



Original Article

Relationship between Organizational Culture with Employees Job Performance in Health Centers (Based on Denison Model)

Kamyar Rostamabadi^{1,2} , Yadollah Hamidi^{3,*} , Mohammad Babamiri⁴ , Leili Tapak^{5,6} , Zahra Toosi³ 

¹ Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran

² Kangavar Health Center, Kermanshah University of Medical Sciences, Kermanshah, Iran

³ Department of Health Management and Economics, Research Center for Health Sciences, School of Public Health, Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran

⁴ Department of Ergonomics, Social Determinants of Health Research Center, School of Public Health, Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran

⁵ Modeling of Noncommunicable Diseases Research Center, Institute of Health Sciences and Technologies, Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran

⁶ Department of Biostatistics, School of Public Health, Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran

Abstract

Article History:

Received: 29 January 2025

Revised: 11 March 2025

Accepted: 13 March 2025

ePublished: 20 March 2025

***Corresponding author:** Yadollah Hamidi, Department of Health Management and Economics, Research Center for Health Sciences, School of Public Health, Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran

Email: hamidi@umsha.ac.ir

Objectives: Health centers are the first level to provide care, and job performance is important to achieving the goals of the health systems. One of the factors that affects job performance is organizational culture. Therefore, the present study aimed to determine the relationship between organizational culture and employee job performance.

Methods: The present cross-sectional study (descriptive-analytical) was conducted on 210 employees in one of the health centers of Kermanshah province using the census method in the years 2021-2022. Standard questionnaires were used to collect information, including the Denison Standard Organizational Culture Questionnaire and the Employee Job Performance Evaluation Questionnaire. The collected information was entered into SPSS (version 25) software and analyzed with statistical tests. A significance level of less than 0.05 was considered.

Results: There is a direct and significant relationship between the dimensions of organizational culture and employee job performance ($P < 0.05$). Age and work experience had an inverse relationship with the dimensions of employee job performance (quality of work and initiative). Gender had a significant relationship with the organizational leadership dimension, and marital status had a significant relationship with initiative ($P < 0.05$).

Conclusion: Organizational culture has a direct and significant relationship with the dimensions of employee job performance; therefore, by improving organizational culture, we can witness effective and sustainable changes in job performance. In addition, some demographic variables are also related to the level of employee job performance, and organization managers should pay attention to these variables when hiring.

Keywords: Community Health centers, Job performance, Organizational culture



Extended Abstract

Background and Objective

Health centers are the first level of providing health care to the public, and the performance of employees in these centers is important for achieving the health system's objectives. Since one of the factors affecting employee job performance is organizational culture, the present study aimed to determine the relationship between organizational culture and employee job performance.

Materials and Methods

This cross-sectional (descriptive-analytical) and correlational study was conducted in 2022 using a census method of all 210 employees of subordinate units in one of the health centers of Kermanshah province, Iran. Most of the employees surveyed were female (51.4%), married (83.8%), with a bachelor's degree (48.6%), and officially employed (62.9%). The inclusion criteria for the study were employees employed in subordinate units, and the exclusion criteria included employees on maternity or long-term sick leave. Two questionnaires were used to collect information. In Denison's Organizational Culture Questionnaire, the first part examined the demographic characteristics of the participants and included age, gender, marital status, work experience, level of education, and type of employment. The second part, with 60 questions, evaluated the four dimensions of mission: involvement in work, adaptability, and compatibility. Each dimension is evaluated with three indicators, and in this way, the degree of organizational culture dimensions is determined. The options of this questionnaire range from completely agree to completely disagree. To obtain the score for each dimension, the total scores of the questions related to that dimension are added together. The total scores of all questions are added together to obtain the overall score of the questionnaire. The response spectrum of this questionnaire is a 5-point Likert type and ranges from 1 = completely disagree to 5 = completely agree. The validity and reliability of the questionnaire have been proven in several studies, including the study by Iranzadeh et al.; its reliability in this study was 0.89. The second standard questionnaire is related to the measurement of employee job performance (Shebani 2014), which consists of 17 questions and is divided into four dimensions: quality of work, initiative, collaboration, and organizational leadership. This questionnaire is scored on a 5-point Likert scale (strongly disagree = 1 to strongly agree = 5). The total scores of all questions are added together to obtain the overall score of the questionnaire. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed by experts, and the reliability of the questionnaire was obtained to be 0.90 using Cronbach's alpha method. This study was conducted in one of the largest health centers under the coverage of Kermanshah University of Medical Sciences, Iran. The questionnaire was distributed among the participants by trained interviewers to collect data. To attract the participation of the research population, the researchers explained the study objectives to the participants and visited the center at a convenient time

when the center was less crowded to receive information. On average, the time required to complete each questionnaire was about 20-25 min. The collected data were analyzed using the SPSS (version 25) software, and descriptive statistics were performed using independent t-tests, chi-square, and Pearson correlation coefficient. In addition, the significance level in this study was considered to be 0.05.

Results

The results showed that the average score of different dimensions of organizational culture in the employees under study was relatively high, and the dimension of work engagement had the highest level, with an average score of 50.51. Moreover, the results indicate a direct and significant relationship between the dimensions of organizational culture and the dimensions of employee job performance ($P < 0.05$). Therefore, "quality of work" as one of the dimensions of employee job performance had a direct and significant relationship with all dimensions of organizational culture except for capability development and customer orientation. In addition, "initiative" had a positive and significant relationship with only two dimensions of organizational culture, including agreement and organizational learning ($P < 0.05$), and a positive and significant relationship was observed between "collaboration" and the dimensions of empowerment, organizational learning, objectives, and mission. "Organizational leadership" also demonstrated a positive and significant relationship only with the dimensions of agreement and adaptation. The results of the present study, examining the demographic characteristics affecting employees' job performance, indicated that "age and work experience" of employees ($P < 0.05$) had an inverse and significant relationship with the "quality of work" and "initiative" dimensions. "Gender" also had a significant relationship with employees' job performance in the "organizational leadership" dimension ($P < 0.05$), and organizational leadership was more prevalent in women than in men. Regarding marital status, "initiative" was more prevalent in "single individuals" than in married individuals.

Discussion

The present study was conducted to determine the relationship between organizational culture and employee job performance. The organizational culture in the health center under study is relatively high, and there is no significant mean difference between the different dimensions of organizational culture. A strong positive culture has more impact on employee performance than a weak culture and can support ethical standards. The results of this study also indicated the relationship between different dimensions of organizational culture and different aspects of employee job performance, which shows that employees are familiar with the vision and strategic goals and have understood the organization's mission. However, managers and employees should target service recipients and value providing quality and customer-oriented services. According to this research, some demographic characteristics of employees are also related to their job performance. Given the inverse and

significant relationship between employees' age and work experience with the dimensions of work quality and initiative, since healthcare jobs can cause employee burnout, the results are probably due to the nature of the job in this field. Since this study was conducted in one of the health centers affiliated with Kermanshah University of Medical Sciences (Iran), one of its limitations is the inability to generalize the results to other centers in the country. It is suggested that this study be conducted in other centers and that the results obtained be compared with this study.

Conclusion

The present study revealed that organizational culture has a direct and significant relationship with the dimensions of employee job performance; therefore, by improving organizational culture, we can witness effective and sustainable changes in employee job performance. Moreover, some demographic variables are related to employee job performance, and organizational managers should pay attention to these variables when hiring.

Please cite this article as follows: Rostamabadi K, Hamidi Y, Babamiri M, Tapak L, Toosi Z. Relationship between Organizational Culture with Employees Job Performance in Health Centers (Based on Denison Model) . *Iran J Ergon.* 2025; 12(4): 336-346 DOI:10.32592/IJE.12.4.336

ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان در مراکز بهداشت (براساس مدل دنیسون)

کامیار رستم آبادی^{۱،۲} ID، یداله حمیدی^{۳*} ID، محمد بابامیری^۴ ID، لیلی تاپاک^{۵،۶} ID، زهرا طوسی^۳ ID

^۱ گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران
^۲ مرکز بهداشت شهرستان کنگاور، دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران
^۳ گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، مرکز تحقیقات علوم بهداشتی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران
^۴ گروه ارگونومی، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران
^۵ مرکز تحقیقات مدل‌سازی بیماری‌های غیر واگیر، پژوهشکده علوم و فناوری بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران
^۶ گروه آمار زیستی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران

چکیده

اهداف: مراکز بهداشتی‌درمانی به‌عنوان اولین سطح ارائه مراقبت سلامت به مردم هستند و عملکرد کارکنان این مراکز برای دستیابی به اهداف نظام سلامت حائز اهمیت است. از آنجاکه یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد شغلی کارکنان، فرهنگ سازمانی است، مطالعه حاضر با هدف تعیین ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان انجام شده است.

روش کار: مطالعه حاضر به روش توصیفی تحلیلی و مقطعی بر روی ۲۱۰ نفر از کارکنان یکی از مراکز بهداشت استان کرمانشاه به روش سرشماری در طی سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۱ انجام شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات، از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد که شامل پرسش‌نامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون و پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان بود. اطلاعات جمع‌آوری شده وارد نرم‌افزار SPSS-۲۵ و با آزمون‌های آماری تجزیه و تحلیل شدند. سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد عملکرد شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری دارد ($p < 0/05$). همچنین، سن و سابقه کار با عملکرد شغلی کارکنان در دو بُعد «کیفیت کار و ابتکار عمل» رابطه معکوس دارد. از سوی دیگر، جنسیت کارکنان با تمامی ابعاد «رهبری سازمانی» و وضعیت تأهل با بُعد «ابتکار عمل» رابطه معناداری دارند ($p < 0/05$).

نتیجه‌گیری: فرهنگ سازمانی با ابعاد عملکرد شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری دارد. بنابراین، می‌توان با ارتقای فرهنگ سازمانی، شاهد تغییرات مؤثر و پایدار در عملکرد شغلی کارکنان بود. همچنین، برخی از متغیرهای دموگرافیک با سطح عملکرد شغلی کارکنان در ارتباط‌اند که مدیران سازمان در هنگام استخدام باید به این متغیرها توجه کنند.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، عملکرد شغلی، مراکز بهداشتی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۱۰
تاریخ داوری مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۱
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۳
تاریخ انتشار مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۳۰

تمامی حقوق نشر برای دانشگاه علوم پزشکی همدان محفوظ است.

* نویسنده مسئول: یداله حمیدی، گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، مرکز تحقیقات علوم بهداشتی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران

ایمیل: hamidi@umsha.ac.ir

استناد: رستم آبادی، کامیار، حمیدی، یداله، بابامیری، محمد، تاپاک، لیلی، طوسی، زهرا. ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان در مراکز بهداشت (براساس مدل دنیسون). مجله ارگونومی، زمستان ۱۴۰۳، ۴(۴): ۳۳۶-۳۴۶

مقدمه

از طریق ارائه خدماتی مطلوب، در دسترس، با کیفیت بالا و قابل قبول، سلامت جسمی، روانی، اجتماعی و معنوی افراد جامعه تحت پوشش خود را تأمین می‌کنند [۱]. برای اطمینان از تطابق خدمات ارائه‌شده با استانداردهای ملی و بین‌المللی و پاسخ‌گویی به نیازهای جمعیت

نظام سلامت، وظیفه حفظ، تأمین و ارتقای سلامت افراد جامعه را برعهده دارد و برای دستیابی به مأموریت اصلی خود، خدمات بهداشتی، درمانی و بازتوانی را در سطوح مختلف ارائه می‌کند. اولین سطح ارائه‌دهنده این خدمات، مراکز بهداشتی‌درمانی هستند که

تحت پوشش، ارزیابی عملکرد مراکز بهداشتی درمانی از اهمیت بالایی برخوردار است [۲].

ارزیابی عملکرد، یکی از مهم‌ترین حلقه‌های مدیریت عملکرد است که با شروع مدیریت پسانعتی ظهور کرد. ارزیابی عملکرد جهت تضمین کیفیت مراقبت‌ها و خدمات ارائه‌شده صورت می‌گیرد تا ضمن مقایسه اقدامات انجام‌شده با نتایج موردانتظار، از بهبود کیفیت مراقبت از گیرندگان خدمات و تأمین ایمنی آن‌ها اطمینان حاصل کند. عملکرد سازمان، حاصل انجام وظایف هر یک از کارکنان و عملکرد شغلی آن‌هاست. بنابراین، سازمان‌های امروزی در جست‌وجوی کارکنانی هستند که در انجام وظایف خود، موفق‌تر عمل کنند و عملکرد شغلی بهتری از خود ارائه دهند [۳]. عملکرد شغلی، نتیجه رفتارهای انسانی کارکنان است که از نیازها، انگیزه‌ها و ایدئولوژی افراد نشئت می‌گیرد و در نهایت بر عملکرد سازمان تأثیر جدی می‌گذارد [۴، ۵]. اساساً ارزیابی عملکرد شغلی، یک ارزیابی سیستماتیک از عملکرد کاری کارکنان و سطح بالقوه آن‌ها برای توسعه فردی در راستای دستیابی به منافع سازمان است.

عملکرد شغلی کارکنان بیانگر چگونگی انجام وظایف شغلی توسط یک کارمند است که در سه بُعد تعریف می‌شود: بُعد اول، عملکرد کاری است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با فعالیت‌های فنی و تکنیکی سازمان مرتبط است. بُعد دوم، عملکرد وابسته به ساختار و زمینه‌ای است که عملکرد کاری در آن اتفاق می‌افتد. این ساختار می‌تواند شامل عوامل سازمانی، اجتماعی و روان‌شناختی باشد. بُعد سوم، عملکرد کاری غیرمؤلف یا رفتارهای ضدشغل یا آسیب‌زا هستند که به سازمان و اعضا ضربه می‌زنند [۶].

از آنجاکه فرهنگ سازمان از مهم‌ترین عوامل سازمانی است که عملکرد شغلی در آن شکل می‌گیرد، توجه به نقش و اهمیت آن ضروری است. واژه فرهنگ سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۷۹ توسط پتیگرو اندرو (Pettigrew Andrew) مطرح شد تا جنبه‌های ملموس و ناملموس محیط سازمان را نشان دهد [۷]. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک کارکنان سازمان اشاره دارد که نگرش‌ها، رفتارها، احساسات، عادت‌ها، رفتارها و نمادهای آن‌ها را تعیین می‌کند [۷]. فرهنگ سازمانی با ایجاد انسجام بین کارکنان در درون سازمان و تطبیق دادن سازمان با تغییرات محیط بیرونی، به بهبود و ارتقای عملکرد سازمان کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده شخصیت جمعی، ارزش‌ها و رفتار کارکنان یک سازمان است [۸].

ابعاد و رویکردهای مختلفی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است. برخی سه سطح شامل نمادهای قابل مشاهده، بیانیه‌ها و چشم‌اندازها را برای فرهنگ سازمانی معرفی کرده‌اند. برای مثال، Dension و Mishra ابعاد فرهنگ سازمانی را مشارکت، هماهنگی، انطباق و مأموریت در نظر گرفتند [۹].

در سال‌های گذشته، فرهنگ سازمانی به دلیل پتانسیلی که در بهبود دورنمای سازمان‌ها داشته، موردتوجه اندیشمندان قرار گرفته است. مطالعات متعددی به نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت

شغلی، مدیریت مالی و بودجه‌ای و پیامدهای عملکردی اشاره کرده‌اند و نتایج آن‌ها حاکی از آن است که یک فرهنگ سازمانی خوب و مطلوب باعث بهبود کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهبود کیفیت و ایمنی بیمار، ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان خواهد شد [۱۰-۱۳].

باین‌حال، هنوز مطالعه‌ای جامع درخصوص ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان در مراکز بهداشتی درمانی انجام نشده است. با توجه به مطالب پیش‌گفته، درخصوص تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان و از آنجاکه عملکرد شغلی کارکنان مراکز بهداشتی درمانی به‌عنوان اولین سطح تماس و ارائه مراقبت به مردم در دستیابی به اهداف نظام سلامت دارای اهمیت والایی است، انجام این مطالعه موردتوجه قرار گرفت.

با توجه به اینکه مطالعات انجام‌گرفته در مراکز بهداشتی جهت بررسی همبستگی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان محدود است، در این پژوهش تلاش شده است به بررسی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون [۱۴] پرداخته شود و همبستگی آن با عملکرد شغلی کارکنان بررسی گردد تا مسئولان و مدیران نظام سلامت، به‌خصوص واحدهای مراکز بهداشت موردنظر، بتوانند از یافته‌های پژوهش در راستای بهبود فرهنگ به‌کارگیری نیروی انسانی موردنیاز، ایجاد محیط سازمانی مطلوب و سالم، ارتقای کارایی نیروی انسانی و در نهایت دستیابی به بهره‌وری سازمانی حرکت کنند.

روش کار

این مطالعه به‌صورت مقطعی (توصیفی-تحلیلی) و از نوع همبستگی است که در سال ۱۴۰۱ به روش سرشماری بر روی تمام ۲۱۰ نفر کارکنان واحدهای تابعه در یکی از مراکز بهداشت استان کرمانشاه انجام شد. معیارهای ورود به مطالعه کارکنان شاغل در واحدهای تابعه و معیارهای خروج از مطالعه هم کارکنان در مرخصی زایمان و یا استعلاجی بلندمدت بودند.

جهت گردآوری اطلاعات از دو پرسش‌نامه استفاده شد:

- پرسش‌نامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون [۱۴]:

بخش اول پرسش‌نامه خصوصیات دموگرافیک شرکت‌کنندگان را بررسی کرده و شامل سن، جنسیت، وضعیت تأهل، سابقه کار، میزان تحصیلات و نوع استخدام بوده است. بخش دوم شامل ۶۰ سؤال بوده و چهار بُعد رسالت، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و سازگاری را ارزیابی می‌کند. هر بُعد با سه شاخص ارزیابی و به این طریق درجه ابعاد فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود. گزینه‌های این پرسش‌نامه از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف است. برای به دست آوردن امتیاز مربوط به هر بُعد، مجموع امتیازات سؤالات مربوط به آن بُعد با هم جمع می‌شود. برای به دست آوردن امتیاز کلی پرسش‌نامه، مجموع امتیازات همه سؤالات را با هم جمع می‌گردد. طیف پاسخ‌گویی این پرسش‌نامه از نوع لیکرت ۵ تایی در دامنه بین ۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم است. روایی و پایایی پرسش‌نامه در چندین پژوهش به اثبات

که ازدحام مراجعان مرکز کمتر بود، برای دریافت اطلاعات مراجعه کردند. مدت زمان لازم برای تکمیل هر پرسشنامه به طور متوسط حدود ۲۵-۲۰ دقیقه بود.

اطلاعات جمع آوری شده از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS-۲۵ تجزیه و تحلیل شدند و با استفاده از شاخص های توصیفی و با به کارگیری آزمون های تی مستقل، کای دو و ضریب همبستگی پیرسون تحلیل شد. سطح معنی داری در این مطالعه ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

یافته‌ها

نتایج مطالعه نشان داد بیشتر کارکنان مورد بررسی زن (۵۱/۴ درصد)، متأهل (۸۳/۸٪)، دارای تحصیلات لیسانس (۴۸/۶٪) و دارای وضعیت استخدام رسمی (۶۲/۹٪) بوده اند (جدول ۱).
نتایج مطالعه، میانگین ابعاد فرهنگ سازمانی را در بُعد «درگیر شدن در کار» $9/42 \pm 50/51$ ، سازگاری $8/68 \pm 49/36$ ، انطباق پذیری $8/95 \pm 49/4$ و رسالت $9/46 \pm 49/18$ نشان داد (جدول ۲).

رسیده است که می توان به پژوهش ایران زاده و همکاران با موضوع شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون اشاره کرد [۱۵]. پایایی آن در این پژوهش ۰/۸۹ بدست آمد.

- پرسشنامه دوم سنجش عملکرد شغلی کارکنان است

[۱۶] که شامل ۱۷ سؤال و در چهار بُعد کیفیت کار، ابتکار عمل، همکاری و رهبری سازمانی و با یک مقیاس لیکرت پنج درجه ای (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره گذاری شده است و برای به دست آوردن امتیاز کلی پرسشنامه، مجموع امتیازات همه سؤالات را با هم جمع می شود. روایی و پایایی پرسشنامه توسط متخصصان تأیید شده است [۱۶] و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمده که دارای پایایی مطلوبی است.

این مطالعه در یکی از بزرگ ترین مراکز بهداشتی درمانی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه انجام شد. برای گردآوری داده ها، پس از اخذ مجوز از کمیته اخلاق دانشگاه علوم پزشکی همدان، پرسشنامه توسط پرسشگران آموزش دیده بین شرکت کنندگان توزیع گردید. پژوهشگران برای جلب مشارکت جامعه مورد پژوهش، اهداف مطالعه را برای شرکت کنندگان در پژوهش تشریح و در زمان مناسب

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک کارکنان مورد بررسی (n = ۲۱۰ نفر)

متغیرها	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۱۰۲	۴۸/۶
زن	۱۰۸	۵۱/۴
جمع	۲۱۰	۱۰۰
تحصیلات		
زیر دیپلم	۱۵	۷/۱
دیپلم	۳۴	۱۶/۲
فوق دیپلم	۳۲	۱۵/۲
لیسانس	۱۰۲	۴۸/۶
فوق لیسانس	۱۷	۸/۱
دکتر	۱۰	۴/۸
جمع	۲۱۰	۱۰۰
وضعیت تأهل		
مجرد	۳۴ (۱۶/۲)	۱۶/۲
متأهل	۱۷۶ (۸۳/۸)	۸۳/۸
جمع	۲۱۰	۱۰۰
وضعیت استخدام		
رسمی	۱۳۲	۶۲/۹
رسمی آزمایشی	۵	۲/۴
پیمانی	۱۶	۷/۶
قراردادی	۳۹	۱۸/۶
طرحی	۱۸	۸/۶
جمع	۲۱۰	۱۰۰
انحراف معیار $\pm$ میانگین	کمترین، بیشترین	
سن	$41/19 \pm 7/95$	۶۳، ۲۳
سابقه کار	$15/49 \pm 8/31$	۳۳، ۱

جدول ۲. میانگین ابعاد فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان

متغیرها	ابعاد	انحراف معیار $\pm$ میانگین	کمترین	بیشترین
فرهنگ سازمانی	توانمندسازی	$17/82 \pm 4/03$	۵	۲۵
	تیم‌سازی	$16/99 \pm 3/6$	۶	۲۵
	توسعه قابلیت‌ها	$15/7 \pm 3/84$	۵	۲۵
	ارزش‌های بنیادین	$16/78 \pm 3/5$	۵	۲۵
	توافق	$16/48 \pm 3/28$	۷	۲۵
	هماهنگی و پیوستگی	$16/1 \pm 3/61$	۶	۲۴
	تغییرپذیری	$16/71 \pm 3/68$	۷	۲۵
	مشتری‌مداری	$16/08 \pm 3/48$	۸	۲۵
	یادگیری سازمانی	$16/6 \pm 3/56$	۸	۲۵
	جهت استراتژیک	$16/4 \pm 3/46$	۵	۲۵
	اهداف و مقاصد	$16/27 \pm 3/83$	۵	۲۵
	چشم‌انداز	$16/5 \pm 3/63$	۵	۲۵
	درگیر شدن در کار	$50/51 \pm 9/42$	۲۵	۷۵
	سازگاری درگیر شدن در کار	$49/36 \pm 8/68$	۲۵	۷۳
عملکرد شغلی کارکنان	انطباق‌پذیری	$49/4 \pm 8/95$	۲۴	۷۲
	رسالت	$49/18 \pm 9/46$	۲۳	۷۰
	کیفیت کار	$19/73 \pm 3/75$	۸	۲۵
	ابتکار عمل	$11/39 \pm 2/22$	۴	۱۵
	همکاری	$15/71 \pm 2/88$	۷	۲۰
	رهبری سازمانی	$19/4 \pm 3/58$	۵	۲۵

یافته‌های به‌دست‌آمده از نتایج ضریب هم‌بستگی پیرسون، جهت بررسی ارتباط بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی با ابعاد ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان نشان داد بین کیفیت کار با ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت ($P < 0/05$). همچنین، ابتکار عمل با «توافق و یادگیری سازمانی»، همکاری با «توانمندسازی، یادگیری سازمانی، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز و رسالت» و رهبری سازمانی با «توافق و سازگاری» ارتباط مثبت و معناداری داشتند ($P < 0/05$).

نتایج ضریب هم‌بستگی پیرسون همچنین نشان داد میان ابعاد ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان با یکدیگر نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت ($P < 0/01$) (جدول ۳).

بررسی هم‌بستگی بین سن و سابقه کار با ابعاد عملکرد شغلی کارکنان، ارتباط معکوس و معناداری را در ابعاد «کیفیت کار و ابتکار عمل» نشان داد ($P < 0/05$). نتایج آزمون تی مستقل هم تفاوت معناداری را در میانگین ابعاد عملکرد شغلی کارکنان براساس جنسیت و وضعیت تأهل نشان داد و طبق یافته‌ها بین میانگین رهبری سازمانی در مردان و زنان، اختلاف معناداری وجود داشت ($P = 0/038$)، به‌طوری‌که میانگین رهبری سازمانی در زنان کارمند بیشتر از مردان بود. همچنین، بین میانگین ابتکار عمل در افراد مجرد و متأهل اختلاف معناداری وجود داشت ($P = 0/004$)، به‌طوری‌که میانگین ابتکار عمل در کارکنان مجرد بیشتر از متأهلان بود (جدول ۴).

جدول ۳. هم‌بستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان

متغیرها	ابعاد	کیفیت کار	ابتکار عمل	همکاری	رهبری
فرهنگ سازمانی	توانمندسازی	$0/258^{**}$	$0/1$	$0/151^*$	$0/112$
	تیم‌سازی	$0/177^*$	$0/093$	$0/068$	$0/028$
	توسعه قابلیت‌ها	$0/129$	$0/069$	$-0/017$	$0/026$
	ارزش‌های بنیادین	$0/204^{**}$	$0/085$	$0/121$	$0/102$
	توافق	$0/191^{**}$	$0/147$	$0/111$	$0/172^*$
	هماهنگی و پیوستگی	$0/173^*$	$0/02$	$0/101$	$0/092$
	تغییرپذیری	$0/142^*$	$0/099$	$0/094$	$0/072$

مشتری‌مداری	۰/۱۲	-۰/۰۲۲	۰/۰۱۳	-۰/۰۳۳
یادگیری سازمانی	۰/۱۸۷**	۰/۱۴۶**	۰/۱۸۵**	۰/۱۰۹
جهت استراتژیک	۰/۲۷۰**	۰/۰۸۳	۰/۱۳۵	۰/۱۲۶
اهداف و مقاصد	۰/۲۳۹**	۰/۰۹۶	۰/۱۳۶*	۰/۱۰۲
چشم‌انداز	۰/۲۵۳**	۰/۱۳	۰/۱۹۷**	۰/۱۰۹
درگیر شدن در کار	۰/۲۳۱**	۰/۱۰۶	۰/۰۸۳	۰/۰۶۹
سازگاری درگیر شدن در کار	۰/۲۲۶**	۰/۰۹۸	۰/۱۳۳	۰/۱۴۴*
انطباق‌پذیری	۰/۱۷۹**	۰/۰۹	۰/۱۱۷	۰/۰۶
رسالت	۰/۲۹۳**	۰/۱۱۹	۰/۱۸۰**	۰/۱۳
کیفیت کار	۱	-	-	-
ابتکار عمل	۰/۴۱۹**	۱	-	-
همکاری	۰/۵۵۰**	۰/۳۹۳**	۱	-
رهبری سازمانی	۰/۵۵۳**	۰/۴۲۳**	۰/۴۷۸**	۱

* مقدار احتمال معناداری $P < ۰/۵$ ، ** مقدار احتمال معناداری $P < ۰/۰۱$

جدول ۴. مقایسه میانگین ابعاد ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان براساس مشخصات دموگرافیک کارکنان ($n = ۲۱۰$ نفر)

متغیرها	کیفیت کار	ابتکار عمل	همکاری	رهبری سازمانی
	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین	انحراف معیار $\pm$ میانگین
جنسیت				
مرد	۱۹/۴۱ $\pm$ ۳/۵۲	۱۱/۱۲ $\pm$ ۲/۱۵	۱۵/۳۴ $\pm$ ۲/۷۲	۱۸/۸۷ $\pm$ ۳/۵۵
زن	۲۰/۰۳ $\pm$ ۳/۹۴	۱۱/۶۵ $\pm$ ۲/۲۶	۱۶/۰۶ $\pm$ ۳	۱۹/۹ $\pm$ ۳/۵۵
سطح معناداری آزمون تی مستقل	۰/۲۳۵	۰/۰۸۴	۰/۰۷	۰/۰۳۸*
وضعیت تأهل				
مجرد	۲۰/۷۹ $\pm$ ۳/۷۲	۱۲/۳۸ $\pm$ ۲/۳۴	۱۶/۰۹ $\pm$ ۲/۸۷	۱۹/۹۷ $\pm$ ۳/۴۷
متأهل	۱۹/۵۲ $\pm$ ۳/۷۳	۱۱/۲ $\pm$ ۲/۱۵	۱۵/۶۴ $\pm$ ۲/۸۸	۱۹/۲۹ $\pm$ ۳/۶
سطح معناداری آزمون تی مستقل	۰/۰۷	۰/۰۰۴*	۰/۴۱	۰/۳۱۱
آماره آزمون ضریب هم‌بستگی پیرسون				
سن	-۰/۱۵۶*	-۰/۱۷۶*	-۰/۰۷۲	-۰/۱۲
سابقه کار	-۰/۱۹۱**	-۰/۱۷۵*	-۰/۰۷۳	-۰/۰۹۸

* سطح معنی‌داری $P < ۰/۵$ ، ** سطح معنی‌داری $P < ۰/۰۱$

بحث

نتایج نشان داد میانگین نمره ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در کارمندان موردبررسی در سطح نسبتاً بالایی است. همسو با نتایج مطالعه حاضر، در مطالعه قاسمی و همکاران، فرهنگ سازمانی در سازمان موردبررسی از حدّ متوسط بالاتر بوده است [۱۷]. در مطالعه حاضر، بعد درگیر شدن در کار با میانگین نمره ۵۰/۵۱ دارای بالاترین سطح بوده است و با توجه به نمرات گزارش‌شده مشخص می‌شود تفاوت بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی مشابه با مطالعه حاضر زیاد نیست و به عبارتی در تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی گزارش‌شده در حدّ مطلوبی است و این نشان می‌دهد کارکنان به‌خوبی با چشم‌انداز و اهداف استراتژیک آشنا هستند و مأموریت سازمان را درک کرده‌اند. نتایج مطالعه حاضر در جهت تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان در جامعه موردپژوهش نشان داد کیفیت کار

به‌عنوان یکی از ابعاد عملکرد شغلی کارکنان با تمام ابعاد فرهنگ سازمانی، به‌جز توسعه قابلیت‌ها و مشتری‌مداری، رابطه مستقیم و معناداری داشته است که به نظر می‌رسد نوع فرهنگ مشتری‌مدار بودن، ارتباطی با کیفیت کار ندارد. این نتیجه با نتایج مطالعه قلاوندی و همکاران [۱۸] همسو نیست که می‌تواند به‌دلیل تفاوت جامعه مورد مطالعه باشد.

همچنین، ابتکار عمل فقط با دو بُعد فرهنگ سازمانی شامل توافق و یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری داشت که نشان می‌دهد یادگیری سازمانی بر ایجاد ابتکار عمل موثر است که براساس مطالعه حمیدی و همکاران، یادگیری با تأثیر بر میزان توانایی‌های شخصی، به افزایش بهره‌وری سازمان منجر می‌شود [۱۹].

بین همکاری با ابعاد توانمندسازی، یادگیری سازمانی، اهداف و مقاصد و رسالت ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد و رهبری

سازمانی هم تنها با ابعاد توافق و سازگاری ارتباط مثبت و معناداری نشان داد. براساس نتایج این مطالعه، آگاهی کارکنان از اهداف و رسالت مرکز بهداشت، به همسویی بیشتر کارکنان و همکاری آن‌ها در راستای تحقق اهداف منجر می‌شود. از آنجاکه یادگیری سازمانی به دنبال آموختن از تجارب دیگران و به کارگیری آن در انجام وظایف محوله توسط دیگر کارکنان است [۲۰]، این موضوع به افزایش همکاری در این مرکز بهداشت منجر شده است.

در راستای نتایج مطالعه حاضر، آلن (Alene) و همکاران گزارش داده‌اند که فرهنگ سازمانی از نظر کار تیمی، اخلاق کاری، مأموریت و ارزش‌ها و رهبری سازمانی دارای رابطه مثبت و قوی با عملکرد شغلی کارکنان است. یک رابطه قوی بین اخلاق کار و عملکرد شغلی کارکنان نیز وجود داشته است. سرانجام، این مطالعه حفظ فرهنگ سازمانی خوب موجود و توسعه جنبه‌هایی را که به بهبود نیاز دارند، توصیه کرده است [۲۰]. همچنین همسو با نتایج مطالعه حاضر، نتایج مطالعه هاراس (Harras) و همکاران نشان می‌دهد که رهبری و فرهنگ سازمانی به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد [۲۱].

در جهت نتایج مطالعه حاضر، یافته‌های ساد (Saad) و همکاران بیانگر رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی است. به همین ترتیب، چهار عنصر فرعی فرهنگ سازمانی، یعنی مدیریت تغییر، دستیابی به اهداف، هماهنگی کار تیمی و قدرت فرهنگی، بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت داشته‌اند، اما با شدت متغیر و متمایز. فقط مشتری‌مداری با عملکرد شغلی ارتباط منفی پیدا کرده است [۲۲]. در همین راستا، جوزف (Joseph) و دای (Dai) در پژوهش خود ادعا کرده‌اند که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی، مشارکت کارکنان و بهره‌وری کارکنان تأثیر معناداری دارد [۲۳]. همسو با مطالعه حاضر، نتایج مطالعه طالب‌نژاد و همکاران نشان داده که بین تمام مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد و فرهنگ سازمانی توانایی تبیین ۷۶ درصد تغییرات عملکرد شغلی کارکنان را دارد [۲۴]. پوترا (Putra) و همکاران نیز نتایج این مطالعه را تأیید و بیان کردند که فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر بسزایی دارد [۲۵]. زیرا فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند کارکنان را تشویق کند که به بهبود عملکرد خود ادامه دهند.

برخلاف نتایج مطالعه حاضر، در مطالعه کبیری و طهرانی، بین هریک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود نداشته است [۲۶]. از جمله علل تفاوت نتایج این مطالعه با مطالعه حاضر می‌توان به سطح فرهنگ سازمانی کارکنان اشاره کرد؛ چراکه در مطالعه حاضر سطح فرهنگ سازمانی متوسط به بالا بوده، در حالی که در مطالعه آن‌ها متوسط به پایین بوده است. به طور کلی، با توجه به نتایج مطالعه حاضر و سایر مطالعات انجام‌شده در این زمینه درمی‌یابیم ارتباط مثبتی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد و بنابراین می‌توان از طریق تقویت فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در هر سازمانی شاهد افزایش عملکرد شغلی کارکنان بود.

نتایج مطالعه حاضر در بررسی مشخصات دموگرافیک تأثیرگذار بر عملکرد شغلی کارکنان نشان داد سن و سابقه کار کارمندان با ابعاد کیفیت کار و ابتکار عمل رابطه معکوس و معناداری داشته‌اند و به عبارتی با افزایش سن و سابقه کار، این دو بُعد با عملکرد شغلی کارکنان روند کاهشی داشته‌اند. از آنجاکه مشاغل بهداشتی درمانی می‌توانند باعث فرسودگی شغلی کارکنان شوند، احتمالاً نتایج به دست آمده به دلیل ماهیت شغل در این حوزه است [۲۷]. هرچند فاکتورهای دیگری همچون سبک مدیریت و رهبری سازمانی می‌تواند بر ایجاد انگیزه و ارائه راهکارهای مبتکرانه تأثیر گذارد و در نهایت به افزایش کیفیت کار منجر شود که به نظر می‌رسد لازم است در مطالعات بعدی به این موضوع پرداخته شود.

جنسیت نیز با بُعد رهبری سازمانی عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری داشته و رهبری سازمانی در زنان بیشتر از مردان بوده است. از نظر وضعیت تأهل نیز ابتکار عمل در افراد مجرد بیشتر از متأهلان بوده است. از آنجاکه طبق رسوم ایران، افراد مجرد به خصوص خانم‌ها تا سنین بالا همراه والدین خود زندگی می‌کنند، این افراد مسئولیت‌های خانوادگی کمتری دارند و ممکن است به دلیل درگیری ذهنی کمتر، تمرکز بیشتری بر وظایف شغلی خود داشته باشند و بتوانند خلاقانه‌تر عمل کنند و در ارائه خدمات و وظایف خود، ابتکار عمل بیشتری به خرج دهند. هرچند این موضوع هم می‌تواند با تحقیقات تکمیلی بهتر اثبات شود. در راستای مطالعه حاضر، مطالعه آمگایبور (Amegayibor) نشان می‌دهد که سن و مدت تصدی شغل بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد، اما برخلاف نتایج مطالعه حاضر، در این مطالعه تفاوت معناداری در سطح عملکرد شغلی کارکنان با جنسیت مشاهده نشده است [۲۸]. دلیل این تفاوت‌ها می‌تواند مربوط به نوع کار، تخصص کارکنان و تنوع در سازمان مورد بررسی باشد. همچنین یوگو (Ugwu) و همکاران در راستای نتایج مطالعه حاضر گزارش داده‌اند سن و سابقه کار توانایی پیش‌بینی عملکرد شغلی کارکنان را دارند [۲۹] و از نظر اینکه این رابطه مثبت بوده، نتایج متفاوت با مطالعه حاضر است و این نشان می‌دهد ممکن است در برخی از سازمان‌ها تجربه کاری و افزایش سن با بالا رفتن عملکرد شغلی کارکنان همراه باشد، در حالی که در سازمانی دیگر برای افزایش عملکرد، به نیروهای جوان نیاز باشد.

همسو با نتایج مطالعه حاضر، اموری (Omori) و همکاران به این نتیجه رسیدند که وضعیت تأهل و سابقه کاری به صورت معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار هستند [۳۰]. در همین جهت، اوینیران (Oyeniran) و همکاران به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد شغلی کارکنان بر حسب جنسیت متفاوت است [۳۱].

در مطالعه مت (Met) و همکاران، کارمندان با دوره تصدی ۳۱ سال یا بیشتر، سطح عملکرد شغلی قابل توجه و بالاتری را در مقایسه با هم‌تایان جوان خود با مدت تصدی ۱۰ سال یا کمتر گزارش کردند [۳۲] که از این نظر نتایج با مطالعه حاضر متفاوت است و این نشان می‌دهد متغیر سن می‌تواند با توجه به موقعیت شغلی و محیط کار مورد بررسی تأثیر مستقیم و یا معکوسی بر عملکرد شغلی کارکنان

تشکر و قدردانی

پژوهشگران از شورای پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی همدان و از همه مسئولان و کارکنانی که در انجام این مطالعه با محققان همکاری لازم را داشتند، تشکر می‌کنند.

تضاد منافع

بین نویسندگان هیچ‌گونه تعارضی در منافع وجود ندارد.

مشارکت‌های نویسندگان

کامیار رستم‌آبادی: تهیه طرح اولیه، جمع‌آوری داده‌ها، تهیه گزارش نهایی
یداله حمیدی: تهیه طرح اولیه، جمع‌آوری داده‌ها، تهیه گزارش نهایی
محمد بابامیری: تهیه طرح اولیه، تهیه گزارش نهایی
لیلی تاپاک: تهیه طرح اولیه، تحلیل داده‌ها
زهره طوسی: مشارکت در طراحی و ویرایش مقاله

ملاحظات اخلاقی

این مطالعه دارای کد اخلاق از کمیته اخلاق در پژوهش دانشگاه علوم پزشکی همدان با شناسه IR.UMSHA.REC. ۱۴۰۰.۳۱۰ است. دریافت اطلاعات از جامعه هدف، با رضایت و آگاهی کامل آن‌ها انجام شد و در این مطالعه، کلیه اطلاعات دریافتی به‌طور محرمانه نزد محققان باقی ماند و هیچ‌گونه دخل و تصرفی در نتایج داده‌ها انجام نشد.

حمایت مالی

این مطالعه حاصل پایان‌نامه دانشجویی دوره MPH به شماره قرارداد ۱۴۰۰۴۲۹۳۶۹۱ بوده و کلیه منابع مالی آن توسط معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی همدان تأمین شده است.

داشته باشد و برای رسیدن به یک نتیجه قطعی، نیاز به بررسی‌های بیشتر در سازمان‌های مشابه وجود دارد.

با توجه به نتایج مطالعه حاضر و سایر مطالعات انجام‌شده در این زمینه، مشخص می‌شود که مشخصات دموگرافیک کارکنان می‌تواند بر عملکرد آنان تأثیرگذار باشد و این تأثیرگذاری در موقعیت‌های مختلف شغلی و در سازمان‌های گوناگون می‌تواند متفاوت باشد و این نشان می‌دهد مدیران در زمان استخدام نیروی انسانی باید به مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عملکرد شغلی کارکنان در آن سازمان توجه داشته باشند و جهت رسیدن به عوامل تأثیرگذار دقیق بر عملکرد شغلی کارکنان، به مطالعات بیشتر در نقاط جغرافیایی مختلف نیاز داریم.

از آنجاکه این مطالعه در یکی از مراکز بهداشت وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه انجام شده است، یکی از محدودیت‌های آن، عدم امکان تعمیم نتایج به دیگر مراکز کشور است و پیشنهاد می‌شود این مطالعه در دیگر مراکز انجام و نتایج حاصل با این مطالعه بررسی شود.

نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مستقیمی دارد و ارتقای فرهنگ سازمانی در یک سازمان توانایی تغییرات مؤثر و پایدار در عملکرد شغلی کارکنان سازمان را دارد. سطح برخی ابعاد عملکرد شغلی کارکنان برحسب سن، سابقه کار، جنسیت و وضعیت تأهل متفاوت است و بنابراین مدیران سازمان در هنگام استخدام باید به این متغیرها توجه کنند.

REFERENCES

- Yaghmaei F, Mahfouzpour S, Raeis Akbari Q, Kamali P. Satisfaction with service delivery in clients referring to urban health centers affiliated to Arak University of medical sciences. *J Nurs Res*. 2007; 2(4-5): 45-49. [Link]
- Bayyurt N, Gokhan D. Performance measurement of Turkish and Chinese manufacturing firms: A comparative analysis. *Eurasian Journal of Business and Economics*. 2008; 1(2): 71-83. [Link]
- Sinambela EA, Al Hakim YR, Irfan M. The Effect of Discipline and Work Communication on Job Performance. *Journal of Economics*. 2019; 15(2): 308-20. [Link]
- Toosi Z, Beglari M, Soltanian AR. Managerial skills and its relation with employee's participation in university of medical sciences. *International Journal of Pharmaceutical Research*, 2018; 10(4):138-43. [Link]
- Hamidi Y, Najafi L, Vatankhah S, Mahmoudvan R, Behzadpur A, Najafi A. The effect of performance appraisal results on the personnels motivation and job promotion. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2010; 4(9): 4178-4183. [Link]
- Bavandi Sani SM, Malekzadeh G, Pooya A. Investigating the Effect of Spiritual Intelligence on the Job Performance of the Employees by the Mediating Role of Individual Innovations (Case of Mehre Eghtesad Bank in Khorasan Razavi). *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences*. 2019; 15(2): 173-212. [DOI: 10.22067/jss.v15i2.66575]
- Mannion R, Davies H. Understanding organizational culture for healthcare quality improvement. *British Medical Journal*. 2018; 28:363. [DOI: 10.1136/bmj.k4907] [PMID]
- Mosadeghrad AM, Parsaeian M, Hedayati P. Organizational culture of hospitals affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Payesh (Health Monitor)*. 2023; 22(4): 375-85. [DOI: 10.61186/payesh.22.4.375]
- Denison DR, Mishra AK. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*. 1995; 6(2): 204-23. [DOI: 10.1287/orsc.6.2.204]
- Paais M, Pattiruhu JR. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*. 2020; 7(8):577-88. [DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577]
- Joseph OO, Kibera F. Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*. 2019; 9(1): 2158244019835934. [DOI: 10.1177/2158244019835934]
- Rizani AT, Oktafien S. The Influence of Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance of PT. BFI Finance Indonesia Tbk. *Technium Social Sciences Journal*. 2020; 14(1):483-502. [Link]
- Hamidi Y, Barati M. Communication skills of heads of departments: Verbal, listening, and feedback skills. *J Res Health Sci*. 2011; 11(2):91-96. [PMID]
- Denison DR. Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*. 2000; 18(4):347-372. [Link]
- Iranzadeh S, Mahmoodi AM. Recognizing organizational culture in Polynar Company based on denison model (a case study). *Productivity Management*. 2011; 4(15): 53-75 [DOI: 10.1001.1.27169979.1389.4.4.3.7]
- Shabani S. Evaluating the relationship between relationship marketing (RM) and employee performance evaluation (Case study: Saderat Bank of Rasht), [MSc thesis]. Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Rasht Branch; 2014.

17. Ghasemi J, Ghazanfari M, Yadollahi A. Investigating organizational culture (Quinn model) with the possibility of establishing knowledge management in Soroush Media. *Journal Of Cultural Management* .2021; 14(51): 83-95. [\[Link\]](#)
18. Glavandi H, Abbasi I, Ashrafi Salimkandi F. Analyzing the relationship between organizational culture dimensions and comprehensive quality management components. *Journal of Cultural Management*. 2019; 12 (42): 83-100. [\[Link\]](#)
19. Hamidi Y, Toosi Z, Tapak L. The Relationship Between Personal Mastery and organizational Improving Quality and Productivity. *J Ergon*. 2018; 6 (1): 11- 18. [DOI: [10.30699/jergon.6.1.11](#)]
20. Glavandi Y, Toosi Z, Tapak L. An investigation the impact of strategic planning on organizational learning in medical sciences university. *International Journal of Pharmaceutical research*. 2018; 10(1), 330-6. [\[Link\]](#)
21. Alene T. The Impact of Organizational Culture on Employees' performance in The Case of Selected Nongovernmental Organizations in Addis Ababa: ST. MARY'S UNIVERSITY; 2020. [\[Link\]](#)
22. Harras H. The analysis of leadership effect and organizational culture on employees performance of Panin Bank. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*. 2019; 2(1): 31-40 [DOI: [10.37481/sjr.v2i1.48](#)]
23. Saad GB, Abbas M. The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*. 2018; 16(3): 207-18. [DOI: [10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](#)]
24. Joseph KE, Dai C. The influence of organizational culture on organizational learning, worker involvement and worker productivity. *International Journal of Business and Management*. 2024; 4(9): 234-43. [DOI: [10.5539/ijbm.v4n9p243](#)]
25. Talebnejad A, Khoram Dehnavi S, Jamshidi A, Zare SA. The study of the role of organizational culture in the job performance of Shiraz municipality employees using the Denison model. *Modern Urban Management*. 2017;5(17):1-20. [\[Link\]](#)
26. Putra AR, Hariani M, Nurmallasari D, Irfan M, Al Hakim YR. Role of Work Environment and Organizational Culture to Job Performance. *Journal of Islamic Economics Perspectives*. 2020;1(2):1-3. [DOI: [10.35719/jiep.v1i2.20](#)]
27. Amir Kabiri A, Tehrani H. Examination of cultural factors influence (based on DOCS model) on job satisfaction and employee performance Case study: the social security organization (indirect remedy bureau of Tehran province). *Industrial Management Studies*. 2006;5(14):201-23. [\[Link\]](#)
28. Sharifi A, Besharat MA, Shakiba S. Job Demands-Resources and Burnout in Nurses: The Moderating Role of Procrastination. *Rooyesh-e-Ravanshenasi Journal (RRJ)*. 2019; 8(7): 129-38. [\[Link\]](#)
29. Amegayibor GK. The effect of demographic factors on employees' performance: A case of an owner-manager manufacturing firm. *Annals of Human Resource Management Research*. 2021;1(2):127-43. [DOI: [10.35912/ahrmr.v1i2.853](#)]
30. Ugwu CI, Ugwu ME. Demographic Variables and Job Performance of Librarians in University Libraries in South East Nigeria. *Library Philosophy and Practice* .2017. [\[Link\]](#)
31. Omori AE, Bassey PU. Demographic characteristics and workers' performance in public service in Nigeria. *IJRIS*. 2019; 3(2):141-6. [\[Link\]](#)
32. Oyeniran K, Akphorhonor B. Assessment of the influence of demographic factors on job performance of librarians in university libraries in South West, Nigeria. *Research Journal of Library and Information Science*. 2019; 3(2):13-9. [\[Link\]](#)
33. Met M, Ali I. Moderating Effect of Demographics on Monetary Motivation and Employees Job Performance Relationship: Evidence from Malaysia. *International Journal of Sustainable Development & World Policy*. 2014; 3(3): 67-89. [\[Link\]](#)