

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ REVIEW

# Η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας σε δομές υγείας στην Ελλάδα

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, αντιλήψεων και πρακτικών που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Στον τομέα της υγείας έχει συσχετιστεί με την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και με την ασφάλεια των ασθενών. Η πλειονότητα των μελετών για την οργανωσιακή κουλτούρα υιοθετεί είτε μια τυπολογική προσέγγιση, με αποτελέσματα που αναφέρονται σε έναν ή σε περισσότερους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, είτε μια προσέγγιση διαστάσεων, η οποία περιγράφει μια κουλτούρα σύμφωνα με τη θέση της σε σχέση με έναν αριθμό συνεχών μεταβλητών. Στην Ελλάδα, οι μελέτες για την οργανωσιακή κουλτούρα στις υπηρεσίες υγείας υιοθετούν κυρίως μια τυπολογική προσέγγιση μέτρησης και παρουσιάζουν είτε την κυρίαρχη είτε την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, ανάλογα με το θεωρητικό πλαίσιο που υιοθετούν.

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2026, 43(4):443-448  
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2026, 43(4):443-448

Μ. Ροβίθης,<sup>1</sup>  
Α. Πουλάκη,<sup>2</sup>  
Σ. Κουκούλη,<sup>3</sup>  
Μ. Μουδάτσου,<sup>3</sup>  
Α. Σταυροπούλου,<sup>4</sup>  
Ν. Ρίκος<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Ηράκλειο, Κρήτη

<sup>2</sup>Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο, Ηράκλειο, Κρήτη

<sup>3</sup>Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Ηράκλειο, Κρήτη

<sup>4</sup>Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα

<sup>5</sup>Τμήμα Νοσηλευτικής, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Ηράκλειο, Κρήτη

The investigation of organizational culture in healthcare services in Greece

Abstract at the end of the article

### Λέξεις ευρετηρίου

Νοσοκομεία  
Οργανωσιακή αλλαγή  
Οργανωσιακή κουλτούρα  
Υγειονομική περίθαλψη  
Υπηρεσίες υγείας

Υποβλήθηκε 5.5.2025

Εγκρίθηκε 31.5.2025

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύστημα αξιών, κανόνων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού και επηρεάζει τη στάση και τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων του.<sup>1</sup> Η οργανωσιακή κουλτούρα στον τομέα της υγείας έχει συσχετιστεί με τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη συνεργασία των επαγγελματιών υγείας, τη λήψη αποφάσεων και την παροχή φροντίδας στους ασθενείς, την ποιότητα της φροντίδας των ασθενών, τη συμμόρφωση με τις διαδικασίες ασφάλειας, καθώς και με την καινοτομία,

την οργανωσιακή αλλαγή και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας. Επιπρόσθετα, επηρεάζει επίσης την αφοσίωση του προσωπικού και την αντίσταση στις αλλαγές που επιβάλλονται από διοικητικά ή πολιτικά συστήματα.<sup>2-8</sup>

Στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφεται μια μεγάλη ποικιλία ερευνητικών εργαλείων για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας των υπηρεσιών υγείας, καθένα από τα οποία έχει το δικό του σύνολο περιορισμών, είτε πρόκειται για την έκταση της εφαρμογής τους, την ευκολία με την οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν, είτε τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά τους.<sup>9-11</sup> Σε επίπεδο

οργανισμών υγείας, η δυσκολία μέτρησης έγκειται στην πολυπλοκότητά τους, ιδιαίτερα στα νοσοκομεία, όπου συνυπάρχουν διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες κάθε μια με τη δική της αντίληψη και τον τρόπο λειτουργίας της, που ενδέχεται να εμφανίσουν διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα και ανάλογα με την ισχύ της επαγγελματικής τους ταυτότητας να επηρεάσουν τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.<sup>12-14</sup> Επιπρόσθετα, η κουλτούρα ενός νοσοκομείου πιθανόν να επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η χρηματοδότηση, η διοίκηση και το ρυθμιστικό πλαίσιο.<sup>13,15,16</sup>

Οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι κυρίως ποσοτικές. Οι ποσοτικές μελέτες χρησιμοποιούν τυποποιημένα ερωτηματολόγια για τη συλλογή δεδομένων από διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες, εστιάζοντας στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό υγείας.<sup>17-19</sup> Οι μελέτες αυτές εξετάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, κυρίως σε δημόσιες δομές υγείας με έμφαση στη σχέση της με την απόδοση των εργαζομένων, την ασφάλεια των ασθενών και την ικανοποίηση του προσωπικού.

## 2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας διαφέρει με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιεί ένας ερευνητής και το επαγγελματικό του υπόβαθρο, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός,<sup>14</sup> ένα συστατικό που συνήθως συνδέεται με έννοιες οι οποίες σχετίζονται με την εξέταση των χαρακτηριστικών της ανθρώπινης φύσης. Η δυσκολία διατύπωσης ενός ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας διαφαίνεται στον αριθμό των ορισμών που έχουν δοθεί και στις θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί. Η διαφοροποίηση των ορισμών που αφορούν στην οργανωσιακή κουλτούρα οφείλεται στην έλλειψη συμφωνίας σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων.

Μια από τις πλέον ολοκληρωμένες εννοιολογικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας αναφέρεται σε αυτή ως το σύστημα αξιών, κανόνων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού και επηρεάζει τις στάσεις και τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων του.<sup>1</sup> Ο εν λόγω ορισμός αναλύει την κουλτούρα ως σύνολο πρακτικών, γνώσεων και συμπεριφορών που καθορίζουν τον τρόπο σκέψης και δράσης των εργαζομένων. Εστιάζοντας περισσότερο στη διοικητική δομή και στις διαδικασίες παρά στις διαπροσωπικές σχέ-

σεις, ορίζεται επίσης ως ένα σύνολο κοινών αντιλήψεων και πρακτικών που καθορίζουν τη λήψη αποφάσεων και τις διαδικασίες εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό.<sup>20</sup>

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει επίσης χαρακτηριστεί ως ένα άτυπο σύστημα κανόνων και αξιών που προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν και αντιδρούν στις προκλήσεις του περιβάλλοντος εργασίας τους.<sup>21</sup> Η εν λόγω οπτική δίνει έμφαση στη δυναμική φύση της κουλτούρας και στην προσαρμοστικότητα της στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αντίθετα, άλλοι ερευνητές επικεντρώνονται κυρίως σε συμπεριφορές, που καλούνται συμπεριφορικά πρότυπα (behavioral norms-culture styles), κανόνες ή νόρμες, τις οποίες τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούν ότι πρέπει να έχουν, ώστε να ταιριάζουν και να επιβιώνουν εργασιακά μέσα στον συγκεκριμένο οργανισμό. Σύμφωνα με τους ερευνητές, αυτά τα συμπεριφορικά πρότυπα οδηγούν σε συμπεριφορές και στάσεις, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη προσεγγίζουν την εργασία τους και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.<sup>22</sup> Επιπρόσθετα, καταγράφονται προσεγγίσεις που εστιάζουν στην ηγεσία, ενώ κάποιες επικεντρώνονται στην πολιτισμική διάσταση και στα σύμβολα που διαμορφώνουν την ταυτότητα ενός οργανισμού.<sup>23-28</sup> Ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία μελετάται, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ερμηνευτεί ως ένας μηχανισμός συνοχής, ένα εργαλείο διοίκησης ή ένας τρόπος δημιουργίας εταιρικής ταυτότητας.

## 3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Τα ποικίλα ερμηνευτικά πλαίσια σχετικά με τον εννοιολογικό ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν επηρεάσει και τις μεθοδολογικές στρατηγικές για τη μέτρησή της.<sup>14</sup> Οι περισσότερες μελέτες υιοθετούν είτε μια τυπολογική προσέγγιση με αποτελέσματα που αναφέρονται σε έναν ή περισσότερους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, είτε μια προσέγγιση διαστάσεων, η οποία περιγράφει μια κουλτούρα ανάλογα με τη θέση της σε σχέση με έναν αριθμό συνεχών μεταβλητών.<sup>29</sup> Πολλοί ερευνητές προτείνουν ποιοτικά εργαλεία, καθώς αυτά συνδράμουν στην κατανόηση των βασικών παραδοχών που καθοδηγούν τις οργανωτικές αξίες και τα φαινόμενα, ενώ άλλοι ερευνητές προτείνουν τη χρήση ερωτηματολογίων για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς η συγκεκριμένη πρακτική επιτρέπει την καταγραφή τόσο των επιφανειακών όσο και των βαθύτερων επιπέδων κουλτούρας, αποκαλύπτοντας αιτιώδεις σχέσεις.<sup>30</sup> Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας είτε καταγράφουν τους κανόνες και τις συμπεριφορές τις οποίες

τα μέλη του οργανισμού ή της υπηρεσίας θεωρούν κατάλληλες για τη λειτουργία εντός του οργανισμού, είτε μετρούν και αναλύουν τις αξίες που έχουν ορίσει οι ερευνητές ως μέτρο αξιολόγησης της κουλτούρας.<sup>10,31,32</sup> Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η επιλογή διαφορετικών εργαλείων μέτρησης μπορεί να οδηγήσει σε αποκλίσεις στα αποτελέσματα, ενώ αναδεικνύεται η ανάγκη προσεκτικής επιλογής εργαλείων μέτρησης, καθώς διαφορετικά εργαλεία μπορεί να αξιολογούν διαφορετικές διαστάσεις της κουλτούρας, οδηγώντας σε διαφοροποιημένα αποτελέσματα.<sup>33</sup> Η μεθοδολογία που ακολουθείται στη μέτρηση πιθανόν να επηρεάσει τα αποτελέσματα. Η χρήση ποσοτικών ή ποιοτικών μεθόδων, η μέθοδος δειγματοληψίας και ο τρόπος συλλογής δεδομένων μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικές εκτιμήσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.<sup>9,14</sup>

Τέλος, οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες του εκάστοτε οργανισμού υγείας πιθανόν να επηρεάσουν τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Η προσαρμογή των εργαλείων μέτρησης στις συγκεκριμένες πολιτισμικές και οργανωσιακές συνθήκες είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των μετρήσεων.<sup>34,35</sup> Η κατανόηση και η αντιμετώπιση των εν λόγω παραγόντων είναι αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη αξιόπιστων και έγκυρων μετρήσεων της οργανωσιακής κουλτούρας, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας.

#### 4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα βασίζεται σε κοινές αξίες και πεποιθήσεις που ενισχύουν την εμπιστοσύνη και τη συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας υγείας. Αυτές οι αξίες παρέχουν κίνητρα και δέσμευση στους εργαζόμενους, συμβάλλοντας στην ποιότητα των υπηρεσιών υγείας, όπως η ικανοποίηση από τη φροντίδα, η ασφάλεια των ασθενών και η αποδοτικότητα του οργανισμού.<sup>5,36</sup> Μια εποικοδομητική οργανωσιακή κουλτούρα συντονίζει την ένταξη των νέων μελών και ενισχύει τη δέσμευσή τους, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Οι ποιοτικοί στόχοι αποτυγχάνουν αν οι εργαζόμενοι δεν υιοθετούν τις αξίες και τα πρότυπα ποιότητας του οργανισμού. Στις υπηρεσίες υγείας, μια υποστηρικτική κουλτούρα επηρεάζει θετικά την εργασιακή ζωή, τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει επίσης την ικανοποίηση του προσωπικού και την ποιότητα φροντίδας, με τη συνεργασία και την υποστήριξη από τη διοίκηση να ενισχύουν την ευημερία των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, έχει σημαντικό αντίκτυπο και στην οικονομική λειτουργία των οργανισμών υγείας, στη διαχείριση πόρων και στην εξυπηρέτηση των ασθενών.<sup>37</sup> Η κατάλληλη οργα-

νωσιακή κουλτούρα μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επηρεάζοντας την ανταγωνιστικότητα, την αποδοτικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού. Έχει επίσης αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην κινητοποίηση των επαγγελματιών υγείας για την επίτευξη των στόχων, ενώ οι αξίες που επικεντρώνονται στις ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική συμμετοχή.<sup>38</sup>

Στην Ελλάδα, έχει διεξαχθεί ικανός αριθμός μελετών, κυρίως σε νοσοκομειακά περιβάλλοντα, οι οποίες εξετάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, υιοθετώντας συνήθως μια τυπολογική προσέγγιση μέτρησης και παρουσιάζοντας τον τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας ο οποίος επικρατεί ανάλογα με το θεωρητικό πλαίσιο που υιοθετούν.

#### 5. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται από οργανωσιακές κουλτούρες που υποδηλώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενισχύει τη σταθερότητα έναντι της ευελιξίας, με περιορισμό στην ανάληψη ρίσκου και στον πειραματισμό, ιεραρχικά δομημένο με έμφαση στις τυπικές προκαθορισμένες σχέσεις και στην εκτέλεση των διαδικασιών, ενώ δεν προάγεται η καινοτομία, η συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων και η ομαδική εργασία, η οποία λειτουργεί ως εμπόδιο στην οργανωσιακή μάθηση και βελτίωση.<sup>19,39-43</sup> Η πρώτη μελέτη που αφορούσε στην οργανωσιακή κουλτούρα εκπονήθηκε σε 20 δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας με δείγμα 749 επαγγελματίες υγείας. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η προσοχή στη λεπτομέρεια, στο αποτέλεσμα και ο προσανατολισμός της ομάδας είναι τα λιγότερο διαδεδομένα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των οργανισμών τους.<sup>39</sup> Σε μελέτη καταγραφής της οργανωσιακής κουλτούρας που διεξήχθη σε 20 γενικά δημόσια νοσοκομεία της Περιφέρειας Αττικής με βάση το ανταγωνιστικό πλαίσιο αξιών σε δείγμα 541 ανώτερων στελεχών, τα αποτελέσματα κατέγραψαν ως κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα τη γραφειοκρατική/ιεραρχική κουλτούρα (bureaucratic/hierarchy culture). Η ιεραρχική κουλτούρα χαρακτηρίζει εργαζόμενους με τυπικές και σαφώς προκαθορισμένες σχέσεις σε ένα αυστηρά δομημένο εργασιακό περιβάλλον. Προτεραιότητα δίνεται στη σταθερότητα και στον έλεγχο, ενώ δεν υποστηρίζονται οι οργανωσιακές αλλαγές. Ως επιθυμητή κουλτούρα καταγράφηκε η κουλτούρα της οικειότητας (clan culture). Η κουλτούρα αυτή αναφέρεται σε έναν τύπο οργανωσιακής κουλτούρας που προωθεί ένα συνεργατικό, οικογενειακό περιβάλλον, εκτιμώντας τη δέσμευση, τη συμμετοχή και την αφοσίωση. Η οριζόντια δομή της έχει ομάδες εργα-

ζομένων με υψηλή συνοχή που ταυτίζονται έντονα με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και ενώνονται για έναν κοινό σκοπό.<sup>41</sup> Παρόμοια ευρήματα με κυρίαρχη κουλτούρα την ιεραρχική έδειξαν τα αποτελέσματα μελέτης στο Γενικό Νοσοκομείο Λαμίας, που διεξήχθη σε 161 επαγγελματίες υγείας,<sup>44</sup> καθώς και άλλης στο προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Χανίων και των αποκεντρωμένων μονάδων του πρώην Θεραπευτηρίου Ψυχικών Παθήσεων Χανίων, όπου επίσης επικρατούσε η ιεραρχική/γραφειοκρατική οργανωσιακή κουλτούρα μεταξύ των επαγγελματιών υγείας με επιθυμητή την κουλτούρα της οικειότητας.<sup>43</sup> Ομοίως, τα αποτελέσματα μελέτης σε 26 γενικά δημόσια νοσοκομεία της Περιφέρειας Αττικής με βάση το ανταγωνιστικό πλαίσιο αξιών σε δείγμα 656 ανώτερων στελεχών των τεσσάρων υπηρεσιών κάθε νοσοκομείου (ιατρική, νοσηλευτική, διοικητική, τεχνική) έδειξαν ότι παραμένει ως κυρίαρχη κουλτούρα η γραφειοκρατική/ιεραρχική και ως επιθυμητή η κουλτούρα της οικειότητας.<sup>18</sup> Οι επαγγελματίες υγείας πιστεύουν ότι η υπάρχουσα κουλτούρα και οι πρακτικές διαχείρισης του νοσοκομείου δεν ενθαρρύνουν και δεν συμβάλλουν στη συνεχή μάθηση, η οποία είναι θεμελιώδης πτυχή της αυτο-ανάπτυξης, της οργανωσιακής ανάπτυξης και της βελτίωσης της απόδοσης.<sup>19</sup> Παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα μελέτης που διεξήχθη στο Γενικό Νοσοκομείο Λάρισας σε 100 υπαλλήλους του διοικητικού προσωπικού,<sup>45</sup> καθώς και σε μελέτη η οποία εκπονήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Πρέβεζας και στα διασυνδεδεμένα με αυτό Κέντρα Υγείας σε επαγγελματίες υγείας, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό, με τη χρήση του ίδιου θεωρητικού πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών, όπου καταγράφηκε ως κυρίαρχη επικρατούσα κουλτούρα η ιεραρχική.<sup>17</sup>

Όσον αφορά στις δομές στην πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας, σε μια από τις πρώτες έρευνες σε Κέντρα Υγείας της Κρήτης καταγράφηκε ως κυρίαρχη επικρατούσα κουλτούρα ο συνδυασμός επιθετικής/αμυντικής κουλτούρας.<sup>40</sup> Σε οργανισμούς που διέπονται από τον συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας οι εργαζόμενοι βρίσκονται υπό πίεση για επίδειξη ατομικής ικανότητας, με αποτέλεσμα έλλειψη συνεργασίας και έλλειψη κινήτρων. Η διοίκηση εστιάζει κυρίως στα σφάλματα και τα διορθώνει προωθώντας έναν εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων. Μια επιθετική/αμυντική κουλτούρα ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι όμως επιδεικνύουν απροθυμία να παραδεχθούν άγνοια ή έλλειψη δεξιοτήτων, που τους οδηγεί στο να δώσουν προτεραιότητα στην εργασιακή τους ασφάλεια και όχι στην προσωπική τους επαγγελματική βελτίωση.<sup>46</sup>

Παράλληλα, στην ίδια έρευνα, η εποικοδομητική κουλτούρα, που χαρακτηρίζεται από συνεργατικές και υποστηρικτικές εργασιακές συμπεριφορές, καταγράφηκε στον

ελάχιστο βαθμό. Η εν λόγω έλλειψη εποικοδομητικών εργασιακών συμπεριφορών περιορίζει την προσαρμοστικότητα και την αποτελεσματική απόδοση.<sup>40</sup> Παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα σε επαγγελματίες υγείας, σε κέντρα υγείας και περιφερειακά ιατρεία στην περιοχή της Μακεδονίας, όπου ως επικρατούσα καταγράφεται η ιεραρχική/γραφειοκρατική κουλτούρα και ως επιθυμητή η κουλτούρα της οικειότητας. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η χαμηλή ικανοποίηση του προσωπικού αλλά και ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε αυτά οφείλονται σε σημαντικά ζητήματα του εθνικού συστήματος υγείας σχετικά με τη δομή, την οργάνωση, την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών, τον συντονισμό και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην ανυπαρξία διασύνδεσης των υπηρεσιών.<sup>47</sup>

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας για την οργανωσιακή κουλτούρα σε δομές υγείας στην Ελλάδα διαφαίνεται ότι κυριαρχεί μια κουλτούρα με έμφαση στην τήρηση κανόνων και διαδικασιών, αυστηρά ιεραρχική, που προάγει τη σταθερότητα έναντι της συμμετοχικότητας και της καινοτομίας. Παρατηρείται όμως σημαντική επιθυμία μετάβασης των εργαζομένων σε περισσότερο συμμετοχικά και ανθρωποκεντρικά μοντέλα που προωθούν την ευελιξία, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Οι μελέτες που έχουν εκπονηθεί σε δομές υγείας στην ελληνική επικράτεια καταδεικνύουν τη δυναμική και την αλληλεξάρτηση των πολιτιστικών στοιχείων εντός νοσοκομείων και κέντρων υγείας, ενώ επισημαίνουν την ανάγκη για στρατηγικές που υπερβαίνουν τις παραδοσιακές αντιλήψεις για την ηγεσία και επικεντρώνονται σε μια κουλτούρα θετικής αλληλεπίδρασης και υποστήριξης. Στην περίπτωση αυτή, μια πρόταση που προκύπτει είναι η ενίσχυση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης για τα διευθυντικά στελέχη, ώστε να ενισχυθεί η ικανότητά τους να δημιουργούν και να προάγουν μια υποστηρικτική και συνεργατική οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι οργανισμοί που υιοθετούν και ενισχύουν οργανωσιακές κουλτούρες βασισμένες στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας όχι μόνο επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών υγείας, αλλά συμβάλλουν και στη συνεχιζόμενη προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η προώθηση της ανοικτής επικοινωνίας, της διαρκούς ανατροφοδότησης και της θετικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο συνιστά μια κεντρική στρατηγική για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και την ενίσχυση της μακροχρόνιας ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας. Αυτή η νέα αντίληψη προτάσσει

την ανάγκη δημιουργίας ενός υγειονομικού συστήματος, όπου η οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζεται όχι μόνο ως υποστηρικτικός παράγοντας, αλλά και ως καταλύτης για

τον μετασχηματισμό του ελληνικού συστήματος υγείας, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της ποιότητας φροντίδας και τη βιώσιμη εργασιακή ευημερία των επαγγελματιών υγείας.

## ABSTRACT

### The investigation of organizational culture in healthcare services in Greece

M. ROVITHIS,<sup>1</sup> A. POULAKI,<sup>2</sup> S. KOUKOULI,<sup>3</sup> M. MOUDATSOU,<sup>3</sup> A. STAVROPOULOU,<sup>4</sup> N. RIKOS<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration and Tourism, Hellenic Mediterranean University, Heraklion, Crete,

<sup>2</sup>University Hospital of Heraklion, Heraklion, Crete, <sup>3</sup>Department of Social Work, Hellenic Mediterranean University, Heraklion, Crete, <sup>4</sup>Department of Nursing, University of West Attica, Athens, <sup>5</sup>Department of Nursing, Hellenic Mediterranean University, Heraklion, Crete, Greece

*Archives of Hellenic Medicine 2026, 43(4):443–448*

Organizational culture is a set of values, beliefs, perceptions, and practices that influence the behavior of an organization's member. In the healthcare sector, it has been associated with employee satisfaction and commitment, the quality of services provided, and patient safety. Most studies on organizational culture employ either a typological approach with results referring to one or more types of organizational culture, or a dimensional approach, which characterizes a culture based on its association with several continuous variables. In Greece, research on organizational culture, mostly within hospital settings, predominantly adopt a typological measurement approach that identifies the dominant or the desired organizational culture type, based on the underlying theoretical framework.

**Key words:** Healthcare, Health services, Hospitals, Organizational change, Organizational culture

## Βιβλιογραφία

1. SCHEIN EH. *Organizational culture and leadership*. 4th ed. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2010
2. KANG JY, LEE MK, FAIRCHILD EM, CAUBET SL, PETERS DE, BELILES GR ET AL. Relationships among organizational values, employee engagement, and patient satisfaction in an academic medical center. *Mayo Clin Proc Innov Qual Outcomes* 2020, 4:8–20
3. ABU DALAL HJ, RAMOO V, CHONG MC, DANAE M, ALJEESHI YI. The impact of organisational communication satisfaction on health care professionals' work engagement. *J Nurs Manag* 2022, 30:214–225
4. WILLIS CD, SAUL J, BEVAN H, SCHEIRER MA, BEST A, GREENHALGH T ET AL. Sustaining organizational culture change in health systems. *J Health Organ Manag* 2016, 30:2–30
5. ALHARBI ASA, ALREHAILI YAM, ALHEJAILI TAH, AL-HUJAILI MMH, ALSAEDI AB, ALSAEDI IS ET AL. The role of organizational culture in shaping healthcare service quality: A theoretical perspective. *J Int Crisis Risk Commun Research* 2024, 7:321–332
6. HOXHA G, SIMELI I, THEOCHARIS D, VASILEIOU A, TSEKOUROPOULOS G. Sustainable healthcare quality and job satisfaction through organizational culture: Approaches and outcomes. *Sustainability* 2024, 16:3603
7. PALUMBO R, DOUGLAS A. The secret ingredient? Uncovering the effect of organizational culture on quality management: A literature review. *Int J Qual Reliab Manag* 2024, 41:195–268
8. BÜSCHGENS T, BAUSCH A, BALKIN DB. Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *J Prod Innov Manag* 2013, 30:763–781
9. SCOTT T, MANNION R, DAVIES H, MARSHALL M. The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Serv Res* 2003, 38:923–945
10. HSIUNG KS, COLDITZ JB, MCGUIER EA, SWITZER GE, VON VILLE HM, FOLBL ET AL. Measures of organizational culture and climate in primary care: A systematic review. *J Gen Intern Med* 2021, 36:487–499
11. BOGALE AT, DEBELA KL. Organizational culture: A systematic review. *Cogent Bus Manag* 2024, 11:2340129
12. SEREN S, BAYKAL U. Relationships between change and organizational culture in hospitals. *J Nurs Scholarsh* 2007, 39:191–197
13. ALINGH CW, VAN WIJNGAARDEN JDH, HUIJSMAN R, PAAUWE J. The influence of environmental conditions on safety management in hospitals: A qualitative study. *BMC Health Serv Res* 2018, 18:313
14. HARHASH D, AHMED MZ, ELSHEREIF H. Healthcare organizational culture: A concept analysis. *Menoufia Nurs J* 2020, 5:65–77
15. DION H, EVANS M. Strategic frameworks for sustainability and corporate governance in healthcare facilities; approaches to energy-efficient hospital management. *Benchmarking* 2023, 31:353–390
16. ALSAQQA HH, AKYÜREK ÇE. Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Serv Res* 2021, 21:356

17. BISTA A, PREZERAKOS P, MOISOGLIOU I, DRELIOZI A, PLATIS C. Organizational culture and change: The case of a Greek public hospital. *Int J Health Res Innov* 2018, 6:1–9
18. GOULA A. The present and the desired organizational culture model of Greek public hospitals. *J Hum Resour Sustain Stud* 2020, 8:203–218
19. GOULA A, STAMOULI MA, LATSOU D, GKIOKA V, KYRIAKIDOU N. Learning organizational culture in Greek public hospitals. *Int J Environ Res Public Health* 2021, 18:1867
20. HOFSTEDE G, HOFSTEDE GJ, MINKOV M. *Cultures and organizations: Software of the mind – intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill Co, 2010
21. CAMERON KS, QUINN RE. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3rd ed. Jossey-Bass, San Francisco, 2011
22. COOKE RA, ROUSSEAU DM. Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group Organ Stud* 1988, 13:245–273
23. AYDIN B. The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Journal of Social Studies (MJSS)* 2018, 7:267–280
24. LUI JNM, ANDRES EB, JOHNSTON JM. How do organizational culture and leadership style affect nurse presenteeism and productivity: A cross-sectional study of Hong Kong acute public hospitals. *Int J Nurs Stud* 2024, 152:104675
25. SINDAKIS S, KITSIOS F, KAMARIOTOU M, AGGARWAL S, CUERVO WJM. The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. *J Gen Manag* 2022, 49:115–132
26. BRIODY EK, BERGER EJ, WIRTZ E, RAMOS A, GURUPRASAD G, MORRISON EF. Ritual as work strategy: A window into organizational culture. *Hum Organ* 2018, 77:189–201
27. VOLKOV V, BUKA S, TIMOSHCHENKO Y, RATANOVA I. Ethical and ethnic values in organizational culture in Latvia. Part I. *Doctrina Studia Spoleczno-Polityczne* 2023, 20:241–252
28. ERHARDT N, MARTIN-RIOS C, HECKSCHER C. Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *Int J Hosp Manag* 2016, 59:31–41
29. SCOTT T, MANNION R, MARSHALL M, DAVIES H. Does organisational culture influence health care performance? A review of the evidence. *J Health Serv Res Policy* 2003, 8:105–117
30. POWELL BJ, METTERT KD, DORSEY CN, WEINER BJ, STANICK CF, LENG-NICK-HALL R ET AL. Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implement Res Pract* 2021, 2:26334895211018862
31. GERSHON RRM, STONE PW, BAKKEN S, LARSON E. Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *J Nurs Adm* 2004, 34:33–40
32. JUNG T, SCOTT JT, DAVIES HTO, BOWER P, WHALLEY D, McNALLY R ET AL. Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Adm Rew* 2009, 69:1087–1096
33. ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ Α, ΣΙΟΥΡΟΥΝΗ Ε, ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ Γ, ΠΟΛΥΖΟΣ Ν. Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2011, 28:70–78
34. ETOWA J, DEBS-IVALL S. Leadership and organizational commitment to ethno-cultural diversity in healthcare. *J Ethnogr Qual Res* 2017, 11:277–292
35. DEBESAY J, ARORA S, FOUIGNER M. Organisational culture and ethnic diversity in nursing homes: A qualitative study of health-care workers' and ward nurses' experiences. *BMC Health Serv Res* 2022, 22:843
36. RATHI G, SRIVASTAVA AK. Organizational culture and employee well-being (with special reference to automotive sector). *Rev Review Index J Multidiscip* 2024, 4:55–65
37. GHALEB BDS. The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi (JIMAT)* 2024, 2:727–735
38. MUTONYI BR, SLÄTTENT, LIEN G, GONZÁLEZ-PIÑERO M. The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: A study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Serv Res* 2022, 22:637
39. BELLOU V. Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *J Health Organ Manag* 2008, 22:496–509
40. ROVITHIS M, LINARDAKIS M, RIKOS N, MERKOURIS A, PATIRAKI E, PHILALITHIS A. Organizational culture among nurses working in the public health sector on the island of Crete-Greece. *Health Sci J* 2016, 10:14
41. GOULA A, KEFIS B, STAMOULI A, PIERRAKOS G, SARRIS M. Investigation of the organizational culture of general public hospitals. *Arch Hellen Med* 2014, 31:452–460
42. DRELIOZI A, PLATIS C. Organizational culture and change: The case of a Greek public hospital. *Int J Health Res Innov* 2018, 6:1–9
43. ΖΕΡΒΕΑ Ε, ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗΣ Ι, ΜΑΛΛΙΑΡΟΥ Μ, ΣΑΡΑΦΗΣ Π. Οργανωσιακή κουλτούρα και αντίσταση στην αλλαγή στο Γενικό Νοσοκομείο Χανίων. Αναβάθμιση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2021, 38:624–634
44. ΚΑΤΟΠΗ Θ. Διερεύνηση της εργασιακής κουλτούρας και ικανοποίησης στο Γενικό Νοσοκομείο Λαμίας. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας». Διπλωματική εργασία. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 2023
45. BOURTENAS D, KASTANIOTI C, TSOURI M, NIAKAS D. The influence of organizational culture on job satisfaction of administrative employees at a public hospital: The case of General Hospital of Larissa. *J Health Manag* 2014, 16:217–231
46. COOKE RA, SZUMAL JL. Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. In: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF (eds) *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA, 2000:147–162
47. TOPALI D, KONSTANTINIDIS C, VRANA V, GIOVANIS N. Organizational culture and the satisfaction of primary health care professionals as quality indicators for a primary health care development strategy. *Proceedings* 2024, 111:4

Corresponding author:

M. Rovithis, 24 G. Papanikolaou street, 713 07 Heraklion, Crete, Greece  
e-mail: rovithismihail@gmail.com