

## Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των επαγγελματιών υγείας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 και τη μεταπανδημική εποχή συγχρονική μελέτη σε τριτοβάθμιο νοσοκομείο αναφοράς

Ίντας Γεώργιος,<sup>1</sup> Γρηγοράκη Ευθυμία,<sup>2</sup> Στεργιάννης Παντελής<sup>3</sup>

1. Τομέας Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, Γ.Ν.Ν.Π. Άγιος Παντελεήμων

2. Προϊσταμένη ΤΕΙ, Γ.Ν.Ν.Θ.Α. Η ΣΩΤΗΡΙΑ

3. Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Νοσηλευτικής, ΕΚΠΑ

DOI: 10.5281/zenodo.23141559

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Εισαγωγή:** Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη λειτουργία, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Η πανδημία COVID-19 δημιούργησε πρωτοφανείς προκλήσεις για τα συστήματα υγείας, αναδεικνύοντας τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση κρίσεων και στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

**Σκοπός:** Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της υφιστάμενης και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας των επαγγελματιών υγείας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 και της μεταπανδημικής εποχής σε τριτοβάθμιο νοσοκομείο αναφοράς.

**Υλικό και Μέθοδος:** Πραγματοποιήθηκε ποσοτική συγχρονική μελέτη στο Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία». Στη μελέτη συμμετείχαν 139 επαγγελματίες υγείας. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) των Cameron και Quinn, το οποίο βασίζεται στο μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework). Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό IBM SPSS Statistics.

**Αποτελέσματα:** Η κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα κατά την περίοδο της πανδημίας ήταν η κουλτούρα Εσωτερικών Διαδικασιών με μέση βαθμολογία  $33,37 \pm 14,48$ . Αντίθετα, η επιθυμητή μελλοντική οργανωσιακή κουλτούρα ήταν η κουλτούρα Ανθρωπίνων Πόρων με μέση βαθμολογία  $35,01 \pm 13,34$ . Οι γυναίκες παρουσίασαν υψηλότερες βαθμολογίες στην επιθυμητή κουλτούρα Ανοικτού Συστήματος συγκριτικά με τους άνδρες ( $p=0,03$ ). Οι ιατροί αξιολόγησαν υψηλότερα την υφιστάμενη κουλτούρα Εσωτερικών Διαδικασιών, ενώ οι νοσηλευτές εξέφρασαν μεγαλύτερη προτίμηση προς την κουλτούρα Ανθρωπίνων Πόρων. Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίστηκε θετικά με την υφιστάμενη κουλτούρα Clan ( $r=0,41$ ) και αρνητικά με την επιθυμητή κουλτούρα Market ( $r=-0,33$ ).

**Συμπεράσματα:** Η πανδημία COVID-19 φαίνεται ότι ενίσχυσε χαρακτηριστικά ιεραρχικής οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς υγείας. Ωστόσο, οι επαγγελματίες υγείας εκφράζουν την ανάγκη μετάβασης σε περισσότερο ανθρωποκεντρικά και συνεργατικά μοντέλα διοίκησης. Η ενίσχυση της συμμετοχικής ηγεσίας, της συνεργασίας και της υποστήριξης του προσωπικού ενδέχεται να συμβάλει στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας των υπηρεσιών υγείας.

**Λέξεις Κλειδιά:** Οργανωσιακή κουλτούρα, COVID-19, επαγγελματίες υγείας, νοσοκομεία, εργασιακή ικανοποίηση, OCAI.

**Υπεύθυνος αλληλογραφίας:** Ίντας Γεώργιος, E-mail: intasgeo@yahoo.gr

Rostrum of Asclepius® - "To Vima tou Asklepiou" Journal

Volume 25, Issue 4 (October – December 2026)

ORIGINAL ARTICLE

## Investigation of the Organizational Culture of Healthcare Professionals during the COVID-19 Pandemic and the Post-Pandemic Era: A Cross-Sectional Study in a Tertiary Referral Hospital

Intas George,<sup>1</sup> Grigoraki Efthimia,<sup>2</sup> Stergiannis Pantelis<sup>3</sup>

1. Head of the Nursing Sector, General Hospital of Nikaia "Agios Panteleimon", Greece

2. Head Nurse, "Sotiria" General Hospital for Chest Diseases of Athens, Greece

3. Assistant Professor, Department of Nursing, National and Kapodistrian University of Athens, Greece

DOI: 10.5281/zenodo.23141559

### ABSTRACT

**Introduction:** Organizational culture is an important factor influencing the operation, effectiveness, and quality of healthcare services. The COVID-19 pandemic created unprecedented challenges for healthcare systems, highlighting the role of organizational culture in crisis management and organizational resilience.

**Aim:** The aim of the present study was to investigate the existing and preferred organizational culture of healthcare professionals during the COVID-19 pandemic and the post-pandemic era in a tertiary referral hospital.

**Material and Methods:** A quantitative cross-sectional study was conducted at the General Hospital for Diseases of the Chest of Athens "Sotiria". A total of 139 healthcare professionals participated in the study. Data were collected using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn, which is based on the Competing Values Framework. Statistical analysis was performed using IBM SPSS Statistics software.

**Results:** The dominant organizational culture during the pandemic period was the Hierarchy culture, with a mean score of  $33.37 \pm 14.48$ . In contrast, the preferred future organizational culture was the Clan culture, with a mean score of  $35.01 \pm 13.34$ . Women reported higher scores in the preferred Adhocracy culture compared with men ( $p=0.03$ ). Physicians rated the existing Hierarchy culture higher, whereas nurses expressed a greater preference for the Clan culture. Job satisfaction was positively correlated with the existing Clan culture ( $r=0.41$ ) and negatively correlated with the preferred Market culture ( $r=-0.33$ ).

**Conclusions:** The COVID-19 pandemic appears to have strengthened hierarchical organizational culture characteristics within healthcare organizations. However, healthcare professionals express the need to transition towards more human-centered and collaborative management models. Strengthening participative leadership, collaboration, and staff support may contribute to improving job satisfaction and the organizational resilience of healthcare services.

**Keywords:** Organizational culture, COVID-19, healthcare professionals, hospitals, job satisfaction, OCAI.

**Corresponding Author:** Intas George, E-mail: [intasgeo@yahoo.gr](mailto:intasgeo@yahoo.gr)

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία από τις σημαντικότερες διαστάσεις της λειτουργίας των οργανισμών υγείας, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν, λαμβάνουν αποφάσεις, διαχειρίζονται τις αλλαγές και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Schein, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει το σύνολο των κοινών αξιών, πεποιθήσεων και βασικών παραδοχών που έχουν αναπτυχθεί από τα μέλη ενός οργανισμού και καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους.<sup>1</sup> Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν επηρεάζει μόνο την εσωτερική λειτουργία ενός οργανισμού, αλλά συνδέεται άμεσα με

την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ασφάλεια των ασθενών, την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συνολική αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας.<sup>2</sup> Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς υγείας έχει αναδειχθεί ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Μελέτες έχουν δείξει ότι οργανισμοί με θετικό οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, μικρότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης και καλύτερα κλινικά αποτελέσματα για τους ασθενείς.<sup>3</sup> Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχούς εφαρμογής προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας και ασφάλειας των

ασθενών, καθώς επηρεάζει την αποδοχή και ενσωμάτωση νέων πρακτικών από τους επαγγελματίες υγείας.<sup>4</sup>

Η πανδημία της νόσου COVID-19 προκάλεσε σημαντικές ανακατατάξεις στα συστήματα υγείας παγκοσμίως, ασκώντας πρωτοφανή πίεση στους οργανισμούς υγείας και στους επαγγελματίες που εργάζονται σε αυτούς.<sup>5</sup>

Τα νοσοκομεία κλήθηκαν να προσαρμοστούν ταχύτατα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, να διαχειριστούν αυξημένο αριθμό νοσηλευόμενων ασθενών, να εφαρμόσουν νέα πρωτόκολλα πρόληψης και ελέγχου λοιμώξεων και να αντιμετωπίσουν σημαντικές ελλείψεις προσωπικού και πόρων.<sup>6</sup> Οι συνθήκες αυτές ανέδειξαν τον καθοριστικό ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα των υπηρεσιών υγείας.<sup>7</sup>

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η αποτελεσματική επικοινωνία, η εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, η διεπιστημονική συνεργασία και η ύπαρξη υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος αναγνωρίστηκαν ως κρίσιμοι παράγοντες για τη διατήρηση της λειτουργικότητας των οργανισμών υγείας.<sup>8</sup> Παράλληλα, η αυξημένη αβεβαιότητα και η ανάγκη για ταχεία λήψη αποφάσεων οδήγησαν πολλούς οργανισμούς στην ενίσχυση περισσότερο συγκεντρωτικών και ιεραρχικών μορφών διοίκησης.<sup>9</sup> Ωστόσο, η εμπειρία της πανδημίας ανέδειξε ότι η

αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη διοικητική ιεραρχία και τον έλεγχο, αλλά και από την ικανότητα των οργανισμών να ενδυναμώνουν τους εργαζομένους τους, να προάγουν τη συνεργασία και να καλλιεργούν σχέσεις εμπιστοσύνης.<sup>10</sup>

Ένα από τα πλέον διαδεδομένα θεωρητικά μοντέλα διερεύνησης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το Competing Values Framework των Cameron και Quinn.<sup>11</sup> Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται σε τέσσερις βασικούς τύπους: την κουλτούρα Ανθρωπίνων Πόρων (Clan), η οποία δίνει έμφαση στη συνεργασία, στη συμμετοχή και στην ανάπτυξη των εργαζομένων· την κουλτούρα Ανοικτού Συστήματος (Adhocracy), η οποία χαρακτηρίζεται από καινοτομία και ευελιξία· την κουλτούρα Αγοράς (Market), που επικεντρώνεται στην ανταγωνιστικότητα και στην επίτευξη στόχων· και την κουλτούρα Εσωτερικών Διαδικασιών (Hierarchy), η οποία βασίζεται στη σταθερότητα, στον έλεγχο και στις τυποποιημένες διαδικασίες. Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς σε οργανισμούς υγείας διεθνώς και έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο για την κατανόηση των οργανωσιακών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τη λειτουργία των υπηρεσιών υγείας.<sup>12</sup>

Παρά την αυξανόμενη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στους οργανισμούς υγείας, τα διαθέσιμα δεδομένα από την ελληνική πραγματικότητα παραμένουν περιορισμένα. Ιδιαίτερα περιορισμένες είναι οι μελέτες που διερευνούν τις αντιλήψεις των επαγγελματιών υγείας σχετικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα μετά την εμπειρία της πανδημίας σε νοσοκομεία αναφοράς για τη διαχείριση περιστατικών COVID-19.

Το Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία» αποτέλεσε ένα από τα βασικότερα νοσοκομεία αναφοράς για τη νοσηλεία ασθενών με COVID-19 στην Ελλάδα. Η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των επαγγελματιών υγείας που εργάστηκαν σε αυτό το ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον δύναται να συμβάλει στην κατανόηση των οργανωσιακών μεταβολών που προκλήθηκαν από την πανδημία και να προσφέρει χρήσιμα δεδομένα για τον σχεδιασμό διοικητικών παρεμβάσεων που θα ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών υγείας στο μέλλον.

## ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των επαγγελματιών υγείας κατά την περίοδο

της πανδημίας COVID-19 και της μεταπανδημικής εποχής σε τριτοβάθμιο νοσοκομείο αναφοράς για νοσήματα του αναπνευστικού συστήματος.

Ειδικότερα, η μελέτη αποσκοπούσε στην:

- καταγραφή της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19.
- καταγραφή της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας για τη μεταπανδημική εποχή.
- διερεύνηση διαφορών στις αντιλήψεις των επαγγελματιών υγείας ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους.
- αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης.
- ανάδειξη πιθανών οργανωσιακών αναγκών που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της διοίκησης και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών υγείας μετά την πανδημία.

## ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

### Σχεδιασμός της μελέτης

Πραγματοποιήθηκε ποσοτική, συγχρονική μελέτη συσχέτισης στο Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία». Ο συγχρονικός σχεδιασμός θεωρείται κατάλληλος για τη διερεύνηση αντιλήψεων, στάσεων και οργανωσιακών

χαρακτηριστικών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και χρησιμοποιείται ευρέως σε μελέτες οργανωσιακής κουλτούρας στον χώρο της υγείας.<sup>13</sup>

## Πληθυσμός και δείγμα

Ο πληθυσμός της μελέτης αποτελούνταν από επαγγελματίες υγείας που εργάζονταν στο Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία» κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας.

Συνολικά συμμετείχαν 139 επαγγελματίες υγείας. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με δειγματοληψία ευκολίας, μέθοδος που χρησιμοποιείται συχνά σε μελέτες οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοίκησης υπηρεσιών υγείας.<sup>14</sup>

Κριτήρια συμμετοχής αποτέλεσαν:

- η ενεργός απασχόληση στο νοσοκομείο κατά την περίοδο της έρευνας,
- η επαρκής γνώση της ελληνικής γλώσσας,
- η εθελοντική αποδοχή συμμετοχής στη μελέτη.

Αποκλείστηκαν εργαζόμενοι που απουσίαζαν λόγω μακροχρόνιας άδειας ή δεν επιθυμούσαν να συμμετάσχουν.

## Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) των Cameron και Quinn, το οποίο βασίζεται στο θεωρητικό μοντέλο

των Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework).<sup>11</sup>

Το OCAI αποτελεί ένα από τα συχνότερα χρησιμοποιούμενα εργαλεία αξιολόγησης οργανωσιακής κουλτούρας διεθνώς και έχει εφαρμοστεί σε μεγάλο αριθμό οργανισμών υγείας.<sup>15,16</sup>

Το εργαλείο αξιολογεί έξι βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής λειτουργίας, τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού, την οργανωσιακή ηγεσία, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το συνεκτικό ιστό του οργανισμού, τις στρατηγικές προτεραιότητες και τα κριτήρια επιτυχίας. Για κάθε διάσταση οι συμμετέχοντες κατανέμουν βαθμολογία μεταξύ τεσσάρων εναλλακτικών απαντήσεων που αντιστοιχούν στους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας Clan (Ανθρωπίνων Πόρων), Adhocracy (Ανοικτού Συστήματος), Market (Αγοράς) και Hierarchy (Εσωτερικών Διαδικασιών).<sup>11</sup>

Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τόσο την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα όσο και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα για τα επόμενα πέντε έτη. Επιπρόσθετα συλλέχθηκαν δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, όπως φύλο, ηλικία, επαγγελματική ιδιότητα, επίπεδο εκπαίδευσης και έτη προϋπηρεσίας.

## Έλεγχος αξιοπιστίας

Η εσωτερική συνοχή των επιμέρους υποκλιμάκων του εργαλείου αξιολογήθηκε με

τον συντελεστή Cronbach's alpha. Τιμές μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται γενικά αποδεκτές για ερευνητικούς σκοπούς, ενώ τιμές άνω του 0,80 υποδηλώνουν πολύ καλή αξιοπιστία.<sup>17</sup> Στην παρούσα μελέτη οι τιμές του Cronbach's alpha κυμάνθηκαν από 0,60 έως 0,87 για τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ η κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης παρουσίασε πολύ υψηλή αξιοπιστία ( $\alpha=0,90$ ).

### Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό IBM SPSS Statistics. Οι ποσοτικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέση τιμή και τυπική απόκλιση, ενώ οι ποιοτικές μεταβλητές ως απόλυτες και σχετικές συχνότητες. Για τη σύγκριση μέσων τιμών μεταξύ δύο ομάδων χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Student's t-test. Για τη σύγκριση μεταξύ περισσότερων των δύο ομάδων εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), ενώ οι συσχετίσεις μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών διερευνήθηκαν με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson.<sup>18</sup> Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε σε  $p<0,05$ .

### Ηθικά ζητήματα

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις αρχές της Διακήρυξης του Ελσίνκι για την έρευνα σε ανθρώπους.<sup>19</sup> Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Όλοι οι

συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας και το δικαίωμα αποχώρησης από τη μελέτη οποιαδήποτε χρονική στιγμή χωρίς καμία επίπτωση. Η συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ως τεκμαιρόμενη συγκατάθεση συμμετοχής στη μελέτη.

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στη μελέτη συμμετείχαν συνολικά 139 επαγγελματίες υγείας. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες (73,4%), ενώ οι άνδρες αντιπροσώπευαν το 26,6% του δείγματος. Ως προς την επαγγελματική ιδιότητα, το 59,7% ήταν νοσηλεύτριες, το 32,4% ιατροί και το 7,9% ανήκε στο παραϊατρικό προσωπικό. Η μέση επαγγελματική προϋπηρεσία ήταν 17,8 έτη (Πίνακας 1).

#### Υφιστάμενη και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε ως κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 την κουλτούρα Εσωτερικών Διαδικασιών, η οποία παρουσίασε τη μεγαλύτερη μέση βαθμολογία ( $33,37\pm 14,48$ ). Αντίθετα, η χαμηλότερη βαθμολογία καταγράφηκε στην κουλτούρα

Ανοικτού Συστήματος ( $17,64 \pm 7,90$ ). Όσον αφορά την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα για τα επόμενα πέντε έτη, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν υψηλότερα την κουλτούρα Ανθρωπίνων Πόρων ( $35,01 \pm 13,34$ ), ενώ η κουλτούρα Εσωτερικών Διαδικασιών συγκέντρωσε τη χαμηλότερη βαθμολογία ( $19,72 \pm 6,95$ ). Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν σαφή μετατόπιση από ένα περισσότερο ιεραρχικό και ελεγκτικό μοντέλο διοίκησης προς ένα περισσότερο συνεργατικό και ανθρωποκεντρικό μοντέλο (Πίνακας 2).

## Διαφορές ως προς το φύλο και την επαγγελματική ιδιότητα

Η διερεύνηση των διαφορών μεταξύ των φύλων έδειξε ότι οι γυναίκες παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερες βαθμολογίες στην επιθυμητή κουλτούρα Ανοικτού Συστήματος συγκριτικά με τους άνδρες ( $p=0,03$ ). Παράλληλα, διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων. Οι ιατροί αξιολόγησαν υψηλότερα την υφιστάμενη κουλτούρα Εσωτερικών Διαδικασιών, ενώ οι νοσηλευτές αξιολόγησαν υψηλότερα την υφιστάμενη κουλτούρα Ανοικτού Συστήματος. Επιπλέον, οι νοσηλευτές εξέφρασαν σημαντικά μεγαλύτερη προτίμηση για την κουλτούρα Ανθρωπίνων Πόρων ως επιθυμητή μελλοντική κατάσταση (Πίνακας 3).

## Οργανωσιακή κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση

Η διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίστηκε θετικά με την υφιστάμενη κουλτούρα Ανθρωπίνων Πόρων ( $r=0,41$ ). Αντίθετα, η επιθυμητή κουλτούρα Αγοράς παρουσίασε αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ( $r=-0,33$ ). Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον ως περισσότερο υποστηρικτικό και συνεργατικό εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Πίνακας 4).

Τέλος, ο έλεγχος εσωτερικής συνοχής του εργαλείου έδειξε ικανοποιητικές έως πολύ καλές τιμές αξιοπιστίας για όλες τις υποκλίμακες. Οι τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha κυμάνθηκαν από 0,60 έως 0,87, ενώ για την κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης η τιμή ήταν 0,90, υποδηλώνοντας πολύ υψηλή εσωτερική συνοχή.

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε την οργανωσιακή κουλτούρα επαγγελματιών υγείας σε τριτοβάθμιο νοσοκομείο αναφοράς κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 και της μεταπανδημικής εποχής. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ως κυρίαρχη μορφή

οργανωσιακής κουλτούρας το μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών, ενώ η επιθυμητή μελλοντική κουλτούρα αντιστοιχούσε στο μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων. Παράλληλα, διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων και σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης.

Το σημαντικότερο εύρημα της μελέτης αφορά την κυριαρχία της κουλτούρας Εσωτερικών Διαδικασιών κατά την περίοδο της πανδημίας. Η διαπίστωση αυτή είναι συμβατή με τα ευρήματα διεθνών μελετών που πραγματοποιήθηκαν σε οργανισμούς υγείας κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης. Οι Liu και συνεργάτες διαπίστωσαν ότι η ανάγκη διαχείρισης επειγουσών καταστάσεων και η εφαρμογή αυστηρών πρωτοκόλλων οδήγησαν πολλούς οργανισμούς υγείας στην ενίσχυση ιεραρχικών δομών και μηχανισμών ελέγχου.<sup>20</sup>

Αντίστοιχα, οι Khatri και Gupta υποστηρίζουν ότι σε περιόδους υψηλής αβεβαιότητας οι οργανισμοί τείνουν να δίνουν προτεραιότητα στη σταθερότητα, στην τυποποίηση και στη σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων, χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν στην κουλτούρα Hierarchy.<sup>21</sup>

Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία δεδομένου ότι το Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία»

αποτέλεσε ένα από τα βασικότερα νοσοκομεία αναφοράς για τη νοσηλεία ασθενών με COVID-19 στην Ελλάδα. Η διαχείριση μεγάλου αριθμού ασθενών, η αναδιοργάνωση των κλινικών δομών και η εφαρμογή συνεχώς μεταβαλλόμενων κατευθυντήριων οδηγιών δημιούργησαν ένα περιβάλλον στο οποίο η ύπαρξη σαφών διαδικασιών και διοικητικών μηχανισμών ήταν απαραίτητη για τη διατήρηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σαφής προτίμηση των συμμετεχόντων προς την κουλτούρα Ανθρωπίνων Πόρων ως επιθυμητή οργανωσιακή κατάσταση για το μέλλον. Η μετατόπιση από την υφιστάμενη Hierarchy προς την επιθυμητή Clan υποδηλώνει ότι οι επαγγελματίες υγείας αναγνωρίζουν μεν τη σημασία των δομών ελέγχου κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, επιθυμούν όμως ένα περισσότερο συνεργατικό, υποστηρικτικό και ανθρωποκεντρικό εργασιακό περιβάλλον μετά το τέλος της κρίσης. Παρόμοια ευρήματα έχουν αναφερθεί σε μελέτες από τον Καναδά, την Αυστραλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου οι εργαζόμενοι στον χώρο της υγείας ανέφεραν αυξημένη ανάγκη για συμμετοχική ηγεσία, επαγγελματική αναγνώριση και ψυχοκοινωνική υποστήριξη μετά την πανδημία.<sup>22, 23</sup>

Η προτίμηση προς την κουλτούρα Clan ενδέχεται να σχετίζεται με τις αυξημένες απαιτήσεις που αντιμετώπισαν οι επαγγελματίες υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και συμμετοχής των εργαζομένων παρουσιάζουν μεγαλύτερη οργανωσιακή ανθεκτικότητα και καλύτερη προσαρμοστικότητα σε συνθήκες κρίσης.<sup>24</sup> Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν εξαρτάται μόνο από τη διαθεσιμότητα πόρων ή την ύπαρξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης, αλλά και από την ικανότητα των οργανισμών να διατηρούν θετικές σχέσεις μεταξύ των μελών τους και να ενισχύουν τη συλλογική τους λειτουργία.<sup>25</sup>

Στην παρούσα μελέτη παρατηρήθηκαν επίσης διαφοροποιήσεις μεταξύ των επαγγελματιών ομάδων. Οι ιατροί αντιλήφθηκαν εντονότερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας Hierarchy, ενώ οι νοσηλευτές εξέφρασαν μεγαλύτερη προτίμηση προς την κουλτούρα Clan. Το εύρημα αυτό πιθανόν αντανakλά τις διαφορετικές επαγγελματικές εμπειρίες και τους διαφορετικούς ρόλους που διαδραματίζουν οι επαγγελματικές ομάδες εντός του νοσοκομειακού περιβάλλοντος. Οι νοσηλευτές εργάζονται συνήθως σε στενότερη συνεργασία με άλλους επαγγελματίες υγείας και επηρεάζονται περισσότερο από την ποιότητα των

διαπροσωπικών σχέσεων και του εργασιακού κλίματος. Αντίστοιχα αποτελέσματα έχουν αναφερθεί και σε προηγούμενες μελέτες οργανωσιακής κουλτούρας σε νοσοκομεία.<sup>26</sup>

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι η θετική συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας Clan και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι συμμετέχοντες που αντιλαμβάνονταν το εργασιακό τους περιβάλλον ως περισσότερο συνεργατικό και υποστηρικτικό ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα συστηματικής ανασκόπησης των Sprecchia και συνεργατών, οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες που δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στη συμμετοχή των εργαζομένων συνδέονται με αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και βελτιωμένη ποιότητα φροντίδας.<sup>27</sup>

Αντίθετα, η αρνητική συσχέτιση μεταξύ της επιθυμητής κουλτούρας Αγοράς και της εργασιακής ικανοποίησης υποδηλώνει ότι οι επαγγελματίες υγείας δεν επιθυμούν ένα περιβάλλον που εστιάζει κυρίως στην ανταγωνιστικότητα και στην επίτευξη ποσοτικών στόχων. Το εύρημα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο των σύγχρονων συστημάτων υγείας, όπου οι δείκτες απόδοσης και η οικονομική αποτελεσματικότητα αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη σημασία. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης

υποδηλώνουν ότι η επίτευξη οργανωσιακών στόχων θα πρέπει να συνδυάζεται με την υποστήριξη και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης έχουν σημαντικές προεκτάσεις για τη διοίκηση των υπηρεσιών υγείας. Η εμπειρία της πανδημίας κατέδειξε ότι οι οργανισμοί υγείας χρειάζονται αφενός αποτελεσματικούς μηχανισμούς συντονισμού και λήψης αποφάσεων, αφετέρου όμως απαιτούνται οργανωσιακές πρακτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Η ανάπτυξη ισορροπίας μεταξύ των χαρακτηριστικών της κουλτούρας Hierarchy και Clan ενδέχεται να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ανθεκτικότητας των νοσοκομείων απέναντι σε μελλοντικές κρίσεις δημόσιας υγείας.

## ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα μόνο τριτοβάθμιο νοσοκομείο αναφοράς για τη διαχείριση της πανδημίας COVID-19, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων σε άλλους οργανισμούς υγείας της χώρας.

Επιπλέον, η χρήση δειγματοληψίας ευκολίας ενδέχεται να επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Ο συγχρονικός σχεδιασμός της μελέτης δεν επιτρέπει τη διερεύνηση αιτιολογικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που εξετάστηκαν, αλλά μόνο την καταγραφή πιθανών συσχετίσεων. Παράλληλα, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζεται από σφάλματα ανάκλησης ή από την τάση των συμμετεχόντων να παρέχουν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις.

Τέλος, η αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιήθηκε σε μία ιδιαίτερη χρονική περίοδο, αμέσως μετά την κορύφωση της πανδημίας COVID-19, γεγονός που πιθανόν επηρέασε τις αντιλήψεις των επαγγελματιών υγείας σχετικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα σε μεγαλύτερο αριθμό νοσοκομείων και διαφορετικών δομών υγείας, ώστε να καταστεί δυνατή η σύγκριση μεταξύ διαφορετικών οργανωσιακών πλαισίων. Επιπλέον, διαχρονικές μελέτες θα μπορούσαν να καταγράψουν πιθανές μεταβολές της

οργανωσιακής κουλτούρας μετά την οριστική απομάκρυνση από τις συνθήκες της πανδημίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η διερεύνηση της σχέσης της οργανωσιακής κουλτούρας με την επαγγελματική εξουθένωση, την ανθεκτικότητα των επαγγελματιών υγείας, την ποιότητα φροντίδας και τους δείκτες ασφάλειας των ασθενών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οργανωσιακή κουλτούρα που επικράτησε στο νοσοκομείο μελέτης κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 χαρακτηρίστηκε κυρίως από στοιχεία ιεραρχίας, ελέγχου και τυποποιημένων διαδικασιών. Αντίθετα, οι επαγγελματίες υγείας εξέφρασαν σαφή προτίμηση για ένα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, συνεργατικό και συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης για τη μεταπανδημική περίοδο.

Η θετική συσχέτιση της κουλτούρας Ανθρωπίνων Πόρων με την εργασιακή ικανοποίηση αναδεικνύει τη σημασία της υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ενίσχυσης της συνεργασίας και της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί υγείας καλούνται να αξιοποιήσουν τα διδάγματα της πανδημίας, διατηρώντας την επιχειρησιακή ετοιμότητα που προσφέρει η

οργανωτική δομή, ενώ παράλληλα ενισχύουν τις ανθρωποκεντρικές διαστάσεις της διοίκησης.

Η ανάπτυξη οργανωσιακών περιβαλλόντων που συνδυάζουν αποτελεσματική διοίκηση, συνεργασία και υποστήριξη των εργαζομένων ενδέχεται να αποτελέσει βασικό παράγοντα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας των νοσοκομειακών οργανισμών απέναντι σε μελλοντικές υγειονομικές προκλήσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Schein EH. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2017.
2. Mannion R, Davies H. Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. BMJ. 2018;363:k4907.
3. Scott T, Mannion R, Davies HTO, Marshall MN. The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. Health Technol Assess. 2003;7(18):1-64.
4. Braithwaite J, Herkes J, Ludlow K, Testa L, Lamprell G. Association between organisational and workplace cultures and patient outcomes: Systematic review. BMJ Open. 2017;7:e017708.
5. World Health Organization. WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. Geneva: WHO; 2023.

6. Shaukat N, Ali DM, Razzak J. Physical and mental health impacts of COVID-19 on healthcare workers: A scoping review. *Int J Emerg Med.* 2020;13(1):40.
7. Busari JO, Duits AJ. Healthcare leadership in the COVID-19 pandemic era. *Int J Health Plann Manage.* 2021;36(1):12-16.
8. Vindrola-Padros C, Andrews L, Dowrick A, Djellouli N, Fillmore H, Gonzalez EB, et al. Perceptions and experiences of healthcare workers during COVID-19. *BMJ Open.* 2020;10:e040503.
9. Weiner BJ, Pardo G, Fowles JB, et al. Organizational culture and readiness for change in healthcare settings. *Health Care Manage Rev.* 2021;46(3):E129-E140.
10. Alonazi WB. Building healthcare team resilience during COVID-19. *BMC Health Serv Res.* 2021;21:42.
11. Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 4th ed. Hoboken, NJ: Wiley; 2024.
12. Helfrich CD, Li YF, Mohr DC, Meterko M, Sales AE. Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implement Sci.* 2007;2:13.
13. Setia MS. Methodology series module 3: Cross-sectional studies. *Indian J Dermatol.* 2016;61(3):261-264.
14. Etikan I, Musa SA, Alkassim RS. Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *Am J Theor Appl Stat.* 2016;5(1):1-4.
15. Helfrich CD, Li YF, Mohr DC, Meterko M, Sales AE. Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implement Sci.* 2007;2:13.
16. Yu T, Wu N. A review of study on the Competing Values Framework. *Int J Bus Manag.* 2009;4(7):37-42.
17. Tavakol M, Dennick R. Making sense of Cronbach's alpha. *Int J Med Educ.* 2011;2:53-55.
18. Field A. Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 5th ed. London: Sage Publications; 2018.
19. World Medical Association. World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA.* 2013;310(20):2191-2194.
20. Liu Q, Luo D, Haase JE, Guo Q, Wang XQ, Liu S, et al. The experiences of health-care providers during the COVID-19 crisis in China: A qualitative study. *Lancet Glob Health.* 2020;8(6):e790-e798.
21. Khatri N, Gupta V. Hierarchical structures and crisis management in healthcare

- organizations. J Health Organ Manag. 2021;35(6):689-703.
22. Walton M, Murray E, Christian MD. Mental health care for medical staff and affiliated healthcare workers during the COVID-19 pandemic. Eur Heart J Acute Cardiovasc Care. 2020;9(3):241-247.
23. Greenberg N, Weston D, Hall C, Caulfield T, Williamson V, Fong K. Mental health of staff working in intensive care during COVID-19. Occup Med (Lond). 2021;71(2):62-67.
24. Barasa E, Mbau R, Gilson L. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. Int J Health Policy Manag. 2018;7(6):491-503.
25. Wiig S, Aase K, Billett S, et al. Defining the boundaries and operational concepts of resilience in healthcare. BMC Health Serv Res. 2020;20:330.
26. Tsai Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC Health Serv Res. 2011;11:98.
27. Specchia ML, Cozzolino MR, Carini E, et al. Leadership styles and organizational climate in healthcare organizations: A systematic review. Int J Environ Res Public Health. 2021;18(11):5822.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.** Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.

| Χαρακτηριστικό         |                       | n    | %    |
|------------------------|-----------------------|------|------|
| Φύλο                   | Άνδρες                | 37   | 26,6 |
|                        | Γυναίκες              | 102  | 73,4 |
| Επαγγελματική ιδιότητα | Ιατροί                | 45   | 32,4 |
|                        | Νοσηλευτές            | 83   | 59,7 |
|                        | Παραϊατρικό προσωπικό | 11   | 7,9  |
| Μέση Προϋπηρεσία, έτη  |                       | 17,8 |      |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.** Υφιστάμενη και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

| Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας | Υφιστάμενη κατάσταση<br>Μέση τιμή±ΤΑ | Επιθυμητή κατάσταση<br>Μέση τιμή±ΤΑ |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Clan                          | 25,35 ± 14,21                        | 35,01 ± 13,34                       |
| Adhocracy                     | 17,64 ± 7,90                         | 25,14 ± 6,41                        |
| Market                        | 23,86 ± 11,09                        | 19,96 ± 8,06                        |
| Hierarchy                     | 33,37 ± 14,48                        | 19,72 ± 6,95                        |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.** Στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ομάδων.

| Μεταβλητή              | Εύρημα                                           | p     |
|------------------------|--------------------------------------------------|-------|
| Φύλο                   | Υψηλότερη επιθυμητή Adhocracy στις γυναίκες      | 0,03  |
| Επαγγελματική ιδιότητα | Υψηλότερη υφιστάμενη Hierarchy στους ιατρούς     | <0,05 |
| Επαγγελματική ιδιότητα | Υψηλότερη υφιστάμενη Adhocracy στους νοσηλευτές  | <0,05 |
| Επαγγελματική ιδιότητα | Υψηλότερη επιθυμητή Clan στους νοσηλευτές        | <0,05 |
| Επαγγελματική ιδιότητα | Υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση στους νοσηλευτές | <0,05 |



**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.** Συσχετίσεις οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης.

| Μεταβλητή                                  | r     | p     |
|--------------------------------------------|-------|-------|
| Υφιστάμενη Clan και εργασιακή ικανοποίηση  | 0,41  | <0,05 |
| Επιθυμητή Market και εργασιακή ικανοποίηση | -0,33 | <0,05 |