

*Original Article*

## Understanding the Organizational Culture from the staff perspective in Iranian Blood Transfusion Organization based on Denison's Model

Hosseini M.<sup>1,2</sup>, Hajibeigi B.<sup>1</sup>, Pourmohammad pournaki M.<sup>1</sup>, Mirzaie R.<sup>3</sup>, Sedighzadeh S.<sup>4</sup>, Sharifzadeh Gh.R.<sup>5</sup>, Karimi Gh.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Blood Transfusion Research Center, High Institute for Research and Education in Transfusion Medicine, Tehran, Iran

<sup>2</sup>Birjand Blood Transfusion Center, Birjand, Iran

<sup>3</sup>Islamic Azad University Birjand Branch, Birjand, Iran

<sup>4</sup>Academic Center for Education, Culture and Research, Birjand, Iran

<sup>5</sup>Birjand University of Medical Sciences, Birjand, Iran

### Abstract

#### *Background and Objectives*

Developing a vision without understanding the organizational culture is a failed attempt. The purpose of this research is to understand organizational culture for understanding expectations in order to prioritize issues and compare work groups by managers for greater productivity.

#### *Materials and Methods*

This study was carried out in Iranian Blood Transfusion Organization between 2020 and 2022. The statistical population for this research was the employees of the central headquarters and the general administrations of blood centers, and 384 of them were included in the study using stratified random sampling. To collect the required data, a 60-question organizational culture questionnaire based on Denison's model was used. For data analysis, descriptive statistics (frequency distribution, mean, standard deviation) and inferential (independent t, analysis of variance, Tukey and Pearson's coefficient) according to demographic variables, SPSS22 and Excel 2013 software were used.

#### *Results*

The findings show that Iranian Blood Transfusion Organization has a medium/strong organizational culture with a score of 179.31 and the highest impact after mission with a score of 46.60. Also, the indicators of "customer orientation and development of capabilities" need to be improved.

#### *Conclusions*

According to the findings, most employees have understood the vision, strategic intentions and mission of the organization, but their capabilities are not well seen. According to the score of customer orientation, the skills and abilities of the employees should be developed by using retraining courses, while motivating the personnel, respecting the clients, and the provinces should take advantage of the experiences.

**Key words:** Blood Transfusion, Culture, Perception

Received: 27 Nov 2023

Accepted: 20 Nov 2023

---

Correspondence: Hosseini M., PhD of Architecture. Blood Transfusion Research Center, High Institute for Research and Education in Transfusion Medicine and Birjand Blood Transfusion Center. Postal Code: 9718636581, Birjand, Iran. Tel: (+9856) 32423305; Fax: (+9856) 32431119  
E-mail: mahdihoseyni180@yahoo.com

## مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی سازمان انتقال خون ایران از دیدگاه پرسنل بر اساس مدل دنیسون

مهدی حسینی<sup>۱</sup>، بشیر حاجی بیگی<sup>۲</sup>، مدینه پورمحمد پورناکی<sup>۳</sup>، رضا میرزایی<sup>۴</sup>، سمانه صدیقزاده<sup>۵</sup>،  
غلامرضا شریفزاده<sup>۶</sup>، غریب کریمی<sup>۷</sup>

### چکیده

#### سابقه و هدف

تدوین چشم‌انداز بدون شناخت فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های مشترک کارکنان، تلاشی نافرجام است. شناخت فرهنگ سازمانی، پیش‌بینی عملکرد را میسر می‌سازد. هدف پژوهش، شناخت فرهنگ سازمانی برای درک رویکردها و انتظارات در جهت اولویت‌بندی مسائل و مقایسه گروه‌های کاری توسط مدیران برای بهره‌وری بیشتر بود.

#### مواد و روش‌ها

این پژوهش مقطعی در سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۰ در سازمان انتقال خون ایران انجام شد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ستاد مرکزی و ادارات کل انتقال خون بودند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۸۴ نفر از آن‌ها وارد مطالعه شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه ۶۰ سؤالی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (توزیع فراوانی، میانگین، انحراف- استاندارد) و استنباطی (t مستقل، تجزیه و تحلیل واریانس، آزمون‌های تعقیبی توکی و ضریب پیرسون) بر حسب متغیرهای دموگرافیک، از نرم‌افزار SPSS ۲۰۲۲ و EXCEL استفاده شد.

#### یافته‌ها

یافته‌ها نشان داد سازمان انتقال خون ایران دارای فرهنگ سازمانی متوسط/قوی با نمره ۱۷۹/۳۱ (انحراف معیار ۳۴/۷) می‌باشد و بیشترین تاثیر را بعد رسالت با نمره ۴۶/۶۰ از بین ابعاد فرهنگ سازمانی دارد. هم‌چنین شاخص‌های «مشارکتی‌مداری و توسعه قابلیت‌ها» نیازمند بهبود است.

#### نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌ها اکثر کارکنان چشم‌انداز، نیت استراتژیک و مأموریت سازمان را درک کرده‌اند، اما قابلیت‌هایشان به خوبی دیده نمی‌شود. باید برای گروه‌های کاری ارزش بیشتری قائل شده و به آن‌ها اعتماد کرد. با توجه به نمره مشتری‌مداری بایستی با استفاده از دوره‌های بازآموزی، ضمن انگیزش پرسنل، تکریم ارباب رجوع، قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان توسعه یابد و استان‌ها از تجربیات هم بهره‌برداری نمایند.

**کلمات کلیدی:** انتقال خون، فرهنگ، ادراک

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۹

- ۱- مؤلف مسئول: PhD معماری - مرکز تحقیقات انتقال خون - مؤسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون و اداره کل انتقال خون بیرجند - بیرجند - ایران - کدپستی: ۹۷۱۸۶۳۶۵۸۱
- ۲- پزشک عمومی - مرکز تحقیقات انتقال خون - مؤسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون - تهران - ایران
- ۳- دکترای روابط عمومی - مرکز تحقیقات انتقال خون - مؤسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون - تهران - ایران
- ۴- PhD معماری - دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند - بیرجند - ایران
- ۵- کارشناس ارشد IT - مربی دانشگاه فنی حرفه‌ای جهاد دانشگاهی بیرجند - بیرجند - ایران
- ۶- کارشناس ارشد آمار - مربی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند - بیرجند - ایران
- ۷- متخصص عفونی - دانشیار مرکز تحقیقات انتقال خون - مؤسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون - تهران - ایران

**مقدمه**

پژوهشگران فرهنگ سازمانی، معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت به فرد است و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در سازمان‌ها باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود (۱). فرهنگ به عنوان یک ابزار حیاتی در هر سازمانی شناخته شده است، زیرا بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و باعث اثربخشی و بهبود در نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های کارکنان می‌شود (۲). امروزه فرهنگ بخشی از ابزار سنجش آمادگی سازمانی در مدیریت کسب و کار در یک محیط بین‌المللی است (۳). اصولاً، فرهنگ به روش درک انسان از محیطی که در آن زندگی می‌کند اشاره دارد و معرف دیدگاه‌ها و رفتار است.

ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌داند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است (۴).

فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان هویت می‌دهد، در آنان نسبت به باورها و ارزش‌های سازمانی تعهد ایجاد می‌کند. معمولاً بنیان‌گذاران سازمان‌ها، عقیده‌ها، تصورات کلی، فلسفه یا استراتژی‌های سازمان را تعیین می‌کنند و به اصطلاح خطوط اصلی را مشخص می‌سازند. هنگامی که این عقیده‌ها یا نظرها جنبه‌های نهادی پیدا کنند، فرهنگ سازمانی به وجود می‌آید و انعکاس‌دهنده استراتژی رهبر سازمان خواهد بود (۵).

امروزه شناخت فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها برای مدیران و مسئولین سازمان‌ها گامی اساسی و بنیادی است. هم‌راستایی و یک‌جهت نمودن اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌طلبد نیازهای کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهیم و در جهت تحقق معقولانه و منصفانه آن تلاش نماییم.

نیازهای کارکنان را می‌توان بر اساس یافته‌های اندیشمندانی هم‌چون آبراهام مازلو، کلایتون آلدرفر، گریس آرگریس، مک‌کللند، تئوری X و Y مگ‌گریگور، نظریه بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ و سایرین مورد ارزیابی قرار دهیم (۶).

کلایتون آلدرفر معتقد است هرم نیازهای مازلو لزوماً سلسله‌مراتبی نیست و می‌تواند در زمان‌های مختلف اتفاق بیفتد. تئوری گریس آرگریس نشان می‌دهد سبک رهبری تابعی است که یکی از مجهولات آن، میزان رشدیافتگی یا رشدنیافتگی زیر دستان می‌باشد. تئوری دوساحتی X و Y مگ‌گریگور این پیشنهاد را دارد که باید کارکنان بر اساس ویژگی‌های متفاوتشان تقسیم‌بندی شده و در یکی از طیف‌های X و Y قرار گیرند، آن‌گاه با هر گروه تعاملات خاص آن گروه را داشته باشیم. یافته‌های فریدریک هرزبرگ در حوزه نظریه بهداشت - انگیزش نشان می‌دهد ناراضی بودن نقطه مقابل راضی بودن نیست. اگر عوامل ناراضی بودن از محیط کار حذف شود، الزاماً موجب رضایت شغلی نخواهد شد. او معتقد است مدیرانی که تلاش می‌کنند عوامل ناراضی در محیط کار را حذف کنند فقط موفق خواهند شد آرامش را به محیط کار بیاورند اما موفق نخواهند شد در کارکنان، انگیزش و تحرک ایجاد کنند. یافته‌های هرزبرگ برای مدیران خط‌نشانی است که نشان می‌دهد لزوماً توجه به مسائل بهداشتی در کارکنان ایجاد انگیزش نمی‌کند و اگر بخواهند کارکنانی راضی، با انگیزه و مشغول از کارشان داشته باشند، باید نیازهای انگیزشی را مدنظر قرار دهند (۷).

موضوعات پیش‌گفت‌نشان می‌دهد که هرگونه نیت و اقدام مدیریت، بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم خواهد داشت و برای این که حداکثر بهره‌وری در سازمان اتفاق بیفتد باید روشی هوشمند در حوزه مدیریت پایه‌ریزی گردد. هر ملتی آرمان‌های خاص خود را دارد که عینیت بخشیدن به آن‌ها وظیفه فرهنگ است (۸). در نتیجه برای نیل به این هدف لازم است فرهنگ حاکم بر سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا بتوانیم با توجه به سطح فرهنگ سازمان، نقاط قوت و ضعف و نقاط نیازمند بهبود را کشف نماییم.

از طرفی چنان که همگان می‌دانیم سازمان انتقال خون عمده مدیران میانی و ارشد را از بین متخصصان حوزه پزشکی و درمان انتخاب می‌نماید لکن علی‌رغم آشنایی مدیران با مباحث فیزیولوژی این خطر احساس می‌شود که

نمره بین ۱۲۰ تا ۱۸۰ فرهنگ سازمانی متوسط و نمره بالاتر از ۱۸۰ نشانگر فرهنگ سازمانی قوی لاجرم در قسمت یافته‌ها این نتایج ارائه شده است (۹).

نمونه‌گیری:

نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌بندی بود به شکلی که طبقه اول بر اساس نسبت جامعه مراکز استانی و در طبقه بعد بر اساس نسبت نیروهای اداری، فنی و پزشکان با فرمول:

$$n = \frac{Z^2 S^2}{d^2} \quad \frac{(Z=1/96, S=20/37)}{d=2/0.27 \quad \alpha=0/05}$$

حجم نمونه دریافت شد و برای هر طبقه مجزا به نسبت جامعه محاسبه گردید. بر مبنای فرمول برآورد میانگین تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند و نسبت این افراد برای مراکز و استان‌های مختلف به شرح جدول بود (جدول ۱).

اطلاعات تعداد نمونه‌های اخذ شده از جامعه مورد مطالعه به تفکیک استان‌ها به شرح جدول بود (جدول ۱). بنابراین تعداد ۴۵۰ فقره پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۳۸۴ عدد تکمیل شده به صورت داوطلبانه عودت داده شد و مابقی به دلایل متعدد از جمله مرخصی طولانی مدت، استعلاجی و عدم علاقه نتوانستند پرسشنامه را تکمیل نمایند.

این مطالعه بر اساس مدل دانیل دنیسون با استفاده از پرسشنامه ۶۰ سوالی استاندارد می باشد.

تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه دنیسون:

دنیسون معتقد است که، فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که هم‌چون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کند. علاوه بر آن هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند، چون برای اعضای سازمان حاوی معانی و مفاهیم خاصی می‌باشند (۹).

بعد روانی و رفتار سازمانی مبتنی بر شناخت پیچیدگی‌های سازمان آن چنان که باید بررسی دقیق شود لاجرم نتایج این پژوهش کمک می‌کند تا مدیران با زیر پوست و ذهنیت سازمان از دیدگاه کارکنان بیشتر آشنا شوند تا بر اساس آن بتوانند به بهره‌وری بیشتری دست یابند.

بنابراین این مسأله پیش می‌آید که فرهنگ حاکم بر سازمان انتقال خون ایران از دیدگاه پرسنل آن چگونه است؟

### مواد و روش‌ها

این پژوهش در سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۰ با روش پژوهش تحلیلی - توصیفی از نوع «مقطعی» در سازمان انتقال خون ایران (ستاد مرکزی و ادارات کل انتقال خون استان‌ها) با هدف شناخت فرهنگ سازمانی برای درک رویکردها و انتظارات کارکنان در جهت اولویت‌بندی مسائل و مقایسه گروه‌های کاری توسط مدیران برای بهره‌وری بیشتر انجام گرفته است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد ۶۰ سوالی فرهنگ سازمانی مدل دنیسون که دارای طیف لیکرت پنج گزینه‌ای می‌باشد، استفاده شده است. پس از توزیع پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان و تکمیل آن‌ها، اطلاعات از طریق همکاران طرح در استان‌ها (۳۱ نفر) جمع‌آوری گردید.

راهنمای پرسشنامه:

آمار توصیفی و استنباطی بر اساس راهنمای پرسشنامه به شرح ذیل، تفسیر و نمره‌گذاری گردید به صورتی که پایین‌ترین نمره عدد ۶۰ و بالاترین نمره عدد ۳۰۰ می‌باشد:

حداقل نمره: ۶۰

حداکثر نمره: ۳۰۰

متوسط نمره: ۱۸۰

بنابراین می‌توان گفت نتایج حاصل از آمار توصیفی و استنباطی کمک کرد نمره فرهنگ سازمانی سازمان انتقال خون ایران مشخص شود بدین صورت که: نمره بین ۶۰ تا ۱۲۰ نشانگر فرهنگ سازمانی ضعیف

جدول ۱: نمونه مورد مطالعه به تفکیک استان‌ها

نمونه	اداره کل
۶	سمنان
۸۴	تهران و ستاد
۵	خراسان جنوبی
۸	لرستان
۵	ایلام
۱۰	مرکزی
۹	البرز
۷	کردستان
۶	اردبیل
۹	همدان
۱۳	کرمان
۱۰	گلستان
۳۷	فارس
۶	قزوین
۱۱	آذربایجان غربی
۷	کهگیلویه و بویراحمد
۷	قم
۱۰	کرمانشاه
۲۵	خراسان رضوی
۷	خراسان شمالی
۷	چهارمحال و بختیاری
۸	گیلان
۷	یزد
۲۱	اصفهان
۱۳	سیستان و بلوچستان
۷	زنجان
۱۳	آذربایجان شرقی
۱۷	خوزستان
۱۲	مازندران
۷	بوشهر
۷	هرمزگان
۳۸۴	مجموع

انواع مدل فرهنگ سازمانی:

مدل‌های فراوانی برای شناخت فرهنگ سازمانی به

شرح زیر وجود دارند:

مدل کوئین ۱۹۸۵

مدل کوک و لافرتی ۱۹۸۳

مدل دیل و کندی ۱۹۸۸

مدل سوئن و فیلد ۱۹۸۹

مدل چارلز هندی ۱۹۸۱

مدل دانیل دنیسون ۱۹۹۰

مدل هلریگل و سلوکوم ۱۹۹۶ (۴).

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون:

دنیسون معتقد است فرهنگ به آسانی قابل رویت نیست اما افراد سازمان آن را به خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانونی قوی‌تر است. دنیسون برای به تصویر کشیدن فرهنگ سازمانی از یک مدل استفاده کرد «مدل دنیسون در برگرفته چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان: یعنی درگیر کار شدن، انطباق‌پذیری، ثبات (یکپارچگی) و مأموریت (رسالت) است. این چهار ویژگی در قالب عبارت‌هایی از مجموعه فعالیت مدیریت بیان می‌شوند که به وسیله دوازده شاخص تشکیل دهنده مدل، اندازه‌گیری می‌گردند (۹).

فرهنگ سازمانی دارای چهار بعد رسالت یا مأموریت، انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار و سازگاری می‌باشد و هر کدام از ابعاد دارای سه زیر شاخه هستند (نمودار ۱). ابعاد فرهنگ سازمانی در دو حوزه تمرکز داخلی و خارجی تحت تاثیر می‌باشند و در دو طیف انعطاف‌پذیر و ثابت برهمکنش دارند. با توجه به کاربرد برخی مفاهیم، توضیح آن‌ها در زیر آمده است:

مأموریت یا رسالت: نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان را مشخص می‌نماید و شامل تعریف و تعیین جهت‌های استراتژیک و طولانی مدت سازمان می‌باشد.

درگیر شدن در کار: درگیری مشارکتی کارکنان در کارها، که باعث افزایش حس مالکیت و مسئولیت می‌شود.

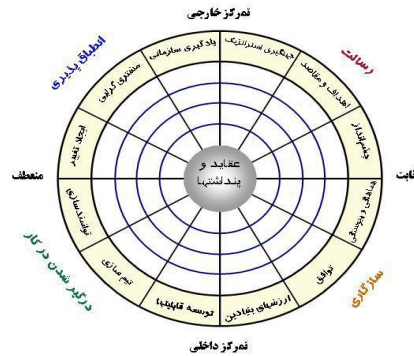
سازگاری: با سه شاخص ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی بررسی می‌شود و سازمان‌هایی که با ثبات، یکپارچه هستند و رفتار کارکنان آن‌ها از ارزش‌های بنیادین نشأت می‌گیرد، اثربخش‌ترند و رهبران و پیروان از مهارت کافی در دستیابی به توافق حتی زمانی که دیدگاه

مخالف دارند برخوردارند و فعالیت‌های سازمان به خوبی، هماهنگ و پیوسته انجام می‌شود.

بودند (جدول ۱).

جدول ۲: فراوانی شاخص‌های توصیفی جمعیت مورد مطالعه

متغیر		فراوانی	درصد
جنس	مرد	۱۵۱	۳۹/۱۱
	زن	۲۳۳	۶۰/۸۹
جمع		۳۸۴	۱۰۰
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۳	۳/۱۶
	۳۰ تا ۵۰ سال	۳۱۳	۸۱/۸۴
	بالای ۵۰ سال	۵۸	۱۵
جمع		۳۸۴	۱۰۰
پست سازمانی	اداری مالی	۱۳۵	۳۵/۱۶
	فنی	۲۴۹	۶۴/۸۴
جمع		۳۸۴	۱۰۰



نمودار ۱: مدل مفهومی فرهنگ سازمانی دنیسون (۹)

انطباق‌پذیری: دارای سه شاخص تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی می‌باشد. سازمان‌های منسجم به سختی تغییر می‌کنند لکن یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی یک مزیت و برتری به حساب می‌آید. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، خطرپذیر هستند، از اشتباهات خود عبرت می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند و به طور مستمر خود را در جهت ارزش‌قائل شدن برای مشتریان بهبود می‌بخشند.

داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی (جداول توزیع فراوانی، درصد فراوانی، ترسیم نمودار، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون تحلیل t مستقل - آنووا، آزمایش توکی، ضریب همبستگی پیرسون) به منظور مقایسه میانگین فرهنگ سازمانی بر حسب متغیرهای دموگرافیک با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ۲۲ و اکسل ۲۰۱۳ تجزیه و تحلیل شدند. با استفاده از آمار استنباطی و استفاده از مقادیر، نمونه آماره‌ها محاسبه گردید و سپس با کمک تخمین و آزمون فرض آماری، آماره‌ها به پارامترهای جامعه تعمیم داده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از روش‌های آمار استنباطی استفاده شد.

### یافته‌ها

یافته‌های پژوهش بر اساس جنسیت کارکنان نشان می‌دهد که از کل ۳۸۴ نفر، ۱۴۹ نفر مرد و ۲۳۳ نفر زن

طبق آمار توزیع فراوانی متغیر مقطع تحصیلی، تعداد افراد در سطح تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم ۱۲ نفر (۳/۱۷٪)، فوق دیپلم ۲۹ نفر (۷/۶۵٪)، در سطح لیسانس ۱۵۱ نفر (۳۹/۸۴٪) و در سطح فوق لیسانس و بالاتر ۱۳۰ نفر (۳۴/۳۰٪) و تعداد ۵۷ نفر (۱۵/۰۴٪) پزشک بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد بالغ بر ۹۰ درصد کارکنان سازمان از تحصیلات عالی لیسانس به بالاتر برخوردارند. به روایت دیگر ۵۰ درصد کارکنان دارای تحصیلات تکمیلی فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند.

یافته‌های حاصل از جدول ۲ نشان می‌دهد تعداد ۱۳۵ نفر (۳۵/۱۶٪) در واحدهای اداری-مالی و تعداد ۲۴۹ نفر (۶۴/۸۴٪) در واحدهای فنی مشغول به کار بودند که مشخص می‌کند تعداد افراد شاغل در واحدهای فنی تقریباً دو برابر افراد شاغل در واحدهای اداری - مالی می‌باشند.

از برهمکنش یافته‌های حاصل از متغیر جنس، سن و پست سازمانی در جدول می‌توان استنتاج کرد که سازمان انتقال خون از منابع انسانی جوان تحصیلکرده با اکثریت زن برخوردار است.

یافته‌های حاصل از جدول ۳ این پژوهش، بیانگر این است که کارکنان سازمان انتقال خون ایران، بیشترین میانگین را از لحاظ «رسالت» یا «مأموریت سازمانی» با نمره

بالاتری برخوردار باشد.

یافته‌های حاصل از جدول ۴ این پژوهش نشان‌دهنده امتیاز کلی سازمان از نظر شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی به عنوان هدف غایی پژوهش می‌باشد. شاخص میانگین از شاخص‌های گرایش مرکزی در این جدول نشان‌دهنده نمره ۱۷۹/۳۱ برای فرهنگ سازمانی سازمان می‌باشد که بر اساس خوانش از راهنمای پرسشنامه و یافته‌های این جدول می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی سازمان انتقال خون ایران، در مرز بین متوسط قوی قرار دارد. به عبارت دیگر با صرف نظر از چند مورد معدود فرهنگ سازمانی متوسط، می‌توان ادعان کرد که سازمان انتقال خون ایران دارای فرهنگ سازمانی قوی در مرز متوسط می‌باشد. آزمون‌های تعقیبی نشان می‌دهند در قیاس فرهنگ سازمانی استان‌ها، پایین‌ترین نمره (۱۰۲) با فرهنگ ضعیف و بالاترین نمره (۲۴۳) با فرهنگ قوی مربوط به دو استان همجوار جنوبی کشور می‌باشد. از بین ۳۱ استان کشور و ستاد مرکزی، یک استان دارای فرهنگ ضعیف، دوازده استان دارای فرهنگ متوسط و ۲۰ استان دارای فرهنگ قوی می‌باشند. ستاد مرکزی با نمره ۱۸۱ دارای فرهنگ قوی قلمداد می‌شود. یافته‌ها در روش قیاسی بین زنان و مردان با استفاده از آزمون t-test نشان می‌دهد مردان با نمره ۱۸۰/۵ با فرهنگ قوی و زنان با نمره ۱۷۸/۸ در زمره فرهنگ متوسط قرار می‌گیرند.

۴۶/۶ به دست آورده‌اند و در مقابل، کمترین امتیاز در بُعد درگیر شدن با نمره ۴۳/۳ حاصل شده است. این خود نشان‌دهنده تأثیر بالای شاخص‌های سه‌گانه بعد رسالت مخصوصاً در شاخص چشم‌انداز با نمره ۱۶/۱ در واحدهای مورد بررسی سازمان انتقال خون می‌باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهد کارکنان سازمان انتقال خون به خوبی با رسالت، چشم‌انداز، نیت و جهت استراتژیک سازمان آشنایی دارند اما عواملی وجود دارد که باعث عدم عجزین شدن آن‌ها در کار می‌گردد.

همچنین، نتایج حاصل از تحقیق بر اساس مؤلفه‌های دوازده‌گانه، بیانگر بیشترین نمره در نیت و جهت استراتژیک با نمره ۱۶/۱ در بعد رسالت فرهنگ سازمانی از نظر کارکنان سازمان انتقال خون ایران است (جدول ۳). از طرف دیگر، نتایج تحقیق در مدل فرهنگ سازمانی مورد مطالعه نشان‌دهنده این واقعیت است که شاخص «توسعه قابلیت‌ها» با نمره ۱۲/۸ در بعد اصلی «درگیر شدن در کار» از میزان کمتری نسبت به تمامی شاخص‌های دیگر برخوردار بوده و به آن کمتر بها داده شده است که خود بیانگر قسمتی از دلایل عدم عجزین شدن کارکنان در کار می‌باشد.

در مرتبه بعدی، مشتری‌مداری در بعد انطباق‌پذیری با نمره ۱۴ پایین‌ترین نمره را بعد از «توسعه قابلیت‌ها» دارد در حالی که ارتباطات برای سازمانی مانند انتقال خون حیاتی می‌باشد و انتظار می‌رفت این شاخص از رتبه

جدول ۳: امتیاز شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی

آمار استنباطی ابعاد دوازده‌گانه	توانمندسازی	نیم‌گرایش	هماهنگی	توافق	انجام و هماهنگی	ایجاد تغییر	مشتری‌مداری	یادگیری سازمانی	نیت و جهت استراتژیک	اهداف و مقاصد	چشم‌انداز
فراوانی	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴
میانگین	۱۵/۶	۱۴/۸	۱۴/۸	۱۴/۸	۱۴/۲	۱۵/۵	۱۴	۱۵/۶	۱۶/۱	۱۵	۱۵/۵
میان	۱۶	۱۵	۱۵	۱۵	۱۴	۱۶	۱۴	۱۶	۱۶	۱۵	۱۶
نما	۱	۱۸	۱۲	۱۴	۱۵	۱۵	۱۲	۱۶	۱۶	۱۹	۱۵
انحراف معیار	۴/۱	۴/۵	۴/۶	۳/۳	۳/۲	۳	۳/۷	۳/۵	۳/۴	۴/۳	۳/۴
واریانس	۱۷/۱	۲۰/۴	۱۲/۹	۱۴/۹	۱۰/۵	۹/۲	۱۳/۷	۱۱/۹	۱۱/۳	۱۸/۸	۱۱/۸

جدول ۴: امتیاز کلی سازمان از نظر شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی

متغیر	شاخص‌های گرایش مرکزی			شاخص‌های گرایش پراکندگی			نتیجه آزمون آماری تجزیه و تحلیل واریانس تکرار شده		
	فراوانی	نما	میانگین	دامنه تغییرات	واریانس	انحراف معیار		ضریب کجی	کشیدگی
نمره کل فرهنگ سازمانی سازمان انتقال خون ایران	۳۸۴	۱۷۲	۱۷۹/۳۱	۲۰۴	۱۲۰۰	۳۴/۷	-۰/۳	۰/۴	F= ۰/۳۸۱ p= ۰/۵۳۸

جدول ۵: میانگین رتبه فرهنگ سازمانی سازمان انتقال خون ایران بر اساس ابعاد چهارگانه

ردیف	شاخص	میانگین نمره	انحراف معیار
۱	درگیر شدن در کار	۴۳/۳	۱۰/۸۷
۲	یکپارچگی سازمانی	۴۴/۵	۹/۰۴
۳	سازگاری	۴۵/۲	۸/۴۴
۴	مأموریت (رسالت)	۴۶/۶	۹/۸۶

در کار» وجود دارد.

#### بحث

یافته‌های پژوهش و بررسی اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان سازمان انتقال خون ایران در مراکز حاکی از آن است که سازمان انتقال خون ایران با دارا بودن ۸۱/۸۴٪ کارکنان دارای سن بین ۳۰ تا ۵۰ سال، یک سازمان جوان و باتجربه می‌باشد به طوری که کارکنان زیر سی سال که بسیار جوان هستند و کم تجربه و کارکنان بالای پنجاه سال که سال‌های زیادی را کار کرده‌اند و از انرژی کاری کمتری برخوردارند، کمتر از ۱۸ درصد کارکنان را تشکیل می‌دهند. نسبت کارکنان زیر ۳۰ سال، به بالای ۵۰ سال نشان از این دارد که اگر ورودی جوانان افزایش نیابد، در آینده مشکلات کمبود نیروی انسانی جوان و با تجربه وجود خواهد داشت.

هم‌چنین توزیع فراوانی متغیر مقطع تحصیلی در نمونه مورد بررسی نشان داد که در سطح تحصیلات، تعداد افراد در سطح تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم ۱۲ نفر، فوق دیپلم

اگر چه نمره کل فرهنگ سازمانی، پایین‌تر بودن نمره زنان را نشان می‌دهد و این پایین‌تر بودن در سه مؤلفه «یکپارچگی»، «درگیر شدن در کار» و «سازگاری» نیز صادق هست، اما در مؤلفه «مأموریت» نمره زنان (۴۷) از نمره مردان (۴۵) بالاتر می‌باشد.

آزمون‌های تعقیبی بین کارکنان اداری مالی و فنی نشان می‌دهد کارکنان اداری و مالی با نمره ۱۸۱ با فرهنگ قوی و کارکنان فنی با نمره ۱۷۸/۶۴ در زمره فرهنگ متوسط قرار می‌گیرند. نمرات این گروه‌ها در ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که در مؤلفه‌های «مأموریت» و «سازگاری» یکسان هستند اما در مؤلفه‌های «یکپارچگی» و «درگیر شدن در کار»، زنان رتبه پایین‌تری را کسب می‌نمایند.

یافته‌های حاصل، بر اساس ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد بین مؤلفه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد. بیشترین همبستگی (۰/۸۴) بین «یکپارچگی سازمانی» و «درگیر شدن در کار» و کمترین همبستگی (۰/۷۱۱) بین «سازگاری» و «درگیر شدن

به واقع نقش آمار توصیفی، جمع‌آوری، خلاصه کردن و توصیف اطلاعات کمی به دست آمده از نمونه‌ها یا جامعه است. اما محقق معمولاً کار خود را با توصیف اطلاعات پایان نمی‌دهد، بلکه سعی می‌کند به تجزیه و تحلیل آمار استنباطی بپردازد. بنابراین بر اساس راهنمای پرسشنامه تفسیر نمره گذاری بدین صورت است:

حداقل نمره: ۶۰، متوسط نمره: ۱۲۰، حداکثر نمره: ۳۰۰  
نمره بین ۳۰ تا ۱۲۰: فرهنگ سازمانی ضعیف است.  
نمره بین ۱۲۰ تا ۱۸۰: فرهنگ سازمانی متوسط است.  
نمره بالاتر از ۱۸۰: فرهنگ سازمانی قوی است.

نتایج به دست آمده بر اساس سؤال اصلی پژوهش در خصوص چگونگی «فرهنگ سازمانی از دیدگاه پرسنل بر اساس مدل دنیسون» بیانگر آن است که به طور کلی سازمان انتقال خون ایران دارای «فرهنگ سازمانی متوسط و قوی» با نمره ۱۷۹/۳۱ می‌باشد که نشان می‌دهد سازمان از «فرهنگ ضعیف» برخوردار نمی‌باشد و بیشترین تأثیر و نمره را بعد «رسالت» با نمره ۴۶/۶ از بین ابعاد متغیر فرهنگ سازمانی دارد. این نتایج حاکی از این است که کارکنان به خوبی با مأموریت سازمان آشنایی دارند اما به دلایل مختلف مانند موضوع «توسعه قابلیت‌ها»، از درگیر شدن در کار مشارکتی کناره‌گیری می‌نمایند. این نتایج با تحقیق رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷) و قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) همسوئی دارد (۱۰).

نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه «درگیر شدن در کار» با نمره ۴۳/۳ در پایین‌ترین سطح مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قرار دارد در نتیجه از آن جایی که این بعد از جهت ایجاد تجارب کاری و درس‌های آموخته شده و همین‌طور به منظور ایجاد بهره‌وری مهم می‌باشد، نشان می‌دهد که پرسنل از انگیزه لازم برای درگیر شدن در کارها برخوردار نمی‌باشند. به عبارت دیگر اگر چه مؤلفه «درگیر شدن در کار» پرسنل با نمره ۴۳/۳ با اختلاف اندک در جایگاه آخر قرار دارد، اما وضعیت موجود دارای تفاوت معناداری با وضعیت مطلوب نمی‌باشد. پایین‌تر از حد متوسط است و با نتایج نوروزی (۱۳۹۰) همسویی ندارد اما با نتایج مخبر و عباسی (۱۳۹۰) همسویی دارد.

نتایج نشان می‌دهد مؤلفه «یکپارچگی» با نمره ۴۴/۵ با

۲۹ نفر، در سطح لیسانس ۱۵۱ نفر، در سطح فوق لیسانس و بالاتر ۱۳۰ نفر و تعداد ۵۷ نفر پزشک می‌باشند. این آمار نشان‌دهنده این است که سازمان انتقال خون ایران، یک سازمان با تحصیلات بالا است.

افزون بر آن توزیع فراوانی سنوات خدمت در نمونه مورد مطالعه نشان داد که تعداد ۵۷ نفر (۱۴/۷٪) دارای سابقه خدمت زیر ۱۰ سال، تعداد ۲۲۳ نفر (۵۸/۱٪) دارای سنوات خدمتی بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۰۴ نفر دارای سابقه ۲۰ تا ۳۰ سال می‌باشند. این آمار نشان‌دهنده این است که سازمان انتقال خون ایران دارای کارکنان جوان با سنوات خدمتی بالا می‌باشد.

توزیع فراوانی محل اشتغال بر اساس تخصص و پست سازمانی نشان می‌دهد تعداد ۱۳۵ نفر (۳۵/۱٪) در واحدهای اداری-مالی و تعداد ۲۴۹ نفر (۶۴/۸٪) در واحدهای فنی مشغول به کار هستند. این آمار نشان می‌دهد که تعداد افراد شاغل در واحدهای فنی تقریباً دو برابر افراد شاغل در واحدهای اداری مالی است.

یافته‌های حاصل از آمار توصیفی نشان می‌دهد که سازمان انتقال خون ایران در حال حاضر از نیروهای جوان با سنوات و تجربه و تحصیلات عالی برخوردار است. ترکیب جنسیتی نشان‌دهنده برتری خانم‌ها بر آقایان می‌باشد که اگر چه در حوزه‌های اهدا به خصوصیات زنانه بیشتری نیاز هست، اما چالش حضور در تیم‌های سیاری و سختی کار فرآورده‌گیری که به قدرت بدنی نیاز دارد، می‌تواند سازمان را دچار چالش نماید. از طرفی جوان بودن سن بانوان به عنوان اکثریت کارکنان می‌تواند از جهت استفاده از مرخصی استعلاجی و سایر مرخصی‌های مختص بانوان، سازمان را با چالش کمبود نیروی مؤثر مواجه کند.

یافته‌های حاصل از آمار استنباطی نشان می‌دهد بالاترین نمره و مرتبه اول را «مأموریت» و مرتبه نهایی را «درگیر شدن در کار» به خودشان اختصاص داده‌اند. هم‌چنین بر اساس شاخص‌های دوازده‌گانه بالاترین نمره شاخص‌ها، مربوط به شاخص «نیات استراتژیک» در بعد «مأموریت» و پایین‌ترین نمره در دو شاخص «مشتری‌مداری» و «توسعه قابلیت‌ها» به ترتیب در دو بعد «سازگاری» و «درگیر شدن در کار» می‌باشد.

همگن در هر سه سطح مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیز به کار گمارده شوند.

آخر بودن شاخص «توسعه قابلیت‌ها» نشان می‌دهد که قسمتی از بدنه تحصیل کرده سازمان به فکر چاره‌ای برای خروج از سازمان هستند زیرا استعدادهایشان را در معرض از دست رفتن می‌بینند، مدیران بایستی به قابلیت‌های کارکنان اعتماد نمایند و در راستای توسعه آن قابلیت‌ها اقدام نمایند. از پیش‌داوری در مورد کارکنان و فراهم شدن شرایط روبرویی کارکنان با یکدیگر اجتناب نموده و با نگاه ارشادی طوری رفتار نمایند تا همه پرسنل در انجام کارها و حل مشکلات، همدیگر را یاری نمایند و همین‌طور شرایطی را فراهم آورند تا کارکنان بدانند در صورت ایجاد شرایط بهتر در انجام کار، از نتایج آن بهره خواهند برد.

### نتیجه‌گیری

بر اساس این نتایج، و با توجه به این که پرسنل به خوبی با چشم‌انداز و اهداف و مقاصد استراتژیک سازمان آگاه هستند و مأموریت سازمانی خویش را به خوبی درک کرده‌اند، سازمان باید برای کار گروهی در جهت اهداف مشترک و مشارکت، ارزش بیشتری قائل شود و برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه نمایند. به شکلی که در یافته‌ها آمده، کمترین نمره مربوط به شاخص «توسعه قابلیت‌ها» در بعد «درگیر شدن در کار» و مشتری‌مداری در بعد «سازگاری» می‌باشد و بایستی با تغییر در دیدگاه مدیران و توجه اساسی به نیازهای انگیزشی کارکنان و ایمان به توانمندیهای درونی آنها، قابلیت‌های افراد مورد توجه و تدقیق قرار گیرد همین‌طور با استفاده از دوره‌های بازآموزی، توانایی‌های علمی و عملی کارکنان افزایش یابد.

هم‌چنین با استفاده از اردوهای علمی، تفریحی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای آشنایی با ابعاد و معیارهای فرهنگ سازمانی کارکنان و ایجاد ارتباط لازم بین پرسنل و مدیران و شناخت بهتر آن‌ها از هم که منجر به همکاری، یکپارچگی و ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود، اقدام نمایند.

از آن جایی که در سازمان انتقال خون که مشتریان آن

توجه به وضع موجود تفاوت معناداری با وضعیت مطلوب ندارد. به عبارت دیگر، مؤلفه «یکپارچگی» در کار پرسنل اگر چه با اختلاف ناچیز در جایگاه قبل آخر قرار دارد ولی وضعیت آن مناسب و مطلوب است.

نتیجه به دست آمده در این فرضیه با نتایج شاموژی و همکاران (۱۳۹۴) همسوئی دارد اما با نتایج ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) همسوئی ندارد (۱۱).

همان‌طور که مشاهده شد مؤلفه «یکپارچگی» با نمره ۴۵/۲، تفاوت معناداری با وضعیت مطلوب ندارد. به عبارت دیگر مؤلفه «سازگاری» در پرسنل، مناسب و مطلوب است که این نتایج با نتایج نوروزی (۱۳۹۰) و نتایج حسینی و همکاران (۱۳۹۷) همسوئی دارد (۱۲).

نتایج نشان می‌دهد میزان ویژگی «مأموریت» با نمره ۴۶/۶، سازمان انتقال خون ایران از دیدگاه پرسنل بالاترین نمره را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده شد با توجه به نتایج حاصله از پژوهش، مؤلفه مأموریت دارای مطلوبیت می‌باشد. این نتایج با یافته‌های نوروزی (۱۳۹۰) و رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷) و نتایج حسینی و همکاران (۱۳۹۷) همسوئی دارد.

از آن جایی که مدیران سازمان انتقال خون (حتی مدیران ارشد و میانی) از واحدهای فنی انتخاب می‌گردند و خوشبختانه از مهارت فنی بالایی برخوردار می‌باشند، لاجرم نیازمند مهارت‌های مهم دیگری از جمله مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی می‌باشند. هم‌چنین باید علاوه بر مهارت فنی، آشنایی کافی با پیچیدگی‌های سازمان و در راس آن فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان که پایه اتخاذ تصمیم‌های مهم، مخصوصاً در ابعاد نیروهای انسانی است که مهم‌ترین منابع سازمان می‌باشند، داشته باشند. از آن جایی که جایگاه مدیریت اگر به فن خاصی اختصاص یابد، موجب نگاه صنفی و توجه خاص به جایگاه آن فن خواهد شد و از نگاه بی‌طرفانه نسبت به کل سازمان خارج خواهد شد. بنابراین اگر چه در حال حاضر به دلیل کمبود نیروی انسانی واجد شرایط و شرایط حاکم بر سازمان به سختی امکان‌پذیر می‌باشد لکن پیشنهاد می‌گردد در کنار مدیران فعلی، افرادی از تحصیل‌کردگان رشته‌های مدیریت، مدیریت درمانی و یا مدیرانی با مهارت‌های مدیریتی

را درک کنند.

### حمایت مالی

هزینه‌های این مطالعه توسط مؤسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون تأمین شده است.

### ملاحظات اخلاقی

در پایان لازم به ذکر می‌باشد که این مطالعه در مؤسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون مورد تأیید قرار گرفته و کلیه موازین اخلاقی رعایت شده است.

### عدم تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در مطالعه حاضر وجود نداشته است.

### نقش نویسندگان

مهدی حسینی: طراحی مطالعه و انجام کلیه مراحل طرح بشیر حاجی بیگی: ناظر اجرایی طرح  
مدینه پورمحمد: همکاری در جمع‌آوری اطلاعات  
رضا میرزایی: همکاری در جمع‌آوری اطلاعات  
سمانه صدیق‌زاده: ورود اطلاعات و انجام کارهای آماری و تایپ اولیه مقاله  
غلامرضا شریف‌زاده: مشاور آماری طرح  
غریب کریمی: جمع‌آوری اطلاعات و مشاوره در اجرای طرح

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله از همکاری آقای امیدوار مدیر کل محترم سرمایه انسانی سازمان، خانم‌ها دکتر مقصدلو، دکتر مهران، دکتر وفایی، ایل بیگی و آقای مهندس شریف‌زاده ریاست محترم دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، مدیران کل استانی و تمامی کارکنان سازمان انتقال خون ایران و همکاران طرح پژوهشی فرهنگ سازمانی سازمان انتقال خون ایران به که این مقاله از آن مطالعه‌ها استخراج شده است تشکر می‌کنم.

اهدانندگان خون و شاهرگ حیاتی انتقال خون هستند، می‌تواند اهداف سازمان را با خطر مواجه نماید از طرفی مشتری مداران اصلی سازمان کارکنانی هستند که در توسعه قابلیت‌هایشان از اعتماد کافی برخوردار نیستند در نتیجه، نتایج هم‌افزایی این دو موضوع در آینده می‌تواند نگران‌کننده باشد. مع الوصف مدیران و تصمیم‌گیرندگان باید با ایجاد راه‌کارهایی، موجبات انگیزش پرسنل را در جهت تکریم ارباب رجوع ایجاد نمایند. موارد ذیل برای سازمان انتقال خون ایران پیشنهاد می‌گردد.

۱- مدیران باید سیستم پیشنهادها و مشارکت در تصمیم‌گیری را ایجاد نمایند تا به قاعده «مشارکت در تصمیم برابر است با مشارکت در اجرا» عمل نمایند.

۲- فارغ از خطای تئوری «خود محقق‌کننده» قابلیت‌های کارکنان در راستای اعتلای سیستم قرار گیرد و از روش‌های علمی برای ارتقا و پرکردن پست‌ها بهره‌گیری شود.

۳- مدیران ارشد در راستای ایجاد خلاقیت و درگیرکردن کارکنان در کار با ایجاد چارچوبی منطقی و تعیین شده به مدیران میانی و عملیاتی و کارکنان، آزادی عمل در تصمیم‌گیری بدهند.

۴- اختلاف‌ها و تنش‌های بین کارکنان در اولین زمان ممکن از طرق ممکن، از جمله برگزاری اردوهای علمی، تفریحی و ورزشی و بازدید از مراکز صنعتی و درمانی، توانبخشی و ... حل شود.

۵- انتخاب مدیران سازمان از واحدهای فنی، هر چند موجب برخورداری از مهارت فنی بالا می‌شود لاجرم خلا مهارت‌های مهم دیگر از جمله مهارت‌های انسانی و ادراکی، موجب نگاه صنفی، توجه خاص به جایگاه آن فن و مدیریت طرفدارانه می‌گردد و انگیزه جمعی را با مخاطره مواجه می‌نماید بنابراین ضمن توجه به کمبودهای نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود تحصیل‌کردگان رشته‌های مدیریت (درمانی/اجرایی) در سطوح مدیریت به کارگرفته شوند.

۶- پاداش‌ها، رفاهیات و برخورداری‌ها به شکلی تخصیص یابد که پرسنل، رابطه بین پاداش با عملکردشان

## References:

- 1- Parsaian A, Aarabi SM. Essentials of Organizational Behavior. Tehran: Pazhoheshaye Farhangi; 2011. p. 69, 70, 79, 372. [Persian]
- 2- EYIBIO A. Dimensions of organizational culture and employee performance. World Journal of Management and Business Studies 2022; 2(3): 419-30.
- 3- Sri Handari Ivanovic Z, Dello Sbarba P, Trimoreau F, Faucher JL, Praloran V. Primitive human HPCs are better maintained and expanded in vitro at 1 percent oxygen than at 20 percent. Transfusion 2000; 40: 1482-8.
- 4- Sanjaghi M, Farhi Bozanjani B, Soltani MR, Bazargani M. Designing and explaining the model of recognition, measurement and management of organizational culture: case study: one of the institutions of the Islamic Revolution. Culture Strategy 2014; 21: 113-38. [Article in Farsi]
- 5- Salehi S, Mirspasi N, Fareh A. Identifying organizational culture based on Denison's model, Case study: Radio and Television Organization of the Islamic Republic of Iran, Tehran: Organizational Culture Management, 2014. p. 873-6.
- 6- Hersey P, Blanchard K, Johnson D. Management of organizational behavior. Tehran: Amir Kabir; 2018.
- 7- Safarzadeh H, Mansouri P, Babaei J, Agha Seyed Agha R. Theories of Management. Tehran: Pooran Paghohesh; 2018.
- 8- Samipour T, Seydian S. Interpretation of elements of music and architecture with a common language. Biannual Scientific Research Journal of Comparative Art Studies. Tehran: 2015. p. 99.
- 9- Denison DR, Neale WS. Denise Organizational Culture Survey. Washington: Denison Consulting, LLC; 2000. p. 45-60.
- 10- Rahimnia F, Alizadeh Baghal M. Examining the Dimensions of Corporate Culture Based on Denison's Model from the Viewpoints of the Faculty Members of Ferdowsi University of Mashhad. Studies in Education and Psychology 2009; 10(1): 147-71. [Article in Farsi]
- 11- Yilmaz C, Ergan E. Organizational culture and firm effectiveness: Examination of relative effects of cultural traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. World Business 2008; p 290-306.
- 12- Hosseini M. Understanding the organizational culture of the General Department of Blood Transfusion in South, Razavi and North Khorasan Provinces based on Dennison's model. Sci J Iran Blood Transfus Organ 2018; 15(3): 195-202. [Article in Farsi]