

# بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهیدهاشمی نژاد تهران

## بر اساس مدل دنیسون - ۱۳۸۸

احمد براتی مارنانی<sup>۱</sup>، اعظم قادری<sup>۲</sup>، محمودرضا گوهری<sup>۳</sup>، احمد صادقی<sup>۴</sup>

چکیده

مقدمه: بررسی فرهنگ مدیران را قادر می‌سازد با جمع آوری اطلاعات بخش‌ها یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه؛ مسائل را الویت بندی؛ و ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند و شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. هدف پژوهش حاضر، بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهیدهاشمی نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون بود. روش بررسی: این پژوهش توصیفی مقطعی در تابستان ۱۳۸۸ انجام شده است. جامعه ی پژوهش کارکنان بیمارستان شهیدهاشمی نژاد تهران؛ و نمونه ی پژوهش ۱۳۰ نفر از این جامعه بود که به روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد دنیسون جمع آوری؛ و به وسیله نرم‌افزار آماری SPSS و آزمون‌های t-test و ANOVA تحلیل شد. یافته‌ها: اکثر افراد تحت بررسی در این بیمارستان (۷۲ درصد)، وضعیت فرهنگ سازمانی بیمارستان را مناسب ارزیابی کردند. بیشترین امتیاز در بعد مشارکت در کار (فرهنگ مشارکتی)؛ و کمترین امتیاز در متغیر سازگاری حاصل شده است. در مجموع هر چهار بعد اصلی فرهنگ دارای نمره ی متوسط و بالاتر بوده‌اند. بالاترین میانگین شاخص‌های فرهنگ سازمانی، مربوط به تیم سازی با میانگین ۴.۲۴ و کمترین شاخص با میانگین ۳.۲۴ مربوط به هماهنگی و پیوستگی بود. در مجموع اکثر شاخص‌ها در وضعیت مطلوب قرار داشتند.

نتیجه‌گیری: فرهنگ سازمانی بیمارستان مورد مطالعه در سطح مطلوبی قرار دارد که زمینه ساز تغییرات موفقیت آمیز در بیمارستان خواهد بود و مدیران آن را در پیش بینی نظام‌مند الویت‌های تغییر و تدوین بهتر استراتژی‌ها برای اجرای موفقیت آمیز تکنیک‌ها و فرایندهای مدیریت یاری رساند.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون، بیمارستان

• وصول مقاله: ۸۸/۸/۲۷ • اصلاح نهایی: ۸۸/۱۲/۱۵ • پذیرش نهایی: ۸۹/۳/۱۹

۱. استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران  
۲. مربی گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران  
۳. استادیار گروه آمار زیستی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران  
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران؛ نویسنده مسئول، ahmadsadeghi1363@gmail.com

## مقدمه

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری که هویت هسته‌ای سازمان را شکل داده و در شکل‌گیری رفتار کارکنان نقش بسزایی دارد. [۲ و ۱] به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی شامل پندارها، ارزش‌ها و الگوهای مشترکی است که در سطح گروه آموخته و مورد پذیرش قرار گرفته و توسط اعضای سازمان نهادینه شده است. [۳] این فرهنگ به اعضای سازمان هویت می‌دهد و باعث افزایش تعهد گروهی و استحکام سیستم اجتماعی آنان می‌گردد. [۴-۶]

یکی از سیاست‌های بهداشت و درمان، بهبود کیفیت مراقبت‌های بهداشتی و درمانی می‌باشد. اجرای تدابیری چون مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود سازمانی (OD)، استانداردهای ISO، و تعالی سازمانی برای دستیابی به این سیاست است. تغییر فرهنگ سازمانی به عنوان کلید این سیاست نامیده شده است به طوری که انجام این تدابیر بدون تغییر فرهنگ سازمانی میسر نمی‌شود. [۷، ۸]

به سبب ماهیت پیچیده فرهنگ سازمانی، نظریه و چارچوب یکسانی برای بررسی و شناسایی آن وجود ندارد. [۹] با وجود این، یکی از جدیدترین و رایج‌ترین مدل‌های شناسایی و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است که امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای شناخت ضعف‌ها و قوت‌های فرهنگ سازمانی خود و توسعه آن به این مدل روی آورده‌اند. بیشتر پژوهش‌هایی که بر پایه‌ی این مدل در خارج از کشور انجام گرفته است، بر اهمیت آن در بهبود اثر بخشی و عملکرد سازمان‌ها تأکید دارد. با توجه به جدید بودن این مدل، تاکنون در بیمارستان‌ها و سازمان‌های بهداشتی و درمانی کشورمان از این مدل استفاده نشده است. در نتیجه با توجه به نقشی که فرهنگ سازمانی در اثربخشی و عملکرد مطلوب بیمارستان‌ها دارد، در پژوهش حاضر به مطالعه فرهنگ سازمانی بیمارستان شهیدهاشمی نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون پرداخته شده است. دنیسون، پروفیسور رفتار سازمانی دانشگاه



شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

میشیگان، در مدل خود (شکل ۱) فرهنگ را شامل ۴ ویژگی می‌داند که هر یک از آن‌ها، دربرگیرنده ۳ شاخص فعالیت مدیریت است. این مدل به صورت افقی و عمودی به دو نیم تقسیم شده است تا بیان‌کننده ابعاد: تمرکز داخلی / خارجی و ثابت / منعطف باشد. [۱۰] شکل ۱ شمای کلی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را نشان می‌دهد. دنیسون در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را اینگونه بر شمرده: [۱۱، ۱۰]

۱. تعهد به مشارکت
۲. سازگاری
۳. انطباق‌پذیری
۴. مأموریت یا رسالت

در این مدل این ویژگی با ۳ شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

- ۱ - تعهد به مشارکت (درگیر شدن در کار): سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند، افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر

کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کار کردن به هم ریخته نیز نمی‌گردد.

۳- انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباهات خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با ۳ شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱-۳. ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی را برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند، می‌تواند محیط موسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۲-۳. مشتری‌گرایی: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صدور تأمین نیازهای آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۳-۳. یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد.

۴- مأموریت (رسالت): شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، مأموریت یا رسالت آن است.

سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

پردردسرتین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در

است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. همان‌طور که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کره‌ای اظهار داشته: "درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که براساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هر آنچه که در توان دارد در این راه به کار می‌گیرد".

۱-۱. توانمندسازی: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۲-۱. تیم‌سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود؛ به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخ‌گو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کار به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

۳-۱. توسعه قابلیت‌ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند، باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با ۳ شاخص بررسی می‌شود:

۱-۲. ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته ارزش‌ها که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهد، شریک‌اند.

۲-۲. توافق: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

۳-۲. هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با

### روش بررسی

این تحقیق از نظر نوع، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می‌باشد؛ که در تابستان ۱۳۸۸ در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران انجام شد. جامعه پژوهش شامل تمامی پرسنل بیمارستان مذکور بود. پرسنل بر اساس گروه شغلی به چهار گروه پشتیبانی، پرستاری، پاراکلینیکی و پزشکی و بر اساس نوع استخدامی به سه گروه رسمی، پیمانی و طرحی - قرار دادی طبقه بندی شدند. نمونه گیری به صورت طبقه‌ای و پس از محاسبه تعداد نمونه لازم انجام شد. حجم نمونه لازم در این پژوهش ۱۳۰ در نظر گرفته شد که از ۱۳۰ پرسشنامه توزیع شده در نهایت ۱۱۲ پرسشنامه جمع آوری گردید (بخش پشتیبانی ۳۶ پرسشنامه، پرستاری ۵۶ پرسشنامه، پاراکلینیکی ۱۱ پرسشنامه و پزشکی ۹ پرسشنامه). داده‌ها توسط پرسشنامه استاندارد دنیسون جمع آوری شد. پرسشنامه مذکور توسط دنیسون (۲۰۰۰) طراحی شده است.

این پرسشنامه شامل دو بخش سؤالات عمومی و سؤالات اختصاصی است. سؤالات عمومی شامل سن، جنس، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، گروه شغلی و نوع استخدام می‌باشد. اما سؤالات اختصاصی بر اساس هدف و مسئله تحقیق شامل سؤالات مربوط به متغیرهای مورد بررسی می‌باشد. تعداد سؤالات اختصاصی در پرسشنامه شامل ۶۰ سؤال و در قالب مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (طیف کاملاً مخالف با نمره یک تا کاملاً موافق با نمره پنج) تدوین شده است.

سؤالات ۱ تا ۱۵ مؤلفه فرهنگ مشارکتی (شامل: توانمند سازی، تیم سازی، توسعه قابلیت‌ها)، ۱۶ تا ۳۰ مؤلفه فرهنگ سازگاری (شامل: ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی)، ۳۱ تا ۴۵ مؤلفه فرهنگ انطباق‌پذیری (شامل: ایجاد تغییر، مشتری محوری، یادگیری سازمانی)، و ۴۶ تا ۶۰ مؤلفه فرهنگ مأموریتی (شامل: جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم انداز) را مورد سنجش قرار می‌دهند.

شیرین در پروژه پژوهشی خود اعتبار این پرسشنامه

استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگی را خلق می‌کند که این چشم انداز را پشتیبانی کند.

۴-۱. گرایش و جهت استراتژیک: گرایش‌های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

۴-۲. اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند.

۴-۳. چشم انداز: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

توجه به مطالب مطرح شده در رابطه با ویژگی‌های مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، بیانگر نقشی است که فرهنگ سازمانی می‌تواند در اثربخشی و عملکرد مطلوب سازمان، داشته باشد. در همین رابطه، انتظار می‌رود بیمارستان‌ها به عنوان سازمان‌های تأمین‌کننده سلامت جامعه، و بدلیل جایگاه ویژه و حساسی که در سیستم بهداشت و درمان دارا می‌باشند با بررسی فرهنگ سازمانی خود و فراهم نمودن بازخورهای مناسب، عملکرد مطلوبتری ارائه دهند. از آنجا که بیمارستان مورد مطالعه در این پژوهش، به عنوان سازمانی پویا، تحول و تغییر را در ابعاد مختلف مدیریتی و سازمانی در دستور کار خود قرار داده است، شناخت فرهنگ این سازمان اقدامی شایسته و ضروری به نظر می‌رسد. لذا پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی بیمارستان هاشمی نژاد را با استفاده از مدل جدید و جامع دنیسون مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این مدل در خارج از کشور در سال‌های اخیر توسط سازمان‌های مختلف به طور گسترده برای ارزیابی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است که این از وجوه تمایز این تحقیق با سایر پژوهش‌ها در زمینه فرهنگ سازمانی می‌باشد.

جدول ۱: میانگین امتیازات مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی

| Test Value= 3.5 | میانگین کلی امتیاز |       | ابعاد اصلی فرهنگ  |
|-----------------|--------------------|-------|-------------------|
|                 | انحراف معیار       | درصدی |                   |
| p - value       |                    | عددی  |                   |
| ۰.۰۰۱           | ۰.۸۲۷              | ۷۵.۸  | ۳.۷۹ مشارکت       |
| ۰.۲۳            | ۰.۶۵۸              | ۶۹    | ۳.۴۵ سازگاری      |
| ۰.۰۸            | ۰.۶۰۷              | ۷۱.۶  | ۳.۵۸ انطباق پذیری |
| ۰.۰۰۰۵          | ۰.۶۳۳              | ۷۴    | ۳.۷۰ رسالت        |

در این پژوهش و بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای طراحی شده در پرسشنامه تحقیق، حداکثر و حداقل میانگین امتیازات هر بعد از فرهنگ سازمانی به ترتیب برابر با ۵ و ۱ می‌باشد. اگر امتیاز مؤلفه‌ای حداقل ۷۰ درصد از کل امتیاز قابل اکتساب را به دست آورد، آن مؤلفه مطلوب در نظر گرفته می‌شود. بنابراین مقدار عددی ۳.۵ به عنوان حدی در نظر گرفته شده که امتیاز بالاتر از آن به عنوان مطلوب بودن وضعیت است.

از آنجا که بیمارستان مورد مطالعه، استانداردهای ISO و برنامه‌های بهبود سازمانی را در دستور کار خود قرار داده و جز بیمارستان‌های درجه یک طبقه بندی شده، انتظار می‌رفت که این بیمارستان نسبت به سایر بیمارستان‌ها دارای فرهنگ مطلوب تری باشد. لذا با توجه به مطالعات پیشین و همچنین نظر اساتید، مقدار عددی ۳.۵ به عنوان حد متوسط فرهنگ سازمانی در این بیمارستان در نظر گرفته شده است. جدول ۱ میانگین امتیازات مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی و جدول ۲ میانگین امتیازات شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ را در نمونه مورد مطالعه نشان می‌دهد. مطابق یافته‌های جدول ۱، فرهنگ مشارکتی، انطباق‌پذیری و رسالتی در بیمارستان هاشمی‌نژاد در سطح مطلوبی قرار دارد اما فرهنگ غالب در بیمارستان مذکور، فرهنگ مشارکتی می‌باشد. فرهنگ سازگاری نیز با کمترین امتیاز (۳.۴۵) در وضعیت پایین تر از متوسط قرار دارد.

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که در بیمارستان هاشمی‌نژاد از بین ۱۲ شاخص فرهنگی، ۱۰ شاخص در

را با روش آلفای کرونباخ در ایران سنجیده است. ضریب اعتبار برای شاخص درگیر شدن در کار (مشارکت) ۸۴ درصد، سازگاری و انسجام ۷۴ درصد، انطباق‌پذیری ۸۷ درصد و رسالت ۸۵ درصد می‌باشد. [۱۱] برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج از داده‌های جمع‌آوری شده از

آزمون‌های آماری T-test و Anova توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق از آماره‌هایی همچون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی، میانگین و ... نمودارهای مربوطه استفاده شد.

#### یافته‌ها

در پژوهش حاضر ۳۰.۴ درصد از نمونه مورد مطالعه را مردان و ۶۹.۶ درصد دیگر را زنان تشکیل می‌دادند. بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان از نظر سن در گروه سنی ۳۰-۴۰ سال با ۴۳.۸ درصد و کمترین فراوانی در گروه سنی بیشتر از ۵۰ سال با ۱.۸ درصد مجموع بوده است. در رابطه با میزان تحصیلات، یافته‌های پژوهش نشان داد که بالاترین درصد (۶۹.۶ درصد) از نمونه مورد بررسی دارای مدرک لیسانس و کمترین درصد (۲.۷ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس بودند. از لحاظ سابقه خدمت یافته‌های پژوهش نشان داد ۷۱.۴ درصد از نمونه مورد مطالعه دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۱۸.۷ درصد دارای سابقه خدمت ۱۹ - ۱۰ سال و ۹.۸ درصد دارای سابقه ۲۰ سال و بالاتر بودند. از نظر نوع استخدام، ۵۰.۹ درصد نمونه اتخاذ شده پیمانی / شبه پیمانی، ۲۵.۹ درصد رسمی و ۲۳.۲ درصد طرحی / قراردادی بودند. نهایتاً اینکه از نظر رسته شغلی، بیشترین فراوانی مربوط به بخش پرستاری با ۴۹.۱ درصد بود. بخش‌های پشتیبانی، پاراکلینیکی و پزشکی به ترتیب دارای فراوانی ۳۲.۱ درصد، ۹.۸ درصد و ۸.۹ درصد بوده‌اند.

جدول ۲: میانگین امتیازات شاخص‌های فرهنگ سازمانی

| شاخص‌ها            | Test Value= 3.5    |       |              |
|--------------------|--------------------|-------|--------------|
|                    | میانگین کلی امتیاز | درصدی | انحراف معیار |
| توانمند سازی       | ۳.۶۲               | ۷۲.۴  | ۰.۸۱۰        |
| تیم سازی           | ۴.۲۴               | ۸۴.۸  | ۱.۰۹         |
| توسعه قابلیت‌ها    | ۳.۵۲               | ۷۰.۴  | ۰.۷۸۵        |
| ارزش‌های بنیادین   | ۳.۶۱               | ۷۲.۲  | ۰.۷۰۳        |
| توافق              | ۳.۵۰               | ۷۰    | ۰.۷۵         |
| همه‌نگی و پیوستگی  | ۳.۲۴               | ۶۴.۸  | ۰.۷۲۱        |
| تغییر پذیری        | ۳.۴۱               | ۶۸.۲  | ۰.۷۱۳        |
| مشتری محوری        | ۳.۷۷               | ۷۵.۴  | ۰.۷          |
| یادگیری سازمانی    | ۳.۵۵               | ۷۱    | ۰.۶۶۵        |
| جهت‌گیری استراتژیک | ۳.۸۵               | ۷۷    | ۰.۷۰۱        |
| اهداف و مقاصد      | ۳.۶۵               | ۷۳    | ۰.۶۶۲        |
| چشم انداز          | ۳.۶۱               | ۷۲.۲  | ۰.۶۷۶        |

بیمارستان هاشمی‌نژاد بهترین وضعیت را در متغیرهای مشارکت، انطباق‌پذیری و رسالت به دست آورده است. از بین شاخص‌ها نیز، جهت‌گیری استراتژیک، مشتری‌گرایی و تیم‌سازی دارای بهترین وضعیت می‌باشند. کمترین امتیاز به شاخص‌های تغییرپذیری و همه‌نگی و پیوستگی تعلق دارد که کمتر از حد متوسط در نظر گرفته در این پژوهش هستند. سایر شاخص‌ها در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته‌اند. از لحاظ طیف منعطف - ثابت و تمرکز داخلی - خارجی، بیمارستان مذکور تمایل به انعطاف‌پذیری داشته و تمرکز آن بیشتر بر روی محیط خارجی می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی این پژوهش، بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون بود که چهار بعد از فرهنگ (مشارکتی، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالتی) را مورد بررسی قرار داد. نتایج بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران حاکی از این بود که وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی در این مرکز، مطلوب می‌باشد.

یک فرهنگ سازمانی سالم تأمین‌کننده یک محیط باز، صمیمانه، با اعتماد، خلاق، مشارکتی، تجربی، علمی، عقلایی، منطقی و بی‌آلایش در آزادسازی توانایی‌های افراد و پتانسیل‌های بالقوه سازمان می‌باشد. [۱۲] تحقیقات پیترو و واترمن حاکی از آن است که سازمان‌های متعالی و برتر، فرهنگی قوی و مثبت دارند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت، سبب افزایش مشارکت کارکنان و توافق آن‌ها بر روی نکات راهبردی و افزایش تعهد افراد به سازمان و نهایتاً همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌شود و این مهم، عاملی مهم برای

وضعیت مطلوب قرار دارد که از بین آن‌ها تیم‌سازی با نمره ۴.۲۴ بهترین وضعیت را دارا می‌باشد. ۲ شاخص همه‌نگی و پیوستگی (با میانگین ۳.۲۴) و تغییرپذیری (با میانگین ۳.۴۱) در وضعیت پائین‌تری قرار دارند. در نهایت چنانچه بر اساس اطلاعات به دست آمده، نمای فرهنگ سازمانی در بیمارستان هاشمی‌نژاد ترسیم شود، تصویری همانند نمودار ۱ به دست خواهد آمد. همان‌طور که در این نمودار ۱ مشاهده می‌شود،



نمودار ۱: شمای کلی فرهنگ سازمانی در بیمارستان



تلقی می‌شود که ارزش‌های مشترک منجر به سهولت ارتباطات، تصمیم‌گیری مناسب، افزایش انگیزه، ایجاد هماهنگی و توافق بین کارکنان و تعهد آنان نسبت به سازمان و اهداف آن گردد. در این صورت بهره‌وری سازمان بهبود می‌یابد. [۱۶]

نتایج رتبه‌بندی وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی حاکی از آن است که در بیمارستان هاشمی‌نژاد ابعاد تیم‌سازی و جهت‌گیری استراتژیک دارای وضعیت بهتری نسبت به سایر ابعاد می‌باشند. این به این معناست که در این بیمارستان به کارگروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود؛ به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخ‌گو هستند. چنین سازمانی برای رسیدن به نتیجه کار، روی تلاش گروهی حساب باز می‌کند. از طرفی در سازمان مذکور، جهت‌اهداف سازمانی به طور واضح بیان شده است به نحوی که افراد درک واضحی از اهداف و استراتژی‌های سازمان دارند. در سازمان‌هایی که در آن‌ها به کار تیمی ارزش داده می‌شود و مسئولیت، استقلال و آزادی افراد بالاست، میزان ابتکار و عملکرد افراد افزایش خواهد یافت. [۱۷] حسن‌زاده در پژوهش خود به این نتیجه رسید که تیم‌سازی یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر توانمندی کارکنان می‌باشد. [۱۸]

از طرفی شاخص‌های هماهنگی و پیوستگی و تغییرپذیری نمره کمتری نسبت به سایر شاخص‌ها کسب کرده‌اند. اگر سازمان را به صورت یک سیستم متشکل از اجزا بدانیم، یکپارچگی و پیوستگی همچون چتری برای این اجزا است که آن‌ها را متحد می‌کند. هماهنگی به معنای وحدت و پیوستگی افراد، گروه‌ها و واحدها در سازمان جهت پیوستن به همدیگر برای تحقق اهداف مشترک است. پایین بودن میزان هماهنگی در یک سازمان به این معناست که کارکنان قسمت‌های مختلف دارای دید مشترکی نیستند. همچنین رویکرد افراد به انجام کسب و کار غیر قابل پیش‌بینی و بی‌ثبات است. [۱۹]

تغییرپذیری در سازمان بدین معناست که سازمان،

افزایش اثربخشی و بهره‌وری است. [۱۳] طبق یافته‌های پژوهش، فرهنگ غالب در بیمارستان هاشمی‌نژاد، فرهنگ مشارکتی می‌باشد. این بدین معناست که سازمان مذکور بر محور گروه‌های کاری تشکیل شده و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهد. در چنین سازمانی اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. چنین سازمانی به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد. چنین فرهنگی سطح رضایت کارکنان در سازمان را افزایش می‌دهد؛ و این نتیجه‌ای است که یالماز و آرگون در پژوهش خود تحت عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی به آن دست یافتند. طبق یافته‌های این محققان، رضایت کارکنان تحت تأثیر فرهنگ مشارکتی قرار دارد. [۱۴]

منوریان در پژوهش خود تحت عنوان بررسی فرهنگ سازمانی سازمان مدیریت صنعتی بر اساس مدل دنیسون به این نتیجه دست یافت که فرهنگ غالب در سازمان مذکور، فرهنگ مشارکتی است. بر این اساس سازمان مدیریت صنعتی در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار داشت. با این وجود در برخی از شاخص‌ها از جمله "هماهنگی و پیوستگی" و "اهداف و مقاصد" نیازمند بهبود بود. [۱۵]

از طرفی در بیمارستان مورد مطالعه، فرهنگ سازگاری نسبت به سایر ابعاد دارای نمره پایین‌تری بود. فرهنگ سازگاری ضعیف به این معناست که ثبات و یکپارچگی در سازمان پایین بوده و فعالیت‌های سازمان به خوبی هماهنگ و پیوسته نشده است. در نتیجه واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت نمی‌توانند به خوبی برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند. در این رابطه Saths در پژوهشی که انجام داد به این نتیجه دست یافت که فرهنگ قوی وقتی به عنوان سرمایه

قادر به ایجاد روش‌های تطبیق به منظور مواجهه با نیازهای در حال تغییر می‌باشد. سازمان قادر است محیط کسب و کار را بررسی نماید، سریعاً به روندهای جاری عکس‌العمل نشان دهد و تغییرات آینده را پیش‌بینی نماید. [۲۰]

چنانچه بخواهیم بر اساس یافته‌ها و نتایج پژوهش، بیمارستان هاشمی‌نژاد را از لحاظ طیف منعطف - ثابت و تمرکز داخلی - خارجی مورد بررسی قرار دهیم به این نتیجه خواهیم رسید که بیمارستان مذکور تمایل به انعطاف‌پذیری داشته و تمرکز آن بیشتر بر روی محیط خارجی می‌باشد.

انعطاف‌پذیری بالا به این معنی می‌باشد که در بیمارستان مورد مطالعه، ابعاد انطباق‌پذیری و مشارکت در امور در سطح بالایی قرار دارد. تمرکز بر محیط خارجی نیز بدین مفهوم است که بیمارستان به ابعاد رسالت و انطباق‌پذیری بیشتر توجه دارد. فرهنگ پویا و انعطاف‌پذیر در یک سازمان می‌تواند عملکرد گروه‌ها را افزایش دهد. استراسر در پژوهش خود تحت عنوان بررسی تأثیر فرهنگ بیمارستان در عملکرد تیم توانبخشی، به چنین نتیجه‌ای دست یافت. [۲۱]

در نهایت یافته‌های پژوهش نشان داد اکثریت افراد تحت بررسی در بیمارستان هاشمی‌نژاد (۷۲ درصد)، وضعیت فرهنگ سازمانی این بیمارستان را مناسب ارزیابی کردند؛ مطلوب بودن فرهنگ سازمانی در این بیمارستان را این‌گونه می‌توان تبیین کرد که بیمارستان مذکور برنامه‌های تعالی‌گرایی و بهبود کیفیت را در دستور کار خود قرار داده که تحقق چنین برنامه‌هایی در گرو یک فرهنگ سازمانی مطلوب، میسر می‌شود. لذا شاید بتوان گفت که برنامه تغییر فرهنگ در این بیمارستان پیش از اجرای هر برنامه‌ای مورد توجه مسئولین و مدیران بوده است. در واقع، تغییر و تحول بالندگی و دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نمی‌شود؛ همچنین اگر مدیران درصدد تغییر بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند، باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آن‌ها توجه

داشته باشند. [۲۲]

محسن بیگی در پژوهش خود تحت عنوان بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان افضل‌پور کرمان به این نتیجه دست یافت که اکثریت افراد تحت بررسی در این بیمارستان (۶۷ درصد)، دیدگاه مثبتی در مورد فرهنگ سازمانی بیمارستان نداشتند. [۲۳] دارابی نیز در پژوهش خود تحت عنوان بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس، به نتیجه‌ای مشابه دست یافت. [۲۴] وضعیت نامطلوب ابعاد فرهنگ سازمانی می‌تواند بر رضایت شغلی و ارتباطات درون سازمانی اثرات نامطلوب داشته باشد. [۲۵]

نتیجه‌گیری:

با توجه به این که بیمارستان هاشمی‌نژاد به عنوان سازمانی پویا، تحول و تغییر را در ابعاد مختلف مدیریتی و سازمانی در دستور کار قرار داده است، شناخت فرهنگ این سازمان به عنوان یکی از اجزاء استراتژیک محیط داخلی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر و اقدامی شایسته و ضروری قلمداد می‌گردد.

عمده تحقیقاتی که در کشور ما در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده حاکی از این بوده که فرهنگ سازمانی در اکثر سازمان‌ها و موسسات از وضعیت نامطلوبی برخوردار بوده است. شاید بتوان گفت که بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد نسبت به سایر بیمارستان‌ها و مؤسساتی که فرهنگ سازمانی آن‌ها بررسی شده، وضعیت فرهنگی بسیار مطلوبی داشته است. چنین فرهنگ و محیطی می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر سازمان‌ها، بیمارستان‌ها و موسسات درمانی باشد.



## References

1. Rashid MZA, Sambasivan M, Johari J. The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of management development* 2003; 22(8): 708-28. [Persian]
2. Schein EH. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass; 1992.
3. Lawson RB, Shen Z. *Organizational Psychology: Foundation and applications*. New York: Oxford university press; 1998.
4. Parsayan A, Aarabi M. *Organizational culture: Concept, Controversies*, Tehran: Cultural Research Bureau; 2001. [Persian]
5. Tajik H. *The impact of organizational culture on organizational effectiveness* [M.Sc. Thesis]. Tehran: Islamic Azad University, Science and Research Branch; 2001. [Persian]
6. Parsayan A, Aarabi M. *Organization Theory and Design*, Trans.Tehran: Cultural Research Bureau; 2001. [Persian]
7. Ross BG, King H, Macdonald JL, Horbar JD. Using Organizational Assessment Survey For Improvement in Neonatal Intensive Care. *Pediatrics* 2003; 111(4):419-425.
8. Davies HTO. *Organizational culture and quality of health care* 2000; 9(2):111-119.
9. Fey C, Denison DR. *Organizational culture and effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?* *Organization Science* 2003; 14(6):686-706.
10. Denison, DR. *Organizational Culture: can it be a key lever for driving organizational change?*. New York; International Institute for Management Development; 200.
11. Shirin A. *A study of relationship between organizational culture and organizational structure* [M.Sc. Thesis]. tehran, ex-Governmental Management Center;2002. [Persian]
12. Shahbodaghian M. *organizational culture*. *Journal of organizational Knowledge Management* 2005; 9:13-15.
13. Peters TJ, Waterman RH. *In search of excellence: Lesson From Americans best run companies*. New York: Harper& Row; 1982.
14. Yilmaz CE. *Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy*. *Journal of World Business* 2008; 43: 290-306.
15. Monavarian A, Bakhtaei A. *Study of organizational culture based on Denison Model at Industrial Management Organization*.Tehran: Industrial Management Organization; 2005. [Persian]
16. Vijay S. *Some Action Implication of Corporate Culture. A Managera Guide to Action*. *Organizational Dynamics* 1983;12(2): 5-23.
17. Fani A, Hosseini Nezhad H. *Comperative study in Jahad-e- Keshavarzi and Jahad-e- Sazandegi:Organizational culture*. *Tadbir Journal* 2002;130:38-46. [Persian]
18. Hasan Zadeh MS. *The impact of organizational culture on staff empowerment* [M.Sc.Thesis].Tehran: Tarbiat Modarres University; 2004. [Persian]
19. Ettlilie JE, Ernesto RM. *Organizational Integration and Process Innovation Academy of management Journal* 1992; 33(4): 295-316.
20. Sattari Ghahfarrokhi M. *The questionnaire of organizational culture*. *Journal of Knowledge Management* 2002; 14: 7-10. [Persian]
21. Strasser DC., Smit ST, Falconer JA., Herrin JS, Bomen SE. *The influence of Hospital Culture on Rehabilitation Team Functioning in VA Hospitals*. *Journal of Rehabilitation Research and Development* 2002; 39(1): 115-125
22. Babaei A. *The survey of relationship between organizational culture and Self- Respect at Rafsanjan*

Governmental Organizations [M.Sc. Thesis].Tehran: Payam-e- Noor University; 2002. [Persian]

23. Mohsenbeigi K. An inquiry into the organizational culture of Kerman Afzalipoor Teaching Hospital from view point of personnel [M.Sc .Thesis]. Tehran: Iran University of Medical Science, School of Management and Medical Information Sciences; 2004. [Persian]

24. Darabi N. The survey of organizational culture at Tarbiat Modarres University [M.Sc. Thesis].Tehran: Tarbiat Modarres University, Faculty of Human Science; 2001. [Persian]

25. Wallace M. Weese WJ. Leadership, organizational culture and job satisfaction in Canada YMCA organizations. Journal of Sport Management 1995; 9(2):182-93.

# A Study on Organizational Culture at Hashemi Nezhad Hospital, Based on Denison Model (Tehran 2009)

Barati Marnani A.<sup>1</sup> / Ghaderi A.<sup>2</sup> / Gohari M.R.<sup>3</sup> / Sadeghi A.<sup>4</sup>

## Abstract

**Introduction:** Studying organizational culture acts as a tool for gathering information, and enables managers to compare work groups; to prioritize problems and identify staff understandings and expectations to improve the gap between current and optimal situations. This research was aimed to study organizational culture in Hashemi Nezhad Hospital in Tehran based on Denison Model, to evaluate four aspects, as, Involvement, Consistency, Adaptability and Mission.

**Methods:** This is a Cross- Sectional study carried out in summer 2009. The research population are comprised all employees in Hashemi Nezhad Hospital, and the sample 130 employees selected through Randomized- Stratified sampling. Data are collected by Standard Denison Questionnaire; and the analyzed by SPSS software, t-test and ANOVA tests.

**Results:** The majority of employees (%72) evaluated organizational culture situation as suitable. The hospital gained the highest score concerning involvement and the lowest in consistency. The scores gained by the hospital in four main cultural aspects were medium level and above. The highest mean of organizational culture found for Team Orientation, 4.24 and the lowest mean was related to Coordination and Integration, 3.24. But totally most criteria were acceptable.

**Conclusion:** The organizational culture of this hospital was found in acceptable level, which will pave the way for successful changes and can help managers to predict change prioritize systematically and set strategies for successful implementation of management techniques and process.

**Keywords:** *Organizational Culture, Denison Model, Hospital*

1. Assistant Professor of Health Services Management Department, School of Management and Medical Information Science, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
2. Instructor of Health Services Management Department, School of Management and Medical Information Science, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor of Biostatistics Department, School of Management and Medical Information Science, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
4. MSc. Student Health Services Management, School of Management and Medical Information Science, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran; Corresponding Author (Ahmadsadeghi1363@gmail.com)