινωνικών συναναστροφών των επισκεπτών του και σύμβολο καλλιτεχνικής και πολιτιστικής εξωστρέφειας για την περιοχή της ΠΑΜΘ. Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής μέσα από το περιορισμένο χρονικό πλαίσιο λειτουργίας του, και λόγω πανδημίας, έχει φιλοξενήσει ένα πλήθος σημαντικών παραστάσεων και έχει συνεργαστεί με σημαντικούς τοπικούς και εθνικούς φορείς ενώ έχει αναπτύξει συνεργασίες διεθνούς επιπέδου. Το Μέγαρο επίσης στηρίζει ντόπιους καλλιτέχνες και επιπλέον αποσκοπεί στην προώθηση της πολιτιστικής παράδοσης και κουλτούρας της Θράκης και της ευρύτερης περιοχής της ΠΑΜΘ.

Ο πολιτισμός που προάγεται μέσω των εκδηλώσεων του Μεγάρου παρέχεται δωρεάν για το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι πολίτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στο πλήθος εκδηλώσεων που προσφέρεται. Το Μέγαρο συντελεί ιδιαίτερα στην κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας από την πρώτη ημέρα της επαναλειτουργίας του, καθώς προσφέρει την ευκαιρία στους κατοίκους της ευρύτερης περιοχής να παρακολουθήσουν παραστάσεις υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, η τοποθεσία του κτιρίου προσφέρει εύκολη πρόσβαση στους κατοίκους, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο την προσέλευση τους στο κτίριο.

Η δραστηριότητα του Μεγάρου καλύπτει ένα εύρος πολιτιστικών εκδηλώσεων που απευθύνονται σε ποικίλα είδη κοινού, αποτελούμενα από φίλους της μουσικής, του θεάτρου και των τεχνών έως και μικρούς επισκέπτες, μέσα από εκπαιδευτικές δράσεις που απευθύνονται σε παιδιά. Έτσι, το Μέγαρο αποτελεί σημείο αναφοράς πολιτισμού, τουρισμού, εκπαίδευσης και παιδείας και είναι ανοιχτό για όλους τους πολίτες.

Χαρακτηριστική είναι επίσης και η ανταπόκριση της τοπικής κοινωνίας στις εκδηλώσεις που προσφέρει το Μέγαρο, καθώς αν και δεν τηρούνται στατιστικά στοιχεία, είναι χαρακτηριστική η πληρότητα των θέσεων σχεδόν σε κάθε εκδήλωση, ευρήματα που προκύπτουν και από τη βιβλιογραφική έρευνα σε τοπικά ΜΜΕ, αλλά και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων στις ημιδομημένες συνεντεύξεις αναφορικά με την ανταπόκριση του κοινού. Όπως χαρακτηριστικά η κα Κοσμίδου ανέφερε “Ο κόσμος που το αγκαλιάζει είναι το δυνατό του στοιχείο” αποδεικνύει πως ο τοπικός πληθυσμός αλλά

και της ευρύτερης περιοχής καθώς έρχονται επισκέπτες και από τις γύρω περιοχές, συμμετέχει ενεργά σε όλες τις δράσεις του.

Οι τοπικές αρχές της ΠΑΜΘ εκφράζουν μεγάλο ενδιαφέρον για την αξιοποίηση κάθε διαθέσιμου πόρου, με σκοπό την ανάπτυξη μιας υγιούς προσοδοφόρας ανάπτυξης πολιτιστικού τουρισμού, τονώνοντας με αυτό τον τρόπο την τοπική κοινωνία και οικονομία και αποβλέποντας έτσι στην πρόσκληση πιθανών νέων επενδύσεων ή στη διεκδίκηση νέων αναπτυξιακών προγραμμάτων για την κατασκευή νέων έργων ή στη συντήρηση των υπαρχουσών κτιριακών εγκαταστάσεων και υποδομών.

Βάσει των ανωτέρω, διαπιστώνεται ότι το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής συντείνει σημαντικά στην προσπάθεια της ΠΑΜΘ να προωθήσει την πολιτιστική και κοινωνική αναβάθμιση της περιοχής συντελώντας έτσι και στην τουριστική ανάπτυξή της, ενώ συνεισφέρει και στην προώθηση του πολιτισμού και της κουλτούρας της.

Κεφάλαιο 10ο Ποιοτική έρευνα – Ανάλυση συνεντεύξεων

Η συλλογή πληροφοριών και η ανάλυση δεδομένων για την υλοποίηση της παρούσας εργασίας διενεργήθηκε με πρωτογενή ποιοτική έρευνα στον πολιτιστικό οργανισμό του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων με ημιδομημένη μορφή⁶, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στις 13 και 17 Ιουλίου 2023 . Επιλέχθηκε η μέθοδος της συνέντευξης, επειδή αυτή αποτελεί μία σημαντική διαδικασία ώστε να αποκτήσει ο ερευνητής μία εικόνα για σημαντικά κοινωνικά ζητήματα μέσω της κατανόησης της εμπειρίας των ατόμων, των οποίων η ζωή αντικατοπτρίζει αυτά τα ζητήματα (Seidman, 2006). Στην προκειμένη περίπτωση σκοπός της έρευνας ήταν να αποκτηθεί μία αντίληψη της συμβολής των ανθρώπων που εργάζονται στην επικοινωνιακή προώθηση του Μεγάρου αλλά και στη διοίκηση του, μέσω της κατανόησης του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και της εμπειρίας τους. Οι συνεντεύξεις ήταν σε προσωπικό επίπεδο και διεξήχθησαν κατ' ιδίαν, όπως και εξασφαλίστηκε η συναίνεση των συνεντευξιαζόμενων εκ των προτέρων για την ηχογράφηση, η ενημέρωσή τους για τον σκοπό και την αρωγή τους στην έρευνα.

Επιπρόσθετα, οι συνεντεύξεις κατευθύνθηκαν από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις ημιδομημένης μορφής, δίνοντας το περιθώριο στους ερωτηθέντες να εκφράσουν με ελεύθερο τρόπο τις θέσεις, τις απόψεις τους αλλά και προτάσεις για την ενίσχυση και την προώθηση της επικοινωνιακής πολιτικής του Μεγάρου. Στις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις τέθηκαν προς συζήτηση θέματα και ερωτήσεις που αφορούν το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, όπως την επικοινωνιακή στρατηγική, τους στόχους, την αποστολή και τον σκοπό καθώς και ζητήματα διαχείρισης του. Οι συνεντεύξεις παραχωρήθηκαν από :

–την κα **Ζωή Κοσμίδου**, ειδική σύμβουλο της Περιφέρειας ΑΜ-Θ και υπεύθυνη για θέματα διαχείρισης και προβολής του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής,

⁶ Σύμφωνα με τους Ugwu και Eze (2023) η διεξαγωγή συνέντευξης χρησιμοποιώντας ημι-δομημένη προσέγγιση συνδυάζει στοιχεία τόσο δομημένων όσο και μη δομημένων συνεντεύξεων. Οι ερευνητές έχουν τη δυνατότητα και την ευελιξία να πραγματοποιήσουν αλλαγές, παρ' όλο που μπορεί να τηρούν ένα γενικό πλάνο και ένα σύνολο ερωτήσεων. Εξαιτίας αυτού, οι ερευνητές τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί στη συλλογή των πληροφοριών για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

–την κα **Ευγενία Εξακοΐδου**, αν. Προϊσταμένη του Τμήματος Γραμματειακής Υποστήριξης της Διεύθυνσης Ανάπτυξης ΠΕ Ροδόπης,

–την κα **Ελένη Βουλτσιάδου**, αν. Προϊσταμένη του Τμήματος Τουρισμού της Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού της ΠΑΜΘ.

Σύμφωνα με την συνέντευξη που παραχωρήθηκε από την κ. Κοσμίδου προκύπτει ότι όσον αφορά τη λειτουργία και τη διαχείριση του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής, αυτό δεν αποτελεί αυτόνομο πολιτιστικό οργανισμό, είναι ένας δημόσιος χώρος ο οποίος ανήκει εξ' ολοκλήρου στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης . Το Περιφερειακό συμβούλιο είναι το ανώτατο όργανο το οποίο και είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία του, ο Περιφερειάρχης, καθώς και οι εντεταλμένοι σύμβουλοι όπως και η ίδια η κυρία Ζωή Κοσμίδου. Για τις αποφάσεις που αφορούν την λειτουργία και τον προγραμματισμό εκδηλώσεων του Μεγάρου απαιτείται ο έλεγχος και η έγκριση της οικονομικής επιτροπής, ενώ όλες οι διαδικασίες είναι διαφανείς.

Υπάρχει μία πολυπλοκότητα στον ορισμό και στην εφαρμογή μακροπρόθεσμων επικοινωνιακών στόχων, καθώς αυτοί δεν είναι μακροπρόθεσμοι, ούτε ετήσιοι, αλλά εφαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες της εκάστοτε εκδήλωσης, αλλά και τον διαθέσιμο χρόνο που έχει η διαχείριση του πολιτιστικού οργανισμού ώστε να προβάλλει και να προωθήσει την εκδήλωση. Το πλάνο της προώθησης (marketing) που ακολουθείται σε κάθε εκδήλωση είναι :Δελτίο τύπου, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αφίσες –banners. Επίσης η προώθηση πραγματοποιείται και επί τόπου στο κοινό που απευθύνεται η κάθε δράση, όπως π.χ. αφίσες και ενημερωτικό υλικό στα σχολεία όταν πρόκειται για παιδική παράσταση.

Στα δυνατά σημεία του Μεγάρου η κυρία Κοσμίδου εντάσσει την εμβληματική παρουσία του, δεδομένου ότι είναι ένας χώρος που δύναται να φιλοξενήσει σπουδαίες παραστάσεις και δεν υπάρχει αντίστοιχος πολιτιστικός οργανισμός στην ευρύτερη περιοχή της Θράκης. Επίσης ως δυνατά σημεία κατατάσσει την στήριξη του κοινού, τη συμβολή της Περιφέρειας Αν. Μακεδονίας και Θράκης αλλά και όλων των φορέων σε τοπικό επίπεδο, από το Δήμο, το Πανεπιστήμιο κ.α., όπως και τη συμμετοχή και συνεισφορά εθελοντών. Δυνατό σημείο επιπλέον αποτελούν τα προϊόντα υψηλής ποιότητας που προσφέρει το Μέγαρο στο κοινό του, μέσω των εξαιρετικών παραστάσεων που έχει τη δυνατότητα να διοργανώσει ή να φιλοξενήσει.

Στα αδύναμα σημεία του Μεγάρου, η κυρία Κοσμίδου αναφέρει την έλλειψη ιστοσελίδας ως βασικό μειονέκτημα της επικοινωνιακής στρατηγικής που ακολουθεί, ωστόσο δεσμεύτηκε ότι η επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού θα δοθεί στο κοινό σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Πέρα από την απουσία ιστοσελίδας, ως βασική έλλειψη του Μεγάρου αναφέρεται η ανεπάρκεια προσωπικού, αλλά και η έλλειψη ευελιξίας λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ως δημόσιο όργανο.

Οι ευκαιρίες του οργανισμού όπως αναφέρει η κυρία Κοσμίδου είναι η γειτνίαση με χώρες όπως η Βουλγαρία, η Τουρκία αλλά και η συνεργασία με άλλες χώρες που έχουν σπουδαία παράδοση στον πολιτισμό. Παράλληλα, η ένταξη του Μεγάρου στο νέο ΕΣΠΑ 2021-2027 και η μελλοντική συνεργασία με την Εθνική Λυρική Σκηνή θα αναβαθμίσει τον ρόλο του πολιτιστικού οργανισμού, ώστε να καταφέρει να εκπληρώσει τους στόχους του και να αναδείξει τον πολιτισμό της περιοχής της Κομοτηνής και της ευρύτερης Περιφέρειας.

Όπως αναφέρει η κ. Κοσμίδου, η επίδραση του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής στην τοπική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της περιοχής είναι πολύ σημαντική, δεδομένου ότι έχουν ανέβει ποιοτικές παραστάσεις και δράσεις, οι οποίες τυγχάνουν εντυπωσιακής ανταπόκρισης από το κοινό.

Στη συνέντευξή της η κα Εξακοΐδου αναφέρει ότι η επικοινωνία των δράσεων του Μεγάρου γίνεται μόνο μέσα από δελτίο τύπου, μολονότι υπάρχει διάχυση των εκδηλώσεων του Μεγάρου σε τετρακόσια εβδομήντα (470) περίπου ΜΜΕ και από την προβολή των εκδηλώσεων σε αφίσες και μπάνερς. Τα δελτία τύπου στέλνονται στα ΜΜΕ μία εβδομάδα πριν την εκάστοτε εκδήλωση και συνήθως δύο μέρες πριν ως υπενθύμιση. Το Μέγαρο δεν διαθέτει δικά του μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ τις δράσεις του τις επικοινωνεί μέσα από τα social media της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Παρ' όλα αυτά και λόγω του περιορισμένου χρόνου για την προβολή των δράσεων του Μεγάρου, η κα. Εξακοΐδου θεωρεί ότι υλοποιείται μία καλή επικοινωνιακή στρατηγική, καθώς το κοινό που ενδιαφέρεται για τις εκδηλώσεις του Μεγάρου έχει τη δυνατότητα μέσω της δεδομένης επικοινωνιακής διάχυσης να ενημερωθεί.

Στην ερώτηση για το αν θα υπήρχε η δυνατότητα επιβολής εισιτηρίου, η κα Εξακοΐδου αναφέρει πως αυτό δεν είναι εφικτό τη δεδομένη στιγμή γιατί το Μέγαρο είναι ένα δημόσιο πολιτιστικό αγαθό που ανήκει στο κοινό του και δεν είναι ανεξάρτητος οργανισμός ώστε να μπορεί να επιβάλει εισιτήριο προς το παρόν.

Σημαντικό εμπόδιο στη λειτουργία του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής κατά την κα Εξακοΐδου είναι όταν το Μέγαρο προσφέρει την δυνατότητα δωρεάν κράτησης θέσεων μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας και ενώ υπάρχει άμεση κράτηση όλων των διαθέσιμων θέσεων, εν τέλει μία μερίδα του κοινού δεν εμφανίζεται ώστε να κάνει χρήση των θέσεων που έχει κρατήσει. Αποτέλεσμα αυτού είναι πολλές θέσεις στο τέλος να μένουν διαθέσιμες, ενώ υπάρχει μεγάλη μερίδα κοινού που ενώ θα ήθελε να παραβρεθεί δεν πρόλαβε να κάνει κράτηση θέσης. Είναι ένα θέμα που η διαχείριση του Μεγάρου προσπαθεί να το αντιμετωπίσει, ενώ από την μεριά της η κα Εξακοΐδου απευθύνει μήνυμα στο κοινό αναφέροντας ότι ακόμη και αν κάποιος που δεν πρόλαβε να κλείσει θέση, επιθυμεί πολύ να παρακολουθήσει μία παράσταση, σίγουρα θα βρει κενή θέση.

Ακόμα ένα άλλο αρνητικό σημείο στη λειτουργία του Μεγάρου όπως διαλαμβάνει η κα Εξακοΐδου είναι η έλλειψη προσωπικού που έχει αντίκτυπο τόσο στη λειτουργία του μεγάρου όσο και στη διαχείριση του. Παρά τις φιλότιμες προσπάθειες του προσωπικού και της κας Κοσμίδου η οποία έχει γνώση στο κομμάτι της διαχείρισης, το Μέγαρο επιβάλλεται να στελεχωθεί με προσωπικό για τη εύρυθμη λειτουργία του.

Στα δυνατά σημεία του πολιτιστικού αγαθού η κα Εξακοΐδου κάνει λόγο για την καταπληκτική δουλειά που γίνεται σε θέματα διαχείρισης του οργανισμού από την διαχειριστική αρχή και φροντίζει ώστε να μην συμπίπτουν οι εκδηλώσεις του Μεγάρου με εκδηλώσεις που διοργανώνονται από φορείς της Πόλης της Κομοτηνής όπως του Δημοτικού Περιφερειακού Θεάτρου Κομοτηνής (ΔΚΕΠΠΑΚ) κλπ.

Μολονότι το Μέγαρο μουσικής Κομοτηνής ως πολιτιστικό αγαθό που απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό ως προς τη βιωσιμότητα του, αφενός από πλευράς κονδυλίων και αφετέρου από θέματα λειτουργίας, έχει την στήριξη της Περιφέρειας, η οποία επενδύει σημαντικό κεφάλαιο στην προαγωγή του πολιτισμού.

Στην συνέντευξη που παραχωρήθηκε από την κα Βουλτσιάδου, εντοπίστηκαν σημαντικές ελλείψεις σχετικά με τη λειτουργία του Μεγάρου. Αναφορικά με την ερώτηση για το αν είναι ξεκάθαροι οι επικοινωνιακοί στόχοι και η επικοινωνιακή

στρατηγική του Μεγάρου, η κα Βουλτσιδου απάντησε ότι το στρατηγικό πλάνο έχει στην ουσία μία ατομική πρωτοβουλία, για το λόγο ότι το Μέγαρο δεν είναι στελεχωμένο με επαρκή αριθμό προσωπικού. Η έλλειψη προσωπικού είναι ένας κρίσιμος αρνητικός παράγοντας που εμποδίζει τη σωστή λειτουργία του Μεγάρου.

Επιπλέον η κα Βουλτσιάδου έθιξε το θέμα της έλλειψης επαρκούς χρόνου κατά τη διοργάνωση των εκδηλώσεων, εξαιτίας της γραφειοκρατίας των διαδικασιών του δημοσίου και των εγκρίσεων των δαπανών. Όπως τονίζει, στην καλύτερη των περιπτώσεων, προβολή μιας εκδήλωσης θα γίνει μία εβδομάδα πριν την πραγματοποίησή της.

Περαιτέρω, σημαντική αδυναμία του οργανισμού, είναι η έλλειψη τεχνικού εξοπλισμού. Το Μέγαρο για την υλοποίηση μιας εκδήλωσης, θα προβεί στην ενοικίαση τεχνικού εξοπλισμού, ήχου, φωτισμού κλπ., γεγονός που κοστίζει σε ένα σεβαστό ποσό κάθε φορά. Συνεπώς, ο οργανισμός δεν μπορεί να υλοποιήσει επιπλέον δράσεις πέρα αυτών που υπάρχουν στο ετήσιο στρατηγικό πλάνο, για τον λόγο ότι αν υπολογιστούν η ενοικίαση του εξοπλισμού, εισιτήρια προσκεκλημένων, κόστος διανυκτερεύσεων κλπ., το κόστος υπερβαίνει τον προϋπολογισμό. Ως εκ τούτου, η αγορά τεχνικού εξοπλισμού είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη λειτουργία του οργανισμού.

Μελλοντικός στόχος για το Μέγαρο όπως αναφέρει η κα Βουλτσιάδου είναι αυτό να καταλήξει ένας οργανισμός αυτόνομος, ώστε να μπορεί να έχει έσοδα. Η συνεργασία με τη Λυρική Σκηνή σαφώς θα συνδράμει στην σωστή λειτουργία του οργανισμού, αλλά αυτό θα περατωθεί σε βάθος χρόνου, τουλάχιστον δύο ετών.

Συμπεράσματα – προτάσεις

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήταν επωφελής η εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων, σύμφωνα με τα δεδομένα που διατυπώθηκαν, μέσω της μελέτης περίπτωσης ενός πολιτιστικού οργανισμού, όπως αυτό του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής το οποίο τελεί υπό την προστασία της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και λειτουργεί αποκλειστικά μέσω αυτής.

Στεγάζεται σε ένα σύγχρονο, εμβληματικό κτίριο που παρέχει τεράστιες δυνατότητες φιλοξενίας Μουσικών, θεατρικών, εικαστικών κλπ. παραστάσεων, σχημάτων και εκδηλώσεων, συνεδρίων, ημερίδων κλπ. καθώς επίσης έχει δυνατότητες λειτουργίας και ως συνεδριακό κέντρο, μιας κι αυτός ήταν ένας από τους αρχικούς σκοπούς κατασκευής του.

Όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική αναζήτηση αλλά και τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, είναι αναγκαία η σύσταση οργανισμού για τη λειτουργία του Μεγάρου, καθώς λειτουργώντας στο νομικό καθεστώς ενός πολιτιστικού οργανισμού υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού, θα έχει την οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια του, η οποία θα ενισχύσει την αυτονομία και την ανεξαρτησία του από κρατικές παρεμβάσεις. Παράλληλα, μέσω της αυτόνομης λειτουργίας του θα μπορεί να παράγει έσοδα, να υποβάλλει προϋπολογισμό, απολογισμό και οικονομικά στοιχεία, να διαχειρίζεται τους πόρους του ώστε να αποτελέσει έναν βιώσιμο πολιτιστικό οργανισμό.

Βάσει των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα στις δράσεις που πραγματοποιούνται στο Μέγαρο, υπάρχει μία μεγάλη ποικιλία σε πολιτιστικές εκδηλώσεις, παραστάσεις, παραγωγές υψηλής ποιότητας, οι οποίες προάγουν τον πολιτισμό προσφέροντας ένα ξεχωριστό πολιτιστικό προϊόν στους κατοίκους, αλλά και αναδεικνύουν το τοπικό πολιτιστικό στοιχείο, καθοδηγώντας έτσι το Μέγαρο στην εκπλήρωση των στόχων του και του οράματός του.

Παρόλο που στη διαχείρισή του βρίσκονται πρόσωπα με γνώση και διάθεση να προσφέρουν στη λειτουργία του, το Μέγαρο δε διαθέτει μόνιμο προσωπικό, παρατηρείται υποστελέχωση και είναι απαραίτητο να στηριχθεί και να στελεχωθεί από μόνιμο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό ώστε να καταστεί βιώσιμη η λειτουργία του.

Αναφορικά με την επικοινωνιακή του στρατηγική εντοπίζονται αρκετές δυσκολίες που αφορούν τις στρατηγικές που εφαρμόζει για προβολή των δράσεων του, καθώς λόγω απουσίας τμήματος μάρκετινγκ και έλλειψης επαρκούς χρόνου από την συμφωνία έως και την ολοκλήρωση μιας παράστασης, η διαδικασία της επικοινωνιακής στρατηγικής δεν είναι ολοκληρωμένη και προβαλλόμενη πολλές φορές από όλα τα μέσα επικοινωνίας.

Επιβάλλεται επίσης ένας μακροχρόνιος προγραμματισμός και σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής, ο οποίος θα συμβάλλει στην αποτελεσματική προώθηση της δραστηριότητάς τους και στην εδραίωση της σχέσης με το κοινό, τους χορηγούς και τους συνεργάτες.

Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας η επίλυση τεχνικών θεμάτων για τη βιωσιμότητα του Μεγάρου όπως η προμήθεια τεχνικού εξοπλισμού, καθώς θα αποδεσμεύσει την Περιφέρεια από ένα μεγάλο κόστος που επιβαρύνει την κάθε εκδήλωση ξεχωριστά.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί η σημαντική προσφορά της λειτουργίας του Μεγάρου στην τοπική κοινωνία, προσφέροντας θέαμα υψηλής ποιότητας και δίνοντας την ευκαιρία στους κατοίκους της Περιφέρειας της Ροδόπης αλλά και της ευρύτερης περιοχής να παρακολουθήσουν σπουδαίες παραστάσεις αλλά και σε τοπικούς φορείς, συλλόγους και καλλιτέχνες να αναδείξουν το έργο τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Αυλωνίτης, Γ., Γούναρης, Σ., & Τσιότσου, Ρ. (2016). *Μάρκετινγκ υπηρεσιών: μάνατζμεντ, στρατηγικές και νέες τεχνολογίες*. Λευκωσία: Broken Hill.
- Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ. (2015). Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: εφαρμογές στην Ψυχολογία και την εκπαίδευση. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Ανακτήθηκε 01 Αυγούστου από: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826>
- Κόνσολα, Ν. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα, η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46 (1), 88-98. Ανακτήθηκε 01 Αυγούστου από: <https://www.hjn.gr/index.php/el/2009/tomos-48-teyxos-1/313-2007109>
- Μπαντιμαρούδης, Φ. (2011). *Πολιτιστική Επικοινωνία: οργανισμοί, θεωρίες, μέσα*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπιτσάνη Ε. (2004) *Πολιτισμική διαχείριση και περιφερειακή ανάπτυξη: σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος*. Αθήνα. Διόνικος.
- Παπάζογλου, Γ. Σ. (2015). Η πολιτιστική πολιτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως παράγοντας περιφερειακής και κοινωνικής ανάπτυξης: η περίπτωση του Δήμου Ξάνθης. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2017). Τοπική αυτοδιοίκηση και πολιτιστική ανάπτυξη: ο ρόλος της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 63.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. Α. (2019). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας: συνεντεύξεις και συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 15(2), 24-37. doi:[10.12681/jode.20634](https://doi.org/10.12681/jode.20634)
- Παρούση, Α. (2011). Η έκδοση μιας εφημερίδας. *ΚΕΕ* Ανακτήθηκε 01 Αυγούστου από: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3933/1171.pdf>

Τσιώλης, Γ. (2011). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: από την πολεμική των «παραδειγμάτων» στις συνθετικές προσεγγίσεις. *Οι κοινωνικές επιστήμες στον 21ο αιώνα: Επίμαχα θέματα και προκλήσεις*, 56-84.

Τσιώλης, Γ. (2013). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης στην κοινωνική έρευνα: από τη θέση περί 'ρίζικης ασυμβατότητας' στο συνδυασμό ή τη συμπληρωματικότητα των προσεγγίσεων, δυνατότητες και όρια της μείξης των μεθοδολογιών στην κοινωνική και εκπαιδευτική έρευνα (σσ.271-292). Αθήνα: Ίων

Τσουρβάκας, Γ. (2012). *Μάνατζμεντ επικοινωνιακών και πολιτιστικών οργανισμών: πλαίσιο, εργαλεία, στρατηγικές*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Ψύλλα, Μ. (1991). Η επικοινωνία σαν κοινωνική διεργασία. *Επιστημονική Επετηρίδα της Χαροκοπέιου Ανωτάτης Σχολής Οικιακής Οικονομίας*.

Ξένη

Abu Bakar, A. L., Din, W. A., Ationg, R., & Swanto, S. (2022). Back to basic: theories and models of communication. *International Journal of Law, Government and Communication*, 7 (30), 78-86. doi:[10.35631/IJLGC.730008](https://doi.org/10.35631/IJLGC.730008)

Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2014). *Strategic marketing for non-profit organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Asemah, E. S., Nwammuo, A. N., & Nkwam-Uwaoma, A. O. (2017). Theories and models of communication. *Jos: Jos University Press. Special Issue on Communication, Management and Economics*. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από: <https://www.researchgate.net/>

Berry, F. S. (2007). Strategic planning as a tool for managing organizational change. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 331-346. doi: [10.1080/01900690601117812](https://doi.org/10.1080/01900690601117812)

- Berry, F. S., & Wechsler, B. (1995). State agencies' experience with strategic planning: findings from a national survey. *Public administration review*, 159-168.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: an Introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από: <https://www.researchgate.net/>
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, 21(1), 73-81. doi: [10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1)
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Buhmann, A., & Likely, F. (2018). Evaluation and measurement in strategic communication. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1, 625-640. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από academia.edu
- Buchanan, E. J. & Luck, Edwina M. (2006) Nonprofits and Communication Trends. In *Australian & New Zealand Communication Association International Conference, 2006: Empowerment, Creativity and Innovation: Challenging Media and Communication in the 21st Century*. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από: <https://www.researchgate.net>
- Coffey, W. J., & Polese, M. (1985). Local development: conceptual bases and policy implications. *Regional studies*, 19(2), 85-93. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09595238500185101>
- Cobley, P., & Schulz, P. J. (Eds.). (2013). *Theories and models of communication* (Vol. 1). Walter de Gruyter.
- Dzogovic, A. S., & Bajrami, V. (2023). Qualitative research methods in Science and Higher education. *Journal Human Research in Rehabilitation*, 13(1), 156-166. doi:[10.21554/hrr.042318](https://doi.org/10.21554/hrr.042318)

Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 124-133. doi: [10.1108/IJQSS-01-2014-0007](https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2014-0007)

Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication: an introduction*. Routledge.

Fiske, J. (1992). *Εισαγωγή στην επικοινωνία*. Αθήνα: Επικοινωνία και Κουλτούρα.

Gutterman, A. S. (2023) Managing organizational culture. Available at SSRN 4403549. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4403549>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35. doi: [10.1080/15531180701285244](https://doi.org/10.1080/15531180701285244)

Hill, E., O'Sullivan, T., & O'Sullivan, C. (2012). *Creative arts marketing*. Routledge.

Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (Eds.). (2015). *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203094440>

Ingold, T. (Ed.). (1994). *Companion encyclopedia of anthropology*.

Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*. McGraw-Hill Education (UK).

Ki, E. J. (2014). Relationship cultivation strategies in strategic communication. *The Routledge handbook of strategic communication*, 328-336. doi: [10.4324/9781003043782](https://doi.org/10.4324/9781003043782)

Kincaid, D. L. (1979). The convergence model of communication. Honolulu: Papers of the East-West Communication Institute, n.18. Ανακτήθηκε 01 Αυγούστου από: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/d5c61cc1-1e68-4cef-bb63-baf01dc0ac1c>

Kitchen, P.J. & Moss, D, (2016). *Marketing and Public Relations: an Exploratory Study*. The World Association of Research Professionals. Amsterdam The Netherlands. Ανακτήθηκε 01 Αυγούστου από: <https://www.warc.com/fulltext/esomar/11086.htm>

Kuznar, L. A., Yager, M., & Joint Staff J39, Strategic Multi-layer Assessment Washington, DC United States. (2020). The Development of Communication Models, Quick Look. *Joint Staff J, 39*. Ανακτήθηκε 01 Αυγούστου από: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1118283>

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas, 37*(1), 136-139. Ανακτήθηκε 01 Αυγούστου από: <https://marketing-course.ru/wp-content/uploads/2018/11/Lasswell.pdf>

Lewis, B. K., & Nichols, C. (2014). Social media and strategic communication: an examination of theory and practice in communication research. In *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 545-560). Routledge. doi: [10.4324/9781003043782](https://doi.org/10.4324/9781003043782)

Linke, A., & Zerfass, A. (2012). Future trends in social media use for strategic organisation communication: results of a Delphi study. *Public Communication Review, 2*(2). <https://doi.org/10.5130/pcr.v2i2.2736>

Mazlish, B. (2001). Civilization in a historical and global perspective. *International Sociology, 16*(3), 293-300. doi: [10.1177/026858001016003003](https://doi.org/10.1177/026858001016003003)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.
Monaco, P. (2016). Measuring Culture and Development: Unlocking the UNESCO Indicators' Potential. *Italian J. Pub. L., 8*, 329. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2982334

Neuman, D. (2014). Qualitative research in educational communications and technology: a brief introduction to principles and procedures. *Journal of Computing in Higher Education, 26* (1): 69-86. doi:[10.1007/s12528-014-9078-x](https://doi.org/10.1007/s12528-014-9078-x).

Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management research news, 26*(5), 60-71. doi: [10.1108/01409170310783484](https://doi.org/10.1108/01409170310783484)

Popescu D.M, Pargaru I., Popescu C., Mihai D. (2015). A multidisciplinary approach of communication. *Theoretical and Applied Economics., 22* (2), 65-76. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από:

http://www.ebsco.ectap.ro/Theoretical_&_Applied_Economics_2015_Summer.pdf#page=65

Porter, M., & Mintzberg, H. (1982). Introduction to strategic management. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από: <https://bcaforca.com/wp-content/uploads/2022/11/7B.1-Introduction-to-Strategic-Management.pdf>

Sammut - Bonnici, T. and Galea, D. (2015) SWOT Analysis, Chapter Published in: Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons Ltd. doi: [10.1002/9781118785317.WEOM120103](https://doi.org/10.1002/9781118785317.WEOM120103)

Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.

Ugwu, C. N. & Eze, V. H. U. (2023). Qualitative Research. *IDOSR of Computer and Applied Science*, 8(1), 20–35. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από: https://www.researchgate.net/publication/367221023_Qualitative_Research

Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*. 12(4), (pp. 368-389). Routledge. doi: [0.1080/1553118X.2018.1452240](https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240)

Wei, R. (2011). Civilization'and'Culture. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 1(1), 1-14. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου από: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2182608

Wiktor-Mach, D. (2020). What role for culture in the age of sustainable development? UNESCO's advocacy in the 2030 Agenda negotiations. *International Journal of Cultural Policy*, 26(3), 312-327. doi: [10.1080/10286632.2018.1534841](https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1534841)

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research Design and Methods*. 6th Edition London.

Zalewska-Turzyńska, M. (2015). Communicating CSR—the Lasswell's model approach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (401), 623-630. doi: [10.15611/pn.2015.401.57](https://doi.org/10.15611/pn.2015.401.57)

Ιστοσελίδες:

<https://www.pamth.gov.gr/index.php/el/component/sppagebuilder/?view=page&id=94>

<http://www.entsoc.gr/18pes/megaro-mousikis-komotini/>

<https://www.komotini.gr/tourism/politistikoi-horoi>

<https://www.communicationtheory.org/lasswells-model/>

<https://en.unesco.org/culture-development/public-policies>

https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2023/05/Resolution%2076_214.pdf

<http://elib.aade.gr/elib/view?d=/gr/act/2002/3028/art/50>

<https://inkomotini.news>

Παράρτημα Α

ΜΕΓΑΡΟ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ 2018-2021		
1.	29/12/2018	ΕΟΡΤΑΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΥΛΙΑ "ΜΟΥΣΑ" - του ΜΕΓΑΡΟΥ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ - Χριστουγεννιάτικο πρόγραμμα υπό τη μουσική διεύθυνση του Θοδωρή Παπαδημητρίου, συμμετείχε και η χορωδία του Θρακικού Ωδείου Κομοτηνής. Παράλληλα λειτουργούσε έκθεση ζωγραφικής - γλυπτικής του Συλλόγου Καλλιτεχνών Ροδόπης «Αθηνίων»
2.	3/2/2019	«ΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΤΕΤΡΑΔΙΑ ΑΝΟΙΓΟΥΝ» Συναυλία έντεχνης μουσικής με συμμετοχή όλων των σχολείων της Β/θμιας Εκπαίδευσης και τα Μειονοτικά της Ροδόπης
3.	16 & 17/3/2019	ΜΠΑΛΕΤΟ ΣΤΟΝ ΠΑΓΟ ΘΕΑΤΡΟΥ ΑΓΙΑΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ «ΚΑΡΥΘΘΡΑΥΣΤΗΣ»
4.	6/4/2019	«ΠΕΡΙΣΤΡΕΦΟΜΕΝΟΙ ΔΕΡΒΙΣΙΔΕΣ» παράσταση χορού από το σύνολο ιστορικής τουρκικής μουσικής "ISTANBUL" Καλλιτεχνικός διευθυντής ΒΑΗΡΙ GUNGORDU
5.	9/12/2019	Συναυλία με το ΛΕΩΝΙΔΑ ΚΑΒΑΚΟ και την ΚΡΑΤΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΑΘΗΝΩΝ - υπό τη συνοδία χορωδιών της πόλης
6.	20/12/2019	«ΕΟΡΤΑΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΥΛΙΑ» με την ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΦΙΛΩΝ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΘΡΑΚΗΣ. Συναυλία κλασικής μουσικής με εορταστικό - χριστουγεννιάτικο πρόγραμμα
7.	27/12/2019	ΜΠΑΛΕΤΟ ΘΕΑΤΡΟΥ ΜΟΣΧΑΣ - ΜΠΑΛΕΤΟ ΤΗΣ ΡΩΣΙΑΣ «Ο ΚΑΡΥΘΘΡΑΥΣΤΗΣ» σε Χορογραφία: ΜΠΟΡΙΣ ΜΙΑΓΚΟΒ
8.	14/12/2020	ΕΟΡΤΑΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΥΛΙΑ «ΦΩΝΕΣ ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΩΝ» ΜΕ ΤΗ ΣΟΝΙΑ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ - Μουσική διεύθυνση Θεόδωρος Ορφανίδης - Συμμετείχαν η Μεικτή χορωδία E-CHO, η χορωδία γυναικών ΘΩΚ και η χορωδία του Δικηγορικού Συλλόγου Ροδόπης
9.	30/12/2020	«ΓΙΟΡΤΑΖΟΥΜΕ ΤΟΝ ΕΡΧΟΜΟ ΤΟΥ 2021» Εορταστική συναυλία αφιερωμένη στους Υγειονομικούς της ΠΑΜΘ - χωρίς θεατές λόγω covid-19 - διαδικτυακή παρουσίαση
10.	10/10/2021	«ΤΟ ΚΟΥΚΛΟΘΕΑΤΡΟ ΤΟΥ ΜΑΣΤΡΟ ΠΕΔΡΟ» από την ΕΘΝΙΚΗ ΛΥΡΙΚΗ ΣΚΗΝΗ του ΜΑΝΟΥΕΛ ΝΤΕ ΦΑΓΙΑ.
11.	25-31/10/2021	«ΤΑΞΙΔΙ ΣΕ 3 ΔΗΜΟΥΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ - ΚΟΜΟΤΗΝΗ, ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ, ΚΑΒΑΛΑ» Εικαστική, καλλιτεχνική έκθεση με έργα ζωγραφικής και γλυπτικής αναγνωρισμένων καλλιτεχνών στο Φουαγιέ του Μεγάρου
12.	3 & 4/12/2021	4 ^ο ΠΑΙΔΙΚΟ ΦΕΣΤΙΒΑΛ «ΤΟ ΠΑΡΚΟ ΤΩΝ ΠΑΙΔΙΩΝ» - Χριστουγεννιάτικες Ιστορίες και Παραμύθια από όλο τον Κόσμο - Αφήγηση για μικρούς, μεγάλους και ΑΜΕΑ. Βιωματικό εργαστήριο παιδαγωγικής του παραμυθιού «Πιστεύω στο Αη Βασίλη» και θεατρική παράσταση «Τα Χριστούγεννα του Όλιβερ Τουίστ» του Κάρολου Ντίκενς
13.	5/12/2021	ΟΠΕΡΑ ΜΟΤΣΑΡΤ "COSI FAN TUTTE - ΕΤΣΙ ΚΑΝΟΥΝ ΟΛΕΣ" ΑΠΟ ΤΗΝ COSMOCLASSICAL YOUTH ORCHESTRA ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΦΕΣΤΙΒΑΛ COSMOPOLIS. Πριν από την έναρξη της παράστασης το Μουσικό Γυμνάσιο - Λύκειο Κομοτηνής παρουσίασε την όπερα στο φουαγιέ του Μεγάρου ενώ τους πλαισίωσε η Ανώτερη Επαγγελματική Σχολή Χορού Πλιέ.
14.	11-12/12/2021	ΣΥΝΕΔΡΙΟ «Η ΘΡΑΚΗ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗΣ - ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ». Διήμερο συνέδριο Ιστορίας και Διαλεκτολογίας με ομιλητές διακεκριμένους καθηγητές του ΔΠΘ. Παράλληλα λειτουργούσε ΕΚΘΕΣΗ ΘΡΑΚΙΩΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ ΤΟΥ ΓΙΩΡΓΟΥ ΑΡΒΑΝΙΤΗ
15.	16/12/2021	«Ο ΓΑΡΓΑΛΙΣΤΗΣ» του ΔΗΜΗΤΡΗ ΜΠΑΣΛΑΜ - Παιδικό θέατρο από την Παιδική Σκηνή ΑΥΛΑΙΑ
16.	19/12/2021	«ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΑ ΣΤΟ ΜΕΓΑΡΟ» συναυλία μουσικών συνόλων από το Μουσικό Γυμνάσιο - Λύκειο Κομοτηνής
17.	26/12/2021	"CHRISTAMS JAZZ CONCERT" συναυλία με την symphony jazz orchestra of nothern greece - guess star η tzoily massino και μαέστρος ο Μιχάλης Χατζηναστασίου

ΜΕΓΑΡΟ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ 2022		
1.	28/1/2022	Εκδήλωση για τον εορτασμό της ημέρας των Τριών Ιεραρχών, με βράβευση ακαδημαϊκών του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης και φοιτητών που διακρίθηκαν σε διεθνείς διαγωνισμούς από τη Μητρόπολη Μαρωνείας και Κομοτηνής (φιλοξενία)
2.	20/3/2022	«ΤΡΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΑΙΣΩΠΟΣ» ΠΑΙΔΙΚΟ ΘΕΑΤΡΟ ΤΟΥ ΘΟΔΩΡΗ ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ με το θίασο Μικρός Βορράς (διοργάνωση)
3.	7/4/2022	«100 ΧΡΟΝΙΑ ΜΠΙΘΙΚΩΤΣΗΣ 1922-2022» μουσική παράσταση των ΓΡΗΓΟΡΗ ΚΑΙ ΑΝΝΑ ΜΠΙΘΙΚΩΤΣΗ - Επετειακή Συναυλία την Ημέρα των Γενέθλιων του (διοργάνωση)
4.	12/4/2022	ΕΑΡΙΝΗ ΣΥΝΑΥΛΙΑ «Ένα μουσικό ταξίδι αφιερωμένο στην Άνοιξη» από το ΜΟΥΣΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ (διοργάνωση)
5.	27-30/4/2022	8 ^ο ΔΙΕΘΝΕΣ ΦΕΣΤΙΒΑΛ ΚΙΘΑΡΑΣ. Έναρξη με τη μεγάλη συναυλία της Συμφωνικής Ορχήστρας του Δήμου Θεσσαλονίκης (φιλοξενία)
6.	30/4/2022	«Η ΡΩΜΑΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΜΑΝΟΥ ΧΑΤΖΙΔΑΚΙ» ΜΕ ΤΗ ΓΑΡΥΦΑΛΛΙΑ ΚΑΤΣΙΜΙΓΑ στο πιάνο και τραγούδι, σαξόφωνο Ο ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΟΝΙΚΟΥ (συνδιοργάνωση)
7.	30/4/2022	«ΔΟΝ ΚΙΧΩΤΗΣ» ΠΑΙΔΙΚΟ ΘΕΑΤΡΟ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΑΓΙΚΕΣ ΣΒΟΥΡΕΣ και παράλληλα θεατρικά εργαστήρια για παιδιά (διοργάνωση)
8.	12/5/2022	«ΣΙΩΠΗ Ο ΒΑΣΙΛΙΑΣ ΑΚΟΥΕΙ...» μιούζικαλ του ΝΙΚΟΥ ΚΗΠΟΥΡΓΟΥ από την ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΣΚΗΝΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΛΥΡΙΚΗΣ ΣΚΗΝΗΣ (συνδιοργάνωση)
9.	15/5/2022	«ΕΟΡΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΜΑΝΑ» ομιλίες και συμβουλευτικές παρεμβάσεις - Απονομή βραβείου αφιερωμένου στη «Γιαννούλα Ζέρβα - Βάρσου (διοργάνωση)
10.	5/6/2022	Μουσικοχορευτική παράσταση «ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΦΗΓΟΥΝΤΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΙΣΤΟΡΙΑ» από τα ΤΕΦΑΑ του ΔΠΘ (συνδιοργάνωση)
11.	17/6/2022	ΒΡΑΔΙΕΣ ΧΟΡΟΥ - ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΧΟΡΕΥΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ- ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ - ΣΧΟΛΗ ΧΟΡΟΥ ΡΛΙΕ (συνδιοργάνωση)
12.	21/6/2022	ΒΡΑΔΙΕΣ ΧΟΡΟΥ - ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΧΟΡΕΥΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΚΗΝΗ 5 / ΛΗΨΗ 3 - ΣΧΟΛΗ ΧΟΡΟΥ ΧΟΡΩΤΑΞΙΟ (συνδιοργάνωση)
13.	25/6/2022	ΒΡΑΔΙΕΣ ΧΟΡΟΥ - ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΧΟΡΕΥΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ - 25 ΔΩΜΑΤΙΑ - ΣΧΟΛΗ ΧΟΡΟΥ LET'S DANCE (συνδιοργάνωση)
14.	26 & 27/8/2022	ΦΕΣΤΙΒΑΛ «Armenian Live» ΜΕ 9 ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ (φιλοξενία)
15.	31/8/2022	ΣΥΝΑΥΛΙΑ ΕΝΤΕΧΝΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ με τη ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΜΑΡΑΓΚΟΖΗ στην αυλή του μεγάρου στα πλαίσια του ΦΕΣΤΙΒΑΛ ΘΡΑΚΙΚΟΥ ΠΕΛΑΓΟΥΣ ΠΑΡΑΛΙΑ ΠΕ ΡΟΔΟΠΗΣ 2022 (διοργάνωση)
16.	24/9/2022	ΜΟΥΣΙΚΟΧΟΡΕΥΤΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ "THE THREAD - ΤΟ ΝΗΜΑ" σε μουσική ΒΑΓΓΕΛΗ ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ(διοργάνωση)
17.	25/9/2022	ΣΥΝΑΥΛΙΑ με το ΜΑΝΟ ΠΥΡΟΒΟΛΑΚΗ. Μαζί με τον Μάνο στα drums στα κρουστά και στο τραγούδι, ήταν ο τραγουδοποιός και ιδρυτικό μέλος των Φατμέ, Οδυσσέας Τσάκαλος . (διοργάνωση) με την υποστήριξη του Συλλόγου Κρητών Ψηλορείτη
18.	14/10/2022	ΣΥΝΕΔΡΙΟ "ΑΠΟ ΤΟ ΘΡΙΑΜΒΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ - 100 ΧΡΟΝΙΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΙΚΡΑΣΙΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ" - Συνδιοργάνωση με την ΙΜΜΚ τον ΔΠΘ και 30 συλλόγων της ΠΑΜΘ

19.	14/10/2022 10/11/2022	ΕΚΘΕΣΗ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ για τη ΜΙΚΡΑΣΙΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ σε συνεργασία με τη Μητρόπολη και το ΔΠΘ (συνδιοργάνωση)
20.	5/11/2022	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ "ΕΠΑΝΕΚΚΙΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΗΠΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΑΜΘ" (συνδιοργάνωση)
21.	18/11/2022	ΣΥΝΑΥΛΙΑ ΤΖΑΖ ΜΟΥΣΙΚΗΣ με το ΔΗΠΕΘΕ (φιλοξενία)
22.	20/11/2022	ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΙΑΤΙΚΗ ΣΥΝΑΥΛΙΑ από το 4ο ΣΩΜΑ ΣΤΡΑΤΟΥ και την ΧΧΙ ΤΑΞΙΑΡΧΙΑ (συνδιοργάνωση)
23.	26/11/2022	«ΔΥΟ ΓΥΜΝΑ ΑΣΠΡΑ ΧΕΡΙΑ» θεατρικό μονόπρακτο με τη Μελίνα Μποτέλη για την παγκόσμια ημέρα κατά της βίας των γυναικών
24.	3/12/2022	ΕΠΕΤΕΙΑΚΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗ για τα 40 χρόνια λειτουργίας του ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΜΕΡΙΜΝΑΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΝΟΗΤΙΚΗ ΥΣΤΕΡΗΣΗ «ΑΓΙΟΙ ΘΕΟΔΩΡΟΙ» (συνδιοργάνωση)
25.	4/12/2022	1922 - ΜΙΚΡΑ ΑΣΙΑ - 2022 - ΜΟΥΣΙΚΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗ σε επιμέλεια και τραγούδι ΓΙΑΝΝΗ ΚΑΛΛΑΡΗ και την ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΚΥΡΑΤΖΟΓΛΟΥ (διοργάνωση).
26.	10/12/2022	ΜΟΥΣΙΚΟΧΟΡΕΥΤΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ "100 ΧΡΟΝΙΑ ΑΠ'Ο ΤΗ ΜΙΚΡΑΣΙΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ - Στη μια φωτιά άλλη φωτιά, στον πόνο άλλος πόνος..." ΜΕ ΤΙΣ ΕΛΕΝΗ ΚΑΙ ΣΟΥΖΑΝΑ ΒΟΥΓΙΟΥΚΛΗ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΟΜΙΛΟ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ (διοργάνωση)
27.	16/12/2022	Παιδική Χριστουγεννιάτικη κινηματογραφική ταινία με κινούμενα σχέδια "ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΑΡΘΡΟΥΡ" ανοιχτή σε όλα τα παιδιά (συνδιοργάνωση)
28.	17/12/2022	Παιδική Χριστουγεννιάτικη κινηματογραφική ταινία με κινούμενα σχέδια "ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΑΡΘΡΟΥΡ" σε συνεργασία με την ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΡΟΔΟΠΗΣ - Αφιερωμένη στα παιδιά ΑΜΕΑ & στα παιδιά αστυνομικών υπαλλήλων Ροδόπης (συνδιοργάνωση)
29.	18/12/2022	«ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΙΑΤΙΚΗ ΣΥΝΑΥΛΙΑ» του ΜΟΥΣΙΚΟΥ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ - ΛΥΚΕΙΟΥ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ (διοργάνωση)
30.	21/12/2022	«ΚΑΛΑΝΤΑ ΚΑΙ ΕΟΡΤΑΣΤΙΚΕΣ ΝΟΤΕΣ» συναυλία όλων των μουσικών σχολείων της ΠΑΜΘ με μουσικά σύνολα κλασσικής μουσικής και χορωδίες (συνδιοργάνωση)
31.	20/12/2022	ΕΟΡΤΑΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΥΛΙΑ με την ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΦΙΛΩΝ ΘΡΑΚΗΣ - Διεύθυνση Ορχήστρας ΧΡΗΣΤΟΣ ΚΟΖΑΛΗΣ συμμετείχε ο Σύλλογος Φίλων Χορωδιακής Μουσικής Κομοτηνής «Ο Εύμολπος» (συνδιοργάνωση)
32.	23/12/2022	ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΙΑΤΙΚΑ ΚΑΛΑΝΤΑ και ΕΟΡΤΑΣΤΙΚΕΣ ΜΕΛΩΔΙΕΣ ΑΠ'Ο ΤΙΣ ΧΟΡΩΔΙΕΣ ΤΗΣ ΡΟΔΟΠΗΣ.
33.	26/12/2022	"BE OUR GUEST" μεγάλη Χριστουγεννιάτικη συναυλία με το ΜΑΡΙΟ ΦΡΑΓΚΟΥΛΗ και το ΓΙΩΡΓΟ ΠΕΡΡΗ (διοργάνωση)
34.	27 & 28/12/2022	ΠΑΡΑΜΥΘΟ...ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΕΣ - με τα ΚΔΑΠ του Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ (συνδιοργάνωση)
35.	28/12/2022	ΚΟΥΚΛΟΘΕΑΤΡΟ - ΠΕΡΙΜΕΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΑΗ ΒΑΣΙΛΗ - ΘΙΑΣΟ ΝΙΣΤΑ (συνδιοργάνωση)

ΜΕΓΑΡΟ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ 2023		
1.	19/02/2023	«Η ΚΑΡΔΙΑ ΤΟΥ FREDERIC CHOPIN» θεατρική - μουσική παράσταση, ερμηνεία Δημήτρης Λάλος, σολίστ στο πιάνο Τατιάνα Παπαγεωργίου (συνδιοργάνωση).
2.	15/03/2023	«Η ΩΡΑΙΑ ΕΛΕΝΗ» του Όφενμπαχ, μέσω του καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος « <i>Η Όπερα Διαδραστικά στα Σχολεία</i> » για σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (συνδιοργάνωση).
3.	21/03/2023	«ΡΟΖΑ, ΣΤΕΛΛΑ ΚΑΙ ΜΑΡΙΚΑ: ΟΙ ΔΙΚΕΣ ΜΑΣ ΞΕΝΕΣ» - μουσική παράσταση, ερμηνείες Σοφία Παπάζογλου, Ανατολή Μαργιόλα και Σεμέλη Παπαβασιλείου, αφήγηση Γρηγόρης Βαλτινός (συνδιοργάνωση).
4.	01/04/2023	«Τήν ψυχωφελή πληρώσαντες Τεσσαρακοστήν...» - πρώτη Συνάντηση Βυζαντινών Χορωδιών. (συνδιοργάνωση).
5.	02/04/2023	«ΑΦΙΕΡΩΜΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟ» - μουσική παράσταση του Ωδείου Δ. Κόψα σε συνεργασία με το μουσικό συγκρότημα «Όπως παλιά». (συνδιοργάνωση).
6.	05/04/2023	Εαρινή συναυλία του Μουσικού Σχολείου Κομοτηνής (συνδιοργάνωση).
7.	30/04/2023	Εαρινή συναυλία της ορχήστρας του Συλλόγου «Φίλων της Μουσικής-Θράκης». Διεύθυνση ορχήστρας: Χρήστος Κόζαλης.
8.	30/04/20230 - 15/05/2023	Έκθεσης Ζωγραφικής του Τριαντάφυλλου Ηλιάδη.
9.	06/05/2023	5ο Φεστιβάλ Χορωδιών. Συμμετείχαν οι χορωδίες: Βαφοπούλειο Πνευματικό Κέντρο Θεσσαλονίκης, Μουσικός Πολιτιστικός Σύλλογος Απόλλων Ορεστιάδας, Φωνητικό Σύνολο Βέροιας Μονόγραμμα, Χορωδία Ναυπλίου, Εύμολπος Κομοτηνής. (συνδιοργάνωση).
10.	12/05/2023	Συναυλία με τη σύμπραξη της ορχήστρας - χορωδίας της USAREUR - AF Band & Chorus και της Στρατιωτικής Μουσικής του Δ' Σώματος Στρατού.
11.	15/05/2023	«ΓΙΟΡΤΗ ΤΗΣ ΠΙΟ ΜΕΓΑΛΗΣ ΑΓΑΠΗΣ... ΧΡΟΝΙΑ ΠΟΛΛΑ ΜΑΜΑ» . Συμμετείχαν οι χορωδίες της Μητροπόλεως Μαρωνείας και Κομοτηνής και του Πολιτιστικού Συλλόγου Ιάσμου. (συνδιοργάνωση).
12.	24/05/2023 - 28/05/2023	«ΠΑΙΖΩ, ΜΑΘΑΙΝΩ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ» - Πρώτο Παιδικό Φεστιβάλ με την συνεργασία της Δ/σης Α/θμιας Εκπαίδευσης Ροδόπης, Συλλόγους και φορείς της περιοχής. (συνδιοργάνωση).
	31/05/2023	«ΟΛΟΚΛΗΡΟΣ Ο ΣΑΙΞΠΗΡ... ΣΕ ΜΙΑ ΩΡΑ» - θεατρική παράσταση από τη θεατρική ομάδα του Συλλόγου Εβριτών Ροδόπης. (συνδιοργάνωση).
13.	17/06/2023 - 18/06 2023	«ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ...ΤΗΝ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ» της πρώτης Χορευτικής Συνάντησης ΑΜΘ με τίτλο «Χορεύοντας στους ήχους του Ορφέα».
14.	07/07/2023 - 08/07/2023	«ΟΙΔΙΠΟΥΣ ΤΥΡΑΝΝΟΣ» του Σοφοκλή από τα θεατρικά δρώμενα ΙΑΣΜΟΣ σε σκηνοθεσία του Σίμου Κακάλα, μετάφραση Γιώργος Μπλάνας κ.α.

Παράρτημα Β

Ερωτήσεις

1. Το Μέγαρο Μουσικής Κομοτηνής το τελευταίο διάστημα αποτελεί έναν ιδιαίτερα δραστήριο πολιτιστικό οργανισμό. Ποιο είναι το όραμα και οι κύριοι στόχοι του οργανισμού;
2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι εκείνο το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του Μεγάρου που τον διαφοροποιεί από άλλους αντίστοιχους πολιτιστικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην πόλη της Κομοτηνής;
3. Υπάρχουν ξεκάθαροι επικοινωνιακοί στόχοι (επικοινωνιακή στρατηγική) του πολιτιστικού φορέα; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί; Είναι βραχυπρόθεσμοι (ετήσιοι) ή μακροπρόθεσμοι; (πενταετής); Υπάρχει πλάνο μάρκετινγκ;
4. Με ποιους τρόπους γίνεται η επικοινωνιακή προώθηση του Μεγάρου;
5. Που επικεντρώνεστε περισσότερο για την πολιτιστική προβολή του Μεγάρου; Στα παραδοσιακά ή στα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας και για ποιο λόγο;
6. Σκοπεύετε να εκμεταλλευτείτε και άλλα μέσα επικοινωνίας και προβολής; Πως κρίνετε ότι είναι η επίδραση του Μεγάρου Μουσικής στην τοπική κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της περιοχής;
7. Ποιες δυσκολίες και τι είδους εμπόδια αντιμετωπίζει ο οργανισμός στην οργάνωση εκδηλώσεων;
8. Ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης του πολιτιστικού οργανισμού; Είναι επαρκείς;
9. Ποια κρίνετε ότι είναι τα δυνατά σημεία του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής
10. Και ποιες πιστεύετε ότι είναι οι αδυναμίες του;
11. Πως διαμορφώνεται η στρατηγική του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής και πως λαμβάνονται οι αποφάσεις;
12. Υπάρχουν προγράμματα, δράσεις και εκδηλώσεις οι οποίες να δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη μελλοντικού κοινού;
13. Υπάρχει κάποιο πλάνο στρατηγικής του οργανισμού (επιχειρησιακό σχέδιο);
14. Θεωρείτε ότι ο οργανισμός είναι στελεχωμένος από επαρκή αριθμό προσωπικού;
15. Στο άμεσο μέλλον επέρχεται μία συνεργασία του Μεγάρου με την Εθνική Λυρική Σκηνή. Πιστεύετε ότι θα επωφεληθεί η λειτουργία του Μεγάρου από αυτή τη συνεργασία;