

## ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی لرستان

سمیرا اشکیبوس<sup>۱</sup>، مه‌ری دارایی<sup>۲\*</sup>، ابراهیم پور حسینی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۲

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی لرستان انجام شد.

**روش شناسی:** نوع روش پژوهش حاضر، آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) و از نظر هدف پژوهشی کاربردی بود. در بخش کیفی با استفاده از پانل دلفی، تعداد ۱۵ خبره (حوزه علوم پزشکی استان لرستان در سال ۱۳۹۹) در سه دور در تکمیل پرسشنامه‌ها تا تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مشارکت داشتند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان (۸۰۲۳) در سال ۱۳۹۹ بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۶۷ نفر به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای بود که توسط خبرگان در پانل دلفی به دست آمد. برای پایایی ابزار نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ۰/۸۲ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی (میانگین، فراوانی و درصد) با نرم افزار SPSS<sup>24</sup> و استنباطی مدل‌یابی معادلات ساختاری از نرم‌افزار Smart pls v3.2.8 استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از روش دلفی نشان داد فرهنگ سازمانی دارای ۸ مؤلفه و ۵۴ شاخص بود و ضریب توافق کندال نیز ۰/۶۹ حاصل شد. نتایج کمی پژوهش نیز نشان داد بارهای عاملی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به ترتیب برای نتیجه محوری برابر با ۰/۸۲، تیم‌گرایی برابر با ۰/۶۱، حاکمیت و رهبری برابر با ۰/۵۸، الگوی ارتباطی مطلوب برابر با ۰/۵۳، تأکید بر جزئیات برابر با ۰/۴۹، مسئولیت مشترک و ایده پردازی برابر با ۰/۴۱ و برای وفق‌پذیری برابر با ۰/۳۸ حاصل شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** می‌توان نتیجه گرفت فرهنگ سازمانی دارای مؤلفه‌های متعددی است که بر این اساس برنامه‌ریزان و مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند با اهمیت دادن به هر یک از این مؤلفه‌ها در جهت ارتقای فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی گام‌های مؤثری بر دارند.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، دانشگاه علوم پزشکی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران، [id](#)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول) [id](#)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران، [id](#)

سازمان‌ها نیز به مانند افراد و جوامع، دارای هویتی هستند که شخصیت آن سازمان را تشکیل می‌دهد. صاحب نظران از هویت سازمان به فرهنگ سازمانی یاد می‌کنند (Shan & Jolly, 2016). فرهنگ سازمانی، در بر گیرنده نظام باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترکی است که در سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد شاغل در آن سازمان را هدایت می‌کند (Pakdel, Ebrahimi & Arastoo, 2014). فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از نظام‌های ارزشی مختلف است که می‌تواند به یک سازمان کمک کند تا کارکنان درک بهتری از کلیه عملکردهای اصلی سازمان از طریق به اشتراک گذاری هنجارها و ارزش‌های کلیدی سازمان داشته باشند (Reidhead, 2020). به طور کل، فرهنگ سازمانی شامل فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، مفروضات، اعتقادات، انتظارات، نگرش‌ها و هنجارهای مشترک است که افراد سازمان را به هم گره می‌زند (Isensee & et al, 2020).

در چند دهه گذشته فرهنگ سازمانی به دلیل نقش بالقوه‌ای که در بهبود چشم انداز سازمان‌ها ایفا می‌کند مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است (Fisher & Wilmoth, 2018; Hutchison et al, 2019). مطالعات زیادی نشان داده‌اند که وجود فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها به پیامدهای مطلوبی منجر می‌شود. مطالعات نشان داده است سازمان‌هایی که توجه کافی به فرهنگ سازمانی از خود نشان دادند، این امر به افزایش درآمد ۰/۶۸۲ در مقابل ۰/۱۶۶ برای سازمان‌هایی که مبتنی بر فرهنگ سازمانی نبوده‌اند منجر شده است (Morcos, 2018). فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی کارکنان همراه است (Kwantes & Boglarsky, 2007). همچنین فرهنگ سازمانی، نوعی تعهد جمعی در کارکنان به وجود می‌آورد و یک عامل قوی کنترل مالی و بودجه‌ای در سازمان نیز تلقی می‌شود (Saeidi, 2010).

در خصوص فرهنگ سازمانی محققان ابعاد و رویکردهای مختلفی ارائه کرده‌اند. شین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) سه سطح فرهنگ سازمانی را شامل مصنوعات (نمادهای قابل مشاهده، بیانیه‌ها و چشم اندازها)؛ عقاید و مفروضات اساسی دانسته است (Seidel, 2008). دنیسون و میسرا<sup>۲</sup> نیز چهار بعد مهم برای فرهنگ سازمانی را شامل مشارکت، هماهنگی، انطباق و مأموریت دانسته‌اند (Jafari & Amirnejad, 2017). رایینز<sup>۳</sup> نیز هفت ویژگی اصلی فرهنگ سازمانی را شامل نوآوری و پذیرش ریسک، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، مردم‌گرایی، تیم‌گرایی، جسارت و ثبات ذکر کرده است (Mokhtaran & Dehdari, 2015). رویکرد جدید تعالی فرهنگ سازمانی نیز معتقد است که موفقیت سازمان به دارا بودن فرهنگ قوی و شایسته سازمانی بستگی دارد و سازمان‌ها برای بقا، باید در خود قابلیت هم‌افزایی درونی و بیرونی را ایجاد نمایند (Mirkamali & Rezaeian, 2015). مطابق دیدگاه فرهنگی، شیوه‌های مدیریت، تجسم ارزش‌ها و شیوه‌های فرهنگی است. هنگام اجرای یک رویه جدید مدیریتی، افراد درون یک سازمان باید فرهنگ سازمانی موجود را در مورد عملکردهای روزمره منحصر به فرد آن و سیستم ارزش‌ها و اعتقادات را درک کنند (Babatunde & Sui Pheng, 2015). رویکرد اقتضایی نیز معتقد است در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های استاندارد است. در حالی که در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیک، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیررسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است (Mokhtaran & Dehdari, 2015).

در مورد پیشینه فرهنگ سازمانی مطالعاتی موجود است، اما مرور مطالعات نشان می‌دهد که محققان بیشتر به بررسی رابطه دو متغیری فرهنگ سازمانی (چه به عنوان متغیر مستقل و یا وابسته) پرداخته‌اند و ارائه الگو مورد غفلت واقع شده است. همچنین بیشتر مطالعات موجود با روش کمی انجام شدند و روش‌های ترکیبی خلا پژوهشی ایجاد نموده است. Yasavoli & et al (2019) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. لذا مدیران باید روی این مقوله انسانی توجه کنند. Kikhanzad, Saffarian Hamedani & Zamani (2018) در پژوهشی نتیجه گرفتند فرهنگ سازمانی دارای ۷ مؤلفه انطباق‌پذیری، مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای

<sup>1</sup> Schein

<sup>2</sup> Denison & Mishra

<sup>3</sup> Robbins

سازمان و خطرپذیری است. (Vakili & Saremi (2016) در تحقیقی دریافتند رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی وجود دارد. (Danaeifard, Fani & Barati (2011) در تحقیقی نتیجه گرفتند فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و تقویت جنبه‌های مختلف فرهنگ سازمانی می‌تواند سکوت سازمانی را کاهش دهد. (Jalalifarhani & et al (2017) در پژوهشی نتیجه گرفتند فرهنگ سازمانی دارای ضریب اثر ۰/۴۳ بر یادگیری سازمانی و ضریب اثر ۰/۶۳ بر بهره‌وری نیروی انسانی است. (Wahyuningsih & et al (2019) در پژوهشی دریافتند الگوی الگوی فرهنگ سازمانی با چهار عنصر درگیری و مشارکت، هماهنگی، تطبیق پذیری کارکنان با محیط تغییرات و مأموریت- رسالت الگوی مناسبی در حوزه سازمان‌ها است. (Naqshbandi & Tabche (2018) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی منجر به افزایش نتایج نوآوری باز می‌شود. (Yuseon & Jiyeon kang (2016) در پژوهشی دریافتند مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند محیط کار را بهبود بخشد.

همان‌گونه که مرور پیشینه موضوع نشان داد بیشتر مطالعات در دانشگاه‌های غیر علوم پزشکی انجام شدند و همچنین بیشتر مطالعات با رویکرد کمی انجام گرفتند و رویکرد تلفیقی خلا پژوهشی ایجاد کرده است. دانشگاه‌های علوم پزشکی نقش مهمی در تولید دانش و به خصوص سلامت جوامع دارند. در چشم انداز نقشه جامع علمی کشور با تکیه بر نیروی انسانی متخصص و شایسته خود در تلاش‌اند تا الگویی خلاق، نوآور، دانش محور و کیفیت مدار باشند و به ارتقای جایگاه علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کمک نمایند. با این وجود، در دانشگاه‌های علوم پزشکی، بیشتر، تغییرات ساختاری و محدودسازی هزینه‌ها و مکانیسم‌های تجاری مدنظر قرار گرفته و کمتر به منابع انسانی توجه شده است؛ در حالی که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی عامل مؤثری در منابع انسانی و به طور کل ارتقای نظام سلامت می‌باشد. فرسودگی شغلی و فشار کاری نیز در دانشگاه‌های علوم پزشکی نیازمند الگویی در محیط کاری آنان است که بتوان کارکنان را ارتقا داد و از تحلیل روحی و روانی آنان جلوگیری کرد. همچنین، با توجه به اهداف و مأموریت‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی، لازم است در کنار تغییرات ساختاری، به منابع انسانی نیز توجه شود و در این راستا توجه به فرهنگ سازمانی و شناخت مؤلفه‌های آن می‌تواند به افزایش کیفیت بهره‌وری منابع انسانی و در نتیجه کل نظام سلامت کشور منجر شود. لذا درک عمیق‌تر فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی که علاوه بر آموزش، کار درمان و سلامت جامعه را نیز بر عهده دارند ضرورتی اجتناب ناپذیر است. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه و اعتبارسنجی الگوی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی است. سؤالات پژوهش نیز عبارت‌اند از: ۱- مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان کدام‌اند؟ ۲- اعتبار مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان چگونه است؟

## روش شناسی

نوع روش پژوهش حاضر، آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) و از نظر هدف پژوهشی کاربردی بود. در بخش کیفی از تکنیک دلفی جهت شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی استفاده شد. به همین منظور خبرگان شرکت کننده ۱۵ نفر بودند که بر اساس ملاک‌هایی مانند تحصیلات دانشگاهی مرتبط، تدریس مرتبط، یا ارائه مقالات و تالیف کتب و سابقه فعالیت و اشتغال در مدیریت یا معاونت بخش‌های مختلف دانشگاه‌های علوم پزشکی استان لرستان در سال ۱۳۹۹ انتخاب شدند. مشارکت کنندگان تا سه دور در پانل دلفی شرکت کردند تا در نهایت میزان ضریب توافق کندال برابر ۰/۶۹۰ شد و دورهای بعدی متوقف شد. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کارکنان (آموزشی و اداری) و مدیران دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۸۰۲۳ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۶۷ نفر به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای بود که توسط خبرگان مورد تایید واقع شد. این پرسشنامه دارای ۸ مؤلفه و ۵۴ گویه بود. برای اعتبار آن از دیدگاه اساتید و برای پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از آزمون‌های آماری توصیفی مانند فراوانی، درصد و میانگین با نرم افزار Spss24 و استنباطی از رویکرد معادل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart pls v3.2.8 استفاده شد.

## یافته‌ها

ابتدا برخی از ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی و کمی پژوهش در جداول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. برخی از ویژگی‌های افراد مشارکت‌کننده در بخش کیفی و کمی پژوهش

بخش	سن	جنسیت	رتبه علمی	سنوات																	
کیفی	۳۰ تا ۳۵	۳۶ تا ۴۱	۴۱ تا ۴۵	بیشتر از ۴۵	مرد	زن	استادیار	دانشیار	استاد	۱۰ تا ۱۵	۱۶ تا ۲۰	بیشتر از ۲۰									
	۳	۳	۶	۳	۱۱	۴	۷	۴	۴	۸	۳										
فراوانی	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۴۰	۰/۲۰	۰/۷۴	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۵۴	۰/۲۰									
درصد	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۴۰	۰/۲۰	۰/۷۴	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۵۴	۰/۲۰									
بخش	سن	جنسیت	تحصیلات	سنوات																	
کمی	۳۰ تا ۳۵	۳۶ تا ۴۱	۴۱ تا ۴۵	بیشتر از ۴۵	مرد	زن	لیسانس	ارشد	دکتری	۵ تا ۱۰	۱۱ تا ۲۰	۲۱ تا ۳۰									
	۳	۳	۶	۳	۱۱	۱۹۰	۱۷۷	۱۲۸	۲۰۱	۳۸	۱۱۵	۱۲۳	۱۲۹								
فراوانی	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۴۰	۰/۲۰	۰/۷۴	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۵۴	۰/۲۰									
درصد	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۴۰	۰/۲۰	۰/۷۴	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۵۴	۰/۲۰									

مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان کدامند؟ ابتدا با مراجعه به ادبیات پیشینه موضوع (مقالات معتبر و کتب) مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیادی تهیه و برای گزینش نهایی در اختیار اعضای پانل دلفی قرار داده شد. در راند اول دلفی، مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه بسته پاسخ ۵ گزینه‌ای (بسیار موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نه موافق و نه مخالف نمره ۳، مخالف نمره ۲ و بسیار مخالف نمره ۱) در اختیار خبرگان قرار گرفت. میانگین شاخص‌های پذیرش ریسک، اهمیت کار برای ارضاء نیازهای شخصی، نفوذ شخصی، تلاش برای مشارکت بخش عمومی - خصوصی و ایجاد جو بدون ترس و واهمه کمتر از ۳/۵ به دست آمد و لذا این مؤلفه‌ها حذف شدند. با توجه به اینکه ضریب توافق کندال این مرحله ۰/۵۶۹ بدست آمد میزان توافق خبرگان در راند اول دلفی، متوسط بود. در راند دوم پانل، اختلاف میانگین در کلیه مؤلفه‌های شناسایی شده کمتر از ۱ شد، اما میانگین برخی از مؤلفه‌ها کمتر از ۳/۵ بدست آمد؛ بنابراین مؤلفه‌های هماهنگی داوطلبانه و حضور ارادی افراد جهت انجام امور محوله، حساسیت نسبت به نیازها خواسته‌ها و مشکلات شخصی اعضای سازمان، ایجاد شبکه ارتباطی با افراد خیر، استقلال کارکنان و اعضای تیم برای چگونگی انجام کار و طراحی محیط کار شاد و محرک از ادامه روند خارج شدند. همچنین ضریب توافق کندال (۰/۵۹) نشان می‌دهد که میزان توافق متوسط بود. در راند سوم نیز، اختلاف میانگین در تمامی مؤلفه‌ها زیر ۱ و میانگین تمامی مؤلفه‌های شناسایی شده بالاتر از عدد ۳/۵ به دست آمد. ضریب توافق کندال نیز برابر ۰/۶۹۰ شد که نشان می‌دهد میزان توافق خبرگان در راند سوم دلفی تقریباً بالا بوده است. بنابراین تمامی شاخص‌هایی که وارد راند سوم دلفی شدند از نظر خبرگان مناسب ارزیابی شدند. در نهایت با طی کردن ۳ دور، ۸ مؤلفه و ۵۴ شاخص برای فرهنگ سازمانی مشخص گردید و مورد توافق قرار گرفت. نتایج نهایی در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج نهایی تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی با پانل دلفی

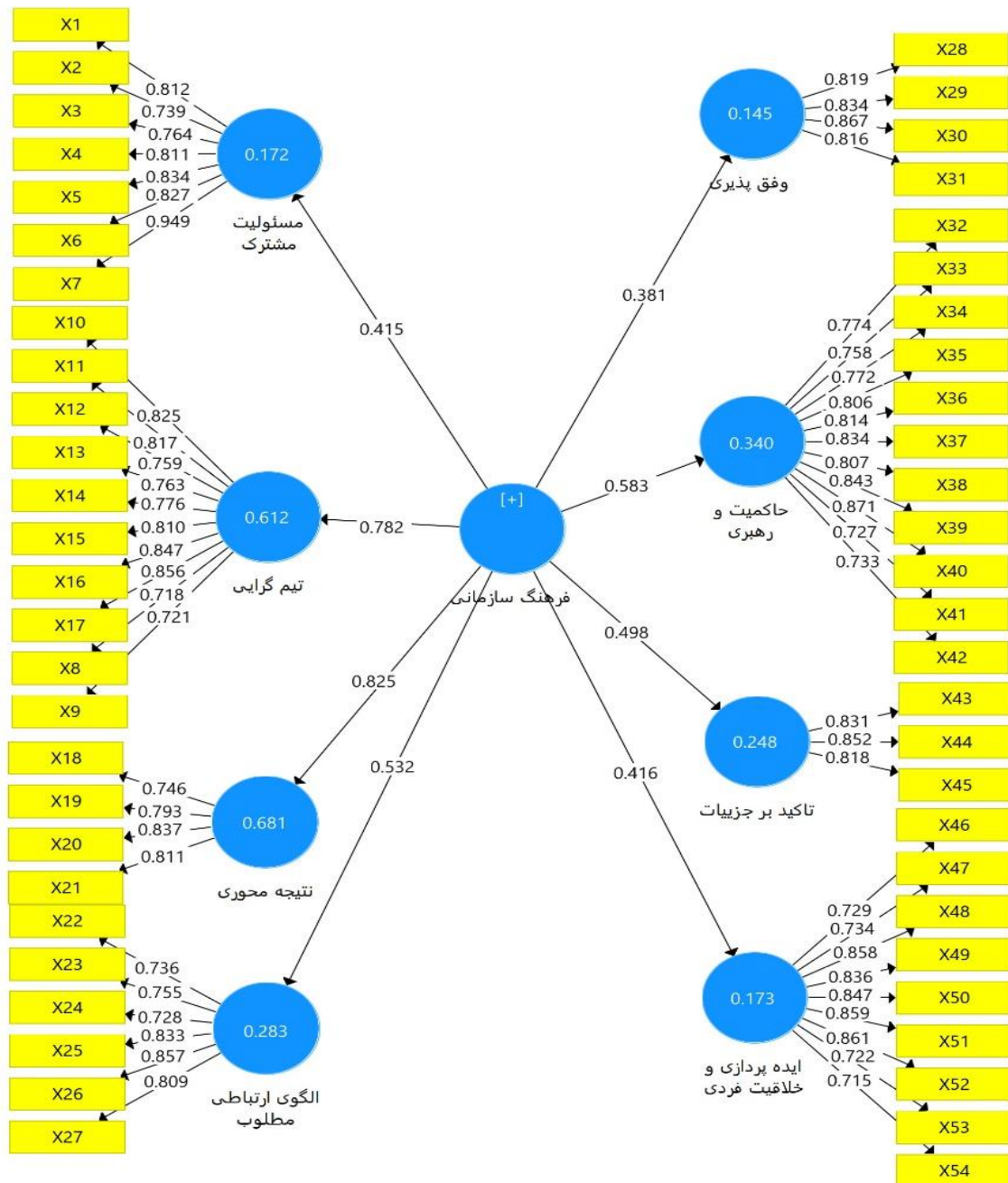
مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	میانگین	انحراف معیار
مسئولیت مشترک	هماهنگی بین واحدها در راستای تحقق اهداف مشترک	۴/۱۸	۰/۹۹۲
	همدلی و همزبانی همه مسئولین	۳/۹۰	۰/۵۵۸
	احساس تعلق نسبت به سازمان	۴/۱۸	۰/۷۹۸
	تقویت روح همکاری	۴/۲۷	۰/۱۵۸
	احساس مسئولیت متقابل بین چند نفر یا چند گروه	۴/۱۸	۰/۷۷۴
	همنوایی همراه با نظم	۴	۰/۹۳۳
	جو دوستانه میان افراد و گروه‌های کاری در جهت مشارکت معنادار	۴/۱۸	۰/۸۵۴
	توجه به هماهنگی و همکاری بین واحدهای مختلف	۴/۱۸	۱/۰۱۵
	توسعه فرهنگ تیمی	۴/۲۷	۰/۵۹۸

۰/۵۲۷	۳/۹۰	تاکید بر نظام پیشنهادهای	تیم گرایی
۰/۸۱۷	۳/۹۰	تاکید بر توسعه گروه‌های بهبود کیفیت	
۰/۲۵۸	۳/۷۲	سازگاری با عملکرد یکدیگر	
۰/۲۳۶	۴	درک درست نیازهای درمانی	
۰/۲۵۶	۳/۷۲	توانایی پیش‌بینی اولویت‌های دیگران و سازگاری با تغییرات محیط	
۰/۵۵۸	۴/۳۶	درک درست از وظایف کاری	نتیجه محوری
۰/۹۳۶	۴/۰۹	وجود انعطاف در ساختار سازمانی و تعیین وظایف پرسنل به طور جداگانه	
۰/۵۳۶	۴/۰۹	پایبندی افراد به اخلاق گروهی	
۰/۷۰۱	۳/۹۰	تلاش برای افزایش نتایج و خروجی‌های مطلوب سازمانی	
۰/۱۰۳	۳/۹۰	تاکید بر نتایج مطابق استانداردهای تعیین شده	
۰/۶۶۹	۴	ارائه خدمات به موقع و اثر بخش	الگوی ارتباطی مطلوب
۱/۱۰۴	۴/۰۹	تمرکز بر نتایج واقعی	
۰/۱۱۱	۳/۸۱	توانایی برقراری روابط بین فردی	
۱/۲۳۰	۳/۹۰	انسجام کارکنان در محیط مراقبتی	
۰/۷۷۰	۳/۹۰	ارتباط عمومی (استفاده از ابزارهای رسانه ای برای انتقال موثر پیام‌های و فرصت ارتباط با گروه‌های بزرگ مثل مدیران و کارکنان	
۰/۱/۲۶۹	۳/۸۱	گوش دادن موثر	وفقی پذیری (قابلیت انطباق)
۰/۳۹۶	۳/۸۱	مهارت اطلاع رسانی مدیران	
۰/۸۰۷	۳/۷۲	برگزاری نشست‌های موثر	
۰/۵۲۸	۴/۰۹	توجه و اعمال تقاضاهای محیط در فعالیت های سازمانی	
۰/۴۶۹	۳/۷۲	پند گرفتن از اشتباهات	
۰/۷۷۴	۳/۷۲	تلاش برای کسب ظرفیت تجربه و تغییر	حاکمیت و رهبری
۰/۸۵۶	۳/۷۲	تلاش مستمر برای ارزش قایل شدن برای مشتریان	
۰/۸۰۵	۴/۱۸	جستجوی اطلاعات برای حل مسئله و تصمیم گیری	
۰/۵۸۵	۴/۰۹	توانایی و مهارت در استفاده بهینه نیروها	
۰/۸۷۰	۳/۹۰	توانایی برخورد درست با درخواست‌های کارکنان	
۰/۹۱۵	۳/۹۰	توانایی درگیر کردن و مشارکت دادن سایرین در حل مشکلات سازمان	تاکید بر جزییات
۱/۱۲۸	۳/۷۲	تعامل گروه با گروه برای راهنمایی آنها در انجام و تکمیل کارها	
۰/۴۶۹	۴/۱۸	توانایی کارکردن در شرایط تحت فشار	
۰/۴۶۹	۳/۷۲	در میان گذاشتن افکار و ایده های شفاهی و کتبی	
۰/۸۰۶	۳/۹۰	تسلط کامل بر مدیریت هزینه و درآمدها	
۰/۷۱۵	۳/۹۰	ایجاد اعتماد متقابل بین خود و کارکنان از طریق رفتار و گفتار	ایده پردازی و خلاقیت فردی
۰/۷۰۱	۳/۷۲	سازگار کردن رفتار کارکنان با الزامات محیطی	
۱/۲۳۰	۳/۸۱	جستجوی مستمر مشکلات سازمانی	
۱/۱۰۲	۳/۷۲	توجه به جزییات امور بویژه در رشته های تخصصی	
۰/۷۹۸	۳/۹۰	آگاهی به موارد اخلاقی و قانونی مرتبط با وظایف به طور مفصل	
۰/۴۲۰	۴/۰۹	آگاهی از چگونگی بکارگیری قوانین و مقررات در عملکرد	ایده پردازی و خلاقیت فردی
۰/۹۸۹	۳/۸۱	روش‌های متنوع جهت رسیدن به ایده های نو	
۰/۹۰۷	۴	فرصت یادگیری و اکتشاف	
۰/۵۵۰	۳/۸۳	اختصاص دادن بودجه	
۰/۴۴۵	۴	اختصاص زمان و فضا به کارکنان برای با همدیگر بودن	
۰/۵۶۱	۳/۹۰	اختصاص زمان برای آرامش اعضای تیم و افکار خلاقانه	فراهم کردن فرصت برای کارکنان برای کمک کردن
۰/۵۵۲	۳/۹۰	فراهم کردن فرصت برای کارکنان برای کمک کردن	

۰/۸۵۴	۳/۸۱	شفاف بودن کار و نتیجه موردنظر بدون ذکر چگونگی انجام آن
۰/۸۸۹	۴	تشویق به کار مشارکتی در محیط کار
۰/۹۶۸	۳/۹۰	حمایت از قدرت ریسک کارکنان

ضریب کندال: ۰/۶۹۰

در پژوهش حاضر برای بررسی و ارزیابی مدل‌های پژوهش و متغیرهای نهفته از مدلسازی PLS بهره گرفته شد. برای این منظور بار عاملی هر نشانگر (گویه) بر روی هر سازه برآورد گردید یافته‌ها در مدل‌های برازش یافته نشان داد که آماره  $t$  برای همه بارهای عاملی بیشتر از  $1/96$  می‌باشد بنابراین بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد و فرض صفر مبنی بر معنی‌دار نبودن نقش نشانگر در تشکیل سازه مورد بررسی رد و معنی‌داری سنج‌ها مورد پذیرش گرفت. در شکل (۱) مدل برازش شده با نرم افزار PLS در حالت ضرایب استاندارد گزارش شده است.



شکل ۱. مدل برازش شده پژوهش با تخمین استاندارد

لازم به ذکر است گویه های پرسشنامه بصورت مستطیل و متغیرهای مفهومی بصورت دایره در مدل ترسیم شده اند و مقادیر داخل دایره ها نشان دهنده ضریب تعیین (R2) است. در ادامه مقادیر بارهای عاملی و معناداری مؤلفه ها و همچنین برای هر سازه دو شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) به ترتیب برای اندازه گیری روایی (اعتبار) و پایایی (اعتماد) سازه ها محاسبه شد. شاخص AVE نشان می دهد که چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده است. از شاخص AVE برای سنجش روایی سازه استفاده می شود و از آن تحت عنوان روایی همگرا نیز یاد می شود. محققان مقدار ۰/۵ به بالا را برای مناسب بودن شاخص AVE تعیین نموده اند (Kalantari, 2011). بنابراین، با توجه به شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مقادیر بالاتر از ۰/۵ نشان دهنده روایی مناسب سازه مورد بررسی است. برای تعیین پایایی سازه ها در این پژوهش از روش پایایی مرکب (CR) استفاده شد. در صورتی که مقدار CR برای سازه ها بزرگتر از ۰/۶ باشد، پایایی قابل قبولی را نشان می دهند و هرچه این مقدار برای یک سازه به یک نزدیک تر باشد، پایایی آن سازه بیش تر است (Kalantari, 2011). علاوه بر این، از شاخص آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) نیز برای بررسی پایایی سازه ها استفاده شد. نتایج بارهای عاملی و معناداری مؤلفه های فرهنگ سازمانی و شاخص های روایی و پایایی سازه ها در جدول (۳) گزارش شده است.

جدول ۳. بارهای عاملی و معناداری مؤلفه های فرهنگ سازمانی

مؤلفه	بار عاملی	ضریب تعیین R2	آماره t	سطح معناداری	AVE	CR	آلفای کرونباخ
مسئولیت مشترک	۰/۴۱۵	۰/۱۷	۱۵/۳۸	۰/۰۰۰۱	۰/۶۷۵	۰/۹۳۵	۰/۸۴۲
تیم گرایی	۰/۶۱۲	۰/۶۱	۱۷/۳۳	۰/۰۰۰۱	۰/۶۲۵	۰/۹۴۳	۰/۷۹۳
نتیجه محوری	۰/۸۲۵	۰/۶۸	۱۹/۴۹	۰/۰۰۰۱	۰/۶۳۶	۰/۸۷۵	۰/۷۱۲
الگوی ارتباطی مطلوب	۰/۵۳۲	۰/۲۸	۱۶/۵۵	۰/۰۰۰۱	۰/۶۳۷	۰/۹۴۰	۰/۸۶۴
ایده پردازی و خلاقیت فردی	۰/۴۱۶	۰/۱۷	۱۵/۴۵	۰/۰۰۰۱	۰/۶۹۹	۰/۸۸۸	۰/۷۹۲
تاکید بر جزئیات	۰/۴۹۸	۰/۲۴	۱۶/۲۱	۰/۰۰۰۱	۰/۶۹۵	۰/۸۷۲	۰/۸۸۳
حاکمیت و رهبری	۰/۵۸۳	۰/۳۴	۱۷/۱۱	۰/۰۰۰۱	۰/۶۳۳	۰/۹۵۰	۰/۸۸۵
وفقی پذیری	۰/۳۸۱	۰/۱۴	۱۵/۰۲	۰/۰۰۰۱	۰/۶۹۶	۰/۹۰۱	۰/۷۹۴

نتایج جدول (۳) نشان می دهد تمامی بارهای عاملی مؤلفه های فرهنگ سازمانی در سطح احتمال ۵ درصد معنادار هستند. از میان مؤلفه های فرهنگ سازمانی، نتیجه محوری با بار عاملی ۰/۸۲۵ بیشترین تأثیر در فرهنگ سازمانی دارد و پس از آن، تیم گرایی و حاکمیت و رهبری به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۶۱۲ و ۰/۵۸۳ رتبه دوم و سوم را دارا می باشند. سایر یافته ها نشان می دهد نتیجه محوری (۰/۶۸) نسبت به سایر مؤلفه ها بیشترین ضریب تعیین را دارد. همچنین، مقدار شاخص های میانگین واریانس های استخراج شده (AVE) برای کلیه سازه ها بیشتر از ۰/۵ می باشد و شاخص پایایی مرکب نیز از ۰/۶ بیشتر و مقدار آلفای کرونباخ از ۰/۷ بیشتر است. بنابراین هر کدام از سازه های مدل از روایی همگرا و پایایی مرکب مطلوبی جهت اندازه گیری متغیرهای پژوهش برخوردار هستند.

روایی واگرایی می تواند از طریق مقایسه ضریب همبستگی بین سازه ها و جذر میانگین واریانس های استخراج شده آنها (AVE) بررسی شود. در جدول زیر روایی واگرایی مدل اندازه گیری بررسی شده است. در روایی واگرا، جذر AVE هر مقیاس باید بیشتر از ضریب همبستگی بین آن سازه با سایر سازه های مدل باشد (مقدار جذر AVE از ضریب همبستگی بین سازه ها در سطر و ستون خودش می بایست بیشتر است). در جدول (۴) روایی واگرایی مدل اندازه گیری بررسی شده است

جدول ۴. بررسی روایی واگرایی مقیاس های مدل

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
مسئولیت مشترک	۰/۸۲							
تیم گرایی	۰/۳۳	۰/۷۹						
نتیجه محوری	۰/۲۵	۰/۲۶	۰/۸۰					

<sup>1</sup> Average Variance Extracted

الگوی ارتباطی مطلوب	۰/۴۱	۰/۳۰	۰/۵۳	۰/۷۹			
ایده پردازی و خلاقیت فردی	۰/۲۹	۰/۳۴	۰/۱۹	۰/۱۴	۰/۸۰		
تأکید بر جزئیات	۰/۱۸	۰/۳۳	۰/۳۷	۰/۱۶	۰/۳۸	۰/۸۳	
حاکمیت و رهبری	۰/۱۶	۰/۲۱	۰/۴۲	۰/۰۸	۰/۴۷	۰/۵۱	۰/۸۰
وفقی پذیری	۰/۳۴	۰/۴۶	۰/۱۰	۰/۰۱	۰/۵۵	۰/۰۶	۰/۸۳

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که جذر میانگین واریانس‌های استخراج شده (AVE) سازه‌ها از ضریب همبستگی با سایر سازه‌ها بیشتر است بنابراین روایی و اگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شود. (مقدار جذر AVE از ضریب همبستگی بین سازه‌ها در سطر و ستون خودش بیشتر است)

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه نقش و اثر فرهنگ در عملکرد سازمان‌ها به خوبی روشن شده است و سازمان‌های موفق در حوزه مدیریت منابع انسانی خود بیشتر به مقوله فرهنگ سازمانی جهت رسیدن به اهداف خود توجه می‌کنند. هدف اصلی این پژوهش ارائه و اعتبارسنجی مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی بود. یافته‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی دارای ۸ مؤلفه اصلی (مسئولیت مشترک، تیم‌گرایی، نتیجه‌محوری، الگوی ارتباطی مطلوب، وفقی‌پذیری، حاکمیت و رهبری، تأکید بر جزئیات و ایده‌پردازی و خلاقیت فردی) و ۵۴ شاخص است. نتایج به دست آمده از بخش کیفی، با نتایج پژوهش‌های Wahyuningsih & et al (2019), Schein(2010), Isensee & et al(2018), Babatunde & Sui Pheng(2015), Canato & etal(2013) که هر کدام در مطالعات خود به برخی از مؤلفه‌ها اشاره کردند همخوانی دارد.

نتایج مدل‌سازی PLS نیز نشان داد که بارهای عاملی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به ترتیب، نتیجه‌محوری (۰/۸۲)، تیم‌گرایی (۰/۶۱)، حاکمیت و رهبری (۰/۵۸)، الگوی ارتباطی مطلوب (۰/۵۳)، تأکید بر جزئیات (۰/۴۹)، مسئولیت مشترک و ایده‌پردازی (۰/۴۱) و وفقی‌پذیری (۰/۳۸) بودند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش Kikhanzad, & etal (2018), Vakili & Saremi (2016), Yuseon & Jiyeon kang (2016) همخوانی دارد.

در تبیین یافته اول پژوهش یعنی نتیجه‌محوری می‌توان گفت در کشور ما معمولاً سازمان‌ها و حتی مراکز علمی مانند دانشگاه‌ها بیشتر نتیجه‌محور هستند. تأکید بر نتیجه صرف ممکن است به صرف نظر از کیفیت نیز منجر شود. این امر در دانشگاه علوم پزشکی که دو مقوله مهم تولید دانش و خدمات درمان به جامعه را بر عهده دارد بسیار مهم است. تأکید بر نتیجه‌گرایی در امورات می‌تواند تأثیرات دوگانه بر جای بگذارد. اینکه بتوان سرعت و موفقیت کارها را هدف گذاری کرد امری مطلوب و اینکه نتیجه‌گرایی با کاهش کیفیت کارها همراه باشد می‌تواند آسیب‌هایی به دنبال داشته باشد. همچنین می‌توان گفت ساختار اداره دانشگاه‌های ما ساختاری متمرکز است که تأثیرات روابط در آن انکارناپذیر است و به نوعی ساختاری منعطف و غیر مکانیکی هستند. رویکرد اقتضایی نیز معتقد بود که در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیک، بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است. لذا می‌توان نتیجه‌گرفت نتیجه‌محوری از عناصر مهم فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی است که در این پژوهش مهمترین مؤلفه شناخته شد.

مؤلفه دیگر که در رتبه دوم اهمیت قرار داشت، تیم‌گرایی بود. در این مورد می‌توان گفت اگرچه روحیه مشارکتی و جمعی کردن در سازمان‌های دولتی ما هنوز نهادینه نشده است اما در دانشگاه‌ها به خصوص علوم پزشکی که بر ماهیت علمی و تبادل نظر و یافته‌های علمی قرار دارند این امر می‌تواند بر موفقیت اعضای گروه بیفزاید. همچنین می‌توان گفت عمده خدمات و امورات موجود در دانشگاه‌های علوم پزشکی بر نوعی مشارکت قرار دارد به همین دلیل می‌توان گفت وجود تیم‌گرایی و یا مشارکت در فعالیت‌ها از عناصر مهم فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌باشد.

یافته دیگر مربوط به حاکمیت و رهبری دانشگاه‌ها بود. در این مورد می‌توان گفت روسای دانشگاه‌هایی که از قابلیت مدیریتی و رهبری مناسب برخوردار هستند زمینه رونق فعالیت‌ها را فراهم می‌کنند. رهبری با سبک مشارکت جویانه زمینه‌ای فراهم می‌کند که کارکنان و اساتید این اطمینان را کسب نمایند که در مدیریت دانشگاه جریان یک طرفه‌ای نیست و می‌توانند نظرات



و دیدگاه‌های خود را ارائه دهند. لذا رهبری دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌تواند نوعی فرهنگ احترام و منزلت را ایجاد کند که کارکنان خود را راهبر نه مادون تصور کنند. همچنین با توجه به عمده شاخص‌های این مؤلفه که متمرکز بر نوعی رهبری دو طرفه و مشارکت جویانه بود، لذا می‌توان نتیجه گرفت رهبری و حاکمیت یکی از مولفه‌های مهم فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌باشد.

الگوی ارتباطی مطلوب نیز از نظر اهمیت در رتبه چهارم قرار گرفت. در این خصوص می‌توان گفت دانشگاه محلی مبتنی بر روابط و ارتباطات علمی است که هرچه نوع روابط و ارتباطات در حد مطلوب‌تری باشد امکان تبدلات بیشتر می‌شود و در نتیجه پیامدهای مثبتی برای دانشگاه به همراه خواهد داشت. از سوی دیگر، می‌توان گفت یکی از دلایل اهمیت این مؤلفه به خاطر فشار کاری و استرس کارکنان باشد. کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی با توجه به فشار و استرس کاری بیشتر نیازمند ارتباطات کاری و صمیمی هستند. لذا می‌توان نتیجه گرفت هر چه محیط کاری دانشگاه‌ها در راستای تخلیه فشار کاری کارکنان باشد این اقدام به نتایج مطلوب کاری منجر خواهد شد.

یافته دیگر تأکید بر جزئیات بود که در رتبه پنجم قرار داشت. در این خصوص باید گفت کارکنان یک سازمان به خصوص مراکزی با ماهیت علمی مانند دانشگاه‌ها یک مجموعه هستند که شفافیت و دقت به تمام جزئیات آن دارای اهمیت است. رعایت قوانین ریز تا درشت برای کارکنان دانشگاه علوم پزشکی با توجه به چالش‌های کاری از اهمیت زیادی برخوردار است. توجه به جزئیات امور بویژه در تصمیمات مهم و آگاهی به موارد اخلاقی و قانونی مرتبط با وظایف حرفه‌ای و آگاهی از چگونگی بکارگیری قوانین و مقررات در عملکرد از جمله آن است. لذا، کارکنان و اساتید دانشگاه برای ارتقای شان و منزلت خود نیازمند به رعایت جزئیات و قوانین هستند.

ایده پردازی و خلاقیت فردی در رتبه ششم اهمیت قرار داشت. امروزه خلاقیت عنصری اصلی برای پاسخگویی به نیازهای سازمان‌ها و دانشگاه‌ها است. دانشگاه‌های علوم پزشکی به خلاقیت و ابستگی مضاعفی چه در آموزش‌ها و چه در درمان و بهداشت دارند. بنابراین وجود خلاقیت به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم فرهنگ سازمانی می‌تواند به همین دلیل باشد که خلاقیت و نوآوری می‌تواند بسیاری از چالش‌های خدماتی و آموزشی آنها را بر طرف سازد.

در مورد یافته دیگر یعنی وفق پذیری نیز می‌توان گفت ماهیت کاری کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی به گونه‌ای است که از درون سازمان و برون با فشار کاری مواجه هستند. لذا کارکنان باید همیشه آماده سازگاری با تغییرات باشند. برای نمونه تغییر رویکرد از نظام درمانی سنتی کنونی به الکترونیکی خود مولد بسیاری از تغییرات در حوزه‌های خدماتی آموزشی و درمانی خواهد بود که کارکنان باید بتوانند خود را با تغییرات هماهنگ کنند. بنابراین می‌توان گفت سازگاری با تغییرات در دانشگاه‌های علوم پزشکی که جا برای تغییرات ساختاری زیادی دارند، بسیار مهم است.

یافته آخر فرهنگ سازمانی مسئولیت مشترک بود. به طور کلی، بسیاری از کارشناسان علوم اجتماعی معتقدند که در ایران مسئولیت پذیری و پاسخگویی به وظایف چندان قوی نیست و این در بسیاری از سازمان‌ها می‌تواند صادق باشد. شاید یکی از دلایل کم رنگ بودن مسئولیت فردی و جمعی، ساختار متمرکز و دولتی باشد که کارکنان کمتر نسبت به آن حساس هستند. همین می‌تواند یکی از دلایل اهمیت کمتر مسئولیت جمعی در دانشگاه‌های علوم پزشکی باشد که از نظر اهمیت در رتبه آخر قرار گرفت. از سوی دیگر می‌توان گفت فقدان رقابت بین دانشگاه‌ها در زمینه عملکرد و ساختار خطی رهبری از بالا به پایین و حضور کمتر کارکنان در تصمیمات می‌تواند زمینه بی‌توجهی نسبت به وظایف حرفه‌ای باشد که در نهایت نوعی بی‌اهمیتی و عدم پاسخ‌گویی را شکل دهد.

نتایج پژوهش حاضر از این نظر که با روشی ترکیبی حاصل شده است می‌تواند تا حدی قابل اعتنا باشد. همچنین مدل فرهنگ سازمانی حاضر بر خلاف الگوهای رایج که عمدتاً غیر بومی و بر گرفته از فرهنگ و ارزش‌های خاص جامعه ارائه دهنده هستند؛ می‌تواند تا حدی انعکاس‌کننده الگویی مناسب برای دانشگاه‌های کشور باشد. با این وجود، نتایج پژوهش دارای محدودیت‌هایی به شرح ذیل است: ۱- نتایج مطالعه حاضر محدود به یک استان بود که برای حصول اطمینان بیشتر نیاز به مطالعاتی در سطح کلان می‌باشد. ۲- ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه بود که ممکن است پرسش‌شوندگان به سوالات به طور دقیق پاسخ نداده باشند و همین روی نتایج اثرگذار بوده باشد. ۳- اگرچه هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی فرهنگ سازمانی بود، اما به خاطر

محدودیت زمانی و مالی محقق امکان سنجش میزان فرهنگ سازمانی جامعه مورد مطالعه میسر نبود. ۴- محدودیت دیگر شیوع ویروس کرونا بود که امکان مصاحبه حضوری جهت تفسیر دیدگاه خبرگان در مورد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی را امکان پذیر نمود. بر اساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود ۱- محققان در آینده، فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی و غیر پزشکی را مطالعه و مقایسه نمایند و همچنین مبادرت به سنجش میزان فرهنگ سازمانی نمایند. ۲- پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور توجه به کار تیمی و همکاری‌های میان اعضای سازمان را مورد توجه قرار دهند تا بتوانند از نظرات و ایده‌های تمامی افراد استفاده نمایند. ۳- یافته‌ها نشان داد مسئولیت مشترک نسبت به سایر مؤلفه‌ها چندان در اولویت نبود؛ لذا ضرورت دارد توانمندسازی مهارت‌های اجتماعی و مسئولیت پذیری در اولویت سیاست‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی قرار داشته باشد. ۴- از آنجا مؤلفه‌های نتیجه محوری و تیم‌گرایی بالاترین بار عاملی را در میان سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دارا می‌باشند، لذا پیشنهاد می‌شود عملکردهای مختلف دانشگاه به طور شفاف مشخص شود و در اختیار کارکنان قرار گیرد تا اطمینان به نتایج حاصل شود. ۵- در راستای تیم‌گرایی پیشنهاد می‌شود گروه‌های کاری که از تشابه فرهنگی بیشتری برخوردار هستند شکل بگیرد تا چرخه تبادلات علمی و خدماتی بهتر صورت بگیرد. ۶- بانک ایده‌ها و خلاقیت‌ها در دانشگاه‌ها تأسیس شود تا اساتید و کلیه کارکنانی که ایده و خلاقیتی در راستای بهره‌وری و خدمات رسانی بهتر دانشگاه‌های علوم پزشکی دارند، بتوانند آن را مطرح و اجرا نمایند. ۷- با توجه یافته حاکمیت و رهبری در دانشگاه‌ها، از مدیران و روسای برای اداره دانشگاه‌ها استفاده شود که سبک رهبری مشارکتی داشته باشند تا از این طریق کارکنان مجموعه نسبت به تصمیمات مسئولیت بیشتری پیدا کنند.

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله از نمونه‌های هر دو بخش کیفی و کمی به دلیل قبول زحمت شرکت در پژوهش تشکر می‌کنند.

**References**

- Babatunde Y, Sui Pheng L. (2015). TQM implementation through ISO9001: Findings from Chinese construction firms in Nigeria. *The TQM Journal*, 27(6): 671–682.
- Canato A, Ravasi D, Phillips N. (2013). Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6): 1724–1753.
- Danaeifard H, Fani A. A, Barati Elham. (2011). Explain the role of organizational culture in organizational silence in the public sector. *Public Management Perspectives*, 2 (4): 61-82.
- Fisher E. M, Wilmoth M. C. (2018). Do I take the job? Assessing fit with the organization. *Journal of Professional Nursing*, 34(2): 82–86 .
- Gill G. (2013). Culture, complexity, and informing: How shared beliefs can enhance our search for fitness. In *Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference* (pp. 71-98). Informing Science Institute.
- Hutchison N, Burke P, See Tao H. Y, et al. (2019). The influence of organization alignment on the effectiveness of systems engineers. *Procedia Computer Science*, 153: 80–90.
- Isensee C, Teuteberg F, Griese K M, Topi C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275.
- Jafari M, Amirnejad G. (2017). The Effect of Organizational Culture (Hofstede's Model) on Creativity. *Public Policy in Administration*, 8(26): 79-89.
- Jalali Farahani M, Fereydooni M, Zafari R. (2017). designing a model of the effect of organizational culture on organisational learning and human resources productivity. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(1): 41-48.
- Kalantari Kh. (2011). *Structural Equation Modeling in Socio-Economic Research*. Tehran: Farhang Saba.
- Kikhanzad M, Saffarian Hamedani S, Zamani F. (2018). Presenting a model of organizational culture in Farhangian University of Mazandaran Province. *Journal of Educational Leadership and Management*, 12 (2): 173-186.
- Kwantes C.T, Boglarsky C.A. (2007). Perception of Organizational Culture Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries. *Journal of International Management*. 13(2): 204-230.
- Mirkamali S, Rezaeian S. (2015). The Effects of Organizational Structure and Culture on Innovation: A Comparative Study of the Central Organizations of the Islamic Azad University, Payame Noor University, the University of Applied Science and Technology, and the University of Tehran. *Innovation Management Journal*, 4(1): 109-131.
- Mokhtaran M, dehdari R. (2015). Understanding organizational culture based on Denison Model in National Iranian Oil Refining and Distribution Company. *Farayandno*, 10(50): 91-109.
- Morcos M. (2018). Organisational culture: Definitions and trends. *Research Gate*, 1-8.
- Naqshbandi M.M, Tabche I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model, *Technological Forecasting and Social Change*, 133: 156-167.
- Pakdel S, Ebrahimi M, Arastoo I. (2014). Recognize Organizational Culture based on Denison Model (Case: Mills Complex of Shiraz Flour and Dudley (Tina)). *Organizational Culture Management*, 12(4): 741-761.

- Reidhead C. (2020). Impact of organizational culture on employee satisfaction: A case of Hilton hotel, United Kingdom. *Journal of Economics and Business*, 3(1): 432-437.
- Saeidi P. (2010). The Recognition of Organizational Culture on the Basis of Quinn and Gareth. *Journal of Educational Psychology*, 1(2)/: 44-54.
- Schein E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*, fourth. ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Seidel M, Seidel R, Tedford D, et al. (2008). A Systems Modeling Approach to Support Environmentally Sustainable Business Development in Manufacturing SMEs. *Int. J. Ind. Syst. Eng.*, 1305–1313.
- Shan J, Jolly D. R. (2012). Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance: A Quantitative Study in Chinese Electronic Information Industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 9: 1-7.
- Vakili N, Saremi S. (2016). Cultures Investigate the Relationship between Organizational Iran in Department of Medical Sciences and organizational learning. *the journal of modern thoughts in education*, 11(1): 110-99.
- Wahyuningsih S. H, Sudiro A, Troena E. A, Irawanto D. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and perspectives in management*, 17(1): 142-151.
- Yasavoli A R, Salajeghe S, Shekari G A, Sheikhi A. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Productivity Effects in Hospitals of Mashhad University of Medical Sciences. *JNKUMS*. 10 (4): 40-44.
- Yuseon A, Jiyeon Kang RN. (2016). Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. *Journal of Asian Nursing Research* 10(3): 234-239.

## Presenting a model of Organizational Culture in Lorestan University of Medical Sciences

Samira Ashkboos<sup>1</sup>

Mehri Daraei<sup>2\*</sup>

Ebrahim Pourhosseini<sup>3</sup>

### Abstract

**purpose:** this study aimed to design and validate the organizational culture model in Lorestan university of medical sciences.

**Methodology:** the exploratory mixed (qualitative-quantitative) method was used in this applied study. In the qualitative part, the Delphi panel technique was used, where 15 experts participated in three rounds in completing the questionnaire and determining the components and indicators of organizational culture. In the quantitative part, the statistical population consisted of managers and a variety of employees of Lorestan University of Medical Sciences (8023 people) in 2020, among whom 367 people were selected as the sample size by simple random sampling and based on Cochran's formula. The research tool was a questionnaire obtained by the experts in the Delphi panel, the reliability of which was obtained 0.82 using the Cronbach's alpha test. The data were analyzed through descriptive statistics (mean, frequency and percentage) in Spss<sub>24</sub> software and inferential statistics of structural equations in Smart pls<sub>v3.2.8</sub>.

**Findings:** The findings of the Delphi technique showed that organizational culture had 8 components and 54 indicators. The results of structural equations also showed that the factor loads of organizational culture components were as follows Respectively: result orientation (0.81), teamwork orientation (0.61), governance and leadership (0.58), optimal communication pattern (0.47), emphasis on details (0.49), idea generation and joint responsibility (0.41) and adaptability (0.38).

**Conclusion:** It can be concluded that organizational culture has several components according to which planners and university administrators can take effective steps to promote organizational culture in medical universities by giving importance to each of these components.

**Keywords:** Culture, Organizational culture, University of Medical Sciences, Human Resources

---

<sup>1</sup> PhD Student in Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran, ashkboussamira@yahoo.com

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author) mehry-daraei@yahoo.com

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran, pourhosseini518@yahoo.com