

## تأثیر نظام آراستگی 5s بر کیفیت، بهره‌وری و فرهنگ سازمانی پرسنل در محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی شهر شیراز

دکتر علیرضا موغلی\*، حسین رهبر\*\*

### چکیده:

**زمینه و هدف:** فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای است که شناخت و بکارگیری آن، تأثیر چشمگیری در اداره اثربخش سازمان دارد. به همین منظور هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر نظام آراستگی 5s بر بهره‌وری پرسنل و فرهنگ سازمانی در محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی است.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری کلیه پرسنل محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی است که تعداد آنها 200 نفر می‌باشد. در این پژوهش با توجه به محدود بودن جامعه پژوهش و همچنین در دسترس بودن کلیه پرسنل و به جهت بدست آمدن یک نتیجه موثق و کلی، از نمونه‌گیری خاصی استفاده نگردید و کل جامعه آماری مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات، سه پرسشنامه استاندارد به نام‌های پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (2000)، بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلد اسمیت (1980) و کیفیت خدمات پارسورامان و همکارانش (1985) بود. به منظور تجزیه و تحلیل هدف پژوهش از شاخص‌های آمار توصیفی، میانگین و انحراف معیار استفاده گردید و همچنین از آمار استنباطی به خصوص آزمون تی تست وابسته به منظور سنجش میزان اثرگذاری نظام آراستگی 5s بر سه عامل کیفیت خدمات، بهره‌وری و فرهنگ سازمانی با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه 20 با سطح معناداری 0/001 استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در کیفیت کاری پرسنل محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی بر اساس آزمون T با سطح معنی‌داری برابر با (sig = 0.001) و مقدار (T = 1.498) تفاوت معناداری وجود داشت. همچنین بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در فرهنگ سازمانی بر اساس آزمون T با سطح معنی‌داری برابر با (sig = 0.001) و مقدار (T = 1.467) تفاوت معناداری وجود داشت و کاربرد نظام آراستگی بر بهره‌وری پرسنل و فرهنگ سازمانی با سطح معنی‌داری برابر با (sig = 0.005) و مقدار (T = 1.309) نیز تفاوت معناداری وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد که محیط‌هایی جراحی که از نظام آراستگی 5s استفاده کنند در کیفیت، بهره‌وری و فرهنگ سازمانی آنها تأثیر قابل توجه‌ایی خواهد داشت. بنابراین لزوم بکارگیری استفاده از نظام آراستگی 5s خصوصاً در محیط اتاق عمل و توسعه آن در سایر بخش‌های بیمارستانی توصیه جدی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: نظام آراستگی 5s، بهره‌وری، کیفیت، محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی

نویسنده پاسخگو: حسین رهبر

تلفن: 0713-6468452

E-mail: hossein.rahbar2@gmail.com

\* استاد گروه رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

تاریخ وصول: 1397/03/19

تاریخ پذیرش: 1397/06/27

## زمینه و هدف

امروزه بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثر بخشی فزون‌تر هستند و تلاش‌های آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پر رقابت امروز تضمین کنند.<sup>1</sup> وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی است که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد؛<sup>2</sup> بهره‌وری در واقع، یک شاخص عملکرد کلیدی در همه سطوح از یک کارگاه کوچک تا یک سازمان بسیار بزرگ است؛ بنابراین، بهره‌وری یک فاکتور اساسی و مهمترین عامل پیشرفت هر سازمان است.

از این رو، استفاده از شاخص‌های کمی و مؤثر که بتواند خروجی عملکرد پرسنل را با اهداف عملیاتی سازمان بررسی و محاسبه نماید، بسیار مؤثر می‌باشد؛ زیرا که این موضوع، عامل بسیار عمده‌ای در بهره‌وری، عملکرد کل سازمان و شناسایی نقاط قابل بهبود در هدف‌گذاری‌های عملکردی در سازمان است. تدوین شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی، مدیریت را قادر می‌سازد تا میزان بهره‌وری نیروی انسانی را از طریق تقویت این شاخص‌ها افزایش دهد.

اجرای 5s برای رسیدن به هدف‌های متعددی اجرا می‌شود. برخی از مهم‌ترین هدف‌ها عبارتند از ایمنی و بهداشت، بهره‌وری، صرفه جویی در هزینه‌ها، کیفیت و پیشگیری از خرابی‌ها در محیط‌هایی که با اجرای نظام آراستگی مدیریت می‌شوند. اشیاء زاید و غیر ضروری وجود ندارد و اقلام موجود با نظمی خاص مرتب می‌شوند و این امر تا حد زیادی موجب صرفه جویی و ایمنی محیط خواهد شد. اجرای منظم مراحل نظام آراستگی محیطی پاکیزه و بهداشتی را فراهم می‌آورد و از همه مهم‌تر تلاش برای ایجاد عادت‌های صحیح در کارکنان مهمترین عامل در تحقق محیط‌های آراسته است و این مهم در اجرای بند پنجم حاصل خواهد شد. وجود محیطی سامان یافته از لوازم تولید یا ارائه خدمات با کیفیت است.<sup>3</sup>

نظام آراستگی یا 5s، سیستمی برای بهسازی و آراستگی محیط است (تفاوتی نمی‌کند این محیط، محیط کار است، محیط خانه است و یا حتی خودرو شخصی) این نظام کمک می‌کند، همواره محیطی آراسته داشته باشیم. نظام آراستگی یا 5s شامل 5 مرحله با نام‌های زیر می‌باشد: 1. ساماندهی:

تفکیک ضروری از غیرضروری 2. نظافت: مرتب کردن و مشخص کردن مکان هر وسیله و ابزاری 3. نظافت: تمیزکاری و نگهداری محیط به صورت همواره تمیز 4. استانداردسازی: تدوین دستورالعمل‌ها و استانداردها برای حفظ و تداوم آراستگی 4. انضباط: فرهنگ‌سازی برای انجام عادت افراد به انجام صحیح کارها.<sup>4</sup>

نظم و آراستگی ضمن آموزش اصول ابتدایی کیفیت‌گرایی، سازمان‌ها را در دستیابی به بهره‌وری بالاتر یاری می‌رساند که این مهم از طریق اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) تحقق می‌یابد و برای اجرای این نظام نیز باید بستر فرهنگی لازم و مناسب را ایجاد نمود. اجرای 5s نه تنها، باعث ایجاد محیط کاری زیبا، آراسته، منظم، منضبط و عاری از آلودگی می‌شود، بلکه با اجرای اصولی آن می‌توان معیارها و رفتارهای فرهنگ سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داد. نظام آراستگی 5s یکی از بهترین اصول استانداردسازی محیط‌های کاری است که در افزایش بهره‌وری، کاهش وقفه کاری و ارتقاء کیفیت بسیار مؤثر است. این نظام از ریشه تفکر بهبود مستمر در مدیریت ژاپن وارد عملیات و فرهنگ سازمان شده است و اگر چه مفاهیم بسیار ساده‌ای مثل نظم و نظافت را توصیه می‌کند، اما در راستای حرکت تکاملی خود باعث تبلور فرهنگ بهبود مستمر و اعتلای کیفیت است.<sup>5</sup> با این مقدمه و توصیف‌ها، ضروری است که به سنجش میزان تأثیر نظام آراستگی 5s به عنوان یک مهم بر کیفیت، بهره‌وری پرسنل و فرهنگ سازمانی پرداخته شود تا ضمن روشن شدن وضعیت این سازمان‌ها، مقایسه‌ای با سازمان‌هایی که از این نظام آراستگی پیروی نمی‌کنند، باشد. همچنین پژوهش‌های مرتبطی که از نظام آراستگی 5s در محیط‌های گوناگون استفاده کرده اند به عنوان پیشینه این پژوهش ذکر می‌گردد. پژوهشی، تأثیر نظام آراستگی سازمانی 5s را در مرکز آموزشی درمانی امام رضا(ع) کرمانشاه را مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های آنان نشان داد میزان رضایت‌مندی پرسنل و بیماران در قبل و بعد از اجرای 5s در هر سه بخش تغذیه، مدارک پزشکی و بخش بستری تفاوت معنی‌داری را نشان می‌دهد.<sup>6</sup>

همچنین پژوهشی دیگر به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با تعدادی از

(ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی). ثبات (یکپارچگی) شامل (هماهنگی و انسجام، توافق و ارزش بنیادین) و مأموریت (رسالت) که شامل (نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز) است. روایی و پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون: روایی و پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون بارها در مطالعات داخلی و خارجی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به دست آمده است. برای مثال در پژوهش مبلغی و دانش (1393) پایایی 0/81 ارزیابی شده است و روایی مورد نظر با مشورت صاحب‌نظران و سؤالات موجود در تحقیقات مشابه به دست آمده است. پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلد اسمیت: یکی از مشهورترین نظریات، متعلق به هرسی و گلد اسمیت است که بر اساس این نظریه، بهره‌وری نیروی انسانی، شامل 7 بعد یا متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش است که عبارتند از: توانایی (دانش و مهارت)، وضوح (درک یا تصور نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه (تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل) و محیط (تناسب محیطی). این پرسشنامه نیز با استفاده از طیف 5 درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم 1، موافقم 2، نظری ندارم 3، مخالفم 4، کاملاً مخالفم 5) مورد سنجش واقع می‌شود و شامل 21 سؤال و برای هر بعد 3 سؤال در نظر گرفته شده است. روایی و پایایی پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلد اسمیت: روایی این پرسشنامه در پژوهش‌های سید عامری (1387) و بردبار، منصوری و جمالی (1387) تأیید شده است؛ همچنین پایایی این پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ 0/765 در مقاله بردبار، منصوری و جمالی (1387) و به عنوان نمره‌ای قابل قبول انجام شده است.

پرسشنامه کیفیت خدمات پاراسورمان و همکارانش: مقیاس کیفیت خدمات (SERVQUAL) توسط پاراسورمان و همکارانش در سال 1988 ساخته شده است، که 44 گویه دارد و به منظور سنجش کیفیت خدمات بکار می‌رود. نمره‌گذاری پرسشنامه بصورت طیف لیکرت 7 نقطه‌ای می‌باشد. روایی و پایایی پرسشنامه کیفیت خدمات پاراسورمان و همکارانش: روایی این پرسشنامه در مقاله رنجبر عزت آبادی و همکارانش (1389) تأیید شده است. همچنین پایایی آن در همین مقاله با ضریب آلفای کرونباخ 0/946 به اثبات رسیده است.

مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ به عبارت دیگر توان پیش بینی مؤلفه‌های بهره‌وری از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی وجود دارد.<sup>4</sup> در پژوهشی دیگر به تأثیر فرهنگ سازمانی و نقش آن در بهره‌وری نیروی انسانی در شبکه بهداشت و درمان زنجان پرداخته شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که کلیه فرضیه‌های تحقیق تأیید شده و بین متغیر فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.<sup>7</sup> در تشریح نتایج پژوهش خود تأکید کرد که اجرای نظام آراستگی هنگام صحبت از آن ساده به نظر می‌آید، اما امکان پیاده‌سازی آن بسیار متفاوت و سخت است، مگر به واسطه ایجاد ساختارهای مناسب، تدوین درست قوانین و اجرای برنامه‌های آموزشی در رابطه با استقرار آن.<sup>8</sup> همچنین برای شروع اجرای 5s یک نقطه مناسب در سازمان وجود دارد و آن زمانی است که اجازه دهید کارمندان در درک چیستی آن و چرایی انجام آن موفق شوند، زیرا 5s فقط تکنیک تغییر در فضاها و روشی در کار نیست، بلکه تغییر فرهنگ کار را نیز همراه دارد.<sup>9</sup> مارتینز و همکارانش به تأثیر نظام 5s بر کیفیت، بهره‌وری پرسنل و فرهنگ سازمانی در اوساکوئین (Usaquen) پرداختند. سنجش در دو سطح قبل و بعد از برگزاری کارگاه آموزشی 5s انجام شد. نتایج پژوهش آنها نشان داد که ارتباط معناداری بین عوامل مورد مطالعه و نظام 5s وجود دارد و این عامل باعث موجب افزایش کیفیت، بهره‌وری و بهبود فرهنگ سازمانی شده است.<sup>10</sup>

## مواد و روش‌ها

روش این مقاله، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جهت بررسی وضعیت موجود از روش میدانی و ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شد. جامعه آماری کلیه پرسنل محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی شهر شیراز بود که تعداد آنها 418 نفر بودند که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه 200 نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل سه پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (2000)، بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلد اسمیت (1980) و کیفیت خدمات پاراسورمان و همکارانش (1985) است. پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون شامل 60 گویه است و در برگیرنده چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان: یعنی درگیر کار شدن (توانمندسازی، تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها)، انطباق‌پذیری

جدول یک آزمون تفاوت میانگین کیفیت کارآیی بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در کیفیت محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی یکسان می‌باشد، نشان داده شده است. نتایج بدست آمده بر اساس آزمون T با سطح معنی‌داری برابر با  $(sig = 0.001)$  و مقدار  $(T = 1.498)$  فرضیه فوق تأیید می‌گردد. بنابراین بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در کیفیت محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری وجود دارد. بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در فرهنگ سازمانی محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری وجود دارد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از شاخص‌های آمار توصیفی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد و همچنین از آمار استنباطی مانند آزمون تی تست وابسته به منظور سنجش میزان اثرگذاری نظام آراستگی 5s بر سه عامل کیفیت خدمات، بهره‌وری و فرهنگ سازمانی استفاده گردید.

#### یافته‌ها

بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در کیفیت محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول 1- آزمون تفاوت میانگین کیفیت کارایی بین استفاده و عدم استفاده نظام آراستگی 5s

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی‌داری
استفاده	100	3/67	0/46	1/498	0/001
عدم استفاده	100	3/45	0/35		

جدول 2- آزمون تفاوت میانگین فرهنگ سازمانی بین استفاده و عدم استفاده نظام آراستگی 5s

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی‌داری
استفاده	100	2/86	0/45	-1/467	0/001
عدم استفاده	100	3/15	0/63		

جدول 3- آزمون تفاوت میانگین بهره‌وری بین استفاده و عدم استفاده نظام آراستگی 5s

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی‌داری
استفاده	128	2/98	0/17	1/309	0/005
عدم استفاده	128	2/50	0/26		

5s اقدام نمایند. نتایج در مورد فرضیه دوم نیز نشان داد که بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در فرهنگ سازمانی محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری وجود دارد. بدین معنی که استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s مستقیماً بر فرهنگ سازمانی این محیط‌ها تأثیر دارد و بنابراین پیشنهاد می‌شود که این نظام در این محیط‌ها به خوبی اجرا شود تا فرهنگ سازمانی در جهت مثبت و در جهت اهداف و مأموریت‌های این مراکز تحت تأثیر قرار گیرد. فرضیه سوم بیان‌کننده این است که کاربرد نظام آراستگی بر بهره‌وری پرسنل و فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. در واقع فرضیه محقق بدین گونه بوده است که با بکارگیری نظام آراستگی، بهره‌وری پرسنل در محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی افزایش خواهد یافت که از دید پاسخ‌گویان، مقوله ساماندهی در نظام آراستگی با بهره‌وری پرسنل در این مراکز تأثیر دارد. یافته‌های پژوهش بیضایی نژاد،<sup>12</sup> دهقان و همکارانش<sup>4</sup> و پیترز و واترمن<sup>13</sup> نیز با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. نتایج پژوهش‌های آنها بیانگر ارتباط مثبت این مؤلفه‌ها است که نشان داده‌اند نظم و ترتیب یکی از ابعاد 5s است که محیط منجر به بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، ضایعات، خطا و دوباره‌کاری‌ها، اتلاف وقت و آلودگی می‌گردد که مشابه نتایج به دست آمده در این پژوهش است.

### نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که با برقراری نظام آراستگی در محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی شهر شیراز، می‌توان انتظار داشت کارایی، منافع اقتصادی، رضایت و بهره‌وری پرسنل و به دنبال آن رضایتمندی بیماران افزایش یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا با تشکیل کمیته نظام آراستگی، هر چه سریعتر نسبت به این مهم اقدام نموده و این نظام را در سایر بخش‌های بیمارستانی نیز مستقر نمایند.

جدول 2 آزمون تفاوت میانگین فرهنگی سازمانی بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s نشان داده شده است. نتایج بدست آمده بر اساس آزمون T با سطح معنی‌داری برابر با (sig = 0.001) و مقدار (T = 1.467) فرضیه فوق تأیید می‌گردد. بنابراین بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در فرهنگ سازمانی محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری وجود دارد.

بین استفاده و عدم استفاده نظام آراستگی 5s و بهره‌وری پرسنل محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول 3 آزمون تفاوت میانگین میزان بهره‌وری بین استفاده و عدم استفاده نظام آراستگی 5s نشان داده شده است. نتایج بدست آمده بر اساس آزمون با سطح معنی‌داری برابر با (sig = 0.005) و مقدار (T = 1.309) فرضیه فوق تأیید می‌گردد. بنابراین بین استفاده و عدم استفاده نظام آراستگی 5s و بهره‌وری پرسنل محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری وجود دارد.

### بحث

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر نظام آراستگی 5s بر بهره‌وری پرسنل و فرهنگ سازمانی در محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی بود و نتایج نشان داد که بین استفاده و عدم استفاده از نظام آراستگی 5s در کیفیت محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری وجود دارد. بدین معنی که اگر از نظام آراستگی 5s استفاده نشود در کیفیت کارایی پرسنل تأثیر داشته و کار آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نتایج این بخش از پژوهش با نتایج دهقان و همکارانش (1390) و هانگ این (2011) همخوانی دارد. بنابراین بهتر است که دست اندرکاران محیط‌های جراحی بیمارستان‌های دولتی نسبت به بکارگیری و عملیاتی کردن نظام آراستگی

**Abstract:**

## **Effect of 5s Discipline on Quality on Efficiency of Employees and Organizational Culture in Surgical Environments in State Hospitals**

*Mooghali A. R. Ph.D<sup>\*</sup>, Rahbar H.<sup>\*\*</sup>*

(Received: 9 June 2018      Accepted: 18 Sep 2018)

**Introduction & Objective:** The purpose of this study is assessing Effect of 5s discipline on quality on efficiency of employees and organizational culture in Surgical environments in state hospitals.

**Materials & Methods:** This study is descriptive both in applied target and data collecting. Statistical society in this study includes all of employees in the local branch of the centre of science and technology which is 200 people. Because statistical society is limited and all of them were available, the whole society was studied to achieve a certain result and no special sampling was needed. Questionnaire was data collection tool and Descriptive statistics indexes, mean and Standard deviation, were used to analyse study's default assumptions. Also Inferential statistics and specialy dependent T test was used in order to measure amount of 5s discipline on quality of services, efficiency and organizational culture.

**Results:** Results showed a meaningful difference between using and not using 5s discipline on quality of services in the local branch of the centre of science and technology. Results of third assumption shows that application of discipline system has a significant effect on efficiency and organizational culture.

**Conclusions:** The results of the findings showed that the surgical environments that use the S5 adornment system have had a significant impact on their quality, productivity and organizational culture. Therefore, the necessity of using the 5s system of adornment, especially in the operating room environment, is strongly recommended.

***Key Words: 5s Discipline, Efficiency, Quality, Surgical Environments State Hospitals***

\* Faculty Member of Management, Payame Noor University, Shiraz, Iran

\*\* Master of Administration Management, Payame Noor University, Shiraz, Iran

**References:**

1. Asady, Hasan, The Study of Organizational Culture of Physical Education Organization of Islamic Republic of Iran Based on Denison's Model and Comparing It with World Averages, Volume 39, Serial Number 1000369, March 2009.
2. Bnyadi Naeini A, Jalali Naeini G R, Fahima M. Designing Organizational Culture Adaptive Model in Excellence Productivity of Employees (Case Study: Bank Sepah). ORMR. 2013; 3 (2): 1-20.
3. M. Ahmadi & A. Faraji Armaki & S. Khajeey, Applying Methods of Culture Making and Its Role in Optimum Implementation of Arrangement System of Workplace (5s) in Female High Schools of Tehran (2014).
4. Mahmoud Dehghan Niestanaki, Abdolhosein Rasoulinezhad, Habib Azizi. A Study of the Relationship between Organizational Culture and Operation of Human Forces in Service Public Organizations in Tehran Province 2012, (Issue 16).
5. Majid, Alizadeh – ejrae nezame arastagy jahate ertegha, eimany mohite kar – donyae kayfiyate bartar (2006).
6. Behzad Karami Matin, Seyed Mohammad Saeid Ahmadi, Hossein Babapour; Elahe Miri; Mohammad Aram Khalesi, Amin Karami Matin. The Effects of 5S Model on Hospital Services in Imam Reza Hospital, Kermanshah, Iran 2012; 8(8): 1242.
7. Mohammadi S, Mirzaey M, The impact Of Organizational Culture on Labor Productivity January 2013, Volume 9, Number 28. Al-Aomar R. A. Applying 5S LEAN Technology: An infrastructure for continuous process improvement. World Academy of Science, Engineering and Technology. 2011 Dec 24; 59: 2014-9.
8. Hung Lin, Chi, 5S implementation in Wan Cheng Industry Manufacturing Factory in Taiwan, Requirements for the Master of Science Degree, University of Wisconsin-Stout. (2011).
9. Sánchez PM, Rodriguez CM, Maruyama U, Salazar F. Impact of 5S on quality, productivity and organizational climate-Two Analysis Cases. In Proceedings of the International Conference on Operations Excellence and Service Engineering 2015 Sep 10 (pp. 748-755).
10. Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing. 1985 Oct 1: 41-50.
11. Bizae Nezhad, Mohammad, Introduction to 5S 2008, <http://portal.farsedu.ir/portal/show.aspx?lan=fa&page=8830>.
12. Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1982). In search of Excellence. New York: Harperand Row.