ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν Πανεπιστήμιον Αθηνών
ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΝΤΟΥΚΑ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΙΑΧΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΑΘΗΝΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ , 2022

© Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2018

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΚΠΑ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΚΠΑ όπου εκπονήθηκε.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν Πανεπιστήμιον Αθηνών
ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837

«Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση στις υπηρεσίες υγείας. Βιβλιογραφική Συστηματική Ανασκόπηση.»

«Ντούκα Χριστίνα»

Επιβλέπων Καθηγήτρια:
«Σιάχου Ευαγγελία»
«ΜΒΑ στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας ΕΚΠΑ»

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2022

«Στην οικογένεια μου»

Περίληψη

Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με σημαντικές έννοιες όπως τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ηγεσία και τη στρατηγική διοίκηση. Σχετικά με τις υπηρεσίες υγείας, έρευνες έχουν δείξει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την οικονομική αποδοτικότητα -μέσω των αξιών και των συμπεριφορών των μελών, την ισότητα -μέσω της εφαρμογής των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς προς τους ασθενείς, τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους του οργανισμού, τη συνεργασία και τις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών καθώς και τη φήμη μιας υγειονομικής μονάδας. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το είδος της κουλτούρας και στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης, ώστε να έχει θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Στη παρούσα εργασία επιχειρείται μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με σκοπό τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης υγείας. Ως βάσεις άντλησης δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν πρωτίστως οι EBSCOhost, Science Direct, PubMed, και δευτερευόντως οι BMC Health Sciences Research και Emerald Insight. Από την βιβλιογραφία που συγκεντρώθηκε επιβεβαιώνεται η θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας – εργασιακής ικανοποίησης, προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας με την μεγαλύτερη βαρύτητα στην διαμόρφωση της ικανοποίησης και τέλος αναφέρονται οι επιπτώσεις από την απουσία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Λέξεις – Κλειδιά

Οργανωσιακή Κουλτούρα, Εργασιακή Ικανοποίηση, Υπηρεσίες Υγείας

Abstract

Organizational culture is linked to various important concepts such as human resource management, leadership and strategic management. Regarding to health services, research has shown that organizational culture influences economic efficiency - through the values and attitudes of members, equality - through the application of ethical rules of behavior to patients, the economic and social goals of the organization, cooperation and relationships between internal and external customers as well as the reputation of a healthcare unit. The type of culture plays an important role in achieving job satisfaction, in order to have a positive effect on the satisfaction of employees in health services, as well. In this paper, we implemented a systematic literature review so as to investigate the potential correlation between organizational culture and occupational health satisfaction. The literature was based in 36 articles from the last twenty years. The databases used were primarily EBSCOhost, Science Direct, PubMed, and secondarily BMC Health Sciences Research and Emerald Insight. The literature confirmed the positive correlation between organizational culture - job satisfaction, identified the characteristics of organizational culture with the greatest importance in shaping satisfaction. Finally, the negative effects of the absence of organizational culture were identified.

Keywords

Organizational culture, working satisfaction, healthcare services

Περιεχόμενα

		σελ.
	Περίληψη	5
	Abstract	6
	Κατάλογος Πινάκων / Κατάλογος Εικόνων	8
1.	Εισαγωγή	9
2.	Μεθοδολογία	12
2.1	Μέθοδοι	13
2.1.1	Ερευνητικοί Στόχοι Στρατηγικής Αναζήτησης	13
2.1.2	Διαδικασία Συλλογής Βιβλιογραφικών Πηγών	14
2.1.3	Βάσεις Δεδομένων	15
2.1.4	Γλώσσα & Χρονικός Ορίζοντας	15
2.2	Κριτήρια Επιλογής & Περιορισμού	15
2.3	Ανάλυση & Σύνθεση Αποτελεσμάτων	17
3.	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	18
3.1	Στατιστική Ανάλυση	27
3.2	Θεματική Ανάλυση της Βιβλιογραφίας	29
3.2.1	Συσχέτιση Οργανωσιακής Κουλτούρας – Εργασιακής Ικανοποίησης στις Υπηρεσίες Υγείας	30
3.2.2	Παράγοντες -Δείκτες της Οργανωσιακής με αυξημένη βαρύτητα στην Εργασιακή Ικανοποίηση	32
3.2.3	Πιθανές Επιπτώσεις στην Εργασιακή Ικανοποίηση λόγω έλλειψης Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Μονάδες Υγείας	35
4.	Συζήτηση Αποτελεσμάτων	37
4.1	Θεωρητικές Εφαρμογές	37
4.2	Πρακτικές Εφαρμογές	39
4.3	Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	41
4.3.1	Περιορισμοί της Έρευνας	41
4.3.2	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	42
5.	Συμπεράσματα	43
	Βιβλιογραφία	44
	Παράρτημα: Δεδομένα Στατιστικής & Θεματικής Ανάλυσης	49

Κατάλογος Πινάκων

σελ.

Πίνακας 1. Βασικοί Όροι Αναζήτησης στις βάσεις δεδομένων 12
Πίνακας 2. Σχέσεις Αναζήτησης (Εισόδου) Άρθρων στις Βάσεις Δεδομένων 13
Πίνακας 3. Βήματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης 14
Πίνακας 4. Πρωτόκολλο Αναζήτησης 16
Πίνακας 5. Διαδικασία Επιλογής Άρθρων της Ανασκόπησης 17
Πίνακας 6. Κατάλογος Βιβλιογραφικών Αποτελεσμάτων 19
Πίνακας 7. Ανάλυση Άρθρων ανά Αριθμό Αναφορών & Έτος Δημοσίευσης 28
Πίνακας 8. Ανάλυση Συγγραφέων Άρθρων 29
Πίνακας 9. Σύνοψη ευρημάτων ανά ερευνητικό ερώτημα 36
Πίνακας 10. Περιορισμοί της Έρευνας Βιβλιογραφίας 42
35Πίνακας 11. Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας Βιβλιογραφίας 43

Κατάλογος Εικόνων

σελ.

Εικόνα 1. Γεωγραφική Κατανομή Συγγραφέων- Μελετώμενων Περιοχών 27
Εικόνα 2. Τύποι Μεθοδολογιών των Άρθρων 28
Εικόνα 3: Κατηγοριοποίηση Σκοπιάς Ευρημάτων 30

1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Tsai (2011), η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται από τη μια στις πεποιθήσεις και στις αξίες που διέπουν τη λειτουργία ενός οργανισμού για μακρά χρονική περίοδο και από την άλλη στις πεποιθήσεις του προσωπικού, στον τρόπο που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους, παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Κατά συνέπεια, η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με σημαντικές έννοιες όπως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η ηγεσία και η στρατηγική διοίκηση. Παράλληλα, αναπτύσσεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών ενός οργανισμού, την οργανωσιακή δομή, την ηθική που κατέχουν τα μέλη του οργανισμού και από την πολιτική ανταμοιβών που εφαρμόζεται προς τα τελευταία.

Το ερευνητικό ενδιαφέρον γύρω από το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας κορυφώθηκε τη δεκαετία του 1980, όταν άρχισε να αναδεικνύεται η σημασία της έννοιας «κουλτούρα» (Cameron KS, Quinn RE στο Vegro κ.α., 2016). Σχετικά με τις υπηρεσίες υγείας, έρευνες έχουν δείξει ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την οικονομική αποδοτικότητα -μέσω των αξιών και των συμπεριφορών των μελών, την ισότητα -μέσω της εφαρμογής των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς προς τους ασθενείς, τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους του οργανισμού, τη συνεργασία και τις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών καθώς και τη φήμη μιας υγειονομικής μονάδας. Η εφαρμογή της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας οδηγεί πολλές φορές στις απαιτούμενες αλλαγές και στους κατάλληλους μετασχηματισμούς δραστηριοτήτων και λειτουργιών σε συστήματα υγείας. (Mesfin κ.α., 2020) Το περιβάλλον, ο ανταγωνισμός της αγοράς, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η επικαιροποίηση της γνώσης και οι κυβερνητικές πολιτικές, επηρεάζουν την αλλαγή ενός οργανισμού. Η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή νέων στρατηγικών σε έναν οργανισμό και πιο συγκεκριμένα στην οργάνωση της. (Γούλα Α., 2014)

Παράλληλα, η ηγεσία του οργανισμού τείνει να προσαρμόζει συνήθως την διοικητική της συμπεριφορά, ώστε αφενός να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού και αφετέρου να ενισχύεται η ικανοποίηση του προσωπικού της (Tsai, 2011). Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις μονάδες υγείας εξαρτάται από το στυλ της ασκούμενης ηγεσίας που υιοθετεί η διοίκηση. (Mosadeghrad, 2013) Κατόπιν, η εργασιακή ικανοποίηση στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα (Strömgren,2016)

και ταυτόχρονα με τις δαπάνες της υγειονομικής περίθαλψης. Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ένας από τους δείκτες ποιότητας στα συστήματα φροντίδας υγείας. Σημαντικό φυσικά είναι και το πνεύμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού καθώς και οι σαφείς ρόλοι, η ηγεσία, η καλή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με τον Locke E. (1976), η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου.

Έτσι, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το είδος της κουλτούρας στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης, ώστε να έχει θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, είναι σημαντικές πτυχές για την ομαδική εργασία, την ποιότητα της θεραπείας και την επιτυχία στις υπηρεσίες υγείας. Μελέτες δείχνουν ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως εισροή και η εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα. Η οργανωτική κουλτούρα θεωρείται συχνά ως η προϋπόθεση της ομαδικής εργασίας στον οργανισμό. Επίσης είναι μια σημαντική ερμηνευτική μεταβλητή για τη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο εργασίας. Μια υγειονομική μονάδα με ισχυρή κουλτούρα βοηθά τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους, τα καθήκοντά τους και να νιώθουν ικανοποιημένοι στη δουλειά τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα κύριο κριτήριο έκβασης για το προσωπικό μιας υγειονομικής μονάδας, και συνδέεται σημαντικά και με την οργανωτική ψυχολογία. (Korner M., 2015) Οι γιατροί, οι νοσηλευτές και το διοικητικό προσωπικό αποτελούν μια επαγγελματική ομάδα που καλείται να ανταποκριθεί σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις με μεγάλη υπευθυνότητα και ισχυρή δέσμευση σε μια υγειονομική μονάδα. Η συναισθηματική νοημοσύνη των νοσηλευτών και των γιατρών μπορεί να αποτελέσει παράγοντα κινδύνου για ορισμένους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, όπως διαπροσωπικές συγκρούσεις ή έλλειψη οργανωτικής δικαιοσύνης. (Soto-Rubio A., 2020)

Οι κοινές υποθέσεις, αξίες και πεποιθήσεις που εκφράζονται μέσω της υιοθετούμενης οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούν βασικούς συνδετικούς παράγοντες που κρατάνε έναν οργανισμό ενωμένο. Με την κουλτούρα υπάρχει ένα σύστημα κανόνων που εξηγεί πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι σε αυτόν. Μια υγειονομική μονάδα με ισχυρή κουλτούρα έχει κοινές αξίες και κώδικες συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους του, οι οποίοι θα πρέπει να τους βοηθήσουν να εκπληρώσουν τις αποστολές και τους στόχους τους. Η αναγνώριση της εργασίας και η ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να

επιτευχθούν όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί από τον οργανισμό. Όταν υπάρχει καλή αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων, θα υπάρχει συνεισφορά στην ομαδική επικοινωνία και συνεργασία και ενθάρρυνση των υφισταμένων να εκπληρώσουν την αποστολή και τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί από τον οργανισμό, κάτι που με τη σειρά του ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. (Tsai, 2011)

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, αλλά και την περιήγησή μας στις βάσεις δεδομένων και την διερεύνηση της βιβλιογραφίας, εντοπίσαμε αρκετές επιμέρους έρευνες, ωστόσο δεν εντοπίστηκε κάποια αντίστοιχη που να συγκεντρώνει και να επεξεργάζεται συγκεντρωτικά τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, ώστε να απαντώνται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τίθεται στην παρούσα πτυχιακή εργασία.

Σκοπός λοιπόν της εργασίας είναι να καλυφθεί το παραπάνω κενό μέσα από τη συγκέντρωση και περιγραφή συγκεκριμένων ερευνών αναφορικά με τη συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με την εργασιακή ικανοποίηση στον τομέα των υπηρεσιών υγείας. Να σημειωθεί ότι, εξετάζεται η διεθνής εμπειρία, αφού η αρθρογραφία που έχει επιλεγεί δεν περιορίζεται μόνο στην ελληνική επικράτεια αλλά αφορά πλήθος χωρών ανά τον κόσμο.

Συνεπώς, μέσα από την παρούσα συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση που θα επιχειρήσουμε, στόχος είναι να διερευνηθούν και να απαντηθούν εξής βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια η συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης στις υπηρεσίες υγείας;
- Ποιοι παράγοντες -δείκτες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποιες οι πιθανές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση λόγω της έλλειψης οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας;

Η εργασία δομείται ακολούθως ως εξής: Κατόπιν της παρούσας εισαγωγής που αποτελεί το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, ακολουθεί στο δεύτερο κεφάλαιο η περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την συλλογή των επιλεγμένων άρθρων που συμπεριελήφθησαν στην εργασία, του τρόπου επεξεργασίας τους με σκοπό την κριτική ανάλυση και την άντληση των ερευνητικών αποτελεσμάτων όπως αυτά παρουσιάζονται στο

τρίτο κεφάλαιο τόσο περιγραφικά όσο και με τη χρήση στατιστικών στοιχείων. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα βασικά σημεία της εργασίας.

2. Μεθοδολογία

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί μια σημαντική μέθοδο έρευνας, η οποία διέπεται από ορισμένους κανόνες και αρχές προκειμένου να μπορεί να επιτύχει το στόχο της, ο οποίος δεν είναι άλλος από την συλλογή και περιγραφή σχετικής βιβλιογραφίας με το θέμα που εξετάζεται. Στο παρόν κεφάλαιο θα παραθέσουμε τον τρόπο συλλογής και επεξεργασίας των άρθρων που τελικά συμπεριελήφθησαν στην πτυχιακή εργασία.

Σκοπός της βιβλιογραφικής συστηματικής ανασκόπησης είναι να περιγράψει τη συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με την εργασιακή ικανοποίηση στις υπηρεσίες υγείας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν με σαφήνεια και περιεγράφηκαν και εισαγωγικά είναι:

- Ποια η συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίηση στις υπηρεσίες υγείας;
- Ποιοι παράγοντες -δείκτες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποιες οι πιθανές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση λόγω της έλλειψης οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας;

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, αναζητήθηκαν σχετικά άρθρα, δημοσιευμένα σε διεθνή περιοδικά, ακολουθώντας την μεθοδολογία της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπως παρουσιάζεται αναλυτικά ακολούθως.

Πίνακας 1. Βασικοί Όροι Αναζήτησης στις βάσεις δεδομένων

EBSCO, SCOPUS, SCIENCE DIRECT, BMC Health Sciences Research - Emerald Insight
Όροι Αναζήτησης -1: Organizational Culture
Όροι Αναζήτησης -2: working satisfaction or job satisfaction
Όροι Αναζήτησης -3: healthcare services or healthcare sector

2.1 Μέθοδοι

Γενικά, η συστηματική ανασκόπηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο αντικειμενικής προσέγγισης της βιβλιογραφίας, με βάση την ανάλυση και τη σύνθεση των αποτελεσμάτων των πρόσφατων μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί για το θέμα, προκειμένου να παραχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Το πρώτο βήμα στη περίπτωση αυτή είναι να οριστούν οι όροι βάσει των οποίων θα προχωρήσουμε στην αναζήτηση των πηγών στις διάφορες βάσεις αναζήτησης δεδομένων. Η επιλογή των όρων που χρησιμοποιήθηκαν εν τέλει, όπως αυτοί παρουσιάζονται στον Πίνακα 1, έγινε με βάσει το θέμα της παρούσας εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Συγκεκριμένα, οι λέξεις-κλειδιά που επιλέχθηκαν δεν ήταν τυχαίες αλλά πηγάζουν μέσα από το τίτλο της εργασίας και τους χαρακτηριστικούς όρους από τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ σχετίζονται και με τα προσδοκόμενα αποτελέσματα.

Οι συνδυασμοί σχέσεων των λέξεων-κλειδιών όπως αυτοί εισήχθησαν στις βάσεις δεδομένων παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Σχέσεις Αναζήτησης (Εισόδου) Άρθρων στις Βάσεις Δεδομένων

EBSCO, SCOPUS, SCIENCE DIRECT, BMC Health Sciences Research - Emerald Insight
Organizational Culture and working satisfaction and healthcare
Organizational culture and healthcare services
Organizational culture and nursing staff and working satisfaction or job satisfaction
Organizational culture and hospitals and job satisfaction
Organizational culture and leadership and work motivation and healthcare professionals

2.1.1 Ερευνητικοί στόχοι στρατηγικής αναζήτησης

Για την διεξαγωγή της συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση (Systematic Literature Review ή SLR) και αφού ορίστηκαν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα έγινε η πρώτη αναζήτηση με βάση τις λέξεις κλειδιά που παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Οι εν λόγω όροι χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά μεταξύ τους, ώστε να μας προκύψουν τα πρώτα σχετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, δεδομένου του όγκου των αποτελεσμάτων αλλά και της

μη συνάφειας με το θέμα αρκετών από αυτά, κρίθηκε αναγκαίο να σταχυολογηθούν τα αποτελέσματα και να κρατηθούν όσα ήταν πραγματικά αξιοποιήσιμα και σχετίζονταν με τα ερωτήματα που αντιμετωπίζονται στην παρούσα πτυχιακή. Αυτό σημαίνει ότι, αξιολογήθηκαν ως προς την συνάφεια του θέματός τους, τα ερευνητικά τους ερωτήματα και ευρήματα καθώς και την διαθέσιμη περίληψή τους.

2.1.2 Διαδικασία Συλλογής Βιβλιογραφικών Πηγών

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται αναλυτικά τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την αναζήτηση των βιβλιογραφικών πηγών μετά την διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και την εξαγωγή των λέξεων-κλειδιών.

Πίνακας 3. Βήματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

1. Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων
2. Εξαγωγή λέξεων-κλειδιών
3. Αναζήτηση με βάση τις λέξεις-κλειδιά και συνδυασμών αυτών στις βάσεις δεδομένων
4. Καταγραφή του πλήθους των ερευνών που ήταν διαθέσιμες- Εντοπισμός των κατάλληλων από αυτές
5. Επιλογή των εργασιών και καταγραφή των βασικότερων στοιχείων προς επεξεργασία:
   Α. Ερευνητικά ερωτήματα
   Β. Μεθοδολογία
   Γ. Δεδομένα
   Δ. Βασικά συμπεράσματα
6. Στατιστική Ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων

2.1.3 Βάσεις Δεδομένων

Οι βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν συμπληρωματικά μεταξύ τους ήταν οι πρωτίστως οι EBSCOhost, Science Direct, PubMed, και δευτερευόντως οι BMC Health Sciences Research και Emerald Insight. Κάθε μια από αυτές παρέχουν πρόσβαση σε άρθρα κορυφαίων περιοδικών, όπως του οίκου Elsevier. Ο συνδυασμός των βάσεων αυτών είχε ως σκοπό να υπάρχει πρόσβαση σε μεγαλύτερο εύρος και ποικιλία υλικού, ώστε από την επεξεργασία του να μπορούν να εξαχθούν όσο το δυνατόν πιο ασφαλή και χρήσιμα συμπεράσματα. Μια περιορισμένη βιβλιογραφία θα ήταν δύσκολα στατιστικά επεξεργάσιμη και ενδεχομένως τα ερευνητικά της αποτελέσματα να ήταν αδύναμα.

2.1.4 Γλώσσα & Χρονικός Ορίζοντας

Παρότι η παρούσα εργασία γράφεται στην ελληνική γλώσσα και οι λέξεις κλειδιά αρχικά ορίστηκαν στα ελληνικά βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων, η βασική γλώσσα αναζήτησης της αρθρογραφίας ήταν η αγγλική. Ο λόγος ήταν ότι οι βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν εμπεριέχουν αρθρογραφία από όλον το κόσμο γραμμένη σε διάφορες γλώσσες πλην της ελληνικής. Η αναζήτηση επικεντρώθηκε σε έρευνες που είχαν συμπεριληφθεί στις χρησιμοποιηθείσες βάσεις, θέτοντας έναν αυθαίρετο χρονικό περιορισμό σε αρθρογραφία από το 1990 έως το 2022 με στόχο τον περιορισμό των αποτελεσμάτων που θα έφερνε η αναζήτηση βάσει των λέξεων- κλειδιών. Το σκεπτικό ήταν να μπορέσουμε να επικεντρωθούμε αρχικά στην πιο πρόσφατη αρθρογραφία και κατόπιν εφόσον κρίνονταν αναγκαίο να προχωρήσουμε κατά περίπτωση σε παλαιότερες δημοσιεύσεις. Τελικά, επιλέξαμε πράγματι κυρίως πρόσφατο ερευνητικό υλικό που έχει δημοσιευθεί εντός της τελευταίας εικοσαετίας διεθνώς στην αγγλική γλώσσα βάσει των κριτηρίων επιλογής και περιορισμού που θα δούμε στη συνέχεια.

2.2 Κριτήρια Επιλογής & Περιορισμού

Στον Πίνακα 4 περιγράφεται το βασικό πρωτόκολλο αναζήτησης αρθρογραφίας που χρησιμοποιήθηκε στη κάθε βάση. Όπως απεικονίζεται παρότι εφαρμόστηκαν φίλτρα όσον αφορά τη γλώσσα και τον χρονικό ορίζοντα τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν αριθμητικά χιλιάδες. Αυτό οδήγησε στην αναγκαιότητα υιοθέτησης μιας σειράς κριτηρίων

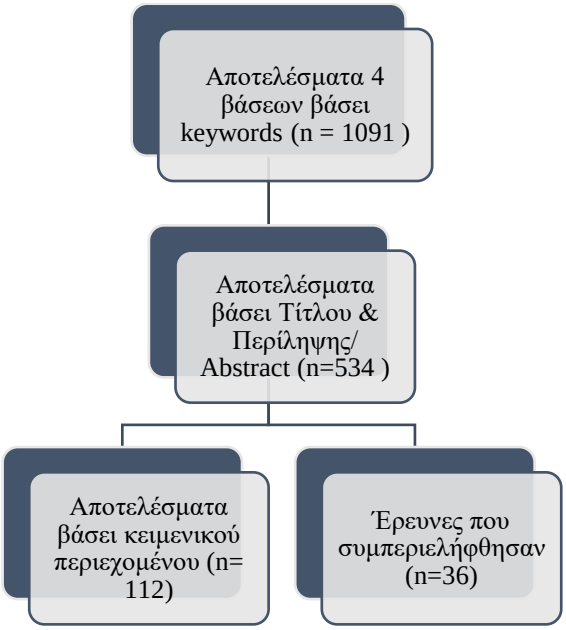
για την επιλογή ενός ικανού αριθμού άρθρων που θα εντάσσονταν στην παρούσα πτυχιακή εργασία. Η πρώτη ομάδα κριτηρίων που εφαρμόστηκε ήταν να υπάρχει πρόσβαση στο πλήρες κείμενο του άρθρου, να είναι άρθρο δημοσιευμένο σε ακαδημαϊκό περιοδικό και να έχει περάσει από αξιολόγηση της ερευνητικής κοινότητας -peer reviewed. Τα κριτήρια αυτά στόχευαν στον περιορισμό των αποτελεσμάτων. Η δεύτερη ομάδα κριτηρίων ήταν και αυτά που λειτούργησαν σημαντικά στην επιλογή των αποτελεσμάτων αποκλείοντας παράλληλα άρθρα τα οποία δεν ήταν κοντά στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας και ενδεχομένως να άνοιγαν εντελώς το εύρος της μελέτης. Αυτή η ομάδα κριτηρίων αφορούσε τον τίτλο και το θέμα του άρθρου σε σχέση με τη συνάφειά του με το ερευνητικό θέμα της πτυχιακής, οι λέξεις κλειδιά και η περίληψη του άρθρου. Η διαδικασία εφαρμογής της δεύτερης ομάδας κριτηρίων ήταν και το πιο δύσκολο ως προς την εφαρμογή του δεδομένου, ότι πέραν των αυτόματων δυνατοτήτων που παρέχονται από τις βάσεις δεδομένων έπρεπε να εξεταστούν όσο το δυνατόν περισσότερα αποτελέσματα ένα προς ένα. Επίσης, να σημειωθεί ότι, η πλειοψηφία των άρθρων που τελικά επιλέχθηκαν ήταν παράλληλα και ανοικτής πρόσβασης.

Πίνακας 4. Πρωτόκολλο Αναζήτησης

Βάση Δεδομένων	**Όροι Σύνθετης Αναζήτησης**	**Κριτήρια**	**Γλώσσα**	**Χρονικός Ορίζοντας**	**Αριθμός Άρθρων**
EBSCOhost	Organizational culture and working satisfaction or job satisfaction and healthcare services or healthcare sector	*Περιορισμού:* Full Text, Academic Journal, Peer Reviewed *Επιλογής:* Title, Subject Terms, Abstract, Relevance, Keywords	Αγγλικά	1990-2022	3
Science Direct					8
PubMed					22
BMC Health Services Research, Emerald Insight					3

Στον Πίνακα 5 περιγράφεται η διαδικασία επιλογής των άρθρων που συμπεριελήφθησαν εν τέλει στην παρούσα ανασκόπηση.

Πίνακας 5. Διαδικασία Επιλογής Άρθρων της Ανασκόπησης



2.3 Ανάλυση & Σύνθεση Αποτελεσμάτων

Στο τελευταίο αυτό στάδιο της διαδικασίας επεξεργασίας και καταγραφής των βασικότερων άρθρων χρειάστηκε να χρησιμοποιηθεί επικουρικά και το εργαλείο του Microsoft Excel, προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα μιας πιο ενδελεχούς επεξεργασίας των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Η εξαγωγή των βασικών δεδομένων (π.χ. αριθμός συγγραφέων, αριθμός αναφορών σε άλλες έρευνες, έτος συγγραφής, γεωγραφική περιοχή πρώτου συγγραφέα και περιοχής μελέτης) όπως και τα κύρια ευρήματα, στα οποία στηρίχθηκε η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων αλλά και η θεματική ανάλυση ανά ερευνητικό ερώτημα, έγινε χειροκίνητα, όπως και η εισαγωγή τους στο Excel. Η διαδικασία αυτή κρίθηκε εκτός από αναγκαία και ιδιαιτέρως βοηθητική καθώς δημιουργήθηκε μια νέα καταγραφή της σύγχρονης αρθρογραφίας ανά βάση δεδομένων για το υπό μελέτη θέμα αλλά και ανά ερευνητικό ερώτημα που απαντά. Τα εν λόγω αποτελέσματα πρόκειται να παρουσιαστούν και να συζητηθούν στα επόμενα κεφάλαια.

3. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα των ερευνών που τελικά εισήχθησαν προς επεξεργασία και ανασκόπηση απεικονίζονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 6. Στον ίδιο πίνακα παρουσιάζονται οι έρευνες ανά βάση δεδομένων που αντλήθηκαν, ενώ ως επιπλέον στοιχεία έχουν συμπεριληφθεί αφορούν ανά τίτλο το έτος δημοσίευσης, τη χώρα προέλευσης του πρώτου ερευνητή και χώρα συγκέντρωσης του δείγματος, την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε καθώς και το δείγμα που περιλάμβανε. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα καθώς και τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν κατόπιν για λόγους στατιστικής επεξεργασίας παρατίθενται συμπληρωματικά στο Παράρτημα στο τέλος της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 6. Βασικά Βιβλιογραφικά Αποτελέσματα

No.	Database	Publication details	Year	Journal	First Author' s Geographical location	Region	Methodology*	Sample
1	PUBMED	Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction	2011	BMC Health Serv. Res.	Taiwan	Taiwan	Q	200 questionnaires
2	PUBMED	The effects of organizational culture on nurses' perceptions of their work	2017	British Journal of Nursing	Chapel Hill, USA	USA	Q	214 nursing staff
3	PUBMED	Work motivation among healthcare professionals: A study of well-functioning primary healthcare centers in Sweden	2017	Journal of Health Organization and Management	Brazil	Brazil	D	43 interviews
4	PUBMED	Organizational culture of a private hospital	2016	Revista gaúcha de enfermagem	Brazil	Sao Paolo	Q	213 nurses
5	PUBMED	Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model	2013	Materia socio-medica	Iran	Tehran	Q	814 people (127 first line managers, 11 hospital managers, 11 horpital presidets, 665 health workers

6	PUBMED	The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers	2014	Psychological services	USA	California, San Diego	Q	285 mental health providers
7	PUBMED	Maping the organizational culture research in nursing	2006	Journal of Advanced nursing	Canada	Alberta	LR	29 studies
8	PUBMED	Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements	2016	International journal of nursing studies	Sweden	Stockholm	Mixed	477 respondents
9	PUBMED	Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study	2020	BMC Health Services Research	Ethiopia	Jimma	Q	383 participants

10	PUBMED	Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review	2021	International journal of nursing studies.	Canada	Ottawa	LR	28 articles
11	PUBMED	Dissecting a department of surgery: Exploring organizational culture and competency expectations	2021	American journal of surgery	USA	Buffulo, NY	Q	22 participants
12	PUBMED	Correlates among cognitive beliefs, EBP implementation, organizational culture, cohesion and job satisfaction in evidence-based practice mentors from a community hospital system	2010	Nurs Outlook	USA	Phoenix	Q	58 healthcare professionals
13	PUBMED	Healthcare Work and Organizational Interventions to Prevent Work-related Stress in Brindisi, Italy	2015	Safety and health at work	Italy	Brindisi	Mixed	-

14	PUBMED	Improving Service Quality in Long-term Care Hospitals: National Evaluation on Long-term Care Hospitals and Employees Perception of Quality Dimensions	2012	Osong public health and research perspectives	S. Korea	S. Korea	Q	298 healthcare professionals
15	PUBMED	Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care	2002	International journal of nursing studies	Taiwan	Kaohsiung	Mixed	-
16	PUBMED	The impact of organizational culture on clinical managers' organizational commitment and turnover intentions	2007	The Journal of nursing administration	Canada	Canada	Q	99 managers
17	PUBMED	Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals	2008	Nursing economics	USA	Detroit	Mixed	-
18	PUBMED	Influence of organizational characteristics and caring attributes of managers on nurses' job enjoyment	2008	Journal of advanced nursing	USA	Dalaware	Q	731 healthcare staff

19	PUBMED	The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life	2002	Journal of healthcare management	USA	Dencer	Q	-
20	PUBMED	Authentic leadership, organizational culture, and healthy work environments	2009	Critical care nursing quarterly	USA	Evansville	D	21 managers
21	PUBMED	The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction	2006	Journal of nursing management	London	Western Ontario	Q	126 nurses
22	PUBMED	Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice	2006	American journal of critical care	USA	Evansville	D	-
23	BMC Health Services Research	Nurse perceptions of organizational culture and its association with the culture of error reporting: a case of public sector hospitals in Pakistan	2016	BMC Health Services Research	Pakistan	Pakistan	Mixed	309 nurses
24	BMC Health Services Research	Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus	2013	BMC Health Services Research	Cyprus	Nicosia	Q	223 professionals

25	BMC Health Services Research	Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework	2022	BMC Health Services Research	Poland	Warsaw	Q	249 physicians
26	SCIENCE DIRECT	Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services	2015	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Greece	Athens	Q	246 nurses
27	SCIENCE DIRECT	Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers	2021	Heliyon	Greece	Athens	Q	74 hospital employees
28	SCIENCE DIRECT	Organizational safety culture perceptions of healthcare workers in Ghana: A cross-sectional interview study	2021	International Journal of Nursing Studies Advances	Ghana	Ghana	Q	500 hospital employees
29	SCIENCE DIRECT	The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry	2012	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Turkey	Instabul	Q	332employees of 32 private hospitals
30	SCIENCE DIRECT	How does organizational culture influence care coordination in hospitals? A systematic review	2019	Enfermería Clínica	Indonesia	Depok	LR	66 articles

31	SCIENCE DIRECT	Paediatric nurses' satisfaction with organisational communication, job satisfaction, and intention to stay: A structural equation modelling analysis	2021	Nursing economics	Australia	Joondalup	Q	-
32	SCIENCE DIRECT	Worry at work: How organizational culture promotes anxiety	2020	Research in Organizational Behavior	USA	Chicago	D	-
33	SCIENCE DIRECT	The effect of capacity management strategies on employees' well-being: A quantitative investigation into the long-term healthcare industry	2017	European Management Journal	Italy	Castellanza	Q	2158 data from 42healthcare units
34	EBSCO	The impacts of organizational culture and neoliberal ideology on the continued existence of incivility and bullying in healthcare institutions: A discussion paper	2021	International journal of nursing sciences.	Canada	British Columbia	D	-

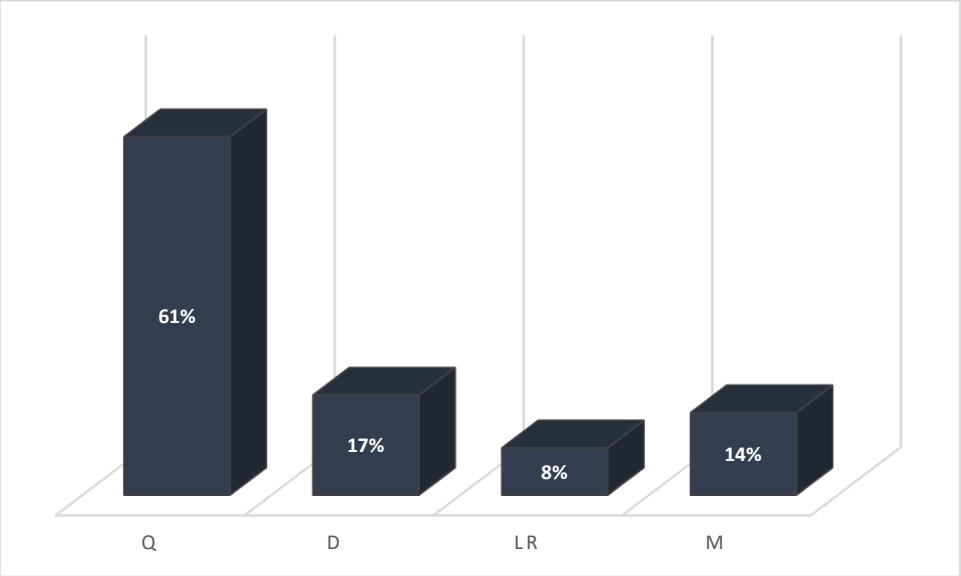
35	EBSCO	Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services	2015	Total Quality Management and Business Excellence	Turkey	Mersin	Q	516 participants
36	EBSCO	Job satisfaction in the healthcare services in South Africa: Case of MPH	2014	Mediterranean Journal of Social Sciences	South Africa	Witwatersrand	D	-

*Η κατηγοριοποίηση της χρησιμοποιούμενης μεθοδολόγιας των άρθρων χωρίστηκε σε 4 βασικές κατηφορίες που συμβολίζονται στον πίνακα με τα αντίστοιχα σύμβολα από τον σχετικό όρο στα αγγλικά: Q = Ποσοτικές (Quantitave), D = περιγραφικές (descriptive/qualitative), LR= Βιβλιογραφικές Ανασκοπήσεις (Literature Review) και Mixed = Μικτόή μεθοδολογία ποσοτική και ποιοτική- περιγραφική

3.1 Στατιστική Ανάλυση

Για τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας συμπεριελήφθησαν 36 άρθρα συνολικά. Το 61% αυτών ήταν ποσοτικές, ενώ μόνο ένα 25% ήταν περιγραφικές στηριζόμενες στην βιβλιογραφική ανασκόπηση ή στις συνεντεύξεις με στελέχη νοσηλευτικών ιδρυμάτων. Επίσης υπήρχαν και κάποιες έρευνες που χρησιμοποιούσαν μικτή μεθοδολογία συνδυαστικά. Διευκρινιστικά, όταν λέμε ποσοτικές εννοείται ότι, η συλλογή των δεδομένων στηρίχθηκε στην συγκέντρωση ερωτηματολογίων και την ποσοτική – στατιστική επεξεργασία τους με σκοπό την εξαγωγή μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Στην Εικόνα 1 συγκεντρωτικά απεικονίζονται οι τύποι των μεθοδολογιών των υπό μελέτη άρθρων της παρούσας πτυχιακής.

Εικόνα 1: Τύποι Μεθοδολογιών των Άρθρων



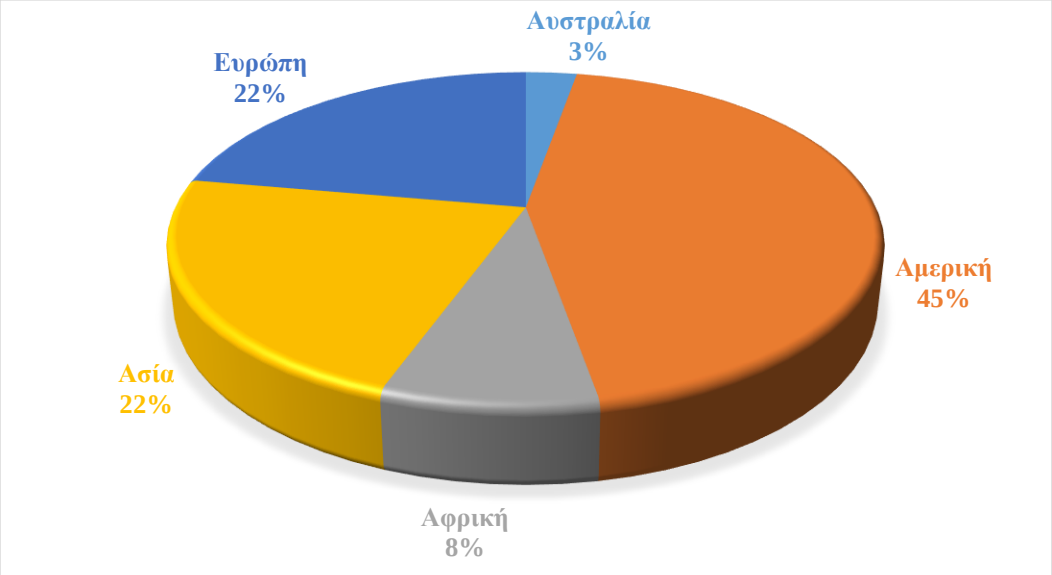
Τα 26 από το σύνολο των 36 άρθρων που συμπεριελήφθησαν και αντλήθηκαν από τις τέσσερις βάσεις δεδομένων έχουν δημοσιευθεί την τελευταία δεκαετία, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα 10 που δημοσιεύθηκαν την περίοδο 2000-2010. Από το σύνολο των 36 άρθρων επίσης το 33% αυτών έχει πάνω από 100 αναφορές -citations- σε μελέτες άλλων ερευνητών στις βάσεις δεδομένων.

Πίνακας 7. Ανάλυση Άρθρων ανά Αριθμό Αναφορών & Έτος Δημοσίευσης

Χαρακτηριστικά Άρθρων	No.	%
Αριθμός Αναφορών σε άλλες Έρευνες (citations)		
Έως 100	24	67%
100 και πλέον	12	33%
Έτος Δημοσίευσης		
2000-2010	10	28%
2011 - 2022	26	72%

Ως προς την γεωγραφική κατανομή των συγγραφέων των μελετώμενων περιοχών και τα λοιπά δεδομένα, αυτά απεικονίζονται ακολούθως στην Εικόνα 2 και τον Πίνακα 8 αντίστοιχα.

Εικόνα 2: Γεωγραφική Κατανομή Συγγραφέων - Μελετώμενων Περιοχών



Να σημειωθεί ότι, κατά την μελέτη των άρθρων έγινε και μια δεύτερη υποκατηγοριοποίηση αυτών με βάση την σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζονταν τα υπό μελέτη ερευνητικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι, υπήρχαν τέσσερις

βασικές κατηγορίες – οπτικές των συγγραφέων, οι οποίες παρατίθενται συγκεντρωτικά στην Εικόνα 2.

Πίνακας 8. Ανάλυση Συγγραφέων Άρθρων

Χαρακτηριστικά Συγγραφής	**No.**	**%**
Αριθμός Συγγραφέων		
Ένας	3	8%
Δύο	9	25%
Τρείς και πλέον	24	67%
Αριθμός Χωρών		
Μία	33	92%
Δύο	3	8%
Τρείς και πλέον	0	0%
Αριθμός Ιδρυμάτων		
Ένα	21	58%
Δύο	5	14%
Τρία και πλέον	10	28%

3.2 Θεματική Ανάλυση της Βιβλιογραφίας

Αξίζει να αναφερθεί εισαγωγικά ότι, από το σύνολο των 36 άρθρων που συμπεριελήφθησαν απαντήθηκε το σύνολο των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν εξαρχής στην παρούσα εργασία. Οι συγγραφείς ωστόσο των άρθρων διαπιστώθηκε ότι, αντιμετώπιζαν από διαφορετικές οπτικές το υπό μελέτη θέμα. Στην Εικόνα 3 έχουν κατηγοριοποιηθεί και παρουσιάζονται συγκεντρωτικά κατόπιν σχετικής ομαδοποίησης οι τέσσερις σχετικές οπτικές.

Ακολούθως περιγράφονται τα βασικά ευρήματα που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, όπως αυτά συλλέχθηκαν ανά ερευνητικό ερώτημα.

Εικόνα 3: Κατηγοριοποίηση Σκοπιάς Ευρημάτων



3.2.1 Συσχέτιση Οργανωσιακής Κουλτούρας – Εργασιακής Ικανοποίησης στις Υπηρεσίες Υγείας

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης στις υπηρεσίες υγείας, το οποίο και απαντήθηκε από το σύνολο των άρθρων που συμπεριελήφθησαν. Το 94% αυτών έδειξαν ότι, υπάρχει συσχέτιση και μάλιστα θετική μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης, επιβεβαιώνοντας την μηδενική υπόθεσή μας. Μόνο ένα 6% των άρθρων, το οποίο μεταφράζεται αριθμητικά σε 2 από τα 36 αυτών (Aloisio LD, Coughlin M, Squires JE., 2021 & Jeremy A. Yip κ.α., 2020) ανέφεραν ότι, δεν επαληθεύεται η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών. Οι συγγραφείς των 2 αυτών άρθρων επίσης διατυπώνουν τον προβληματισμό τους ως προς το εύρημα αυτό, το οποίο δεν συνάδει με τα ευρήματα της πρότερης -αλλά και της εξεταζόμενης στην παρούσα εργασία- βιβλιογραφίας και ενδεχομένως να υφίσταται η ανάγκη περαιτέρω εξέτασης επιμέρους στοιχείων των ερευνών τους.

Γενικά, όπως σημειώνει ο Jen-Te Yang στο Tsai (2011), η κουλτούρα μαθαίνεται και διαδίδεται μέσα από τα ίδια τα μέλη του οργανισμού, αφού η κουλτούρα τους παρέχει το πλαίσιο των κανόνων συμπεριφοράς τους εντός αυτού. Οι Mesfin κ.α. (2020) στο δικό

τους άρθρο τονίζουν επιπλέον τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και του τρόπου που λειτουργεί ο ίδιος ο οργανισμός. Μάλιστα, οι Tekingunduz κ.α. (2015) σημειώνουν ότι, η αφοσίωση των εργαζομένων δεν είναι στοιχείο δεδομένα αλλά κάτι που εμπνέεται, κερδίζεται και καλλιεργείται καθημερινά από τον οργανισμό.

Οι διαφορετικές κουλτούρες επιδρούν και διαφορετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μελέτη της Shirey (2009) διαπιστώνει ότι, οι διευθυντές έδιναν διαφορετικές περιγραφές για το συναισθηματικό βάρος που ένιωθαν, κάτι που οφείλονταν στις διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες που είχαν τα ιδρύματα στα οποία εργάζονταν. Τα νοσοκομεία με θετική οργανωσιακή κουλτούρα αναδείχθηκαν ως πιο υγιείς χώροι εργασίας, των οποίων οι ηγεσίες ήταν πιο δυναμικές. Αντίθετα, περιβάλλοντα τοξικά, με αρνητική κουλτούρα εκτός του ότι ήταν πιο ανθυγιεινά για εργασία, μπορούσαν να δημιουργήσουν επιπλέον άγχος ρίχνοντας εν τέλει την ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Μέσα από την διερεύνηση των συναισθημάτων ευχαρίστησης και μη οι Garcia κ.α. (2017) διαπίστωσαν μεταξύ άλλων ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα και κυρίως η καλή συνεργασία και το κλίμα συναδελφικότητας μεταξύ των μελών του νοσηλευτικού προσωπικού καθώς και οι ενέργειες ενδυνάμωσης των σχέσεων τους είναι στοιχεία που κάνουν την εργασία πιο ευχάριστη και λιγότερο επίπονη. Οι Melynk κ.α. (2010) και Chmielewska κ.α. (2022) προσθέτουν τη σημασία της ύπαρξης στρατηγικής, δομής και των καταλλήλων συστημάτων, στοιχεία σημαντικά στην καθημερινή λειτουργία ενός εξαιρετικά απαιτητικού χώρου όπως οι δομές υγείας.

Στο πλαίσιο αυτό οι Zachariadou, Zannetos & Pavlakis (2013) τονίζουν και αυτοί την ανάγκη αντιμετώπισης των προκλήσεων που προκύπτουν σε οργανωσιακό, επαγγελματικό επίπεδο στα νοσοκομεία, ενώ οι Tsai (2011), Platis, Reklitis & Zimeras, (2015), Tekingunduz κ.α. (2015) Garcia κ.α. (2017), Runtu, Novieastari & Handayani (2019) συμπληρώνουν την μεγάλη σημασία της εξασφάλισης εργασιακής ικανοποίησης σε αυτούς τους χώρους εργασίας καθώς η αποδοτικότητα γιατρών και νοσηλευτών καταλήγει να επηρεάζει την υγεία και ασφάλεια των ασθενών.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης (βλ. Πίνακα 9). Αυτό μεταφράζεται ως εξής: Η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των

εργαζομένων σε αυτές. Αντίθετα η απουσία οργανωσιακής κουλτούρας προκαλεί εργασιακή δυσαρέσκεια.

3.2.2 Παράγοντες -Δείκτες της Οργανωσιακής με αυξημένη βαρύτητα στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την διερεύνηση και καταγραφή των επί μέρους παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίοι κατά την βιβλιογραφία έχει βρεθεί ότι έχουν αυξημένη βαρύτητα στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Όπως αναφέραμε νωρίτερα η σημασία της ύπαρξης ή ανάπτυξης οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί έναν κατά πλειοψηφία καθοριστικό παράγοντα εξασφάλισης ικανοποίησης στους εργαζομένους, η οποία με την σειρά της έχει ισχυρό αντίκτυπο στην ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας προς τους ασθενείς. Ωστόσο, κάτι τέτοιο προϋποθέτει μια ισχυρή διοίκηση που να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά ηγεσίας. Με άλλα λόγια, όπως είδαμε ένας ηγέτης σε μια τέτοια περίπτωση είναι σημαντικό να μπορεί να αφουγκράζεται τα προβλήματα των εργαζομένων, να μην είναι απομονωμένος από αυτούς αλλά να προωθεί ένα πιο συμμετοχικό μοντέλο στις διάφορες διαδικασίες, να έχει ευελιξία, διάθεση μεταρρυθμίσεων και άμεσης λήψης μέτρων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν, να εμπνέει τους εργαζόμενους και όλοι μαζί να μπορούν να μοιράζονται ένα κοινό όραμα για τον οργανισμό.

Συγκεκριμένα, η Shirey M., (2006) τονίζει τον ρόλο της ύπαρξης ισχυρής ηγεσίας στην εξασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού, καθώς είναι εκείνοι που μπορούν να θέσουν το πλαίσιο των κατάλληλων συνθηκών. Μάλιστα επιχείρησε να δώσει και τον ορισμό της ηγεσίας και των χαρακτηριστικών που πρέπει ένας διοικητής να διαθέτει ως ηγέτης, ώστε να ανταποκριθεί μπροστά στο τοπίο αυτό. Οι Κίτσιος Φ. & Καμαριώτου Μ. (2021) προσθέτουν στο κάδρο των αποτελεσμάτων και τη διαφορά που υπάρχει στη διοίκηση των ιδιωτικών από τα δημόσια νοσοκομεία, ενώ αναφέρονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του του μάνατζερ – ηγέτη που επηρεάζουν τους εργαζόμενους, τη συμπεριφορά τους αλλά και την εν γένει κουλτούρα της υγειονομικής δομής. Μια ηγεσία που εμπνέει τους λοιπούς εργαζόμενους, μέσα από τη μετάδοση του δικού της οράματος, που θα καταφέρει δηλαδή να τους το εμφυσήσει, μπορεί να τους συγκινήσει και να τους παρακινήσει να το ακολουθήσουν, σημειώνουν οι συγγραφείς. Όμως, για τους Kjellström κ.α. (2017) μια θετική διοίκηση μπορεί να προκύψει από συνδυασμό παραγόντων όπως η ξεκάθαρη στοχοθεσία, η κουλτούρα μη αυστηρής

ιεράρχησης, η συνεργασία και η διαρκής προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας της εργασίας. Επιπλέον, η ηγεσία που πραγματικά ενδιαφέρεται για τον οργανισμό, καλείται να αναπτύξει τις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα της εργασίας των υγειονομικών.

Οι Way κ.α. (2007) και Tsai (2011) διαπιστώνουν αμφότεροι ότι, η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζομένων για τη διοίκηση, όπως για παράδειγμα αν βλέπουν ότι, αυτή είναι υποστηρικτική και ενδιαφέρεται για την επίλυση των προβλημάτων που αναδύονται. Μάλιστα, αυτό το τελευταίο στοιχείο είναι καθοριστικής σημασίας καθώς μπορεί να επηρεάσει θετικά όχι μόνο τις συνθήκες εργασίες αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων-εργαζομένων

Με διαφορετική διατύπωση αλλά ίδιο περιεχόμενο με τους προηγούμενους και οι Mesfin κ.α. (2020) διαπιστώνουν ότι, οι εργαζόμενοι στις δομές υγείας προτιμούν να εργάζονται σε οργανισμούς των οποίων οι μάνατζερ λαμβάνουν μέτρα και προσπαθούν μέσα από διαρθρωτικές αλλαγές να εξασφαλίσουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον γι' αυτούς. Σε συμφωνία με τους Mesfin κ.α. (2020), οι Costa κ.α. (2021) επιβεβαιώνουν τον θεμελιώδη ρόλο των αποφάσεων των μάνατζερ μέσα στο πλαίσιο αυτό της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ με στην δική τους έρευνα οι Gemma Goldman κ.α. (2021) αναδεικνύεται η σημασία ύπαρξης ανοιχτού δίαυλου επικοινωνίας διοίκησης - εργαζομένων, ώστε να εξασφαλίζεται το πλέον κατάλληλο περιβάλλον εργασίας που θα τους κάνει να μην θέλουν να εγκαταλείψουν την δουλειά τους προς αναζήτηση νέας.

Με το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι μάνατζερ των μονάδων παροχής υγειονομικής φροντίδας ασχολήθηκαν και οι Mosadeghrad & Ferdosi (2013), βρίσκοντας ότι αυτό επηρεάζει τη σταθερή και βιώσιμη κερδοφορία ενός οργανισμού, η οποία εξαρτάται από την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού της και την αφοσίωση που δείχνει κατ' επέκταση σε αυτόν. Στην ποσοτική μελέτη των Mosadeghrad & Ferdosi (2013) η ηγετική συμπεριφορά των μάνατζερ εξηγούσε το 28% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης και το 20% της αφοσίωσης.

Όμως η ηγεσία δεν αρκεί από μόνη της. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που διεξήχθη στην παρούσα εργασία ανωτέρω διαπιστώθηκε ότι, υπάρχουν και άλλα συστατικά στοιχεία – δείκτες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και διαδραματίζουν

εξίσου σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας με θετικό αποτύπωμα βρέθηκε ότι είναι -πέραν της ηγεσίας που εμπνέει- η ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβών όπως οι μισθολογικές απολαβές, ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης βάσει ενός δικαιικού συστήματος, τα οφέλη, η αναγνώριση, οι συναδελφικές σχέσεις, η υποστήριξη της διοίκησης, οι συνθήκες εργασίας, η φύση της δουλειάς, η ασφάλεια, οι καλές συναδελφικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, και οι εν γένει συνθήκες εργασίας (Mosadeghrad & Ferdosi (2013), Tekingunduz κ.α. (2015), Vergo κ.α. (2016), Κίτσιος & Καμαριώτου, (2021).

Η ομαδική δουλειά, η συμμετοχικότητα, η αφιέρωση χρόνου προς συζήτηση, προβληματισμό και βελτίωση των συνθηκών [Garcia κ.α. (2017), Kjellström κ.α. (2017)], τα θεμέλια του νοσηλευτικού λειτουργήματος, οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ, η επαρκής στελέχωση της εκάστοτε μονάδας Wade κ.α. (2008), κρίνονται εξίσου ιδιαίτερα σημαντικά συστατικά. Οι Zachariadou, Zannetos & Pavlakis (2013) προσθέτουν ως χαρακτηριστικά- αξίες με θετική επίδραση τη υποστήριξη (supportiveness) και τη κοινωνική ευθύνη (social responsibility), γεγονός με το οποίοι συμφωνούν και οι Stromgen κ.α. (2016).

Οι Aliosio κ.α. (2021) ανατρέπουν τις πρότερες έρευνες χωρίζοντας τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε δύο ομάδες: προσωπικά και οργανωσιακά. Αφού τα δεύτερα βρίσκουν ότι δεν εμφανίζουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, σημειώνουν ότι χρειάζεται εξατομικευμένη αντιμετώπιση ενίσχυσης της ικανοποίησης. Στον αντίποδα νωρίτερα οι Kim & Han (2012), Jafree κ.α. (2016) είχαν εντοπίσει ότι, τα σχετιζόμενα με τα εν γένει οργανωτικά χαρακτηριστικά είναι καθοριστικής σημασίας.

Όσον αφορά την επίδραση των προσωπικών και λοιπών δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας, οι Ahadzi, Afititi & Ahadzi (2021) συμπληρώνουν ότι, οι γυναίκες και ειδικά οι μεγαλύτερης ηλικίας είναι πιθανότερο να αναφέρουν αντιλήψεις οργανωσιακής κουλτούρας ασφαλείας. Αυτό αντανακλά τόσο την στάση που κάθε εργαζόμενος έχει υιοθετήσει, τον τρόπο συμπεριφοράς του και τις αξίες του χώρου εργασίας αλλά και της κουλτούρας που έχει διαχυθεί από τους διοικητές προς το προσωπικό και την οποία οι δεύτεροι φαίνεται να έχουν κάνει κτήμα τους.

Αντίθετα, χαρακτηριστικά με αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή κουλτούρα εμποδίζουν την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας κατάλληλης να εξασφαλίσει την εργασιακή ικανοποίηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι υπερβολικοί κανονισμοί, η γραφειοκρατία, η αυστηρή καθετοποίηση της ιεραρχίας, η άσκηση διαρκούς πίεσης για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Gifford κ.α., 2002), ο ασφυκτικός έλεγχος, η εξαντλητική αυστηρότητα (Vergo κ.α., 2016), τυχόν εκφοβιστικές συμπεριφορές και η ασυδοσία (LaGuardia & Oelke, 2021).

Συνοπτικά, χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας με θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων στις υπηρεσίες υγείας βρέθηκε ότι είναι η ηγεσία ή αλλιώς το θετικό μάνατζμεντ, η ύπαρξη δικαιικού συστήματος ανταμοιβών (μισθός, προνόμια, προαγωγή), οι καλές διαπροσωπικές σχέσης μεταξύ συναδέλφων, οι συνθήκες και η ασφάλεια της εργασίας, ο επαρκής χρόνος για ξεκούραση, η επάρκεια του προσωπικού και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε εργαζομένου. Αντίθετα χαρακτηριστικά με αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ο υπερβολικός έλεγχος, η υπέρμετρη αυστηρότητα, οι εκφοβιστικές και καταπιεστικές συμπεριφορές, η ασυδοσία και η κατάχρηση εξουσιών από τους επικεφαλής. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στον Πίνακα 9 σχηματικά.

3.2.3 Πιθανές Επιπτώσεις στην Εργασιακή Ικανοποίηση λόγω έλλειψης Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Μονάδες Υγείας

Αξιοσημείωτο είναι τέλος ότι, στην συντριπτική πλειοψηφία των εξεταζόμενων άρθρων, οι ερευνητές συμφωνούσαν στην ανάγκη ύπαρξης -ή δημιουργίας όπου δεν υπήρχε -οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας καθώς η έλλειψή της φαίνεται ότι δημιουργεί σημαντικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση. Για αυτές τις πιθανές επιπτώσεις ασχολήθηκε το 45% των εξεταζόμενων άρθρων, προς απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, αντιμετωπίζοντας το θέμα από διάφορες οπτικές. Κοινός τόπος όλων βέβαια ήταν η επισήμανση για αυξημένο άγχος, το οποίο σε αρκετές περιπτώσεις άγγιζε τα όρια του στρες ή και της εργασιακής εξουθένωσης (burnout). [Garcia κ.α. (2017) d'Ettore & Greco (2015),) Πολλοί ανέφεραν ότι ήταν δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, δεν έβρισκαν κίνητρο για να πάνε στο χώρο εργασίας ή να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό, ενώ αρκετές περιπτώσεις απουσίαζαν τακτικά από την εργασία λόγω ασθένειας που

σχετίζονταν με αυτή. Αντίθετα, σύμφωνα με τους Lok & Crawford J. (2004), Đorđević (2004), DeConincka & Bachmann (2008), Mosadeghrad κ.α. (2008) στο Mosadeghrad & Ferdosi (2013) η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύει την κινητοποίηση, την απόδοση και μειώνει την συστηματική απουσία του εργαζομένου από την δουλειά του.

Συνοψίζοντας, η έλλειψη οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού βρέθηκε ότι προκαλείται έλλειψη κινήτρων και δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους, ενώ σε πιο σοβαρές περιπτώσεις μπορεί να εμφανίσουν στρες, εργασιακή εξουθένωση (burnout), τακτική ασθένεια και απουσία από την εργασία. (βλ. Πίνακα 9)

Πίνακας 9. Σύνοψη ευρημάτων ανά ερευνητικό ερώτημα

Ερευνητικό Ερώτημα	Ευρήματα
Συσχέτιση Οργανωσιακής Κουλτούρας-Εργασιακής Ικανοποίησης	**Υπάρχει θετική συσχέτιση** *Η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτές*
Σημαντικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας που παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση	(+) Ηγεσία – θετικό μάνατζμεντ, δικαιικό σύστημα ανταμοιβών (μισθός, προνόμια, προαγωγή), διαπροσωπικές σχέσης συναδέλφων, συνθήκες και ασφάλεια εργασίας, χρόνος για ξεκούραση, επάρκεια προσωπικού, προσωπικά χαρακτηριστικά (-)Υπερβολικός έλεγχος, υπέρμετρη αυστηρότητα, εκφοβιστικές – καταπιεστικές συμπεριφορές, ασυδοσία και κατάχρηση εξουσιών
Πιθανές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση λόγω έλλειψης οργανωσιακής κουλτούρας	Έλλειψη κινήτρων, δυσαρέσκεια, στρες, εργασιακή εξουθένωση (burnout), τακτική ασθένεια και απουσία από την εργασία

4. Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η βιβλιογραφία βρίθει ερευνών που ασχολούνται με το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας, των συνιστωσών και της σημασίας της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Πίνακας 9 συνόψισε τα βασικά ευρήματα μετά από την συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση που διενεργήθηκε όπως αυτά περιεγράφηκαν στο κεφάλαιο της θεματικής ανάλυσης. Στο παρόν κεφάλαιο θα συζητήσουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

4.1 Θεωρητικές Εφαρμογές

Τα αποτελέσματα της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επιβεβαιώνουν την θεωρία για την σημασία και την συνεισφορά της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην αποδοτική λειτουργία των υγειονομικών οργανισμών. Η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας ειδικά στις μονάδες υγείας, όπου η πίεση και οι καθημερινές απαιτήσεις είναι τεράστιες βρέθηκε, ότι μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά και επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της ανασκόπησης, η κουλτούρα διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην εφαρμογή νέων στρατηγικών σε έναν οργανισμό και πιο συγκεκριμένα στην οργάνωση της. (Γούλα Α., 2014) Με την υιοθέτηση της κατάλληλης κουλτούρας μπορεί ο οργανισμός να οδηγηθεί στις απαιτούμενες αλλαγές και στους κατάλληλους μετασχηματισμούς που έχει ανάγκη για να αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

Όμως η οργανωσιακή κουλτούρα όπως είδαμε δεν είναι κάτι στατικό ή ένας απομονωμένος όρος. Αντίθετα, αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων και χαρακτηριστικών που την συνθέτουν και που ουσιαστικά αν αυτά λειτουργήσουν ή βελτιωθούν, τότε μπορούμε να μιλάμε για μια κουλτούρα θετική για τον οργανισμό και για τον εργαζόμενο του. Οι συνιστώσες αυτές αφορούν μεταξύ άλλων την ηγεσία και τον ρόλο της μέσα στην μονάδα υγείας, το σύστημα ανταμοιβών, τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, τις συνθήκες εργασίας, την ύπαρξη κατάλληλης και επαρκούς υλικοτεχνικής υποδομής, την ύπαρξη κανόνων και μέτρων ασφαλείας κατά την τέλεση της εργασίας, η επάρκεια προσωπικού και ένα πρόγραμμα εργασίας που δεν θα είναι εξαντλητικό για τον εργαζόμενο, η ύπαρξη ενός κώδικα αξιών και ηθικής, ο σαφής καταμερισμός των εργασιών.

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας που συμπεριελήφθη στην παρούσα ανασκόπηση, η αξία και η ιδιαίτερη βαρύτητα των στοιχείων αυτών επιβεβαιώθηκε, με ορισμένα από αυτά να υπερτονίζονται. Συγκεκριμένα, ο ρόλος της ηγεσίας και του στυλ που υιοθετείται αποτελεί το συστατικό με τη μεγαλύτερη σημασία. Ένα στυλ ηγεσίας πιο συμμετοχικό και ανοιχτό έναντι του παλαιότερου παραδοσιακού μοντέλου – με στοιχεία δηλαδή πιο αυστηρά καθετοποιημένα, που να ασκεί υπέρμετρο έλεγχο και αυστηρότητα στον εργαζόμενο- μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του. Μάλιστα μπορεί να τον εμπνεύσει, να τον κάνει να νιώσει αναπόσπαστο κομμάτι του παζλ και να εργαστεί για το όραμα της ηγεσίας σα να ήταν και δικό του. Επίσης, η υιοθέτηση ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβών επιδρά εξίσου θετικά στην ικανοποίηση του εργαζομένου, αφού βρέθηκε ότι, μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς οι τελευταίοι νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια αλλά και αναγνωρίζεται και η συνεισφορά τους.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθούμε και στις επιπτώσεις από την απουσία της οργανωσιακής κουλτούρας. Σύμφωνα με τη θεωρία είδαμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αυξάνει την παραγωγικότητα του εργαζόμενου, τον εμπνέει να συμμετέχει στο όραμα του οργανισμού, τον κρατά ευχαριστημένο από την εργασία του και του δίνει κίνητρο να συνεχίσει. (Tsai, 2011 & Mosadeghrad, 2013) Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει το αντίθετο ισχύει όταν απουσιάζει η οργανωσιακή κουλτούρα από έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, από την βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας επιβεβαιώθηκαν οι αρνητικές συνέπειες για τον εργαζόμενο και την ικανοποίησή του όταν απουσιάζει η κουλτούρα οργάνωσης από την μονάδα υγείας που εργάζεται. (Soto-Rubio A., 2020) Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, υγειονομικοί, μάνατζερ και λοιποί εργαζόμενοι που απασχολούνται στον τομέα της υγείας υπό τέτοιο καθεστώς επισήμαναν τα αρνητικά συναισθήματα που ένιωθαν. Συγκεκριμένα, ανέφεραν από έλλειψη κινήτρων και έντονη δυσαρέσκεια από την εργασία τους έως βιώματα στρες, επαγγελματικής εξουθένωσης, ασθένειας και άρνησης να παρίσταται καθημερινά στον χώρο εργασίας τους. Από αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνεται εκ νέου η βαρύνουσα σημασία της δημιουργίας οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν οργανισμό, ώστε να προλαμβάνονται οι προαναφερόμενες αρνητικές συνέπειες και να διατηρείται ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

Τελικά, με την παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση επιχειρείται και εκτιμάται ότι επιτυγχάνεται ο σκοπός για τον οποίο διενεργήθηκε η παρούσα πτυχιακή εργασία. Με άλλα

λόγια, συγκεντρώθηκαν, περιεγράφηκαν και αντιπαρατέθηκαν με την θεωρία μια σειρά ερευνών και άρθρων της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με τη συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με την εργασιακή ικανοποίηση στον τομέα των υπηρεσιών υγείας. Δημιουργήθηκε δηλαδή μια βάση άρθρων στα οποία μπορεί να προστρέξει κανείς συγκεντρωτικά και αναδείχθηκαν μια σειρά χρήσιμων αποτελεσμάτων όπως αυτά περιεγράφηκαν.

Όλα τα ανωτέρω όμως δεν ανήκουν μόνο στη σφαίρα της θεωρίας αλλά μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή, καθώς διαφορετικά θα είχαν περιορισμένο ενδιαφέρον. Τις πρακτικές αυτές εφαρμογές θα εξετάσουμε ακολούθως.

4.2 Πρακτικές Εφαρμογές

Τα ευρήματα της παρούσας πτυχιακής εργασίας μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή στις μονάδες υγείας. Την αναγκαιότητα τα νοσοκομεία να έχουν -ή αν δεν έχουν, να υιοθετήσουν- κουλτούρα οργάνωσης και στρατηγικής ενδυνάμωσης των πεποιθήσεων του προσωπικού βελτιώνοντας έτσι ταυτόχρονα τη ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας και την εργασιακή ικανοποίηση τονίζουν στα ευρήματά τους οι Melynk κ.α. (2010) και Chmielewska κ.α. (2022) Την άποψη αυτή συμμερίζονται και οι περισσότερες μελέτες που εξετάστηκαν και παρουσιάστηκαν ανωτέρω. Κοιτώντας και ομαδοποιώντας πολλά από τα συμπεράσματα των αναφορών, διαπιστώθηκε η σημασία λήψης μέτρων στοχευμένων και πρακτικών από τους οργανισμούς με θετικό αντίκτυπο στην εργασία των υγειονομικών εργαζομένων.

Ένα στοιχείο που τονίστηκε αρκετά αφορούσε την ηγεσία. Μια ηγεσία που μεταξύ άλλων προωθεί την συνεργατικότητα και την συμμετοχικότητα, είναι δίπλα στον εργαζόμενο, έχει μεταρρυθμιστική διάθεση για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, είναι μια ηγεσία που μπορεί να εμπνεύσει το όραμά της και να κερδίσει τον εργαζόμενο. Συνεπώς, μια πρώτη πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας αφορά το στυλ της ηγεσίας που μπορεί να υιοθετήσει κανείς.

Οι Sebastiano κ.α. (2016) εύστοχα τονίζουν ότι η στρατηγική ενός οργανισμού που αντιμετωπίζει και κατανοεί μια σειρά ανθρώπινων παραγόντων, όπως η κούραση και οι κίνδυνοι της εργασίας. Συμπληρωματικά οι Κίτσιος & Καμαριώτου (2021), συστήνουν να υπάρχουν ειδικοί χώροι ξεκούρασης του προσωπικού, μη εξαντλητικές βάρδιες,

ενθάρρυνση και ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος συνεργασίας και αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων συνιστώσες της οργανωσιακής κουλτούρας που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Βάσει των d'Ettore & Greco (2015), Garcia κ.α. (2017), Yip J. κ.α. (2020), που επισημαίνουν την σημασία της καλής συνεργασίας και προτείνουν μεταξύ άλλων, οι όποιες οργανωτικές αλλαγές καλό είναι να προσανατολίζονται προς την συσπείρωση και ενδυνάμωση της ομάδας, την ανάπτυξη συστημάτων ασφαλείας και την θεσμοθέτηση ενός κοινού κώδικα ηθικής. Αυτές είναι αλλαγές ουσιαστικές, που μπορεί να λειτουργήσουν ιδιαιτέρως θετικά εντός του χώρου εργασίας του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού. Τα ανωτέρω στοιχεία αντιμετωπίζονται και προτείνονται σε πολλές περιπτώσεις ακόμη και από τους ίδιους τους εργαζόμενους ως αναγκαία που θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν όχι μόνο να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αλλά και πιο αποδοτικοί.

Σημαντικό στοιχείο είναι και να μπορούν να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές επιπτώσεις από την ύπαρξη ή την εφαρμογή ελλιπούς εργασιακής κουλτούρας. Αναφέρθηκε ανωτέρω, ότι η απουσία εργασιακής κουλτούρας μπορεί να επιφέρει στον εργαζόμενο έντονο στρες, απογοήτευση, εργασιακή εξουθένωση, τακτική απουσία από την εργασία και εν τέλει πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει και στην παραίτηση. Εξίσου ενδιαφέρουσα επισήμανση και αυτή των Green κ.α. (2015), οι οποίοι αναφέρουν ότι αν αυξηθούν τα επίπεδα άσκησης μιας πιο συμμετοχικής ηγεσίας μπορούν να μειωθούν τα επίπεδα της εργασιακής εξουθένωσης. Αναδείχθηκαν λοιπόν και συνίσταται επαγρύπνηση προς τους υπευθύνους όσον αφορά τα ανωτέρω αρνητικά αποτελέσματα, ώστε αμέσως μόλις εντοπιστούν, να αντιμετωπιστούν ή να φροντίσουν για την υιοθέτηση των κατάλληλων διαδικασιών και μηχανισμών που θα αποτρέπουν την εμφάνισή τους. Μάλιστα, τονίζεται η συμβολή τους εργαζόμενου στο κομμάτι αυτό, ο οποίος οφείλει να μιλά ανοιχτά για τα θέματα αυτά.

Τέλος, στο πλαίσιο αυτό προτείνεται επίσης η άποψη των Vergo κ.α. (2016) ότι κρίνεται σκόπιμη η αντικατάσταση των παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης στις μονάδες παροχής υγείας με πιο ευέλικτες και δυναμικές ηγεσίες που θα υιοθετούν βασικές αρχές της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, θα υιοθετήσουν ένα πιο ανθρωποκεντρικό μοντέλο λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων, στοχεύοντας στην προαγωγή της υγείας στην εργασία και ενθαρρύνοντας την συμμετοχικότητα. Σε κάθε περίπτωση όλα τα ανωτέρω μπορούν να είναι άμεσα εφαρμόσιμα από τα εκάστοτε στελέχη και τις

διοικήσεις των οργανισμών των υπηρεσιών υγείας, βοηθώντας την ενίσχυση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

4.3 Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

4.3.1 Περιορισμοί της Έρευνας

Όπως σε όλες τις έρευνες έτσι και στην παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάστηκαν περιορισμοί. Ήδη από την διαδικασία της συλλογής των βιβλιογραφικών αναφορών τα αποτελέσματα ήταν πολλά και σε βάθος χρόνου θέτοντας πολλές πτυχές του θέματος της ευχαρίστησης της εργασίας. Αυτό κατέστησε αναγκαίο να περιοριστούν εκεί τα αποτελέσματα που προκύπταν θέτοντας τα κριτήρια που ήδη περιεγράφηκαν στο σχετικό κεφάλαιο. Ένας ακόμη περιορισμός εμφανίστηκε στο στάδιο της σύνθεσης των αποτελεσμάτων όπου εκεί χρειάστηκε να γίνει και χειροκίνητα η σταχυολόγηση και τελική σύνθεση των αποτελεσμάτων. Άμεση συνέπεια ήταν να περιοριστούν τα εξεταζόμενα αποτελέσματα καθώς δεν θα ήταν εφικτό να εξεταστεί το σύνολο της διαθέσιμης βιβλιογραφίας στο πλαίσιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Ένας τελευταίος περιορισμός αφορά στην εξέταση των επιπτώσεων της έλλειψης οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο αριθμός των ερευνών που συμπεριελήφθησαν εν τέλει θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερος, ώστε να επιβεβαιώνονται με μεγαλύτερη ασφάλεια τα ευρήματα. Αλλά αυτό θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί σε μελλοντική έρευνα.

Στον Πίνακα 10 έχουν συνοψιστεί επιπλέον περιορισμοί που ανέφεραν αρκετοί από τους συγγραφείς των ερευνών που εξετάστηκαν στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση. Συνοπτικά, οι περισσότεροι τονίζουν ότι το δείγμα τους πιθανόν να αντιμετωπίζει θέματα μεροληψίας, ένα θέμα αρκετά σοβαρό στις έρευνες που στηρίζονται σε ποσοτικές μεθόδους. Επίσης αρκετοί σημειώνουν το μικρό, γεωγραφικά περιορισμένο δείγμα – ή την περιορισμένη ανταπόκριση των ερωτώμενων- που συμπεριέλαβαν κάτι που προτείνουν ότι μπορεί να αντιμετωπιστεί αργότερα σε έρευνες με διαφορετική μεθοδολογία ή με δείγματα μεγαλύτερης κλίμακας. Τέλος, καταγράφηκαν και μεθοδολογικά ζητήματα όπως περιορισμοί που απορρέουν από την ίδια τη φύση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε καθώς και απουσία επαλήθευσης των ευρημάτων με εναλλακτικές μεθόδους, ώστε να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 10. Περιορισμοί της Έρευνας

Μικρό δείγμα - μικρή απόκριση των ερωτώμενων - στενά γεωγραφικά/τομεακά όρια	Tsai (2011) , Way C κ.α. (2007), Gifford BD κ.α. (2002), Jafree, S. κ.α. (2016), Kitsios F, Kamariotou M. (2021), Patrick A, Laschinger HK. (2006) , Mosadeghrad AM, Ferdosi M. (2013)
Πιθανά μεροληπτικό δείγμα	Melnyk BM κ.α. (2010), d'Ettorre G, Greco M. (2015), Way C κ.α. (2007), Shirey MR. (2009), Jafree, S. κ.α. (2016), Tsai (2011), Kim J, Han W. (2012), Antonio Sebastiano κ.α. (2017), Ahadzi κ.α. (2021)
Περιορισμοί Μεθοδολογίας	Kim J, Han W. (2012), Tzeng HM, Ketefian S, Redman RW. (2002), Patrick A, Laschinger HK. (2006), Ahadzi κ.α. (2021), Antonio Sebastiano κ.α. (2017), Tekingündüz κ.α. (2015), Aloisio LD κ.α. (2021), Shirey MR. (2009)
Απουσία επαλήθευσης με εναλλακτικές μεθοδολογίες	Mesfin, D. κ.α. (2020)

4.3.2. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η έρευνα γύρω από το θέμα της παρούσας εργασίας δεν έχει κορεστεί. Ο περιορισμός της βιβλιογραφίας στα 36 αποτελέσματα είναι ενδεικτικός και σίγουρα αφήνει χώρο για περαιτέρω έρευνα. Στο μέλλον μπορεί να συνεχίσει η διερεύνησή του στο πλαίσιο της γενικότερης συζήτησης που βρίσκεται στην επικαιρότητα για την δημιουργία βιώσιμων επιχειρήσεων και οργανισμών με έμφαση στον τομέα της υγείας. Η πρόσφατη άλλωστε πανδημία του COVID-19 ανέδειξε μια σειρά παθογενειών στα συστήματα υγείας και δοκίμασε τα όρια των μονάδων υγείας. Σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρήθηκαν αρκετές από τις ανωτέρω επιπτώσεις που αναφέρθηκαν στο τρίτο ερώτημα και θα ήταν καλό να διερευνηθεί αν αυτό ήταν αποτέλεσμα μιας έκτακτης μεμονωμένης περίπτωσης ή αποκάλυψης της έλλειψης ή αδύναμης οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας. Επίσης η έρευνα θα μπορούσε να συμπεριλάβει και μια συγκριτική μελέτη της εξεταζόμενης συσχέτισης μεταξύ χωρών και όχι μόνο κατά τόπους μελέτες, με σκοπό την συνολικότερη ενδυνάμωση των υπηρεσιών υγείας όπου αυτές μειονεκτούν ή παρουσιάζουν αδυναμίες. Η επαλήθευση των αποτελεσμάτων και ευρημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα από έρευνες μεγαλύτερης κλίμακας είναι αναγκαία μέσα από την εξέταση διαφόρων

συστημάτων υγείας και κλινικών δημόσιων και ιδιωτικών υπό ποικίλες συνθήκες πίεσης και μη. Σε κάθε περίπτωση υπάρχει χώρος για περαιτέρω έρευνα του θέματος.

Στον Πίνακα 11 συνοψίζονται επιπροσθέτως και οι προτάσεις μελλοντικής έρευνας που σημειώνουν αρκετοί από τους συγγραφείς των βιβλιογραφικών αναφορών που εξετάστηκαν. Η πλειοψηφία των συγγραφέων τονίζει κυρίως την ανάγκη επανάληψης της έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα, συμπεριλαμβάνοντας εργαζομένους από περισσότερες χώρες και περισσότερους τομείς ώστε να επαναξιολογηθούν τα ευρήματα τους. Αυτός ήταν και ένας εκ των κυριότερων περιορισμών που αναφέρθηκε σε προηγούμενη σχετική παράγραφο.

Πίνακας 11. Προτάσεις Μελλονιτκής Έρευνας της Βιβλιογραφίας

Οργανωτικές Αλλαγές- Ηγεσία-Συμπεριφορά Εργαζομένων Σημασία Ηγεσίας	Tsai (2011) , Strömgren M κ.α. (2016)
Αξιολόγηση επίτευξης ποιοτικών κριτηρίων των παρεμβάσεων για αλλαγή κουλτούρας	Garcia AB, κ.α. (2017)
Επανάληψη με μεγαλύτερο δείγμα, περισσότερες χώρες και υγειονομικούς τομείς	Mosadeghrad AM, Ferdosi M. (2013), Melnyk BM κ.α. (2010) , Kitsios F, Kamariotou M. (2021), A. Zafer Acar, Pınar Acar, (2012),Tekingündüz, κ.α. (2015)
Αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών όπως δημογραφικά, συναισθηματική νοημοσύνη και συναίσθημα, εργασιακό στρές και εξουθένωση κ.α.	Ch. Platis κ.α. (2015), Jeremy A. Yip κ.α. (2020)
Χρήση περισσότερων μεθοδολογιών	Tekingündüz, κ.α. (2015)
Αξιολόγηση του ρόλου των Κυβερνητικών και Υγειονομικών Πολιτικών	Tekingündüz, κ.α. (2015)

5. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, στην παρούσα πτυχιακή εργασία επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Τέθηκαν τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα προς απάντηση: Ποια η συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίηση στις

υπηρεσίες υγείας; 2. Ποιοι παράγοντες -δείκτες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση; 3. Ποιες οι πιθανές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση λόγω της έλλειψης οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας; Και τα τρία απαντώνται μέσα από τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση που διενεργήθηκε και στην οποία συμπεριελήφθησαν 36 άρθρα, τα οποία αντλήθηκαν από 4 βάσεις δεδομένων και επιλέχθηκαν με συγκεκριμένα κριτήρια που τέθηκαν και περιεγράφηκαν αναλυτικά ανωτέρω.

Τα βασικά ευρήματα υποδεικνύουν κατά πλειοψηφία την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης στις υπηρεσίες υγείας. Με άλλα λόγια, η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας στις μονάδες υγείας αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτές. Σημαντική βαρύτητα βρέθηκε ότι, διαδραματίζουν μια σειρά συστατικών της οργανωσιακής κουλτούρας στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης όπως ο ρόλος της ηγεσίας του εκάστοτε οργανισμού, οι απολαβές και ανταμοιβές των εργαζομένων, οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και οι συνθήκες εργασίας. Η έλλειψη της οργανωσιακής κουλτούρας από τις μονάδες υγείας φαίνεται ότι μπορεί να προκαλέσει μια σειρά αρνητικών συνεπειών στους εργαζόμενους, όπως την δημιουργία μιας γενικότερης δυσαρέσκειας ή έλλειψης κινήτρων έως την αύξηση του στρες, της εργασιακής εξουθένωσης και την συστηματικής ασθένειας και απουσίας από την εργασία. Για το λόγο αυτό όπως τονίζεται και από την βιβλιογραφία είναι αναγκαία η δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας, πρωτοβουλία η οποία θα εκκινήσει από την ηγεσία και το στυλ διοίκησης που αυτή θα επιλέξει. Η ηγεσία που εμπνέει και δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας και συνομιλίας με το λοιπό υγειονομικό προσωπικό θέτει σημαντικές βάσεις για την ενδυνάμωση ολόκληρου του οργανισμού και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία

- Γούλα Α., (2014). Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας. Εκδόσεις Πολιτεία. Αθήνα.
- Dzifa Francis Ahadzi, Abdul-Rahaman Afitiri, Elizabeth Ahadzi. (2021) Organizational safety culture perceptions of healthcare workers in Ghana: A cross-sectional interview study, International Journal of Nursing Studies Advances,Volume 3

- Akologo A, Abuosi AA, Anaba EA. (2019) A cross-sectional survey on patient safety culture among healthcare providers in the Upper East region of Ghana. PLoS One. 14(8):e0221208.
- Aloisio LD, Coughlin M, Squires JE. (2021)Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review. Int J Nurs Stud.
- Antonio Sebastiano, Valeria Belvedere, Alberto Grando, Antonio Giangreco, (2017) The effect of capacity management strategies on employees' well-being: A quantitative investigation into the long-term healthcare industry, European Management Journal, Volume 35, Issue 4, Pages 563-573
- A. Zafer Acar, Pınar Acar, (2012) The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences,Volume 58, Pages 683-692
- Casida J, Pinto-Zipp G. (2008) Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals. Nurs Econ. 26(1):7-15;
- Chmielewska M, Stokwiszewski J, Markowska J, Hermanowski T. (2022) Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework. BMC Health Serv Res. 22(1):7.
- Costa P, Harris L, Rothstein DH, Beckman M, Flynn W, Hoffman A, Lukan J, Gardner A, Cavanaugh K, Dunkin B, Schwaitzberg SD. (2021) Dissecting a department of surgery: Exploring organizational culture and competency expectations. Am J Surg.221(2):298-302.
- Ch. Platis, P. Reklitis, S. Zimeras, (2015) Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 175, Pages 480-487
- d'Ettorre G, Greco M. (2015) Healthcare Work and Organizational Interventions to Prevent Work-related Stress in Brindisi, Italy. Saf Health Work. 6(1):35-8.
- Garcia AB, Rocha FLR, Pissinati PSC, Marziale MHP, Camelo SHH, Haddad MDCFL. (2017)The effects of organisational culture on nurses' perceptions of their work. Br J Nurs. 26(14):806-812.
- Gemma Doleman, Di Twigg, Sara Bayes, Paola Chivers, (2021) Paediatric nurses' satisfaction with organisational communication, job satisfaction, and intention to stay: A structural equation modelling analysis, Collegian, Volume 28, Issue 4, Pages 376-384

- Gifford BD, Zammuto RF, Goodman EA. The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. J Healthc Manag. 2002 Jan-Feb;47(1):13-25; discussion 25-6.
- Green AE, Albanese BJ, Shapiro NM, Aarons GA. (2014) The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers. Psychol Serv. 11(1):41-9.
- Jafree, S. R., Zakar, R., Zakar, M. Z., & Fischer, F. (2016). Nurse perceptions of organizational culture and its association with the culture of error reporting: a case of public sector hospitals in Pakistan. BMC health services research, 16, 3.
- Jeremy A. Yip, Emma E. Levine, Alison Wood Brooks, Maurice E. Schweitzer, (2020) Worry at work: How organizational culture promotes anxiety, Research in Organizational Behavior, Volume 40
- Kim J, Han W. (2012) Improving Service Quality in Long-term Care Hospitals: National Evaluation on Long-term Care Hospitals and Employees Perception of Quality Dimensions. Osong Public Health Res Perspect. 3(2):94-9.
- Kitsios F, Kamariotou M. (2021) Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. Heliyon. 7(4):e06857.
- Kjellström S, Avby G, Areskoug-Josefsson K, Andersson Gäre B, Andersson Bäck M. (2017) Work motivation among healthcare professionals. J Health Organ Manag. 31(4):487-502.
- Körner, M., Wirtz, M.A., Bengel, J. et al. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. BMC Health Serv Res 15, 243
- LaGuardia M, Oelke ND. (2021) The impacts of organizational culture and neoliberal ideology on the continued existence of incivility and bullying in healthcare institutions: A discussion paper. Int J Nurs Sci.8(3):361-366.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally. [Ημ. Τελ. Πρόσβασης: 19/3/2022]
- Melnyk BM, Fineout-Overholt E, Giggleman M, Cruz R. (2010) Correlates among cognitive beliefs, EBP implementation, organizational culture, cohesion and job satisfaction in evidence-based practice mentors from a community hospital system. Nurs Outlook. 58(6):301-8.

- Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A. et al. (2020). Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. BMC Health Serv Res 20, 438
- Mohase, Ntseliseng & Khumalo, John. (2014). Job Satisfaction in the Healthcare Services in South Africa: Case of MPH. Mediterranean Journal of Social Sciences. 5. 94-102.
- Mosadeghrad AM, Ferdosi M. (2013) Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model. Mater Sociomed.;25(2):121-6.
- Patrick A, Laschinger HK. (2006) The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. J Nurs Manag. 14(1):13-22.
- Scott-Findlay S, Estabrooks CA. (2006) Mapping the organizational culture research in nursing: a literature review. J Adv Nurs. 56(5):498-513.
- Shirey MR. (2006) Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice. Am J Crit Care.;15(3):256-67.
- Shirey MR. (2009) Authentic leadership, organizational culture, and healthy work environments. Crit Care Nurs Q. 32(3):189-98.
- Soto-Rubio A, Giménez-Espert MDC, Prado-Gascó V. (2020) Effect of Emotional Intelligence and Psychosocial Risks on Burnout, Job Satisfaction, and Nurses' Health during the COVID-19 Pandemic. Int J Environ Res Public Health. 30;17(21):7998.
- Strömgren M, Eriksson A, Bergman D, Dellve L. (2016) Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements. Int J Nurs Stud. 53:116-25.
- Tekingündüz, Sabahattin & Top, Mehmet & Tengilimoglu, Dilaver & Karabulut, Erdem. (2015). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services. Total Quality Management & Business Excellence.
- Tisan Meily Runtu, Enie Novieastari, Hanny Handayani, (2019) How does organizational culture influence care coordination in hospitals? A systematic review, Enfermería Clínica, Volume 29, Supplement 2, Pages 785-802

- Tsai, (2011) Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. BMC Health Serv Res 11, 98
- Tzeng HM, Ketefian S, Redman RW. (2002) Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. Int J Nurs Stud. 39(1):79-84.
- Vegro TC, Rocha FL, Camelo SH, Garcia AB. (2016) Organizational culture of a private hospital. Rev Gaucha Enferm.37(2):e49776. English, Portuguese.
- Way C, Gregory D, Davis J, Baker N, LeFort S, Barrett B, Parfrey P. (2007) The impact of organizational culture on clinical managers' organizational commitment and turnover intentions. J Nurs Adm. 2007 May;37(5):235-42.
- Wade GH, Osgood B, Avino K, Bucher G, Bucher L, Foraker T, French D, Sirkowski C. (2008) Influence of organizational characteristics and caring attributes of managers on nurses' job enjoyment. J Adv Nurs. 64(4):344-53.
- Zachariadou, T., Zannetos, S. & Pavlakis, A. (2013) Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus. BMC Health Serv Res 13, 112

Παράρτημα: Δεδομένα Στατιστικής & Θεματικής Ανάλυσης

No	Database	Publication details	No. of authors	No. of countries	No. of Institutions	No. of Citations	RQ1	Invalid=0 / Valid=1	RQ2	Invalid=0 / Valid=1	RQ3	Invalid=0 / Valid=1
1	PUBMED	Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction	1	1	2	28	1	1	1	1	1	1
2	PUBMED	The effects of organisational culture on nurses' perceptions of their work	6	2	4	1	1	1	1	1	0	0
3	PUBMED	Work motivation among healthcare professionals: A study of well-functioning primary healthcare centers in Sweden	5	1	2	8	1	1	1	1	0	0
4	PUBMED	Organizational culture of a private hospital	4	1	2	13	1	1	1	1	1	1
5	PUBMED	Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model	2	1	1	188	1	1	1	1	0	0

6	PUBMED	The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers	4	1	1	213	1	1	0	0	1	1
7	PUBMED	Maping the organizational culture research in nursing	2	1	1	192	1	1	0	0	0	0
8	PUBMED	Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements	4	1	4	158	1	1	1	1	0	0
9	PUBMED	Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study	4	1	3	24	1	1	1	1	1	1

10	PUBMED	Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review	3	1	1	1	1	0	1	0	1	1
11	PUBMED	Dissecting a department of surgery: Exploring organizational culture and competency expectations	11		3	1	1	1	0	0	0	0
12	PUBMED	Correlates among cognitive beliefs, EBP implementation, organizational culture, cohesion and job satisfaction in evidence-based practice mentors from a community hospital system	4	1	1	200	1	1	0	0	0	0
13	PUBMED	Healthcare Work and Organizational Interventions to Prevent Work-related Stress in Brindisi, Italy	2	1	2	48	1	1	0	0	1	1

14	PUBMED	Improving Service Quality in Long-term Care Hospitals: National Evaluation on Long-term Care Hospitals and Employees Perception of Quality Dimensions	2	1	1	23	1	1	1	1	0	0
15	PUBMED	Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care	3	1	1	334	1	1	0	0	0	0
16	PUBMED	The impact of organizational culture on clinical managers' organizational commitment and turnover intentions	7	1	1	59	1	1	1	1	0	0
17	PUBMED	Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals	8	1	1	95	1	1	1	1	1	1
18	PUBMED	Influence of organizational characteristics and caring attributes of managers on nurses' job enjoyment	8	1	1	95	1	1	1	1	0	0

19	PUBMED	The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life	3	1	1	558	1	1	1	1	1	1
20	PUBMED	Authentic leadership, organizational culture, and healthy work environments	1	1	1	148	1	1	1	1	1	1
21	PUBMED	The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction	2	1	1	125	1	1	1	1	0	0
22	PUBMED	Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice	1	1	1	515	1	1	1	1	1	1
23	BMC Health Services Research	Nurse perceptions of organizational culture and its association with the culture of error reporting: a case of public sector hospitals in Pakistan	4	2	3	56	1	1	1	1	0	0
24	BMC Health Services Research	Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus	3	1	1	13	1	1	0	0	0	0

25	BMC Health Services Research	Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework	4	1	4	0	1	1	1	1	0	0
26	SCIENCE DIRECT	Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services	3	1	3	367	1	1	1	1	0	0
27	SCIENCE DIRECT	Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers	2	1	1	8	1	1	1	1	0	0
28	SCIENCE DIRECT	Organizational safety culture perceptions of healthcare workers in Ghana: A cross-sectional interview study	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1
29	SCIENCE DIRECT	The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry	2	1	1	136	1	1	1	1	1	1
30	SCIENCE DIRECT	How does organizational culture influence care coordination in hospitals? A systematic review	3	1	1	2	1	1	1	1	0	0

31	SCIENCE DIRECT	Paediatric nurses' satisfaction with organisational communication, job satisfaction, and intention to stay: A structural equation modelling analysis	4	1	3	2	1	1	1	1	1	1
32	SCIENCE DIRECT	Worry at work: How organizational culture promotes anxiety	4	1	4	2	1	0	0	0	1	1
33	SCIENCE DIRECT	The effect of capacity management strategies on employees' well-being: A quantitative investigation into the long-term healthcare industry	4	2	2	29	1	1	1	1	1	1
34	EBSCO	The impacts of organizational culture and neoliberal ideology on the continued existence of incivility and bullying in healthcare institutions: A discussion paper	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1

35	EBSCO	Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services	4		4	37	1	1	1	1	0	0
36	EBSCO	Job satisfaction in the healthcare services in South Africa: Case of MPH	2	1	1	10	1	1	1	1	0	0

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.