

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΝΤΕΙΟΝ UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Εθνική Κουλτούρα: Η Επίδραση των Εθνικών
Χαρακτηριστικών στη Διάρθρωση του Οργανισμού, τη Λήψη Αποφάσεων, και το
Στυλ Διοίκησης

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής:
Κέφης Βασίλειος

Σπουδάστρια:
Ευριδίκη Ζυγούρη (ΑΜ: 7121Μ021)

Αθήνα, 2023

Τριμελής Επιτροπή

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Ομότιμη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Ευριδίκη Ζυγούρη, 2023

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

...στη Λήδα...

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Βασίλειο Κέφη, για την ανεκτίμητη καθοδήγηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια του ΠΜΣ στη Νομική και Διοικητική Επιστήμη και τη Δημόσια Διοίκηση. Η διορατική ανατροφοδότηση, η εποικοδομητική κριτική και η υπομονετική βοήθειά σας συνέβαλαν καθοριστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής.

Είμαι επίσης ευγνώμων στα μέλη ΔΕΠ του Τμήματος Νομικής και Διοικητικής Επιστήμης για τη μετάδοση των γνώσεων, της εμπειρίας και της σοφίας τους, που ενίσχυσε την κατανόηση του αντικειμένου μου.

Θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμησή μου στην οικογένεια και τους φίλους μου για την αδιάλειπτη αγάπη, την ενθάρρυνση και την ηθική τους υποστήριξη, η οποία με παρακίνησε να επιδιώξω τους ακαδημαϊκούς μου στόχους.

Τέλος, θα ήθελα να αναγνωρίσω τη συμβολή όλων των συμμετεχόντων που έλαβαν μέρος στην ερευνητική μελέτη, χωρίς τους οποίους η παρούσα διατριβή δεν θα ήταν δυνατή.

Σας ευχαριστώ όλους για την υποστήριξη και την ενθάρρυνσή σας

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	7
Abstract.....	8
Κεφάλαιο Πρώτο	9
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Η οργανωσιακή κουλτούρα.....	11
1.2.1 Τα 3 Επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	12
1.2.2 Max Weber και Γραφειοκρατία.....	14
1.2.3 Η Ιεράρχηση Αναγκών του Maslow στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	15
1.2.4 Θεωρία των αναγκών του Henry Murray	18
1.3 Μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	19
1.3.1 Το Μοντέλο της Φατριάς (Clan) ή Συνεργατικό Μοντέλο.....	21
1.3.2 Το Μοντέλο Σκοποκρατίας (Adhocracy).....	22
1.3.3 Το Ιεραρχικό Μοντέλο (Hierarchy) ή Μοντέλο Ελέγχου	23
1.3.4 Το μοντέλο της αγοράς (Market-oriented) ή Μοντέλο Ανταγωνιστικότητας	25
1.4 Προσδιορισμός Μοντέλου Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	26
1.4.1 Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ανταγωνιστικών Αξιών	27
1.4.2 Το Μοντέλο του Παγόβουνου (Cultural Iceberg Model).....	28
1.4.3 Το Μοντέλο McKinsey 7S	29
1.4.4 Το μοντέλο οργανωσιακής – εθνικής κουλτούρας του Hofstede.....	31
1.5 Σύγχρονες Τάσεις στην Οργανωσιακή Κουλτούρα	32
Κεφάλαιο Δεύτερο	34
2.1 Εισαγωγή.....	34
2.2 Η Έννοια της Εθνικής Κουλτούρας	34

2.2.1 Συνιστώσες της εθνικής κουλτούρας	35
2.2.2 Ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας με τις εθνικές κουλτούρες	36
2.2.3 Τα οφέλη της ενσωμάτωσης των εθνικών κουλτουρών στην οργανωτική κουλτούρα	37
2.3 Η Επίδραση των Εθνικών Χαρακτηριστικών – Εθνικής Κουλτούρας	39
2.3.1 Η Επίδρασή τους στη Διάρθρωση του Οργανισμού	40
2.3.2 Η Επίδρασή τους στο Στυλ Διοίκησης	41
2.3.3 Η Επίδρασή τους στη Λήψη Αποφάσεων	43
Κεφάλαιο Τρίτο	44
3.1 Εισαγωγή.....	44
3.2 Μελέτη Περίπτωσης: Ιδιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα σε Κίνα και Ελλάδα	45
3.2.1 Μεθοδολογία.....	47
3.3 Παρουσίαση των Ιδρυμάτων.....	48
3.3.1 Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία – Αρσάκεια και Αρσάκεια-Τοσίτσεια Σχολεία ...	48
3.3.2 Northeast Yucai School.....	50
3.4 Ανάλυση και σύγκριση οργανωτικής δομής	53
3.4.1 Οργανωτική Δομή Φιλεκπαιδευτικής Εταιρείας.....	53
3.4.2 Οργανωτική Δομή Northeast Yucai School	55
3.5 Στοιχεία Εθνικής Κουλτούρας στην Οργάνωση και τη Λειτουργία τους	59
3.5.1 Στοιχεία Εθνικής Κουλτούρας στη Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία	62
3.5.2 Στοιχεία Εθνικής Κουλτούρας στο Northeast Yucai School	63
3.6 Επιδράσεις Εθνικής Κουλτούρας στα δύο Ιδρύματα	65
3.6.1 Επίδραση στη Διάρθρωση.....	68
3.6.2 Επίδραση στη Λήψη Αποφάσεων	71
3.6.3 Επίδραση στο Στυλ Διοίκησης	73

3.6.4 Επίδραση στην Εξωστρέφεια	76
3.6.5 Επίδραση στη Βιωσιμότητα και το Κέρδος	79
Κεφάλαιο Τέταρτο	82
4.1 Συμπεράσματα.....	82
4.2 Περιθώρια Βελτίωσης.....	89
4.3 Στρατηγικές και Τακτικές με σκοπό την επιβίωση σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον	91
4.4 Επίλογος - Γενικά.....	93
Βιβλιογραφία	95

Περίληψη

Ο ρόλος των εθνικών κουλτουρών στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας είναι αδιαμφισβήτητος. Οι εθνικές κουλτούρες είναι βαθιά ενσωματωμένες στις κοινωνίες στις οποίες αναπτύσσονται και ως εκ τούτου επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικούς κανόνες και αξίες που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, οδηγώντας σε διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες σε διάφορα έθνη.

Για παράδειγμα, σε πολλές ασιατικές χώρες, όπως η Κίνα, δίνεται έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων και όχι στην ατομική αυτονομία- αυτό οδηγεί σε πιο ιεραρχικές οργανωτικές δομές, όπου οι ανώτεροι υπάλληλοι λαμβάνουν αποφάσεις για τους υφισταμένους τους χωρίς να ζητούν πρώτα τη γνώμη τους. Αντίθετα, οι χώρες της Βόρειας Αμερικής τείνουν να εκτιμούν τον ατομικισμό έναντι του κολεκτιβισμού, γεγονός που οδηγεί σε λιγότερο άκαμπτες ιεραρχίες στο χώρο εργασίας με μεγαλύτερες ευκαιρίες συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Τελικά είναι σημαντικό για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται διεθνώς να αναγνωρίζουν τη σημασία των πολιτισμικών διαφορών κατά την ανάπτυξη της δικής τους μοναδικής εταιρικής κουλτούρας, ώστε να μπορούν να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα, εξασφαλίζοντας παράλληλα την αρμονία μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικά υπόβαθρα που εργάζονται μαζί για έναν κοινό στόχο ή σκοπό. Με την κατανόηση αυτών των αποχρώσεων και την ανάλογη προσαρμογή οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται άνετα να εκφράζονται, ενώ παράλληλα θα παραμένουν παραγωγικά μέλη της κοινωνίας, ανεξάρτητα από την εθνικότητα ή το υπόβαθρό τους

Λέξεις – κλειδιά: εθνική κουλτούρα, οργανωσιακή κουλτούρα, εθνικά χαρακτηριστικά, οργανωσιακή δομή, Ελλάδα, Κίνα, σχολεία

Abstract

The role of national cultures in shaping corporate culture is undeniable. National cultures are deeply embedded within the societies they inhabit, and as such, have a powerful influence on how businesses operate. Different countries have different norms and values that shape the way individuals interact with each other, leading to distinct corporate cultures across different nations.

For example, in many Asian countries like China there is an emphasis on collective decision-making rather than individual autonomy; this leads to more hierarchical organizational structures where senior employees make decisions for their subordinates without seeking input from them first. In contrast, North American countries tend to value individualism over collectivism which results in less rigid workplace hierarchies with greater opportunities for employee participation at all levels of decision-making processes.

Ultimately, it's important for companies operating internationally to recognize the importance of cultural differences when developing their own unique corporate culture so that they can maximize productivity while ensuring harmony between workers from various backgrounds working together towards a common goal or purpose. By understanding these nuances and adapting accordingly companies can create an environment where employees feel comfortable expressing themselves while remaining productive members of society regardless of their nationality or background.

Keywords: national culture, organizational culture, national characteristics, organizational structure, Greece, China, schools

Κεφάλαιο Πρώτο

1.1 Εισαγωγή

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η εθνική κουλτούρα είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, με τη δεύτερη να επηρεάζει βαθιά την πρώτη. Η οργανωσιακή δομή αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο κάθε επιχείρησης και μπορεί να διαμορφώσει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο δομούνται οι επιχειρήσεις διαφέρει από χώρα σε χώρα, με τις διάφορες χώρες να έχουν τις δικές τους μοναδικές οργανωτικές δομές.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως "ένα σύνολο κοινών αξιών και πεποιθήσεων που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά εντός ενός οργανισμού" (Chatman & O'Reilly, 2016). Ενώ οι οργανωσιακές κουλτούρες συχνά αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου μέσω της δοκιμής και του λάθους ή της εμπειρίας, μπορούν επίσης να επηρεαστούν από εξωτερικούς παράγοντες, όπως το τοπικό περιβάλλον ή η εθνική κουλτούρα. Η οργανωσιακή δομή μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται οι πόροι, ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις και πώς μεταβιβάζονται οι ευθύνες μεταξύ των εργαζομένων. Διαφορετικές χώρες έχουν πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις στην οργανωτική δομή, που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό τους πλαίσιο (Hofstede G., 1980). Για παράδειγμα, τα δυτικά βιομηχανικά έθνη συχνά εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό σε ιεραρχικά συστήματα όπου υπάρχει σαφής ιεραρχία και σαφώς καθορισμένοι ρόλοι για κάθε εργαζόμενο. Από την άλλη πλευρά, τα ανατολικά έθνη τείνουν να προτιμούν πιο επίπεδες οργανωτικές δομές που δίνουν έμφαση στη συνεργασία και τη συνεργασία μεταξύ ομάδων εργαζομένων.

Συνολικά, η οργανωτική δομή διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας. Παρόλο που πολλές πτυχές αυτών των δομών διαφέρουν από χώρα σε χώρα λόγω του οικονομικού πλαισίου και των πολιτισμικών προτύπων, είναι σαφές ότι όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις κατά το σχεδιασμό των οργανωτικών τους δομών, εάν επιθυμούν να είναι επιτυχείς στη σημερινή ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά.

Η εθνική κουλτούρα αναφέρεται στον "συλλογικό νοητικό προγραμματισμό που αποκτούν οι άνθρωποι που ζουν σε ένα συγκεκριμένο έθνος" (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Περιλαμβάνει αξίες, πεποιθήσεις, έθιμα και κανόνες που είναι μοναδικά σε μια συγκεκριμένη χώρα ή περιοχή. Αυτά τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών στις αντίστοιχες χώρες τους.

Τα εθνικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν διάφορες πτυχές ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της δομής του, της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και του στυλ διοίκησης. Διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην επίδραση της οργανωσιακής δομής στις επιχειρήσεις. Οι χώρες με έντονα εγωκεντρικές κουλτούρες δίνουν έμφαση στην ατομική αυτονομία και την αυτοδυναμία εντός των οργανισμών τους, ενώ οι πιο κολεκτιβιστικές κουλτούρες εστιάζουν αντίθετα στην προώθηση της ομαδικής συνεργασίας και της κοινής ευθύνης μεταξύ των μελών (Chatman & O'Reilly, 2016). Παρομοίως, οι οργανισμοί σε ορισμένες χώρες μπορεί να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ιεραρχία από ό,τι άλλες, λόγω πολιτισμικών αξιών ή πεποιθήσεων σχετικά με τα πρόσωπα εξουσίας. Με αυτόν τον τρόπο, τα πολιτισμικά πρότυπα μπορούν να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες προσεγγίζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τον τρόπο με τον οποίο κατανέμουν τα καθήκοντα μεταξύ των εργαζομένων. Για παράδειγμα, σε μια χώρα όπου δίνεται μεγάλη έμφαση στον κολεκτιβισμό, οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιούν ιεραρχικές δομές που δίνουν έμφαση στη συνεργασία μεταξύ τμημάτων και ατόμων (Wagner & Hollenbeck, 2010). Εναλλακτικά, σε μια χώρα όπου ο ατομικισμός είναι περισσότερο διαδεδομένος, οι οργανισμοί μπορεί να υιοθετήσουν πιο επίπεδες δομές με λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας για να ενθαρρύνουν την ανεξάρτητη σκέψη των εργαζομένων (Earley & Mosakowski, 2000, p. 30).

Επιπλέον, οι αποφάσεις εντός ενός οργανισμού μπορεί να λαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τα επικρατούντα εθνικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Οι χώρες όπου η επίτευξη συναίνεσης είναι σημαντική μπορεί να ευνοούν τις ομαδικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ εκείνες που δίνουν έμφαση στον ατομικισμό μπορεί να βασίζονται περισσότερο στην ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων (Baird, Su, & Munir, 2018). Ομοίως, τα

στυλ διοίκησης μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το αν η χώρα δίνει έμφαση στην ιεραρχική δυναμική της εξουσίας ή στην ισονομία (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Για να καταδείξουμε περαιτέρω αυτές τις επιπτώσεις, μπορούμε να εξετάσουμε παραδείγματα από διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο. Στην Κίνα, για παράδειγμα, ο κολεκτιβισμός εκτιμάται έντονα, γεγονός που έχει οδηγήσει σε παραδοσιακές ιεραρχικές οργανώσεις με σαφείς γραμμές εξουσίας (Harzing & Hofstede, 1996). Επιπλέον, οι μάνατζερ συνήθως υιοθετούν αυταρχικά στυλ ηγεσίας προκειμένου να διατηρήσουν τον έλεγχο των υφισταμένων τους (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Αντίθετα, οι αμερικανικές εταιρείες τείνουν να προτιμούν επίπεδες δομές που επιτρέπουν μεγαλύτερη ανεξαρτησία μεταξύ των εργαζομένων (Earley & Mosakowski, 2000). Οι αποφάσεις εντός αυτών των εταιρειών λαμβάνονται συχνά ανεξάρτητα και όχι συλλογικά, γεγονός που αντανακλά την αμερικανική έμφαση στην ατομική αυτονομία (Earley & Mosakowski 2000). Τέλος, οι μάνατζερ συνήθως υιοθετούν δημοκρατικό στυλ το οποίο τους επιτρέπει να αποσπάζουν πληροφορίες από τους εργαζόμενους, διατηρώντας παράλληλα την εξουσία τους πάνω τους (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Εξετάζοντας παραδείγματα από διαφορετικές χώρες είδαμε πώς ο κολεκτιβισμός έναντι του ατομικισμού καθώς και η επίτευξη συναίνεσης έναντι της αυτονομίας μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών με διαφορετικούς τρόπους. Τελικά είναι σαφές ότι η κατανόηση αυτών των υποκείμενων επιρροών είναι απαραίτητη για τη δημιουργία επιτυχημένων επιχειρηματικών μοντέλων σε οποιαδήποτε χώρα ανά τον κόσμο.

1.2 Η οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των κοινών πεποιθήσεων και αξιών εντός μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Είναι μια συλλογική ταυτότητα που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού και αντανακλάται στις κοινές προσδοκίες, στάσεις και συμπεριφορές των μελών αυτών (Robbins & Judge, 2017). Είναι η προσωπικότητα ενός οργανισμού, βαθιά ενσωματωμένη στον κοινωνικό και πολιτισμικό ιστό του. Η οργανωσιακή κουλτούρα μελετήθηκε και αναπτύχθηκε περαιτέρω από πιο σύγχρονους θεωρητικούς. Από την άποψη των ανθρώπινων πόρων, η οργανωσιακή κουλτούρα

θεωρείται σημαντικό δομικό στοιχείο για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού εργατικού δυναμικού.

Υποστηρίζεται ότι μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενότητας και δέσμευσης εντός του εργατικού δυναμικού, καθώς και στην αύξηση των κινήτρων και της παραγωγικότητας (Gummer, 1988). Υπάρχει επίσης ισχυρή σύνδεση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της εξυπηρέτησης πελατών, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση πελατών εάν ταυτίζονται έντονα με την κουλτούρα του οργανισμού (Schein, 2017). Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως το θεμέλιο για την επιτυχία μιας εταιρείας. Μπορεί να θεωρηθεί ως η "κόλλα" που ενώνει το εργατικό δυναμικό και επιτρέπει την αποτελεσματική συνεργασία (Brown, 2018). Μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα ενσταλάζει στους εργαζομένους της ένα αίσθημα υπερηφάνειας και αφοσίωσης, και όταν συνδυάζεται με μια σταθερή αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης, οι οργανισμοί μπορούν να είναι πιο επιτυχημένοι. Ως εκ τούτου, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία κάθε οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως ένας ζωντανός οργανισμός, που μεταβάλλεται συνεχώς και προσαρμόζεται στο περιβάλλον στο οποίο υπάρχει. Οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους, και όπως οι ατομικές προσωπικότητες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά μας, έτσι και η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνει τη συμπεριφορά στο εσωτερικό του.

1.2.1 Τα 3 Επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει μελετηθεί ευρέως από μελετητές στους τομείς των επιχειρήσεων και της διοίκησης. Μπορεί να οριστεί ως το μοναδικό σύνολο πεποιθήσεων, αξιών, στάσεων και συμπεριφορών που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Θεωρείται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση (Wagner & Hollenbeck, 2010). Η οργανωσιακή κουλτούρα συνήθως εξετάζεται στο πλαίσιο τριών επιπέδων. Τα επίπεδα αυτά είναι τα παρατηρήσιμα στοιχεία, οι υποστηριζόμενες αξίες και παραδοχές και οι βασικές υποκείμενες παραδοχές.

Τα παρατηρήσιμα στοιχεία αναφέρονται στις φυσικές πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού που μπορούν να φανούν ή να γίνουν αντιληπτές. Σε αυτά περιλαμβάνονται η διαρρύθμιση των γραφείων, οι κώδικες ένδυσης, η γλώσσα που χρησιμοποιείται στην επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται για την εκπροσώπηση της εταιρείας (Adler & Gundersen, 2008). Αυτά τα στοιχεία παρέχουν ενδείξεις σχετικά με το τι εκτιμάται σε έναν οργανισμό και πώς αλληλεπιδρούν οι άνθρωποι μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μια διάταξη γραφείου με ανοιχτό χώρο μπορεί να υποδηλώνει ότι η συνεργασία ενθαρρύνεται στον εργασιακό χώρο, ενώ μια πιο παραδοσιακή διάταξη γραφείων μπορεί να υποδηλώνει ότι προτιμάται η ατομική εργασία (Foeman & Pressley, 1987).

Οι υποστηριζόμενες αξίες και παραδοχές αναφέρονται στις αρχές ή τις πεποιθήσεις που δηλώνει δημοσίως ο οργανισμός. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν δηλώσεις σχετικά με τα δικαιώματα των εργαζομένων ή βασικές αξίες όπως η εξυπηρέτηση πελατών ή η καινοτομία (Harzing & Hofstede, 1996). Χρησιμεύουν ως οδηγός για τους εργαζόμενους κατά τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με το ρόλο τους εντός του οργανισμού. Βοηθούν επίσης στην ενίσχυση των επιθυμητών συμπεριφορών και στη δημιουργία μιας αίσθησης κοινού σκοπού μεταξύ των εργαζομένων.

Τέλος, οι βασικές υποκείμενες παραδοχές αναφέρονται σε βαθιά εδραιωμένες πεποιθήσεις που δεν δηλώνονται ρητά, αλλά εξακολουθούν να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται σε έναν οργανισμό. Αυτές οι πεποιθήσεις μπορεί συχνά να είναι δύσκολο να εντοπιστούν επειδή είναι τόσο βαθιά ριζωμένες στην κουλτούρα ενός οργανισμού που θεωρούνται δεδομένες (Denison, 1982). Παραδείγματα περιλαμβάνουν προσδοκίες σχετικά με το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι μεταξύ τους ή τι είδους συμπεριφορά θεωρείται κατάλληλη σε ορισμένες καταστάσεις. Ο εντοπισμός αυτών των παραδοχών μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα γιατί λαμβάνονται ορισμένες αποφάσεις ή γιατί ορισμένες διαδικασίες παραμένουν αμετάβλητες ακόμη και όταν οι αλλαγές θα μπορούσαν να ωφελήσουν τον οργανισμό στο σύνολό του.

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τρία διακριτά επίπεδα: παρατηρήσιμα στοιχεία, υποστηριζόμενες αξίες και παραδοχές και βασικές

υποκείμενες παραδοχές. Η κατανόηση αυτών των διαφορετικών επιπέδων είναι σημαντική για κάθε διευθυντή που θέλει να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται παρακινημένοι και εξουσιοδοτημένοι να συμβάλλουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.2.2 Max Weber και Γραφειοκρατία

Οι ρίζες της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να εντοπιστούν στις κοινωνιολογικές θεωρίες του Max Weber για τη γραφειοκρατία. Η θεωρία του Max Weber για την οργανωσιακή κουλτούρα και τη γραφειοκρατία αποτελεί θεμελιώδη έννοια για την κατανόηση της δομής των σύγχρονων οργανισμών. Ο Weber ανέπτυξε αυτή τη θεωρία για να κατανοήσει την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και εξειδίκευση της εργασίας κατά τη βιομηχανική επανάσταση. Υποστήριξε ότι μια γραφειοκρατία θα μπορούσε να δημιουργήσει σταθερότητα και προβλεψιμότητα παρέχοντας ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και κανόνων που θα έπρεπε να ακολουθούν όσοι βρίσκονται εντός του οργανισμού (Lutzker, 1982).

Σύμφωνα με τον Weber, η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες που κατευθύνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η βασική υπόθεση είναι ότι οι εργαζόμενοι ενεργούν με τρόπους που υποστηρίζουν αυτές τις αξίες και τους κανόνες κατά την εργασία τους (Weber, 2012). Επιπλέον, η γραφειοκρατία είναι το επίσημο σύστημα κανόνων και κανονισμών που ελέγχουν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού (Brown, 2018). Μαζί, η κουλτούρα και η γραφειοκρατία αποτελούν βασικά στοιχεία για τη δημιουργία ενός καλά λειτουργικού οργανισμού.

Η θεωρία του Weber μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε είδους οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον κλάδο. Επικεντρώνεται σε τρεις βασικές αρχές: τον εξορθολογισμό, την ιεραρχία και την αντικειμενικότητα (Weber, 2012). Ο εξορθολογισμός σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να επιδιώκουν την αποτελεσματικότητα μέσω της τυποποίησης και της εξειδίκευσης των ρόλων. Η ιεραρχία αναφέρεται σε μια σαφή αλυσίδα εντολών από την κορυφή προς τη βάση μέσα σε έναν οργανισμό, ώστε να μπορεί να λειτουργεί ομαλά με τον καθένα να γνωρίζει τη θέση του στο σύστημα. Τέλος, η αντικειμενικότητα απαιτεί οι

αποφάσεις να λαμβάνονται με βάση τα γεγονότα και όχι τις προσωπικές προκαταλήψεις ή προτιμήσεις (Serpa & Ferreira, 2019). Κάθε αρχή συνεργάζεται για τη δημιουργία μιας οργανωτικής δομής όπου τα πάντα λειτουργούν σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες με ελάχιστη διαταραχή από εξωτερικούς παράγοντες.

Εκτός από την παροχή ενός πλαισίου για την κατανόηση της οργανωτικής δομής, η θεωρία του Weber έχει επίσης επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους (Lutzker, 1982). Υποστήριξε ότι οι οργανισμοί πρέπει να παραμένουν αρκετά ευέλικτοι ώστε να προσαρμόζονται γρήγορα καθώς οι εξωτερικές συνθήκες αλλάζουν, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή εντός του ίδιου του οργανισμού, τηρώντας αυστηρά τους κανόνες και τους κανονισμούς του. Αυτή η ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και συνέπειας βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί είναι σε θέση να παραμείνουν μπροστά στις ανταγωνιστικές αγορές, αποφεύγοντας παράλληλα το χάος που προκαλείται από πολύ λίγη δομή ή υπερβολική ακαμψία (Walton, 2005).

Συμπερασματικά, η θεωρία του Max Weber για την οργανωσιακή κουλτούρα και τη γραφειοκρατία παρέχει ένα σημαντικό θεμέλιο για τη μελέτη του τρόπου λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών σήμερα. Μέσω της έμφασής της στον εξορθολογισμό, την ιεραρχία και την αντικειμενικότητα, προσφέρει μια πολύτιμη εικόνα για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να παραμείνουν αποτελεσματικοί παρά τα πολύπλοκα περιβάλλοντα γεμάτα αβεβαιότητες και γρήγορες αλλαγές. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις κατά τη διαχείριση των ομάδων ή των τμημάτων τους, καθώς και να αναπτύξουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση εξωτερικών πιέσεων, όπως ο ανταγωνισμός ή η οικονομική ύφεση.

1.2.3 Η Ιεράρχηση Αναγκών του Maslow στην Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η Ιεράρχηση των αναγκών του Maslow είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι ιεραρχούν τις ανάγκες και τη συμπεριφορά τους (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, & Schaller, 2010). Έχει εφαρμοστεί σε πολλούς διαφορετικούς τομείς, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής

κουλτούρας. Είναι σημαντικό να διερευνήσουμε πώς η Ιεραρχία του Maslow μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της δυναμικής της οργανωσιακής κουλτούρας.

Στο βασικό επίπεδο της ιεραρχίας του Maslow βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως η τροφή και το νερό. Αυτές οι ανάγκες πρέπει να ικανοποιούνται προκειμένου το άτομο να επιβιώσει (Colquitt, LePine, & Wesson, 2016). Οι οργανωσιακές κουλτούρες που δίνουν προτεραιότητα σε αυτές τις βασικές ανάγκες συχνά εκτιμούν τη σταθερότητα και την ασφάλεια πάνω απ' όλα. Αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται συχνά από κανόνες και κανονισμούς που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στους πόρους που είναι απαραίτητοι για την επιβίωση.

Το επόμενο επίπεδο στην ιεραρχία του Maslow είναι οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας. Αυτές περιλαμβάνουν την προστασία από φυσικούς κινδύνους, την οικονομική ασφάλεια και την ασφάλεια της εργασίας (Schein, 2017). Οι οργανωσιακές κουλτούρες που δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια και την προστασία συχνά δίνουν έμφαση στην αφοσίωση και την υπευθυνότητα των μελών τους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς στους ρόλους τους επειδή γνωρίζουν ότι τα δικαιώματά τους προστατεύονται και ότι μπορούν να βασίζονται στον οργανισμό για υποστήριξη αν χρειαστεί.

Το τρίτο επίπεδο στην ιεραρχία του Maslow είναι η ανάγκη αγάπης ή η ανάγκη του ανήκειν. Αυτή η ομάδα αναγκών περιλαμβάνει τη φιλία, την οικογένεια, τις στενές σχέσεις, την αποδοχή από ομάδες ή συνομηλίκους κ.λπ. Οι οργανωσιακές κουλτούρες που δίνουν προτεραιότητα στο ανήκειν ενισχύουν την αίσθηση της κοινότητας στο χώρο εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι μεταξύ τους μέσω κοινών εμπειριών ή αξιών (Laloux, 2014). Τέτοιες κουλτούρες συνήθως ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, έτσι ώστε όλοι να αισθάνονται ότι ακούγονται και ότι τους σέβονται, ανεξάρτητα από τη θέση ή το βαθμό τους στον οργανισμό.

Το τέταρτο επίπεδο στην ιεραρχία του Maslow είναι οι ανάγκες εκτίμησης - όπως η αναγνώριση από τους άλλους, ο σεβασμός από τους άλλους, η επίτευξη των στόχων επιτυχίας/επίτευξης κ.λπ. Οι κουλτούρες που δίνουν προτεραιότητα στην εκτίμηση τείνουν να εκτιμούν την ατομική προσπάθεια καθώς και τα συλλογικά επιτεύγματα- επιβραβεύουν

εκείνους που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και επιδεικνύουν ηγετικά προσόντα, ενώ παράλληλα αναγνωρίζουν τη συμβολή όλων στην επίτευξη των κοινών στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός (Schein, 2017).

Τέλος, στην κορυφή της ιεραρχίας του Maslow βρίσκεται η αυτοπραγμάτωση - αυτή περιλαμβάνει την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου στη ζωή μέσω της δημιουργικότητας και της προσωπικής ανάπτυξης τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας (Schwartz, 1983). Οι οργανισμοί που προωθούν την αυτοπραγμάτωση δημιουργούν περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εξερευνούν νέες ιδέες χωρίς το φόβο της αποτυχίας- παρέχουν πόρους για ανάπτυξη, όπως ευκαιρίες κατάρτισης ή προγράμματα καθοδήγησης- ενθαρρύνουν επίσης τους εργαζόμενους να ακολουθούν ενδιαφέροντα εκτός εργασίας, ώστε να παραμένουν απασχολημένοι με τα ενδιαφέροντά τους, ενώ παράλληλα συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Brower, 1995).



Εικόνα 1 Μοντέλο Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow

Συμπερασματικά, η εφαρμογή της ιεραρχίας του Maslow στην οργανωτική κουλτούρα παρέχει πληροφορίες για το πώς ένας οργανισμός δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των εργαζομένων, προκειμένου να δημιουργήσει τις βέλτιστες συνθήκες εργασίας για μακροπρόθεσμη επιτυχία (Hall & Nougaim, 1968). Με την κατανόηση των επιπέδων

στα οποία δίνεται έμφαση στην κουλτούρα ενός οργανισμού, μας επιτρέπει να εκτιμήσουμε καλύτερα τι παρακινεί τους εργαζόμενους σε βαθύτερο επίπεδο, καθώς και να αναγνωρίσουμε τους τομείς στους οποίους μπορεί να απαιτείται βελτίωση προκειμένου τα επίπεδα δέσμευσης μεταξύ των μελών του προσωπικού να είναι συνολικά υψηλότερα.

1.2.4 Θεωρία των αναγκών του Henry Murray

Κατά την εξέταση της οργανωσιακής κουλτούρας μιας εταιρείας, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η θεωρία των εκδηλωμένων αναγκών του Murray. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι όλοι οι οργανισμοί διαμορφώνονται από τις ανάγκες των μελών τους και το εξωτερικό περιβάλλον (Xu, Mellor, & Read, 2020). Σύμφωνα με τον Murray, οι έκδηλες ανάγκες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις αλληλένδετους τομείς: ασφάλεια, ταυτότητα, ένταξη και εξουσία (Meehl, 1992).

Η ασφάλεια περιλαμβάνει τόσο τη φυσική όσο και την ψυχολογική ασφάλεια. Αναφέρεται στο αίσθημα ασφάλειας στον οργανισμό, κατά το οποίο τα μέλη αισθάνονται προστατευμένα από βλάβες ή κινδύνους. Η ταυτότητα περιλαμβάνει την αίσθηση του ατόμου ότι ανήκει σε μια ομάδα και συχνά συνδέεται με συναισθήματα αναγνώρισης ή αποδοχής (Xu, Mellor, & Read, 2020). Η ένταξη αναφέρεται στην ανάγκη για θετικές σχέσεις με άλλα μέλη μιας οργάνωσης καθώς και στην αίσθηση κοινότητας μεταξύ τους. Τέλος, η ισχύς σχετίζεται με την ικανότητα επιρροής των αποφάσεων εντός ενός οργανισμού και μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή ελέγχου επί των πόρων ή των αποφάσεων που λαμβάνονται από άλλους (Costa & McCrae, 1988).

Η θεωρία των αναγκών του Murray παρέχει πληροφορίες για το πώς αυτές οι ανάγκες μπορούν να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους προκειμένου να δημιουργηθεί μια συνεκτική οργανωσιακή κουλτούρα. Για παράδειγμα, εάν υπάρχει έλλειψη ασφάλειας σε έναν οργανισμό, τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα επίπεδα ταυτότητας, ένταξης και εξουσίας μεταξύ των μελών του (Meehl, 1992). Αντίθετα, αν ικανοποιούνται και οι τέσσερις ανάγκες, τότε αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα κινήτρων και παραγωγικότητας σε έναν οργανισμό, καθώς τα μέλη του αισθάνονται ασφάλεια, εκτίμηση, σύνδεση και εξουσία.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση αυτών των εκδηλωμένων αναγκών μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς συμβάλλει στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα σε αυτόν (Costa & McCrae, 1988). Μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα θα δίνει έμφαση σε αξίες όπως ο σεβασμός της διαφορετικότητας, η ανοιχτή επικοινωνία, η συνεργασία και η εμπιστοσύνη, ενώ παράλληλα θα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους μέσω ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να προσαρμόζεται όταν χρειάζεται προκειμένου να επιτυγχάνονται με επιτυχία οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού.

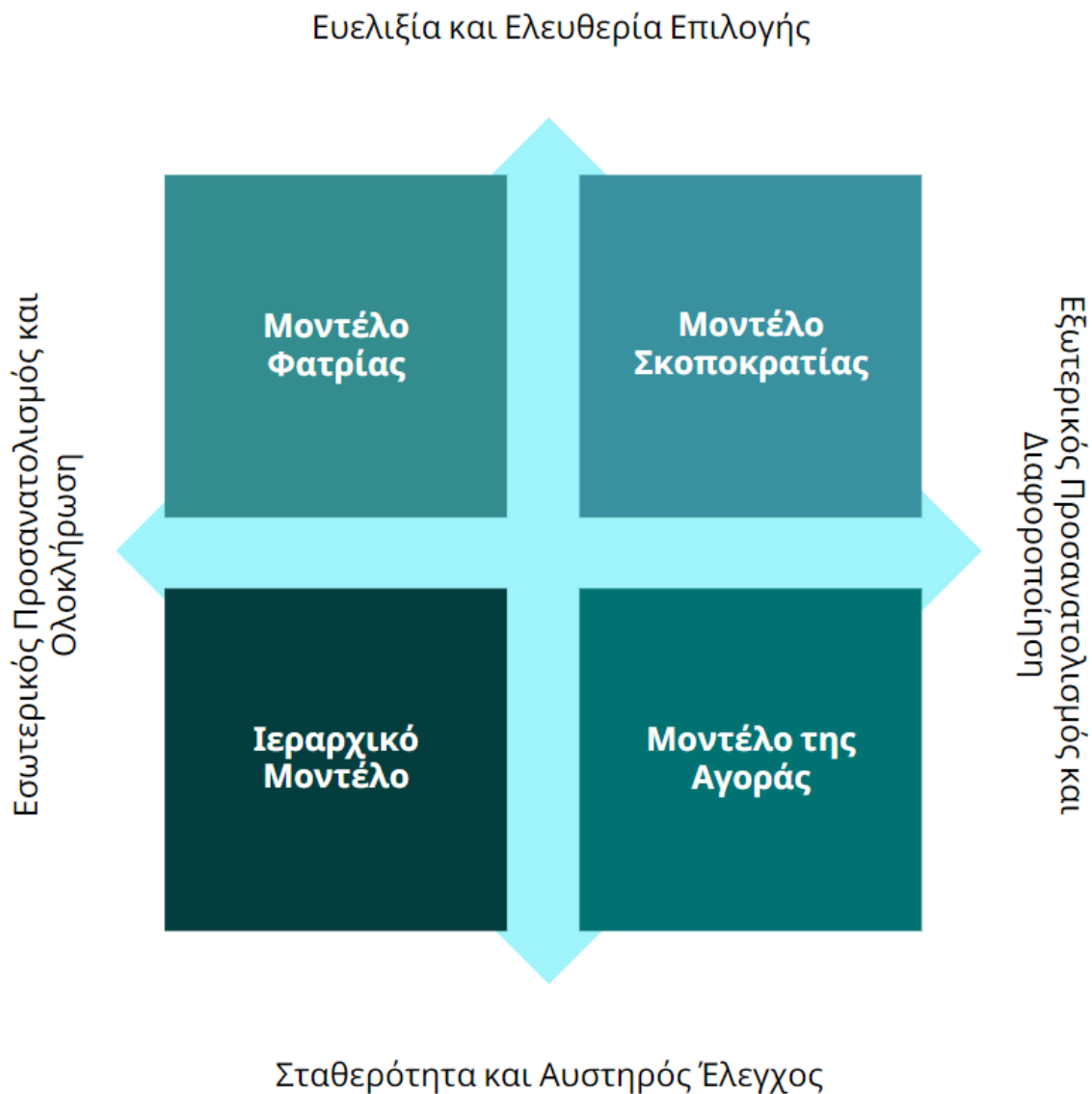
Συμπερασματικά, η θεωρία των εκδηλωμένων αναγκών του Murray παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την κατανόηση του τι παρακινεί τα άτομα στους οργανισμούς καθώς και πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους προκειμένου να επιτύχουν την επιτυχία. Επιπλέον, η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας που ικανοποιεί αυτές τις έκδηλες ανάγκες είναι απαραίτητη για κάθε εταιρεία που προσπαθεί να επιτύχει την αριστεία στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.3 Μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας είναι συνάρτηση των αξιών και των αρχών μιας εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τις προσεγγίσεις στην εργασία που χαρακτηρίζουν την εταιρεία και τις βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούν οι εργαζόμενοι (Kouzes & Posner, 2017). Πρόσθετα στοιχεία που συμβάλλουν στον καθορισμό της κουλτούρας ενός οργανισμού περιλαμβάνουν τις διαδικασίες που περιλαμβάνει η εργασία, τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντιμετωπίζει την καινοτομία και τις αρχές της συνεργασίας. Η συμμετοχή στην κοινότητα και η κοινωνική δέσμευση παίζουν επίσης ρόλο στη διαμόρφωση του μοντέλου κουλτούρας μιας εταιρείας (Gummer, 1988). Συνήθως, οι επιχειρήσεις διατυπώνουν το τρέχον μοντέλο κουλτούρας τους στη δήλωση αποστολής τους, η οποία είναι διαθέσιμη σε όλους τους εργαζόμενους.

Υπάρχει ένα εύρος διαφορετικών μοντέλων εταιρικής κουλτούρας που υιοθετούν οι ηγέτες των επιχειρήσεων. Υπάρχουν τέσσερα βασικά μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας,

τα οποία είναι και τα πιο συνηθισμένα σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτά είναι το μοντέλο της φατρίας (clan), το τελεολογικό μοντέλο (adhocracy), το ιεραρχικό μοντέλο (hierarchy), και το μοντέλο της αγοράς (market-oriented) (Robbins & Judge, 2017). Τα τέσσερα οργανωτικά μοντέλα που αναλύονται παρακάτω χρησιμοποιούνται ευρέως σε διάφορους κλάδους. Κάθε μοντέλο προσφέρει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον προσδιορισμό της πιο αποτελεσματικής οργανωτικής δομής για κάθε οργανισμό ή έργο.



Εικόνα 2 Μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας

1.3.1 Το Μοντέλο της Φατριάς (Clan) ή Συνεργατικό Μοντέλο

Μια οργανωσιακή κουλτούρα με μοντέλο φατριάς είναι εκείνη στην οποία οι εργαζόμενοι έχουν μια ισχυρή αίσθηση αφοσίωσης και δέσμευσης στον οργανισμό, την αποστολή του και τους στόχους του (Schein, 2017). Αυτός ο τύπος κουλτούρας επικεντρώνεται στις σχέσεις, τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τύπου οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνουν ισχυρή δέσμευση των εργαζομένων, κοινές αξίες, εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών τους και έμφαση στην ομαδική εργασία (Colquitt, LePine, & Wesson, 2016). Επιπλέον, οι οργανισμοί του μοντέλου φατριάς τείνουν να εστιάζουν στην παροχή μακροπρόθεσμων ανταμοιβών για τους εργαζόμενους και όχι σε βραχυπρόθεσμα κίνητρα ή μπόνους. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί αυτοί καλλιεργούν ένα αίσθημα αφοσίωσης μεταξύ των εργαζομένων που είναι επωφελές τόσο για την εταιρεία όσο και για το προσωπικό της.

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός μοντέλου φατριάς. Πρώτα απ' όλα, προάγει την παρακίνηση μεταξύ των εργαζομένων, καθώς αισθάνονται ότι οι εργοδότες τους εκτιμούν και εκτιμούν τη συμβολή τους στην επιτυχία του οργανισμού (Brower, 1995). Επιπλέον, η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού ενθαρρύνει επίσης την καλύτερη επικοινωνία εντός του χώρου εργασίας καθώς και τη μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Τέλος, όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών, αυτού του είδους η οργανωτική κουλτούρα επιτρέπει πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες λόγω της στενής σχέσης μεταξύ πελατών και μελών του προσωπικού.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα που σχετίζονται με αυτόν τον τύπο οργανωτικής κουλτούρας και τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν από την εφαρμογή της σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, δεδομένου ότι τείνει να υπάρχει λιγότερη εποπτεία επί των έργων λόγω της προτίμησης των συνεργατικών μεθόδων έναντι των τεχνικών διαχείρισης από πάνω προς τα κάτω, μπορεί να υπάρξουν φορές που οι προθεσμίες δεν τηρούνται ή οι εργασίες δεν ολοκληρώνονται ικανοποιητικά λόγω έλλειψης κατεύθυνσης από τους ιεραρχικά ανώτερους (Earley & Mosakowski, 2000). Επιπλέον, δεδομένου ότι αυτή η δομή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ομαδική

εργασία, μπορεί να είναι δύσκολο για τους μεμονωμένους συντελεστές ή για όσους έχουν διαφορετικές προσωπικότητες ή απόψεις από την πλειοψηφία να αισθανθούν ότι συμπεριλαμβάνονται ή γίνονται αποδεκτοί στη δυναμική της ομάδας, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του ηθικού συνολικά (Bastos, Cordeiro, & Drohomeretski, 2019).

Συμπερασματικά, η οργανωτική κουλτούρα του μοντέλου της φατρίας μπορεί να έχει τόσο θετικά οφέλη όσο και πιθανά μειονεκτήματα, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της σε έναν οργανισμό. Το πιο σημαντικό πράγμα κατά την εξέταση μιας τέτοιας δομής είναι να εξακριβωθεί ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι κατανοούν πώς θα τους επηρεάσει, έτσι ώστε τα όποια ζητήματα προκύψουν να μπορούν να αντιμετωπιστούν γρήγορα και αποτελεσματικά, ενώ παράλληλα να επιτρέπεται η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των επιπέδων του προσωπικού σε έναν οργανισμό, προκειμένου να προωθείται η μέγιστη παραγωγικότητα και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ανά πάσα στιγμή.

1.3.2 Το Μοντέλο Σκοποκρατίας (Adhocracy)

Η οργανωτική κουλτούρα της σκοποκρατίας είναι μια κουλτούρα που εκτιμά την ευελιξία, τη δημιουργικότητα και την ευκινησία. Αυτός ο τύπος κουλτούρας ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν κινδύνους, να πειραματίζονται με νέες ιδέες και να αμφισβητούν την υπάρχουσα κατάσταση (Baird, Su, & Munir, 2018). Οι κουλτούρες σκοποκρατίας τείνουν να είναι ιδιαίτερα συνεργατικές και ανοιχτές σε νέες ιδέες από όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Οι αδόκιμες κουλτούρες βασίζονται συνήθως σε ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν ότι δεν είναι η μόνη πηγή σοφίας σε έναν οργανισμό, και πρέπει να επιδεικνύουν ανοιχτό πνεύμα σε καινοτόμες ιδέες από υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς για να εκφράσουν τις σκέψεις τους και να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν υπολογισμένα ρίσκα στο πλαίσιο του ρόλου τους (Adler & Gundersen, 2008).

Ένα βασικό πλεονέκτημα της οργανωτικής κουλτούρας της σκοποκρατίας είναι η ικανότητά της να προσαρμόζεται και να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Σε αυτού του είδους την κουλτούρα, υπάρχει συχνά λιγότερη γραφειοκρατία από ό,τι σε μια παραδοσιακή ιεραρχική δομή- έτσι, οι αποφάσεις μπορούν να λαμβάνονται

πιο γρήγορα χωρίς να απαιτείται έγκριση από πολλά άτομα ή τμήματα (Ilggen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Ενθαρρύνοντας τον πειραματισμό και την ανάληψη κινδύνων, μια σκοποκρατία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μεγαλύτερη καινοτομία με την πάροδο του χρόνου, καθώς νέες ιδέες υιοθετούνται και εφαρμόζονται.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η οργανωτική κουλτούρα της σκοποκρατίας συνοδεύεται και από τις δικές της προκλήσεις. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται συγκλονισμένοι από την υπερβολική ελευθερία, εάν δεν υπάρχει σαφής κατεύθυνση ή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ολοκληρωθούν οι εργασίες-ομοίως, η λήψη αποφάσεων μπορεί να βάλωσει εάν υπάρχουν πάρα πολλές απόψεις που εμπλέκονται σε κάθε διαδικασία (Wagner & Hollenbeck, 2010). Επιπλέον, ορισμένοι οργανισμοί μπορεί να παλεύουν με την έλλειψη σταθερότητας εάν δεν υπάρχει αρκετή δομή για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ή τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων (Carreira Pfitzenreuter, de Lima, & Frega, 2021).

Εν κατακλείδι, μια οργανωτική κουλτούρα σκοποκρατίας έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον όπου η δημιουργικότητα αγκαλιάζεται και οι καινοτόμες ιδέες ευδοκιμούν- ωστόσο πρέπει να διαχειρίζεται προσεκτικά προκειμένου να επιτύχει μακροπρόθεσμα. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίσουν ότι όλοι κατανοούν τους ρόλους & τις ευθύνες τους, ενώ παράλληλα επιτρέπουν τον πειραματισμό & την ανάληψη κινδύνων - εξισορροπώντας τόσο τη δομή όσο και την ελευθερία - έτσι ώστε η καινοτομία να ευδοκιμήσει, αποφεύγοντας ταυτόχρονα το χάος ή τη στασιμότητα.

1.3.3 Το Ιεραρχικό Μοντέλο (Hierarchy) ή Μοντέλο Ελέγχου

Ως ιεραρχική οργανωτική κουλτούρα ορίζεται αυτή που βασίζεται σε μια σαφή, συγκεντρωτική αλυσίδα διοίκησης, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται στο ανώτατο επίπεδο του οργανισμού και στη συνέχεια μετακινούνται προς τα κάτω μέσω των διαφόρων επιπέδων (Hofstede G. , 1980). Αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται συχνά από αυστηρούς κανόνες και κανονισμούς, δομημένες διαδικασίες και καθορισμένες προσδοκίες που πρέπει να τηρούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να διατηρείται η τάξη και η συνέπεια στο χώρο εργασίας.

Ο πρώτος τομέας που θα πρέπει να διερευνηθεί όταν συζητείται η οργανωσιακή κουλτούρα ενός μοντέλου ιεραρχίας είναι ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει τα κίνητρα και το ηθικό των εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές, αυτός ο τύπος δομής μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων λόγω της έλλειψης ελευθερίας ή αυτονομίας (Klein, 1996). Χωρίς χώρο για δημιουργικότητα ή καινοτομία, πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι καταπνίγονται ή ότι δεν μπορούν να εκφραστούν πραγματικά στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπλέον, μπορεί να προκύψουν αισθήματα αδυναμίας και ασημαντότητας λόγω της αδυναμίας να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων σε ανώτερα επίπεδα του οργανισμού (Kouzes & Posner, 2017).

Εκτός από τις επιπτώσεις της στο ηθικό των εργαζομένων, αυτού του είδους η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει επίσης την επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Καθώς οι αποφάσεις προέρχονται συνήθως από την ανώτερη διοίκηση και όχι από τα χαμηλότερα επίπεδα, οι πληροφορίες συχνά ταξιδεύουν μόνο προς μία κατεύθυνση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση ή παρεξηγήσεις μεταξύ των τμημάτων, καθώς και σε περιορισμένες ευκαιρίες συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών ομάδων (Schein, 2017). Επιπλέον, λόγω της αυστηρής τήρησης των κανόνων και των κανονισμών, μπορεί να υπάρχουν λιγότερες ευκαιρίες για νέες ιδέες ή εναλλακτικές λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν σε οποιαδήποτε κατάσταση.

Τέλος, μια ιεραρχική οργανωτική δομή μπορεί επίσης να έχει σημαντικές επιπτώσεις όσον αφορά την ποικιλομορφία και την ένταξη στον εργασιακό χώρο. Λόγω της εγγενούς εστίασής της στη συμμόρφωση και όχι στην ατομικότητα, μπορεί να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα όπου εκείνοι που δεν ταιριάζουν στο "τυπικό" καλούπι αισθάνονται αποκλεισμένοι ή ανεπιθύμητοι σε ορισμένες περιστάσεις (Denison, 1982). Επιπλέον, χωρίς ανοιχτό διάλογο μεταξύ των διαφόρων επιπέδων σε έναν οργανισμό μπορεί να υπάρχει περιορισμένη κατανόηση όσον αφορά τα πιθανά ζητήματα σχετικά με την πολυμορφία και την ένταξη, γεγονός που θα μπορούσε να προκαλέσει περαιτέρω διαίρεση μεταξύ των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου, εάν δεν αντιμετωπιστεί σωστά (Barker, 1993).

Συνολικά, είναι σαφές ότι η οργανωτική κουλτούρα με βάση το μοντέλο ιεραρχίας έχει πολλές επιπτώσεις τόσο για τα άτομα όσο και για τις ομάδες εντός ενός οργανισμού. Από

τη μείωση των κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων λόγω της έλλειψης αυτονομίας μέχρι την επίδρασή της στις πρωτοβουλίες για την πολυμορφία - είναι σημαντικό για τους οργανισμούς που εξετάζουν αυτό το είδος δομής να σταθμίσουν πλήρως όλους τους σχετικούς κινδύνους πριν προχωρήσουν στην εφαρμογή.

1.3.4 Το μοντέλο της αγοράς (Market-oriented) ή Μοντέλο Ανταγωνιστικότητας

Το μοντέλο της αγοράς (market) χαρακτηρίζεται από μια ανταγωνιστική, επαγγελματική κουλτούρα που προωθεί την έντονη επαγγελματική δραστηριότητα και τους γρήγορους ρυθμούς (Carreira Pfitzenreuter, de Lima, & Frega, 2021). Το μοντέλο οργανωτικής κουλτούρας της αγοράς είναι ένας συγκεκριμένος τύπος οργανωτικής κουλτούρας που επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου ενθαρρύνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων. Αυτός ο ανταγωνισμός ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να καινοτομούν, να δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να επιδιώκουν την αριστεία στην εργασία τους.

Το πρωταρχικό πλεονέκτημα της οργανωτικής κουλτούρας του μοντέλου της αγοράς είναι ότι συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους τους, παρέχοντας κίνητρα για την επιτυχία. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πωλήσεων ή για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, μπορεί να είναι πιο πιθανό να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια προκειμένου να επιτύχουν αυτούς τους στόχους ή να αναπτύξουν επιτυχημένα προϊόντα (Chatman & O'Reilly, 2016). Επιπλέον, αυτό το είδος οργανωτικής κουλτούρας προωθεί τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων ή ομάδων, καθώς εργάζονται μαζί για την επίτευξη κοινών στόχων, ενώ παράλληλα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να προχωρήσουν.

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα που σχετίζονται με την προσέγγιση της οργανωτικής κουλτούρας με βάση το μοντέλο της αγοράς. Μια σημαντική ανησυχία είναι ότι αυτού του είδους το ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικη συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων, καθώς προσπαθούν να ξεπεράσουν ο ένας τον άλλον ή να εκμεταλλευτούν τη θέση τους στον οργανισμό προκειμένου να προωθήσουν τα δικά τους συμφέροντα έναντι εκείνων της εταιρείας στο σύνολό της (Gupta, Melendez, Rosenthal, & Vrushabhendra, 2017). Επιπλέον, μια τέτοια έντονα

ανταγωνιστική ατμόσφαιρα μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα άγχους μεταξύ των εργαζομένων και ενδεχομένως σε μείωση του ηθικού, εάν η διοίκηση δεν διαχειριστεί σωστά την κατάσταση ή δεν αναγνωρίσει κατάλληλα τις ατομικές επιτυχίες.

Συμπερασματικά, οι οργανωτικές κουλτούρες του μοντέλου της αγοράς έχουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής τους σε έναν οργανισμό. Μπορούν να βοηθήσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω κινήτρων και να προωθήσουν τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων, ενώ παράλληλα εισάγουν πιθανούς κινδύνους, όπως ανήθικη συμπεριφορά ή υπερβολικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μειωμένο ηθικό μεταξύ των εργαζομένων, εάν δεν διαχειριστούν κατάλληλα (Gummei, 1988). Τελικά, οι οργανισμοί πρέπει να σταθμίσουν προσεκτικά αυτά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα προτού αποφασίσουν αν η εφαρμογή αυτού του τύπου οργανωτικής κουλτούρας είναι κατάλληλη γι' αυτούς.

Ενώ ορισμένοι οργανισμοί ταιριάζουν περισσότερο σε αυτές τις κατηγορίες από άλλους, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η κουλτούρα μπορεί να είναι ρευστή. Όπως παρατηρεί το άρθρο από το Harvard Business Review, What Is Organizational Culture?

"Η προσπάθεια αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας περιπλέκεται από την πραγματικότητα ότι προσπαθείτε να πετύχετε έναν κινούμενο στόχο. Αλλά ανοίγει επίσης τη δυνατότητα ότι η αλλαγή της κουλτούρας μπορεί να διαχειριστεί ως μια συνεχής διαδικασία και όχι μέσω μεγάλων αλλαγών (συνήα ως απάντηση σε κρίσεις). Ομοίως, αναδεικνύει την ιδέα ότι ένας σταθερός "προορισμός" μπορεί να μην επιτευχθεί ποτέ - και μάλιστα δεν πρέπει να επιτευχθεί ποτέ. Η κουλτούρα του οργανισμού θα πρέπει πάντα να μαθαίνει και να αναπτύσσεται" (Watkins, 2013).

1.4 Προσδιορισμός Μοντέλου Οργανωσιακής Κουλτούρας

Για να προσδιορίσουμε με ακρίβεια τι μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας έχει υιοθετηθεί από κάποια εταιρεία, ακολουθούμε ένα από τα παρακάτω μοντέλα αξιολόγησης.

1.4.1 Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ανταγωνιστικών Αξιών

Το πλαίσιο τεσσάρων ανταγωνιστικών αξιών (Four Competing Values Framework - FCVF) αναπτύχθηκε από τους Robert Quinn και John Rohrbaugh το 1983 ως ένας τρόπος ανάλυσης και κατανόησης της εταιρικής κουλτούρας. Υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερα σύνολα αξιών με τα οποία πρέπει να αναμετρηθούν οι επιχειρήσεις: εσωτερική ολοκλήρωση, εξωτερική προσαρμογή, ορθολογική επίτευξη στόχων και διαδικασίες ανοικτού συστήματος (Colquitt, LePine, & Wesson, 2016). Αυτές οι τέσσερις αξίες μπορούν να θεωρηθούν ότι ανταγωνίζονται για την κυριαρχία μέσα σε έναν οργανισμό και μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες των επιχειρήσεων.

Η εσωτερική ολοκλήρωση περιλαμβάνει τη δημιουργία ενότητας και αρμονίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί ισχυρή ηγεσία, σαφείς διαύλους επικοινωνίας και εστίαση στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού (Hess, 2018). Στόχος αυτής της αξίας είναι η δημιουργία μιας συνεκτικής ομάδας που εργάζεται από κοινού για την επίτευξη κοινών στόχων.

Η εξωτερική προσαρμογή περιλαμβάνει την προσαρμογή στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική. Αυτό απαιτεί από τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ικανοί να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Οι επιχειρήσεις πρέπει επίσης να γνωρίζουν τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών, προκειμένου να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Η ορθολογική επίτευξη στόχων επικεντρώνεται στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος με τη χρήση λογικών μέσων, όπως η ανάλυση κόστους ή η εκτίμηση κινδύνου (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Αυτή η αξία δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, αν και δεν πρέπει να αποβαίνει εις βάρος της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας. Ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων είναι σημαντικός για την επιτυχία στο πλαίσιο αυτού του συστήματος αξιών.

Τέλος, οι διαδικασίες ανοικτού συστήματος περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι ιδέες μπορούν να ανταλλάσσονται ελεύθερα χωρίς το φόβο της κριτικής ή της τιμωρίας για αποτυχία. Αυτό ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέφτονται έξω από το κουτί και να διερευνούν νέες λύσεις σε υπάρχοντα προβλήματα χωρίς να αισθάνονται ότι περιορίζονται από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις ή από τον "τρόπο με τον οποίο γίνονταν πάντα τα πράγματα" (Wagner & Hollenbeck, 2010). Τα ανοικτά συστήματα επιτρέπουν επίσης στις επιχειρήσεις να αξιοποιούν καλύτερα τους πόρους τους, αξιοποιώντας τη συλλογική ευφυΐα αντί να βασίζονται αποκλειστικά στην ατομική εμπειρογνωμοσύνη ή τις βάσεις γνώσεων.

Συμπερασματικά, ενώ κάθε σύνολο αξιών έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και αδυναμίες, οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να γνωρίζουν και τα τέσσερα όταν προσπαθούν να αναπτύξουν επιτυχημένες εταιρικές κουλτούρες στους οργανισμούς τους. Το FCVF παρέχει ένα αναλυτικό πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι διαφορετικές αξίες αλληλοεξουδετερώνονται προκειμένου να επιτευχθεί οργανωτική επιτυχία με την πάροδο του χρόνου.

1.4.2 Το Μοντέλο του Παγόβουνου (Cultural Iceberg Model)

Ένας πολύ καλός τρόπος για να κατανοήσουμε και να αποτυπώσουμε τη δυναμική μιας εταιρικής κουλτούρας είναι μέσω του μοντέλου του πολιτισμικού παγόβουνου. Το μοντέλο αυτό εξετάζει την κουλτούρα ενός οργανισμού ως αποτελούμενη από ορατά και αόρατα στρώματα, όπως ένα παγόβουνο (Schein, 2017). Το ορατό στρώμα περιλαμβάνει συμπεριφορές, αξίες και πεποιθήσεις που φαίνονται στον χώρο εργασίας. Σε αυτά περιλαμβάνονται πράγματα όπως οι κώδικες ένδυσης, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και η συνολική ατμόσφαιρα στο γραφείο. Σε ένα βαθύτερο επίπεδο, υπάρχουν επίσης υποκείμενες αξίες και κανόνες που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σκέφτονται για την εργασία τους και συμπεριφέρονται σε διάφορες καταστάσεις.

Το Μοντέλο Πολιτισμικού Παγόβουνου είναι ένας τρόπος για να βοηθηθούν οι οργανισμοί να κατανοήσουν καλύτερα την εταιρική τους κουλτούρα εξετάζοντας τόσο τις ορατές όσο και τις αόρατες πτυχές της. Όσον αφορά την ορατότητα, το μοντέλο αυτό

μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναγνωρίσουν μοτίβα στη συμπεριφορά των εργαζομένων που μπορούν να αποδοθούν σε πολιτισμικές αξίες ή πεποιθήσεις. Μπορεί επίσης να τους δώσει εικόνα για το πώς αυτές οι αξίες εκδηλώνονται στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Σε βαθύτερο επίπεδο, μπορεί να τους βοηθήσει να εντοπίσουν υποκείμενες πολιτισμικές νόρμες που μπορεί να είχαν αγνοηθεί προηγουμένως, αλλά οι οποίες έχουν αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση.

Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι είναι υπόλογοι για την παρακολούθηση συσκέψεων ή την έγκαιρη ολοκλήρωση εργασιών, αλλά αισθάνονται ότι αυτές οι προσδοκίες είναι άδικες ή παράλογες, τότε αυτό μπορεί να είναι ενδεικτικό μιας υποκείμενης πολιτισμικής νόρμας που θέτει την επιτυχία πάνω από τις σχέσεις ή άλλους παράγοντες όπως η δικαιοσύνη ή ο σεβασμός. Με την καλύτερη κατανόηση αυτών των υποκείμενων προτύπων, οι διευθυντές μπορούν να αρχίσουν να κάνουν αλλαγές που θα βελτιώσουν την απόδοση, ενώ παράλληλα θα εξακολουθούν να σέβονται ορισμένες αξίες εντός του οργανισμού.

Συνολικά, το μοντέλο του πολιτισμικού παγόβουνου παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση των εταιρικών κουλτουρών τόσο από ορατή όσο και από αόρατη σκοπιά. Βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν πρότυπα συμπεριφοράς που θα μπορούσαν να συνδεθούν με υποκείμενα πολιτισμικά πρότυπα, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο προώθησης θετικών αλλαγών στους χώρους εργασίας τους (Wagner & Hollenbeck, 2010). Το μοντέλο αυτό παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το τι συνθέτει μια αποτελεσματική εταιρική κουλτούρα, ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα όπου όλοι θα αισθάνονται ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν, ενώ παράλληλα θα επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς στόχους.

1.4.3 Το Μοντέλο McKinsey 7S

Το μοντέλο 7S της McKinsey είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Το πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε από δύο συμβούλους της McKinsey & Company και αποτελείται από επτά στοιχεία: Στρατηγική, Δομή, Συστήματα, Κοινές Αξίες, Στυλ, Προσωπικό και

Δεξιότητες (Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, and Skills) (Colquitt, LePine, & Wesson, 2016). Τα στοιχεία αυτά συνδέονται μεταξύ τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να κατανοήσουν πώς τα εσωτερικά τους στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Η στρατηγική αναφέρεται στους γενικούς σκοπούς και στόχους ενός οργανισμού. Η δομή εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός είναι οργανωμένος τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Τα συστήματα εξετάζουν τις διεργασίες και τις διαδικασίες εντός ενός οργανισμού που τον βοηθούν να λειτουργεί αποτελεσματικά. Οι κοινές αξίες αναφέρονται στην κουλτούρα και τους κανόνες που έχει υιοθετήσει ή δημιουργήσει ένας οργανισμός με την πάροδο του χρόνου (Schein, 2017). Το στυλ εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις σε έναν οργανισμό καθώς και το ποιος τις λαμβάνει. Το προσωπικό επικεντρώνεται στο ποιος εργάζεται για έναν οργανισμό καθώς και στα προσόντα και τα επίπεδα εμπειρίας τους. Οι δεξιότητες αναφέρονται στις ικανότητες των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό, οι οποίες περιλαμβάνουν τεχνικές δεξιότητες καθώς και κοινωνικές δεξιότητες όπως η επικοινωνία και οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (Kouzes & Posner, 2017).

Αυτά τα επτά στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους προκειμένου να δημιουργηθεί ένα επιτυχημένο οργανωτικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να αναγνωρίζουν ότι τα στοιχεία αυτά είναι αλληλοεξαρτώμενα μεταξύ τους- μια αλλαγή σε ένα στοιχείο μπορεί να έχει επιπτώσεις σε όλα τα άλλα στοιχεία στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, εάν υπάρξει αλλαγή στη στρατηγική, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στη δομή, τα συστήματα, τις κοινές αξίες, το στυλ, το προσωπικό ή τις δεξιότητες που απαιτούνται εντός του οργανισμού για την αποτελεσματική υλοποίηση της νέας στρατηγικής. Με την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτά τα διαφορετικά στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογούν καλύτερα το εσωτερικό τους περιβάλλον, προκειμένου να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τυχόν αλλαγές που μπορεί να χρειάζονται ή να θέλουν να εφαρμόσουν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους και τους σκοπούς τους.

Συμπερασματικά, το μοντέλο 7S της McKinsey παρέχει στους οργανισμούς ένα εργαλείο για την αξιολόγηση του εσωτερικού τους περιβάλλοντος εξετάζοντας επτά

αλληλένδετα στοιχεία: στρατηγική, δομή, συστήματα, κοινές αξίες, στυλ, προσωπικό και δεξιότητες . Με την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τόσο θετικά όσο και αρνητικά , οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές που μπορεί να χρειάζονται ή να θέλουν να εφαρμόσουν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

1.4.4 Το μοντέλο οργανωσιακής – εθνικής κουλτούρας του Hofstede

Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας του Hofstede είναι ένα ευρέως αποδεκτό πλαίσιο για την κατανόηση των διαφορών στις πολιτισμικές αξίες μεταξύ των διαφόρων χωρών. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τον Ολλανδό κοινωνικό ψυχολόγο Geert Hofstede, ο οποίος μελέτησε και συνέκρινε τις πολιτισμικές αξίες περισσότερων από 70 χωρών. Σύμφωνα με την έρευνά του, υπάρχουν τέσσερις διακριτές διαστάσεις που καθορίζουν μια κουλτούρα: απόσταση εξουσίας, ατομικισμός-συλλογικότητα, αποφυγή αβεβαιότητας και αρρενωπότητα-θηλυκότητα (Hofstede G. , 1980).

Η πρώτη διάσταση είναι η απόσταση εξουσίας, η οποία περιγράφει πόσο άνετα αισθάνονται οι άνθρωποι με την άνιση κατανομή της εξουσίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Οι κουλτούρες με υψηλή απόσταση εξουσίας τείνουν να αποδέχονται ιεραρχικές δομές και πρόσωπα εξουσίας, ενώ εκείνες με χαμηλή απόσταση εξουσίας προτιμούν πιο ισότιμες δομές και σχέσεις μεταξύ των ατόμων (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Η δεύτερη διάσταση είναι ο ατομικισμός-κολεκτιβισμός, η οποία περιγράφει πώς τα άτομα βλέπουν τη σχέση τους με τους άλλους. Οι κουλτούρες με υψηλό ατομικισμό εκτιμούν την ανεξαρτησία και την αυτοδυναμία, ενώ οι κουλτούρες με υψηλό κολεκτιβισμό εκτιμούν τη συνεργασία και τη συνεννόηση.

Η τρίτη διάσταση είναι η αποφυγή της αβεβαιότητας, η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα χειρίζονται τον κίνδυνο ή την ασάφεια. Οι κουλτούρες με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας προτιμούν σαφείς κανόνες και κανονισμούς, ενώ εκείνες με χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας είναι γενικά πιο ανεκτικές στην αλλαγή και τον πειραματισμό (Hofstede G. , 1980).

Η τέταρτη διάσταση είναι η αρρενωπότητα-θηλυκότητα, η οποία περιγράφει τη στάση απέναντι στους ρόλους των δύο φύλων εντός του οργανισμού. Στις κουλτούρες με υψηλή αρρενωπότητα δίνεται μεγάλη έμφαση στον ανταγωνισμό και τη διεκδικητικότητα, ενώ οι κουλτούρες με υψηλή θηλυκότητα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συνεργασία και τη φροντίδα για τους άλλους.

Συνολικά, το μοντέλο του Hofstede παρέχει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για την κατανόηση των διαφορετικών πολιτισμικών αξιών που υπάρχουν σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό πιθανών πεδίων σύγκρουσης ή παρεξήγησης όταν κάποιος εργάζεται σε ξένο περιβάλλον ή όταν υπάρχει αλληλεπίδραση με άτομα από άλλους πολιτισμούς. Με την κατανόηση αυτών των διαφορών, οι οργανισμοί μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό τους και να εξασφαλίσουν επιτυχημένες διεθνείς συνεργασίες.

1.5 Σύγχρονες Τάσεις στην Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ο σύγχρονος εργασιακός χώρος χαρακτηρίζεται από ένα κύμα μετασχηματισμού και αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα, ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες. Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και ευέλικτες, προσαρμόζουν την εργασιακή τους κουλτούρα για να συμβαδίζουν με τις αλλαγές των καιρών. Ορισμένες από τις σύγχρονες τάσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα επικεντρώνονται στην αξιοποίηση των πρωτοβουλιών αλλαγής, στη δημιουργία αίσθησης σκοπού και στην αποδοχή της ποικιλομορφίας (Carreira Pfitzenreuter, de Lima, & Frega, 2021).

Οι οργανισμοί σήμερα αναζητούν ενεργά τρόπους για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία και την ανάπτυξη. Για να το πετύχουν αυτό, πολλές εταιρείες εφαρμόζουν πρωτοβουλίες αλλαγής που εστιάζουν στον εξορθολογισμό των διαδικασιών, στην ενθάρρυνση της συνεργασίας και στην προώθηση της δημιουργικότητας (Chatman & O'Reilly, 2016). Έχει διαπιστωθεί ότι αυτές οι πρωτοβουλίες αυξάνουν το ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αισθάνονται ενδυναμωμένοι και να παρακινούνται να επιτύχουν τους στόχους τους. Επιπλέον, οι εταιρείες επενδύουν σε προγράμματα κατάρτισης που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες οι οποίες μπορούν να

εφαρμοστούν στην καθημερινή τους εργασία. Παρέχοντας στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναπτυχθούν επαγγελματικά, οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και παραγωγικότητας εντός του οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις δίνουν επίσης μεγαλύτερη έμφαση στη δημιουργία μιας ισχυρής αίσθησης σκοπού για τους υπαλλήλους τους. Οι εταιρείες συνειδητοποιούν ότι η ύπαρξη ενός σαφούς οράματος και μιας σαφούς δήλωσης αποστολής είναι απαραίτητη για την παρακίνηση των εργαζομένων και την έμπνευσή τους να επιτύχουν τους στόχους τους (Colquitt, LePine, & Wesson, 2016). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφόρων τακτικών, όπως η τακτική της συχνής επικοινωνίας με το προσωπικό σχετικά με τους στόχους της εταιρείας, η προσφορά ανταμοιβών για τις εξαιρετικές επιδόσεις ή η προώθηση δραστηριοτήτων ομαδικής δημιουργίας που προάγουν τη συντροφικότητα μεταξύ των συναδέλφων. Δείχνοντας στους εργαζόμενους ότι έχουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ των ατόμων και της συνολικής επιτυχίας της εταιρείας.

Τέλος, καθίσταται όλο και πιο σημαντικό για τις εταιρείες να αγκαλιάζουν την διαφορετικότητα τόσο στο εργατικό δυναμικό τους όσο και στο πελατολόγιό τους. Οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίζουν τη σημασία της ύπαρξης διαφορετικών απόψεων προκειμένου να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών. Επιπλέον, με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς, όπου όλοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται ανεξάρτητα από το φύλο ή τη φυλή, μπορεί να συμβάλει στην προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων, ενώ παράλληλα προωθείται ο σεβασμός μεταξύ συναδέλφων με διαφορετικό υπόβαθρο (Foeman & Pressley, 1987).

Συμπερασματικά, οι σύγχρονες τάσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα έχουν επικεντρωθεί στην εφαρμογή πρωτοβουλιών αλλαγής που προωθούν τη δημιουργικότητα, στη δημιουργία αίσθησης σκοπού μεταξύ των εργαζομένων και στην αποδοχή της διαφορετικότητας τόσο εσωτερικά εντός του οργανισμού όσο και εξωτερικά με τους πελάτες (Baird, Su, & Munir, 2018). Κάνοντας αυτά τα βήματα προς την κατεύθυνση του μετασχηματισμού της εργασιακής κουλτούρας, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων, παραγωγικότητας και ηθικού, ενώ

παράλληλα να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό στον σημερινό ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό κόσμο

Κεφάλαιο Δεύτερο

2.1 Εισαγωγή

Κουλτούρα είναι το σύνολο των κοινών πεποιθήσεων, αξιών και πρακτικών που χαρακτηρίζουν μια ομάδα ανθρώπων. Εθνική κουλτούρα είναι η κουλτούρα που υπάρχει σε μια χώρα και μοιράζονται οι πολίτες της. Περιλαμβάνει πράγματα όπως η γλώσσα, η θρησκεία, τα έθιμα και οι παραδόσεις. Οργανωσιακή κουλτούρα είναι η κουλτούρα που υπάρχει σε έναν οργανισμό και την οποία μοιράζονται οι εργαζόμενοί του (Wagner & Hollenbeck, 2010). Περιλαμβάνει πράγματα όπως οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι συμπεριφορές του οργανισμού.

Υπάρχουν πολλά οφέλη από την ενσωμάτωση των εθνικών κουλτουρών στην οργανωσιακή κουλτούρα. Κάτι τέτοιο μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν καλύτερα και να συσχετιστούν με τους υπαλλήλους, τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας εντός του οργανισμού. Επιπλέον, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δημιουργικότητα και καινοτομία (Bastos, Cordeiro, & Drohomeretski, 2019). Ωστόσο, υπάρχουν επίσης ορισμένες προκλήσεις που σχετίζονται με τη χρήση των εθνικών κουλτουρών στην οργανωσιακή κουλτούρα. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν την εξεύρεση τρόπων για την υπέρβαση των πολιτισμικών διαφορών και τη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα με τη νέα κουλτούρα. Ωστόσο, οι προκλήσεις αυτές μπορούν να ξεπεραστούν με προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση.

2.2 Η Έννοια της Εθνικής Κουλτούρας

Ο όρος "εθνική κουλτούρα" αναφέρεται γενικά στις κοινές αξίες, πεποιθήσεις και παραδόσεις μιας ομάδας ανθρώπων που ταυτίζονται με μια συγκεκριμένη χώρα. Αν και δεν υπάρχει ένας ενιαίος, καθολικά αποδεκτός ορισμός της εθνικής κουλτούρας, οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία: γλώσσα, θρησκεία, αξίες και έθιμα (Adler & Gundersen, 2008).

Η γλώσσα είναι ίσως ο πιο προφανής δείκτης της εθνικής ταυτότητας. Δεν χρησιμεύει μόνο ως μέσο επικοινωνίας, αλλά αντανακλά επίσης την ιστορία και τον πολιτισμό ενός λαού. Για παράδειγμα, η γαλλική γλώσσα θεωρείται η γλώσσα του έρωτα επειδή έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλά ρομαντικά έργα ανά τους αιώνες. Η θρησκεία είναι μια άλλη σημαντική πτυχή της εθνικής κουλτούρας (Bastos, Cordeiro, & Drohomerski, 2019). Διαμορφώνει τις αξίες και τις κοσμοθεωρίες των ανθρώπων και επηρεάζει την καθημερινή τους ζωή. Σε ορισμένες χώρες, όπως η Σαουδική Αραβία, το Ισλάμ είναι η επίσημη θρησκεία- σε άλλες, όπως η Ινδία, δεν υπάρχει επίσημη θρησκεία αλλά ο Ινδουισμός εφαρμόζεται ευρέως. Οι αξίες είναι ιδέες σχετικά με το τι είναι σημαντικό ή επιθυμητό (Adler & Gundersen, 2008). Καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων των ανθρώπων και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τους άλλους. Τα έθιμα είναι συγκεκριμένες παραδόσεις ή πρακτικές που συνδέονται με έναν συγκεκριμένο πολιτισμό. Μπορεί να είναι οτιδήποτε, από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χαιρετούν ο ένας τον άλλον μέχρι το φαγητό που τρώνε.

2.2.1 Συνιστώσες της εθνικής κουλτούρας

Ενώ όλοι οι πολιτισμοί έχουν τα δικά τους μοναδικά έθιμα και παραδόσεις, υπάρχουν ορισμένα κοινά στοιχεία που μπορούν να βρεθούν σε διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Αυτές περιλαμβάνουν έννοιες όπως ο κολεκτιβισμός έναντι του ατομικισμού, η απόσταση εξουσίας, η αποφυγή της αβεβαιότητας και ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (Adler & Gundersen, 2008). Ο κολεκτιβισμός έναντι του ατομικισμού αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι σε μια κοινωνία εκτιμούν τη συνεργασία ή τον ανταγωνισμό αντίστοιχα. Η απόσταση εξουσίας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι σε μια κοινωνία αποδέχονται την άνιση κατανομή της εξουσίας μεταξύ ατόμων ή ομάδων (Barker, 1993). Η αποφυγή αβεβαιότητας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι σε μια κοινωνία αισθάνονται άβολα με την ασάφεια ή την αβεβαιότητα (Baird, Su, & Munir, 2018). Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι σε μια κοινωνία δίνουν προτεραιότητα στην παράδοση ή στην αλλαγή αντίστοιχα (Wellins, Byham, & Wilson, 1991). Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνδυάζονται για να δημιουργήσουν αυτό που είναι γνωστό ως εθνική κουλτούρα.

2.2.2 Ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας με τις εθνικές κουλτούρες

Οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο έχουν αναπτύξει τις δικές τους ξεχωριστές εταιρικές κουλτούρες, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την επιτυχία και την παραγωγικότητα. Ωστόσο, αυτές οι εταιρικές κουλτούρες είναι συχνά αποσυνδεδεμένες από τις εθνικές κουλτούρες των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Ως εκ τούτου, πολλοί οργανισμοί έχουν αρχίσει να διερευνούν τρόπους ενσωμάτωσης της εθνικής κουλτούρας στη δική τους οργανωτική κουλτούρα προκειμένου να την ενισχύσουν (Adler & Gundersen, 2008).

Η έννοια της ενσωμάτωσης της εθνικής κουλτούρας στην οργανωτική κουλτούρα δεν είναι καινούργια. Στην πραγματικότητα, έρευνες έχουν δείξει ότι η πολιτισμική ενσωμάτωση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, αυξημένη απόδοση στην εργασία και μεγαλύτερη δέσμευση στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (Colquitt, LePine, & Wesson, 2016). Βοηθά επίσης στη δημιουργία ενός πιο συνεκτικού ομαδικού περιβάλλοντος που επιτρέπει στους εργαζόμενους να συνεργάζονται αποτελεσματικά, σεβόμενοι ο ένας το πολιτισμικό υπόβαθρο του άλλου. Επιπλέον, η ενσωμάτωση της εθνικής κουλτούρας στην οργανωτική κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας τους τοπικούς πόρους και τη γνώση.

Παρά αυτά τα πιθανά οφέλη, υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα που συνδέονται με την ενσωμάτωση της εθνικής κουλτούρας στην οργανωτική κουλτούρα. Για παράδειγμα, εάν γίνει εσφαλμένα ή χωρίς να ληφθούν δεόντως υπόψη οι ατομικές διαφορές, μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων (Chatman & O'Reilly, 2016). Επιπλέον, υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθεί ένα τεχνητό πολιτισμικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται εκτός τόπου και χρόνου ή θα νιώθουν άβολα λόγω άγνωστων εθίμων ή πεποιθήσεων που δεν ευθυγραμμίζονται με τις δικές τους αξίες.

Τελικά, το αν ένας οργανισμός θα πρέπει να ενσωματώσει ή όχι την εθνική του κουλτούρα στην εταιρική του κουλτούρα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος και η δομή του, καθώς και οι γενικοί του στόχοι και επιδιώξεις (Laloux, 2014). Για παράδειγμα, οι μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες μπορεί να επωφεληθούν από την

ενσωμάτωση στοιχείων της τοπικής κουλτούρας προκειμένου να οικοδομήσουν ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες σε διάφορες χώρες, ενώ οι μικρότεροι οργανισμοί μπορεί να είναι προτιμότερο να επικεντρωθούν πρώτα στην οικοδόμηση μιας ενιαίας εταιρικής ταυτότητας (Kouzes & Posner, 2017). Σε τελική ανάλυση, όμως, η επιτυχής πολιτισμική ενσωμάτωση απαιτεί προσεκτική εξέταση των μοναδικών αναγκών και αξιών όλων των εμπλεκόμενων φορέων -από τη διοίκηση έως τους εργαζομένους- προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται και γίνονται σεβαστοί, ενώ παράλληλα επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό συνολικά.

Για να διασφαλιστεί η επιτυχής πολιτισμική ενσωμάτωση, οι οργανισμοί θα πρέπει να συμβουλευούνται ειδικούς που κατανοούν τις αποχρώσεις της εθνικής κουλτούρας και τις επιπτώσεις της στον οργανισμό. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ανοιχτό σε διαφορετικές πολιτισμικές προοπτικές, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα και παραγωγικά (Klein, 1996). Τέλος, οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογούν τακτικά την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών πολιτισμικής ενσωμάτωσης, προκειμένου να διασφαλίζουν ότι επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, όταν οι πελάτες βλέπουν ότι ένας οργανισμός σέβεται τους διαφορετικούς πολιτισμούς, μπορεί να είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του.

2.2.3 Τα οφέλη της ενσωμάτωσης των εθνικών κουλτουρών στην οργανωτική κουλτούρα.

Υπάρχουν πολλά οφέλη που προκύπτουν από την ενσωμάτωση των εθνικών κουλτουρών στην οργανωτική κουλτούρα. Ένα όφελος είναι ότι μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αποκτήσει μεγαλύτερη επίγνωση και κατανόηση των διαφορετικών πολιτισμών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και σε μεγαλύτερη εκτίμηση της διαφορετικότητας (Adler & Gundersen, 2008). Επιπλέον, η ενσωμάτωση των εθνικών κουλτουρών μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να γίνει πιο ευέλικτος και προσαρμόσιμος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θα εκτεθούν σε νέες ιδέες και τρόπους λειτουργίας, κάτι που μπορεί να είναι επωφελές σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τέλος, με την ενσωμάτωση των εθνικών κουλτουρών στον οργανισμό, οι επιχειρήσεις

μπορούν να τοποθετηθούν ως παγκόσμιοι ηγέτες (Wagner & Hollenbeck, 2010). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι θα θεωρούνται ως οργανισμοί που είναι ανοιχτόμυαλοι και σέβονται τους διαφορετικούς πολιτισμούς, γεγονός που μπορεί να προσελκύσει πελάτες, επενδυτές και κορυφαία ταλέντα από όλο τον κόσμο

Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί όταν προσπαθούν να ενσωματώσουν τις εθνικές κουλτούρες στην οργανωτική τους κουλτούρα είναι η έλλειψη κατανόησης του τι είναι οι εθνικές κουλτούρες και πώς διαφέρουν μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη εκτίμησης της αξίας που μπορούν να προσφέρουν οι εθνικές κουλτούρες σε έναν οργανισμό (Adler & Gundersen, 2008). Επιπλέον, ένα άλλο εμπόδιο είναι ο φόβος της αλλαγής και η αντίσταση στις νέες ιδέες. Αυτό μπορεί να αποτελέσει πρόκληση όταν επιχειρείται η εφαρμογή οποιασδήποτε νέας αλλαγής σε έναν οργανισμό, πόσο μάλλον όταν πρόκειται για μια τόσο μεγάλης κλίμακας αλλαγή όπως η ενσωμάτωση νέων πολιτισμικών αξιών.

Προκειμένου να ξεπεραστούν αυτές οι προκλήσεις, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να εκπαιδεύσουν τους εαυτούς τους και τους υπαλλήλους τους σχετικά με το τι είναι οι εθνικές κουλτούρες και γιατί είναι πολύτιμες. Επιπλέον, είναι σημαντικό να δημιουργήσουν ένα σχέδιο για το πώς θα ενσωματώσουν καλύτερα αυτές τις αξίες στην υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα με τρόπο που να σέβεται και να συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους (Barker, 1993). Με τη λήψη αυτών των βημάτων, οι οργανισμοί μπορούν να προετοιμαστούν για την επιτυχία τους στη χρήση των εθνικών κουλτουρών για την ενίσχυση της οργανωτικής τους κουλτούρας.

Τα οφέλη από την ενσωμάτωση των εθνικών κουλτουρών στην οργανωτική κουλτούρα είναι πολλά και ποικίλα. Με την κατανόηση και την αξιοποίηση των δυνατών σημείων των διαφορετικών εθνικών κουλτουρών, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια πιο δυναμική και αποτελεσματική κουλτούρα που οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση (Bastos, Cordeiro, & Drohomerski, 2019). Ενώ υπάρχουν προκλήσεις για την ενσωμάτωση των εθνικών κουλτουρών στην οργανωτική κουλτούρα, αυτές μπορούν να ξεπεραστούν με προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση. Αφιερώνοντας χρόνο για να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν τις εθνικές κουλτούρες στις δικές τους, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια πιο ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο

κουλτούρα που θα τους βοηθήσει να ευδοκιμήσουν σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο.

2.3 Η Επίδραση των Εθνικών Χαρακτηριστικών – Εθνικής Κουλτούρας

Η εθνική κουλτούρα κάθε λαού έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε εθνικό αλλά και πολυεθνικό επίπεδο. Η εθνική κουλτούρα είναι οι συλλογικές πεποιθήσεις, αξίες και συμπεριφορές που μοιράζονται τα μέλη μιας συγκεκριμένης χώρας (Adler & Gundersen, 2008). Διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, ενεργούν και αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους. Οι οργανωσιακές κουλτούρες, με τη σειρά τους, επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα στην οποία λειτουργούν.

Η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα με διάφορους τρόπους. Πρώτον, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί δομούνται και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ατομικιστικές χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες τείνουν να έχουν ιεραρχικές δομές με σαφώς καθορισμένους ρόλους για κάθε εργαζόμενο (Chatman & O'Reilly, 2016). Αντίθετα, εκείνες που λειτουργούν σε κollectιβιστικές χώρες, όπως η Κίνα, έχουν συνήθως πιο ρευστές οργανωτικές δομές με έμφαση στην ομαδική συνεργασία και τη δημιουργία συναίνεσης (Gupta, Melendez, Rosenthal, & Vrushabhendra, 2017).

Δεύτερον, η εθνική κουλτούρα επηρεάζει τα στυλ επικοινωνίας σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι από ατομικιστικές χώρες συνήθως προτιμούν τα άμεσα στυλ επικοινωνίας, ενώ εκείνοι από κollectιβιστικές κοινωνίες μπορεί να αισθάνονται πιο άνετα με έμμεσες μεθόδους επικοινωνίας, όπως μη λεκτικές ενδείξεις ή μεταφορές (Harzing & Hofstede, 1996). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις μεταξύ εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα, εάν δεν αναγνωρίζουν τις διαφορές στα στυλ επικοινωνίας.

Τέλος, οι εθνικές κουλτούρες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό τους και παρακινούν τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, τα κίνητρα, όπως τα μπόνους ή οι προαγωγές, μπορεί να θεωρούνται απαραίτητη αναγνώριση της σκληρής εργασίας σε ατομικιστικά έθνη, ενώ μπορεί να

αποδοκιμάζονται και να αποθαρρύνονται σε πιο κολεκτιβιστικές χώρες, όπου η επιτυχία θεωρείται περισσότερο προϊόν συλλογικής προσπάθειας παρά ατομικής επίτευξης.

2.3.1 Η Επίδρασή τους στη Διάρθρωση του Οργανισμού

Ο αντίκτυπος της εθνικής κουλτούρας στη δομή ενός οργανισμού είναι αδιαμφισβήτητος, καθώς επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης του οργανισμού και τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την οργανωτική δομή με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με τη διοίκηση, τους σκοπούς και τους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει ο οργανισμός και τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες ενδέχεται να έχουν πολύ διαφορετικές πολιτισμικές νόρμες που διέπουν τις οργανωτικές τους δομές (Baird, Su, & Munir, 2018). Για παράδειγμα, μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Ιαπωνία μπορεί να δίνει έμφαση στις ιεραρχικές δομές, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από πάνω προς τα κάτω, ενώ μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στις Ηνωμένες Πολιτείες μπορεί να εστιάζει περισσότερο στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (Watkins, 2013). Επιπλέον, οι εταιρείες που εδρεύουν σε χώρες με κουλτούρες που δίνουν έμφαση στον ατομικισμό είναι πιθανό να έχουν πιο επίπεδες οργανωτικές ιεραρχίες από εκείνες που δίνουν προτεραιότητα στον κολεκτιβισμό.

Εκτός από τις διαρθρωτικές διαφορές μεταξύ οργανισμών που λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες, οι διαφορετικές πολιτισμικές νόρμες επηρεάζουν επίσης τον τρόπο λήψης αποφάσεων εντός ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που εδρεύει στην Ιαπωνία μπορεί να προτιμά τις προσεγγίσεις συναίνεσης στη λήψη αποφάσεων, ενώ μια εταιρεία που εδρεύει στις Ηνωμένες Πολιτείες μπορεί να προτιμά μεγαλύτερη αυτονομία για τους υπαλλήλους ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς προηγούμενη έγκριση από τους ανώτερους (Schein, 2017). Επιπλέον, η ταχύτητα με την οποία υλοποιούνται οι αποφάσεις μπορεί να επηρεάζεται από τα πολιτισμικά πρότυπα- οι ιαπωνικοί οργανισμοί τείνουν να κινούνται πιο αργά από τους αμερικανικούς, λόγω της έμφασης που δίνουν στη σωστή οργάνωση και την αυστηρή τήρηση της διαδικασίας (Colquitt, LePine, & Wesson, 2016).

Τέλος, η εθνική κουλτούρα έχει επίσης επιπτώσεις στις σχέσεις των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που εδρεύει στη Γερμανία μπορεί να έχει πολύ αυστηρούς κανόνες σχετικά με το ωράριο εργασίας και την ακρίβεια, ενώ μια εταιρεία που εδρεύει στην Ινδία μπορεί να είναι πιο ευέλικτη όσον αφορά αυτά τα θέματα (Wagner & Hollenbeck, 2010). Ομοίως, οι κώδικες ενδυμασίας των εργαζομένων ή τα συστήματα ανταμοιβών μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τον τόπο δραστηριοποίησης ενός οργανισμού λόγω των διαφορών στις κοινωνικές προσδοκίες γύρω από αυτά τα θέματα.

Συνολικά, οι εθνικές κουλτούρες επηρεάζουν σημαντικά την οργανωτική δομή τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο. Οι εταιρείες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα τοπικά έθιμα όταν διαμορφώνουν τις δικές τους πολιτικές ή προβαίνουν σε αλλαγές στις υπάρχουσες, αν θέλουν οι δραστηριότητές τους να είναι επιτυχείς σε πολλές τοποθεσίες ή χώρες. Τελικά, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα πολιτισμικά πρότυπα επηρεάζουν την οργανωτική δομή μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να πλοηγηθούν καλύτερα στις παγκόσμιες αγορές και να δημιουργήσουν πιο αρμονικούς χώρους εργασίας για τους εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο.

2.3.2 Η Επίδρασή τους στο Στυλ Διοίκησης

Το στυλ διαχείρισης ενός οργανισμού διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από την εθνική κουλτούρα του (Kouzes & Posner, 2017). Οι εθνικές κουλτούρες μπορούν να θεωρηθούν ως η συλλογή κοινών αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν ένα συγκεκριμένο έθνος. Αυτά τα πολιτισμικά πρότυπα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί της εν λόγω χώρας διαχειρίζονται τις επιχειρήσεις και τους υπαλλήλους τους.

Ένας βασικός τρόπος με τον οποίο η εθνική κουλτούρα επηρεάζει το στυλ διοίκησης ενός οργανισμού είναι μέσω του στυλ επικοινωνίας. Για παράδειγμα, σε πολλές ασιατικές χώρες δίνεται μεγάλη έμφαση στην έμμεση επικοινωνία, όπου οι άνθρωποι συχνά χρησιμοποιούν μεταφορές ή άλλες μορφές κωδικοποιημένης γλώσσας για να περάσουν το νόημά τους χωρίς να είναι πολύ άμεσοι ή συγκρουσιακοί (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Συγκριτικά, σε ορισμένες δυτικές χώρες δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην άμεση επικοινωνία και στο να λέει κανείς ανοιχτά τη γνώμη του. Ως εκ

τούτου, οι οργανισμοί σε αυτές τις χώρες είναι πιο πιθανό να έχουν ένα στυλ διοίκησης που ενθαρρύνει την ανοιχτή συζήτηση και τον διάλογο μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών.

Ένας άλλος βασικός παράγοντας που επηρεάζει το στυλ διοίκησης ενός οργανισμού είναι η στάση του απέναντι στην ανάληψη κινδύνων (Brower, 1995). Διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικά επίπεδα ανοχής στην ανάληψη κινδύνου στον εργασιακό χώρο. Σε ορισμένες χώρες, όπως η Γερμανία, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην αποφυγή των κινδύνων και στην πάση θυσία τήρηση των καθιερωμένων διαδικασιών, ενώ σε άλλες χώρες, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, υπάρχει μεγαλύτερη ενθάρρυνση για την ανάληψη υπολογισμένων κινδύνων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι (Schein, 2017). Οι οργανισμοί σε αυτές τις δύο χώρες είναι πιθανό να έχουν πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων και το γενικότερο στυλ διοίκησης λόγω αυτής της διαφορετικής στάσης απέναντι στην ανάληψη κινδύνων.

Τέλος, οι εθνικές κουλτούρες επηρεάζουν επίσης το στυλ διοίκησης ενός οργανισμού μέσω της στάσης τους απέναντι στα πρόσωπα εξουσίας. Σε ορισμένες κουλτούρες υπάρχει μεγάλος σεβασμός για όσους κατέχουν θέσεις εξουσίας, ενώ άλλες μπορεί να είναι πιο ισότιμες με λιγότερο σεβασμό στα ίδια αυτά πρόσωπα εξουσίας (Serpa & Ferreira, 2019). Αυτό έχει αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις εντός των οργανισμών, δεδομένου ότι όσοι κατέχουν θέσεις εξουσίας θα θεωρηθούν ότι έχουν την απόλυτη εξουσία επί των αποφάσεων που λαμβάνονται εντός της εταιρείας, ανεξάρτητα από το αν κατέχουν ή όχι στην πραγματικότητα εμπειρογνωμοσύνη σχετικά με το εκάστοτε ζήτημα.

Συμπερασματικά, είναι σαφές ότι η εθνική κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του στυλ διαχείρισης ενός οργανισμού επηρεάζοντας, μεταξύ άλλων, το στυλ επικοινωνίας, τη στάση απέναντι στην ανάληψη κινδύνου και τη στάση απέναντι στα πρόσωπα εξουσίας (Colquitt, LePine, & Wesson, 2016). Ως εκ τούτου, η κατανόηση των πολιτισμικών προτύπων οποιασδήποτε χώρας μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεων εντός της χώρας αυτής, προκειμένου να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα απόδοσης για κάθε οργανισμό.

2.3.3 Η Επίδρασή τους στη Λήψη Αποφάσεων

Ο αντίκτυπος των εθνικών κουλτουρών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού είναι μια σημαντική παράμετρος που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα πολλών διαφορετικών αποφάσεων. Η εθνική κουλτούρα ορίζεται από ένα σύνολο κοινών πεποιθήσεων, αξιών, στάσεων και κανόνων που υπάρχουν σε κάθε χώρα ή περιοχή και είναι γνωστό ότι διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται και ενεργούν. Ως εκ τούτου, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός λαμβάνει αποφάσεις.

Η λήψη οργανωτικών αποφάσεων συχνά επηρεάζεται από πολιτισμικούς παράγοντες όπως η απόσταση εξουσίας, ο ατομικισμός έναντι του κολлекτιβισμού, η αποφυγή της αβεβαιότητας, ο μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού και η αρρενωπότητα έναντι της θηλυκότητας. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες έχει τη δική του ξεχωριστή επίδραση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς. Για παράδειγμα, οι χώρες με υψηλή απόσταση εξουσίας τείνουν να έχουν συγκεντρωτικές δομές εξουσίας, οι οποίες μπορεί να καθιστούν δύσκολο για τους υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου να επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή να λάβουν αποφάσεις ανεξάρτητα. Από την άλλη πλευρά, οι χώρες με χαμηλή απόσταση εξουσίας τείνουν να είναι πιο ισότιμες όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων και δίνουν στους εργαζόμενους μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία στην εργασία τους.

Ο ατομικισμός έναντι του κολлекτιβισμού είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς- οι χώρες που ακολουθούν ατομικιστικές κουλτούρες τείνουν να εστιάζουν στις ανάγκες του ατόμου έναντι εκείνων της ομάδας, ενώ οι χώρες που ακολουθούν κολлекτιβιστικές κουλτούρες δίνουν προτεραιότητα στους στόχους της ομάδας έναντι των ατομικών φιλοδοξιών ή συμφερόντων (Robbins & Judge, 2017). Αυτό μπορεί να έχει τεράστιο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες ή τα τμήματα εντός ενός οργανισμού συνεργάζονται κατά τη λήψη αποφάσεων, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν πιθανές λύσεις ή στρατηγικές για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Η αποφυγή της αβεβαιότητας παίζει επίσης ρόλο στις οργανωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς σχετίζεται με το πόσο άνετα αισθάνονται οι άνθρωποι σε μια

κουλτούρα με την ανάληψη κινδύνων ή την πραγματοποίηση αλλαγών- άτομα από κουλτούρες με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας μπορεί να προτιμούν παραδοσιακές προσεγγίσεις, ενώ άτομα από κουλτούρες με χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας μπορεί να είναι πιο ανοιχτά στον πειραματισμό με νέες ιδέες ή μεθόδους επίλυσης προβλημάτων. Παρομοίως, ο μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού επηρεάζει το κατά πόσο ένας οργανισμός δίνει έμφαση στον προγραμματισμό για μελλοντικά οφέλη έναντι των άμεσων αποτελεσμάτων- οι χώρες που δίνουν έμφαση στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό μπορεί να προτιμούν στρατηγικές που διαρκούν περισσότερο αλλά προσφέρουν μεγαλύτερες ανταμοιβές, ενώ εκείνες που ευνοούν τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό θα δώσουν προτεραιότητα στις ταχύτερες αποδόσεις εις βάρος των πιθανών μελλοντικών κερδών.

Τέλος, η αρρενωπότητα έναντι της θηλυκότητας επηρεάζει τους ρόλους και τις ευθύνες που ανατίθενται σε έναν οργανισμό- για παράδειγμα, οι χώρες με έντονα αρρενωπή κουλτούρα τείνουν να δίνουν προτεραιότητα στη διεκδικητικότητα και τον ανταγωνισμό έναντι της σύμπραξης και της συνεργασίας, ενώ οι χώρες με θηλυκή κουλτούρα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων παρά στον ανταγωνισμό μεταξύ τους για την επιτυχία.

Συνολικά, η εθνική κουλτούρα έχει διάφορες επιπτώσεις στις οργανωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων λόγω της επιρροής της στην ατομική συμπεριφορά και τις προτιμήσεις- η κατανόηση αυτής της σύνδεσης μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να διαχειρίζονται καλύτερα τους πόρους τους και να βρίσκουν αποτελεσματικές λύσεις για την επίτευξη των στόχων τους σε κάθε δεδομένη κατάσταση.

Κεφάλαιο Τρίτο

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε δυο σχολεία σε Ελλάδα και Κίνα με σκοπό να καταδείξουμε διαφορές και ομοιότητες στην οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα, και τις πρακτικές τους τόσο σαν επιχειρήσεις όσο και σαν εκπαιδευτικά ιδρύματα. Είναι ξεκάθαρο ότι οι εθνικές κουλτούρες των δύο χωρών έχουν σημαντικές διαφορές. Για αυτό το λόγο είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να αναλύσουμε δύο επιχειρήσεις που έχουν κοινά στοιχεία

(ιδιωτικός χαρακτήρας, πολύχρονη παρουσία στην αγορά, εξαιρετικές επιδόσεις μαθητών) και να εξετάσουμε πώς η κάθε μια ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του περιβάλλοντός της και πώς εργαλείοποιεί την οργανωτική της κουλτούρα ώστε να έχει μια επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα.

3.2 Μελέτη Περίπτωσης: Ιδιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα σε Κίνα και Ελλάδα

Η εκπαίδευση αποτελεί θεμελιώδη πτυχή κάθε κοινωνίας και τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης στους μαθητές σε όλο τον κόσμο. Η Κίνα και η Ελλάδα είναι δύο χώρες που έχουν βιώσει σημαντικές αλλαγές στους τομείς της ιδιωτικής τους εκπαίδευσης με την πάροδο των ετών. Ενώ και οι δύο χώρες έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο στους τομείς της ιδιωτικής τους εκπαίδευσης, έχουν επίσης αντιμετωπίσει διάφορες προκλήσεις μοναδικές για τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά τους συστήματα.

Η Κίνα και η Ελλάδα έχουν μακρά ιστορία στην ιδιωτική εκπαίδευση. Στην Κίνα, η ιδιωτική εκπαίδευση χρονολογείται από τα τέλη της δυναστείας Μινγκ και τις αρχές της δυναστείας Τσινγκ. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα ιδιωτικά σχολεία διοικούσαν από πλούσιες οικογένειες και επικεντρώνονταν κυρίως στην προετοιμασία των μαθητών για το αυτοκρατορικό σύστημα εξετάσεων (Cheng & Randall, 2001). Στην Ελλάδα, η ιδιωτική εκπαίδευση υπήρχε από την αρχαιότητα, με πλούσιες οικογένειες να προσλαμβάνουν δασκάλους για τα παιδιά τους. Στη σύγχρονη εποχή, η ιδιωτική εκπαίδευση στην Κίνα και την Ελλάδα έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές. Στην Κίνα, ο τομέας της ιδιωτικής εκπαίδευσης γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με έκθεση της Deloitte, η αγορά της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Κίνα είχε αξία 260 δισ. δολαρίων το 2018 και αναμένεται να αυξηθεί στα 350 δισ. δολάρια μέχρι το 2025 (Deloitte, 2019). Στην Ελλάδα, ο τομέας της ιδιωτικής εκπαίδευσης έχει επίσης αναπτυχθεί σημαντικά, με τα ιδιωτικά σχολεία να αντιπροσωπεύουν περίπου το 20% του συνόλου των σχολείων της χώρας (Κλουτσινιώτη, 2020).

Διάφοροι παράγοντες έχουν συμβάλει στην επιτυχία των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Κίνα και την Ελλάδα. Ένας από τους κύριους παράγοντες είναι η επέκταση της μεσαίας τάξης. Στην Κίνα, η άνοδος της μεσαίας τάξης οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης για ποιοτική εκπαίδευση. Τα ιδιωτικά σχολεία μπόρεσαν να καλύψουν αυτό

το κενό παρέχοντας εκπαίδευση υψηλής ποιότητας που δεν είναι πάντα διαθέσιμη στα δημόσια σχολεία (Debroy, 2022). Στην Ελλάδα, η επέκταση της μεσαίας τάξης οδήγησε επίσης σε αύξηση της ζήτησης για ιδιωτική εκπαίδευση. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Κίνα και την Ελλάδα είναι η κυβερνητική υποστήριξη. Στην Κίνα, η κυβέρνηση έχει εφαρμόσει διάφορες πολιτικές για να υποστηρίξει την ανάπτυξη του ιδιωτικού εκπαιδευτικού τομέα (O'Connor, 2020). Για παράδειγμα, η κυβέρνηση έχει παράσχει φορολογικά κίνητρα για τα ιδιωτικά σχολεία και έχει επίσης επιτρέψει στα ιδιωτικά σχολεία να λαμβάνουν κρατική χρηματοδότηση σε ορισμένες περιπτώσεις (Debroy, 2022). Στην Ελλάδα, η κυβέρνηση έχει επίσης υποστηρίξει την ανάπτυξη του ιδιωτικού εκπαιδευτικού τομέα παρέχοντας επιδοτήσεις στα ιδιωτικά σχολεία. Εκτός από τη διεύρυνση της μεσαίας τάξης και την κυβερνητική στήριξη, άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Κίνα και την Ελλάδα περιλαμβάνουν τη χρήση καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας, την υιοθέτηση της τεχνολογίας και την ικανότητα προσέλκυσης εκπαιδευτικών με υψηλά προσόντα.

Παρά την επιτυχία των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Κίνα και την Ελλάδα, αντιμετωπίζουν επίσης αρκετές προκλήσεις. Τα ρυθμιστικά ζητήματα αποτελούν μία από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κίνα και την Ελλάδα. Στην Κίνα, τα ιδιωτικά σχολεία υπόκεινται σε αυστηρούς κανονισμούς, οι οποίοι μπορεί να είναι δύσκολο να τηρηθούν από τα σχολεία. Για παράδειγμα, τα ιδιωτικά σχολεία στην Κίνα υποχρεούνται να ακολουθούν το εθνικό πρόγραμμα σπουδών και δεν επιτρέπεται να διδάσκουν μαθήματα που δεν περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα σπουδών (PRC Nanxian Government, 2021). Τα ιδιωτικά σχολεία υποχρεούνται επίσης να προσλαμβάνουν εκπαιδευτικούς που έχουν πιστοποιηθεί από την κυβέρνηση, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τα σχολεία που δεν μπορούν να προσελκύσουν εκπαιδευτικούς με υψηλά προσόντα. Στην Ελλάδα, τα ιδιωτικά σχολεία αντιμετωπίζουν επίσης ρυθμιστικές προκλήσεις. Τα ιδιωτικά σχολεία απαιτείται να λάβουν άδεια από το Υπουργείο Παιδείας, η οποία μπορεί να είναι μια χρονοβόρα και περίπλοκη διαδικασία (Yu, Du, & Duan, 2022). Πολλά σχολεία λειτουργούν χωρίς τις κατάλληλες άδειες, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε νομικά ζητήματα.

Μια άλλη πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κίνα και την Ελλάδα είναι το αυξανόμενο κόστος (Zembylas, Charalambous, & Charalambous, 2016). Τα ιδιωτικά σχολεία συχνά χρεώνουν υψηλά δίδακτρα, γεγονός που μπορεί να τα καταστήσει απρόσιτα για πολλές οικογένειες. Στην Κίνα, το υψηλό κόστος της ιδιωτικής εκπαίδευσης έχει οδηγήσει σε ανησυχίες σχετικά με την κοινωνική ανισότητα, με ορισμένες οικογένειες να μην μπορούν να αντέξουν οικονομικά την ποιοτική εκπαίδευση των παιδιών τους (Deloitte, 2019). Στην Ελλάδα, το υψηλό κόστος της ιδιωτικής εκπαίδευσης έχει οδηγήσει σε μείωση των εγγραφών στα ιδιωτικά σχολεία. Η αύξηση του κόστους της ιδιωτικής εκπαίδευσης μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες, όπως η χρήση καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας, η υιοθέτηση της τεχνολογίας και η ανάγκη προσέλκυσης εκπαιδευτικών με υψηλά προσόντα (Wang, 2022).

3.2.1 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα αυτή είναι η τεχνική της δομημένης επικεντρωμένης σύγκρισης (structured focused comparison) (George, 2018). Επιλέχθηκαν δύο ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, ένα από την Ελλάδα και ένα από την Κίνα. Στη συνέχεια εξετάστηκαν τα στοιχεία της εθνικής κουλτούρας που ενυπάρχουν στη φιλοσοφία, τις αρχές, και το έργο τους και στο πώς αυτά τα στοιχεία αποτυπώνονται στην οργανωσιακή τους κουλτούρα. Στη συνέχεια επικεντρωθήκαμε σε συγκεκριμένους τομείς, που είναι η οργανωτική δομή, η διάρθρωση, η λήψη αποφάσεων, το στυλ διοίκησης και η εξωστρέφεια, με γνώμονα πάντα την επίδραση της εθνικής κουλτούρας σε αυτούς τους τομείς.

Τα ιδρύματα αυτά επιλέχθηκαν για μια σειρά από λόγους. Ο πρώτος από αυτούς ήταν ότι ανήκουν στα παλαιότερα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια σε κάθε χώρα, και ότι τόσο το καθεστώς λειτουργίας τους όσο και ο σκοπός λειτουργίας τους μεταβλήθηκε μέσα στη μακρόχρονη πορεία τους. Ένα άλλο εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο που οδήγησε στην επιλογή αυτών των ιδρυμάτων ήταν η εξωστρέφειά τους. Και τα δύο σχολεία έχουν κάνει σημαντικά βήματα για την παγίωση συνεργασιών με ξένα ιδρύματα και οργανισμούς, έχουν λάβει πιστοποιήσεις για τη διεξαγωγή ξενόγλωσσων τμημάτων και εξετάσεων πιστοποίησης γνώσεων, και εξασφαλίζουν στους αποφοίτους τους καλύτερη δικτύωση για τις μετέπειτα ακαδημαϊκές σπουδές τους.

Το τρίτο κριτήριο ήταν το καθεστώς λειτουργίας τους σε σχέση με το κράτος. Η Κίνα αποτελεί μια ιδιότυπη περίπτωση, στην οποία ένα σοσιαλιστικό πολιτικό πλαίσιο συνυπάρχει με έντονα στοιχεία καπιταλιστικής οικονομίας. Αυτό αντικατοπτρίζεται και στον αυστηρό έλεγχο που ασκείται στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα (O'Connor, 2020). Ο ρόλος του κράτους στη διοίκηση και την οργάνωσή τους είναι σημαντικός, ακόμα και σε επίπεδο επιλογής προσωπικού. Με άλλα λόγια, τα ιδιωτικά σχολεία στην Κίνα δεν απολαμβάνουν, όπως θα δούμε παρακάτω, την αυτονομία και την ευελιξία που έχουν τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια σε άλλες χώρες. Όπως θα δούμε και παρακάτω, η Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, σύμφωνα με γνωμοδοτήσεις του ΣτΕ θεωρείται διφυές νομικό πρόσωπο (Καρβούνης, 2010). Έτσι λοιπόν δεν ανήκει αμιγώς στα ιδιωτικά σχολεία ούτε στα δημόσια σχολεία της χώρας, αλλά βρίσκεται κάπου ενδιάμεσα. Ο διφυής αυτός νομικός χαρακτήρας της Φ.Ε. καθιστά πιο εύκολη τη σύγκριση των σχολείων της με ένα κινέζικο ιδιωτικό σχολείο.

3.3 Παρουσίαση των Ιδρυμάτων

3.3.1 Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία – Αρσάκεια και Αρσάκεια-Τοσίτσεια Σχολεία

Η Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία (Φ.Ε.) ιδρύθηκε το 1836 με σκοπό, αρχικά, να συνεισφέρει στη μόρφωση των κοριτσιών στην Ελλάδα. Τα μόνα σχολεία που υπήρχαν ως τότε ήταν σχολεία αρρένων, ενώ μόνο εύπορες οικογένειες μπορούσαν να μορφώσουν τις κόρες τους, ιδιωτικά. Η έμπνευση και το όραμα για την ίδρυση μιας εταιρείας με σκοπό την προώθηση της εκπαίδευσης θηλέων ανήκει στον Ιωάννη Κοκκώνη (Ατσαβέ, 2020). Μετά την ίδρυσή της, η Εταιρεία βρίσκει πρόθυμους ευεργέτες, στα πρόσωπα επιτυχημένων Ελλήνων της διασποράς, που ήταν έτοιμοι να συνεισφέρουν για την αγορά οικοπέδων και ανοικοδόμηση σχολείων και οικοτροφείων κάτω από την αιγίδα της Φ.Ε. Κάποιοι από τους σημαντικότερους ευεργέτες ήταν ο Απόστολος Αρσάκης και το ζεύγος Μιχαήλ και Ελένης Τοσίτσα, από τους οποίους πήραν το όνομά τους τα Αρσάκεια και Αρσάκεια - Τοσίτσεια Σχολεία (Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, 1996). Η Φ.Ε. ήταν η πρώτη που ίδρυσε Νηπιαγωγείο στην Ελλάδα το 1840, θεσμός που αναγνωρίστηκε επίσημα και νομιμοποιήθηκε από το κράτος 55 χρόνια αργότερα. Το πρώτο ιδιόκτητο σχολείο της Φ.Ε. ανεγέρθηκε στην οδό Πανεπιστημίου και σώζεται μέχρι σήμερα. Από το 1973 και μετά τα σχολεία της Φ.Ε. άρχισαν να γίνονται μεικτά, κάτι που ολοκληρώθηκε το 1987. Από το

1987 μέχρι σήμερα στη Φ.Ε. φοιτούν μαθητές ανεξαρτήτως φύλου. Στη διάρκεια των 187 χρόνων λειτουργίας της, η Φ.Ε. ίδρυσε σχολεία σε πολλές πόλεις της Ελλάδας και του εξωτερικού. Σήμερα σώζονται και λειτουργούν μόνο τα Αρσάκεια Ψυχικού, Πατρών, Θεσσαλονίκης, Ιωαννίνων, Τιράνων και το Αρσάκειο -Τοσίτσειο Εκάλης.

Στα Αρσάκεια Σχολεία, υπάρχει μια ιεραρχική οργανωτική δομή σε ισχύ. Η δομή αυτή αποτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο στην κορυφή, ακολουθούμενο από τον Διευθυντή, τους Υποδιευθυντές και τους Κύριους Συμβούλους. Καθένα από αυτά τα άτομα είναι υπεύθυνο για την εποπτεία διαφόρων πτυχών της λειτουργίας του ιδρύματος, όπως η ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών, η αξιολόγηση και η αξιολόγηση των μαθητών, ο προϋπολογισμός και η οικονομική διαχείριση, η πρόσληψη προσωπικού και οι υπηρεσίες υποστήριξης (Αρσάκεια Σχολεία, 2021). Επιπλέον, συνεργάζονται στενά με τα μέλη του διδακτικού προσωπικού για να διασφαλίσουν ότι οι προσφορές μαθημάτων πληρούν τόσο τα κρατικά όσο και τα εθνικά πρότυπα.

Το καθεστώς της Φ.Ε. έχει κατά καιρούς γίνει αντικείμενο συζήτησης καθώς φαίνεται να βρίσκεται στο μεταίχμιο μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου φορέα. Αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργούνται κατά καιρούς θέματα αναφορικά με τις συμβάσεις εργασίας των εκπαιδευτικών και των εργαζομένων στα σχολεία της Φ.Ε. αναφέρθηκε παραπάνω η Φ.Ε. ιδρύθηκε σαν κοινωφελές ίδρυμα. Στην πορεία των χρόνων που ακολούθησαν την ίδρυσή της και την ίδρυση των διαφόρων σχολείων της ανά την επικράτεια αλλά και στο εξωτερικό, άλλαξε σημαντικά η αρχική της δομή καθώς και η πηγή των εσόδων της. Η Φ.Ε., σύμφωνα με πολλές αποφάσεις του ΣτΕ (ΣτΕ 997/1937, 1665/ 1973) έχει θεωρηθεί σαν διφυές νομικό πρόσωπο (Καρβούνης, 2010). Το Συμβούλιο της Επικρατείας, προκειμένου να αποδώσει την ταυτότητα του διφυούς νομικού προσώπου σε έναν οργανισμό, θέτει ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη δύο προϋποθέσεων. Η πρώτη είναι ο οργανισμός να ασκεί ιδιωτικής φύσεως επιχειρηματική δραστηριότητα. Η δεύτερη είναι ο οργανισμός να έχει αρμοδιότητες διοικητικής φύσης που προκύπτουν από την ειδικές νομοθετικές διατάξεις. Όταν συντρέχουν αυτές οι δύο προϋποθέσεις, δεν μπορεί ούτε ο ιδιωτικός ούτε ο δημόσιος χαρακτήρας του οργανισμού να υπερισχύσει και έτσι δεν γίνεται ο οργανισμός να χαρακτηριστεί σαν αποκλειστικά δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.

Η αποστολή των Αρσακείων Σχολείων είναι να παρέχουν στους μαθητές υψηλής ποιότητας διδασκαλία και μαθησιακές εμπειρίες που θα τους βοηθήσουν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, το σχολείο προσφέρει αυστηρά ακαδημαϊκά προγράμματα σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένων των μαθηματικών, των γλωσσικών τεχνών, των θετικών επιστημών, της ιστορίας και των κοινωνικών σπουδών (Φίλεκπαιδευτική Εταιρεία, 1996). Εκτός από τη διδασκαλία στην τάξη, οι μαθητές έχουν επίσης πρόσβαση σε εξωσχολικές δραστηριότητες, όπως αθλητικές ομάδες και συλλόγους. Μέσω αυτών των δραστηριοτήτων οι μαθητές μπορούν να μάθουν πολύτιμες δεξιότητες ζωής, όπως η ομαδική εργασία και η συνεργασία, οι οποίες μπορούν να τους βοηθήσουν να γίνουν ολοκληρωμένοι πολίτες που είναι προετοιμασμένοι να επιτύχουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ή σε επαγγελματικές κατευθύνσεις της επιλογής τους.

Εν κατακλείδι, τα Αρσάκεια Σχολεία είναι ένας οργανισμός αφιερωμένος στην παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης για μαθητές από όλα τα κοινωνικά στρώματα. Διαθέτει μια ιεραρχική οργανωτική δομή που επικεντρώνεται στη διασφάλιση ότι κάθε μαθητής λαμβάνει εξατομικευμένη διδασκαλία προσαρμοσμένη στις ατομικές του ανάγκες, ενώ εργάζεται για την επίτευξη των στόχων του (Αρσάκεια Σχολεία, 2021). Η δήλωση αποστολής καθοδηγεί όλες τις αποφάσεις που λαμβάνονται εντός του ιδρύματος, έτσι ώστε να παραμένει δεσμευμένο να βοηθά τους μαθητές του να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους μέσω αυστηρών ακαδημαϊκών προγραμμάτων σε συνδυασμό με εξωσχολικές δραστηριότητες που διδάσκουν σημαντικές δεξιότητες ζωής απαραίτητες για μελλοντική επιτυχία στο κολέγιο ή σε μονοπάτια καριέρας που επιλέγονται μετά την αποφοίτηση.

3.3.2 Northeast Yucai School

Το Northeast Yucai School ιδρύθηκε το 1905 από μια ομάδα εκπαιδευτικών που ήταν αποφασισμένοι να εκσυγχρονίσουν την εκπαίδευση στην Κίνα. Εκείνη την εποχή, η εκπαίδευση βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στις παραδοσιακές κομφουκιανικές αξίες και ήταν απρόσιτη για τους περισσότερους ανθρώπους (Zhu, Devos, & Li, 2011). Οι ιδρυτές του Northeast Yucai School πίστευαν ότι η εκπαίδευση θα έπρεπε να είναι διαθέσιμη σε

όλους και ότι θα έπρεπε να επικεντρώνεται σε πρακτικές δεξιότητες και γνώσεις που θα ωφελούσαν τη χώρα.

Το σχολείο ξεκίνησε με λίγους μαθητές και μια χούφτα δασκάλους, αλλά γρήγορα απέκτησε φήμη για την καινοτόμο προσέγγισή του στην εκπαίδευση. Σε αντίθεση με άλλα σχολεία εκείνης της εποχής, το Northeast Yucai School επικεντρώθηκε στις επιστήμες, την τεχνολογία και τις σύγχρονες γλώσσες, οι οποίες θεωρούνταν απαραίτητες για την ανάπτυξη της Κίνας (NEYC, 2020). Το σχολείο έδινε επίσης έμφαση στη φυσική αγωγή και τις εξωσχολικές δραστηριότητες, οι οποίες θεωρούνταν σημαντικές για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων ατόμων.

Με την πάροδο των ετών, το Northeast Yucai School συνέχισε να αναπτύσσεται και να επεκτείνεται. Στις δεκαετίες του 1920 και 1930, έγινε ένα από τα κορυφαία εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κίνα, προσελκύοντας μαθητές από όλη τη χώρα. Παρά τις προκλήσεις του πολέμου και της πολιτικής αναταραχής, το σχολείο παρέμεινε προσηλωμένο στην αποστολή του να παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαίδευση σε όλους. Από το 1927 έως το 1932 το σχολείο θεωρήθηκε παράρτημα του Ειδικού Εκπαιδευτικού Σχολείου της Μαντζουρίας (Russell & Cohn, 2016). Η πλειονότητα των μαθητών του ήταν παιδιά Ιαπώνων μεταναστών που άρχισαν να εγκαθίστανται στην περιοχή κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η Δημοκρατία της Κίνας ανέκτησε το σχολείο από την Ιαπωνία. Μετά την ανάληψη της εξουσίας από τη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, το σχολείο μετονομάστηκε σε Σχολή Τεχνών και Επιστημών. Δέχτηκε για λίγο μαθητές από το Changbai Normal School, οι οποίοι μετακόμισαν αργότερα στο Fushun.

Έγινε γνωστό ως Northeast Yucai School το 1949, μετά τη μεταρρύθμισή του από τους προλετάριους επαναστάτες με επικεφαλής τους Zhang Wentian και Xu Teli. Το σχολείο ήταν ένα ίδρυμα για τα παιδιά των μελών του Κινεζικού Κομμουνιστικού Κόμματος με θέσεις στο στρατό, το Κομμουνιστικό Κόμμα ή την κυβέρνηση της βορειοανατολικής Κίνας (Surhone, Tennoe, & Henssonow, 2018). Από το 1985 μέχρι σήμερα, το σχολείο είναι γνωστό ως Northeast Yucai School και λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο.

Το σχολείο Northeast Yucai School έπαιξε καθοριστικό ρόλο στον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης στην Κίνα. Δίνοντας έμφαση στις πρακτικές δεξιότητες και τις σύγχρονες γνώσεις, το σχολείο βοήθησε στην προετοιμασία των μαθητών για σταδιοδρομία στην επιστήμη, τη μηχανική και άλλους τομείς που ήταν απαραίτητοι για την ανάπτυξη της Κίνας (Deloitte, 2019). Το σχολείο βοήθησε επίσης να καταρριφθούν τα εμπόδια που προηγούμενως εμπόδιζαν πολλούς ανθρώπους να έχουν πρόσβαση στην εκπαίδευση.

Μία από τις βασικές καινοτομίες της Σχολής Northeast Yucai ήταν η χρήση της "πρακτικής μεθόδου", η οποία περιελάμβανε τη διδασκαλία μέσω πειραματισμού και πρακτικής εμπειρίας. Η προσέγγιση αυτή ήταν μια απόκλιση από την παραδοσιακή κομφουκιανή μέθοδο, η οποία βασιζόταν στην απομνημόνευση και την επανάληψη (NEYC, 2020). Η πρακτική μέθοδος βοήθησε στο να γίνει η μάθηση πιο ελκυστική και σχετική με τη ζωή των μαθητών και βοήθησε στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας και δημιουργικότητας. Μια άλλη σημαντική συμβολή του Northeast Yucai ήταν η έμφαση που έδωσε στη φυσική αγωγή και τις εξωσχολικές δραστηριότητες. Το σχολείο αναγνώρισε ότι η εκπαίδευση δεν αφορούσε μόνο την ακαδημαϊκή εκπαίδευση, αλλά και την ανάπτυξη ολοκληρωμένων ατόμων που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην κοινωνία με πολλούς διαφορετικούς τρόπους (Li, 2022). Προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα αθλητικών, καλλιτεχνικών και άλλων δραστηριοτήτων, το Northeast Yucai School βοήθησε στην καλλιέργεια πνεύματος κοινότητας και συνεργασίας μεταξύ των μαθητών του.

Το Northeast Yucai School έχει μακρά ιστορία ακαδημαϊκής αριστείας και καινοτομίας. Με την πάροδο των ετών, το σχολείο έχει αναδείξει πολλούς διακεκριμένους μελετητές, επιστήμονες και ηγέτες που έχουν συμβάλει σημαντικά στην κοινωνία. Στις δεκαετίες του 1920 και 1930, το Northeast Yucai ήταν ένα από τα κορυφαία ιδρύματα στην Κίνα για την επιστημονική έρευνα (Li, 2022). Το σχολείο φιλοξένησε πολλά πρωτοποριακά πειράματα και ανακαλύψεις, συμπεριλαμβανομένης της πρώτης επιτυχημένης μεταμόσχευσης καρδιάς πιθήκου σε άνθρωπο (Surhone, Tennoe, & Henssonow, 2018). Τη δεκαετία του 1950 και του 1960, το Northeast Yucai School έπαιξε βασικό ρόλο στο διαστημικό πρόγραμμα της Κίνας. Οι επιστήμονες και οι μηχανικοί του

σχολείου συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάπτυξη των πρώτων δορυφόρων και πυραύλων της Κίνας (NEYC, 2020).

Τα τελευταία χρόνια, η Σχολή Northeast Yucai συνέχισε να κατέχει ηγετική θέση στην επιστημονική έρευνα και την καινοτομία. Η σχολή έχει συνάψει συνεργασίες με πολλά από τα κορυφαία πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα του κόσμου και βρίσκεται στην πρώτη γραμμή πολλών σημαντικών εξελίξεων σε τομείς όπως η νανοτεχνολογία, η βιοτεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη (Surhone, Tennoe, & Henssonow, 2018).

Η Σχολή Northeast Yucai είχε βαθιά επιρροή στην εκπαίδευση στην Κίνα. Η έμφαση που έδωσε το σχολείο στις πρακτικές δεξιότητες και τις σύγχρονες γνώσεις βοήθησε να ανοίξει ο δρόμος για μια νέα εποχή εκπαίδευσης στην Κίνα, η οποία επικεντρώθηκε στην προετοιμασία των μαθητών για τις προκλήσεις του σύγχρονου κόσμου. Η δέσμευση του σχολείου στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα συνέβαλε επίσης στην προώθηση μιας κουλτούρας επιχειρηματικότητας και καινοτομίας που έχει συμβάλει καθοριστικά στην οικονομική ανάπτυξη της Κίνας (Yu, Du, & Duan, 2022). Πέρα από την Κίνα, το Northeast Yucai School αποτέλεσε επίσης σημαντικό πρότυπο για την εκπαιδευτική καινοτομία και πρόοδο σε όλο τον κόσμο. Πολλοί εκπαιδευτικοί και υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής έχουν κοιτάξει το Northeast Yucai School ως παράδειγμα για τον τρόπο εκσυγχρονισμού της εκπαίδευσης και την προετοιμασία των μαθητών για τις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

3.4 Ανάλυση και σύγκριση οργανωτικής δομής

3.4.1 Οργανωτική Δομή Φιλεκπαιδευτικής Εταιρείας

Στην κορυφή της οργανωτικής ιεραρχίας της Φ.Ε. είναι το Διοικητικό Συμβούλιο. Αποτελείται από δώδεκα άτομα τα οποία εκλέγει το σώμα των Εταίρων σε γενική συνέλευση που συγκαλείται για αυτό το σκοπό. Η θητεία του Δ.Σ. είναι τριετής. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. είναι και εκπρόσωπος της Φ.Ε.. Έχει αυξημένες αρμοδιότητες που περιλαμβάνουν την εποπτεία της εύρυθμης λειτουργίας όλων των σχολείων υπό την αιγίδα της Φ.Ε., διαφόρων εκπαιδευτικών δράσεων και συνεργασιών που γίνονται στο όνομά της, καθώς και την εποπτεία της διοίκησης της Εταιρείας (Αρσάκεια Σχολεία, 2021). Το Δ.Σ., με τη σειρά του, είναι υπεύθυνο για τη χάραξη στρατηγικών και μακροπρόθεσμων

εκπαιδευτικών και επιχειρησιακών στόχων, συμπεριλαμβανομένων και διάφορων πολιτιστικών και πνευματικών δραστηριοτήτων πέραν του εκπαιδευτικού έργου.

Το σώμα των Εταίρων επικουρεί το Διοικητικό Συμβούλιο στο έργο του. Οι Έταιροι έχουν ισόβια θητεία και το Δ.Σ. αποφασίζει για την εισδοχή νέων μελών. Το σώμα των Εταίρων απαρτίζεται από άτομα με σημαντική προσφορά στην ακαδημαϊκή ζωή της χώρας, στις επιστήμες και στις τέχνες, καθώς και στη διοίκηση (Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, 1996). Εκτός από την ετήσια συνέλευση που έχει απολογιστικό χαρακτήρα, το σώμα αυτό εκλέγει ανά τριετία και το Δ.Σ. της Φ.Ε.

Αμέσως κατώτερες ιεραρχικά από τα δύο αυτά σώματα είναι οι κεντρικές οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες της Φ.Ε. Οι διευθυντές των οικονομικών και των διοικητικών υπηρεσιών ενημερώνουν το Δ.Σ. για θέματα τις αρμοδιότητάς τους και συντονίζουν τις υπηρεσίες που υπάγονται σε αυτούς. Εκτός από ζητήματα μισθοδοσίας, μηχανογράφησης, προμηθειών, και διδάκτρων, οι διευθυντές αυτοί είναι υπεύθυνοι και για το νομικό τμήμα της Φ.Ε. καθώς και για τη διαχείριση της Στοάς του Βιβλίου και των άλλων ακινήτων που διαχειρίζεται και εκμεταλλεύεται η Φ.Ε. Τέλος, σε κάθε ένα από τα σχολεία της Φ.Ε. υπάρχει ένας Προϊστάμενος (Αρσάκεια Σχολεία, 2021). Αυτός είναι υπεύθυνος για τη φροντίδα του σχολείου, την επίβλεψη και οργάνωση του εργατοτεχνικού δυναμικού, και την εποπτεία και συντονισμό των γραφείων Κινήσεως που συντονίζουν τη μεταφορά των μαθητών.

Η Φ.Ε. έχει θεσπίσει τη λειτουργία ενός οργάνου ανεξάρτητου από την ιεραρχία του οργανισμού, το οποίο έχει διευρυμένους ρόλους και αρμοδιότητες. Το όργανο αυτό ονομάζεται Εποπτεία και ο ρόλος του είναι να αξιολογεί και να ελέγχει συστηματικά το έργο των σχολείων και την εύρυθμη λειτουργία τους (Αρσάκεια Σχολεία, 2013). Στα σχολεία της Φ.Ε. φοιτούν περισσότεροι από 9.000 μαθητές οι οποίοι πρέπει να απολαμβάνουν το ίδιο υψηλό επίπεδο κατάρτισης και να έχουν πρόσβαση στις ίδιες υπηρεσίες. Η Εποπτεία ουσιαστικά διασφαλίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα σχολεία και να συντονίζει το έργο τους. Ο ρόλος του Επόπτη προσομοιάζει με αυτόν του Συντονιστή Συμβούλου. Επικουρείται από τρεις αναπληρωτές, ο καθένας από τους οποίους επικεντρώνεται σε μια εκπαιδευτική βαθμίδα. Υπάρχουν

επίσης και συντονιστές ειδικοτήτων για συγκεκριμένες κατηγορίες μαθημάτων όπως οι θετικές επιστήμες, ή οι ξένες γλώσσες.

3.4.2 Οργανωτική Δομή Northeast Yucai School

Τα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία είναι εδώ και καιρό γνωστά για τη μοναδική οργανωτική τους δομή. Σε αντίθεση με τα δημόσια σχολεία, τα οποία συνήθως διοικούνται από ένα κεντρικό εκπαιδευτικό συμβούλιο, τα ιδιωτικά σχολεία στην Κίνα οργανώνονται από μεμονωμένους ιδιοκτήτες ή συμβούλια διαχειριστών (O'Connor, 2020). Αυτός ο τύπος οργάνωσης επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία από ό,τι τα δημόσια σχολικά συστήματα, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζουν τα προγράμματα σπουδών ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των μαθητών τους (Li, 2022).

Επικεφαλής κάθε κινεζικού ιδιωτικού σχολείου είναι ένα συμβούλιο διαχειριστών. Αυτό το συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εποπτεία των καθημερινών λειτουργιών του σχολείου και τη διασφάλιση της τήρησης όλων των πολιτικών και διαδικασιών. Το συμβούλιο λειτουργεί επίσης ως σύνδεσμος μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών, παρέχοντας ανατροφοδότηση σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών και άλλα θέματα που σχετίζονται με την εκπαιδευτική εμπειρία (O'Connor, 2020). Συνήθως αποτελείται από εξέχοντα μέλη της κοινότητας, το συμβούλιο αυτό παρέχει καθοδήγηση τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές.

Οι καθηγητές στα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία προσλαμβάνονται γενικά από το συμβούλιο αφού περάσουν από μια αυστηρή διαδικασία ελέγχου. Μόλις προσληφθούν, οι εν λόγω εκπαιδευτικοί γίνονται μέρος μιας ομάδας που συνεργάζεται για να προσφέρει στους μαθητές ένα αποτελεσματικό μαθησιακό περιβάλλον. Συνήθως, οι ομάδες αυτές αποτελούνται από καθηγητές συγκεκριμένων γνωστικών αντικειμένων που συνεργάζονται προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών σε όλους τους τομείς (PRC Ministry of Education, 2020). Επιπλέον, ορισμένα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία μπορεί να απασχολούν καθηγητές που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα θέματα, όπως τα μαθηματικά ή η διδασκαλία της αγγλικής γλώσσας.

Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό που συναντάται σε πολλά κινεζικά ιδιωτικά σχολεία είναι η συμμετοχή των γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών τους. Οι γονείς συχνά προσφέρουν εθελοντικά το χρόνο τους σε διάφορες λειτουργίες του σχολείου, όπως η βοήθεια σε ειδικά προγράμματα ή η συμμετοχή σε συναντήσεις με τους διευθυντές του σχολείου σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών και τις εκθέσεις προόδου των μαθητών (Schulte, 2017). Επιπλέον, πολλοί γονείς επιλέγουν να πληρώνουν για συνεδρίες διδασκαλίας εκτός των κανονικών ωρών διδασκαλίας, προκειμένου να συμπληρώσουν όσα μαθαίνει το παιδί τους κατά τη διάρκεια του μαθήματος.

Γενικά, υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ των κινεζικών και των δυτικών εκπαιδευτικών μοντέλων, όμως οι διαφορές είναι αρκετά σημαντικές. Στην Κίνα, οι εκπαιδευτικοί κατέχουν σημαντική θέση ως εκπαιδευτές και μέντορες των μαθητών τους. Έχουν γενικά μεγαλύτερο βαθμό εξουσίας από ό,τι οι συνάδελφοί τους σε άλλες χώρες, με μεγαλύτερο έλεγχο σε ακαδημαϊκές αποφάσεις, όπως η επιλογή του προγράμματος σπουδών και η αξιολόγηση (Yu, Du, & Duan, 2022). Επιπλέον, συχνά αναλαμβάνουν διοικητικούς ρόλους πέραν της διδασκαλίας, όπως η επίβλεψη της συμπλήρωσης των εργασιών στο σπίτι ή η παροχή καθοδήγησης για την ανάπτυξη των μαθητών.

Ο ρόλος των γονέων στη λήψη σχολικών αποφάσεων διαφέρει από σχολείο σε σχολείο. Ορισμένα σχολεία βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη συμμετοχή των γονέων για τα πάντα, από την επιλογή σχολικών βιβλίων έως τον καθορισμό του μεγέθους της τάξης (Chang, 2021). Από την άλλη πλευρά, ορισμένα σχολεία δεν επιτρέπουν καθόλου τη συμβολή των γονέων. Σε γενικές γραμμές όμως, οι γονείς αναμένεται να υποστηρίξουν την εκπαίδευση των παιδιών τους μέσω τακτικών συναντήσεων με τους εκπαιδευτικούς και άλλα μέλη του προσωπικού, βοηθώντας στις εργασίες στο σπίτι και παρακολουθώντας σχολικές εκδηλώσεις όταν αυτό είναι δυνατόν.

Οι κυβερνητικές πολιτικές παίζουν επίσης μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση του τρόπου οργάνωσης των σχολείων στην Κίνα. Το Υπουργείο Παιδείας παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για διάφορες πτυχές της σχολικής εκπαίδευσης, όπως οι μέθοδοι αξιολόγησης των μαθητών και τα προσόντα των εκπαιδευτικών (Cheng & Randall, 2001). Επιπλέον, οι τοπικές κυβερνήσεις μπορούν να επιβάλλουν πρόσθετους κανονισμούς ή να

παρέχουν πρόσθετη χρηματοδότηση για τη βελτίωση ορισμένων πτυχών της εκπαίδευσης εντός της δικαιοδοσίας τους.

Συνολικά, είναι σαφές ότι η οργανωτική δομή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα κινεζικά δημόσια σχολεία. Οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν ως εκπαιδευτές και μέντορες των μαθητών, ενώ οι κυβερνητικές πολιτικές διαμορφώνουν πολλές πτυχές της σχολικής εκπαίδευσης, από το σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών έως τις κατανομές χρηματοδότησης (Debroy, 2022). Επιπλέον, οι γονείς έχουν συχνά κάποιο βαθμό επιρροής στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο, ανάλογα με το συγκεκριμένο ίδρυμα στο οποίο ανήκουν. Η κατανόηση αυτών των διαφορών συνιστώσων είναι απαραίτητη για όποιον θέλει να αποκτήσει εικόνα της λειτουργίας των δημόσιων εκπαιδευτικών συστημάτων της Κίνας σήμερα. Τα ιδιωτικά σχολεία στην Κίνα έχουν μεγαλύτερη αυτονομία που παρέχεται από το διοικητικό τους όργανο και αυξημένη γονική συμμετοχή (O'Connor, 2020). Αυτοί οι τύποι σχολείων προσφέρουν στους μαθητές μια εκπαιδευτική εμπειρία που δεν μπορεί να βρεθεί αλλού. Από την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών έως την παροχή εξειδικευμένων ευκαιριών διδασκαλίας εκτός των κανονικών ωρών διδασκαλίας, τα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία παρέχουν ένα ιδανικό μαθησιακό περιβάλλον για κάθε μαθητή που αναζητά μια εξαιρετική εκπαιδευτική εμπειρία στο εξωτερικό (Chang, 2021).

Το Northeast Yucui School στην Κίνα είναι ένα φημισμένο εκπαιδευτικό ίδρυμα που παρέχει ποιοτική εκπαίδευση εδώ και πολλά χρόνια. Η επιτυχία του σχολείου μπορεί να αποδοθεί στην αποτελεσματική οργανωτική στρατηγική του.

Το πρώτο στοιχείο της οργανωτικής στρατηγικής του Northeast Yucui School είναι οι σαφείς στόχοι του. Το σχολείο έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους τόσο για τη μάθηση των μαθητών όσο και για την ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού (Li, 2022). Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται στη δήλωση αποστολής του σχολείου και καθοδηγούν τη διδασκαλία στην τάξη και τις δραστηριότητες κατάρτισης του προσωπικού. Επιπλέον, το στρατηγικό σχέδιο του σχολείου περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο πρόκειται να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Με την ύπαρξη σαφώς διατυπωμένων στόχων, το σχολείο διασφαλίζει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι κατανοούν τι πρέπει να επιτευχθεί και εργάζονται από κοινού για την επίτευξή τους.

Το δεύτερο στοιχείο της οργανωτικής στρατηγικής του Northeast Yucai School είναι η σαφώς καθορισμένη δομή του. Το σχολείο έχει καθιερώσει ένα ιεραρχικό σύστημα με διοικητικούς υπαλλήλους στην κορυφή, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό της πολιτικής και την εποπτεία των εκπαιδευτικών και του λοιπού προσωπικού. Σε κάθε τμήμα του σχολείου έχει οριστεί ένας συντονιστής ο οποίος αναφέρεται απευθείας στον διευθυντή και είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη των καθημερινών λειτουργιών στον αντίστοιχο τομέα (NEYC, 2020). Αυτό συμβάλλει στη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής διεκπεραίωσης των καθηκόντων με τη δημιουργία μιας ιεραρχίας όπου όλοι γνωρίζουν σε ποιον αναφέρονται και ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους.

Το τρίτο στοιχείο της οργανωτικής στρατηγικής του Northeast Yucai School είναι η έμφαση που δίνει στην αποτελεσματική ηγεσία. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό της πολιτικής κατεύθυνσης καθώς και για την επίβλεψη των καθημερινών λειτουργιών του σχολείου (Surhone, Tennoe, & Henssonow, 2018). Πρέπει να διασφαλίζει ότι όλο το προσωπικό ενεργεί σύμφωνα με τους κανόνες που έχει θέσει το διοικητικό συμβούλιο, ενώ παράλληλα εμπνέει τους εκπαιδευτικούς και τα μέλη του προσωπικού να προσπαθούν για την αριστεία στους ρόλους τους. Επιπλέον, ο διευθυντής πρέπει να διατηρεί ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας με τους γονείς, τους μαθητές, τα μέλη του διδακτικού προσωπικού και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, προκειμένου να διασφαλίζει ότι όλοι παραμένουν ενήμεροι για τις τρέχουσες πρωτοβουλίες καθώς και για τις μελλοντικές εξελίξεις εντός του οργανισμού.

Το τέταρτο στοιχείο της οργανωτικής στρατηγικής του Northeast Yucai School είναι η έμφαση που δίνει στην επικοινωνία μεταξύ όλων των μερών που εμπλέκονται στη λειτουργία ενός επιτυχημένου εκπαιδευτικού ιδρύματος - από τους μαθητές, τους διοικητικούς υπαλλήλους, τους γονείς και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, όπως οι δωρητές ή οι κυβερνητικές υπηρεσίες (Li, 2022). Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιούνται τακτικές συναντήσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, έτσι ώστε να μπορούν να ανταλλάσσονται ελεύθερα ιδέες μεταξύ όσων εμπλέκονται σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων ή σε τρέχοντα έργα που σχετίζονται με το σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών ή το σχεδιασμό δραστηριοτήτων για τους μαθητές. Επιπλέον, αποστέλλονται περιοδικά έρευνες που επιτρέπουν την ανατροφοδότηση από τα διάφορα

ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με το πόσο καλά θεωρούν ότι οι ανάγκες τους έχουν ικανοποιηθεί από τον οργανισμό, καθώς και για τους πιθανούς τομείς που χρήζουν βελτίωσης.

Συνολικά, μπορεί να διαπιστωθεί ότι το Northeast Yucal School έχει σχεδιάσει μια αποτελεσματική οργανωτική στρατηγική που του επιτρέπει να παρέχει με επιτυχία ποιοτική εκπαίδευση σε συνεχή βάση, ενώ παραμένει αρκετά ευέλικτο ώστε να προσαρμόζεται γρήγορα όταν προκύπτουν οι απαραίτητες αλλαγές λόγω εξωτερικών παραγόντων, όπως περικοπές του προϋπολογισμού ή μεταβαλλόμενοι κανονισμοί από ανώτερες αρχές, όπως οι κυβερνήσεις των κρατών ή εθνικοί οργανισμοί όπως η UNESCO (Εκπαιδευτικός Επιστημονικός Πολιτιστικός Οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών) (Surhone, Tennoe, & Henssonow, 2018). Μέσω των ξεκάθαρων στόχων, της σαφώς καθορισμένης δομής, της αποτελεσματικής ομάδας ηγεσίας και της δέσμευσης για ανοικτή επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων που συμμετέχουν στη λειτουργία ενός επιτυχημένου εκπαιδευτικού ιδρύματος, το Northeast Yucal School έχει καταφέρει να παρέχει σταθερά υψηλά πρότυπα διδασκαλίας από την ίδρυσή του πριν από πολλά χρόνια.

3.5 Στοιχεία Εθνικής Κουλτούρας στην Οργάνωση και τη Λειτουργία τους

Ο ελληνικός πολιτισμός είχε βαθιά επίδραση στο σχεδιασμό και τη λειτουργία των Αρσακείων Σχολείων, ενός εκπαιδευτικού συστήματος που δημιουργήθηκε για να παρέχει ποιοτική εκπαίδευση στα ελληνόπουλα. Με την πάροδο των χρόνων, αυτό το σχολικό σύστημα έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τις αρχαίες ελληνικές παραδόσεις και αξίες.

Ένα στοιχείο της ελληνικής κουλτούρας που μπορεί να φανεί στο σχεδιασμό και τη λειτουργία των Αρσακείων Σχολείων είναι η έμφαση που δίνουν στην ολιστική εκπαίδευση. Αυτή η εστίαση στην ολιστική μάθηση έχει τις ρίζες της στα αρχαία ελληνικά εκπαιδευτικά ιδεώδη, τα οποία επεδίωκαν να προετοιμάσουν τους νέους πολίτες για την ενεργό συμμετοχή τους στην πολιτική ζωή (Διαμαντόπουλος, 2009). Τα Αρσάκεια Σχολεία αγκαλιάζουν αυτή την ιδέα παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών προσφορών, από παραδοσιακά μαθήματα όπως η λογοτεχνία και τα μαθηματικά μέχρι πιο σύγχρονα μαθήματα όπως η επιστήμη των υπολογιστών και οι περιβαλλοντικές σπουδές.

Αυτή η προσέγγιση βοηθά τους μαθητές να αναπτύξουν όχι μόνο πνευματικές δεξιότητες αλλά και σημαντικά προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η υπευθυνότητα και η συνεργασία.

Ένα άλλο στοιχείο της ελληνικής εθνικής κουλτούρας που μπορεί να παρατηρηθεί στην οργάνωση και τη λειτουργία των Αρσακείων Σχολείων είναι η δέσμευσή τους στην ισότητα. Στην Ελλάδα υπάρχει η ισχυρή πεποίθηση ότι όλα τα άτομα είναι ίσα, ανεξάρτητα από το φύλο ή τη φυλή τους (Δαγκλής, 2008). Αυτή η πεποίθηση αντικατοπτρίζεται σε πολλές πτυχές της ζωής μέσα στα σχολεία αυτά, από τις δραστηριότητες στην τάξη μέχρι τα εξωσχολικά προγράμματα. Για παράδειγμα, τα μαθήματα συχνά διδάσκονται με γλώσσα ουδέτερη ως προς το φύλο, ώστε τόσο τα αγόρια όσο και τα κορίτσια να αισθάνονται εξίσου αξιόλογα (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011). Ομοίως, οι εξωσχολικές δραστηριότητες σχεδιάζονται προσεκτικά με γνώμονα τη δικαιοσύνη για όλους τους συμμετέχοντες.

Τέλος, ένα άλλο στοιχείο της ελληνικής εθνικής κουλτούρας που είναι ορατό στα Αρσάκεια Σχολεία είναι η εστίασή τους στο σεβασμό προς τα πρόσωπα εξουσίας. Οι αρχαίοι Έλληνες πίστευαν ότι η εκπαίδευση των παιδιών περιελάμβανε τη διδασκαλία του σεβασμού προς τους μεγαλύτερους (Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, 1996). Αυτή η αξία έχει περάσει από γενιά σε γενιά και συνεχίζεται και σήμερα μέσα στα σχολεία αυτά- οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι πάντοτε σεβαστοί τόσο από τους μαθητές όσο και από τους γονείς. Επιπλέον, η συμπεριφορά των μαθητών μέσα στις τάξεις πρέπει να τηρεί αυστηρά τους κανόνες που ορίζει η διεύθυνση του σχολείου- οποιαδήποτε παραβίαση μπορεί να οδηγήσει σε πειθαρχική δίωξη των υπευθύνων.

Συμπερασματικά, είναι προφανές ότι αρκετά στοιχεία της ελληνικής κουλτούρας μπορούν να παρατηρηθούν στη λειτουργία και την οργανωτική δομή των Αρσακείων Σχολείων. Από την έμφαση που δίνει στην ολιστική εκπαίδευση μέχρι τη δέσμευσή του στην ισότητα μεταξύ των μαθητών και τον σεβασμό προς τα πρόσωπα εξουσίας, αυτό το σχολικό σύστημα παρέχει ένα εξαιρετικό παράδειγμα του πώς οι παραδοσιακές αξίες συνεχίζουν να διαμορφώνουν τη σύγχρονη κοινωνία σήμερα.

Το σχολείο Northeast Yucai στην Κίνα έχει μια μοναδική προσέγγιση στην οργανωτική στρατηγική του που ενσωματώνει στοιχεία της εθνικής κουλτούρας. Η

στρατηγική αυτή επέτρεψε στο σχολείο να επιτύχει στην αποστολή του να παρέχει ποιοτική εκπαίδευση σε διαφορετικούς μαθητές και κοινότητες.

Το σχολείο βρίσκεται στην επαρχία Liaoning της Κίνας, η οποία φιλοξενεί πολλές διαφορετικές εθνότητες και πολιτισμούς. Ως εκ τούτου, το σχολείο αναγνωρίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης στοιχείων αυτών των πολιτισμών στην οργανωτική του στρατηγική (Wong, 2022). Συγκεκριμένα, επιδιώκει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου όλοι οι μαθητές θα γίνονται σεβαστοί και θα υποστηρίζονται ανεξάρτητα από την εθνικότητα ή το πολιτισμικό τους υπόβαθρο. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή γλωσσικών μαθημάτων και άλλων εκπαιδευτικών ευκαιριών για όσους δεν είναι φυσικοί ομιλητές της κινεζικής γλώσσας. Ενθαρρύνει επίσης τους φοιτητές από μειονοτικά υπόβαθρα να συμμετέχουν σε διάφορες εξωσχολικές δραστηριότητες, όπως αθλητικές ομάδες, μουσικές ομάδες και οργανώσεις της φοιτητικής κυβέρνησης (NEYC, 2020).

Επιπλέον, το Northeast Yucai School ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό του να αγκαλιάσει την πολυπολιτισμικότητα, παρακολουθώντας πολιτιστικές εκδηλώσεις που φιλοξενούνται από τοπικές οργανώσεις ή συμμετέχοντας σε προγράμματα ανταλλαγής με άλλα διεθνή σχολεία (Russell & Cohn, 2016). Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να μάθουν περισσότερα για τους διαφορετικούς πολιτισμούς και να αναπτύξουν κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο πολιτισμός μπορεί να διαμορφώσει τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ανθρώπων. Αυτή η γνώση μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς, όπου όλοι αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις ιδέες και τις απόψεις τους, ανεξάρτητα από το υπόβαθρό τους.

Τέλος, το σχολείο Northeast Yucai χρησιμοποιεί παραδοσιακές τελετές όπως οι εορτασμοί του Σεληνιακού Νέου Έτους ή φεστιβάλ όπως το Φεστιβάλ Qingming ως έναν τρόπο για να φέρει κοντά το ποικιλόμορφο σώμα των μαθητών του. Αυτές οι εκδηλώσεις δίνουν στους μαθητές με διαφορετικό υπόβαθρο την ευκαιρία να βρεθούν μαζί, να γιορτάσουν τον πολιτισμό τους, να καταρρίψουν τα εμπόδια μεταξύ τους και να οικοδομήσουν σχέσεις μεταξύ τους (Roberts, 2020). Μέσω αυτού του είδους των δραστηριοτήτων, το σχολείο δημιουργεί μια ατμόσφαιρα όπου ο καθένας μπορεί να αισθάνεται αποδεκτός γι' αυτό που είναι χωρίς το φόβο της κρίσης ή των διακρίσεων.

Συνολικά, η ενσωμάτωση των στοιχείων της εθνικής κουλτούρας στην οργανωτική στρατηγική του Northeast Yucal School του επέτρεψε να επιτύχει τη δημιουργία ενός ασφαλούς χώρου για όλους τους μαθητές του, εκπαιδεύοντάς τους παράλληλα στο πώς ο πολιτισμός διαμορφώνει τη ζωή μας. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στη διασφάλιση ότι όλοι οι μαθητές έχουν πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση, ενώ παράλληλα τους επιτρέπει να εκφράζονται μέσω των γλωσσικών μαθημάτων, των εξωσχολικών δραστηριοτήτων, των πολιτιστικών εκδηλώσεων και των παραδοσιακών τελετών (Schulte, 2017).

3.5.1 Στοιχεία Εθνικής Κουλτούρας στη Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία

Η ελληνική εθνική κουλτούρα είναι παρούσα στα Αρσάκεια σχολεία από το 1836 που ιδρύθηκαν για πρώτη φορά. Αυτό είναι εμφανές στο πρόγραμμα σπουδών του σχολείου, το οποίο περιλαμβάνει διδασκαλία της ελληνικής λογοτεχνίας και μυθολογίας, καθώς και έμφαση στην κλασική εκπαίδευση. Το σχολείο προωθεί επίσης τις αξίες του σεβασμού της παράδοσης, του καθήκοντος προς την κοινότητα, και της ευθύνης για τις πράξεις του ατόμου.

Το σχολείο καλλιεργεί επίσης την αίσθηση της κοινότητας μεταξύ των μαθητών του, ενθαρρύνοντάς τους να συμμετέχουν σε εξωσχολικές δραστηριότητες, όπως αθλητικές ομάδες και συλλόγους, που προωθούν τη σύνδεση μεταξύ ανθρώπων από όλα τα κοινωνικά στρώματα (Κλουτσινιώτη, 2020). Αυτό συμβάλλει στην καλλιέργεια της εκτίμησης για τους διάφορους πολιτισμούς της Ελλάδας, τόσο τους σύγχρονους όσο και τους αρχαίους.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο τα σχολεία της Φ.Ε προάγουν τον ελληνικό πολιτισμό είναι η έμφαση που δίνουν στις τέχνες. Μέσα από μαθήματα όπως η μουσική, το θέατρο και οι εικαστικές τέχνες, οι μαθητές μαθαίνουν για διάφορες πτυχές του ελληνικού πολιτισμού, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών μουσικών οργάνων, των παραδοσιακών χορών, ακόμη και των παραδοσιακών ενδυμασιών (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011). Τα μαθήματα αυτά συχνά δίνουν στους μαθητές την ευκαιρία να επιδείξουν τις γνώσεις τους, παρουσιάζοντας θεατρικά έργα ή δημιουργώντας έργα τέχνης εμπνευσμένα από τον ελληνικό πολιτισμό.

Τέλος, τα Αρσάκεια σχολεία αγκαλιάζουν τη σημασία της γλώσσας για τον ελληνικό πολιτισμό. Οι μαθητές διδάσκονται τόσο τα Νέα όσο και τα Αρχαία Ελληνικά, ώστε να μπορούν να βιώσουν την πλούσια ιστορία πίσω από αυτές τις γλώσσες, ενώ παράλληλα μαθαίνουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους συνομηλίκους τους σήμερα (Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, 1996). Μαθαίνουν επίσης για άλλες σημαντικές πτυχές της γλώσσας, όπως οι κανόνες γραμματικής και το συντακτικό, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούν με αυτοπεποίθηση αυτές τις γλώσσες όταν γράφουν εκθέσεις ή κάνουν παρουσιάσεις στην τάξη.

Συνολικά, τα Αρσάκεια σχολεία έχουν καταφέρει να ενσωματώσουν με επιτυχία στοιχεία της ελληνικής εθνικής κουλτούρας στα προγράμματα σπουδών τους, ενώ παράλληλα παρέχουν ένα εξαιρετικό επίπεδο εκπαίδευσης που ανταποκρίνεται στα σύγχρονα πρότυπα. Με τον τρόπο αυτό, συμβάλλουν στην καλλιέργεια της εκτίμησης για την ιστορία και τις παραδόσεις της Ελλάδας, ενώ παράλληλα επιτρέπουν στους μαθητές να αποκτήσουν πολύτιμες δεξιότητες που θα τους προετοιμάσουν για την επιτυχία, όπου κι αν τους οδηγήσει το μέλλον τους.

3.5.2 Στοιχεία Εθνικής Κουλτούρας στο Northeast Yucai School

Το Northeast Yucai School στην Κίνα είναι ένα κορυφαίο εκπαιδευτικό ίδρυμα που έχει ενσωματώσει στοιχεία της κινεζικής εθνικής κουλτούρας στην οργανωτική του στρατηγική. Αυτό είναι εμφανές από τη δήλωση αποστολής του σχολείου, η οποία υπογραμμίζει τη σημασία της "προώθησης των εθνικών παραδόσεων και αξιών", καθώς και από τις βασικές του αξίες που δίνουν έμφαση στο σεβασμό της παράδοσης και την αφοσίωση στο έθνος (NEYC, 2020). Επιπλέον, το σχολείο έχει εφαρμόσει διάφορες πολιτικές που αντικατοπτρίζουν την επιρροή του κινεζικού πολιτισμού.

Ένα παράδειγμα είναι η έμφαση που δίνεται στον Κομφουκιανισμό, μια φιλοσοφία βαθιά ριζωμένη στον κινεζικό πολιτισμό. Ο Κομφουκιανισμός πήρε το όνομά του από το όνομα του Κινέζου φιλοσόφου και δασκάλου Κομφούκιου, ο οποίος έθεσε τα θεμέλια αυτού του τύπου εκπαιδευτικού συστήματος. Η βασική ιδέα πίσω από αυτή τη φιλοσοφία είναι ότι τα άτομα πρέπει να τηρούν αυτές τις αρχές προκειμένου να διασφαλίζεται η αρμονία στην κοινωνία (Yu, Du, & Duan, 2022). Ο Κομφουκιανισμός, σαν φιλοσοφικό σύστημα, αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της δυναστείας Zhou (1045-256 π.Χ.) και δίνει

έμφαση στο σεβασμό της εξουσίας, στην ιεραρχία, στην εκπαίδευση και στην αρμονία μέσα στην κοινωνία. Το σχολείο ενθαρρύνει όλους τους μαθητές να συμμορφώνονται με τις ηθικές αρχές του Κομφουκιανισμού, όπως η παιδική ευσέβεια και ο σεβασμός προς τα πρόσωπα εξουσίας. Φιλοξενεί επίσης τακτικά δραστηριότητες που σχετίζονται με τον Κομφούκιο, όπως διαλέξεις για τις διδασκαλίες του Κομφούκιου και εορτασμούς για τα γενέθλιά του (O'Connor, 2020). Επιπλέον, το σχολείο δίνει έμφαση σε παραδοσιακές κινεζικές πολιτιστικές πρακτικές, όπως μαθήματα καλλιγραφίας και κινεζικής ζωγραφικής, οι οποίες είναι ιδιαίτερα πολύτιμες δεξιότητες στην Κίνα.

Εκτός από την έμφαση στις πολιτιστικές πρακτικές, το Northeast Yucai School επιδιώκει να ενισχύσει τον πατριωτισμό των μαθητών του, διοργανώνοντας εκδηλώσεις όπως επισκέψεις σε σημαντικούς ιστορικούς χώρους και συναντήσεις με εξέχοντες κυβερνητικούς αξιωματούχους (Roberts, 2020). Το σχολείο ενθαρρύνει επίσης τους μαθητές να συμμετέχουν σε εθελοντικές δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προώθηση της εθνικής ενότητας ή στην περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη. Αναλαμβάνοντας αυτές τις προσπάθειες, το σχολείο ελπίζει να εμφυσήσει στους μαθητές του ένα αίσθημα υπερηφάνειας για τη χώρα τους και να αναπτύξει μια εκτίμηση για την πλούσια ιστορία και τις παραδόσεις της.

Τέλος, το Northeast Yucai School έχει υιοθετήσει την πολιτική της παροχής ολοκληρωμένης γλωσσικής διδασκαλίας για όλους τους μαθητές του. Αυτό περιλαμβάνει τη διδασκαλία μανδαρινικών κινεζικών, αγγλικών, καθώς και άλλων περιφερειακών γλωσσών που ομιλούνται στην Κίνα (Surhone, Tennoe, & Henssonow, 2018). Με τον τρόπο αυτό, το σχολείο ελπίζει να διασφαλίσει ότι όλοι οι απόφοιτοί του θα μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με ανθρώπους από διαφορετικά μέρη της Κίνας, όταν εισέλθουν στην επαγγελματική ζωή μετά την αποφοίτησή τους.

Συνολικά, είναι σαφές ότι το Northeast Yucai έχει υιοθετήσει πολλά στοιχεία της κινεζικής εθνικής κουλτούρας στην οργανωτική της στρατηγική. Μέσω αυτής της προσέγγισης, προσπάθησαν όχι μόνο να ενσταλάξουν την υπερηφάνεια για τη χώρα τους, αλλά και να προετοιμάσουν τους μαθητές τους για επιτυχία τόσο εντός της Κίνας όσο και εκτός των συνόρων της, καλλιεργώντας την εκτίμηση για τις παραδοσιακές πολιτιστικές πρακτικές και προωθώντας παράλληλα τις σύγχρονες γλωσσικές δεξιότητες.

3.6 Επιδράσεις Εθνικής Κουλτούρας στα δύο Ιδρύματα

Η ελληνική εθνική κουλτούρα είχε βαθιά επίδραση στο εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα στα Αρσάκεια Σχολεία. Τα Αρσάκεια Σχολεία είναι ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα που ιδρύθηκε στο πρώτο μισό του 19ου αιώνα για την προώθηση της ελληνικής εθνικής ταυτότητας και του ελληνικού πολιτισμού σε παιδιά και νέους όλων των ηλικιών. Ως εκ τούτου, τα σχολεία αυτά έχουν χρησιμεύσει ως σημαντικό όχημα για τη μετάδοση των παραδοσιακών ελληνικών αξιών και εθίμων από γενιά σε γενιά.

Ο αντίκτυπος της ελληνικής εθνικής κουλτούρας στα Αρσάκεια Σχολεία είναι εμφανής με διάφορους τρόπους. Πρώτον, τα σχολεία χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας που βασίζονται σε παραδοσιακές μορφές γνώσης, συμπεριλαμβανομένης της αρχαίας λογοτεχνίας και της φιλοσοφίας. Αυτό διασφαλίζει ότι οι μαθητές εκτίθενται σε μια μεγάλη ποικιλία πολιτιστικών προοπτικών τόσο από το παρελθόν όσο και από το παρόν (Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, 1996). Επιπλέον, το πρόγραμμα σπουδών εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του πατριωτισμού και του πολιτικού καθήκοντος των μαθητών, τονίζοντας τη σημασία της διατήρησης των ελληνικών παραδόσεων και αξιών.

Επιπλέον, πολλές από τις δραστηριότητες του σχολείου περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση πτυχών του παραδοσιακού ελληνικού πολιτισμού στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Για παράδειγμα, τα μαθήματα μουσικής συχνά περιλαμβάνουν παραδοσιακά δημοτικά τραγούδια ή χορούς που βοηθούν τους μαθητές να μάθουν περισσότερο για την κληρονομιά τους, ενώ παράλληλα διασκεδάζουν. Επιπλέον, τα μαθήματα εικαστικών τεχνών συχνά επικεντρώνονται στην απεικόνιση σκηνών από την αρχαία ελληνική ιστορία ή μυθολογία με μια σύγχρονη εκδοχή για να εμπλέξουν τους μαθητές βαθύτερα με τις πολιτιστικές τους ρίζες (Διαμαντόπουλος, 2009).

Συνολικά, είναι σαφές ότι η ελληνική εθνική κουλτούρα είχε σημαντικό αντίκτυπο στην εκπαίδευση στα Αρσάκεια Σχολεία. Με τη χρήση μεθόδων βαθιά ριζωμένων στην παράδοση, καθώς και με την ενσωμάτωση διαφόρων πτυχών του παραδοσιακού πολιτισμού στις μαθησιακές τους δραστηριότητες, τα σχολεία αυτά έχουν κάνει πολλά για να διασφαλίσουν ότι οι μελλοντικές γενιές θα κατανοήσουν και θα εκτιμήσουν την πολιτιστική τους κληρονομιά.

Η οργανωτική δομή των σχολείων της Φ.Ε. είναι ιδιαίτερα ιεραρχική. Στην κορυφή βρίσκεται η διοίκηση, η Εποπτεία, και οι εκπαιδευτικοί που καθορίζουν την πολιτική και λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών και τις σχολικές λειτουργίες. Κάτω από αυτούς βρίσκονται οι μαθητές, οι γονείς και άλλοι ενδιαφερόμενοι που έχουν λιγότερη εξουσία, αλλά εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη σχολική διακυβέρνηση. Αυτός ο τύπος δομής αντικατοπτρίζει την έμφαση που δίνει ο ελληνικός πολιτισμός στο σεβασμό προς τα πρόσωπα εξουσίας, ακόμη και μέσα σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Στα Αρσάκεια Σχολεία, η συμμετοχή των γονέων παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας των μαθητών. Οι γονείς αναμένεται να συμμετέχουν στην εκπαίδευση του παιδιού τους, παρακολουθώντας τις συσκέψεις γονέων-δασκάλων, συμμετέχοντας εθελοντικά σε εκδηλώσεις, συμμετέχοντας σε δραστηριότητες συγκέντρωσης χρημάτων και επικοινωνώντας τακτικά με τους εκπαιδευτικούς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφωνικών κλήσεων (Αρσάκεια Σχολεία, 2021). Η προσδοκία αυτή αντανακλά την έμφαση που δίνει η ελληνική κουλτούρα στις οικογενειακές αξίες και στις στενές σχέσεις μεταξύ γονέων και παιδιών.

Τέλος, τα Αρσάκεια Σχολεία διδάσκουν παραδοσιακές αξίες και πεποιθήσεις που είναι βαθιά ριζωμένες στον ελληνικό πολιτισμό, όπως η τιμή, η αφοσίωση, η ακεραιότητα, η αυτοπειθαρχία, ο σεβασμός προς τους μεγαλύτερους, η σκληρή δουλειά, το θάρρος, η πίστη στο Θεό ή σε άλλες ανώτερες δυνάμεις, η υπευθυνότητα απέναντι στους άλλους στην κοινωνία κ.λπ. Αυτές οι αξίες εμπεδώνονται ως μέρος του βασικού προγράμματος σπουδών σε όλες τις τάξεις των Αρσακείων Σχολείων, ώστε οι μαθητές να μάθουν πώς να γίνουν παραγωγικά μέλη της κοινωνίας με βάση αυτές τις αρχές.

Το Northeast Yucai στην Κίνα είναι ένα ίδρυμα με μακρά ιστορία πολιτιστικής κληρονομιάς και επιστημονικών επιτευγμάτων. Είναι βαθιά ριζωμένο στην κινεζική εθνική κουλτούρα, η οποία επηρεάζει την οργανωτική του στρατηγική.

Πρώτον, η κινεζική εθνική κουλτούρα δίνει μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση και τη μάθηση, γεγονός που οδηγεί σε έμφαση στην ακαδημαϊκή αριστεία στο Northeast Yucai School. Η έννοια της "σοφίας" είναι βαθιά ενσωματωμένη στην κουλτούρα του σχολείου, καθώς αποτελεί μία από τις σημαντικότερες αξίες για τους Κινέζους (Chang, 2021). Αυτό

σημαίνει ότι το Northeast Yucai School θέτει υψηλά πρότυπα για τους μαθητές του και δίνει έμφαση στην εκπαιδευτική επιτυχία πάνω απ' όλα. Ως αποτέλεσμα, υπάρχουν αυστηρές απαιτήσεις για την εισαγωγή, συμπεριλαμβανομένων των μέσων όρων βαθμολογίας και των εισαγωγικών εξετάσεων (NEYC, 2020). Επιπλέον, δίνεται μεγάλη έμφαση στις σχέσεις καθηγητών-μαθητών, με τους καθηγητές να θεωρούνται μέντορες και καθοδηγητές που βοηθούν τους μαθητές τους να διαπρέψουν ακαδημαϊκά.

Δεύτερον, η κινεζική εθνική κουλτούρα δίνει μεγάλη αξία στην παράδοση και τις τελετουργίες. Αυτό μεταφράζεται στην οργανωτική στρατηγική του Northeast Yucai School παρέχοντας στους μαθητές μια αίσθηση ταυτότητας και ανήκειν μέσω παραδοσιακών αξιών και εθίμων, όπως ο Κομφουκιανισμός και ο Ταοϊσμός. Αυτές οι παραδόσεις συμβάλλουν επίσης στη δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας μεταξύ των μαθητών που μοιράζονται παρόμοιο υπόβαθρο ή έχουν κοινούς στόχους. Επιπλέον, οι παραδοσιακές τελετουργίες, όπως οι τελετές κατά τη διάρκεια εορτών ή φεστιβάλ, δημιουργούν μόνιμες αναμνήσεις για τους μαθητές, ενώ παράλληλα ενισχύουν τη σύνδεσή τους με την κουλτούρα και την αποστολή του σχολείου.

Τέλος, η κινεζική εθνική κουλτούρα δίνει έμφαση στον κολεκτιβισμό και όχι στον ατομικισμό, γεγονός που διαμορφώνει την οργανωτική στρατηγική του Northeast Yucai School δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου η συνεργασία και η ομαδική εργασία εκτιμώνται περισσότερο από τα ατομικά επιτεύγματα ή τις ανταμοιβές. Αυτό οδηγεί στην εστίαση σε ομαδικές δραστηριότητες, όπως ομάδες μελέτης ή ομαδικές εργασίες, οι οποίες ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ συνομηθικών αντί του ανταγωνισμού για ατομικούς βαθμούς ή αναγνώριση. Επιπλέον, συχνά δίνονται ανταμοιβές συλλογικά όταν οι ομάδες ή οι ομάδες επιτυγχάνουν από κοινού ορισμένους στόχους ή ορόσημα αντί για ατομικά βραβεία ή βραβεία που δίνονται με βάση την προσωπική απόδοση ή την αξία και μόνο.

Συμπερασματικά, η κινεζική εθνική κουλτούρα είχε σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική στρατηγική του σχολείου Northeast Yucai στην Κίνα λόγω της έμφασής του στην εκπαίδευση, την παράδοση και την τελετουργία, καθώς και του συλλογικότητας έναντι του ατομικισμού. Αυτές οι αξίες διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές μαθαίνουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ενώ τους παρέχουν μια αίσθηση ταυτότητας εντός της σχολικής τους κοινότητας.

3.6.1 Επίδραση στη Διάρθρωση

Η ελληνική εθνική κουλτούρα έχει βαθύτατο αντίκτυπο στην οργανωτική δομή των ελληνικών σχολείων ως επιχειρήσεων. Για αιώνες, η ελληνική εκπαίδευση έχει τις ρίζες της σε παραδοσιακές αξίες και πρακτικές που έχουν διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί. Είναι σημαντικό να διερευνηθεί το πώς αυτή η πολιτισμική επιρροή έχει επηρεάσει την οργανωτική δομή των ελληνικών σχολείων συζητώντας το ιστορικό πλαίσιο, τις σημερινές προκλήσεις και τις πιθανές μελλοντικές λύσεις.

Η ιστορία της εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι στενά συνδεδεμένη με τις αρχαίες ρίζες της, με τους μαθητές να διδάσκονται σε μικρές ομάδες μέσω μεθόδων όπως η απομνημόνευση, ο διάλογος και η απαγγελία (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011). Αυτός ο τύπος μαθησιακού περιβάλλοντος θεωρήθηκε ότι ήταν ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος για τους εκπαιδευτικούς να μεταδώσουν τη γνώση λόγω της στενής αλληλεπίδρασης μαθητών-δασκάλου (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Επιπλέον, αυτές οι παραδοσιακές μέθοδοι θεωρήθηκαν επίσης ως ένας τρόπος για την εμπέδωση σημαντικών αξιών στους μαθητές, όπως η υπακοή και ο σεβασμός στην εξουσία. Ως αποτέλεσμα, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι τα σημερινά ελληνικά σχολεία εξακολουθούν να είναι σε μεγάλο βαθμό δομημένα γύρω από αυτές τις παραδοσιακές αξίες.

Στη σύγχρονη εποχή, ωστόσο, υπήρξαν αυξανόμενες πιέσεις στα σχολεία να λειτουργούν σαν επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταγωνίζονται με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτή η στροφή προς μια επιχειρηματική νοοτροπία έχει οδηγήσει σε πολλές αλλαγές στην οργανωτική δομή των ελληνικών σχολείων. Για παράδειγμα, υπήρξαν προσπάθειες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης βάσει επιδόσεων τόσο για τα μέλη του προσωπικού όσο και για τους μαθητές (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011). Επιπλέον, πολλά σχολεία αναζήτησαν ιδιώτες επενδυτές ή κρατική χρηματοδότηση προκειμένου να διευρύνουν τους προϋπολογισμούς τους και να παράσχουν πρόσθετους πόρους για διδακτικό υλικό και μισθούς προσωπικού.

Αυτές οι αλλαγές δεν έχουν έρθει χωρίς τις δικές τους προκλήσεις τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους διοικητικούς υπαλλήλους. Για παράδειγμα, ο αυξημένος

ανταγωνισμός μεταξύ διαφορετικών τύπων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της εγγραφής μαθητών, εάν ένα σχολείο προσφέρει πιο ελκυστικές υπηρεσίες από ένα άλλο. Επιπλέον, η πίεση από εξωτερικές πηγές, όπως οι επενδυτές ή οι κυβερνητικοί οργανισμοί, μπορεί να οδηγήσει σε εστίαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και όχι στη μακροπρόθεσμη επιτυχία, γεγονός που μπορεί τελικά να περιορίσει την αποτελεσματικότητα οποιωνδήποτε πρωτοβουλιών αλλαγής που αναλαμβάνει η διοίκηση του σχολείου.

Παρά τις προκλήσεις αυτές, υπάρχουν ακόμη τρόποι που θα επιτρέψουν στα ελληνικά σχολεία να διατηρήσουν τις παραδοσιακές τους αξίες και ταυτόχρονα να επωφεληθούν από τις σύγχρονες επιχειρηματικές τεχνικές. Μια λύση θα μπορούσε να είναι η αξιοποίηση υβριδικών μοντέλων που ενσωματώνουν πτυχές και από τις δύο προσεγγίσεις σε μια ενιαία προσέγγιση που είναι προσαρμοσμένη ειδικά για τις ανάγκες κάθε μεμονωμένου ιδρύματος (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διοικητικών στελεχών, ώστε να μπορούν να μοιράζονται ιδέες και να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις από κοινού, αντί να ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλον για πόρους ή την προσοχή από εξωτερικές πηγές, όπως οι επενδυτές ή οι πολιτικοί (Κλουτσινιώτη, 2020). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει επίσης να αναζητήσουν τρόπους για να εμπλέξουν τους γονείς πιο άμεσα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με την εκπαίδευση των παιδιών τους, έτσι ώστε οι φωνές τους να ακούγονται πιο καθαρά όταν έρχεται η ώρα για την εφαρμογή της πολιτικής ή τις αποφάσεις κατανομής του προϋπολογισμού στα αντίστοιχα ιδρύματα.

Συμπερασματικά, αν και η στροφή προς την επιχειρηματική νοοτροπία έχει δημιουργήσει κάποιες προκλήσεις στην οργανωτική δομή των ελληνικών σχολείων, υπάρχουν ακόμα διαθέσιμες ευκαιρίες αν οι εκπαιδευτικοί υιοθετήσουν υβριδικά μοντέλα που συνδυάζουν στοιχεία και από τις δύο κουλτούρες σε μια ενιαία προσέγγιση προσαρμοσμένη ειδικά για τις ανάγκες του κάθε ιδρύματος (Χατζηηρήστου & Βασιλειάδης, 2011). Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι παραδοσιακές αξίες παραμένουν ανέπαφες, ενώ παράλληλα να επωφεληθούν από τις σύγχρονες επιχειρηματικές τεχνικές που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της συνολικής

αποτελεσματικότητας . Τελικά , αυτό το είδος της προσέγγισης μπορεί να παρέχει οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους, συμπεριλαμβανομένων των μαθητών , των γονέων , των εκπαιδευτικών , των διοικητικών υπαλλήλων , ακόμη και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους , όπως οι επενδυτές ή κυβερνητικές υπηρεσίες .

Η κινεζική εθνική κουλτούρα έχει επηρεάσει σημαντικά την οργανωτική δομή των κινεζικών σχολείων. Η κυβέρνηση της Κίνας, μέσω της κομφουκιανής πολιτιστικής κληρονομιάς της, έχει διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο τα σχολεία είναι δομημένα και λειτουργούν. Ειδικότερα, δίνεται έμφαση στην ιεραρχία στα κινεζικά σχολεία, με τους εκπαιδευτικούς στην κορυφή της ιεραρχίας και τους μαθητές στη βάση (Yu, Du, & Duan, 2022). Αυτή η ιεραρχική προσέγγιση της εκπαίδευσης αντικατοπτρίζεται σε πολλές πτυχές της σχολικής ζωής, από την εθιμοτυπία στην τάξη μέχρι την πειθαρχία.

Η έννοια του guanxi (ή των προσωπικών δεσμών) είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί όταν συζητάμε την κινεζική σχολική οργάνωση. Το guanxi είναι ένας όρος που αναφέρεται σε σχέσεις που βασίζονται στο αμοιβαίο όφελος ή την εμπιστοσύνη, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ως μια μορφή κοινωνικού κεφαλαίου στην κινεζική κοινωνία (Luo, Huang, & Wang, 2012). Στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, το guanxi μπορεί να επηρεάσει όλες τις πτυχές, από την εισαγωγή σε ορισμένα σχολεία μέχρι την απονομή βαθμών και υποτροφιών. Αυτό το είδος της δημιουργίας σχέσεων είναι μέρος αυτού που συνθέτει την ιεραρχική δομή στα κινεζικά σχολεία και συμβάλλει στην αίσθηση της τάξης και της σταθερότητας σε αυτά.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο που διαμορφώνει την οργάνωση των κινεζικών σχολείων είναι η αξιοκρατία (Zhu, Devos, & Li, 2011). Η αξιοκρατία υπονοεί ότι όσοι είναι πιο ικανοί και επιδεικνύουν αριστεία ανταμείβονται για τις προσπάθειές τους, ενώ όσοι δεν αποδίδουν το ίδιο καλά δεν τυγχάνουν προνομιακής μεταχείρισης ή ειδικών προνομίων. Η ιδέα αυτή αναπτύχθηκε περαιτέρω τα τελευταία χρόνια με την εισαγωγή τυποποιημένων δοκιμασιών, όπως το gaokao (οι Εθνικές Εξετάσεις Εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση) (O'Connor, 2020). Το τεστ αυτό παρέχει ίσες ευκαιρίες στους μαθητές σε όλη την Κίνα να αποκτήσουν πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ανεξάρτητα από το οικογενειακό τους υπόβαθρο ή άλλους κοινωνικούς παράγοντες.

Συνολικά, είναι σαφές ότι η κινεζική εθνική κουλτούρα είχε βαθύ αντίκτυπο στην οργανωτική δομή των κινεζικών σχολείων. Ο ιεραρχικός χαρακτήρας που δημιούργησε ο κομφουκιανισμός σε συνδυασμό με τις σχέσεις guanxi και την αξιοκρατία έχουν οδηγήσει σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει τόσο τάξη όσο και ευκαιρία για επιτεύγματα μεταξύ των μαθητών (Luo, Huang, & Wang, 2012). Αυτή η πολιτισμική επιρροή στη σχολική εκπαίδευση συνέβαλε στη διαμόρφωση του σύγχρονου εκπαιδευτικού συστήματος της Κίνας σε ένα σύστημα που δίνει μεγάλη έμφαση στις ακαδημαϊκές επιδόσεις και ενθαρρύνει τη σκληρή δουλειά και την αφοσίωση των μαθητών του.

3.6.2 Επίδραση στη Λήψη Αποφάσεων

Η ελληνική εθνική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα αποφυγής της αβεβαιότητας, πράγμα που σημαίνει ότι οι Έλληνες έχουν την τάση να προτιμούν τη δομή, την τάξη και τους κανόνες για να καθοδηγούν τις αποφάσεις τους (Kouzes & Posner, 2017). Αυτή η προτίμηση στη δομή μπορεί να φανεί στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στα ελληνικά σχολεία, οι οποίες συχνά βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε επίσημες πολιτικές και διαδικασίες. Για παράδειγμα, όταν λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών ή τη στελέχωση, τα ελληνικά σχολεία συχνά έχουν καθιερωμένες κατευθυντήριες γραμμές και πρωτόκολλα που πρέπει να ακολουθούνται (Paraskevoπούλου-Kollia, 2016). Αυτή η προτίμηση στη δομή αντανακλά το φόβο ανάληψης κινδύνου και την αποστροφή στην ασάφεια που είναι χαρακτηριστικό της ελληνικής κουλτούρας.

Εκτός από αυτή την έντονη προτίμηση για δομή και τάξη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, υπάρχουν επίσης ορισμένες πτυχές της ελληνικής εθνικής κουλτούρας που μπορεί να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις στην υλοποίηση των αποφάσεων. Για παράδειγμα, η ιεραρχική φύση της ελληνικής κοινωνίας σημαίνει ότι συχνά υπάρχει μακρά αλυσίδα διοίκησης κατά τη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Ως εκ τούτου, οι αποφάσεις πρέπει να εγκριθούν από πολλούς ενδιαφερόμενους πριν υλοποιηθούν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλες καθυστερήσεις στην εφαρμογή λόγω της ανάγκης για επίτευξη συναίνεσης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών (Zembylas, Charalambous, & Charalambous, 2016).

Επιπλέον, μια άλλη σημαντική πτυχή της ελληνικής εθνικής κουλτούρας είναι ο κολεκτιβιστικός προσανατολισμός της. Στο πλαίσιο αυτό, τα συλλογικά συμφέροντα τείνουν να υπερισχύουν των ατομικών συμφερόντων κατά τη λήψη αποφάσεων (Chatman & O'Reilly, 2016). Ταυτόχρονα, όμως, αυτός ο κολεκτιβιστικός προσανατολισμός μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αντίσταση στην αλλαγή, καθώς τα άτομα μπορεί να είναι απρόθυμα να προβούν σε αλλαγές εάν πιστεύουν ότι αυτές θα μπορούσαν να βλάψουν τη συλλογική ομάδα (Robbins & Judge, 2017). Κατά συνέπεια, δεν είναι ασυνήθιστο οι αποφάσεις στα ελληνικά σχολεία να παραμένουν αμετάβλητες ακόμη και αν δεν είναι πλέον σχετικές ή αποτελεσματικές λόγω αυτής της αντίστασης στην αλλαγή.

Συμπερασματικά, υπάρχουν πολλές πτυχές της ελληνικής εθνικής κουλτούρας που μπορούν να επηρεάσουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στα ελληνικά σχολεία ως επιχειρήσεις. Αυτές περιλαμβάνουν μια ισχυρή προτίμηση για δομή και τάξη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μια ιεραρχική αλυσίδα διοίκησης και έναν συλλογικό προσανατολισμό που μπορεί να οδηγήσει τόσο σε καθυστερήσεις στην εφαρμογή όσο και σε αντίσταση στην αλλαγή. Η κατανόηση αυτών των επιρροών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση σε κάθε επιχείρηση που λειτουργεί στο πολιτισμικό πλαίσιο της Ελλάδας.

Η κινεζική εθνική κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των κινεζικών σχολείων. Για αιώνες, ο Κομφουκιανισμός και οι βασικές του αξίες ήταν βαθιά ενσωματωμένες στην κινεζική κοινωνία και έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της χώρας (Jaw, Ling, Yu-Ping Wang, & Chang, 2018). Αυτό αντικατοπτρίζεται στον τρόπο λήψης αποφάσεων εντός αυτών των ιδρυμάτων.

Ο Κομφουκιανισμός δίνει έμφαση στο σεβασμό της παράδοσης, στις οικογενειακές αξίες και στην κοινωνική αρμονία ως ακρογωνιαίους λίθους καλής συμπεριφοράς. Αυτή η ιδεολογία έχει εμπεδωθεί τόσο βαθιά στην κινεζική κουλτούρα, ώστε συχνά χρησιμοποιείται για να καθοδηγεί τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στα σχολεία (Liao, 2016). Οι αποφάσεις συχνά βασίζονται στο τι είναι καλύτερο για τη συλλογικότητα και όχι στις ατομικές ανάγκες. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, αυτό σημαίνει

ότι οι αποφάσεις επικεντρώνονται σε αυτό που θα ωφελήσει το σχολείο ή την κοινότητα στο σύνολό της και όχι μόνο ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων.

Η κολεκτιβιστική νοοτροπία του Κομφουκιανισμού επηρεάζει επίσης τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στα κινεζικά σχολεία δίνοντας έμφαση στην αίσθηση ευθύνης για τους άλλους και τη συλλογική ευημερία. Η έμφαση στη συνεργασία έναντι του ανταγωνισμού ενθαρρύνει μια πιο συνεργατική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, όπου όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αναμένεται να συνεργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Zhu, Devos, & Li, 2011). Αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τη συναίνεση και όχι με βάση τον κανόνα της πλειοψηφίας ή τα ατομικά συμφέροντα. Τέλος, ο Κομφουκιανισμός προωθεί επίσης ένα αξιοκρατικό σύστημα όπου όσοι διακρίνονται στις σπουδές τους ανταμείβονται με υψηλές θέσεις στο σχολείο και μεγαλύτερη επιρροή στις σχολικές αποφάσεις (Wang, 2022). Αυτό το αξιοκρατικό σύστημα δίνει κίνητρο στους μαθητές να διαπρέψουν ακαδημαϊκά, γεγονός που συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επικεντρώνεται στην ακαδημαϊκή αριστεία και τα επιτεύγματα μέσα στα σχολεία.

Εν κατακλείδι, είναι σαφές ότι η κινεζική εθνική κουλτούρα είχε βαθύ αντίκτυπο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στα κινεζικά σχολεία. Η κολεκτιβιστική νοοτροπία που ενθαρρύνεται από τον Κομφουκιανισμό δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου η συνεργασία και η συναίνεση τονίζονται έναντι του ανταγωνισμού και των ατομικών συμφερόντων, ενώ παράλληλα προωθεί μια ατμόσφαιρα ακαδημαϊκής αριστείας στα σχολεία μέσω του αξιοκρατικού συστήματος. Ως εκ τούτου, είναι σαφές ότι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα ιδεώδη του Κομφουκιανισμού διαμορφώνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στα κινεζικά σχολεία μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα γιατί λαμβάνονται ορισμένες αποφάσεις σε αυτά τα ιδρύματα.

3.6.3 Επίδραση στο Στυλ Διοίκησης

Η ελληνική εθνική κουλτούρα έχει επηρεάσει σημαντικά το στυλ διοίκησης των ελληνικών σχολείων ως επιχειρήσεων. Ο ελληνικός πολιτισμός εκτιμά το σεβασμό στην εξουσία, την αφοσίωση στην οικογένεια και τους φίλους και τη δέσμευση στην παράδοση.

Οι αξίες αυτές αντανακλώνται στον τρόπο με τον οποίο τα ελληνικά σχολεία διαχειρίζονται τις δραστηριότητές τους, ιδίως όσον αφορά την οργανωτική τους δομή.

Η Ελλάδα διαθέτει ένα ιεραρχικό σύστημα ελέγχου εντός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της, το οποίο αντανακλά τη σημασία που αποδίδεται στο σεβασμό της εξουσίας. Αυτό περιλαμβάνει μια προσέγγιση της ηγεσίας από πάνω προς τα κάτω, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους έχοντες υψηλότερες θέσεις εξουσίας και στη συνέχεια εφαρμόζονται από τους έχοντες χαμηλότερες θέσεις (Καμαριανός, Κυρίδης, Φωτόπουλος, & Χαλκιώτης, 2019). Αυτό το είδος του στυλ διοίκησης παρατηρείται και σε άλλους τομείς της ελληνικής κοινωνίας, όπως ο στρατός και η κυβέρνηση, γεγονός που υπογραμμίζει περαιτέρω τη σημασία του στο σχολικό σύστημα.

Εκτός από αυτή την ιεραρχική δομή, η αφοσίωση παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο τα ελληνικά σχολεία διοικούνται ως επιχειρήσεις. Το αίσθημα αφοσίωσης μεταξύ των μελών του προσωπικού είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές όταν εξετάζουμε τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών του σχολείου - υπάρχει μια ισχυρή αίσθηση ότι και τα δύο μέρη πρέπει να συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων που ωφελούν όλους τους εμπλεκόμενους (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Αυτό το είδος της συνεργατικής προσέγγισης παρατηρείται επίσης όταν πρόκειται για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων ή τον καθορισμό του επιπέδου των μισθών- οι διευθυντές αναμένεται να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες του προσωπικού τους προτού λάβουν οποιαδήποτε απόφαση.

Τέλος, η προσήλωση στην παράδοση είναι μια άλλη πτυχή της ελληνικής κουλτούρας που έχει επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο τα σχολεία διοικούνται ως επιχειρήσεις. Πολλά σχολεία έχουν μακροχρόνιες παραδόσεις ή τελετουργίες που έχουν περάσει από γενιά σε γενιά και παραμένουν σημαντικά μέρη της καθημερινής ζωής μέσα σε αυτά τα ιδρύματα. Για παράδειγμα, ορισμένες προσευχές ή τελετές μπορεί να αποτελούν μέρος των πρωινών συγκεντρώσεων ή ειδικές εκδηλώσεις όπως οι προηγούμενες γενιές (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011). Αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν στη δημιουργία μιας αίσθησης συνέχειας και σταθερότητας μέσα σε κάθε

ίδρυμα, ενώ παράλληλα τονίζουν τη σύνδεση μεταξύ των σημερινών και των προηγούμενων γενεών που τα παρακολούθησαν.

Εν κατακλείδι, είναι σαφές ότι η ελληνική εθνική κουλτούρα είχε σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο τα ελληνικά σχολεία διοικούνται σήμερα ως επιχειρήσεις. Ο σεβασμός στην εξουσία, η αφοσίωση μεταξύ των μελών του προσωπικού και η δέσμευση στην παράδοση είναι όλες βασικές αξίες που μπορούν να παρατηρηθούν σε πολλές πτυχές της σχολικής ζωής, από τις οργανωτικές δομές μέχρι τις πρακτικές πρόσληψης και όχι μόνο (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Με την κατανόηση αυτών των πολιτισμικών επιρροών, γίνεται ευκολότερο για τους διευθυντές των σχολείων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δραστηριότητές τους, διατηρώντας παράλληλα θετικές σχέσεις με τους μαθητές και το προσωπικό.

Η κινεζική κουλτούρα είχε μακροχρόνιο αντίκτυπο στον τρόπο διαχείρισης των κινεζικών σχολείων. Οι Κινέζοι έχουν αναπτύξει ένα ιεραρχικό και αυταρχικό εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο εξακολουθεί να ισχύει σε μεγάλο βαθμό και σήμερα. Μια από τις θεμελιώδεις πτυχές του Κομφουκιανισμού είναι η έμφαση στην υπακοή και την αφοσίωση, η οποία αντικατοπτρίζεται στον τρόπο με τον οποίο οι σχολικές αρχές αναμένεται να γίνονται σεβαστές από τους μαθητές τους. Ο σεβασμός αυτός βασίζεται τόσο στο φόβο όσο και στο θαυμασμό: ο φόβος οφείλεται στην τιμωρία για τη μη τήρηση των οδηγιών και ο θαυμασμός στο ότι οι αρχές θεωρούνται σοφές και διαθέτουν πολύτιμες γνώσεις (Adler & Gundersen, 2008). Αυτό το αίσθημα σεβασμού προς τις αρχές συμβάλλει στη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας όπου οι μαθητές είναι πρόθυμοι να μάθουν χωρίς να αισθάνονται υπερβολική απειλή ή άγχος. Δημιουργεί επίσης ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί μπορούν να επικεντρωθούν στη διδασκαλία αντί να πειθαρχούν στους μαθητές, επιτρέποντάς τους να επικεντρωθούν στην παροχή γνώσεων αντί να προσπαθούν να αποκτήσουν τον έλεγχο των τάξεών τους.

Μια άλλη πτυχή του Κομφουκιανισμού που άσκησε επιρροή στο στυλ διαχείρισης των κινεζικών σχολείων είναι η έμφαση που δίνει στην εκπαίδευση ως μέσο αυτοβελτίωσης και όχι απλώς στην επίτευξη καλών βαθμών ή στη "νίκη" στο σχολείο (Earley & Mosakowski, 2000). Η στάση αυτή ενθαρρύνει τους μαθητές να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη μάθησή τους, να προσπαθούν για την αριστεία και να αναπτύσσουν μια

ισχυρή αίσθηση αυτοπειθαρχίας. Οι εκπαιδευτικοί αναμένεται επίσης να θέτουν υψηλά ακαδημαϊκά πρότυπα και να παρακινούν τους μαθητές τους με εμπνευσμένα μαθήματα που θα τους βοηθήσουν να προοδεύσουν ακαδημαϊκά, αλλά και να αναπτύξουν δεξιότητες ζωής, όπως κριτική σκέψη, επικοινωνία και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων που θα τους ωφελήσουν αργότερα στη ζωή τους.

Συμπερασματικά, μπορεί να διαπιστωθεί ότι η παραδοσιακή κινεζική εθνική κουλτούρα έχει διαδραματίσει βασικό ρόλο στη διαμόρφωση του σημερινού τρόπου διαχείρισης των κινεζικών σχολείων. Με την έμφαση στην υπακοή, τον σεβασμό προς τις αρχές, την αυτοβελτίωση μέσω της εκπαίδευσης και τα υψηλά πρότυπα για την ποιότητα της διδασκαλίας, το σύστημα αυτό έχει αποδειχθεί επιτυχημένο με την πάροδο του χρόνου στην προετοιμασία των μαθητών τόσο με ακαδημαϊκές γνώσεις όσο και με σημαντικές δεξιότητες ζωής που απαιτούνται για την επιτυχία αργότερα στη ζωή.

3.6.4 Επίδραση στην Εξωστρέφεια

Η επίδραση της ελληνικής εθνικής κουλτούρας στην εξωστρέφεια των ελληνικών σχολείων ως επιχειρήσεων είναι ένα σημαντικό θέμα προς διερεύνηση. Είναι χρήσιμο να εξετάσουμε το πώς οι πολιτισμικές αξίες και οι κανόνες της Ελλάδας επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα ελληνικά σχολεία, ιδίως όσον αφορά τις εξωτερικές αλληλεπιδράσεις και τις σχέσεις τους με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα και επιχειρηματικές οντότητες.

Αρχικά, ο ελληνικός πολιτισμός χαρακτηρίζεται παραδοσιακά από μια ισχυρή αίσθηση συλλογικότητας, η οποία αντανακλάται στη σημασία που αποδίδεται στην ομαδική αφοσίωση εντός των εκπαιδευτικών πλαισίων. Αυτή η έμφαση στη συλλογική ταυτότητα ευνοεί έναν υψηλό βαθμό εξωστρέφειας μεταξύ των εκπαιδευτικών, των διοικητικών υπαλλήλων και των μαθητών, προκειμένου να διευκολυνθεί συνεργασία και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Κλουτσινιώτη, 2020). Ως αποτέλεσμα, δεν είναι ασυνήθιστο για τα ελληνικά σχολεία να δημιουργούν συνεργασίες ή δίκτυα με εγχώριους και διεθνείς οργανισμούς προκειμένου να προωθήσουν την αποστολή τους. Αυτές οι συνδέσεις είναι συχνά επωφελείς και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη, καθώς επιτρέπουν σε κάθε σχολείο να αποκτήσει πρόσβαση σε πόρους που μπορεί

να μην είχε προηγουμένως, ενώ παράλληλα τους παρέχουν την ευκαιρία να επεκτείνουν την εμπέλειά τους πέρα από την τοπική κοινότητα.

Εκτός από αυτόν τον συλλογικό προσανατολισμό, η ελληνική κουλτούρα δίνει επίσης έμφαση στην ατομική ευθύνη και την αυτάρκεια. Ως εκ τούτου, οι δάσκαλοι στα ελληνικά σχολεία αναμένεται να αναλάβουν την ευθύνη για τις τάξεις τους, καθώς και να είναι υπεύθυνοι για οποιεσδήποτε ενέργειες των μαθητών τους ή των μελών του διδακτικού προσωπικού (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Αυτή η στάση ενθαρρύνει τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους διοικητικούς υπαλλήλους να είναι προνοητικοί στη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, όπως επιχειρήσεις ή κυβερνητικές υπηρεσίες, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι το σχολείο τους έχει πρόσβαση στους καλύτερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011). Επιπλέον, αυτή η ατομικιστική νοοτροπία ενθαρρύνει επίσης τους καθηγητές των ελληνικών σχολείων να είναι ανοιχτοί σε νέες ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν από αυτές τις συνεργασίες-κατά συνέπεια, τους οδηγεί σε πιο ουσιαστικές σχέσεις με εξωτερικούς φορείς, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη αναγνώριση για το ίδιο το σχολείο.

Τέλος, η Ελλάδα έχει μια μακρά ιστορία ακαδημαϊκής αριστείας, η οποία εξακολουθεί να είναι εμφανής και σήμερα, όπως αποδεικνύεται από τις υψηλές κατατάξεις της σε διεθνείς έρευνες για την εκπαίδευση. Αυτή η κληρονομιά έχει ενσταλάξει μεγάλη υπερηφάνεια στους εκπαιδευτικούς της, οι οποίοι προσπαθούν να διατηρήσουν αυτά τα πρότυπα μέσω αυστηρών μεθόδων διδασκαλίας και αφοσίωσης στη βελτίωση των διδακτικών πρακτικών στα αντίστοιχα ιδρύματά τους (Δαγκλής, 2008). Αυτή η δέσμευση συμβάλλει στην προώθηση της εξωστρέφειας μεταξύ των ελληνικών σχολείων, καθώς τα ενθαρρύνει να μοιράζονται τη γνώση και τις βέλτιστες πρακτικές με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ώστε να μπορούν να επωφεληθούν από αυτή την κοινή τεχνογνωσία. Επιπλέον, τα ίδια αυτά πρότυπα έχουν υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, οι οποίες συχνά επιδιώκουν συνεργασίες με αξιόπιστα ακαδημαϊκά ιδρύματα- παρέχοντας έτσι μια άλλη οδό μέσω της οποίας η εξωστρεφής συμπεριφορά μπορεί να επιδειχθεί από αυτά τα σχολεία κατά τη συνεργασία τους με εξωτερικούς συνεργάτες (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008).

Συνολικά, είναι σαφές ότι οι πολιτισμικές αξίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όταν συζητείται η επίδραση της εθνικής κουλτούρας στην εξωστρέφεια των ελληνικών σχολείων ως επιχειρήσεων. Μέσα από την εξέταση του τρόπου με τον οποίο έννοιες όπως ο κολεκτιβισμός, η ατομική ευθύνη και η ακαδημαϊκή αριστεία διαμορφώνουν τις διδακτικές πρακτικές σε αυτά τα ιδρύματα, μπορεί κανείς να αρχίσει να κατανοεί γιατί δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην καλλιέργεια σχέσεων εκτός των παραδοσιακών ορίων, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η αριστεία εντός του ιδρύματος.

Η κινεζική εθνική κουλτούρα είχε βαθύτατο αντίκτυπο στην εξωστρέφεια των κινεζικών σχολείων ως επιχειρήσεων. Η εξωστρέφεια, ή η προθυμία για διεθνείς συνεργασίες και ανταλλαγές, είναι ένας ολοένα και πιο σημαντικός παράγοντας για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικά στον 21ο αιώνα (Deloitte, 2019). Στην Κίνα, η παραδοσιακή κομφουκιανική έμφαση στο σεβασμό της εξουσίας και της τάξης έχει αφήσει το στίγμα της στον τρόπο λειτουργίας των σχολείων, με έμφαση στη διατήρηση της κοινωνικής σταθερότητας και την αποφυγή κινδύνων. Αυτό έχει συχνά ως αποτέλεσμα την απροθυμία να συνεργαστούν με ξένους εταίρους.

Ταυτόχρονα, ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις ότι η στάση αυτή αλλάζει. Καθώς η κινεζική κοινωνία γίνεται πιο ανοιχτή και διεθνοποιημένη, το ίδιο συμβαίνει και με τα εκπαιδευτικά της ιδρύματα. Τα κινεζικά σχολεία αρχίζουν να αναγνωρίζουν τη σημασία της συμμετοχής σε διεθνείς ανταλλαγές και συνεργασίες προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά. Για παράδειγμα, πολλά πανεπιστήμια φιλοξενούν πλέον μεγάλο αριθμό διεθνών φοιτητών από όλο τον κόσμο, επιτρέποντάς τους να αποκτήσουν πολύτιμες πολιτισμικές γνώσεις κατά τη διάρκεια των σπουδών τους στο εξωτερικό (Liong, 2022). Επιπλέον, όλο και περισσότεροι Κινέζοι φοιτητές επιλέγουν να σπουδάσουν στο εξωτερικό προκειμένου να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και εμπειρίες που δεν είναι διαθέσιμες στο εσωτερικό.

Εκτός από τις αυξημένες ανταλλαγές φοιτητών, υπήρξαν επίσης σημαντικές εξελίξεις όσον αφορά τις ερευνητικές συνεργασίες μεταξύ κινεζικών πανεπιστημίων και πανεπιστημίων άλλων χωρών. Αυτές περιλαμβάνουν κοινά ερευνητικά έργα με κορυφαία ιδρύματα όπως το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ και το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης, καθώς και συνέδρια υψηλού επιπέδου που συγκεντρώνουν εμπειρογνώμονες από όλο τον

κόσμο (Chang, 2021). Αυτό υποδηλώνει ένα αυξανόμενο άνοιγμα μεταξύ των κινεζικών σχολείων προς τη δέσμευση με ξένους εταίρους σε τομείς όπως η έρευνα και τα προγράμματα ανταλλαγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι, παρά τις θετικές αυτές εξελίξεις, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά εμπόδια που δυσχεραίνουν τη μεγαλύτερη εξωστρέφεια των κινεζικών σχολείων ως επιχειρήσεων. Ένα βασικό ζήτημα είναι η γλώσσα: οι περισσότεροι Κινέζοι μαθητές δεν μιλούν άπταιστα αγγλικά ή άλλες ξένες γλώσσες, γεγονός που μπορεί να τους δυσχεράνει τη συνεργασία με τους συνομηλίκους τους στο εξωτερικό (Deloitte, 2019). Επιπλέον, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική αντίσταση εντός της Κίνας στο περαιτέρω άνοιγμα της εκπαίδευσης σε εξωτερικές επιρροές λόγω φόβων για πιθανές αρνητικές επιπτώσεις στην εγχώρια κουλτούρα ή τις αξίες.

Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορεί να διαπιστωθεί ότι ενώ έχει σημειωθεί πρόοδος προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης εξωστρέφειας των κινεζικών σχολείων ως επιχειρήσεων, παραμένουν σημαντικές προκλήσεις μπροστά μας, αν η μεγαλύτερη δέσμευση με ξένους εταίρους είναι επιθυμητή και από τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές. Η αναγνώριση τόσο των δυνητικών οφελών όσο και των κινδύνων που συνδέονται με την αυξημένη εξωστρέφεια θα βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οποιεσδήποτε μελλοντικές πρωτοβουλίες θα λαμβάνουν υπόψη όλους τους σχετικούς παράγοντες πριν προχωρήσουν.

3.6.5 Επίδραση στη Βιωσιμότητα και το Κέρδος

Η ελληνική εθνική κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο στη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των ελληνικών σχολείων ως επιχειρήσεων. Οι πολιτιστικοί κανόνες, οι αξίες και οι πεποιθήσεις στην Ελλάδα επηρεάζουν τη λειτουργία και την επιτυχία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που βρίσκονται στη χώρα. Είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους η ελληνική κουλτούρα επηρεάζει αυτά τα σχολεία και να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο οι διοικητικοί υπάλληλοι θα πρέπει να ανταποκριθούν για να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους.

Μία από τις πιο σημαντικές πτυχές της ελληνικής κουλτούρας είναι ο κολεκτιβισμός, ο οποίος ενθαρρύνει τους ανθρώπους να δίνουν προτεραιότητα στην αφοσίωση στην οικογένεια, τους φίλους και την κοινότητα έναντι των ατομικών

συμφερόντων. Αυτό έχει σημαντικές συνέπειες για τα σχολεία, καθώς σημαίνει ότι οι μαθητές είναι πιθανό να είναι πιστοί στο τοπικό σχολείο ή στο alma mater τους, ακόμη και αν θα μπορούσαν να λάβουν καλύτερη εκπαίδευση αλλού (Κλουτσινιώτη, 2020). Οι διευθυντές θα πρέπει να εκμεταλλευτούν αυτό το γεγονός δημιουργώντας ισχυρές σχέσεις με τους αποφοίτους, οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές του σχολείου και να βοηθήσουν στην προσέλκυση νέων μαθητών. Επιπλέον, θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινότητας μέσα στο ίδρυμά τους, ώστε οι μαθητές να αισθάνονται συνδεδεμένοι μεταξύ τους και πιο πρόθυμοι να παραμείνουν πιστοί στο σχολείο τους.

Μια άλλη πτυχή της ελληνικής κουλτούρας είναι η έμφαση που δίνει στην εκπαίδευση ως δρόμο προς την κοινωνική κινητικότητα. Οι φοιτητές στην Ελλάδα τείνουν να βλέπουν την εκπαίδευση ως μια ευκαιρία για να βελτιώσουν τη ζωή τους τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά, καθιστώντας τους έτσι πιο κινητοποιημένους από άλλους φοιτητές σε όλο τον κόσμο (Καμαριανός, Κυρίδης, Φωτόπουλος, & Χαλκιώτης, 2019). Οι διευθυντές μπορούν να εκμεταλλευτούν την έμφαση στην κοινωνική κινητικότητα παρέχοντας κίνητρα, όπως υποτροφίες ή εκπτώσεις για μαθητές με υψηλές επιδόσεις που προέρχονται από μειονεκτικό περιβάλλον. Επιπλέον, θα πρέπει να προωθήσουν τις εξωσχολικές δραστηριότητες στο σχολείο τους, ώστε οι λιγότερο προνομιούχοι μαθητές να έχουν πρόσθετες ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη εκτός των ακαδημαϊκών μαθημάτων.

Τέλος, η ελληνική κουλτούρα δίνει μεγάλη έμφαση στην παράδοση, η οποία μπορεί να είναι τόσο επωφελής όσο και επιζήμια για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα. Από τη μία πλευρά, οι παραδοσιακές πρακτικές, όπως η πραγματοποίηση τελετών ή η απόδοση τιμής σε αρχαία κείμενα, μπορούν να χρησιμεύσουν ως αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ, καθώς απευθύνονται στο αίσθημα νοσταλγίας ή πατριωτισμού των δυνητικών πελατών (Κλουτσινιώτη, 2020). Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, η υπερβολική προσκόλληση σε ξεπερασμένα έθιμα μπορεί να κάνει τα σχολεία να φαίνονται εκτός της σύγχρονης εποχής, αποθαρρύνοντας έτσι τις υποψήφιες οικογένειες να εγγράψουν τα παιδιά τους εκεί. Οι διευθυντές πρέπει να βρουν μια λεπτή ισορροπία μεταξύ

της διατήρησης της παράδοσης και του ανοίγματος σε νέες ιδέες, αν πρόκειται να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεών τους μακροπρόθεσμα.

Συμπερασματικά, η ελληνική εθνική κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο στα εκπαιδευτικά ιδρύματα που λειτουργούν εντός των συνόρων της, τόσο θετικά όσο και αρνητικά, ανάλογα με τον τρόπο που οι διοικητικοί υπάλληλοι επιλέγουν να ανταποκριθούν (Δαγκλής, 2008). Αξιοποιώντας τον κολεκτιβισμό μεταξύ των σημερινών φοιτητών και παρακινώντας παράλληλα τους λιγότερο προνομιούχους μέσω υποτροφιών ή εξωσχολικών δραστηριοτήτων- αγκαλιάζοντας τις παραδόσεις και παραμένοντας ταυτόχρονα ανοιχτοί στις σύγχρονες αλλαγές- οι διοικητικοί υπάλληλοι μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα σχολεία τους θα παραμείνουν βιώσιμες επιχειρήσεις, παρέχοντας παράλληλα ουσιαστικές εκπαιδευτικές εμπειρίες για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Adler & Gundersen, 2008).

Η κινεζική εθνική κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο στη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των κινεζικών σχολείων ως επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο κινεζικός πολιτισμός είναι βαθιά ριζωμένος στις παραδοσιακές αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες συχνά αντανakλώνται στις πρακτικές και τις πολιτικές των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Trist & Bamforth, 1951). Αυτές οι αξίες εξακολουθούν να ενσωματώνονται στα σύγχρονα κινεζικά εκπαιδευτικά συστήματα και έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου η διδασκαλία και η μάθηση αποτελούν δραστηριότητες υψηλής αξίας. Επιπλέον, αυτό έχει οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα ακαδημαϊκών επιδόσεων μεταξύ των μαθητών στην Κίνα.

Επιπλέον, το κινεζικό σχολικό σύστημα αντικατοπτρίζει επίσης παραδοσιακές αξίες όπως η παιδική ευσέβεια και η οικογενειακή πίστη. Η έννοια της παιδικής ευσέβειας αναφέρεται στην ιδέα ότι τα παιδιά πρέπει να δείχνουν αγάπη, σεβασμό και υπακοή στους γονείς και τους μεγαλύτερους (Cheng & Randall, 2001). Η πεποίθηση αυτή είναι έντονα διαδεδομένη σε πολλές κινεζικές οικογένειες, οι οποίες δίνουν μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση και περιμένουν από τα παιδιά τους να διαπρέψουν ακαδημαϊκά, ώστε να γίνουν επιτυχημένα μέλη της κοινωνίας. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις προσδοκίες κατά τη δημιουργία των πολιτικών και των στόχων τους.

Επιπλέον, τα κινεζικά σχολεία τείνουν να επικεντρώνονται στην παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης και όχι στα κέρδη ή στα οικονομικά οφέλη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα περισσότερα σχολεία διοικούνται είτε από δημόσιους είτε από ιδιωτικούς οργανισμούς που δίνουν προτεραιότητα στην εκπαιδευτική αριστεία έναντι των εμπορικών συμφερόντων. Επιπλέον, πολλά σχολεία έχουν εφαρμόσει κοινωνικές πρωτοβουλίες, όπως δωρεάν δίδακτρα για μειονεκτούντες μαθητές ή υποτροφίες για όσους προέρχονται από οικογένειες με χαμηλό εισόδημα (Earley & Mosakowski, 2000). Οι πρωτοβουλίες αυτές καταδεικνύουν τη δέσμευση για παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης σε όλα τα μέλη της κοινωνίας, ανεξάρτητα από την οικονομική τους κατάσταση.

Συνολικά, μπορεί να διαπιστωθεί ότι η κινεζική εθνική κουλτούρα έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη βιωσιμότητα και τις δυνατότητες κέρδους των κινεζικών σχολείων ως επιχειρήσεων. Καλλιεργώντας ένα περιβάλλον όπου η εκπαίδευση εκτιμάται ιδιαίτερα και γίνεται σεβαστή τόσο από τις οικογένειες όσο και από τους διοικητικούς υπαλλήλους, τα ιδρύματα αυτά έχουν γίνει πιο επιτυχημένα στην επίτευξη των στόχων τους, παρέχοντας ταυτόχρονα ποιοτική εκπαίδευση.

Κεφάλαιο Τέταρτο

4.1 Συμπεράσματα

Η εθνική κουλτούρα και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δύο ζωτικές πτυχές που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παγκοσμίως. Από αυτή την άποψη, τα κινεζικά και τα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία προσφέρουν μια ενδιαφέρουσα συγκριτική μελέτη για το πώς η εθνική κουλτούρα διασταυρώνεται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα κινεζικά και τα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία έχουν σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα, τη γλώσσα και τις πεποιθήσεις, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής τους. Η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο να αναλύσει πώς αυτές οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τη διαχείριση, τη διδασκαλία και τις διαδικασίες μάθησης στα ιδιωτικά σχολεία. Συγκρίνοντας και αντιπαραβάλλοντας τις εθνικές και οργανωτικές κουλτούρες των ιδιωτικών σχολείων στις δύο αυτές χώρες, μπορούμε να αποκτήσουμε εικόνα για το πώς οι πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν τη λειτουργία των σχολείων αυτών και την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Σε αυτή τη μελέτη επικεντρωθήκαμε στη σημασία της κατανόησης της διασταύρωσης της εθνικής και της

οργανωτικής κουλτούρας στα ιδιωτικά σχολεία και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στους μαθητές.

Η Κίνα και η Ελλάδα είναι δύο χώρες με διαφορετικούς πολιτισμούς και παραδόσεις, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, συμπεριφέρονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η κινεζική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από κολεκτιβισμό, όπου τα άτομα αναμένεται να δίνουν προτεραιότητα στο συμφέρον της ομάδας έναντι του δικού τους. Από την άλλη πλευρά, η ελληνική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ατομικισμό, όπου τα άτομα ενθαρρύνονται να επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα και στόχους. Αυτές οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των ιδιωτικών σχολείων στις δύο αυτές χώρες.

Στην Κίνα, τα ιδιωτικά σχολεία αναμένεται να υποστηρίζουν τις αξίες του κολεκτιβισμού, πράγμα που σημαίνει ότι τα συμφέροντα του σχολείου έχουν προτεραιότητα έναντι των ατομικών συμφερόντων. Τα ιδιωτικά σχολεία στην Κίνα αναμένεται επίσης να παρέχουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας που προετοιμάζει τους μαθητές για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία στο μέλλον (Deloitte, 2019). Στην Ελλάδα, τα ιδιωτικά σχολεία αναμένεται να παρέχουν μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση που επιτρέπει στους μαθητές να ακολουθήσουν τα δικά τους ενδιαφέροντα και στόχους (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011).

Ο αντίκτυπος της εθνικής κουλτούρας στα ιδιωτικά σχολεία εκτείνεται πέρα από τη διαχείριση και τις διδακτικές πρακτικές. Επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές μαθαίνουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στην Κίνα, οι μαθητές αναμένεται να εργάζονται συνεργατικά και να συμβάλλουν σε ομαδικές συζητήσεις. Στην Ελλάδα, οι μαθητές ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις δικές τους απόψεις και ιδέες, ακόμη και αν διαφέρουν από τη συναίνεση της ομάδας (Δαγκλής, 2008). Αυτές οι πολιτισμικές διαφορές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των ιδιωτικών σχολείων στις δύο αυτές χώρες.

Τα ιδιωτικά σχολεία στην Κίνα και την Ελλάδα έχουν διαφορετικές οργανωτικές κουλτούρες που αντανακλούν την εθνική κουλτούρα των αντίστοιχων χωρών τους. Τα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία χαρακτηρίζονται από μια ιεραρχική οργανωτική δομή, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα διοίκησης του σχολείου. Αντίθετα, τα ελληνικά

ιδιωτικά σχολεία χαρακτηρίζονται από μια πιο δημοκρατική οργανωτική δομή, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από τη σχολική μονάδα και το προσωπικό του σχολείου.

Η οργανωτική κουλτούρα στα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία αντανακλά τις αξίες του κολεκτιβισμού, όπου τα συμφέροντα της ομάδας έχουν προτεραιότητα έναντι των ατομικών συμφερόντων. Η διοικητική ομάδα είναι υπεύθυνη για τη λήψη αποφάσεων που ωφελούν το σχολείο στο σύνολό του και όχι τα μεμονωμένα ενδιαφερόμενα μέρη. Αντίθετα, η οργανωτική κουλτούρα στα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία αντανακλά τις αξίες του ατομικισμού, όπου οι μεμονωμένοι ενδιαφερόμενοι έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις που ωφελούν τα δικά τους συμφέροντα (Κλουτσινιώτη, 2020).

Ο αντίκτυπος της οργανωτικής κουλτούρας στα ιδιωτικά σχολεία εκτείνεται πέρα από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επηρεάζει επίσης τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των ιδιωτικών σχολείων. Στην Κίνα, τα ιδιωτικά σχολεία αναμένεται να είναι αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων τους. Στην Ελλάδα, τα ιδιωτικά σχολεία αναμένεται να είναι καινοτόμα και προσαρμόσιμα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτές οι πολιτισμικές διαφορές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των ιδιωτικών σχολείων στις δύο αυτές χώρες.

Οι πρακτικές διαχείρισης στα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία χαρακτηρίζονται από μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα διοίκησης του σχολείου. Η διοικητική ομάδα είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των στόχων και των σκοπών του σχολείου και τη διασφάλιση της επίτευξής τους. Αντίθετα, οι πρακτικές διαχείρισης στα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία χαρακτηρίζονται από μια πιο αποκεντρωμένη προσέγγιση, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από τη σχολική μονάδα και το προσωπικό του σχολείου.

Οι πρακτικές διαχείρισης στα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία αντικατοπτρίζουν τις αξίες του κολεκτιβισμού, όπου τα συμφέροντα της ομάδας έχουν προτεραιότητα έναντι των ατομικών συμφερόντων. Η ομάδα διαχείρισης είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου και για την προετοιμασία των μαθητών για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία στο μέλλον. Αντίθετα, οι πρακτικές διαχείρισης στα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία αντανακλούν τις αξίες του ατομικισμού, όπου

οι μεμονωμένοι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις που ωφελούν τα δικά τους συμφέροντα.

Ο αντίκτυπος των πρακτικών διαχείρισης στα ιδιωτικά σχολεία εκτείνεται πέρα από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επηρεάζει επίσης την κουλτούρα του σχολείου και τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές μαθαίνουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στην Κίνα, οι πρακτικές διαχείρισης έχουν σχεδιαστεί για τη διατήρηση της τάξης και της πειθαρχίας στο σχολείο. Στην Ελλάδα, οι πρακτικές διαχείρισης έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αυτές οι πολιτισμικές διαφορές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των ιδιωτικών σχολείων στις δύο αυτές χώρες.

Οι διδακτικές και μαθησιακές προσεγγίσεις στα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία χαρακτηρίζονται από μια πιο παραδοσιακή προσέγγιση, όπου οι μαθητές αναμένεται να απομνημονεύουν πληροφορίες και να τις αναμασούν στις εξετάσεις. Αντίθετα, οι διδακτικές και μαθησιακές προσεγγίσεις στα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία χαρακτηρίζονται από μια πιο διαδραστική προσέγγιση, όπου οι μαθητές ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις δικές τους απόψεις και ιδέες.

Οι διδακτικές και μαθησιακές προσεγγίσεις στα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία αντανακλούν τις αξίες του κολεκτιβισμού, όπου τα συμφέροντα της ομάδας έχουν προτεραιότητα έναντι των ατομικών συμφερόντων. Οι μαθητές αναμένεται να εργάζονται συνεργατικά και να συμβάλλουν στις ομαδικές συζητήσεις. Αντίθετα, οι διδακτικές και μαθησιακές προσεγγίσεις στα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία αντανακλούν τις αξίες του ατομικισμού, όπου οι μεμονωμένοι μαθητές ενθαρρύνονται να επιδιώκουν τα δικά τους ενδιαφέροντα και στόχους.

Ο αντίκτυπος των προσεγγίσεων διδασκαλίας και μάθησης στα ιδιωτικά σχολεία επεκτείνεται πέρα από την τάξη. Επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές μαθαίνουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στην Κίνα, οι μαθητές αναμένεται να σέβονται την εξουσία και να ακολουθούν τους κανόνες. Στην Ελλάδα, οι μαθητές ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις δικές τους απόψεις και ιδέες, ακόμη και αν διαφέρουν από τη συναίνεση της ομάδας. Αυτές οι πολιτισμικές διαφορές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των ιδιωτικών σχολείων στις δύο αυτές χώρες.

Ο αντίκτυπος της κουλτούρας στα αποτελέσματα των μαθητών στα ιδιωτικά σχολεία είναι σημαντικός. Στα κινεζικά ιδιωτικά σχολεία, οι μαθητές αναμένεται να έχουν καλές επιδόσεις στις εξετάσεις και να επιτυγχάνουν υψηλούς βαθμούς (Chang, 2021). Αυτό αντανακλά τις αξίες του κολлективισμού, όπου τα συμφέροντα της ομάδας έχουν προτεραιότητα έναντι των ατομικών συμφερόντων. Αντίθετα, στα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία, οι μαθητές αναμένεται να επιδιώκουν τα δικά τους ενδιαφέροντα και στόχους, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι δεν έχουν καλές επιδόσεις στις εξετάσεις.

Ο αντίκτυπος της κουλτούρας στα αποτελέσματα των μαθητών επεκτείνεται πέρα από τις ακαδημαϊκές επιδόσεις. Επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και την ικανότητά τους να εργάζονται συνεργατικά. Στην Κίνα, οι μαθητές αναμένεται να εργάζονται συνεργατικά και να συμβάλλουν σε ομαδικές συζητήσεις (Surhone, Tennoe, & Henssonow, 2018). Στην Ελλάδα, οι μαθητές ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις δικές τους απόψεις και ιδέες, ακόμη και αν διαφέρουν από τη συναίνεση της ομάδας (Πέππας, 2018). Αυτές οι πολιτισμικές διαφορές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές μαθαίνουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Τα ιδιωτικά σχολεία στην Κίνα και την Ελλάδα αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις στη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών. Στην Κίνα, τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει να εξισορροπήσουν τις αξίες του κολлективισμού με την ανάγκη παροχής υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης που προετοιμάζει τους μαθητές για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία στο μέλλον (Wong, 2022). Στην Ελλάδα, τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει να εξισορροπούν τις αξίες του ατομικισμού με την ανάγκη παροχής μιας ολοκληρωμένης εκπαίδευσης που επιτρέπει στους μαθητές να ακολουθήσουν τα δικά τους ενδιαφέροντα και στόχους (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011).

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ιδιωτικά σχολεία όσον αφορά τη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών εκτείνονται πέρα από την αίθουσα διδασκαλίας. Επηρεάζουν επίσης την κουλτούρα του σχολείου και τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές μαθαίνουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στην Κίνα, τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει να διατηρούν την τάξη και την πειθαρχία στο σχολείο, ενώ παράλληλα ενθαρρύνουν τους μαθητές να εργάζονται συνεργατικά. Στην Ελλάδα, τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει να ενθαρρύνουν την καινοτομία

και τη δημιουργικότητα, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι μαθητές σέβονται την εξουσία και ακολουθούν τους κανόνες. Για την προώθηση της πολιτισμικής κατανόησης και της ποικιλομορφίας στα ιδιωτικά σχολεία, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται και να γίνονται σεβαστές οι πολιτισμικές διαφορές. Τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες στους μαθητές να μάθουν για διαφορετικούς πολιτισμούς και παραδόσεις. Πρέπει επίσης να ενθαρρύνουν τους μαθητές να εκφράζουν τις δικές τους απόψεις και ιδέες, ακόμη και αν διαφέρουν από τη συναίνεση της ομάδας.

Για την προώθηση της πολιτισμικής κατανόησης και της ποικιλομορφίας, τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει επίσης να παρέχουν ευκαιρίες στους μαθητές να συνεργάζονται με μαθητές από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Αυτό θα βοηθήσει τους μαθητές να αναπτύξουν δεξιότητες επικοινωνίας και να μάθουν πώς να συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλους.

Εξετάζοντας τα ιδιωτικά σχολεία Κίνας και Ελλάδας υπό το πρίσμα ενός επιχειρηματικού μοντέλου μπορούμε επίσης να εντοπίσουμε σημαντικές διαφορές. Τα ιδιωτικά σχολεία έχουν δημιουργηθεί εδώ και δεκαετίες στην Κίνα και την Ελλάδα, προσφέροντας στους γονείς μια εναλλακτική επιλογή έναντι του δημόσιου σχολικού συστήματος. Τα σχολεία αυτά έχουν τα πλεονεκτήματά τους, όπως η προσφορά μιας πιο εξατομικευμένης και καινοτόμου προσέγγισης στην εκπαίδευση. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν τομείς για βελτίωση στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. και οι δύο χώρες έχουν διακριτές πολιτισμικές και οικονομικές διαφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία των ιδιωτικών σχολείων.

Στην Κίνα, τα ιδιωτικά σχολεία προσφέρουν μια πιο εξατομικευμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση, με μικρότερες τάξεις, εξατομικευμένη προσοχή και ένα πρόγραμμα σπουδών που είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του μαθητή. Αυτή η εξατομικευμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση εκτιμάται ιδιαίτερα στην κινεζική κουλτούρα, όπου η ακαδημαϊκή επιτυχία έχει μεγάλη αξία. Στην Ελλάδα, τα ιδιωτικά σχολεία έχουν επίσης μεγάλη αξία, αλλά η οικονομική κρίση έχει καταστήσει πιο δύσκολο για τις οικογένειες να αντέξουν οικονομικά την ιδιωτική εκπαίδευση. Ως αποτέλεσμα, τα ιδιωτικά σχολεία αναγκάστηκαν να μειώσουν τα δίδακτρα τους, επηρεάζοντας την οικονομική τους βιωσιμότητα.

Η οργανωτική κουλτούρα των ιδιωτικών σχολείων στην Κίνα και την Ελλάδα διαφέρει επίσης. Στην Κίνα, τα ιδιωτικά σχολεία είναι ιδιαίτερα οργανωμένα και δομημένα, με έμφαση στις ακαδημαϊκές επιδόσεις. Οι εκπαιδευτικοί χαίρουν μεγάλου σεβασμού και κατέχουν σημαντικό ρόλο στην κουλτούρα του σχολείου. Στην Ελλάδα, τα ιδιωτικά σχολεία είναι λιγότερο δομημένα και υπάρχει έλλειψη τυποποίησης σε όλο τον τομέα των ιδιωτικών σχολείων. Οι εκπαιδευτικοί συχνά πρέπει να κάνουν πολλές δουλειές για να τα βγάλουν πέρα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά τους να παρέχουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας.

Οι διαδικασίες διαχείρισης, διδασκαλίας και μάθησης στα ιδιωτικά σχολεία είναι κρίσιμες για την επιτυχία του σχολείου. Τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει να διαθέτουν μια ισχυρή διοικητική δομή για να διασφαλίσουν την οικονομική βιωσιμότητα και την ακαδημαϊκή επιτυχία του σχολείου. Στην Κίνα, τα ιδιωτικά σχολεία έχουν ιδιαίτερα δομημένη διοίκηση και λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με τα σχολεία να ανταγωνίζονται για τους καλύτερους μαθητές και καθηγητές. Στην Ελλάδα, τα ιδιωτικά σχολεία έχουν λιγότερο δομημένο σύστημα διαχείρισης και υπάρχει έλλειψη τυποποίησης σε όλο τον τομέα των ιδιωτικών σχολείων. Οι εκπαιδευτικοί συχνά πρέπει να κάνουν πολλές δουλειές για να τα βγάλουν πέρα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά τους να παρέχουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας.

Η κατανόηση της διασταύρωσης της εθνικής και της οργανωτικής κουλτούρας είναι απαραίτητη για την επιτυχία των ιδιωτικών σχολείων. Τα σχολεία πρέπει να κατανοούν τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους κανόνες της χώρας και του οργανισμού για να παρέχουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας. Στην Κίνα, για παράδειγμα, τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία των ακαδημαϊκών επιτευγμάτων και την αξία που αποδίδεται στην εκπαίδευση στην κινεζική κουλτούρα. Στην Ελλάδα, τα σχολεία πρέπει να κατανοήσουν τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στην ιδιωτική εκπαίδευση και να προσαρμόσουν ανάλογα το επιχειρηματικό τους μοντέλο.

Οι επιπτώσεις αυτής της μελέτης για τα ιδιωτικά σχολεία και τους υπεύθυνους χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής είναι σημαντικές. Επισημαίνει τη σημασία της κατανόησης της διασταύρωσης της εθνικής και της οργανωτικής κουλτούρας στα ιδιωτικά σχολεία. Οι υπεύθυνοι χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής πρέπει να αναγνωρίζουν και να

σέβονται τις πολιτισμικές διαφορές και να παρέχουν υποστήριξη στα ιδιωτικά σχολεία για την προώθηση της πολιτισμικής κατανόησης και της ποικιλομορφίας.

Τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει επίσης να αναγνωρίσουν τον αντίκτυπο του πολιτισμού στα αποτελέσματα των μαθητών και να αναπτύξουν στρατηγικές για την προώθηση της πολιτισμικής κατανόησης και της ποικιλομορφίας (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Αυτό θα βοηθήσει τα ιδιωτικά σχολεία να παρέχουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας που προετοιμάζει τους μαθητές για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία στο μέλλον. Συμπερασματικά, η διασταύρωση της εθνικής και οργανωτικής κουλτούρας στα ιδιωτικά σχολεία είναι ένα σημαντικό ζήτημα που επηρεάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στους μαθητές. Οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ κινεζικών και ελληνικών ιδιωτικών σχολείων έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής τους. Για την προώθηση της πολιτισμικής κατανόησης και της ποικιλομορφίας, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται και να γίνονται σεβαστές οι πολιτισμικές διαφορές.

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη στρατηγικών για την προώθηση της πολιτισμικής κατανόησης και της ποικιλομορφίας στα ιδιωτικά σχολεία. Αυτό θα βοηθήσει τα ιδιωτικά σχολεία να παρέχουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας που προετοιμάζει τους μαθητές για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία στο μέλλον. Οι υπεύθυνοι χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής πρέπει επίσης να αναγνωρίσουν τη σημασία της κατανόησης της διασταύρωσης της εθνικής και της οργανωτικής κουλτούρας στα ιδιωτικά σχολεία και να παρέχουν υποστήριξη στα ιδιωτικά σχολεία για την προώθηση της πολιτισμικής κατανόησης και της ποικιλομορφίας.

4.2 Περιθώρια Βελτίωσης

Οι φορείς εκμετάλλευσης ιδιωτικών σχολείων πρέπει να σκεφτούν στρατηγικά για τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, διασφαλίζοντας ότι παρέχουν τη βέλτιστη δυνατή ισορροπία μεταξύ κερδοφορίας και εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων.

Στην Ελλάδα, μια στρατηγική για τη βελτίωση του επιχειρηματικού μοντέλου των ιδιωτικών σχολείων θα μπορούσε να είναι να επικεντρωθεί περισσότερο στην ποιότητα της διδασκαλίας παρά στην ποσότητα των εγγεγραμμένων μαθητών (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, 2011). Τα ιδιωτικά σχολεία στην Ελλάδα έχουν συχνά επικριθεί για τα

μεγάλα μεγέθη των τάξεων και τις υπερπλήρεις αίθουσες διδασκαλίας, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερες ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών. Για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι μαθητές λαμβάνουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας, οι φορείς εκμετάλλευσης ιδιωτικών σχολείων θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να μειώσουν τα μεγέθη των τάξεων και να επενδύσουν περισσότερους πόρους στο διδακτικό προσωπικό και τις εγκαταστάσεις. Επιπλέον, οι φορείς εκμετάλλευσης ιδιωτικών σχολείων θα πρέπει να επικεντρωθούν στην παροχή εξειδικευμένων μαθημάτων που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες των μαθητών, όπως προγράμματα για χαρισματικούς μαθητές ή μαθήματα ειδικής αγωγής (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Στοχεύοντας σε αυτές τις συγκεκριμένες εξειδικευμένες αγορές, οι φορείς εκμετάλλευσης μπορούν να αυξήσουν τη φήμη τους, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι μεγιστοποιούν τα κέρδη τους.

Στην Κίνα, μια άλλη στρατηγική για τη βελτίωση του επιχειρηματικού μοντέλου των ιδιωτικών σχολείων θα μπορούσε να είναι η εστίαση σε προσπάθειες μάρκετινγκ που δίνουν έμφαση στην αξία μιας καλής εκπαίδευσης. Τα ποσοστά εγγραφής στα ιδιωτικά σχολεία στην Κίνα ήταν ιστορικά χαμηλά λόγω της έλλειψης κατανόησης από τους γονείς σχετικά με το πόσο σημαντικό είναι για τα παιδιά να λαμβάνουν ποιοτική εκπαίδευση (Deloitte, 2019). Για να καταπολεμήσουν αυτό το πρόβλημα, οι φορείς εκμετάλλευσης ιδιωτικών σχολείων θα πρέπει να επενδύσουν σε εκστρατείες μάρκετινγκ που να τονίζουν τα πλεονεκτήματα της φοίτησης σε ιδιωτικό σχολείο, όπως τα μικρότερα μεγέθη τάξεων και τα υψηλότερα ακαδημαϊκά πρότυπα. Επιπλέον, οι φορείς εκμετάλλευσης θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να επεκτείνουν τα δίκτυά τους συνάπτοντας συνεργασίες με τοπικά δημόσια σχολεία ή πανεπιστήμια, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις προσφορές του ιδρύματός τους και να παρέχουν πρόσβαση σε πρόσθετους πόρους, όπως υποτροφίες για φοιτητές ή πρακτική άσκηση.

Συνολικά, υπάρχουν σίγουρα περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά τα επιχειρηματικά μοντέλα των ιδιωτικών σχολείων τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Κίνα. Κάνοντας στρατηγικές επενδύσεις σε διδακτικό προσωπικό και εγκαταστάσεις, καθώς και προσπάθειες μάρκετινγκ που δίνουν έμφαση στην αξία της εκπαίδευσης, οι φορείς εκμετάλλευσης ιδιωτικών σχολείων μπορούν να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους, προωθώντας παράλληλα υψηλά εκπαιδευτικά αποτελέσματα μεταξύ των μαθητών τους

(Schulte, 2017). Με προσεκτικό σχεδιασμό και αποτελεσματική εκτέλεση, οι στρατηγικές αυτές μπορούν να βοηθήσουν να διασφαλιστεί ότι όλοι οι μαθητές έχουν πρόσβαση σε ποιοτικές ευκαιρίες μάθησης, ανεξάρτητα από τον τόπο διαμονής τους ή τον τύπο του σχολείου στο οποίο φοιτούν.

4.3 Στρατηγικές και Τακτικές με σκοπό την επιβίωση σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον

Οι οργανωτικές στρατηγικές και τακτικές επιβίωσης σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον έχουν γίνει ένα ολοένα και πιο σημαντικό θέμα συζήτησης στον επιχειρηματικό κόσμο. Με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάπτυξη των πολυεθνικών εταιρειών, οι οργανισμοί πρέπει πλέον να αντιμετωπίσουν μια ποικιλία διαφορετικών πολιτισμών, γλωσσών, εθίμων και πεποιθήσεων που μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην επιτυχία τους (Luo, Huang, & Wang, 2012). Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και επιτυχημένοι, οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το πολυπολιτισμικό τους εργατικό δυναμικό. Είναι σημαντική μια επισκόπηση διάφορων στρατηγικών και τακτικών για την επιβίωση σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης πολιτισμικής ικανότητας, της διαμόρφωσης ισχυρών σχέσεων με διαφορετικούς ενδιαφερόμενους, της χρήσης αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνίας και της αξιοποίησης της τεχνολογίας για τη γεφύρωση πολιτισμικών διαχωρισμών (Adler & Gundersen, 2008).

Μία από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για την οργανωτική επιβίωση σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον είναι η ανάπτυξη της πολιτισμικής ικανότητας. Οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι εκτιμώνται ανεξάρτητα από την κουλτούρα ή το υπόβαθρό τους (Barker, 1993). Για να το πετύχουν αυτό, πρέπει να αναγνωρίζουν τις διαφορές μεταξύ των ατόμων, εντοπίζοντας παράλληλα τα κοινά σημεία που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη δημιουργία μιας πιο αρμονικής εργασιακής ατμόσφαιρας (Earley & Mosakowski, 2000). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την πολυμορφία που προωθούν τη διαπολιτισμική κατανόηση, καθώς και άμεσες υπηρεσίες υποστήριξης, όπως δίγλωσσες μεταφραστικές

υπηρεσίες ή διεθνείς εκστρατείες μάρκετινγκ που απευθύνονται σε διαφορετικά ακροατήρια.

Εκτός από την ανάπτυξη της πολιτισμικής επάρκειας εντός του ίδιου του οργανισμού, είναι επίσης σημαντικό για τις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν ισχυρές σχέσεις με ενδιαφερόμενους από διαφορετικούς πολιτισμούς (Adler & Gundersen, 2008). Αυτό περιλαμβάνει πελάτες από διαφορετικά έθνη καθώς και δυνητικούς εταίρους από άλλες χώρες. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μέσω ισχυρών σχέσεων είναι το κλειδί για την επιτυχία σε οποιαδήποτε αγορά, αλλά ακόμη περισσότερο όταν πρόκειται για ξένους πολιτισμούς, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες πωλήσεις ή ευκαιρίες συνεργασίας (Hess, 2018). Ωστόσο, αυτή η διαδικασία μπορεί συχνά να είναι δύσκολη λόγω γλωσσικών εμποδίων ή παρεξηγήσεων σχετικά με τις προσδοκίες, οπότε η χρήση αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνίας είναι απαραίτητη για τη γεφύρωση αυτών των διαχωριστικών γραμμών.

Τέλος, η αξιοποίηση της τεχνολογίας είναι ένας άλλος σπουδαίος τρόπος για να επιβιώσουν οι οργανισμοί σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον. Η τεχνολογία επιτρέπει στις εταιρείες να έχουν γρήγορη πρόσβαση σε νέες αγορές, επιτρέποντάς τους να επικοινωνούν με πελάτες σε πολλές χώρες ταυτόχρονα, διατηρώντας παράλληλα ένα αποδεκτό επίπεδο ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν οι παγκόσμιοι συνεργάτες τους (Kouzes & Posner, 2017). Επιπλέον, η εφαρμογή εργαλείων εικονικής συνεργασίας, όπως το λογισμικό τηλεδιάσκεψης, μπορεί να βοηθήσει στη γεφύρωση τυχόν γλωσσικών εμποδίων, ενώ παρέχει εύκολη πρόσβαση σε ερευνητικά δεδομένα που είναι αποθηκευμένα εξ αποστάσεως, επιτρέποντας στις ομάδες που εργάζονται διασυννοριακά πολύ πιο εύκολο συντονισμό από ό,τι επιτρέπουν οι παραδοσιακές μέθοδοι.

Συνολικά, η επιβίωση σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον απαιτεί από τους οργανισμούς να αγκαλιάζουν την πολυμορφία και να χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές και τακτικές που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για το σκοπό αυτό. Αναπτύσσοντας πολιτισμική επάρκεια μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και διαμορφώνοντας παράλληλα ισχυρές σχέσεις με ενδιαφερόμενους από διαφορετικά υπόβαθρα, χρησιμοποιώντας

αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας και αξιοποιώντας κατάλληλα την τεχνολογία, οι επιχειρήσεις μπορούν να διασφαλίσουν ότι θα παραμείνουν ανταγωνιστικές στη σημερινή συνεχώς εξελισσόμενη παγκόσμια αγορά χωρίς να θυσιάσουν την ποιότητα ή την ικανοποίηση των πελατών στην πορεία (Bastos, Cordeiro, & Drohomeretski, 2019).

4.4 Επίλογος - Γενικά

Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων διαφέρει σημαντικά μεταξύ των χωρών λόγω της επιρροής των εθνικών χαρακτηριστικών. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να κατανοούν και να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις διαφορές όταν επεκτείνονται σε διεθνείς αγορές. Τα εθνικά χαρακτηριστικά μπορούν να οριστούν ως οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι κανόνες και η κουλτούρα που απαντώνται σε μια συγκεκριμένη χώρα. Αυτά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι πολίτες μιας χώρας, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει τις επιχειρηματικές πρακτικές τους. Για παράδειγμα, μια χώρα με έντονες ατομικιστικές αξίες μπορεί να προτιμά αποκεντρωμένες οργανωτικές δομές όπου οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη αυτονομία και ανεξαρτησία, ενώ μια χώρα με έντονες κολεκτιβιστικές αξίες μπορεί να προτιμά συγκεντρωτικές δομές όπου υπάρχει λιγότερη ατομική εξουσία λήψης αποφάσεων.

Ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες χώρες προσεγγίζουν την ιεραρχία έχει επίσης αντίκτυπο στις οργανωτικές τους δομές. Σε ορισμένες χώρες, όπως η Κίνα, οι ιεραρχικές δομές θεωρούνται απαραίτητες για τη διατήρηση της τάξης εντός των οργανισμών, ενώ σε άλλες χώρες, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, προτιμώνται πιο επίπεδες δομές για την προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Η επικράτηση της τεχνολογίας είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την οργανωτική δομή- ορισμένες χώρες έχουν αγκαλιάσει την τεχνολογία ταχύτερα από άλλες, γεγονός που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνουν το εργατικό δυναμικό και τις διαδικασίες τους.

Ο αντίκτυπος των εθνικών χαρακτηριστικών στην οργανωτική δομή έχει σημαντικές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες. Οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών κατά το σχεδιασμό της οργανωτικής τους δομής, εάν θέλουν να επιτύχουν διεθνώς. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των τοπικών νόμων και κανονισμών που σχετίζονται με τις πρακτικές απασχόλησης, καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικών για τη διαχείριση της

ποικιλομορφίας στο πλαίσιο ενός διαπολιτισμικού εργατικού δυναμικού. Οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να έχουν επίγνωση των πιθανών γλωσσικών εμποδίων ή παρεξηγήσεων μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικές κουλτούρες, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις ή συγκρούσεις στην πορεία.

Οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν την πολιτισμική κατανόηση παρέχοντας προγράμματα κατάρτισης που δίνουν έμφαση στη διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση και στην αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των πολιτισμών χωρίς να τις κρίνουν. Θα πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς το δικό τους πολιτισμικό υπόβαθρο μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους στην εργασία και να ενθαρρύνουν τον ανοιχτό διάλογο για πολιτισμικά θέματα, ώστε τυχόν παρεξηγήσεις να επιλύονται γρήγορα και αποτελεσματικά. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται σεβασμό, ανεξάρτητα από το πολιτισμικό τους υπόβαθρο ή την εθνικότητά τους.

Συμπερασματικά, τα εθνικά χαρακτηριστικά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των οργανωτικών δομών στις εταιρείες σε όλο τον κόσμο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν επίγνωση αυτών των διαφορών όταν επεκτείνονται σε νέες αγορές, εάν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο και να διασφαλίσουν την επιτυχία σε πολλαπλές κουλτούρες. Με την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικές κουλτούρες αντιμετωπίζουν την ιεραρχία, τη δυναμική της ομάδας και την υιοθέτηση της τεχνολογίας, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν αποτελεσματικές οργανωτικές δομές που θα τους επιτρέψουν να αξιοποιήσουν τόσο τα τοπικά πλεονεκτήματα όσο και τις παγκόσμιες ευκαιρίες.

Βιβλιογραφία

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*, 17(1), 257-274. doi:10.1108/PR-12-2016-0324
- Barker, J. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437. doi:2393374
- Bastos, F. D., Cordeiro, J. V., & Drohomerski, E. (2019). Human values, teamwork design and knowledge management on the shop floor: a systematic literature review. *Independent Journal of Management & Production*, 186-197. doi:10.14807/ijmp.v10i1.795
- Brower, M. J. (1995). Empowering teams: what, why, and how. *Empowerment in Organizations*, 3(1), 13-25. doi:10.1108/09684899510079780
- Brown, D. K. (2018). Max Weber and Organizational Theory. Στο A. Farazmand, *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (σσ. 3949–3954). Springer. doi:10.1007/978-3-319-20928-9_61
- Carreira Pfitzenreuter, T., de Lima, E. P., & Frega, J. R. (2021). High performance teams: an investigation of the effect on self-management towards performance. *Advances in Analytic Hierarchy Process*. doi:10.1590/0103-6513.20210053
- Chang, C. (2021, September 9). *After online tutoring, why is China cracking down on private schools?* Ανάκτηση από thechinaproject.com: <https://thechinaproject.com/2021/09/09/after-online-tutoring-why-is-china-cracking-down-on-private-schools/>
- Chatman, J., & O'Reilly, C. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. doi:10.1016/j.riob.2016.11.004

- Cheng, B., & Randall, V. E. (2001). Government Regulation of Private Schools in China. *Private School Monitor*, 21(3), 54-59.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2016). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Costa, P., & McCrae, R. R. (1988). From Catalog to Classification: Murray's Needs and the Five-Factor Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 258-265. doi:10.1037/0022-3514.55.2.258
- Debroy, S. (2022, June 24). *China Begins Nationalising Private Schools In Order To Reform The Education Sector*. Ανάκτηση από swarajyamag.com: <https://swarajyamag.com/world/china-begins-nationalising-private-schools-in-order-to-reform-the-education-sector>
- Deloitte. (2019). *Revitalizing Education : Opportunities in dynamics*. Ανάκτηση από deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/china-education-development-report.html>
- Denison, D. R. (1982). Sociotechnical design and self-managing work groups: The impact on control. *Journal of Organizational Behavior*, 3(2), 297-314. doi:10.1002/job.4030030404
- Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49. doi:10.2307/1556384
- Foeman, A. K., & Pressley, G. (1987). Ethnic culture and corporate culture: Using black styles in organizations. *Communication Quarterly*, 35(4), 293-307. doi:10.1080/01463378709369695
- George, L. A. (2018). Case Studies and Theory Development: The Method of Structured, Focused Comparison. Στο D. Caldwell, *Alexander L. George: A Pioneer in Political and Social Sciences* (σσ. 191-214). Springer. doi:10.1007/978-3-319-90772-7_10

- Gummer, B. (1988). Post-Industrial Management: teams, self-management, and the new interdependence. *Administration in Social Work*, 117-132.
doi:10.1300/J147v12n03_09
- Gupta, A., Melendez , A. T., Rosenthal, J., & Vrushabhendra, L. (2017). Implications in Implementing Self-Managed Teams in Organizations. *Engineering and Technology Management*, 1143, 1-11.
- Hall, D. T., & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), 12-35. doi:10.1016/0030-5073(68)90024-X
- Harzing, A., & Hofstede, G. (1996). Planned Change in Organizations: The Influence of National Culture. Στο P. Bamberger, & M. Erez (Επιμ.), *Research in the Sociology of Organizations: Cross-Cultural Analysis of Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hess, J. P. (2018). Autonomous team members' expectations for top-leader involvement. *Team Performance Management*, 24(5-6), 283-297. doi:10.1108/TPM-10-2017-0060
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42–63. doi:10.1016/0090-2616(80)90013-3
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culture and Organizations—Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw Hill.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Team in organizations: from input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Jaw, B., Ling, Y., Yu-Ping Wang, C., & Chang, W. (2018). The impact of culture on Chinese employees' work values. *Personnel Review*, 36(1), 128-144.
doi:10.1108/00483480710716759

- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292–314. doi:10.1177/1745691610369469
- Klein, R. (1996). Ethnic versus organizational cultures: The bureaucratic alternative. *International Journal of Public Administration*, 19(3), 323-343. doi:10.1080/01900699608525098
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th εκδ.). Jossey-Bass.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels, Belgium: Diateino.
- Li, R. (2022, January 23). *Northeast Yucai Education Group*. Ανάκτηση από Study in China: <http://school.cuecc.com/liaoning/nyeg/school.aspx>
- Liao, K.-H. (2016). Impact of Traditional Chinese Culture on Business-to-Business Relationship Marketing and Service Firm Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(4), 277-291. doi:10.1080/1051712X.2016.1250594
- Liong, Q. (2022, June 16). *China nationalizes private schools in ongoing reform of education sector*. Ανάκτηση από rfa.com: <https://www.rfa.org/english/news/china/education-06162022135753.html>
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. (2012). Guanxi and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172. doi:10.1111/j.1740-8784.2011.00273.x
- Lutzker, M. A. (1982). Max Weber and the Analysis of Modern Bureaucratic Organization: Notes toward a Theory of Appraisal. *The American Archivist*, 45(2), 119-130. Ανάκτηση από <https://www.jstor.org/stable/40292476>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

- Meehl, P. E. (1992). Needs (Murray, 1938) and State-Variables (Skinner, 1938). *Psychological Reports*, 70(2), 407-450. doi:10.2466/pr0.1992.70.2.407
- NEYC. (2020). *Northeast Yucai School*. Ανάκτηση από neyc.cn:
<https://www.neyc.cn/xwjd>
- O'Connor, D. (2020, August 6). *Teaching in China: Public Vs Private Schools*.
Ανάκτηση από China by Teaching: <https://chinabyteaching.com/teaching-in-china-public-vs-private-schools/>
- Paraskevopoulou-Kollia, E.-A. (2016). A Study Regarding Greek Teachers During Economic Austerity. *European Journal of Education Studies*, 2(9), 35-53.
- Pathiranage, Y. L. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, 6(6), 1-12.
- PRC Ministry of Education. (2020). : *Compulsory education schools must not use teaching materials from abroad*. Ανάκτηση από moe.gov.cn:
http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/xw_zt/moe_357/jyzt_2020n/2020_zt04/baodao/202004/t20200409_44184
- PRC Nanxian Government. (2021, May 16). *The General Office of the CPC Central Committee and The State Council issues circular on the Opinions on Standardising the Development of Non-public Compulsory Education (non-official translation)*. Ανάκτηση από nanxian.gov.cn:
http://www.nanxian.gov.cn/jc_nx/187/213/content_11540.html#:~:text=%E5%AF%B9%E4%B8%8D%E6%8C%89%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E8%A7%84%E5%AE%9A,%E4%BD%93%E7%BE%8E%E5%8A%B3%E5%85%A8%E9%9D%A2%E5%8F%91%E5%B1%95%E3%80%82
- Robbins, S. T., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17 εκδ.). Essex, England: Pearson.

- Roberts, J. (2020, October 20). *International schools in China maintain slow growth*. Ανάκτηση από daxueconsulting.com: <https://daxueconsulting.com/the-market-of-international-school-in-china-a-booming-sector/>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Russell, J., & Cohn, R. (2016). *Northeast Yucai School*. Book On Demand Ltd.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th εκδ.). Wiley.
- Schulte, B. (2017). Private schools in the People's Republic of China: Development, modalities and contradictions. *Private Schools and School Choice in Compulsory Education*, 115-131. doi:10.1007/978-3-658-17104-9_8
- Schwartz, H. S. (1983). Maslow and the Hierarchical Enactment of Organizational Reality. *Human Relations*, 36(10), 933–955. doi:10.1177/001872678303601005
- Serpa, S., & Ferreira, C. (2019). The Concept of Bureaucracy by Max Weber. *International Journal of Social Science Studies*, 7(2), 12-18. doi:10.11114/ijsss.v7i2.3979
- Surhone, L. M., Tennoe, M. T., & Henssonow, S. (2018). *Northeast Yucai School*. Beau Bassin, Mauritius: betascript publishing.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longxwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38. doi:10.1177/001872675100400101
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Walton, E. J. (2005). The Persistence of Bureaucracy: A Meta-analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control. *Organization Studies*, 26(4), 569-600. doi:10.1177/0170840605051481

- Wang, T. (2022, November 3). *Establish Virtue and Cultivate People*. Ανάκτηση από neyc: https://www.neyc.cn/dtjs/ddjs/content_19156
- Watkins, M. D. (2013, May 15). *What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?* Ανάκτηση από hbr.org: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>
- Weber, M. (2012). *The Theory Of Social And Economic Organization*. Martino Fine Books.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wong, D. (2022, November 18). *Teaching and Research*. Ανάκτηση από neyc: https://www.neyc.cn/xwjd/xyxw/content_19275
- Xu, X., Mellor, D., & Read, S. J. (2020). Taxonomy of Psychogenic Needs (Murray). *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 5371-5378.
- Yu, K., Du, X., & Duan, X. (2022). *School Culture Development in China - Perceptions of Teachers and Principals*. Gistrup, Denmark: River Publishers.
doi:10.1201/9781003339342
- Zembylas, M., Charalambous, C., & Charalambous, P. (2016). *Peace Education in conflict- affected Society. An Ethnographic journey*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zhu, C., Devos, G., & Li, Y. (2011). Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a Chinese school. *Asia Pacific Education Review*, 12(2), 319-328. doi:10.1007/s12564-011-9146-0
- Αρσάκεια Σχολεία. (13, Ιουλίου 2020). *Εποπτεία Φ.Ε.* Ανάκτηση από [arsakeio.gr](https://www.arsakeio.gr): <https://www.arsakeio.gr/gr/ta-sxoleia-mas/about-2/f-e-arsakeia/epopteia>

- Αρσάκεια Σχολεία. (2021, Αύγουστος 4). *Πώς διοικείται η Φ.Ε.* Ανάκτηση από [arsakeio.gr: https://www.arsakeio.gr/gr/ta-sxoleia-mas/about-2/f-e-arsakeia/dioikisi/pos-dioikeitai-i-f-e](https://www.arsakeio.gr/gr/ta-sxoleia-mas/about-2/f-e-arsakeia/dioikisi/pos-dioikeitai-i-f-e)
- Ατσαβέ, Π. (2020, Ιούνιος 17). *Ιωάννης Κοκκώνης, ο εμπνευστής τής ίδρυσης τής Φιλεκπαιδευτικής Εταιρείας.* Ανάκτηση από [history.arsakeio.gr: https://history.arsakeio.gr/index.php/2018-07-12-10-06-45/ioannis-kokkonis-o-empnefstis-tis-idrysis-tis-filekpaideftikis-etairias](https://history.arsakeio.gr/index.php/2018-07-12-10-06-45/ioannis-kokkonis-o-empnefstis-tis-idrysis-tis-filekpaideftikis-etairias)
- Δαγκλής, Γ. (2008). Η έρευνα για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο Δ. Βλάχος, & Γ. Δαγκλής, *Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο* (σσ. 23-32). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Διαμαντόπουλος, Δ. (2009). *Το παιχνίδι. Ιστορική εξέλιξη, ερμηνευτικές θεωρίες.* Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Π. Πουρναρά.
- Καμαριανός, Γ., Κυρίδης, Α., Φωτόπουλος, Ν., & Χαλκιώτης, Δ. (2019). *Το δημόσιο σχολείο στην Ελλάδα Όψεις και τάσεις μιας αναδόμενης ιδιωτικοποίησης.* Αθήνα: ΔΟΕ. Ανάκτηση από <http://ikee.lib.auth.gr/record/309543/files/3.5.26.pdf>
- Καρατάσιος, Γ., & Καραμήτρου, Α. (2008). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Στο Δ. Βλάχος, & Γ. Δαγκλής, *Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο* (σσ. 48-53). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καρβούνης, Σ. (2010). *Οι Διοικητικές Συμβάσεις κατά το Εθνικό και Κοινοτικό Δίκαιο.* Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Κλουτσινώτη, Κ. (2020). Η διαστρωμάτωση της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα: Κριτική αποτύπωση των ιδιωτικών δημοτικών σχολείων της ελληνικής επικράτειας. *Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.*
doi:<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/5999>

Πέππας, Κ. (2018, Δεκέμβριος 17). *Κρίση, δημογραφικές μεταβολές και επιπτώσεις στην εκπαίδευση*. Ανάκτηση από iobe.gr: http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=173

Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία. (1996). *Αρσάκεια - Τοσίτσεια σχολεία : 1836-1996 : εκατόν εξήντα χρόνια παιδείας*. Αθήνα: η Εν Αθήναις Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία.

Χατζηχρήστου, Σ., & Βασιλειάδης, Μ. (2011, Ιανουάριος 10). *Ιδιωτική Πρωτοβάθμια & Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα : Προκλήσεις και Προοπτικές*. Ανάκτηση από iobe.gr: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_02012011REP_GR.pdf