

## Organizational culture in Qazvin hospitals (2013)

AM. Mosadeghrad<sup>1</sup>, M. Saadati<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Health Management and Economics Department, School of Public Health, Health Information Management Research Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Corresponding Address: Maryam Saadati, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Poursina Ave., Qods St., Enghelab Sq., Tehran, Iran

Tel: +98- 21-42933006, Email: maryam\_saadati85@yahoo.com

Received: 24 Jan 2017; Accepted: 21 May 2017

### \*Abstract

**Background:** Organizational culture influences employees' job satisfaction, commitment and performance. A strong corporate culture enhances organizational performance.

**Objective:** The aim of this study was to determine the type of organizational culture in Qazvin hospitals.

**Methods:** A descriptive and cross-sectional study was conducted by a survey questionnaire in Qazvin (2013) that was distributed among 800 hospital employees and managers based on stratified random sampling.

**Findings:** The mean of hospitals' organizational culture was 2.95 out of 5 score. Hospitals' organizational cultures were evaluated as strong in attention to details and stability dimensions and moderate in creativity, risk taking, team working and power distance dimensions. Attention to details in public hospitals was higher than private and social security hospitals.

**Conclusion:** Organizational culture of Qazvin hospitals was evaluated as moderate. Managers for improving hospitals' performance and enhancing employees' and patients' satisfaction should create a culture of higher creativity, innovation, team working and risk taking and lower power distance.

**Keywords:** Organizational culture, Organizational behavior, Hospital, Employees

**Citation:** Mosadeghrad AM, Saadati M. Organizational culture in Qazvin hospitals (2013). J Qazvin Univ Med Sci. 2018; 21 (5): 78-83.

## فرهنگ سازمانی در بیمارستان‌های شهر قزوین (۱۳۹۲)

دکتر علی محمد مصدق‌راد<sup>۱</sup>، مریم سعادت<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت دانشکده بهداشت، مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

آدرس نویسنده مسؤل: تهران، میدان انقلاب، خیابان قدس، خیابان پورسینا، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده بهداشت، تلفن ۰۲۱-۴۲۹۳۳۰۰۶-۰۲۱  
دریافت: ۹۵/۱۱/۵؛ پذیرش: ۹۶/۲/۳۱

### \*چکیده

**مقدمه:** فرهنگ سازمانی می‌تواند بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار باشد. فرهنگ سازمانی مناسب نقش به‌سزایی در موفقیت سازمان‌ها دارد.

**هدف:** این پژوهش با هدف تعیین نوع فرهنگ سازمانی بیمارستان‌های شهر قزوین انجام شد.

**مواد و روش‌ها:** این مطالعه توصیفی-مقطعی با استفاده از پرسش‌نامه در شهر قزوین در سال ۱۳۹۲ انجام شد که پس از تأیید روایی و پایایی، بین ۸۰۰ نفر از مدیران و کارکنان بیمارستان‌های شهر قزوین براساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای سهمیه‌ای توزیع شد.

**یافته‌ها:** میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بیمارستان‌های شهر قزوین برابر با ۲/۹۵ از پنج امتیاز بود. فرهنگ سازمانی بیمارستان‌ها در ابعاد توجه به جزئیات و ثبات قوی و در ابعاد خلاقیت، خطرپذیری، کار گروهی و فاصله قدرت در حد متوسط ارزشیابی شد. توجه به جزئیات در بیمارستان‌های دولتی بیش‌تر از بیمارستان‌های خصوصی و تأمین اجتماعی بوده است.

**نتیجه‌گیری:** فرهنگ بیمارستان‌های شهر قزوین از نوع فرهنگ میانه (متوسط) ارزشیابی شد. مدیران به‌منظور ارتقای عملکرد بیمارستان‌ها و افزایش رضایت کارکنان و بیماران باید فرهنگی را ایجاد کنند که در آن خلاقیت و نوآوری، کار گروهی و خطرپذیری بیش‌تر و فاصله قدرت کم‌تر باشد.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی، بیمارستان، کارکنان

### \*مقدمه

می‌گیرد و توسعه می‌یابد. ادگار شاین فرهنگ سازمانی را دارای سه لایه (سطح) می‌داند. درونی‌ترین لایه فرهنگ سازمانی، مفروضات اصلی و اعتقادات اساسی هستند که پایه و اساس اعتقادات و نگرش‌های فردی کارکنان را شکل می‌دهند. در لایه وسط، ارزش‌های سازمانی قرار دارد که وجدان سازمان بوده و باید‌ها و نبایدها را تعریف می‌کند. در نهایت، لایه سطحی قابل احساس و رویت فرهنگ سازمانی مصنوعات نام دارد که شامل؛ اتاق‌ها و تجهیزات مورد استفاده در سازمان، پوشش و رفتار کارکنان و مراسم و جشن‌های سازمان است.<sup>(۲)</sup>

حدود ۵۰ تا ۶۰ درصد موفقیت یا شکست سازمان‌ها مدیون فرهنگ سازمانی حاکم است.<sup>(۳)</sup> هر سازمانی دارای

فرهنگ سازمانی مفروضات، عقاید، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک کارکنان یک سازمان است که نگرش‌ها، باورها، عادت‌ها، رفتارها، نحوه پوشش و انجام کارهای آن‌ها را تعیین می‌کند و بر عملکرد سازمان اثر دارد.<sup>(۱)</sup> همان‌طور که انسان دارای جسم و روح است، سازمان نیز دارای ساختار و فرهنگ است. سازمان هم می‌تواند خلاق و انعطاف‌پذیر یا محافظه‌کار و انعطاف‌ناپذیر باشد. فرهنگ سازمان در حقیقت شخصیت سازمان است. فرهنگ حاکم سازمانی که توسط مدیران ارشد سازمان برای دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد می‌شود، نقشی مهمی در توسعه سازمان دارد و برای انسجام داخلی و تطبیق سازمان با محیط خارجی شکل

است. امتیاز کم‌تر از ۲ بیان‌گر فرهنگ ضعیف، ۲ تا ۳ فرهنگ متوسط و ۳ تا ۵ فرهنگ قوی خواهد بود. ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسش‌نامه برابر با ۰/۸۸ بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با ۹۵ درصد اطمینان و ۳ درصد خطا، ۷۵۶ نفر به دست آمد. معمولاً تعدادی پرسش‌نامه بازگشت داده نمی‌شود. بنابراین، تعداد ۸۰۰ پرسش‌نامه در بین کارکنان توزیع شد. با توجه به این‌که کارکنان بیمارستان‌ها در رسته‌های اداری، پشتیبانی، تشخیصی و درمانی کار می‌کنند، پرسش‌نامه‌ها به صورت تصادفی طبقه‌ای سهمیه‌ای در اختیار آن‌ها قرار گرفت. در نهایت، تعداد ۶۸۷ پرسش‌نامه تکمیل شده به پژوهش‌گر عودت داده شد (نرخ پاسخ‌دهی ۸۵/۸ درصد). داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۶ تحلیل شدند. از آزمون‌های اسپیرمن و کروسکال والیس برای بررسی ارتباط میان متغیرهای پژوهش استفاده شد.

#### \* یافته‌ها:

بیش‌تر افراد مورد مطالعه در این پژوهش زن، متأهل و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند. بیش‌ترین کارکنان مورد بررسی، رسمی-قطعی و در گروه سنی ۳۱ تا ۳۵ سال و با سابقه کاری ۱ تا ۵ سال بودند. به ترتیب ۶۰/۸، ۲۵/۵ و ۱۳/۷ درصد از کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاهی، خصوصی و تأمین اجتماعی کار می‌کردند.

میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی بیمارستان‌های شهر قزوین برابر با  $2/95 \pm 0/65$  از ۵ امتیاز (فرهنگ متوسط یا میانه) بود. نوع فرهنگ سازمانی در ابعاد توجه به جزئیات و ثبات، قوی بوده و در سایر ابعاد فرهنگ سازمانی (خلاقیت، خطرپذیری، کار گروهی و فاصله قدرت) در حد متوسط ارزشیابی شد. تنها بُعد توجه به جزئیات فرهنگ سازمانی با نوع بیمارستان رابطه معنی‌داری داشت ( $P=0/04$ ). بُعد توجه به جزئیات در بیمارستان‌های دولتی بیش‌تر از بیمارستان‌های خصوصی و تأمین اجتماعی بوده است (جدول شماره ۱).

فرهنگ منحصر به فردی است که حد و حدود رفتار کارکنان آن سازمان را مشخص می‌کند. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی بسیار مهم است. اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید، فرهنگ آن سازمان نیز باید تغییر یابد. به عبارت دیگر، موفقیت و شکست سازمان‌ها ریشه در فرهنگ آن‌ها دارد. بنابراین، مدیران باید با شناخت فرهنگ سازمان و تقویت ابعاد مثبت و رفع نقاط ضعف آن، اقدامات مناسبی را برای توسعه سازمان بکار گیرند.

بیمارستان‌ها سازمان‌های اصلی ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی هستند. نتایج مطالعات انجام شده در بیمارستان‌های شهر قزوین بیان‌گر عملکرد متوسط این بیمارستان‌ها و رضایت متوسط کارکنان و بیماران آن‌ها است.<sup>(۴-۶)</sup> این پژوهش با هدف شناسایی نوع فرهنگ سازمانی در بیمارستان‌های شهر قزوین انجام شد. شناسایی نوع فرهنگ سازمانی این بیمارستان‌ها و آسیب‌شناسی آن منجر به ارائه پیشنهادها کاربردی برای توسعه و ارتقای فرهنگ سازمانی بیمارستان‌ها می‌شود که در نهایت می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری این بیمارستان‌ها و افزایش رضایت کارکنان و مشتریان آن‌ها شود.

#### \* مواد و روش‌ها:

این مطالعه یک پژوهش توصیفی است که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۲ انجام شد. جامعه پژوهش شامل تمام کارکنان شاغل در ده بیمارستان شهر قزوین به تعداد ۲۵۹۰ نفر بودند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی مصدق‌راد است<sup>(۳)</sup> که دارای شش بُعد (توجه به جزئیات، خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، ثبات، کار گروهی و فاصله قدرت) و ۱۸ سؤال ۶ گزینه‌ای است که براساس مقیاس لیکرت با گزینه‌های هرگز، خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد تنظیم شده است. ارزش عددی این شش گزینه از شماره ۰ تا ۵ شماره‌گذاری شده

## جدول ۱- میانگین و انحراف معیار امتیاز ابعاد فرهنگ سازمانی در بیمارستان‌های شهر قزوین

نوع بیمارستان	ابعاد فرهنگ سازمانی			
	میانگین $\pm$ انحراف معیار	میانگین $\pm$ انحراف معیار	میانگین $\pm$ انحراف معیار	میانگین $\pm$ انحراف معیار
توجه به جزئیات	۰/۷۷ $\pm$ ۴	۰/۷۷ $\pm$ ۳/۹۳	۰/۷۰ $\pm$ ۳/۸۶	۰/۸۶ $\pm$ ۳/۷۸
خلاقیت و نوآوری	۰/۹۸ $\pm$ ۲/۴۳	۰/۹۸ $\pm$ ۲/۴۸	۰/۹۳ $\pm$ ۲/۶۳	۱/۰۵ $\pm$ ۲/۴۵
خطرپذیری	۱/۰۷ $\pm$ ۲/۳۹	۱/۰۶ $\pm$ ۲/۳۳	۱/۰۳ $\pm$ ۲/۴۵	۱/۰۴ $\pm$ ۲/۲۸
ثبات	۰/۸۱ $\pm$ ۳/۴۲	۰/۸۳ $\pm$ ۳/۴۲	۰/۸۴ $\pm$ ۳/۴۷	۰/۹۰ $\pm$ ۳/۳۰
کار گروهی و همکاری	۱/۰۳ $\pm$ ۲/۸۴	۱/۰۲ $\pm$ ۲/۸۶	۰/۹۷ $\pm$ ۲/۹۸	۱/۰۱ $\pm$ ۲/۶۸
فاصله قدرت	۱ $\pm$ ۲/۶۹	۱/۰۲ $\pm$ ۲/۷۲	۱/۰۲ $\pm$ ۲/۹۳	۱/۰۲ $\pm$ ۲/۵۲

## \*بحث و نتیجه‌گیری:

در این پژوهش فرهنگ بیمارستان‌های شهر قزوین از نوع فرهنگ میانه (متوسط) تشخیص داده شد که با نتایج پژوهش‌های دیگر در کشور همخوانی دارد. پژوهش‌های انجام شده در شهر تهران (با حجم نمونه ۶۹۶ نفر از کارکنان ۱۸ بیمارستان)، کرمان (با حجم نمونه ۳۰۲ نفر از پرستاران ۴ بیمارستان دانشگاهی)، یزد (با حجم نمونه ۱۹۵ نفر در هفت بیمارستان دانشگاهی)، زنجان (با حجم نمونه ۱۹۰ نفر از کارکنان سه بیمارستان دانشگاهی) و اصفهان (با حجم نمونه ۳۶۰ نفر در ۱۱ بیمارستان دانشگاهی) نشان داد که فرهنگ سازمانی اغلب بیمارستان‌ها از نوع متوسط بوده است.<sup>(۷-۱۱)</sup> با این وجود، براتی مارنانی و همکارانش (۱۳۸۸) در پژوهشی که در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران انجام دادند، نوع فرهنگ این بیمارستان را قوی ارزشیابی کردند. دلیل قوی بودن فرهنگ این بیمارستان به خاطر نوع مدیریت آن (هیأت امنایی بودن) و استفاده از برنامه‌های بهبود کیفیت بیان شده است.<sup>(۱۲)</sup>

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش، فرهنگ سازمانی بیمارستان‌های شهر قزوین بدون توجه به نوع مالکیت بیمارستان‌ها در ابعاد توجه به جزئیات و ثبات، قوی است. به عبارتی، فرهنگ این بیمارستان‌ها از نوع بروکراتیک و سلسله‌مراتبی است. بین بزرگی اندازه بیمارستان و غالب شدن فرهنگ بروکراتیک رابطه معنی‌داری وجود دارد. سایر ابعاد فرهنگ سازمانی

بیمارستان‌های شهر قزوین (خلاقیت، خطرپذیری، کار گروهی و فاصله قدرت) در حد متوسط ارزیابی شد. مدیران می‌توانند بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی تأثیر بگذارند و فرهنگ قوی را در سازمان خود ایجاد کنند. مدیران و کارکنان در برخی از سازمان‌ها، بر ثبات داخلی و حفظ وضع موجود تأکید داشته و تلاشی برای تغییر وضعیت موجود انجام نمی‌دهند. از کارکنان در این سازمان‌ها خواسته می‌شود که کارها را دقیقاً همانطوری که به آن‌ها گفته شده، انجام دهند. این نوع سازمان‌ها بروکراتیک بوده و در آن‌ها قوانین و مقررات حکم‌فرماست. در مقابل، در بعضی از سازمان‌ها پویایی، خلاقیت، رقابت و توسعه مهم تلقی می‌شود. در این سازمان‌ها میزان خطرپذیری کارکنان بالاست. آن‌ها تشویق می‌شوند تا بهترین راه انجام کارها را پیدا کنند و ساختارها و فرایندهای کاری را برای بهبود عملکرد خود تغییر دهند.<sup>(۱)</sup> مدیران بیمارستان‌ها باید یک فرهنگ خلاقانه‌ای ایجاد کنند تا کارکنان پیشنهادهای جدید خود را در زمینه افزایش دسترسی مردم به خدمات با کیفیت بالا و هزینه پایین آرایه دهند و به کار گیرند.

خلاقیت کارکنان موجب ارتقای کیفیت خدمات آرایه شده به بیماران شده و در نتیجه ایمنی خدمات بیمارستانی را ارتقا می‌دهد. بنابراین، این بُعد فرهنگ سازمانی باید مورد توجه جدی مدیران بیمارستان‌ها قرار گیرد و با بهره‌گیری از فنون مدیریتی توسعه یابد. خطرپذیری

موجب تشویق کارکنان به ارایه ایده‌های نو می‌شود. افراد در برخی از سازمان‌ها سعی می‌کنند در تعاملات خود غالب باشند. در چنین سازمان‌هایی رقابتی بودن و برنده شدن به هر قیمتی ارزش تلقی می‌شود. مدیران در این سازمان‌ها اهدافی را برای کارکنان تعیین کرده و با استفاده از پاداش‌های مادی و ایجاد یک محیط رقابتی، آن‌ها را تشویق به دستیابی به اهداف می‌کنند. در مقابل، کارکنان بعضی از سازمان‌ها با همدیگر به صورت مسالمت‌آمیز کار می‌کنند و روحیه همکاری، کار گروهی و یادگیری از یکدیگر در بین آن‌ها وجود دارد.<sup>(۱۱)</sup> در بیمارستان‌ها که نیاز به کارکنان با تخصص‌ها و مهارت‌های مختلف است، وجود یک فرهنگ همکاری و کار گروهی الزامی است.

فرهنگ مشارکتی زمانی در سازمان غالب است که افراد در همه سطوح سازمانی دارای تمایل قوی برای همکاری با همدیگر در راستای اهداف سازمانی باشند. این فرهنگ مشارکتی از سویی موجب بهبود عملکرد کارکنان و سازمان و به تبع آن رضایت کارکنان می‌شود و از سوی دیگر به دلیل آمادگی کارکنان در همکاری با یکدیگر برای برخورد با شرایط غیرمنتظره و یا پیاده‌سازی ایده‌ها و طرح‌های جدید، مناسب‌ترین نوع فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود. فرهنگ تیمی مناسب‌ترین نوع برای استقرار الگوهای بهبود کیفیت است.

فاصله قدرت؛ میزان تمرکز یا عدم تمرکز تصمیم‌گیری‌ها را در سازمان نشان می‌دهد.<sup>(۱۲)</sup> هر قدر فاصله قدرت زیاد باشد، ساختار سازمان شکل سلسله مراتبی بیش‌تری به خود می‌گیرد. در سازمان‌های با فاصله قدرت بالا، کارکنان کم‌تر نسبت به سیاست‌های سازمان واکنش نشان داده و تمایل بیش‌تری به پذیرش هدایت مدیران دارند.<sup>(۱۳)</sup> مدیران در سازمان‌های با فاصله قدرت بالا نسبت به مدیران در سازمان‌های با فاصله قدرت پایین از قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های رسمی تعیین شده توسط مقامات بیش‌تر برای مدیریت کارکنان استفاده می‌کنند. آن‌ها کم‌تر از تجربه خود در مدیریت

استفاده کرده و به کارکنان و ظرفیت‌های آن‌ها توجه زیادی ندارند.<sup>(۱۴)</sup> در این سازمان‌ها، کارکنان بیش‌تر بر داشتن مدیران ارشد خلاق و نوآور و حمایت آن‌ها از کارکنان تأکید دارند. در مقابل، در سازمان‌های با فاصله قدرت پایین بر توسعه خلاقیت و نوآوری در بین کلیه افراد سازمان تأکید می‌شود.<sup>(۱۵)</sup>

مدیران می‌توانند با تغییر برخی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی و بهبود شرایط کاری میزان رضایت شغلی کارکنان خود را بالا برده و به بهبود و توسعه فرایندهای سازمان کمک کنند و در نهایت از پیامدهای ناشی از نارضایتی شغلی جلوگیری نمایند. مدیران ارشد باید نوعی از فرهنگ سازمانی ایجاد کنند که کارکنان بتوانند عقاید خود را به صورت آزادانه بیان کرده و فعالیت‌های خود را انجام دهند. مدیران بیمارستان‌ها باید کارکنان را طوری آموزش دهند تا از توانایی‌ها و نظرات خلاقانه آن‌ها برای حل مسایل سازمانی استفاده کنند.

این پژوهش برای اولین بار نوع فرهنگ سازمانی را در ۱۰ بیمارستان شهر قزوین مشخص کرد. با این وجود، استنباط از نتایج مطالعه باید محتاطانه صورت گیرد. نتایج این مطالعه به‌خاطر اختصاصی بودن فرهنگ سازمانی هر بیمارستان قابل تعمیم به سایر بیمارستان‌های استان قزوین یا کشور ایران نیست. بنابراین، انجام مطالعات مشابه با استفاده از پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش در سایر شهرهای کشور می‌تواند تصویر واضحی از فرهنگ سازمانی بیمارستان‌های کشور ارایه دهد. نتایج این پژوهش‌ها می‌تواند مورد استفاده سیاست‌گذاران و مدیران بهداشتی-درمانی کشور قرار گیرد.

### \*سپاس‌گزاری:

این مقاله حاصل بخشی از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی-درمانی است که با حمایت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی ایران اجرا شده است.

بدین‌وسیله از همکاری کلیه مدیران و کارکنان

9. Mirfakhredini H, Farid D, Sayyadi-Tooranlo H. Use of EFQM in Analysis of Organizational Culture Dimensions (Case: Yazd Health Care Institutions). *J Shaheed Sadoughi Univ Med Sci* 2009; 17(2): 163-75. [In Persian]
10. Tabibi S, Nasiripour A, Valimoghaddam S. Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Zanjan Teaching Hospitals, 2008. *Zanjan Univ Med Sci J* 2009; 17(69): 84-92. [In Persian]
11. Hosseini S, Yarmohamadian M, Ajami S. The relationship between organizational culture & organizational maturity of staffs in Isfahan Medical University Hospitals. *J Health*. 2009; 8 (2): 37-44. [In Persian]
12. Barati Marnani A, Ghaderi A, Gohari M, Sadeghi A. A Study on Organizational Culture at Hashemi Nezhad Hospital, Based on Denison Model (Tehran 2009). *J Health Administrat*. 2010; 13 (40): 63-72. [In Persian]
13. Bu N, Craig TJ, Peng TK. Acceptance of supervisory direction in typical workplace situations: A comparison of US, Taiwanese and PRC employees. *Int J Cross Cult Manage* 2001; 1(2): 131-52.
14. Smith PB, Peterson MF, Schwartz SH, Ahmad AH, Akande D, Andersen JA, et al. Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviour-a 47 nation study. *J Cross Cult Psychol* 2002; 33(2): 188-208. doi: 10. 1177/0022022102033002005.
15. Shane S, Venkataraman S, MacMillan I. Cultural differences in innovation championing roles. *J Manage* 1995; 21(5): 931-52.

بیمارستان‌ها در این پژوهش تشکر می‌شود. همچنین نویسندگان از داوران محترمی که با انتقادات سازنده و بیان نظرات کارشناسی خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، قدردانی می‌کنند.

#### \*مراجع:

1. Mosadeghrad AM. Essentials of healthcare organization and management. 1st ed. Tehran: Dibagran Tehran; 2015. [In Persian]
2. Schein EH. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: John Wiley & Sons; 2010. 30-1. [Vol. 2]
3. Mosadeghrad AM. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *TQM magazine* 2006; 18(6): 606-25. doi: 10. 1108/09544780610707101.
4. Vali Ghazvini S, Shah Bahrami E, Nazari Y, Moradi F, Kalhor R. Performance Evaluation of Rajaei Hospital Based on «EFQM» Organizational Excellence Model. *Payavard*. 2012; 6 (1): 70-8. [In Persian]
5. Ahmadi AA, Mobaraki H, Yousefli M. Structural relations between job satisfaction and organization citizenship behaviour among nurses of Qazvin and Isfahan hospitals. *J Qazvin Univ Med Sci* 2012; 16(2): 71-6. [In Persian]
6. Vahdat S, Hesam S, Mehrabiyan F. Effective factors on patient discharge with own agreement. *J Holist Nurs Midwifery*. 2010; 20 (2): 47-52. [In Persian]
7. Mosadeghrad AM, & Sokhanvar M. Organizational culture of selected hospitals of Tehran city. *J Hospital*. 2017; 16 (2): 46-57. [In Persian]
8. Mobasher M, Nakhei N, Garoosi S. An assessment of organizational culture in Kerman hospitals. *Iran J Med Ethics Hist Med* 2005; 1: 45-52. [In Persian]