

Presenting an Optimization Model for Organizational Culture in the Social Security Organization

Yazdan Bahramian¹, Zahra Sadat Moshir Istikhareh^{2*}, Talieh Khademian³

1. PhD Student, Department of Sociology, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Professor, Department of Cultural Sociology, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Cultural Sociology, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ABSTRACT

Received: 25 Apr 2024

Accepted: 05 Jun 2024

Available Online: 20 Jun 2024

Keywords

Optimization of culture,
Organizational culture, Service
delivery improvement, Social
security

This study presents an optimization model for organizational culture in the Social Security Organization. In this qualitative research, necessary competencies for managers and employees are identified through in-depth interviews with managers of the Social Security Organization to examine critical factors in changing organizational culture and improving service delivery. The research field and the qualitative statistical population include experts, managers, scholars, and high-ranking employees in the Social Security Organization. The total number of managers in the central building of the Social Security Organization amounts to 23 individuals. The analysis and examination of the relationship between components and indicators of organizational culture change and improved service delivery were conducted using Grounded Theory (GT) and the qualitative software Maxqda. Results indicate that organizational culture, with an emphasis on developmentalism, structure, hierarchy, teamwork, and quantitative and qualitative growth, promises improvements in ethics, customs, and traditions of society and enhances the market for techniques and skills. Accordingly, the importance and application of a developmental culture in the Social Security Organization, where human resources play the most critical role, are essential.

How to cite:

Bahramian, Y., Moshir Istikhareh, Z. S., & Khademian, T. (2024). Presenting an Optimization Model for Organizational Culture in the Social Security Organization. *Study and Innovation in Education and Development*, 4(1), 302-319.

* Corresponding Author:

Dr. Zahra Sadat Moshir Istikhareh

E-mail: zahramohir@yahoo.com



© 2024 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Organizational culture plays a critical role in shaping the internal dynamics and overall performance of institutions. It determines employee behavior, influences decision-making processes, and aligns organizational goals with societal values (1). The Social Security Organization, as one of Iran's primary institutions for public welfare, is no exception. Its success hinges on fostering an organizational culture that promotes service efficiency and innovation.

As organizations evolve, the need to adapt their cultures to align with changing demands becomes imperative. However, such transformations require a nuanced understanding of existing cultural dynamics and the potential resistance within organizational frameworks (2). Studies suggest that transformational leadership and supportive cultural practices significantly enhance change management initiatives, especially in large, bureaucratic setups like the Social Security Organization (4). This study aims to present an optimization model for organizational culture that enhances service delivery, drawing insights from interviews with organizational leaders and employees.

Previous research highlights the impact of service-oriented organizational design and culture on firm performance (7). Similarly, fostering a developmental culture that emphasizes employee empowerment and collaboration is shown to improve organizational resilience and innovation (6). The Social Security Organization's pivotal role in Iran's socio-economic framework underscores the importance of aligning its culture with its strategic objectives, particularly in improving healthcare and insurance services for its beneficiaries.

METHODS AND MATERIALS

This qualitative research utilized Grounded Theory (GT) to identify and analyze the key components of organizational culture optimization. Data collection involved in-depth interviews with 23 high-ranking managers and experts from the Social Security Organization's central office. These participants were selected through purposive sampling based on their expertise in organizational culture and service improvement.

The interviews were conducted until theoretical saturation was achieved, ensuring comprehensive data capture. The data were analyzed using Maxqda software, facilitating systematic coding and categorization. Open, axial, and selective coding were employed to extract and synthesize the core themes. The research adhered to ethical guidelines, with all participants providing informed consent.

FINDINGS

The analysis revealed that optimizing organizational culture in the Social Security Organization requires addressing several critical components:

1. **Developmental Culture:** Emphasizing growth-oriented practices, skill enhancement, and innovation. Developmental culture accounted for 34.15% of identified codes, reflecting its centrality to cultural optimization.
2. **Structural and Hierarchical Culture:** Establishing clear organizational structures and roles to streamline decision-making processes and enhance accountability. These elements contributed 25.09% and 18.82% to the findings, respectively.
3. **Teamwork and Collaboration:** Promoting team-oriented practices was identified as a key strategy for fostering employee engagement and collective problem-solving (6.25%).
4. **Training and Skill Development:** Training emerged as a crucial factor for empowering employees, contributing 13.59% to the findings.
5. **Values and Ethics:** The research emphasized the importance of instilling shared values and ethical practices among employees to reinforce trust and accountability. Additionally, the study identified several contextual and intervening conditions that influence cultural transformation, including:
 - **Standardization and Needs Assessment:** Addressing operational inconsistencies and tailoring services to stakeholder needs.
 - **Specialized Human Resources:** Recruiting and retaining skilled professionals to drive cultural and operational improvements.
 - **Organizational Policies:** Revising policies to align with cultural objectives and service improvement goals.

The research culminated in a conceptual model that integrates these elements, demonstrating how they collectively enhance service delivery outcomes.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings align with existing literature that underscores the significance of organizational culture in achieving strategic objectives. A developmental culture, characterized by innovation and continuous improvement, is pivotal for enhancing service delivery in public institutions (1). Transformational leadership and employee-centric practices further amplify these benefits by fostering a collaborative and adaptive work environment (4).

The Social Security Organization's reliance on hierarchical structures necessitates a balanced approach that leverages the advantages of clear roles and accountability while promoting flexibility and creativity. Similar findings have been observed in studies on service-oriented cultures, where structured yet adaptive frameworks yielded significant improvements in organizational performance (7).

Training and skill development are critical for embedding cultural changes, as they equip employees with the competencies needed to align with organizational values. This study's emphasis on training echoes prior research highlighting the role of employee empowerment in sustaining cultural transformation (6).

In conclusion, optimizing organizational culture in the Social Security Organization requires a holistic approach that integrates developmental, structural, and team-oriented practices. The proposed model provides a roadmap for implementing these changes, emphasizing the importance of leadership, training, and stakeholder engagement. Future research should explore the longitudinal impact of these interventions on service delivery metrics, offering further insights into sustainable cultural transformation.

ارائه الگوی بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی

یزدان بهرامیان^۱، زهرا سادات مشیر استخاره^۲، طلحه خادمیان^۳

- دانشجوی دکتری، گروه جامعه‌شناسی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- استاد، گروه جامعه‌شناسی فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- استادیار، گروه جامعه‌شناسی فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

در این پژوهش به ارائه الگوی بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شده است. در این پژوهش کیفی، ابتدا از طریق مصاحبه عمیق با مدیران سازمان تأمین اجتماعی، شایستگی‌های لازم مدیران و کارکنان جهت بررسی عوامل مهم در تغییر فرهنگ‌سازمانی و بهبود خدمت‌رسانی شناسایی می‌گردد. میدان تحقیق و جامعه آماری بخش کیفی در این تحقیق متشکل از خبرگان، مدیران، صاحب‌نظران و کارکنان دارای مراتب عالی در سازمان تأمین اجتماعی هستند. تعداد کلیه مدیران ساختمان مرکزی سازمان تأمین اجتماعی برابر با ۲۳ نفر می‌باشد. تجزیه و تحلیل و بررسی رابطه بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های تغییر فرهنگ‌سازمانی و بهبود خدمت‌رسانی از روش داده بنیاد (GT) با استفاده از نرم‌افزار کیفی Maxqda استفاده گردیده است. نتایج نشان داد فرهنگ‌سازمانی با تأکید بر توسعه‌گرایی، ساختار، سلسله‌مراتبی و تیم‌گرایی و رشد کمی و کیفی مسائل مربوط به خود را نوید می‌دهد و به اخلاق و آداب و سنن جامعه بهبودی می‌بخشد و بر رونق بازار فنون و تکنیک می‌افزاید. بر این اساس اهمیت و به‌کارگیری فرهنگ توسعه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی که مهم‌ترین آن را منابع انسانی تشکیل می‌دهد، ضروری است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۳۱

کلیدواژه‌ها

بهینه‌سازی فرهنگ، فرهنگ‌سازمانی، بهبود خدمت‌رسانی، تأمین اجتماعی.


شیوه ارجاع‌دهی:

بهرامیان، یزدان، مشیر استخاره، زهرا سادات. و خادمیان، طلحه. (۱۴۰۳). ارائه الگوی بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۴(۱)، ۳۱۹-۳۰۲.

نویسنده مسئول:

دکتر زهرا سادات مشیر استخاره

پست الکترونیکی: zahramohir@yahoo.com

© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. 
 انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

سازمان‌ها فارغ از ارائه خدمات یا محصول، همیشه در تلاش هستند تا دریابند چه عواملی بر سود انباشته آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مؤلفه‌هایی مانند تبلیغات، تقاضای محصول یا خدمت، رضایت مشتری و ارائه خدمات جامع‌تر و کامل‌تر همه چیز هستند که آزمایش شده و ثابت شده است که بر سود انباشته سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (1). با این حال، عوامل تحت کنترل مستقیم سازمان باید سودآوری را تحت تأثیر قرار دهد، اگرچه این اثر به‌طور کامل قابلیت دسترسی نداشته باشد. فرهنگ‌سازمانی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مربوط به عملکرد درونی یک سازمان است و هنوز هیچ تعریف قابل قبولی ندارد. فرهنگ سازمان می‌تواند انتظار این باشد که کارمندان برای رسیدن به چه اهداف حرفه‌ای تلاش می‌کنند. فرهنگ‌سازمانی می‌تواند بر افرادی که استخدام می‌شوند، محصولات یا خدماتی که ارائه داده می‌شوند و فعالیت‌هایی که انجام می‌شوند تأثیر بگذارد (1). در این میان نقش فرهنگ و تغییر در فرهنگ خدمت‌رسانی پررنگ می‌شود. چراکه فرهنگ‌سازمانی بر شکل یک سازمان در تمام سطوح تأثیر می‌گذارد و تأثیر زیادی بر میزان رضایت مشتری دارد. رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و رضایت مشتری زمانی کامل‌تر است که کارکنان و مدیریت ارزش‌های فرهنگی یک سازمان را به اشتراک بگذارند. برای سازمان‌هایی که به دنبال سازگاری و نوآوری بیشتر هستند، تغییر فرهنگ اغلب چالش‌برانگیزترین بخش تحول است. نوآوری رفتارهای جدیدی را از رهبران و کارکنان می‌طلبد که اغلب مخالف فرهنگ‌های سازمانی است که از لحاظ تاریخی بر تعالی و کارایی عملیاتی متمرکز است (2)؛ اما تغییر فرهنگ را نمی‌توان با دستور از بالا به پایین به دست آورد. این در قلب و عادات جمعی سازمان و درک مشترک آن‌ها از «چگونه کارها در اینجا انجام می‌شود» زندگی می‌کند. تغییر فرهنگی همیشه یک فرآیند تدریجی خواهد بود، بنابراین ایجاد تغییرات شدید بدون زمان پیش‌بینی فاجعه‌بار است. این امر نه تنها باعث سردرگمی نیروی کار شما می‌شود، بلکه احتمالاً نقاط ضعف فرهنگی جدیدی در این فرآیند ایجاد می‌کند. یا حتی مسائل موجود را به جای حل آن‌ها تشدید می‌کند (3).

بگا و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان نقش واسطه‌ای فرهنگ‌سازمانی: رهبری تحول‌آفرین و مدیریت تغییر در تیم‌های مجازی انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ‌سازمانی با مدیریت تغییر رابطه مثبت و معناداری دارند. فرهنگ‌سازمانی تا حدی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت تغییر را در میان کارکنان تیم مجازی واسطه کرد (4). پوتاکار و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان توسعه ابزار ارزیابی تحویل برای تسهیل بهبود کیفیت در خدمات سوختگی در کشورهای با درآمد متوسط پایین انجام دادند. این دستاورد با توجه به مشکلات مستمر در ارائه خدمات که در آن تعداد بیماران بسیار بیشتر از منابع موجود برای مراقبت از آن‌ها است، قابل توجه است (5). بارتولی (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمان بر سودآوری سازمان» انجام داد. اصطلاح «فرهنگ سازمان» به عنوان یک فرصت برای رشد سازمان تعریف می‌شود و نه یک تفکر. این فرضیه که فرهنگ مثبت باعث می‌شود سازمان به سود بیشتری برسد، کمک می‌کند و فرهنگ منفی سازمان منجر به زیان می‌شود در این تحقیق مورد آزمون قرار می‌گیرد. در نهایت، به چگونگی استفاده سازمان‌ها از فرهنگ آن به نفع خود می‌پردازد (1). پوروانتو (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان تأثیر

رهبری و فرهنگ بر عملکرد کاری در سازمان خدماتی و رفتار کاری نوآورانه به عنوان اثرات میانجی انجام داد. نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها این است که رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ‌سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق میانجی‌گری رفتار کاری نوآورانه تأثیرات مثبت و معناداری بر عملکرد کاری دارند. رفتار کاری نوآورانه تأثیر بسیار مثبت و معناداری بر عملکرد کاری دارد (6). یان و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان انجام دادند. این تحقیق با تمرکز بر دو عامل طراحی سازمانی، یعنی ساختار سازمانی خدمت‌محور و مدیریت منابع انسانی خدمت‌محور و عامل فرهنگ‌سازمانی خدمت‌محور، صورت گرفته است. نتایج این‌گونه ارائه شده که مدیریت منابع انسانی و فرهنگ‌سازمانی خدمت‌محور عملکرد سازمان را متفاوت تحت تأثیر قرار می‌دهند، درحالی‌که فرهنگ‌سازمانی خدمت‌محور به‌طور متفاوتی تأثیرات دو عامل طراحی و ساختار سازمانی را بر عملکرد سازمان تعدیل می‌کند (7). نگ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان اولویت‌های بهبود خدمات اختلال شخصیت در استرالیا: دیدگاه‌های مصرف‌کنندگان، مراقبان و پزشکان انجام دادند. چهار اولویت شناسایی شد: (۱) افزایش مشارکت مصرف‌کننده، مراقب و همتایان، (۲) جهت‌دهی مجدد رویکردها به ارائه خدمات، (۳) بهبود دسترسی و دسترسی به درمان و (۴) ایجاد ظرفیت خدمات. نتایج نشان داد که بیشتر احتمال دارد بیماران درمان فردی یا گروهی را به‌تنهایی دریافت کنند، اما معتقد بودند که درمان ترکیبی فردی و گروهی بهینه‌تر است (8). شیر و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان پویایی فرهنگ ایمنی محیط کار در سازمان‌های خدمات انسانی: تحلیل کیفی انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ ایمنی در خدمات انسانی ارزش‌ها یا نگرش‌های مرتبط با ایمنی و مکانیسم‌های ساختاری که به ارتقای ایمنی محل کار کمک می‌کند، تعریف می‌شود. بینش پاسخ‌دهندگان به شناسایی زمینه‌های محل کار و توسعه‌سازمانی برای ارتقای سلامت و ایمنی در محل کار خدمات انسانی کمک می‌کند (9). جیا و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان نقش فرهنگ سلامت و محیط فیزیکی در ارتقای سلامت محیط کار: یک مطالعه مداخله‌ای آینده‌نگر دو ساله در چین انجام دادند. نتایج نشان داد فرهنگ سلامت رابطه بین اجرای مداخله و اثربخشی مداخله، از جمله خودارزیابی سلامت و بهبود سلامت روان را واسطه می‌کند، اما محیط فیزیکی این‌طور نیست (10). لی (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان مدیریت ایمنی فرآیند: مدل‌های بهینه تحت تأثیر فرهنگ سازمان انجام دادند. بر اساس نتایج، فرهنگ ایمنی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و راه‌حل‌های ممکن پیشنهاد شد. شاخص‌های فرهنگ ایمنی در این تحقیق عبارت بودند از: آگاهی فردی، مسئولیت‌پذیری، انگیزش، تعهد، دانش و مهارت، نظارت (11). در مطالعات داخلی نیز دوره‌گرد (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان مطالعه و بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و میزان آمادگی برای تغییر در کارکنان (نمونه موردی معاونت مالی شهرداری منطقه ۱۶) انجام داد. طبق نتایج به‌دست‌آمده تأیید شده است که بین فرهنگ‌سازمانی و میزان آمادگی برای تغییر در کارکنان معاونت مالی شهرداری منطقه ۱۶ رابطه وجود دارد (12). نامور و رحیمی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی اثرات آموزش شهروندی بر تغییر رفتار شهروندان و نقش آن بر ارتقاء فرهنگ شهروندی (مورد مطالعه: کلان‌شهر شیراز) انجام دادند. گزارش‌ها حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که میزان آگاهی شهروندان از قوانین و اصول شهروندی بسیار کم و در سطح پایین است و آموزش‌های شهروندی تأثیر بسزایی بر تغییر رفتار شهروندان و ارتقاء فرهنگ شهروندی دارد (13). اژدری و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر توسعه فرهنگ‌سازمانی بر

پیاپی سازی مدل تغییر با توجه به نقش میانجی حمایت مدیران ارشد (مورد مطالعه: سازمان صنایع کیمیا چوب گلستان) انجام دادند. نتایج نشان داد در سطح جامعه مورد بررسی سه بعد از ابعاد پیش بین فرهنگ سازمانی (مشارکت، تطبیق پذیری و مأموریت) با توجه به نقش میانجی حمایت مدیران ارشد تأثیر معنی داری بر پیاده سازی مدل تغییر دارد (14). موسوی نائینی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تغییر سازمان با توجه به نقش میانجی چابکی سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی بر تغییر سازمانی اثر مستقیم دارد و به واسطه چابکی سازمانی تأثیر غیرمستقیمی بر تغییر سازمانی دارد (15). مقدسی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان چالش ها و فرایندهای تغییر فرهنگ سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد آموزش های لازم در حین خدمت، تغییرات در مدیریت سازمان، وجود مشوق های سازمانی و نظام جریمه پاداش از مهم ترین عوامل در فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی می باشد (16). فلاح و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان ارائه مدل یکپارچگی زنجیره تأمین تجهیزات پزشکی و تأثیر آن بر بهبود خدمات سلامت محور؛ مطالعه موردی یکی از بیمارستان های تهران انجام دادند. در بعد یکپارچگی خارجی، معیار مدیریت روابط و زیرمعیارهای پایبندی به تعهدات مابین طرفین، برنامه زنجیره تأمین و ارتباط بلندمدت کاری دارای بیشترین اهمیت بودند. همچنین در بعد یکپارچگی داخلی معیار مدیریت اطلاعات و زیر معیارهای دارا بودن بسترهای فناوری اطلاعات و فرآیند اجرای خریدهای داخلی از سایر معیارها و زیر معیارها دارای اهمیت بالاتری بودند. مدل یکپارچگی زنجیره تأمین تجهیزات پزشکی به تفکیک ابعاد داخلی و خارجی و عوامل مهم ذیل هر کدام از این ابعاد به همراه وزن آن ها ارائه شد (17).

سازمان تأمین اجتماعی، به عنوان یک نهاد عمومی غیردولتی بین نسلی، با هویت اجتماعی-اقتصادی در یک گستره عمومی، جامع ترین و محوری ترین ارائه دهنده حمایت های قانونی تأمین اجتماعی مبتنی بر اصول بیمه های اجتماعی به شمار می رود، که به صورت مستقل بر اصل سه جانبه گرایی کارگر، کارفرما و دولت اتکا دارد و مهم ترین رکن نظام تأمین اجتماعی در ایران محسوب می شود. محقق معتقد است که مهم ترین تغییر اغلب از طریق جنبش های اجتماعی اتفاق می افتد، و علی رغم تفاوت های بین سازمان های خصوصی و جامعه، رهبران می توانند از نحوه مشارکت و بسیج توده ها برای نهادینه کردن هنجارهای جدید اجتماعی بیاموزند. در این میان تغییر فرهنگ مهم ترین تغییر در سازمان تأمین اجتماعی می باشد که می توان از آن طریق بسیاری از مشکلات و چالش های موجود را رفع نمود.

نظام تأمین اجتماعی در ایران با مشکلات متکثر و البته پیچیده ای دست و پنجه نرم می کند که دامن گیر هر سه وجه تشکیل دهنده آن یعنی بیمه شونده، کارفرما و دولت شده است. هر کدام از این اضلاع، مشکلات را از زاویه دید خود بیان می دارند؛ مشکل عدم کفایت حقوق و مزایای بازنشستگی از سوی کارگران، دست انداز بودن حق بیمه برای تولید از سوی کارفرمایان و هزینه های گزاف تأمین اجتماعی و صندوق بازنشستگی نیز از سوی دولت مطرح می شود. مهم ترین معایب و ایرادات موجود در سازمان تأمین اجتماعی را می توان به موارد زیر اشاره نمود: در حوزه بیمه ای سازمان می توان به مواردی همچون عدم خدمت رسانی برخط و آنلاین در همه حوزه های بیمه ای، عدم پاسخگویی مناسب به بیمه شدگان تأمین اجتماعی، عدم اطلاع رسانی به موقع در خصوص سوابق

بیمه‌شدگان تأمین اجتماعی، ناهماهنگی موجود بین شعبات بیمه‌ای سازمان تأمین اجتماعی در خصوص سوابق بیمه‌شدگان و... دانست. در حوزه درمان نیز می‌توان به مواردی همچون: عدم دسترسی سهل به مراکز درمانی برای همه بیمه‌شدگان، عدم خدمات‌دهی در همه حوزه‌های درمانی مراکز درمانی، عدم ارائه داروهای خاص برای بیماران خاص، عدم انجام امور تخصصی چون فیزیوتراپی و... در اغلب مراکز درمانی سازمان تأمین اجتماعی اشاره نمود. لذا با توجه به اهمیت و کاربردی بودن موضوع مورد مطالعه در سازمان تأمین اجتماعی در دو بعد بیمه‌ای و درمانی، این سوال مهم مطرح است که در سازمان مهم و تاثیرگذار و تصمیم‌گیرنده‌ای چون سازمان بیمه تأمین اجتماعی به‌عنوان یکی از سازمان‌های بیمه شناخته‌شده در ایران، مقوله مدیریت خدمات سازمانی و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن شامل تکنولوژی (فناوری اطلاعات)، مقوله سرمایه انسانی، مقوله پیچیدگی و ساختار سازمانی، مقوله منابع انسانی، مقوله فرآیند استراتژیک، به افزایش و بهبود رضایتمندی شغلی بیماران به چه میزان تأثیرگذار است و این مساله تا چه میزان می‌تواند موجب بهبود خدمات سازمان در راستای مراقبت‌های درمانی شود تا با اصلاح و بهسازی ساختارها و فرآیندهای خود بتواند نقش خود را در بهسازی وضعیت خدمات‌رسانی به نحو مؤثر و موفقیت‌آمیز ایفا نماید؛ بنابراین در این پژوهش با بررسی تغییر در فرهنگ سازمان تأمین اجتماعی به جهت ارائه خدمات جامع‌تر و کامل‌تر به خدمت‌گیرندگان به ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی در جهت بهبود خدمت‌رسانی به بیمه‌شدگان سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شده است. با توجه به هدف اصلی، محقق جهت سنجش بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی و شاخص‌ها و مؤلفه‌های مربوط به آن به بررسی ادبیات مربوطه پردازد و سپس از طریق مصاحبه با خبرگان به تبیین و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی و ارتقای خدمات سازمانی می‌پردازد. با توجه به هدف اصلی، محقق باید برای رسیدن به عوامل مربوط به بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی به بررسی ادبیات مربوطه پرداخته و سپس از طریق مصاحبه با خبرگان به تبیین و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی و ارتقای خدمات‌رسانی سازمان تأمین اجتماعی پردازد. لذا سؤالات زیر ارائه می‌گردد:

الف) ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی سازمان تأمین اجتماعی کدام است؟

ب) ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهبود خدمت‌رسانی بیشتر به خدمت‌گیرندگان سازمان تأمین اجتماعی کدام است؟

ج) مدل بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی به جهت ارائه خدمات‌رسانی بیشتر به خدمت‌گیرندگان سازمان تأمین اجتماعی به چه

صورت تعریف می‌گردد؟

روش‌شناسی

در رابطه با مراحل اجرایی تحقیق، در ابتدا از طریق مصاحبه عمیق با مدیران سازمان تأمین اجتماعی، شایستگی‌های لازم مدیران و کارکنان جهت بررسی عوامل مهم در تغییر فرهنگ‌سازمانی و بهبود خدمت‌رسانی شناسایی می‌گردد. سپس با استفاده از این یافته‌ها و مرور ادبیات تحقیق، عوامل و ویژگی‌های اصلی شناسایی و مدل اولیه طراحی می‌گردد. میدان تحقیق و جامعه آماری بخش کیفی در این تحقیق متشکل از خبرگان، مدیران، صاحب‌نظران و کارکنان دارای مراتب عالی در سازمان تأمین اجتماعی هستند که

ضمن آشنایی با بحث فرهنگ‌سازمانی، با مفاهیم بهبود خدمت‌رسانی نیز آشنایی کامل داشته و از تسلط کافی و تجربه لازم در این حوزه برخوردار هستند. ابتدا با استفاده از الگوی پارادایمی تئوری داده بنیاد و نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور و اساتید این حوزه راهنمای مصاحبه و پرسشنامه باز کیفی تدوین و سپس با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و دعوت از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌های عمیق تا رسیدن به اشباع نظری انجام خواهند گرفت. اشباع خصوصیتی است که عبارت است از زمانی که با ادامه دادن به مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جدید یافت نشده و تکرار داده‌های قبلی به دست آمد. لذا تعداد کلیه مدیران ساختمان مرکزی سازمان تأمین اجتماعی برابر با ۲۳ نفر می‌باشد. در تمامی مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت‌برداری نکات مهم توسط مصاحبه‌کننده، کل مصاحبه به صورت صوتی ضبط و نهایتاً برای بهره‌برداری به صورت متن تایپ‌شده پیاده‌سازی شد. تجزیه و تحلیل و بررسی رابطه بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های تغییر فرهنگ‌سازمانی و بهبود خدمت‌رسانی از روش داده بنیاد (GT) با استفاده از نرم‌افزار کیفی Maxqda استفاده گردیده است.

یافته‌ها

مفاهیم، مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها به وسیله شکستن داده‌های خام بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی تعیین می‌شوند. نتایج پرسشنامه کیفی و مصاحبه باز با اعضای نمونه، بعد از یادداشت‌برداری و انتقال به سیستم، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شده و خروجی و مدل نهایی گزارش گردید. در این پژوهش در ابتدا از طریق مصاحبه عمیق و توزیع پرسشنامه باز با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و مدیران سازمان تأمین اجتماعی در حوزه کیفیت خدمات در دسترس که با حوزه مورد مطالعه آشنایی دارند، عوامل بهبود کیفیت خدمات و بهینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی بعد از رسیدن به اشباع نظری، شناسایی گردید. مشخصات جمعیت شناختی از ۱۵ نفر بر اساس جدول ۱ ارائه می‌گردد.

جدول ۱. اطلاعات آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

ردیف	عنوان شغلی	جنسیت	سن	رشته دانشگاهی	مدرک دانشگاهی	سابقه کار
۱	معاونت درمان سازمان تأمین اجتماعی	مرد	۵۲ سال	پزشک عمومی	دکتری	۲۶ سال
۲	مدیرکل دپارتمان امور مجلس سازمان تأمین اجتماعی	مرد	۵۱ سال	امور سیاسی روابط بین‌الملل	کارشناسی ارشد	۲۵ سال
۳	مدیرکل حوزه مدیرعامل	مرد	۵۳ سال	مدیریت	کارشناسی ارشد	۲۷ سال
۴	معاونت دفتر راهبردی و اسناد پزشکی سازمان تأمین اجتماعی	مرد	۳۹ سال	جامعه‌شناسی	دکتری	۱۹ سال
۵	پزشک عمومی مدیر درمان مشتقیم سازمان تأمین اجتماعی	مرد	۵۱ سال	پزشک عمومی	دکتری	۲۰ سال
۶	پزشک عمومی	زن	۴۷ سال	دکترای عمومی	دکتری	۱۲ سال
۷	کارشناس اطلاعات سلامت	مرد	۴۳ سال	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۸	مدیرکل حقوقی سازمان تأمین اجتماعی	مرد	۴۶ سال	حقوق	کارشناسی ارشد	۲۱ سال
۹	مدیرکل امور اداری سازمان تأمین اجتماعی	مرد	۴۴ سال	مدیریت	کارشناسی ارشد	۲۳ سال
۱۰	مسئول امور دارویی درمان سازمان	زن	۴۷ سال	داروسازی	دکتری	۱۷ سال
۱۱	مدیریت اسبق درمان استان تهران	مرد	۵۴ سال	پزشکی متخصص بیهوشی	دکتری	۱۶ سال
۱۲	رئیس شرکت خدمات تأمین	مرد	۴۷ سال	مدیریت	کارشناسی ارشد	۲۰ سال
۱۳	رئیس مرکز فناوری اطلاعات	مرد	۴۴ سال	مهندسی نرم‌افزار	کارشناسی ارشد	۱۹ سال
۱۴	معاون اقتصادی و سرمایه‌گذاری	مرد	۴۱ سال	مدیریت بازرگانی	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۱۵	مدیرکل تأمین اجتماعی	مرد	۴۰ سال	امور بیمه‌ای	کارشناسی ارشد	۲۱ سال

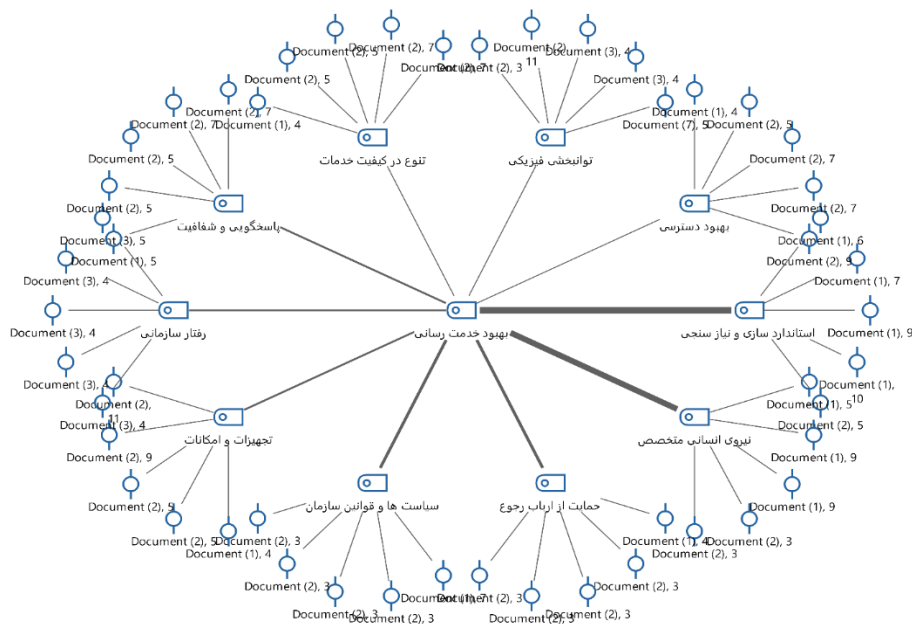
از آنجایی که در این پژوهش از تئوری داده بنیاد استفاده شده، لذا داده‌های کیفی به دست آمده از فرایند مصاحبه و تحقیقات میدانی مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار گرفته است. در این قسمت محقق با بهره‌گیری از نظرات ۱۵ خبره و ادبیات مربوطه به استخراج کدهای باز پرداخته است. پس از مصاحبه با خبرگان پژوهش نتایج مصاحبه به صورت تجمیع شده نشان داده شده است. در این مرحله ۸۷۱۳ کدباز شناسایی شد که به دلیل طولانی بودن جدول مربوطه محقق در این قسمت از ارائه آن معذور است. در مرحله دوم کدگذاری با بررسی کدها و ترکیب کدهای نزدیک به هم و گرفتن نظرات کارشناسان، کدهای تکراری در این مرحله ترکیب شدند. در این مرحله بعد از ادغام و پالایش کدها، در نهایت ۸۸۱ کد باقی ماند.

جدول ۲. تجمیع نظرات خبرگان در کدگذاری انتخابی بهبود خدمت‌رسانی در مرحله دوم

شاخص‌های اصلی	کدهای باز	درصد کدها
استانداردسازی و نیازسنجی	۹۱	۱۸.۳۱
نیروی انسانی متخصص	۸۱	۱۶.۳۰
حمایت از ارباب رجوع	۵۱	۱۰.۲۶
سیاست‌ها و قوانین سازمان	۵۰	۱۰.۰۶
تجهیزات و امکانات	۴۸	۹.۳۳
رفتار سازمانی	۴۲	۸.۴۵
پاسخگویی و شفافیت	۴۰	۸.۰۵
تنوع در کیفیت خدمات	۳۵	۷.۰۴
توان بخشی فیزیکی	۳۳	۶.۶۴
بهبود دسترسی	۲۶	۵.۲۳
مجموع	۴۹۷	۱۰۰.۰۰

بر این اساس مدل بهبود خدمت‌رسانی به صورت شکل ۱ ارائه می‌گردد:

مدل بهبود خدمت رسانی



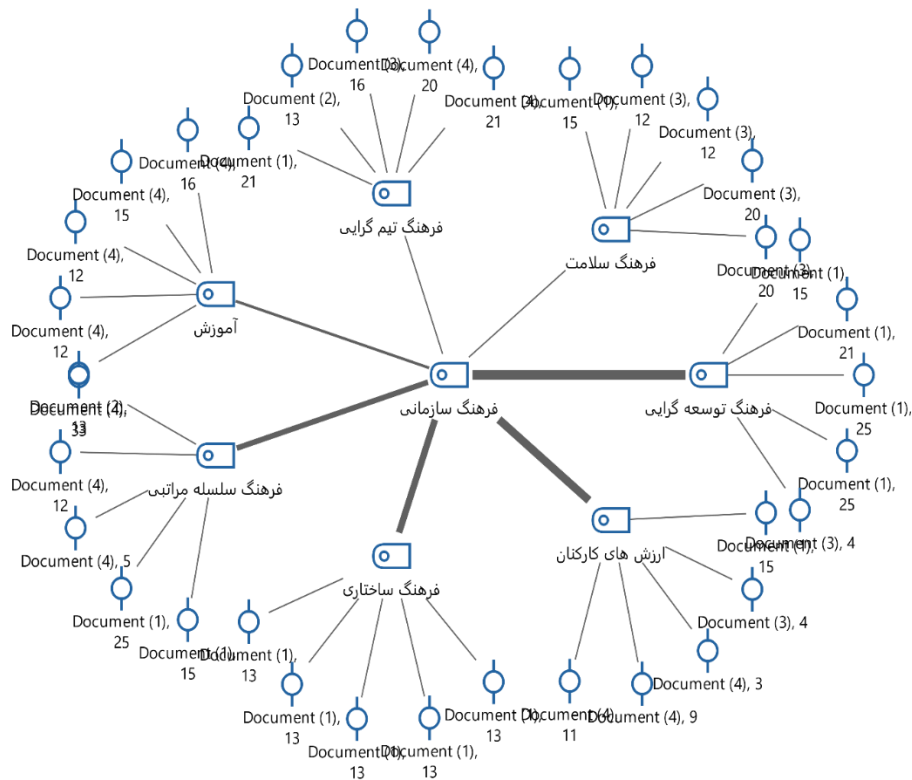
شکل ۱. مدل بهبود خدمت رسانی (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

جدول ۳. تجمیع نظرات خبرگان در کدگذاری انتخابی عوامل بهینه‌سازی فرهنگ سازمانی در مرحله دوم

شاخص‌های اصلی	کدهای باز	درصد کدها
فرهنگ توسعه‌گرایی	۹۸	۲۵.۵۲
ارزش‌های کارکنان	۹۰	۲۳.۴۴
فرهنگ ساختاری	۷۲	۱۸.۷۵
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۵۴	۱۴.۰۶
آموزش	۳۹	۱۰.۱۶
فرهنگ تیم‌گرایی	۲۴	۶.۲۵
فرهنگ سلامت	۷	۱.۸۲
مجموع	۳۸۴	۱۰۰.۰۰

بر این اساس مدل بهینه‌سازی فرهنگ سازمانی به صورت شکل ۲ ارائه می‌گردد:

بهینه سازی فرهنگ سازمانی



شکل ۲- مدل بهینه سازی فرهنگ سازمانی (منبع: یافته های پژوهشگر)

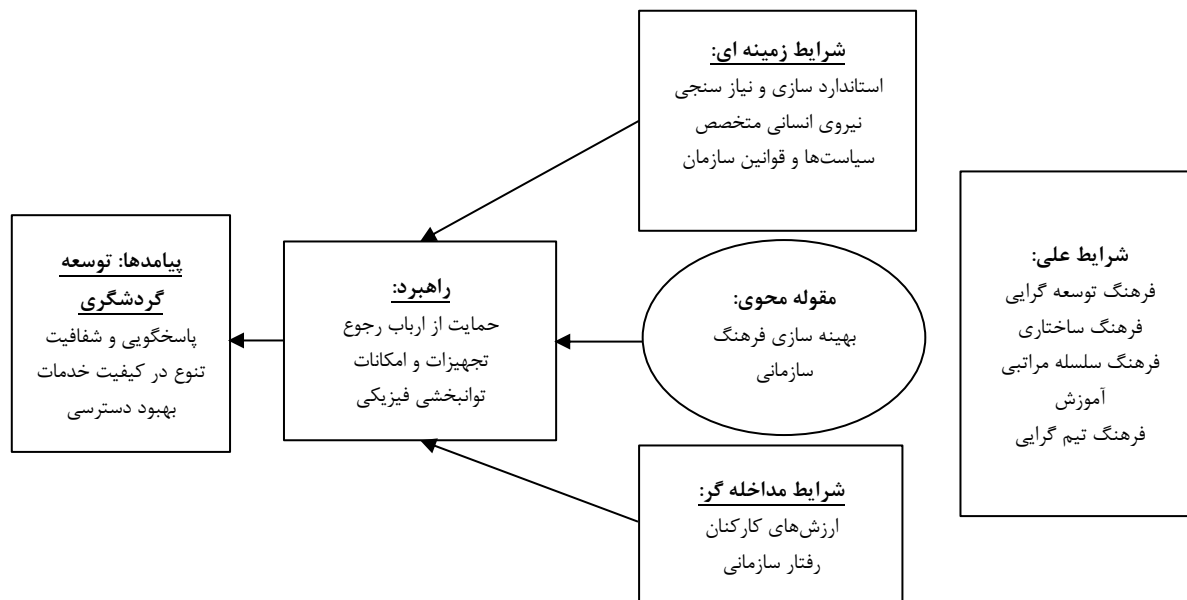
خلاصه فراوانی کدهای مستخرج به شرح جدول ۶ می باشد.

جدول ۴. خلاصه فراوانی کدهای انتخابی مرحله دوم

درصد	کدها	شرایط علی
۳۴.۱۵	۹۸	فرهنگ توسعه گرایی
۲۵.۰۹	۷۲	فرهنگ سازخاری
۱۸.۸۲	۵۴	فرهنگ سلسله مراتبی
۱۳.۵۹	۳۹	آموزش
۸.۳۶	۲۴	فرهنگ تیم گرایی
درصد	کدها	شرایط زمینه ای
۴۰.۹۹	۹۱	استانداردسازی و نیازسنجی
۳۶.۴۹	۸۱	نیروی انسانی متخصص
۲۲.۵۲	۵۰	سیاستها و قوانین سازمان
درصد	کدها	شرایط مداخله گر
۶۸.۱۸	۹۰	ارزشهای کارکنان
۳۱.۸۲	۴۲	رفتار سازمانی
درصد	کدها	راهبردها
۳۸.۶۴	۵۱	حمایت از ارباب رجوع
۳۶.۳۶	۴۸	تجهیزات و امکانات
۲۵.۰۰	۳۳	توان بخشی فیزیکی
درصد	کدها	پیامدها
۳۹.۶۰	۴۰	پاسخگویی و شفافیت
۳۴.۶۵	۳۵	تنوع در کیفیت خدمات
۲۵.۷۴	۲۶	بهبود دسترسی

بر این اساس بعد از تحلیل کیفی انجام شده به سطح بندی مدل بر اساس نظریه داده بنیاد به کدگذاری محوری پرداخته شد.

نتیجه نظریه داده بنیاد در این تحقیق به عنوان مدل نهایی زیر ارائه شده است که به شرح زیر است:



شکل ۳. مدل مفهومی برگرفته از قسمت کیفی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج تحقیق می توان بیان نمود که برای بسیاری از کارمندان، فرهنگ رشد و توسعه دیگر صرفاً «خوب بودن» تلقی نمی شود. بسیاری از افراد استخدام شده یک شغل را صرفاً به این دلیل رد می کنند که فرصت های یادگیری کافی را در اختیار آن ها قرار نمی دهد، مهم نیست که چقدر خوب درآمد داشته باشد. دلایل زیادی وجود دارد که چرا میلیون ها کارمند در سراسر جهان به فرصت های توسعه در محل کار ارزش زیادی قائل هستند. به طور کلی فرهنگ توسعه ای با تأکید بر هویت فرهنگی، بهینه سازی شرایط فرهنگی و رشد کمی و کیفی مسائل مربوط به خود را نوید می دهد و به اخلاق و آداب و سنن جامعه بهبودی می بخشد و بر رونق بازار فنون و تکنیک می افزاید. بر این اساس اهمیت و به کارگیری فرهنگ توسعه ای در سازمان تأمین اجتماعی که مهم ترین آن را منابع انسانی تشکیل می دهد، ضروری است؛ زیرا بر اساس مطالعات صورت گرفته در ادبیات تحقیق (4, 6, 10, 14, 15, 18) هم راستا بوده و نشان می دهد منابع انسانی پایه اصلی ثروت ملت ها را تشکیل می دهند که سرمایه و منابع طبیعی عوامل تبعی تولیدند. در رابطه با مؤلفه ارزش های کارکنان با توجه به اهمیت سرمایه انسانی در توسعه فرهنگی و در نهایت توسعه همه جانبه و اذعان همه صاحب نظران به این که تحول در انسان منشأ تمامی تحولات و به ویژه ظهور و پیدایش پیشرفت های جهانی صنعتی کنونی است. توجه و بهاء دادن به سرمایه انسانی منوط به تغییر نگرش حکومت به سرمایه معنوی است. لذا می توان این گونه تبیین نمود که ارزش کارکنان هسته

اصلی برند کارفرمایی است و باید ماهیت سازمان و دلیل منحصربه‌فرد بودن آن را مشخص کند. برای بیان تفاوت این دو به زبان ساده، گزاره ارزش کارکنان یک سازمان داخلی است درحالی‌که برند کارفرمایی آن خارجی است. با توجه به مطالب ارائه‌شده در ادبیات و نتایج مطالعات پیشین، نتایج این مطالعه با مطالعات پیشین (12, 16, 19) هم‌راستا می‌باشد. در رابطه با فرهنگ ساختاری نیز امروزه راهکارهای زیادی برای توسعه فرهنگ‌سازمانی وجود دارد. این امر بیانگر عزم راسخ کسب‌وکارها برای مدیریت بهینه فرآیندها و همچنین افزایش سرعت عمل کارمندان است. فرهنگ سلسله‌مراتبی بیان می‌کند، هنگامی‌که سازمان دارای ساختار فرهنگ سلسله‌مراتبی است، کارمندان به راحتی می‌توانند سلسله‌های مختلف قدرت و نقش‌های شغلی را تشخیص دهند؛ بنابراین، این ساختار به آن‌ها اجازه می‌دهد تا بدانند که چگونه می‌توانند در سلسله‌مراتب شرکتشان پیشرفت کنند. همچنین، فرصت ارتقای جایگاه شغلی نیز می‌تواند برای کارکنان جذاب باشد؛ به همین دلیل، کارکنان سازمان به احتمال زیاد روحیه‌ی بالاتری برای تلاش و پیشرفت در مسیر شغلی خود خواهند داشت؛ به عبارتی، فرصت ارتقای جایگاه شغلی در ساختار سلسله‌مراتبی موجب می‌شود تا کارکنان سازمان انگیزه بیشتری برای ارائه‌ی عملکرد بهتر به دست آورند؛ در نتیجه، به‌نوبه خود، بهره‌وری کسب‌وکار را افزایش می‌دهند. با توجه به مطالب ارائه‌شده در ادبیات و نتایج مطالعات پیشین، نتایج این مطالعه با مطالعات پیشین (1, 4, 6, 10-12, 15, 18, 19) هم‌راستا می‌باشد. بحث آموزش نیز مهم‌ترین مبحث در زمینه بهینه‌سازی فرهنگ است. امروزه توانمندسازی یک مفهوم جدید مدیریتی است که ناگزیر از تغییر و تحول شتابان و رقابت روزافزون مطرح‌شده است. توانمندسازی یکی از اقداماتی است که برای بهبود و اصلاح سازمان‌ها بخصوص شرکت‌های تولیدی انجام می‌گیرد و در وهله اول توانمندسازی نیروی انسانی که این نیز به‌نوبه خود توانمندی سازمانی را موجب می‌شود، نوآفرینی سازمان‌ها و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکززدایی به علت عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ایجاد کرده است که به نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان به‌عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای حذف دیوان‌سالاری و بهبود خدمات به مشتری مورد تأیید جدی قرار گرفته است. از این‌رو باید پذیرفت که هزینه‌های فرهنگی (آموزشی و پژوهش و...) در سازمان تأمین اجتماعی از هزینه‌های ضروری سازمان هستند و در رشد بهره‌وری و بهبود خدمت‌رسانی نیز مؤثرتر. با توجه به مطالب ارائه‌شده در ادبیات و نتایج مطالعات پیشین، نتایج این مطالعه با مطالعات پیشین (13, 16) هم‌راستا می‌باشد. فرهنگ تیمی نیز از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتارهای مشترک یک تیم تشکیل شده است. همچنین نحوه همکاری افراد برای دستیابی به یک هدف مشترک و نحوه رفتار آن‌ها با یکدیگر است. این ویژگی‌ها می‌توانند مثبت یا منفی باشند. ما افراد متفاوتی با جنسیت متفاوت، اعتقادات مختلف، سن، نقاط ضعف، قدرت و نژادهای متفاوت در تیم داریم. فرهنگ شرکت‌ها بر اساس چشم‌انداز و هدف شرکت شکل گرفته است. برای تحقق چشم‌انداز و هدف یک سازمان، مجموعه‌ای از افراد استخدام می‌شوند تا به‌عنوان یک تیم با یکدیگر کار کنند و این چشم‌انداز را به انجام برسانند. با توجه به مطالب ارائه‌شده در ادبیات و نتایج مطالعات پیشین، نتایج این مطالعه با مطالعات پیشین (1, 4, 10, 13-16, 18) هم‌راستا می‌باشد.

بر این اساس پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

با توجه به اهمیت نیروی انسانی در مدل ارائه شده پیشنهاد می‌گردد سازمان تأمین اجتماعی جهت تسهیل جذب و آموزش نیروی انسانی اقداماتی انجام گیرد تا کارکنان در سازمان ارتقاء یابند و مهارت‌هایی که در سازمان نیز هست را از طریق کارکنان باتجربه سازمان جلب نمایند. چراکه اگر فرهنگ سازمان استخدام‌کننده مناسب نباشد، افراد ممکن است حتی از فرصت شغلی رؤیایی خود صرف‌نظر کنند؛ بنابراین باید فرهنگی را تقویت کنید که هدف آن جذب افرادی است که می‌خواهید در مجموعه شما کار کنند. شرکت‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، همیشه میان داوطلبان شغلی محبوبیت بالایی دارند و معمولاً نیروهای جدید را نیز سریع‌تر آموزش می‌دهند. علت آن هم این است که کارکنان جدید به منابعی که برای انطباق با فرهنگ سازمان نیاز است دسترسی بهتری خواهند داشت. روند بهتر جذب و آموزش کارکنان جدید نیز اغلب به افزایش وفاداری کارکنان و ماندگاری آن‌ها در سازمان منجر می‌شود.

با توجه به اهمیت فرهنگ توسعه‌ای و تیم‌گرایی در مدل ارائه شده پیشنهاد می‌گردد سازمان تأمین اجتماعی مشارکت کارکنان و تیم‌گرایی را بیشتر از قبل مدنظر قرار دهد؛ زیرا مشارکت کارکنان به میزان تعهد، ارتباط و علاقه افراد نسبت به شغل خود در یک سازمان بستگی دارد. با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی، ارتباط و علاقه کارکنان نسبت به شغل خود و متعاقباً مشارکت و تعامل آن‌ها افزایش می‌یابد. همچنین کار تیمی باعث می‌شود این افراد شناخت بهتری از یکدیگر پیدا کرده و احساس نزدیکی بیشتری کنند. کار تیمی همچنین به سازمان اجازه می‌دهد از نقاط قوت همه افراد استفاده کرده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.

با توجه به اهمیت فرهنگ سلسله‌مراتبی در مدل ارائه شده پیشنهاد می‌گردد سازمان تأمین اجتماعی برای حفظ فرهنگ سازمانی، از یک سیستم ارتباطی متمرکز مانند اتوماسیون اداری فراگستر استفاده نماید که امری حیاتی برای بقای سازمان است. نرم‌افزار اتوماسیون با متمرکز کردن تمام مکاتبات و ارتباطات سازمان، اطلاعات مشابهی را برای همه کارکنان فراهم کرده و از سوءتفاهم میان آن‌ها جلوگیری می‌کند.

با توجه به این که کیفیت خدمات ارتباط مستقیم با نحوه ارائه خدمات و میزان مهارت و تخصص ارائه‌کنندگان خدمات دارد، به کارگیری، آموزش و توانمندسازی پرسنل از اهمیت خاصی برخوردار است؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد نتایج این تحقیق ارائه‌دهندگان خدمات درمانی را نسبت به نیازهای بیماران آگاه کند تا بتوانند به منظور افزایش کیفیت خدمات برنامه‌ریزی لازم را انجام دهند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Bartoli J. The Effects of Company Culture on Company Profitability. 2021.
2. Walker B, Soule SA. Changing company culture requires a movement, not a mandate. *Harvard Business Review*. 2017.
3. Wills C, Bates K, Frost NA, Monteiro CE. Barriers to help-seeking among correction officers: Examining the influence of institutional culture and structure. *Criminal Justice Studies*. 2021;34(4):423-40. doi: 10.1080/1478601X.2021.1997276.
4. Bagga SK, Gera S, Haque SN. The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*. 2022.
5. Potokar T, Bendell R, Phuyal K, Dhital A, Karim E, Falder S, Price PE. The development of the Delivery Assessment Tool (DAT) to facilitate quality improvement in burns services in low-middle income countries. *Burns*. 2022;48(6):1488-96. doi: 10.1016/j.burns.2021.10.010.
6. Purwanto A. The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior as Mediating Effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*. 2020.
7. Yan K, Li G, Cheng TCE. The impact of service-oriented organizational design factors on firm performance: The moderating role of service-oriented corporate culture. *International Journal of Production Economics*. 2020;228:107745. doi: 10.1016/j.ijpe.2020.107745.
8. Ng F, Townsend ML, Jewell M, Marceau EM, Grenyer BF. Priorities for service improvement in personality disorder in Australia: perspectives of consumers, carers and clinicians. *Personality and Mental Health*. 2020;14(4):350-60. doi: 10.1002/pmh.1485.
9. Shier ML, Turpin A, Nicholas DB, Graham JR. Dynamics of a culture of workplace safety in human service organizations: A qualitative analysis. *International Social Work*. 2019;62(6):1561-74. doi: 10.1177/0020872819858744.
10. Jia Y, Fu H, Gao J, Dai J, Zheng P. The roles of health culture and physical environment in workplace health promotion: a two-year prospective intervention study in China. *BMC Public Health*. 2018;18:1-10. doi: 10.1186/s12889-018-5361-5.
11. Lee T. Process safety management: optimized models influenced by organization culture. 2018.
12. Doregard M, editor Studying and examining the relationship between organizational culture and the level of readiness for change in employees. *The Third International Conference on New Ideas in Management, Accounting, Economics and Banking*; 2022.
13. Namvar M, Rahimi M, editors. Examining the effects of citizenship education on changing the behavior of citizens and its role in promoting citizenship culture. *9th International Conference on Modern Researches in Civil Engineering, Architecture, Urban Management, and Environment*; 2022.
14. Azhdari A, Yazdan Moghadam J, Kargar Shurki M, Moslamipour M, editors. Investigating the impact of organizational culture development on the implementation of the change model with regard to the mediating role of the support of senior managers. *The 18th International Management Conference*; 2021.
15. Mousavi Naini SM, Rostami Mal Khalifa R, Sarshar S, editors. Investigating the relationship between organizational culture and organizational change with regard to the mediating role of organizational agility. *The First International Conference on Educational Sciences, Psychology, Sports Sciences, and Physical Education*; 2021.
16. Moghadasi A, Divandari S, Manochehri N, editors. A study on the challenges and process of organizational culture change. *The 11th National Conference on Management and Human Sciences Research in Iran*; 2021.
17. Fallah A, Karimi Taher R, Shaiste Tabakh G, editors. Presenting the integration model of the supply chain of medical equipment and its impact on improving health-oriented services; A case study of a hospital in Tehran 2018.

18. Baird K, Su S, Tung A. Organizational culture and environmental activity management. *Business Strategy and the Environment*. 2018;27(3):403-14. doi: 10.1002/bse.2006.
19. Betsch C, Böhm R, Airhihenbuwa CO, Butler R, Chapman GB, Haase N, Uskul AK. Improving medical decision making and health promotion through culture-sensitive health communication: an agenda for science and practice. *Medical Decision Making*. 2016;36(7):811-33. doi: 10.1177/0272989X15600434.