

## Investigating and Ranking Variables and Components of the Effect of Institutionalization of Organizational Culture on Synergy in Tourism Holding and Parsian Hotels Group Using AHP Method

Behnam Rahimi<sup>1</sup>, Majid Jahangirfard<sup>2\*</sup>, Farshad Haj Alian<sup>3</sup>

1. Ph.D. student, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Firouzkouh Branch, Firouzkouh, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Firouzkouh Branch, Firouzkouh, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Majid Jahangirfard  
jahangirfard@iaufb.ac.ir

**Received:** August 27, 2023

**Accepted:** December 20, 2023

**Published:** Autumn 2023

**Citation:** Rahimi, B., Jahangirfard, M., & Haj Alian, F. (2023). Investigating and ranking the variables and components of the impact of the institutionalization of organizational culture on synergy in tourism holding and Parsian Hotels Group using the AHP method. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(3), 191-216. doi: 10.30495/msds.2023.1999929.1175

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2023 by the authors/ Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** In the context of cultural diversity, the most comprehensive approach to exposure and confrontation is through the utilization of cultural synergy. The cultural synergy approach to managing the impact of cultural diversity involves managers relying on the cultural patterns of the organization in the strategies, procedures, structures, and actions. The objective of the present investigation was to investigate and categorize the variables and constituents of the impact of institutionalization of organizational culture on synergy in the tourism portfolio of the Parsian Hotel Group by employing the AHP methodology. In this study, the research approach was used with time priority and more weight of data and qualitative method than quantitative data. Thus, qualitative methods were first used to identify the dimensions and factors that contribute to creating a synergy-based organizational institutionalization model. Then quantitative methods were used to discover the cause and disabled relationships. The results of weight gain to synergy indicate that the identified indicators are compatible. Also, the findings of weight gain to the variable of cultural institutionalization show that the lower inconsistency rates than the 2.5 which is the criterion of adaptation of the indicators indicate that the identified indicators are compatible.

**Keywords:** Organizational Culture, Synergy, Tourism Holding, Parsian Hotels.

### Extended Abstract

#### Introduction

Places where group and public cultural activities take place have important and long-term artistic, social, economic, and symbolic effects on the shape and function of cities. Different arts in their most systematic form have played an important role in different classical, renaissance, industrial, and post-industrial periods in the lives of

different societies and urban design models all over the world. In places where this artistic influence has been associated with material, technological, and social changes, the cultural economy of the cities has supported the production of handicrafts and arts, innovation, and a flourishing cultural industry (Eivans, 2016). Every organization has its own culture according to its characteristics and organizational principles (Furtasan, 2020). Organizational culture and employee behavior are the main concerns in the workplace to achieve organizational effectiveness; Therefore, cultural characteristics are necessary to maintain and strengthen organizational culture (Biglardi & Shafiei Nikabadi, 2012). In addition, the biggest challenge in changing an organization is overcoming opposition to the number of organizational culture mechanisms to increase effectiveness (Latifi, 2019). Therefore, paying attention to synergy can play an important role in the success of holdings, and the tourism holding of Parsian Hotels Group is not an exception to this rule. On the other hand, the experimental researches conducted show that the researchers did not have the goal of institutionalizing the organizational culture by emphasizing the dimensions of synergy, due to the importance of synergy in organizations, the recognition of this issue is of great importance, which will be addressed in the present research. The main goal and question of the current research is to investigate and rank the variables and components of the impact of the institutionalization of organizational culture on synergy in tourism holding and Parsian Hotels Group.

### **Theoretical framework**

Managers should always identify different values and cultures and use cultural diversity as an effective and efficient factor in managing organizations and companies. This view is achieved when there is no specific approach and culture that can encompass the entire organization, people, and cultures. In this situation, cultural synergy can be a suitable approach. Cultural synergy results from the combination and integration of diverse cultural perspectives and approaches (Madah, 2018). In the face of cultural diversity, the most complete encounter is cultural synergy. Cultural synergy is an approach to managing the effects of cultural diversity, which includes a process in which managers rely on the cultural patterns of the organization's members in the strategies, procedures, structures, and practices of the organization. Cultural empowerment organizations have created new forms of management and organization that do not ignore the differences of their members. Therefore, based on the perspective of cultural synergy, contrary to the assumptions of homogeneity, similarity, short-sightedness, and racism, we believe that everyone is not the same and most people live with cultural similarities and differences compared to others and There are many ways to achieve the goal and the best way is to combine cultures. Cultural synergy is based on the fact that various groups are different and each of them lives with cultural differences and distances. Cultural synergy assumes that similarities and differences are equally important. From the perspective of cultural synergy, there are many equivalent ways to live and work and achieve the final goal, and no culture's method is inherently superior. Finally, cultural synergy assumes that the best method depends on the culture of the members of the society. Culturally complementary organizations reflect the best aspects of the culture of all their members in their strategies, structures, and processes, without violating the norms of each culture. In these organizations, managers use diversity as a key source of creating opportunities (Robbins, 2018).

### **Methodology**

In this research, a mixed research method has been used. First, qualitative methods were used to identify the effective dimensions and factors in creating an organizational culture

institutionalization model based on synergy, and then quantitative methods were used to discover the cause-and-effect relationships and confirm the findings. In this research, to combine qualitative and quantitative data, a sequential exploratory integration method was used, according to the model of creating a classification with an emphasis on qualitative data. The current research has been conducted in two qualitative and quantitative phases. In the first phase (qualitative phase), this research is sequential exploratory research in terms of its goal, and in terms of results, it is considered developmental research. In the second phase (quantitative phase) in terms of the goal, it is explanatory research, and in terms of the result, it is considered an e-applied development. The research strategy in the second phase (quantitative method) is survey research. Finally, based on data analysis methods, it is mixed research (qualitative-quantitative). In the first part, based on library studies and then expert interviews, it was attempted to identify the indicators of the institutionalization model of organizational culture on synergy. After the qualitative analysis stage, questionnaires were distributed and data was collected from experts, and the research entered the quantitative phase. In the qualitative part, the underlying factors of the model were identified and in the quantitative part, the research model was validated.

### **Discussion and Results**

In the first step of the analysis of the interview texts, first, all the key concepts related to the research topic were identified, which became central codes, and this was done in the form of 8 main categories in the synergy dimension and 4 main categories in the cultural institutionalization dimension, which during the interview with Experts of 420 different codes were identified. In the second stage, after removing duplicate codes with the same meaning, 145 codes for the synergy dimension and 96 codes for the cultural institutionalization dimension remained, which were identified in the form of selective coding. The next step is to combine the codes identified from the theoretical literature with the codes identified from the research literature, which is presented in a closed questionnaire to quantify the model and includes 145 sub-codes and 8 main categories for the synergy dimension and 96 sub-codes and 4 main categories for the institutionalization dimension. It is the culture that covers the final research model.

### **Conclusion**

The indicators calculated in the qualitative section were validated and screened using the fuzzy Delphi method. In the first round, the "organizational knowledge" index scored 0.320, and "individual goals" scored 0.493, which is less than the tolerance threshold, and they were eliminated. The index of "attention to motivation" was also changed to "career motivation" as suggested by experts. The indicators that scored above 0.7 were used for the second round. In the second round, no indicators were eliminated, which is a sign of the end of the Delphi rounds, and finally, 86 indicators were confirmed. Based on the mentioned results, it has been determined that managers of Parsian hotels need to have work independence and modify work processes to institutionalize organizational culture and synergy in the holding. In this regard, the modification and renewal of the design and the increase of commitment and loyalty along with the optimal division of duties should be given more attention.

# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۲ - صفحه ۲۱۶-۱۹۱

Homepage: <https://msds.zahedan.iau.ir>

## بررسی و رتبه‌بندی متغیرها و مؤلفه‌های تأثیر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارسین با استفاده از روش AHP

بهنام رحیمی<sup>۱</sup> ID، مجید جهانگیرفرد<sup>۲\*</sup> ID، فرشاد حاج علیان<sup>۲</sup> ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران.

**چکیده:** در مواجهه با تنوع فرهنگی، کامل‌ترین مواجهه و برخورد هم‌افزایی فرهنگی است. هم‌افزایی فرهنگی رویکردی در مدیریت تأثیرات تنوع فرهنگی است که مدیران در استراتژی‌ها، رویه‌ها، ساختارها و اعمال سازمان بر الگوهای فرهنگی اعضای سازمان تکیه می‌کنند. هدف از پژوهش حاضر، بررسی و رتبه‌بندی متغیرها و مؤلفه‌های تأثیر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل‌های پارسین با استفاده از روش AHP می‌باشد. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (اکتشافی متوالی) با اولویت زمانی و وزن بیشتر داده‌ها و شیوه کیفی نسبت به داده‌های کمی استفاده شده است. بدین ترتیب، ابتدا از روش‌های کیفی، برای شناسایی ابعاد و عوامل مؤثر در ایجاد مدل نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم‌افزایی استفاده گردید و سپس برای کشف روابط علت و معلولی و تأیید یافته‌ها، از روش‌های کمی بهره گرفته شد. نتایج حاصل از وزن دهی به متغیر هم‌افزایی نشان می‌دهد که بین شاخص‌های شناسایی شده سازگاری وجود دارد. همچنین، یافته‌های حاصل از وزن دهی به متغیر نهادینه‌سازی فرهنگی نشان می‌دهد که کمتر بودن نرخ ناسازگاری از ۰/۱ که معیار سازگاری شاخص‌ها می‌باشد، حاکی از این است که بین شاخص‌های شناسایی شده سازگاری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، هم‌افزایی، هلدینگ سیاحتی، هتل‌های پارسین.

DOI: [10.30495/msds.2023.1999929.1175](https://doi.org/10.30495/msds.2023.1999929.1175)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول: مجید جهانگیرفرد

[jahangirfard@iaufb.ac.ir](mailto:jahangirfard@iaufb.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۹

تاریخ انتشار: پاییز ۱۴۰۲

**استناد:** رحیمی، بهنام، جهانگیرفرد، مجید، و حاج علیان، فرشاد. (۱۴۰۲). بررسی و رتبه بندی متغیرها و مؤلفه های تأثیر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارسین با استفاده از روش AHP. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۳(۳)، ۲۱۶-۱۹۱. doi: 10.30495/msds.2023.1999929.1175

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص

ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و

وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت © 2023 by the authors/  
Submitted for possible open access  
publication under the terms and  
conditions of the Creative Commons  
Attribution (CC BY) license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4/0/>).

### مقدمه

بسیاری از مطالعات که به دنبال شناخت دلایل موفقیت سازمان‌ها بوده‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که عواملی چون ساختار تکنولوژی تجهیزات و عوامل معنوی در کامیابی سازمان‌ها مؤثر می‌باشند (Gholami Heydarabadi, 2011). در این میان،

فرهنگ سازمانی نیز که به عنوان یک جزء مهم در پیکر سازمان محسوب می‌شود، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (Zamani et al., 2015)؛ به طوری که موفقیت هر سازمان تا حد قابل قبولی وابسته به فرهنگ آن سازمان می‌باشد (Hamedi et al., 2019). به همین دلیل مطالعه فرهنگ سازمانی از جمله مباحث مهمی است که امروزه توجه صاحب نظران را به خود جلب نموده است (Kiakojeroi et al., 2021). محققان عقیده دارند تنوع فرهنگی چالش‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند که بسیاری از این چالش‌ها سبب می‌شود راهبردهای جدیدی برای نیروی کار ارائه شود (Broumand & Ranjbari, 2020). محققان معتقدند که انرژی گروه‌ها شگفت‌انگیز است. جمع دو یا چند انسان که برای رسیدن به هدفی مشترک یکدیگر را یاری می‌دهند، همواره کارکردی بیش از مجموع کارکرد تک‌تک آنها دارد. انرژی نهفته در اتحاد عاملی است که کارها را در پروژه به پیش می‌برد. گروه‌های موسیقی نمونه‌های جالبی از هم‌افزایی‌اند. صدای مجموعه سازها، که هماهنگ با یکدیگر می‌نوازند، احساس خاصی را در ذهن شنونده به وجود می‌آورد که صدای تک‌تک آلات موسیقی، به تنهایی، آن را ایجاد نمی‌کند (Zoltan, 2014).

در مقابل، اگر حتی یکی از اعضای گروه نتواند خود را با دیگران هماهنگ سازد، نه تنها کار خود را از بین می‌برد، بلکه کار کل گروه را نیز بی‌ارزش می‌سازد. راز هم‌افزایی در انرژی نهفته در پیوندهای درونی سیستم است. ارتباطات بین اجزای سیستم‌ها چنانچه به خوبی تعریف و پیاده‌سازی شوند، می‌توانند سبب افزایش کارکرد کل سیستم شوند. پدیده هم‌افزایی مثبت از راه تلاش هماهنگ و سازمان‌یافته حاصل می‌گردد و تلاش‌های فردی اعضاء منجر به سطحی از عملکرد می‌شود که بیش از مجموع دروندادهای فردی آنها است (Meshbaki, 2016).

امروزه با توجه به رقابت روز افزون و تغییرات سریع محیط خارجی نقش شرکت‌های هلدینگ (ستاد) در اثر بخشی هم‌افزایی و ارزش آفرینی شرکت‌های تابعه بیش از پیش نمایان شده است. هم‌افزایی (سینرژی) به این معنا است که مجموع عملکرد تک‌تک شرکت‌ها بیش از جمع جبری آنها باشد. در خصوص هلدینگ‌ها این عبارت به این مفهوم است که ستاد هلدینگ تلاش می‌کند در کل عملکردی بیش از مجموع عملکردها و فعالیت‌های هر کسب و کار یا شرکت‌های تابعه داشته باشد. بررسی تاریخی هلدینگ‌های ایجاد شده از دهه ۱۹۵۰ تا کنون نشان می‌دهد که توجه هلدینگ‌ها غالباً به استراتژی‌های ارزش آفرین معطوف بوده است. به گونه‌ای که هلدینگ‌های موفق از الگوی یکسان و مشتمل بر سه پارادایم ارزش آفرینی ویژگی‌های سازمانی متمایز و تجارت کانونی برخوردار بوده و از راهکارهای ارزش آفرین مختلف چون انفرادی، اتصالی، خدماتی و توسعه‌ای بهره برده‌اند (Ferris, 2021). توسعه شهری زمانی پویا خواهد بود که در ارتباط نزدیک با توسعه فرهنگی و در واقع بخش جدایی‌ناپذیر از آن باشد. حیات کالبدی، بدون توسعه فرهنگی، نامتعادل خواهد بود. امروزه توسعه فرهنگی رهیافتی تازه برای سامان دادن نقش دولت، مردم و نهادهای میانجی است. از این‌رو توسعه شهری پایدار می‌رود که در بستر توسعه فرهنگی به عنوان یک ضرورت مطرح شود، دوام یابد و ماندگاری‌اش را



بیش از مضمون در محتوا بیابد. فرهنگ اکنون فرایندی در پیوند با همه جنبه‌های زندگی است؛ تا جایی که در عرصه‌های گوناگون جای پای فرهنگ را می‌توان دید. زندگی شهری با توسعه شهرنشینی نیاز به یک رهیافت فرهنگی دارد که این رهیافت همان توسعه فرهنگی است (Latifi, 2019). مکان‌هایی که فعالیت‌های فرهنگی گروهی و عمومی در آنها اتفاق می‌افتد، آثار مهم و درازمدت هنری، اجتماعی، اقتصادی و نمادین پیرامون شکل و کارکرد شهرها دارند. هنرهای مختلف در نظام یافته‌ترین حالتشان، در دوره‌های مختلف کلاسیک، رنسانس، صنعتی و پسا صنعتی در زندگی جوامع مختلف و در مدل‌های طراحی شهری در سراسر جهان نقش مهمی ایفا کرده‌اند. در مکان‌هایی که این تأثیر هنری با تغییرات مادی، تکنولوژیک و اجتماعی همراه بوده، اقتصاد فرهنگی شهرها هم از تولید صنایع دستی و هنری، نوآوری و صنعت پررونق فرهنگی حمایت کرده‌اند (Eivans, 2016). لازمه درک صحیح فرایند هر سازمان شناخت فرهنگ حاکم بر آن سازمان است. هر سازمانی با توجه به خصوصیات و اصول سازمانی‌اش فرهنگ خاص خود را دارد (Furtasan, 2020).

فرهنگ سازمانی و رفتار کارکنان، دغدغه اصلی در محیط کار برای دستیابی به اثر بخشی سازمانی است؛ بنابراین ویژگی‌های فرهنگی برای حفظ و تقویت فرهنگ سازمانی، ضروری‌اند (Biglardi & Shafiei Nikabadi, 2012). علاوه بر این، بزرگترین چالش در تغییر یک سازمان، غلبه بر مخالفت با تعداد مکانیسم‌های فرهنگ سازمانی برای افزایش اثر بخشی است (Ferris, 2021). بنابراین، توجه به هم‌افزایی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت هلدینگ‌ها داشته باشد. هلدینگ سیاحتی گروه هتل‌های پارسیان نیز این قاعده مستثنی نمی‌باشد. از سوی دیگر تحقیقات تجربی انجام شده نشان می‌دهد که پژوهش‌ها هدفی به عنوان نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی با تأکید بر ابعاد هم‌افزایی نداشته‌اند که با توجه به اهمیت هم‌افزایی در سازمان‌ها شناخت این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است که در پژوهش حاضر بدان پرداخته خواهد شد. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی و رتبه‌بندی متغیرها و مؤلفه‌های تأثیر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارسیان است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیران باید همواره ارزش‌ها و فرهنگ‌های متفاوت را شناسایی کنند و از تنوع فرهنگی همچون عاملی مؤثر و کارآمد در مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها استفاده کنند. این دیدگاه وقتی حاصل می‌شود که رویکرد و فرهنگی خاص که بتواند بر کل سازمان، افراد و فرهنگ‌ها احاطه داشته باشد، وجود ندارد. در این شرایط هم‌افزایی فرهنگی می‌تواند رویکرد مناسبی باشد. هم‌افزایی فرهنگی از ترکیب و تلفیق چشم‌اندازها و رویکردهای فرهنگی متنوع حاصل می‌گردد (Madah, 2018).

در مواجهه با تنوع فرهنگی کامل‌ترین مواجهه و برخورد هم‌افزایی (هم‌نیروبخشی) فرهنگی است. هم‌افزایی فرهنگی رویکردی در مدیریت تأثیرات تنوع فرهنگی است که فرایندی را شامل می‌شود که مدیران در استراتژی‌ها، رویه‌ها،

ساختارها و اعمال سازمان بر الگوهای فرهنگی اعضای سازمان تکیه می‌کنند. سازمان‌های نیروافزای فرهنگی اشکال جدیدی از مدیریت و سازمان که تفاوت‌های اعضایش را نادیده نمی‌گیرد، خلق کرده است. بنابراین، بر اساس دیدگاه هم‌افزایی فرهنگی، برخلاف فرضیات همگونی، مشابهت، کوتاه‌بینی و نژادپرستی، این اعتقاد وجود دارد که همه با هم یکی نیستند و اغلب افراد با مشابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی درمقایسه با دیگران زندگی می‌کنند و راه‌های فراوانی برای دستیابی به هدف وجود دارد و بهترین راه حاصل، ترکیب فرهنگ‌ها است. سینرژئی فرهنگی بر آن است که گروه‌های گوناگونی هستند که متفاوت‌اند و هرکدام با تفاوت‌ها و فاصله‌های فرهنگی زندگی می‌کنند. سینرژئی فرهنگی فرض می‌کند مشابهت‌ها و تفاوت‌ها به یک اندازه دارای اهمیت‌اند. از دید هم‌افزایی فرهنگی روش‌های معادل فراوانی برای زیستن و کارکردن و دستیابی به هدف نهایی وجود دارد و روش هیچ فرهنگی ذاتاً برتر نیست. درنهایت، هم‌افزایی فرهنگی فرض می‌کند بهترین روش بستگی به فرهنگ اعضای جامعه دارد. سازمان‌های هم‌افزای فرهنگی بهترین جنبه‌های فرهنگ همه اعضایشان را در استراتژی‌ها و ساختارها و فرایندها، بدون نقض هنجارهای هر فرهنگ فردی، منعکس می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران از تنوع به مثابه منبع کلیدی ایجاد فرصت استفاده می‌شود (Eivans, 2016). هم‌افزایی فرهنگی نیازمند تفکر صحیحی است که در نتیجه آموزش‌های میان فرهنگی حاصل می‌گردد و روش‌های مؤثر و کارآمد را در مدیریت افراد خلق می‌کند. برای ایجاد هم‌افزایی فرهنگی مدیران باید مهارت کارکردن با اعضای سایر فرهنگ‌ها را کسب کنند. آموزش‌های فردی و سازمانی باید به گونه‌ای باشد که افراد توان کار با دیگران و یادگیری از همکارانشان را، که فرهنگ‌های متفاوتی دارند، به دست آورند. به عبارت دیگر، افراد باید توان ایجاد هم‌افزایی فرهنگی را داشته باشند. برای دستیابی به هم‌افزایی فرهنگی شرایطی باید فراهم گردد (Afjeh, 2018). جهت ایجاد تغییرات در سطوح فرهنگ سازمان باید از ابعاد مختلف فرد، گروه و سازمان که بعدها اصلی تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی می‌باشند، گذار نمود.

### بُعد فردی

از آنجا که سازمان متشکل از مجموع تک‌تک افراد است، جهت تغییرات فرهنگ سازمانی باید در سطوح رفتار، ارزش و مفروضات بنیادین، بُعد فردی را بررسی عمیق نمود. رفتار، پاسخی است که ارگانیزم به انگیزه بیرونی می‌دهد. به بیان دیگر، رفتار واکنشی است که در برابر یک عمل یا کنش بیرونی از موجود سر می‌زند. این رفتار در انسان پیچیده‌تر از سایر موجودات است و دلیل این پیچیدگی، فرایندهای ذهنی گسترده و تو در توی انسان است. ویژگی‌های افراد در سازمان‌ها بر اساس شاخص‌های متعددی قابل بررسی می‌باشند؛ از جمله: خودپنداری، وجدان کاری، شخصیت، خودکنترلی، ادراک و نگرش (Sattari, 2019). ارزش، احساسات ریشه‌دار و عمیقی است که افراد با گروه‌های انسانی درباره موضوعی، چه خوب و چه بد، دارند. ارزش‌های مختلف، نمایانگر جنبه‌های اساسی تنوعات در فرهنگ انسانی

است و معمولاً از عادات و هنجار نشأت می‌گیرد. ارزش‌های سازمان به آن دسته ارزش‌هایی اطلاق می‌شوند که هدایت‌گر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده و بر آنها تأثیر می‌گذارد. ارزش را می‌توان به ترجیحات کلی درباره اقدامات یا نتایج امور تعریف نمود. بر این اساس، ارزش حس درست یا غلط بودن هر چیزی که اجباری است را در ذهن شخص منعکس می‌سازد. به نظر می‌رسد که ارزش‌ها در طرز تلقی و رفتار مؤثرند (Kazemi, 2017).

مفروضات اساسی، نظریه‌های اصلی علمی گروه را شکل می‌دهند. این مفروضات، منبع نهایی ارزش‌ها و اعمال هر گروه اجتماعی است و به اعضای گروه می‌گوید که چگونه چیزها را درک کنند و درباره آنها فکر و آنها را احساس کنند. این مفروضات برای اعضای گروه آنچنان چارچوب فکری می‌سازند که وقایع اطراف خود را فقط در محدوده این چارچوب و هماهنگ با این مفروضات درک و تحلیل می‌کنند و شیوه برخورد آنها را با تمامی مسائل اطرافشان تعیین می‌کنند (Latifi, 2019). درونی‌ترین سطح فرهنگ سازمانی، مفروضات اساسی مشترک هستند. این سطح که به سطح ناپیداشدنی فرهنگ معروف است، مبنای کلیه ارزش‌ها و در نتیجه اعمال و رفتار سازمانی خواهد بود. فرهنگ سازمانی دارای ساختاری است که بر مفروضات اساسی استوار بوده و این مفروضات محتوای اصلی فرهنگ را تشکیل می‌دهند (Adler, 2019). ابعاد زیر در شناخت فرهنگ، اساسی می‌باشد: دیدگاه راجع به طبیعت انسان، دیدگاه راجع به رابطه انسان با طبیعت، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی (Furtasan, 2020).

### بعد گروهی

از آنجا که موفقیت اعضای سازمان در گروه و برقراری ارتباطات صحیح و رعایت شرایط کاری گروه مثل اعتماد، انسجام، وحدت و هم‌رنگی، اندازه گروه و سایر مؤلفه‌ها می‌باشد، هرگونه تغییر فرهنگ سازمانی باید از بُعد گروه گذار کرده تا مورد پذیرش افراد، بطور جزء و سازمان بطور کل، قرار گیرد (Agostin, 2018). طبقه‌بندی دیگری تدوین شده که کاملاً مخصوص کارکنان در محیط کار است و چارچوب مناسبی برای مطالعه ارزش‌ها در رفتار سازمانی به حساب می‌آید: دستیابی به هدف‌ها کم و توجه به سایرین، درستکاری و منصف بودن. از شاخص‌های ارزش گروه می‌توان به این موارد اشاره کرد: وجهه و اعتبار اعضای گروه، هم‌افزایی، اعتماد، همانندی اعضای گروه (Eivans, 2016). مفروضات اساسی اعمال رفتار افراد را در گروه اجتماعی هدایت می‌کند و به قول جری<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، نظریه‌های عملی گروه را شکل می‌دهد. این مفروضات، منبع نهایی ارزش‌ها و اعمال هر گروه اجتماعی است و به اعضای گروه می‌گوید که چگونه چیزها را درک و درباره آنها فکر و آنها را احساس می‌کنند. در واقع، مفروضات اساسی نقشه‌ای ذهنی برای اعضای گروه اجتماعی به صورت هماهنگ و یکپارچه فراهم می‌آورد که قطعی و غیر قابل مذاکره تلقی شده و شیوه برخورد آنها را با تمامی مسائل اطرافشان تعیین می‌کند.

<sup>۱</sup> Jeri



از نظر شاین<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، فرهنگ، مفهومی ساختاری است که براساس مفروضات اساسی محتوای اصلی فرهنگ را تشکیل می‌دهند. مفروضات اساسی حول چند محور اصلی شکل می‌گیرند: بقا در محیط خارجی و انطباق با آن و انسجام داخلی تصمیم‌گیری مشترک، مدیریت مشارکتی، حل تعارضات میان فرهنگی، برگزاری جلسات شورا، هم‌رنگی گروهی و جایگاه راهبرد ارتباطات در تغییرات فرهنگی (Sattari, 2019).

### بعد سازمانی

از آنجا که افراد و گروه‌های مختلف در سازمانی انجام وظیفه می‌نمایند که دارای ساختار، موقعیت‌های رهبری، شرایط پاداش‌دهی و استخدامی خاص خود می‌باشد، جهت ایجاد تغییرات فرهنگ سازمانی، بسیار لازم است که شرایط سازمان فرهنگی مورد تحلیل قرار گیرد. رهبری به دلیل نقشی که در اثر بخشی سازمان ایفا می‌کند، تغییر در طراحی و ساختار سازمانی، تغییر در پاداش‌ها، تغییر در رسالت‌های سازمان، تغییر در برنامه‌ریزی نیروهای انسانی سازمان، تغییر در سیاست استخدام، ساز و کارهای سازمانی لازم برای قدرت بخشیدن به تغییرات فرهنگی با توجه به اینکه ارزش‌ها به عنوان یکی از سطوح فرهنگ سازمانی، باید‌ها و نباید‌های رفتار سازمانی افراد را مشخص می‌کنند، لازم است مدیریت سازمان به منظور پیش‌بینی، کنترل و تغییر رفتار سازمانی کارکنان، ارزش‌های حاکم بر سازمان را بررسی نمایند (Adler, 2019). بیگارد و همیتون<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) ادعا می‌کنند که رهبری را باورها و ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی در برگرفته است و جدای از بافتی که در آن وجود دارد، نمی‌توان آنها را به‌طور کامل درک کرد. هاسر و شلیزینگر<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، اظهار می‌دارند که سازمان‌های دارای فرهنگ‌های قوی و ارزش‌های روشن و واضح، شانس موفقیت و دوامشان را افزایش می‌دهند. ارزش‌های محرک رفتارهای سازمانی عبارتند از: ارزش‌ها و رهبران سازمانی، مدیریت از راه ارزش و چارچوب ارزیابی فرهنگ سازمانی تغییر یافته است.

هر نوع تغییر و تحول و توسعه سازمانی منوط به پذیرش مفروضات اساسی جدید و تغییر مفروضات اساسی پیشین است که در این راستا قدرت اثرگذاری و نفوذ رهبران و تعدادی دیگر از مؤلفه‌های سازمانی، فرایند تغییر و تحول و توسعه فرهنگ سازمانی را تسهیل می‌کند. مانند: مذاکره آموزش، سازمان یادگیرنده، مدیریت کیفیت جامع، پاسخ‌گویی اجتماعی و مدیریت دانش (Tanzik, 2021).

تکامل سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که رهبران سازمان به کلیه فرآیندهای کار اشراف داشته و به «یادگیری» به‌عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و خودشان را برای انجام آن تعهدات آماده و متعهد سازند. «فرایندهای تغییر» و «یادگیری سازمانی» اجزای یک مجموعه‌اند. چرا که فرایند تغییر، نتیجه فرایند کسب آگاهی سازمانی است و آگاهی

<sup>1</sup> Shain

<sup>2</sup> Bigard & Hemiton

<sup>3</sup> Hatsler & Shelisinger

سازمانی، خود یک فرایند تغییر است. اما تغییرات باید به صورتی اعمال شوند که افراد سازمان همراه با «کار فیزیکی»، «کار فکری» انجام دهند (Nanmezv, 2022). محمدی و همکاران (۲۰۲۳)، پژوهشی با هدف تعیین تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی خراسان رضوی انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثر معنی‌داری بر بهسازی اعضای هیأت علمی دارد. بنابراین، می‌توان گفت که هرگاه فرهنگ سازمانی در راستای بهسازی باشد، افراد با انگیزه و اشتیاق بیشتری وظایف شغلی خود را در ابعاد آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی و اخلاقی انجام می‌دهند (Mohammadi et al., 2023). زرچی<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان ارائه مدل تحول فرهنگ تعالی محور در صنعت فولاد انجام داده است. او دریافت که مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور از شرایط علی شامل عوامل فناورانه فردی و سازمانی ایجاد می‌شود که بهره‌مندی از فناوری جدید و همسوسازی اهداف نیز زمینه ساز آن است. همچنین، شرایط مداخله‌گر شامل عوامل مرتبط با جامعه و عدالت سازمانی به ایجاد راهبردهایی چون عوامل اقتصادی سیاسی، اجرای قوانین و مقررات ارزیابی و ارائه بازخورد کمک می‌کند که در نهایت به پیامدهایی چون رشد فردی توسعه سازمانی و اجتماعی منجر می‌شود (Zarchi et al., 2023).

### روش پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (اکتشافی متوالی) با اولویت زمانی و وزن بیشتر داده‌ها و شیوه کیفی نسبت به داده‌های کمی استفاده شده است. بدین ترتیب، ابتدا از روش‌های کیفی، برای شناسایی ابعاد و عوامل مؤثر در ایجاد مدل نهادینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر هم‌افزایی استفاده گردید و پس از آن برای کشف روابط علت و معلولی و تأیید یافته‌ها، از روش‌های کمی بهره گرفته شده است. در واقع این روش، ترکیبی از شیوه‌های کمی و کیفی است. فرض اصلی در پژوهش تلفیقی این است که ترکیب رویکردهای کمی و کیفی، درک بهتری از موضوعات تحقیق به وجود می‌آورد تا اینکه هر کدام به تنهایی مورد استفاده قرار گیرند. در این تحقیق جهت تلفیق داده‌های کیفی و کمی از روش تلفیقی اکتشافی متوالی، طبق مدل ایجاد طبقه‌بندی با تأکید بر داده‌های کیفی، استفاده شده است. پژوهش حاضر در دو فاز کیفی و کمی انجام گرفته است. در فاز اول (فاز کیفی) این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی متوالی بوده و از نظر نتیجه، تحقیق توسعه‌ای محسوب می‌شود و از داده‌های کیفی استفاده خواهد نمود. در فاز دوم (فاز کمی) از حیث هدف، یک تحقیق تبیینی و از حیث نتیجه، توسعه‌ای-کاربردی محسوب شده و از داده‌های کمی استفاده نموده است. استراتژی تحقیق در فاز دوم (روش کمی)، تحقیق پیمایشی است. در نهایت براساس شیوه‌های تحلیل داده‌ها یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش نخست براساس مطالعات کتابخانه‌ای و سپس مصاحبه‌های تخصصی به شناسایی شاخص‌های الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی مبادرت ورزیده شد. پس از مرحله

<sup>۱</sup> Zarchi

تحلیل کیفی به توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌ها از خبرگان پرداخته شده و پژوهش وارد فازی کمی گردید. در بخش کیفی عوامل زیربنایی مدل شناسایی شد و در بخش کمی مدل پژوهش اعتبارسنجی گردید. بنابراین، مطالعه حاضر یک پژوهش آمیخته می‌باشد.

جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و خبرگان نظری است.

الف) خبرگان نظری، شامل اساتید دانشگاهی است که در زمینه فرهنگ سازمانی و هم‌افزایی صاحب نظر بوده و در این حوزه کتاب یا مقالات متعددی داشته باشند. همچنین، سابقه تدریس بالای ۱۵ سال داشته و عضو هیأت علمی دانشگاه باشند.

ب) خبرگان تجربی، شامل مدیران با تجربه بالای ۱۵ سال در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پاریس هستند و مدرک تحصیلات تکمیلی در حوزه مدیریت داشته باشند.

نمونه‌گیری در بخش کیفی با روش‌های غیراحتمالی و به صورت هدفمند انجام شد. فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۰ خبره در این مرحله شرکت کردند.

روش‌های گردآوری داده‌ها در این پژوهش به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. ابزارهای اصلی گردآوری داده‌ها نیز شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است و جهت اعتبارسنجی از پرسشنامه دلفی فازی استفاده شده است. همچنین، سه پرسشنامه در این مطالعه استفاده شده است. از پرسشنامه دلفی فازی برای اعتبارسنجی شاخص‌های پژوهش استفاده شد. پرسشنامه اصلی پژوهش نیز پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای است که برای حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. در نهایت با استفاده از پرسشنامه خبره شاخص‌های نهایی پژوهش اولویت‌بندی شدند. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون با نرم‌افزار MAXQDA، روش دلفی فازی با نرم‌افزار MATLAB استفاده گردید. همچنین، کدنویسی اولویت‌بندی شاخص‌های پژوهش نیز با نرم‌افزار Expert Choice انجام گرفت.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های کیفی

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کیفی پرداخته شده است که گام نخست تحلیل با روش تحلیل تم بوده است و فرایند آن به شرح زیر انجام شده است:

### مرحله اول: کد دهی باز

در این مرحله با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته شده توسط خبرگان و استخراج مفاهیم اصلی و مرتبط با مدل مورد نظر، مؤلفه‌های مهم شناسایی شده‌اند که برای هر یک از خبرگان در چارچوب نظری مدنظر به صورت مجزا قابل

مشاهده است. اینها منبع شناسایی این مؤلفه‌ها هستند. به عبارت دیگر، در این مرحله پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، مفاهیم مستتر در آن را بازشناسایی نمود. پس از شناسایی کدهای اولیه و در نظر گرفتن کدهای مشابه، کدهای مفهومی استخراج شد و سپس در مرحله بعد با بررسی این کدها و طبقه‌بندی آنها، مقوله‌های فرعی شناسایی شدند. در کدگذاری باز که فرایندی تحلیلی است، طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌گردد. دو فعالیت کلیدی از کدگذاری باز مفهوم سازی و مقوله‌بندی هستند. مطابق سؤالات تحقیق، افراد در پاسخ به سؤالات کاملاً آزاد بودند. سؤالات به صورت کلی بیان می‌شد و مصاحبه شونده‌گان از زوایای مختلف به موضوع می‌پرداختند.

### مرحله دوم: کدهای محوری

در این مرحله باید کلیه کدهای شناسایی شده از مرحله قبل غربالگری شوند و این امر بدین گونه می‌باشد که کدهای تکراری که توسط چندین خبره ارائه شده است از کدهای غیر تکراری کنار گذاشته شده‌اند و دلیل آن این است که هر کد باید یکبار تکرار شود و در مدل مورد استفاده قرار گیرد و همچنین برخی کدها نیز دارای معنای یکسان و مترادف بوده‌اند که با هم ادغام و ترکیب شده و به یک کد غیر تکراری جدید تبدیل شده‌اند. بعد از حذف کدهای تکراری و مترادف، کدهای نهایی باقی ماندند.

### مرحله سوم: کدهای انتخابی یا گزینشی

در این مرحله که مرحله نهایی است، کلیه کدهای تکراری و مترادف با هم کنار گذاشته شدند و هر یک در ابعاد مربوطه قرار گرفته و دسته‌بندی شدند که ابعاد نهایی مدل را تشکیل خواهند داد. به عبارت دیگر، می‌توان بیان داشت کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرآیند تحلیل محتوا است که به توسعه یک تئوری نهایی می‌انجامد. در طی فرآیند کدگذاری انتخابی، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری بر می‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن ساماندهی می‌شوند. بحث در مورد مقوله محوری نهایی که طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمایان شد، در این بخش انجام می‌شود.

در گام اول تحلیل متون مصاحبه، ابتدا کلیه مفاهیم کلیدی و مرتبط با موضوع پژوهشی شناسایی شدند که تبدیل به کدهای محوری گردید و این رو در قالب ۸ بُعد مقوله اصلی در بُعد هم‌افزایی و ۴ مقوله اصلی در بُعد نهادینه‌سازی فرهنگی صورت گرفت که طی مصاحبه با خبرگان ۴۲۰ کد مختلف شناسایی شدند. در مرحله دوم بعد از حذف کدهای تکراری و دارای معنای یکسان در پایان ۱۴۵ کد برای بُعد هم‌افزایی و ۹۶ کد برای بُعد نهادینه‌سازی فرهنگی باقی مانده که در قالب کدگذاری انتخابی شناسایی شده‌اند. گام بعدی، ترکیب کدهای شناسایی شده از ادبیات نظری با کدهای شناسایی شده از ادبیات پژوهش می‌باشد که در پرسشنامه بسته جهت کمی‌سازی مدل ارائه شده و شامل ۱۴۵

کد فرعی و ۸ مقوله اصلی برای بُعد هم‌افزایی و ۹۶ کد فرعی و ۴ مقوله اصلی برای بُعد نهادینه‌سازی فرهنگی است که مدل نهایی تحقیق را پوشش می‌دهند.

## وزن دهی با روش AHP

### هم‌افزایی

در این بخش به تعیین وزن نسبی و کلی هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها پرداخته شده است. نتایج ارائه شده در جدول (۱) نشان می‌دهد مؤلفه تیم‌سازی دارای وزن (۰/۹۰۱)، نرخ ناسازگاری (۰/۰۱۲)، مؤلفه ساختاری دارای وزن (۰/۸۷۱)، نرخ ناسازگاری (۰/۰۱۷۶)، انسجام دارای وزن (۰/۸۹۰)، نرخ ناسازگاری (۰/۰۳۹)، نوآوری دارای وزن (۰/۹۵۴)، نرخ ناسازگاری (۰/۰۰۳)، پشتیبانی دارای وزن (۰/۸۵۵)، نرخ ناسازگاری (۰/۰۳۳)، انگیزش دارای وزن (۰/۸۰۳)، نرخ ناسازگاری (۰/۰۱۷)، مشارکت دارای وزن (۰/۹۶۱)، نرخ ناسازگاری (۰/۰۰۳)، عملکرد دارای وزن (۰/۸۷۱)، نرخ ناسازگاری (۰/۰۰۴) هستند و کمتر بودن نرخ ناسازگاری از ۰/۱ که معیار سازگاری شاخص‌ها است، نشان می‌دهد بین شاخص‌های شناسایی شده سازگاری وجود دارد.

جدول ۱. وزن دهی مؤلفه‌ها و شاخص‌های هم‌افزایی (Source:By author)

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
تیم سازی	هنجارهای تیمی	۰/۵۴۵	۰/۹۰۱	۰/۰۱۲
	اهداف مشترک	۰/۱۲۷		
	اعضای شایسته	۰/۳۵۱		
	تعهد یکپارچه	۰/۴۳۲		
	همکاری و هماهنگی	۰/۲۵۴		
	فرهنگ اخلاقی	۰/۱۱۲		
	منشور اخلاقی	۰/۰۵۴		
	مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۳۴۲		
	شفافیت مالی	۰/۴۲۱		
	عدالت سازمانی	۰/۱۰۴		
	آیین‌نامه‌های اخلاقی	۰/۰۹۸		
	احترام و تکریم	۰/۲۷۶		
	ارزش‌های اعتقادی	۰/۴۱۱		
	مسئولیت پذیری	۰/۰۸۷		
	تصحیح رفتاری	۰/۳۰۱		
	سبک رهبری مشارکتی	۰/۰۷۶		
	تعهد مدیریت	۰/۰۶۵		
قانون گرایی	۰/۳۲۱			
قوانین شفاف	۰/۲۱۱			
سازماندهی مناسب	۰/۴۰۹			



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
ساختاری	تمرینات کاربردی	۰/۲۱۰	۰/۸۷۱	۰/۰۱۷
	نیازسنجی آموزش	۰/۰۵۶		
	آمادگی نیروی انسانی	۰/۳۷۶		
	ارائه مشاوره تخصصی و فنی	۰/۱۹۸		
	تجهیزات ارتباطی بین کارکنان	۰/۳۱۲		
	سرعت تطبیق کارکنان و مدیران با تغییرات	۰/۴۵۴		
	نظارت دائمی	۰/۱۲۷		
	انعطف‌پذیری سازمانی	۰/۳۵۱		
	کیفیت خدمات	۰/۴۳۲		
	اعتماد سازی	۰/۲۵۴		
	دین‌گرایی	۰/۱۱۲		
	نیروی انسانی متخصص	۰/۰۵۴		
	واقع‌گرایی	۰/۳۴۲		
	پویایی ساختار	۰/۴۲۱		
	توجه به اخلاق جهانی	۰/۱۰۴		
	استفاده از مشاوران	۰/۰۹۸		
	تجربه‌گرایی	۰/۲۷۶		
	مشارکت جمعی	۰/۴۱۱		
	تعهد به سودآوری	۰/۰۸۷		
	عدالت اقتصادی	۰/۳۰۱		
توزیع عادلانه ثروت	۰/۰۷۶			
جمع‌گرایی	۰/۰۶۵			
تامین مالی	۰/۳۲۱			
علم‌گرایی	۰/۲۱۱			
بهبود الگوهای فناوری	۰/۴۰۹			
افزایش کیفیت خدمات	۰/۲۱۰			
کنترل داخلی	۰/۰۵۶			
تضمین تطبیق با شرایط خارجی	۰/۳۷۶			
شفافیت قوانین	۰/۱۹۸			
ضمانت‌های اجرایی	۰/۳۱۲			
جامعیت	۰/۴۵۴			
رسیدگی به دعاوی مشتریان	۰/۱۲۷			
تعهد عمل به قانون	۰/۳۵۱			
رسیدگی به تخلفات کارکنان	۰/۴۳۲			
قانونی بودن هزینه کردها	۰/۲۵۴			
اعمال مجازات انضباطی	۰/۱۱۲			
ثبات قوانین	۰/۰۵۴			
مبارزه با فساد	۰/۳۴۲			
تسلط به قوانین و مقررات	۰/۴۲۱			
نهادینه‌سازی قانون	۰/۱۰۴			
حذف قوانین مازاد	۰/۰۹۸			
انسجام			۰/۸۹۰	۰/۰۳۹

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
نوآوری	بهبود قوانین	۰/۲۷۶	۰/۹۵۴	۰/۰۰۳
	عدالت قانونی	۰/۲۹۸		
	ایجاد رفاه	۰/۲۰۱		
	ایجاد حس تعهد	۰/۱۵۴		
	آموزش	۰/۲۰۵		
	توجه به ارزش‌های اسلامی	۰/۱۶۵		
	مسئولیت‌پذیری	۰/۴۳۶		
	حاکمیت فناوری	۰/۴۱۱		
	مزیت رقابتی	۰/۱۲۴		
	دانش کارکنان	۰/۲۷۸		
	رفتارهای مناسب کارکنان	۰/۲۶۵		
	بهبود داخلی	۰/۴۰۹		
	فرهنگ مشتری‌مداری	۰/۱۰۳		
	انسجام و انعطاف‌پذیری - ساختاری	۰/۳۴۳		
	پاسخگویی سریع	۰/۰۹۰		
	ارتباطات همه‌جانبه	۰/۵۴۳		
	خودارزیابی	۰/۱۴۳		
	تیم‌های دارای عملکرد	۰/۳۱۱		
	مشتری‌مداری	۰/۲۳۲		
	روحیه تحول‌گرایی	۰/۳۲۶		
ارزش‌مداری سازمان	۰/۰۷۱			
سیستم اطلاعات مدیریت	۰/۲۹۸			
مسئولیت‌پذیری فردی	۰/۲۰۱			
خلق ارزش برای مشتریان	۰/۱۵۴			
نوآوری	۰/۲۰۵			
خودکنترلی	۰/۱۶۵			
منش رفتاری و اخلاقی	۰/۴۳۶			
کاهش هرمی بودن ساختار	۰/۴۱۱			
تناسب مسئولیت و اختیار	۰/۱۲۴			
خلاقیت	۰/۲۸۷			
حمایت	۰/۲۶۵			
نظر سنجی مشتریان	۰/۴۰۹			
قابلیت اطمینان	۰/۱۰۳			
پشتیبانی	تفویض اختیار	۰/۳۴۳	۰/۸۵۵	۰/۰۳۳
	تقسیم بهینه وظایف	۰/۰۹۰		
	نظارت و کنترل	۰/۵۴۳		
	تعدد اجزای کاری	۰/۱۴۳		
	سبک مدیریتی	۰/۳۱۱		
	ارتباطات سازمانی	۰/۲۳۲		
ساختار دموکراتیک	۰/۳۲۶			

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
انگیزش	ارزیابی عملکرد فناورانه	۰/۰۷۱	۰/۸۰۳	۰/۰۱۷
	نظارت بر روند فعالیت‌ها	۰/۵۱۱		
	پشتیبانی فنی	۰/۳۱۱		
	پشتیبانی مالی	۰/۴۵۵		
	مدیریت داده‌ها	۰/۲۱۳		
	شفاف سازی امور کاری	۰/۴۳۳		
	چشم انداز فناورانه	۰/۱۸۹		
	سازمان غیر رسمی	۰/۳۲۲		
	مسیر شغلی مناسب	۰/۲۱۱		
	تجربه	۰/۲۸۹		
	آموزش	۰/۲۷۶		
	یادگیری	۰/۴۱۱		
	استعداد فردی	۰/۲۵۱		
	اخلاق کاری	۰/۳۴۴		
	پیشنهادات و انتقادات فردی	۰/۳۰۶		
	روابط انسانی	۰/۵۱۱		
	تفکیک وظایف	۰/۳۱۱		
شیوه های انجام کار	۰/۴۵۵			
سیاست های کاری شخصی	۰/۲۱۳			
مشارکت	بهبود خدمات	۰/۴۳۳	۰/۹۶۱	۰/۰۰۳
	چشم انداز مشترک	۰/۱۸۹		
	پذیرش حاکمیت مشتری	۰/۳۲۲		
	قوانین و مقررات	۰/۲۱۱		
	خواستۀ ذینفعان	۰/۲۸۹		
	مدیریت اقتصادی	۰/۲۷۶		
	سیاست های دولتی	۰/۴۱۱		
	رقابت پذیری	۰/۲۵۱		
	مدیریت تغییرات محیطی	۰/۳۴۴		
	همسویی با جهانی شدن	۰/۳۰۶		
	مسئولیت اجتماعی	۰/۵۱۱		
عملکرد	توجه به خواسته های مشتریان	۰/۳۱۱	۰/۸۷۱	۰/۰۰۴
	اصلاح فرایندهای کاری- و گردش کار	۰/۴۵۵		
	تفکر سیستمی	۰/۲۱۳		
	تیم سازی	۰/۴۳۳		
	توانمند سازی	۰/۱۸۹		
	پیشنهادات و انتقادات فردی	۰/۳۲۲		
	روابط انسانی	۰/۲۱۱		
	استقرار فناوری	۰/۲۸۹		
	تعهد سازمانی	۰/۲۷۶		
تفکر سیستمی	۰/۵۱۱			

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
	بهبود فرایندها	۰/۳۱۱		
	مسئولیت‌پذیری	۰/۴۵۵		
	تجربه کاری	۰/۲۱۳		
	یادگیری	۰/۴۳۳		

### نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی

در این بخش به تعیین وزن نسبی و کلی هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی پرداخته شده است. نتایج ارائه شده در جدول (۲) نشان می‌دهد که با عنایت به کمتر بودن نرخ ناسازگاری از ۰/۱ که معیار سازگاری شاخص‌ها است، بین شاخص‌های شناسایی شده سازگاری وجود دارد.

جدول ۲. وزن دهی مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی (Source:By author)

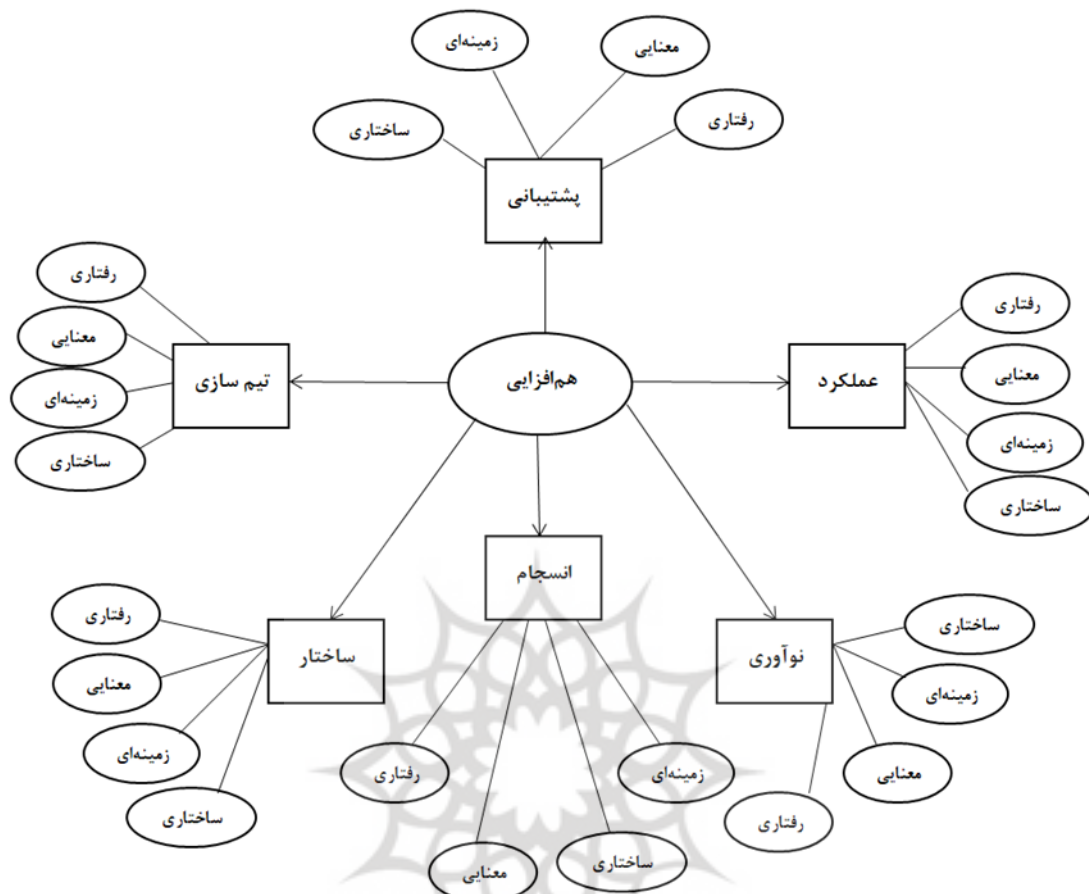
ابعاد اصلی	مقوله‌های اصلی	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
رفتاری	آموزش	۰/۴۸۸	۰/۹۸۸	۰/۰۱۶
	خلق ارزش مطلوب برای مشتری	۰/۳۱۱		
	ثبات در مقاصد	۰/۲۱۱		
	اعتماد بین کارکنان و مدیریت	۰/۱۸۷		
	نگرش انعطاف‌پذیر و باز	۰/۳۰۱		
معنایی	برنامه‌ریزی آموزشی	۰/۲۰۱	۰/۸۵۴	۰/۰۲۸
	تمرکز بر عملیات	۰/۱۲۱		
	مدیریت عملکرد	۰/۱۹۸		
	استقرار فناوری	۰/۴۱۱		
زمینه‌ای	خدمات نوین	۰/۲۳۳	۰/۷۵۹	۰/۰۰۱
	اصلاح فرایندهای کاری	۰/۴۰۱		
	حمایت از ایده‌ها	۰/۵۶۶		
	برداشت مشترک از اهداف	۰/۳۵۵		
	احساس با هم بودن	۰/۳۲۴		
	فرایند‌گرایی	۰/۵۱۱		
	رفتار سیستمی	۰/۴۸۸		
	خلاقیت	۰/۳۱۱		
	دانش سازمانی	۰/۲۱۱		
	تعهد سازمانی	۰/۱۸۷		
ساختاری	توجه به انگیزش	۰/۳۰۱	۰/۶۷۵	۰/۰۰۲
	حمایت سازمانی	۰/۲۰۱		
	مسئولیت و اختیار	۰/۱۲۱		
	انعطاف‌پذیری	۰/۱۹۸		
	ارتباطات آزادانه	۰/۴۱۱		
	انعطاف‌پذیری ساختاری	۰/۲۳۳		

ابعاد اصلی	مقوله های اصلی	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
رفتاری	روابط کار خوب	۰/۴۰۱	۰/۷۹۹	۰/۰۰۲
	نظارت و کنترل	۰/۵۶۶		
	تقسیم بهینه وظایف	۰/۳۵۵		
	تفویض اختیار	۰/۳۲۴		
معنایی	ثبات ساختاری	۰/۵۱۱	۰/۶۹۸	۰/۰۰۲
	نیاز سنجی بازار	۰/۴۸۸		
	دسترسی به اطلاعات	۰/۳۱۱		
	رهبری مؤثر افراد	۰/۲۱۱		
زمینه ای	نظام پاداش و ترفیع	۰/۱۸۷	۰/۵۰۳	۰/۰۰۱
	عملکرد فرایندی	۰/۳۰۱		
	اصلاح و تجدید طراحی	۰/۲۰۱		
	عارضه یابی	۰/۱۲۱		
ساختاری	مشارکت	۰/۱۹۸	۰/۷۴۵	۰/۰۰۳
	اهداف مشترک	۰/۴۱۱		
	اعضای شایسته	۰/۲۳۳		
	تعهد یکپارچه	۰/۴۵۵		
	زیرساخت های تکنولوژیک	۰/۲۱۳		
	مشتری محوری	۰/۴۳۳		
	هدف های فردی	۰/۱۸۹		
	وحدت فرماندهی	۰/۳۲۲		
رفتاری	الگو برداری	۰/۲۱۱	۰/۶۷۴	۰/۰۰۴
	ساده سازی فرایندها	۰/۲۸۹		
	بروکراتیک بودن	۰/۲۷۶		
	اهداف کلان تیم	۰/۴۱۱		
معنایی	رهبری تیمی	۰/۲۵۱	۰/۶۷۷	۰/۰۰۱
	جو نوآورانه	۰/۳۴۴		
	رضایت شغلی	۰/۳۰۶		
	پاسخگویی	۰/۵۱۱		
	حمایت مدیریت ارشد	۰/۳۱۱		
زمینه ای	پشتیبانی مالی	۰/۴۵۵	۰/۸۹۴	۰/۰۰۵
	توانمندسازی کارکنان	۰/۲۱۳		
	خود ارزیابی	۰/۴۳۳		
	تیم سازی	۰/۱۸۹		
	محتوای آموزشی	۰/۳۲۲		
ساختاری	ارزیابی عملکرد	۰/۲۱۱	۰/۸۹۳	۰/۰۰۳
	عدالت سازمانی	۰/۲۸۹		
	آیین نامه های اخلاقی	۰/۲۷۶		
	مدیریت ظرفیت	۰/۴۱۱		
ساختاری	ارتباط بین فرایندها	۰/۲۵۱	۰/۸۹۳	۰/۰۰۳
	رویه های تضمین کیفیت	۰/۳۴۴		
	اهداف مشترک	۰/۳۰۶		



ابعاد اصلی	مقوله های اصلی	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
	اعضای شایسته	۰/۵۱۱		
	تعهد یکپارچه	۰/۳۱۱		
	زیرساخت‌های تکنولوژیک	۰/۴۵۵		
	مشتری محوری	۰/۲۱۳		
	هدف‌های فردی	۰/۴۳۳		
	وحدت فرماندهی	۰/۱۸۹		
	الگو برداری	۰/۳۲۲		
رفتاری	حمایت از خلاقیت	۰/۲۱۱	۰/۵۴۸	۰/۰۰۶
	ایجاد حس تحول	۰/۲۸۹		
	توجه به اهداف فردی	۰/۲۷۶		
	مسیر شغلی	۰/۵۱۱		
معنایی	تحقیق و توسعه	۰/۳۱۱	۰/۶۷۴	۰/۰۳۲
	اعضای شایسته	۰/۴۵۵		
	خود کنترلی	۰/۲۱۳		
	منش رفتاری	۰/۴۳۳		
	پاسخگویی	۰/۴۵۵		
زمینه ای	آیین نامه‌های اخلاقی	۰/۲۱۳	۰/۶۷۴	۰/۰۱۵
	احترام و تکریم	۰/۴۳۳		
	ارزش‌های اعتقادی	۰/۱۸۹		
	مسئولیت پذیری	۰/۳۲۲		
	تجربه گرایی	۰/۲۱۱		
ساختاری	ارتباط بین فرایندها	۰/۲۸۹	۰/۱۸۷۵	۰/۰۰۳
	رویه‌های تضمین کیفیت	۰/۲۷۶		
	اهداف مشترک	۰/۴۱۱		
	اعضای شایسته	۰/۲۵۱		
	تعهد یکپارچه	۰/۳۴۴		
رفتاری	ارتباط بین فرایندها	۰/۳۰۶	۰/۵۹۸	۰/۰۰۱
	حمایت عاطفی و ذهنی	۰/۵۱۱		
	توجه به نقاط بحرانی	۰/۳۱۱		
	انتقال اهداف و گرایش مدیریت	۰/۴۵۵		
معنایی	اثر بخشی، کارایی	۰/۲۱۳	۰/۷۹۸	۰/۰۰۳
	استعداد یابی	۰/۴۳۳		
	ایجاد انگیزه	۰/۱۸۹		
	سیاست‌های کاری مشخص	۰/۳۲۲		
زمینه‌ای	شیوه‌های انجام کار	۰/۲۱۱	۰/۶۸۷	۰/۰۳۲
	اصلاح فرایندهای کاری	۰/۲۸۹		
	حمایت از ایده‌ها	۰/۲۷۶		
ساختاری	برداشت مشترک از اهداف	۰/۴۱۱	۰/۱۸۶۵	۰/۰۰۲
	ارتباط بین فرایندها	۰/۲۵۱		
	رویه‌های تضمین کیفیت	۰/۳۴۴		

ابعاد اصلی	مقوله های اصلی	وزن نسبی	وزن کلی	نرخ ناسازگاری
	اهداف مشترک	۰/۳۰۶		
رفتاری	شایستگی نیروی انسانی	۰/۵۱۱	۰/۵۷۷	۰/۰۱۸
	تصمیم گیری مبتنی بر فناوری	۰/۳۱۱		
	توسعه و نگهداری روش ها	۰/۴۵۵		
	آموزش	۰/۲۱۳		
معنایی	وجود مهارت های اطلاعاتی	۰/۴۳۳	۰/۶۵۷	۰/۰۴۳
	دسته بندی فعالیت ها	۰/۱۸۹		
	تحقیق و توسعه	۰/۳۲۲		
زمینه ای	اصلاح فرایندهای کاری	۰/۲۱۱	۰/۸۷۹	۰/۰۰۲
	حمایت از ایده ها	۰/۲۸۹		
ساختاری	اعضای شایسته	۰/۲۷۶	۰/۷۸۹	۰/۰۰۳
	تعهد یکپارچه	۰/۵۱۱		
	زیرساخت های تکنولوژیک	۰/۳۱۱		
رفتاری	مشتری محوری	۰/۴۵۵	۰/۹۶۵	۰/۰۰۷
	تقسیم بهینه وظایف	۰/۲۱۳		
	تفویض اختیار	۰/۴۳۳		
	ثبات ساختاری	۰/۴۵۵		
معنایی	بروکراتیک بودن	۰/۲۱۳	۰/۷۶۵	۰/۰۲۳
	تحقیق و توسعه	۰/۴۳۳		
	اعضای شایسته	۰/۱۸۹		
زمینه ای	احساس با هم بودن	۰/۳۲۲	۰/۹۸۹	۰/۰۰۲
	عملکرد فرایندی	۰/۲۱۱		
ساختاری	اعضای شایسته	۰/۲۸۹	۰/۷۶۸	۰/۰۰۲
	تعهد یکپارچه	۰/۲۷۶		
	نظارت و کنترل	۰/۴۱۱		
رفتاری	تقسیم بهینه وظایف	۰/۲۵۱	۰/۷۸۶	۰/۰۰۳
	تفویض اختیار	۰/۳۴۴		
	ثبات ساختاری	۰/۳۰۶		
معنایی	نیاز سنجی بازار	۰/۵۱۱	۰/۵۶۴	۰/۰۰۲
	دسترسی به اطلاعات	۰/۳۱۱		
	رهبری مؤثر افراد	۰/۴۵۵		
	نظام پاداش و ترفیع	۰/۲۱۳		
زمینه ای	خدمات نوین	۰/۴۳۳	۰/۸۹۸	۰/۰۰۸
	اصلاح فرایندهای کاری	۰/۱۸۹		
	حمایت از ایده ها	۰/۳۲۲		
ساختاری	اهداف مشترک	۰/۲۱۱	۰/۷۸۵	۰/۰۰۱
	اعضای شایسته	۰/۲۸۹		
	تعهد یکپارچه	۰/۲۷۶		



نمودار ۱. مدل پژوهش (Source:By author)

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی و رتبه‌بندی متغیرها و مؤلفه‌های تأثیر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارس‌یان بود. الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارس‌یان شامل ۶ مضمون اصلی و ۸۸ مضمون فرعی به شرح ذیل بدست آمد.

تیم‌سازی یکی از کارکردهای اصلی سازمانهاست که از طریق آن با جامعه هدف خود ارتباط برقرار کرده و صدای برند خود را به مخاطبان هدف می‌رسانند. روابط عمومی یکی از ابزارهای اصلی ارتباطات بازاریابی است که کارکردهای استراتژیک متعددی دارد و می‌تواند در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان به کار گرفته شود. در شرکت‌های هلدینگ، بخشی از این کارکردها در سطح بنگاه مادر و بخش دیگر آن در سطح شرکت‌ها و بخش‌های زیرمجموعه بنگاه مادر اجرا می‌شوند.

در نتایج مطالعه کاظمی (۲۰۱۷) آمده است که از آنجا که موفقیت اعضای سازمان در گروه فعالیت در گروه و برقراری ارتباطات صحیح و رعایت شرایط کاری گروه مثل اعتماد، انسجام، وحدت و هم‌رنگی، اندازه گروه و سایر مؤلفه‌ها

می‌باشد، هرگونه تغییر فرهنگ سازمانی باید از بُعد گروه گذار کرده تا مورد پذیرش افراد بطور جزء و سازمان بطور کل قرار گیرد. همچنین، تانزیک (۲۰۲۱) اظهار دارد طبقه‌بندی زیر در تیم‌سازی حائز اهمیت است: دستیابی به هدف‌ها، کم و توجه به سایرین، درستکاری و منصف بودن. از شاخص‌های ارزش گروه می‌توان به این موارد اشاره کرد: وجهه و اعتبار اعضای گروه، هم‌افزایی، اعتماد، همانندی اعضای گروه.

عوامل ساختاری نشان دهنده شرایط و آمادگی بنگاه هولدینگ برای سرمایه‌گذاری و شیوه‌های سرپرستی و ارزش‌آفرینی در شرکت‌های تابعه است. ویژگی‌های شرکت مادر در قالب مؤلفه‌هایی چون نقشه‌های فکری مدیران شرکت مادر، ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای مادری، وظایف، خدمات مرکزی و منابع شرکت مادر، افراد و مهارت‌های شرکت مادر و عدم تمرکز در روابط و تفویض اختیاری که از طرف شرکت مادر صورت می‌پذیرد، قابل شناسایی است.

در مطالعات محمدی (۲۰۲۳) نشان داده شد از دید هم‌افزایی فرهنگی روش‌های معادل فراوانی برای زیستن و کارکردن و دستیابی به هدف نهایی وجود دارد و روش هیچ فرهنگی ذاتاً برتر نیست. درنهایت هم‌افزایی فرهنگی فرض می‌کند بهترین روش بستگی به فرهنگ اعضای جامعه دارد. سازمان‌های هم‌افزای فرهنگی بهترین جنبه‌های فرهنگ همه اعضایشان را در استراتژی‌ها و ساختارها و فرایندها، بدون نقض هنجارهای هر فرهنگ فردی، منعکس می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران از تنوع به مثابه منبع کلیدی ایجاد فرصت استفاده می‌کنند.

امروزه با توجه به رقابت روز افزون و تغییرات سریع محیط خارجی نقش شرکت‌های هلدینگ (ستاد) در اثر بخشی هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی شرکت‌های تابعه بیش از پیش نمایان شده است. هم‌افزایی (سینرژی) به این معنا است که مجموع عملکرد تک‌تک شرکت‌ها بیش از جمع جبری آنها باشد. در خصوص هلدینگ‌ها این عبارت به این مفهوم است که ستاد هلدینگ تلاش می‌کند در کل عملکردی بیش از مجموع عملکردها و فعالیت‌های هر کسب و کار یا شرکت‌های تابعه داشته باشد. بررسی تاریخی هلدینگ‌های ایجاد شده از دهه ۱۹۵۰ تا کنون نشان می‌دهد که توجه هلدینگ‌ها غالباً به استراتژی‌های ارزش‌آفرین معطوف بوده است. به گونه‌ای که هلدینگ‌های موفق از الگوی یکسان و مشتمل بر سه پارادایم ارزش‌آفرینی ویژگی‌های سازمانی متمایز و تجارت کانونی برخوردار بوده و از راهکارهای ارزش‌آفرین مختلف چون انفرادی، اتصالی، خدماتی و توسعه‌ای بهره‌برده‌اند.

در مطالعه زرچی (۲۰۲۳) نشان داده شد مهارت در مذاکره (گفت‌وگوی فرهنگ‌ها) در انسجام حائز اهمیت است. اعضای جوامع و فرهنگ‌ها باید توان تحمل یکدیگر را داشته باشند و با تساهل و تسامح با یکدیگر گفت‌وگو کنند و از این طریق ضمن تأکید بر نقاط مشترک آن‌ها را تقویت کرده و از تفاوت‌ها و تنوعات فرهنگی به‌مثابه فرصت و عاملی کلیدی برای هم‌گرایی و انسجام فرهنگی و اجتماعی استفاده کنند.

استفاده از ساختار شرکت‌های مادر تخصصی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و در کشور ما متداول شده است. تشکیل این شرکت‌ها باعث می‌شود از قبل هم‌افزایی رخ داده میان شرکت‌های زیرمجموعه، ارزشی ویژه خلق گردد. از طرفی، در فضای بی‌ثبات و غیرقابل پیش‌بینی عصر کنونی، آنچه که سازمان‌ها به شدت به آن نیازمندند، کسب مزیت رقابتی است و این امر میسر نمی‌گردد مگر با نوآوری و خلاقیت. یکی از کارهایی که شرکت‌های مادر تخصصی برتر دنیا

به منظور گسترش خلاقیت و نوآوری در شرکت‌های زیرمجموعه انجام می‌دهند، اندازه‌گیری نوآوری در شرکت‌های زیرمجموعه و انتخاب نوآورترین شرکت و در نهایت تشویق آن شرکت است.

در مطالعه افجه (۲۰۱۷) نشان داده شد نوآوری فرهنگی برای حل مسائل حاصل از تنوع و تفاوت‌های فرهنگی، اعضای جامعه و فرهنگ‌ها باید توان و خلاقیت ارائه راه‌حل‌های هم‌افزا و هم‌نیروبخش فرهنگی را داشته باشند و بتوانند گزینه‌های جدیدی بر مبنای فرهنگ‌های گوناگون ایجاد کنند.

پشتیبانی در سازمان به‌عنوان رویکردی راهبردی و منسجم به پدیده مدیریت بسیار ارزشمند هر سازمان، تعریف شده است. یعنی مردمی که به‌صورت فردی یا دسته‌جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند. هدف کلی پشتیبانی در سازمان اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق منابع انسانی است.

در مطالعه نانمزو (۲۰۲۲) نشان داده شد ایجاد فضای حمایتی برای تحقق هم‌افزایی فرهنگی زیرساخت‌های فرهنگی جامعه باید سالم باشد. به طوری که فرهنگ و اعضا را حمایت کند و به رفتار آنان استحکام بخشد تا از این طریق عملکرد مطلوب حاصل گردد. همچنین ساختار سیاسی و حاکمیت جامعه نیز باید منابع لازم دستیابی به اهداف و عملکرد مطلوب را فراهم سازد.

فرآیند تخصیص منابع توسط شرکت مادر از بازنگری‌ها و بررسی برنامه‌های واحدهای کسب‌وکار تغذیه می‌شود، به این معنی که برنامه‌های استراتژیک کسب‌وکارها، پیشینه‌ای را فراهم می‌آورند و ابزارهایی را برای تخمین نیازهای احتمالی به منابع ایجاد می‌کنند. بازنگری‌های سیستماتیک و کامل برنامه‌های کسب‌وکار به مدیرعامل شرکت مادر و تیم وی امکان می‌دهد تا ایده‌های خویش را به برنامه‌های کسب‌وکار تزریق نماید. عملکرد شرکت‌های هولدینگ و شیوه‌های مدیریتی آنها در شرکت‌های اقماری براساس مجموعه عواملی که وابسته به ویژگی‌های شرکت مادر، ویژگی‌های کسب‌وکارها (شرکت‌های تابعه) و شرایط بازار است.

همچنین شاخص‌های احصاء شده در بخش کیفی، با استفاده از روش دلفی فازی مورد اعتبارسنجی و غربالگری قرار گرفتند. در راند نخست، شاخص «دانش سازمانی» امتیاز ۰/۳۲۰ و «هدف‌های فردی» امتیاز ۰/۴۹۳ بدست آوردند که کمتر از آستانه تحمل است و حذف گردیدند. شاخص «توجه به انگیزش» نیز به پیشنهاد خبرگان به «انگیزش شغلی» تغییر پیدا کرد. شاخص‌هایی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند برای راند دوم استفاده شدند. در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است و در نهایت تعداد ۸۶ شاخص تأیید شدند.

براساس نتایج مذکور مشخص شده است که مدیران هتل‌های پارسیان نیاز به داشتن استقلال کاری و اصلاح فرایندهای کاری جهت نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی و هم‌افزایی در هلدینگ دارند. در این راستا، اصلاح و تجدید طراحی و افزایش تعهد و وفاداری به همراه تقسیم بهینه وظایف باید مورد توجه بیشتری قرار بگیرد. براساس نتایج به دست آمده، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- درخصوص تیم سازی پیشنهاد می‌شود، مدیران گروه هتل‌های پارسیان ضمن پرداختن به آموزش مکفی به کارکنان خود درخصوص خلق ارزش مطلوب برای مشتری، به ارتقاء اعتماد بین کارکنان و مدیریت نیز



کمک نمایند. در این راستا، داشتن نگرش انعطاف‌پذیر و باز در تدوین برنامه‌ریزی آموزشی حائز اهمیت است. همچنین، مدیران ذی ربط با افزایش تمرکز بر عملیات و مدیریت عملکرد صحیح می‌توانند به اهداف نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارسیان دست یابند. این مهم نیازمند استقرار فناوری جهت ارائه خدمات نوین به همراه حمایت از ایده‌ها است.

- در خصوص ساختار پیشنهاد می‌شود با برقراری روابط کاری خوب با سایر همکاران، به تدوین برنامه‌ای منسجم جهت نظارت و کنترل مستمر بر ساختار سازمانی نیز پرداخته شود. در این راستا، افزایش تفویض اختیار منابع انسانی در جهت دسترسی به اطلاعات حائز اهمیت است.
- در خصوص انسجام پیشنهاد می‌شود نسبت به بروکراتیک بودن در اهداف کلان تیم اقدام نمایند. در این راستا، رهبری تیمی از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا می‌تواند به ایجاد جو نوآورانه و افزایش رضایت شغلی کارکنان به واسطه پاسخگویی صحیح کمک نماید. نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارسیان منوط به پشتیبانی مالی و توانمندسازی کارکنان است. این مهم به کمک خود ارزیابی کارکنان و انجام امور به صورت تیمی قابل حصول است.
- در خصوص نوآوری پیشنهاد می‌شود ضمن ایجاد حس تحول در کارکنان، به اهداف فردی و نوع مسیر شغلی آنها در جهت تحقیق و توسعه نیز توجه شود. در این راستا نیاز به کسب مهارت خود کنترلی و داشتن منش رفتاری جهت پاسخگویی ضروری است. آگاهی افراد از آیین‌نامه‌های اخلاقی منجر به ایجاد حس احترام و تکریم و ارزش‌های اعتقادی میان آنها می‌شود.
- در خصوص پشتیبانی پیشنهاد می‌شود با توجه به نقاط بحرانی، به انتقال اهداف و گرایش مدیریت جهت دستیابی به اثر بخشی و کارایی بیشتر در سازمان پرداخته شود. نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارسیان منوط به استعداد یابی و ایجاد انگیزه در شیوه‌های انجام کار به کمک حمایت سازمانی است.
- در خصوص عملکرد پیشنهاد می‌شود ضمن تقسیم بهینه وظایف و اعطای استقلال کاری به کارکنان، میزان دسترسی به اطلاعات آنها نیز افزایش یابد. در نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی و گروه هتل‌های پارسیان، نقش رهبری مؤثر به همراه نظام پاداش و ترفیع غیرقابل انکار است و این مهم به اصلاح و تجدید طراحی و اصلاح فرایندهای کاری نیاز دارد.

### مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از رساله دکتری بهنام رحیمی، دانشجوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، با راهنمایی دکتر مجید جهانگیرفرد و مشاوره دکتر فرشاد حاج علیان می‌باشد.

## تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Adler, P. (2019). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
- Afjeh, S. A. (2018). *Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior*. Tehran: Humanities Books Study and Compilation Organization. [In Persian]
- Agostin, M. (2018). The effect of action-oriented team leadership components on the development of team synergy with the mediating role of individual learning and team skills. *Cultural Management Journal*, 13(4), 1056-1040.
- Biglardi, P., & Shafiei Nikabadi, M. (2012). Framework for selecting an appropriate e-business model in managerial holding companies, Case study : Iran Khodro. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), 237-267.
- Broumand, H., & Ranjbari, H. (2020). Investigating the effect of professional ethics on organizational performance in industrial managers of Fars province. *Value and Behavioral Accounting*, 1(1), 53-76. [In Persian]
- Eivans, G. (2016). *Cultural planning* (M. R. R. a. G. Mirani, Trans.). Tehran: Tablor Publication.
- Ferris, K. Q. (2021). Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance in Ghana. *Journal of African Business*, 13(3), 172-182.
- Furtasan, R. (2020). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Gholami Heydarabadi, H. (2011). The effects of synergy of innovation on company performance, the second international conference on modern researches in management, economics, accounting and banking, Georgia - Tbilisi. *International Academy of Sciences of Georgia*. [In Persian]
- Hamedi, D., Talee Moghimi, H., & Hiva Zadegan, B. (2019). *The strategy of creating strategic synergy through business units and joint services in the Agricultural Bank* 4th International Conference on Strategic Management, Tehran, Nab Group, Pertobina Group. [In Persian]
- Kazemi, M. (2017). *Investigating the synergy effect of corporate social innovation and innovation in creating competitive advantage* National Congress of New Findings in Human Sciences, [In Persian]
- Kiakojeroi, M., Dolatshah, Z., Timourian, A., & Tabari, M. (2021). *Professional ethics of teachers (concepts and applications)* Third national conference of psychology and educational sciences, Shadgan, Shadgan Islamic Azad University. [In Persian]
- Latifi, F. (2019). *Examining the role of synergy on the employees and managers of the studied government organizations: Tehran Governorate* Payam Noor University of Tehran Province]. Payam Noor Tehran Center. [In Persian]
- Madah, S. (2018). *Culture of Business Management*. Tehran Industrial Management Organization. [In Persian]
- Meshbaki, A. (2016). Synergy and value creation in holding companies. *Development Management Process*, 12(34), 32-43. [In Persian]
- Mohammadi, H. R., Salehi, M., & Jabbari, N. (2023). The Impact of Components of Organizational Culture on Components of the Faculty Members. *Development Research in Medical Education*, 13(2), 36-46. [In Persian]
- Nanmezy, K. (2022). Institutionlism Old and New. *Administrative Science Quarterly*, 41, 277-278.
- Robbins, S. (2018). *Organizational behavior, concepts, theories and applications* (A. P. a. S. M. Arabi, Trans.; 4 ed.). Tehran: Cultural Research Office [In Persian]

- Sattari, H. (2019). *Taking advantage of the cooperative advantage to improve productivity and synergy in the freight rail industry, conference on exploring the experience of the resistance economy*. Tehran, Foundation of the Underprivileged of the Islamic Revolution, Basij Resistance Center. [In Persian]
- Tanzik, R. J. (2021). Team leadership at the 100-foot level. *Team Performance Management*, 10(5/6), 94-103.
- Zamani, M. H., Mohammad Taleghani, M., & Fekri, H. (2015). Cultural diversity and its role in improving the business process. *Cultural Engineering Monthly*, 4(43), 58-65. [In Persian]
- Zarchi, M., Rangriz, H., Abbasian, H., & Soltani, I. (2023). A Transformation Model of Excellence-Oriented Culture in the Steel Industry. *Research in Production and Operations Management*, 14(2). [In Persian]
- Zoltan, M., L. (2014). Organizational culture in contemporary university. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.

