

# Designing a model of institutionalization of organizational culture based on synergy in the tourism holding of Parsian Hotels Group

Behnam Rahemi<sup>1</sup> , Majid Jahangirfard<sup>2</sup> , Farshad Hajalian<sup>2</sup> 

1- Ph.D. student in public administration, Firuzkoh Branch, Islamic Azad University, Firozko, Iran

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Firuzkoh Branch, Islamic Azad University, Firozko, Iran

## Receive:

26 May 2023

## Revise:

28 August 2023

## Accept:

02 October 2023

## Abstract

The main goal of the current research is to institutionalize an organizational culture based on synergy. In this research, descriptive-quantitative research method was used. The statistical population of this research included all employees (Tourism Holding - Parsian Hotels Group), the sample size was 165, and the sampling method was random. The questionnaire tool was made by the researcher, and its validity was verified by face validity, and the reliability with Cronbach's alpha test, which was 0.88. Structural equation method with PLS Smart software was also used for data analysis. The findings showed that all the factors constituting the organizational culture institutionalization model based on synergy in the tourism holding of Parsian Hotels Group (team building, cohesion, structure, innovation, support, motivation, participation and performance) are significant at the 95% confidence level, and as a result, the overall fit of the model GOF was equal to 0.65, which shows the usefulness of the model. Based on this, it can be concluded that the proposed model of institutionalization of organizational culture and synergy in the tourism holding of Parsian Hotel Group can be considered by its management.

## Keywords:

Organizational culture, synergy, tourism holding, Parsian Hotel

**Please cite this article as (APA):** Rahemi, B., Jahangirfard, M., & Hajalian, F. (2024). Designing a model of institutionalization of organizational culture based on synergy in the tourism holding of Parsian Hotels Group. *Journal of value creating in Business Management*, 4(2), 323-346.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408907.1151>

**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Majid Jahangirfard

**Email:** jahangirfard2023@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction

Synergy means that the efforts of individuals lead to a performance that is greater than the total performance of the members. Synergy is a type of intellectual logic in which the actual sum of the components exceeds its algebraic sum (Feely & et al., 2020). In other words, in this intellectual logic, the sum of  $2+2$  is a number greater than 4 (supposedly 5). The phenomenon of positive synergy is achieved through coordinated and organized efforts, and the individual efforts of members lead to a level of performance that is more than the sum of their individual inputs (Agosty, 2017). Companies and industrial organizations and commercial enterprises also have a human nature. The necessity of forming organizations has created institutions in human society which, while having a single identity, are made up of different parts and units. Production, engineering, training and sales, marketing, finance, personnel, purchasing, research and development and planning are the units that every organization has them depending on the goals of the establishment, employees, type of work process and many other factors. These organizational units can be considered as human members and organizational and communication culture as human forces. A successful organization establishes coordination and cooperation between its separate and independent units and creates an alien spirit of organizational culture in all of them. This work is a duty and even an art, which today is called the mission and task of the organization's leadership (Rine & Desi, 2016). What is called teamwork today and is considered the basis of the progress of organizational movements, not only requires the coordination and cooperation of the members and individuals of a unit, but also in a comprehensive scope, includes the coordination, understanding and alignment of the various units of the organization and the integrated movement of all of them towards the goal. Today, the leader of the organization is actually the manager of the organization's group. The perfection and growth of the organization depends on how to perform the duties and responsibilities of all units in order to achieve the goals of the organization (He & et al., 2019).

Researchers believe that if managers want to bring about changes in organizations, they must institutionalize the culture of that change, which is done first by knowing the dimensions and components of the intended behavior, and finally, by developing the necessary rules and regulations, the behavior can be institutionalized as a norm in the organization.

Therefore, if in the hotel industry where participation and team work is institutionalized to advance the goals of the organization, synergy can be expectable, which has received less attention in previous researches and requires scientific and research studies. In this regard, the problem and the main goal of the current research is: what model is the institutionalization of organizational culture based on synergy?

### Literature

Organizational culture is a common and relatively stable pattern of values, beliefs, and basic convictions in an organization, so it can be said that any fundamental change and transformation in the organization is possible only by knowing the culture of that organization. The purpose of explaining the organizational culture is to introduce it to the people of the organization and to create appropriate solutions to solve problems inside and outside the organization (Lee, 2019). The remarkable success of the last decades of organizations with minimal material facilities on one hand and the failure of organizations with the best material capabilities on the other hand, shows the significant role of non-material and spiritual factors in the growth of organizations. Organization is something more than horizontal and vertical levels, units and hierarchies. An organization has a personality like an individual, a personality that has the characteristics of flexibility, conservatism and

innovation, etc. In the organization, the employees agree on a specific pattern of behavior and this is the organizational culture. Therefore, since in every organization, there is a unique culture of that organization that shows people how to understand and give meaning to events, organizational culture can be used as a powerful lever to guide and strengthen organizational behavior (Zigret, 2015). However, the growth of the organization as a planned process is equal to the transformation of the organizational culture, and any changes and transformations in the organization will not be effective without considering the organizational culture. Finally, it should be said that the realization of organizational goals depends on factors such as the organizational culture governing the human force (Rine & Desi, 2016).

Staying any of the organization's units away from the cycle of its effective and main processes is the removal of one of the members or human resources, which results in the heterogeneous distribution of activities on the shoulders of other units and the occurrence of imbalance in the organizational system. This situation will eventually lead to the discouragement of the members and the overall failure of the group. Imagine that the organizational production department performs its tasks very well and on time and delivers the desired product beyond the program's predictions. If this organization does not have a strong and coordinated marketing or sales unit with the production unit, the overall result will be nothing but the cost of storage, the time consumed by, and disruption of the entire organizational operation (Adeinat et al., 2019). In this case, the leadership of the organization cannot boast of having a strong production unit, nor can it expect sales responsibility from the production unit. Lack of proper planning for production; the incoherence and misalignment of the research and development department with the main goal of the organization and various examples like it will lead to a crisis and failure to achieve the goals of the organization. The success and victory of an organization is not possible unless the power of all units and the movement and coordination of all parts of the organization in a unified direction and in line with the organization's existential goal are brought to the fore (Aranki et al., 2019).

### Research methodology

In this research, descriptive-quantitative research method was used. The statistical population of this research included all employees (Tourism Holding - Parsian Hotels Group), the sample size was 165, and the sampling method was random. The questionnaire tool was made by the researcher, which includes the factors identified from the theoretical literature and qualitative interview of the senior managers of Tourism Holding - Parsian Hotels Group, and was provided to the statistical sample. Also, the validity of the instrument with face validity and reliability was checked by Cronbach's alpha test and it was 0.88. Structural equation method with PLS Smart software was also used for data analysis.

### Research findings

The findings showed that all the factors constituting the organizational culture institutionalization model based on synergy in the tourism holding of Parsian Hotels Group (team building, cohesion, structure, innovation, support, motivation, participation and performance) are significant at the 95% confidence level; and as a result, the overall fit of the model GOF was equal to 0.65, which shows the usefulness of the model.

### Conclusion

In order to institutionalize an organizational culture based on Islamic values, it is necessary to pay attention to various organizational and environmental factors with a strategic view and a systemic approach, and in this research, behavioral factors, structural factors, and contextual and semantic factors were identified. According to the results of the analysis, the correlation

of these factors was confirmed with the institutionalization of organizational culture based on synergy. The results of this research were in line with some studies such as Tahseri (2018), Ardalan (2017), Brown et al., (2016), Sohman (2015), and Vagman (2014).

Organizations must govern a culture in which employees find the necessary motivation and ability to carry out and continue the activity, and by feeling a sense of belonging to their organization, they can provide reasons for the organization's stability and effectiveness. Today, the main source of competitive advantage in many organizations is their capable, dedicated and committed employees. Many experts consider the organizational culture as the basis for the formation of synergy in the organization. Organizations succeed in creating synergy if they have a supportive and reinforcing organizational culture. Managers, who are aware of the relationship between synergy and organizational culture, try to create an environment that provides a context for employee synergy.

Working groups will be successful and effective when managers provide an environment so that employees can take steps to achieve goals by using their talents, knowledge, skills and experiences; this process is called synergistic culture. Therefore, for synergy, the culture of the organization must also be changed. The culture of the organization is mainly formed under the influence of management philosophies and their leadership and behavior. Managers who are receptive to new ideas, respect employees and consider them to be effective and vital factors for the success of the organization, are the best assets of an organization.



## طراحی الگوی نهاده ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل های پارسیان

بهنام رحیمی<sup>۱</sup> ID، مجید جهانگیر فرد<sup>۲</sup> ID، فرشاد حاج علیان<sup>۳</sup> ID

۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر نهاده ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم افزایی است. در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی - کمی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان (هلدینگ سیاحتی - گروه هتل های پارسیان) بود که حجم نمونه ۱۶۵ تعیین و روش نمونه گیری نیز تصادفی بود. ابزار پرسشنامه محقق ساخته بود که اعتبار آن با روایی صوری و پایایی نیز با آزمون آلفای کرونباخ بررسی و ۰/۸۸ شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از روش معادلات ساختاری با نرم افزار PLS Smart استفاده شد. یافته ها نشان داد که تمام عوامل تشکیل دهنده الگوی نهاده ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل های پارسیان (تیم سازی، انسجام، ساختار، نوآوری، پشتیبانی، انگیزش، مشارکت و عملکرد) در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند و در نتیجه برازش کلی مدل GOF برابر ۰/۶۵ شد که نشان از مطلوبیت الگو دارد. بر این اساس می توان نتیجه گرفت که الگوی پیشنهادی نهاده ساز فرهنگ سازمانی و هم افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل پارسیان می تواند مورد توجه مدیریت آن قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۰

### کلید واژه ها:

فرهنگ سازمانی، هم افزایی، هلدینگ سیاحتی، هتل پارسیان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رحیمی، بهنام، جهانگیر فرد، مجید، حاج علیان، فرشاد. (۱۴۰۳). طراحی الگوی نهاده ساز فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل های پارسیان. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۴(۲). ۳۲۳-۳۴۶.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408907.1151>

Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: jahangirfard2023@gmail.com

نویسنده مسئول: مجید جهانگیر فرد

## مقدمه

هم‌افزایی یعنی تلاش افراد موجب عملکردی گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است. هم‌افزایی نوعی منطبق فکری است که در آن جمع واقعی حاصل از اجزا از جمع جبری آن بیشتر می‌شود (Feely & et al., 2020). به عبارت دیگر، در این منطق فکری جمع ۲+۲ عددی بیشتر از ۴ (فرضاً ۵) است. پدیده‌ی هم‌افزایی مثبت از راه تلاش هماهنگ و سازمان‌یافته حاصل می‌گردد و تلاش‌های فردی اعضا منجر به سطحی از عملکرد می‌شود که بیش از مجموع دروندادهای فردی آنها است (Agosty, 2017). شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی و بنگاه‌های تجاری نیز سرشتی همچون انسان دارند. ضرورت تشکیل سازمان‌ها، تاکنون نهادهایی را در جامعه بشری پدید آورده است که در عین داشتن هویتی واحد از اجزا و واحدهای مختلفی تشکیل شده است. تولید، مهندسی، آموزش و فروش، بازاریابی، مالی، کارکنانی، خرید، تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی که هر سازمان بسته به اهداف تأسیس، کارکنان، نوع فرایند کاری و بسیاری عوامل دیگر، دارای واحدهایی نظیر آنهاست. این واحدهای سازمانی را به منزله اعضای آدمی و فرهنگ سازمانی و ارتباطی را می‌توان به منزله قوای آدمی در نظر گرفت. سازمان موفق سازمانی است که بین واحدهای مجزا و مستقل خود هماهنگی و همکاری برقرار کند و روحیه بیگانه فرهنگ سازمانی را در تمامی آنها پدید آورد. این کار وظیفه و حتی هنری است که امروزه آن را رسالت و مأموریت رهبری سازمان می‌دانند. آنچه امروزه کار تیمی نام دارد و اساس پیشرفت حرکت‌های سازمانی تلقی می‌شود، نه تنها مستلزم هماهنگی و همکاری اعضا و افراد یک واحد است، بلکه در گستره‌ای فراگیر، دربردارنده هماهنگی، تفاهم و هم‌سویی واحدهای مختلف سازمان و حرکت یکپارچه تمامی آنها به سوی هدف است. امروزه رهبر سازمان در واقع مدیر گروه سازمان است. کمال و رشد سازمان به چگونگی انجام وظیفه و مسئولیت تمامی واحد در جهت نیل به اهداف سازمان بستگی دارد (He & et al., 2019).

در شرایط کنونی که ایده‌ی نهادینه‌سازی فرهنگی در سازمان‌ها با موفقیت چندانی مواجه نشده و وجود فرهنگ‌های متنوع در کارکنان به صورت روزافزون بر اهمیت تنوع و کثرت‌گرایی فرهنگی در سازمان می‌افزاید، هم‌گرایی فرهنگ‌ها برای ساختن سازمانی بهتر از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند ضامن بقای خرده‌فرهنگ‌ها و فرهنگ‌های متنوع موجود در یک سازمان باشد (Mohammadi, 2018). نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی از تقابل و تعارض میان فرهنگ‌ها می‌کاهد و از طریق هم‌افزایی فرهنگی حاصل می‌گردد. هم‌افزایی نوعی منطق فکری است که در آن، جمع واقعی حاصل از اجزا، از جمع جبری آن بیشتر می‌شود و از راه تلاش هماهنگ و سازمان‌یافته می‌توان به سطحی از عملکرد دست یافت که بیش از مجموع دروندادهای فردی آنها است. هم‌افزایی فرهنگی نیز نوعی مدیریت تأثیرات تنوع فرهنگی است که با تأکید بر فرهنگ کلیه اعضای جامعه حاصل شده و از تنوع و تفاوت‌های فرهنگی همچون عاملی مهم و کلیدی در مدیریت جامعه و فرهنگ‌ها بهره می‌برد (Lee, 2019). در برخورد با فرهنگ‌های متنوع کارکنان اغلب هم‌افزایی فرهنگی نادیده گرفته می‌شود و مدیران و سیاست‌گذاران حوزه‌ی فرهنگ تنها بر شباهت‌ها و نقاط مشترک فرهنگ‌ها تأکید کرده و تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی موجود را نادیده می‌گیرند، درحالی‌که تفاوت‌های فرهنگی نیز به میزان نقاط مشترک فرهنگ‌ها دارای اهمیت‌اند. به‌منظور روشن ساختن جنبه‌های گوناگون هم‌افزایی جهت نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی امر مهمی می‌باشد که می‌تواند باعث کاهش تضادهای فرهنگی و همسویی بین اهداف خرد و کلان کارکنان در سازمان شده و به افزایش هم‌افزایی از طریق منابع مختلف منجر گردد (Lano, 2019). بنابراین، 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 (Adler, 2014). 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 (Hosseini, 2019). بنابراین بر اساس دیدگاه هم‌افزایی فرهنگی، برخلاف فرضیات هم‌گونی، مشابهت، کوتاه‌بینی و نژادپرستی، معتقدیم که همه باهم یکی نیستند و اغلب افراد با مشابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی در مقایسه با دیگران زندگی می‌کنند و راه‌های فراوانی برای دستیابی به هدف وجود دارد و بهترین راه حاصل ترکیب فرهنگ‌ها است. سینرژي فرهنگی بر آن است که گروه‌های گوناگونی هستند که متفاوت‌اند و هر کدام با تفاوت‌ها و فاصله‌های فرهنگی زندگی می‌کنند (Heidari, 2018). هم‌افزایی فرهنگی فرض می‌کند مشابهت‌ها و تفاوت‌ها به یک اندازه دارای اهمیت‌اند. از دید هم‌افزایی فرهنگی روش‌های معادل فراوانی برای زیستن و کار کرده 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 همه‌ی اعضایشان را در استراتژی‌ها و ساختارها و فرایندها، بدون نقض هنجارهای هر فرهنگ فردی، منعکس می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران از تنوع به‌مثابه منبع کلیدی ایجاد فرصت استفاده می‌کنند (Asgari & Taleghani, 2015).

نگاهی عمیق به وضعیت سازمان‌ها این نکته را نمایان می‌کند که باوجود همه تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از سوی مدیریت سازمان‌ها، همه آن‌ها به یک میزان موفق نبوده‌اند (Nagsian, 2011). عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، پیچیده، کم سروصدا و پنهان، اما به‌شدت قدرتمند است که می‌تواند سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. این پدیده نیرومند فرهنگ سازمانی نام دارد و نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتارهای کارکنان و ایجاد تغییر در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای موردنظر در سازمان دارد. بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی به‌منزله پدیده‌ای پیچیده و غیرمادی و درعین‌حال به‌شدت تأثیرگذار اگر به شکست سازمان و رسیدن به اهداف و چشم‌اندازها منجر نشود حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌کند و منابع زیادی را به‌منظور حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودررویی اهداف پیش‌بینی‌شده با فرهنگ رایج سازمان به هدر می‌دهد (Welz, 2014). در جهان کنونی که ایده‌ی یکسان‌سازی فرهنگی با موفقیت چندانی مواجه نشده و وجود فرهنگ‌های متنوع به‌صورت روزافزون بر اهمیت تنوع و کثرت‌گرایی فرهنگی در سازمان‌ها می‌افزاید، هم‌گرایی فرهنگ‌ها برای ساختن جهانی بهتر از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند ضامن بقای خرده‌فرهنگ‌ها و فرهنگ‌های متنوع موجود باشد. هم‌گرایی فرهنگی از تقابل و تعارض میان فرهنگ‌ها می‌کاهد و از طریق هم‌افزایی حاصل می‌گردد. هم‌افزایی نوعی منطق فکری است که در

آن، جمع واقعی حاصل از اجزاء، از جمع جبری آن بیشتر می‌شود و از راه تلاش هماهنگ و سازمان یافته می‌توان به سطحی از عملکرد دست یافت که بیش از مجموع دروندادهای فردی آن‌ها است (Zholtan, 2014).

نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی با توجه به هم‌افزایی نیز نوعی مدیریت تأثیرات تنوع و تعدد فرهنگی است که با تأکید بر فرهنگ کلیه اعضای جامعه حاصل شده و از تنوع و تفاوت‌های فرهنگی همچون عاملی مهم و کلیدی در مدیریت جامعه و فرهنگ‌ها بهره می‌برد. در برخورد با فرهنگ‌های متنوع اغلب هم‌افزایی فرهنگی نادیده گرفته می‌شود و مدیران سازمان‌ها تنها بر شباهت‌ها و نقاط مشترک فرهنگ‌ها تأکید کرده و تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی موجود را نادیده می‌گیرند، درحالی‌که تفاوت‌های فرهنگی نیز به میزان نقاط مشترک فرهنگ‌ها دارای اهمیت‌اند (Zigret, 2015). 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 (Terent, 2017).

هلدینگ سیاحتی گروه هتل‌های پارسیان به‌عنوان یک مجموعه ارائه‌دهنده خدمات گردشگری و تفریحی در سال‌های اخیر سعی داشته است تا به موضوع کار تیمی و فرهنگ‌سازی آن توجه بیشتری نسبت به قبل داشته باشد چراکه فعالیت‌های این مجموعه مبتنی بر فعالیت‌های گروهی می‌باشد. لذا به نظر می‌رسد که موضوع هم‌افزایی نقش مهمی در این زمینه دارد که باعث تحقق اهداف مجموعه گردد و ضمن بهبود عملکرد سازمانی فرهنگ کاری مبتنی بر کار تیمی در سازمان نهادینه شود و از آنجایی که موضوع هم‌افزایی در این مجموعه مورد توجه نبوده است دغدغه اصلی پژوهشگر بکارگیری این مفهوم در مجموعه مورد بررسی می‌باشد که در نهایت باعث افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های گروهی خواهد شد و انسجام سازمانی نیز افزایش یابد، مسئله‌ای که در سال‌های اخیر مجموعه مورد بررسی آن را به‌عنوان یک معضل سازمانی شناخته است که باعث کاهش بهره‌وری سازمانی از طریق عدم توجه به هم‌افزایی باوجود امکانات متعدد شده است (Rine & Desi, 2016). محققان معتقدند که مدیران اگر می‌خواهند تغییراتی در سازمان‌ها به وجود بیاورند باید فرهنگ آن تغییر را نهادینه‌سازی نموده که ابتدا این از طریق شناخت ابعاد و مؤلفه‌های رفتار موردنظر صورت گرفته و در نهایت با تدوین قوانین و مقررات لازم می‌توان رفتار را به‌عنوان یک هنجار در سازمان نهادینه نمود.

بنابراین اگر در صنعت هتل داری که مشارکت و وجود کار تیمی جهت پیشبرد اهداف سازمان نهادینه شود می‌توان انتظار هم‌افزایی داشت که در تحقیقات پیشین بدان کمتر توجه شده و نیازمند بررسی‌های علمی و تحقیقاتی است. در این راستا مسئله و هدف اصلی تحقیق حاضر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم‌افزایی چه مدلی است؟

## ادبیات نظری

فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، باورها، و اعتقادات اساسی در یک سازمان است بنابراین می‌توان گفت انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان‌پذیر می‌باشد. هدف از تبیین فرهنگ سازمانی شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راه کارهای مناسب برای حل مشکلات درون و برون سازمان می‌باشد (Lee, 2019). موفقیت چشمگیر دهه‌های اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات مادی از یک سو و



شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در بالندگی سازمان‌ها می‌باشد. سازمان چیزی بیش از سطوح افقی و عمودی، واحدها و سلسله‌مراتب است. یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است، شخصیتی که دارای ویژگی‌های انعطاف‌پذیری، محافظه‌کاری و نوآوری و... است در سازمان کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری با هم توافق می‌کنند و این همان فرهنگ سازمانی است. لذا، از آنجاکه در هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد، از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای هدایت و تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود (Zigret, 2015). به‌رحال بالندگی سازمان به‌عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می‌باشد و هرگونه تغییرات و دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نمی‌شود. در نهایت باید گفت که تحقق اهداف سازمانی بستگی به عواملی از جمله فرهنگ سازمانی حاکم بر نیروی انسانی دارد (Rine & Desi, 2016).

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه‌یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روانشناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به‌عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت سازمان‌ها شناخته شده است. فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه‌یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به‌کاربرده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است (Anning-Dorson, 2021).

در مورد منشأ فرهنگ سازمانی بارون و گرینبرگ (۲۰۱۱) مطرح می‌کنند که چرا افراد درون یک سازمان در ارزش‌ها، نگرش‌ها و تجارب مشترک‌اند؟ چندین عامل به‌پیش آمدن این حالت و حتی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی کمک می‌کنند. نخست، فرهنگ سازمانی ممکن است حداقل در یک بخش به‌وسیله بنیان‌گذاران شرکت پی‌ریزی شود. این اشخاص غالباً از قابلیت‌ها و شخصیت‌های فردی پویا، ارزش‌های قوی و دید روشنی از اینکه سازمان باید چگونه باشد برخوردارند. دوم، فرهنگ سازمانی غالباً بیرون از حیطه تجارب سازمانی و به همراه محیط خارجی توسعه می‌یابند (Lam et al., 2021). سوم، فرهنگ با نیاز به حفظ روابط کاری مؤثر میان اعضای سازمان گسترش می‌یابد. در مجموع، فرهنگ سازمانی غالباً به‌وسیله اشخاص ذی‌نفوذ حال حاضر که هر روز در سازمان حاضرند، محیط خارجی که کارها در درون آن انجام می‌گیرد، ماهیت کسب‌وکار و کارکنانش شکل می‌گیرد. از نظر بارون و گرینبرگ، تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی‌برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات موردنظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد (Di Stefano et al., 2019). با اهرم فرهنگ سازمانی، به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. ارون و گرینبرگ فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و

آن را در قالب رفتاری که مردم در جامعه و یا کارکنان در محیط کار و در تعامل با دیگران در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که واقعاً بر پایه آن می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که واقعاً باهم رفتار می‌کنند، تعریف می‌کند. مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیق‌هایی که در زمینه فرهنگ‌سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد شناخت فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد (Joseph & Kibera, 2019).

دور ماندن هر یک از واحدهای سازمان از چرخه فرآیندهای مؤثر و اصلی آن به‌منزله حذف یکی از اعضا یا قوای آدمی است که نتیجه آن، توزیع ناهمگون فعالیت‌ها بر دوش دیگر واحدها و بروز عدم تعادل در سیستم سازمانی است. این وضعیت در نهایت به دل‌زدگی اعضا و شکست کلی گروه خواهد انجامید. تصور کنید که بخش تولید سازمانی وظایف خود را بسیار خوب و بهنگام انجام داده و کالا یا محصول موردنظر را فراتر از پیش‌بینی‌های برنامه، آماده عرضه می‌کند. اگر این سازمان فاقد واحد بازاریابی یا فروش قوی و هماهنگ با واحد تولید باشد، نتیجه کلی چیزی جز هزینه انبارداری، زمان ناشی از آن و اختلال در کل عملیات سازمانی نخواهد بود (Adeinat et al., 2019). در این حالت رهبری سازمان نه می‌تواند به داشتن واحد تولیدی نیرومند خود بنازد و نه می‌تواند توقع انجام مسئولیت فروش را از واحد تولید داشته باشد. عدم وجود برنامه‌ریزی مناسب برای تولید؛ ناهماهنگی و ناهم‌سویی بخش تحقیق و توسعه باهدف اصلی سازمان و مثال‌های گوناگون نظیر آن، منجر به بروز بحران و عدم دستیابی به اهداف سازمان خواهد شد. موفقیت و پیروزی یک سازمان جز با به میدان آمدن توان تمامی واحدها و حرکت و هماهنگی تمام اجزای سازمان در جهتی متحد و هم‌راستا با هدف وجودی سازمان، میسر نیست (Aranki et al., 2019).

### پیشینه

(Sabil et al., 2022) در پژوهشی با عنوان ارتقای فرهنگ سازمانی در بخش توریسم نتیجه گرفتند که برای ارتقای فرهنگ سازمانی در بخش توریسم و هتلداری نیازمند خود توانمندسازی منابع انسانی، (۲) توسعه منابع انسانی و (۳) ارزیابی کارکنان است.

(Gencer et al., 2021) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش فرهنگ سازمانی در اداره هتل‌ها نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی در هتل‌ها ارتباط معناداری با سکوت سازمانی ندارد؛ اما فرهنگ سازمانی و ابعاد آن به طور معناداری با عملکرد شغلی مرتبط است. همچنین مشخص شد که در حالی که سکوت سازمانی به طور معناداری با عملکرد شغلی مرتبط نیست، ابعاد آن به طور معناداری با عملکرد شغلی مرتبط است.

(Gebriel et al., 2020) در پژوهشی به مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی بر "هتل برون‌سپاری" و عملکرد پایدار در بخش هتل‌های مصر پرداختند و نتیجه گرفتند که هتل‌ها علاقه زیادی به پایداری و محیط زیست دارند.

(Ardelan, 2017) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت فرهنگ سازمانی در بخش توریسم و گردشگری نتیجه گرفت که اثر مستقیم مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور شامل مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی بر یادگیری فردی، مهارت‌های تیمی و هم‌افزایی تیمی مثبت و معنادار است. همچنین، اثر غیرمستقیم این مؤلفه‌ها بر

هم‌افزایی تیمی با میانجی‌گری یادگیری فردی مثبت و معنادار است. افزون بر این، اثر غیرمستقیم هر سه مؤلفه یادشده بر هم‌افزایی تیمی با میانجی‌گری مهارت‌های تیمی مثبت و معنادار است.

(Chang & Lee, 2017) در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر هم‌افزایی در اداره هتل‌ها پرداختند و نتیجه گرفتند هم‌افزایی دلالت بر آن دارد که برآیند کار جمعی، بسیار فراتر از برآیند کار تک‌تک افراد یا به عبارتی روشن‌تر «کل بزرگ‌تر از جمع اجزاست». بر اساس همی‌آفرینی برآیند نوآوری جمعی یا نوآوری سیستمی بیش از جمع نوآوری‌های فردی است. مفهوم همی‌آفرینی از جمع‌آوری و تحلیل داده‌های متنی و نمونه‌برداری نظری از آثار و متن مصاحبه‌های خبرگان مدیریت و اندیشمندانی چون گری همل، رالف استیسی و تام پیترز و تحلیل داده‌های به دست آمده با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد ظهور یافت. بر اساس این مفهوم، نوآوری‌های تک‌تک کارکنان در بستر ارتباطات و گفت‌وگو جمعی خاصیت سینرژیک می‌یابد و به نوآوری‌های فزاینده می‌انجامد و مدیریت ارشد سازمان باید بسترهای لازم را جهت هم‌افزایی نوآوری‌ها و نبوغ کارکنان برای بقا، استمرار حیات، رشد و بالندگی سازمان فراهم نماید.

(Shahhosseni, 2016) در پژوهشی با عنوان نتیجه‌گرفت که زمانی که دو یا چند عنصر، جریان یا عامل با هم همیاری و برهمکنش (تعامل) داشته باشند معمولاً اثری به وجود می‌آید. اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هر کدام از آن عناصر جداگانه می‌توانستند به وجود آورند بیشتر شود در این صورت پدیده هم‌افزایی رخ داده است. از قدیم گفته‌اند «همکاری نتیجه بهتری می‌دهد». آن نتیجه بهتر همین هم‌افزایی است. مقدار هم‌افزایی را می‌توان با محاسبه برآیند کار گروهی و از سوی دیگر محاسبه مجموع نتیجه کار تک‌تک افراد در حالت کار جدا و تکی و سپس کسر کردن نتیجه محاسبه اول از دوم به دست آورد.

(Brown et al., 2016) در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیرات هم‌افزایی و فرهنگ در بخش توریسم پرداختند و نشان دادند که هم‌افزایی، دسترسی پیدا کردن به یک منبع بیکران انرژی است که به صورت مستور و نامرئی در هستی موجود می‌باشد. راز سینرژی در انرژی نهفته در پیوندهای درون سیستم است. اگر ارتباطات بین اجزای سیستم‌ها به خوبی تعریف و پیاده‌سازی شوند، می‌توانند سبب افزایش کارکرد کل سیستم شوند. با به اشتراک گذاشتن تجربه و دانش تک‌تک اجزای گروه، عنصر دانایی جدیدی تشکیل می‌شود که تا پیش از آن هرگز وجود نداشته است.

(Sohman, 2015) در پژوهشی با عنوان نقش فرهنگ در گردشگری و توریسم نشان داد که بر اساس دیدگاه هم‌افزایی فرهنگی افراد و خرده‌فرهنگ‌ها با مشابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی زندگی می‌کنند و برای دستیابی به اهداف بهترین راه حاصل ترکیب فرهنگ‌ها است و بر آن است که گروه‌های گوناگونی هستند که متفاوت‌اند و هر کدام با تفاوت‌ها و فاصله‌های فرهنگی زندگی می‌کنند که در این میان مشابهت‌ها و تفاوت‌ها به یک اندازه دارای اهمیت‌اند.

(Vagman, 2014) در پژوهشی با عنوان چگونگی اداره موفق هتل‌ها نشان داد که یکی از محورهای شاخص‌های مهم و اساسی در مدیریت راهبردی هلدینگ‌ها، یعنی زمینه ایجاد ارزش آفرینی و درنهایت هم‌افزایی را در شرکت‌های تابعه می‌باشد. طوری که هم‌افزایی در هلدینگ‌ها به این معنی است که مجموع عملکرد هر یک از شرکت‌های تابعه بیش از جمع جبری آن‌ها باشد. رسیدن به نتایج مطلوب در شرکت‌های مادر مستلزم مشارکت، همکاری و ارتباط مناسب بین شرکت‌های تابعه و اجرای دقیق راهبردهای ستاد می‌باشد. هلدینگ‌های می‌تواند در سایه استفاده و به کارگیری سه عامل، ارزش آفرینی، ویژگی سازمانی متمایز و تجارت کانونی می‌تواند به موفقیت دست یابد.

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی - کمی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان (هلدینگ سیاحتی - گروه هتل‌های پارسیان) بود که حجم نمونه ۱۶۵ تعیین و روش نمونه‌گیری نیز تصادفی بود. ابزار پرسشنامه نیز محقق ساخته بود که شامل عواملی است که از ادبیات نظری و مصاحبه کیفی مدیران ارشد هلدینگ سیاحتی - گروه هتل‌های پارسیان شناسایی شده است و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. از آنجایی که پرسشنامه استاندارد موجود نبود محقق از مصاحبه جهت شناسایی مولفه‌های مهم موضوع و نیز ادبیات و پیشینه موضوع استفاده نمود تا پرسشنامه کاملی حاصل شود. در ادامه نیز ابتدا تعدادی از پرسشنامه‌ها بین پاسخ‌گویان توزیع شد که برخی ایرادات آن مشاهده و رفع شد. همچنین اعتبار ابزار با روایی صوری و پایایی نیز با آزمون آلفای کرونباخ بررسی و ۰/۸۸ شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS Smart استفاده شد.

## یافته‌های تحقیق

در جدول (۱) برخی از ویژگی‌های متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. بررسی میانگین و انحراف معیار ابعاد مدل

انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد مدل
۰,۵۶۷۴	۲,۸۷۶۳۲	تیم سازی
۰,۶۵۴۳	۳,۵۴۳۱۲	ساختار
۰,۲۹۸۱۳	۳,۱۷۶۳۳	ساختار
۰,۷۲۲۲	۳,۲۸۷۵۰	نوآوری
۰,۶۷۲۲	۳,۶۶۲۳۱	پشتیبانی
۰,۳۹۸۳	۴,۹۸۵۴۱	انگیزش
۰,۳۶۵۵	۳,۹۸۵۵۵	مشارکت
۰,۴۹۹۳	۳,۸۲۷۲۰	عملکرد

نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد که بیشترین میانگین به متغیر انگیزش (۴/۹۸۵۴) با انحراف معیار ۰/۳۹۸۳ است. همچنین پایین‌ترین میانگین به تیم سازی مرتبط می‌شود (۲/۸۷۶۴) با انحراف معیار ۰/۵۶۷۴ می‌باشد و سایر متغیرها نیز در جدول زیر قابل مشاهده هستند.

در مدل‌هایی که دارای گویه‌های انعکاسی هستند، ابتدا بار عاملی گویه‌ها سپس محاسبه شاخص روایی و پایایی ترکیبی که به ترتیب برای اندازه‌گیری روایی (اعتبار) و پایایی (اعتماد) متغیرهای تحقیق بکار برده می‌شود برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری لازم و ضروری هستند. این تکنیک می‌تواند به کاهش چندگانگی، تلخیص روابط بین متغیرها، ایجاز و سادگی هر چه بیشتر بینجامد، وابستگی بین متغیرها را تعیین کرده و تفسیر علمی را تسریع نماید. نتایج حاصل برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری شاخص‌های روایی و پایایی در جدول ۲، ارائه شده است.

### جدول ۲. مقادیر شاخص های پایایی متغیرها

مقوله ها	پایایی ترکیبی
تیم سازی	۰,۸۷۴
ساختار	۰,۸۹۳
ساختار	۰,۹۸۲
نوآوری	۰,۷۹۱
پشتیبانی	۰,۸۰۱
انگیزش	۰,۸۳۲
مشارکت	۰,۷۹۱
عملکرد	۰,۷۴۳

نتایج جدول فوق نشان می دهد که مقدار پایایی ترکیبی برای کلیه مقوله ها بالای ۰,۷۰ می باشد که نشان میدهد پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار می باشد.

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مولفه های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده که تعداد ۸ بعد به عنوان ابعاد مدل به همراه زیر مولفه ها استخراج شده بودند در این بخش مورد بررسی قرار گرفتند. این ۸ بعد به طور کلی ۹۰/۹۸ از واریانس کل را تبیین مینمایند. معیار انتخاب شاخص، به عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از یک و همچنین بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود بوده است و در نهایت ۱۴۵ زیر مولفه مورد نظر انتخاب گردید. هر یک از این شاخص ها، عوامل مربوطه و میزان بار عاملی آنها در جدول (۳) نمایش داده شده است.

### جدول ۳. نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی

عوامل زیر مولفه ها	تیم سازی	ساختار	انسجام	نوآوری	پشتیبانی	انگیزش	مشارکت	عملکرد
هنجارهای تیمی	۰,۷۴۱							
اهداف مشترک	۰,۷۹۸							
اعضای شایسته	۰,۸۹۳							
تعهد یکپارچه	۰,۷۰۴							
همکاری و هماهنگی	۰,۷۹۹							
فرهنگ اخلاقی	۰,۷۳۳							
منشور اخلاقی	۰,۸۰۱							
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰,۷۵۵							
شفافیت مالی	۰,۷۰۶							
عدالت سازمانی	۰,۷۳۱							
آیین نامه های اخلاقی	۰,۷۵۵							
احترام و تکریم	۰,۷۸۹							

ارزشهای اعتقادی	۰,۷۴۴						
مسئولیت پذیری	۰,۷۶۵						
تصحیح رفتاری	۰,۷۳۳						
سبک رهبری مشارکتی	۰,۷۹۹						
تعهد مدیریت	۰,۷۵۱						
قانون گرایی	۰,۷۹۰						
قوانین شفاف	۰,۷۶۶						
سازماندهی مناسب	۰,۸۳۳						
تمرینات کاربردی		۰,۷۰۵					
نیاز سنجی آموزش		۰,۷۶۲					
آمادگی نیروی انسانی		۰,۸۳۳					
ارائه مشاوره تخصصی و فنی		۰,۸۵۰					
تجهیزات ارتباطی بین کارکنان		۰,۷۶۵					
سرعت تطبیق کارکنان و مدیران با تغییرات		۰,۸۶۵					
نظارت دائمی			۰,۸۸۸				
انعطف پذیری سازمانی			۰,۸۷۷				
کیفیت خدمات			۰,۸۹۸				
اعتماد سازی			۰,۷۴۴				
دین گرایی			۰,۹۸۷				
نیروی انسانی متخصص			۰,۷۶۶				
واقع گرایی			۰,۸۴۴				
پویایی ساختار			۰,۸۶۶				
توجه به اخلاق جهانی			۰,۸۴۷				
استفاده از مشاوران			۰,۸۳۲				
تجربه گرایی			۰,۷۸۵				
مشارکت جمعی			۰,۷۶۶				
تعهد به سودآوری			۰,۷۹۰				
عدالت اقتصادی			۰,۷۵۴				
توزیع عادلانه ثروت			۰,۷۹۴				
جمع گرایی			۰,۷۵۴				
تامین مالی			۰,۸۵۴				
علم گرایی			۰,۷۹۸				
بهبود الگوهای فناوری			۰,۸۴۵				
افزایش کیفیت خدمات			۰,۷۹۱				
کنترل داخلی			۰,۷۵۴				

تضمین تطبیق با شرایط خارجی			۰,۷۶۸				
شفافیت قوانین			۰,۸۳۳				
ضمانتهای اجرایی			۰,۷۶۵				
جامعیت			۰,۷۸۴				
رسیدگی به دعاوی مشتریان			۰,۷۴۳				
تعهد عمل به قانون			۰,۸۵۴				
رسیدگی به تخلفات کارکنان			۰,۸۶۷				
قانونی بودن هزینه کردها			۰,۷۸۳				
اعمال مجازات انضباطی			۰,۸۳۳				
ثبات قوانین			۰,۸۷۵				
مبارزه با فساد			۰,۷۳۳				
تسلط به قوانین و مقررات			۰,۸۵۶				
نهادینه سازی قانون			۰,۸۶۵				
حذف قوانین مازاد			۰,۸۳۴				
بهبود قوانین			۰,۷۵۴				
عدالت قانونی			۰,۷۸۶				
ایجاد رفاه			۰,۷۴۴				
ایجاد حس تعهد			۰,۸۴۳				
آموزش			۰,۸۵۶				
توجه به ارزش های اسلامی			۰,۷۹۰				
مسئولیت پذیری			۰,۸۶۷				
حاکمیت فناوری			۰,۸۱۱				
مزیت رقابتی			۰,۷۵۵				
دانش کارکنان			۰,۹۵۶				
رفتارهای مناسب کارکنان			۰,۸۶۶				
بهبود داخلی			۰,۸۶۷				
فرهنگ مشتری مداری			۰,۷۲۱				
انسجام و انعطاف پذیری- ساختاری.					۰,۸۹۱		
پاسخگویی سریع.					۰,۷۸۲		
ارتباطات همه جانبه.					۰,۸۰۳		
خود ارزیابی.					۰,۸۲۱		
تیم های دارای عملکرد					۰,۸۵۵		
مشتری مداری					۰,۸۹۱		
روحیه تحول گرایی					۰,۸۷۳		
ارزشمداری سازمان					۰,۷۸۳		

سیستم اطلاعات مدیریت					۰,۸۳۲			
مسئولیت پذیری فردی					۰,۸۱۱			
خلق ارزش برای مشتریان.					۰,۸۷۳			
نوآوری					۰,۸۷۴			
خود کنترلی.					۰,۷۰۳			
منش رفتاری و اخلاقی.					۰,۸۱۲			
کاهش هرمی بودن ساختار					۰,۸۹۳			
تناسب مسئولیت و اختیار.					۰,۸۳۳			
خلاقیت					۰,۸۱۵			
حمایت					۰,۸۷۰			
نظر سنجی مشتریان					۰,۸۳۲			
قابلیت اطمینان					۰,۷۳۳			
تفویض اختیار						۰,۷۱۵		
تقسیم بهینه وظایف						۰,۷۳۴		
نظارت و کنترل.						۰,۸۰۴		
تعدد اجزای کاری						۰,۸۶۳		
سبک مدیریتی						۰,۸۴۵		
ارتباطات سازمانی						۰,۸۰۵		
ساختار دموکراتیک						۰,۷۹۴		
ارزیابی عملکرد فناورانه						۰,۷۳۵		
نظارت بر روند فعالیت ها						۰,۷۶۵		
پشتیبانی فنی						۰,۷۳۴		
پشتیبانی مالی						۰,۷۹۲		
مدیریت داده ها						۰,۷۶۶		
شفاف سازی امور کاری						۰,۸۰۱		
چشم انداز فناورانه						۰,۷۳۳		
سازمان غیر رسمی							۰,۸۵۴	
مسیر شغلی مناسب							۰,۷۴۳	
تجربه							۰,۷۹۹	
آموزش							۰,۸۴۳	
یادگیری							۰,۷۳۳	
استعداد فردی							۰,۷۹۳	
اخلاق کاری							۰,۷۴۳	
پیشنهادات و انتقادات فردی							۰,۷۵۴	
روابط انسانی							۰,۷۱۵	
تفکیک وظایف							۰,۷۲۱	



شیوه های انجام کار								۰,۱۴۳	
سیاست های کاری شخصی								۰,۱۱۶	
بهبود خدمات								۰,۸۶۵	
چشم انداز مشترک									۰,۸۲۱
پذیرش حاکمیت مشتری									۰,۷۸۴
قوانین و مقررات									۰,۷۱۴
خواسته ذینفعان									۰,۸۳۲
مدیریت اقتصادی									۰,۷۹۴
سیاست های دولتی									۰,۷۳۳
رقابت پذیری									۰,۷۵۵
مدیریت تغییرات محیطی									۰,۷۳۲
همسویی با جهانی شدن									۰,۷۹۱
مسئولیت اجتماعی									۰,۸۵۴
توجه به خواسته های مشتریان									۰,۷۴۳
اصلاح فرایندهای کاری- و گردش کار.									۰,۷۹۹
تفکر سیستمی.									۰,۱۴۳
تیم سازی.									۰,۷۳۳
توانمند سازی.									۰,۷۹۳
پیشنهادات و انتقادات فردی									۰,۷۴۳
روابط انسانی									۰,۷۵۴
استقرار فناوری.									۰,۷۱۵
تعهد سازمانی									۰,۷۲۱
تفکر سیستمی									۰,۱۴۳
بهبود فرایندها									۰,۱۱۶
مسئولیت پذیری									۰,۸۶۵
تجربه کاری									۰,۷۵۴
یادگیری									۰,۷۳۲
مقادیر ویژه اولیه کل	۴,۷۶	۵,۱۱	۳,۷۶	۴,۵۵	۴,۹۳	۴,۸۳	۴,۳۲	۲,۱۸	
درصد واریانس	۲۱,۷۷	۱۶,۷۶	۲۸,۳۶	۱۱,۵۴	۶,۳۹	۲,۳۴	۱,۹۱	۱,۷۱	
درصد تراکمی واریانس	۲۱,۷۷	۳۸,۵۳	۶۶,۸۹	۷۸,۴۳	۸۴,۸۲	۸۷,۱۶	۸۹,۰۷	۹۰,۹۸	

### بررسی روایی و اگرا (تشخیصی) برای ابعاد مدل تحقیق

یکی از روشهای سنجش این روایی آزمون فورنل- لاکر است. جدول ۴، نتایج بدست آمده برای ابعاد مدل پژوهش را نشان می دهد. جدول ذیل نشان می دهد که سازه ها کاملاً از هم جدا می باشند یعنی مقادیر قطراضی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن بعد با سایر بعد های پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

جدول ۴: شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	تیم سازی	۱							
۲	ساختار	۰/۶۵۵	۱						
۳	ساختار	۰/۷۶۴	۰/۷۵۵	۱					
۴	نوآوری	۰/۸۹۴	۰/۶۵۴	۰/۴۳۳	۱				
۵	پشتیبانی	۰/۶۷۷	۰/۴۶۵	۰/۳۴۴	۰/۳۵۵	۱			
۶	انگیزش	۰/۳۲۲	۰/۶۵۵	۰/۶۵۴	۰/۷۶۶	۰/۷۶۵	۱		
۷	مشارکت	۰/۵۴۴	۰/۵۹۰	۰/۶۵۱	۰/۴۶۵	۰/۴۵۵	۰/۳۶۶	۱	
۸	عملکرد	۰/۴۵۱	۰/۴۷۱	۰/۴۳۶	۰/۴۷۳	۰/۶۴۷	۰/۵۱۵	۰/۶۴۱	۱

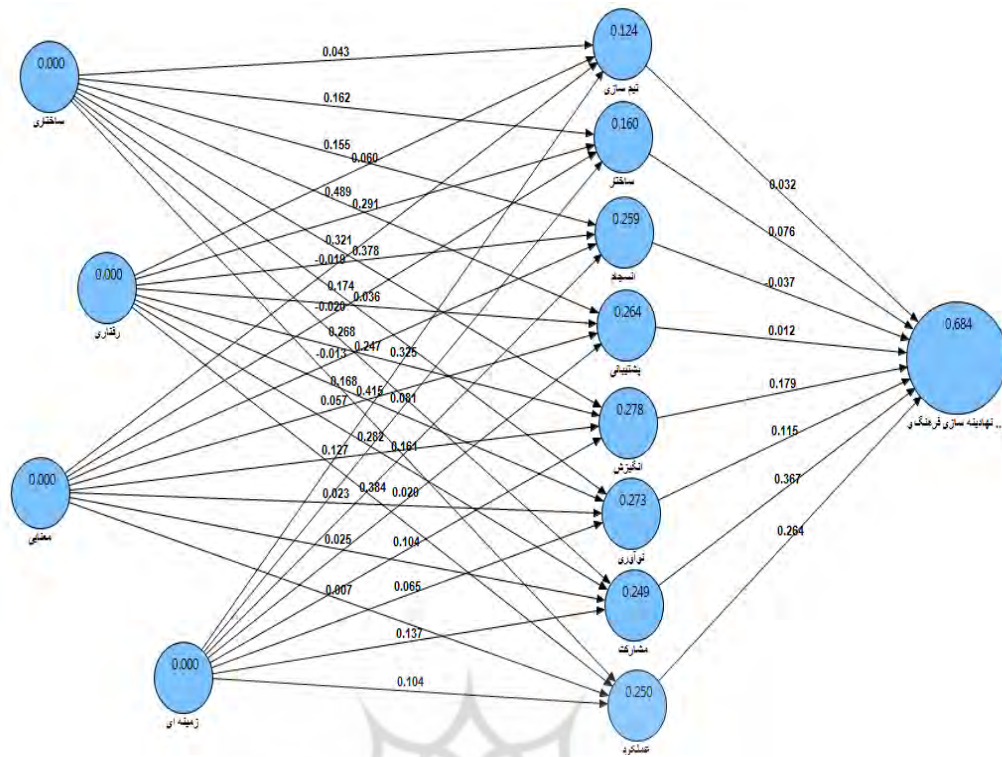
### بررسی کیفیت مدل

برای بررسی کیفیت مدل از شاخص بررسی افزونگی و ضریب تعیین استفاده می‌شود. اعداد مثبت نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. معیار اصلی ارزیابی مدل ساختاری، ضریب تعیین می باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل صورت می‌گیرد. جدول ۵، نشان می‌دهد که ۷۷/۶ درصد از تغییرات مدل توسط متغیرهای مستقل (ابعاد مدل) پیش بینی می‌شود. اگر شاخص افزونگی بیشتر از صفر باشد مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده و مدل توانایی پیش بینی دارد. در این تحقیق این شاخص برای مدل مورد نظر بالای صفر می باشد.

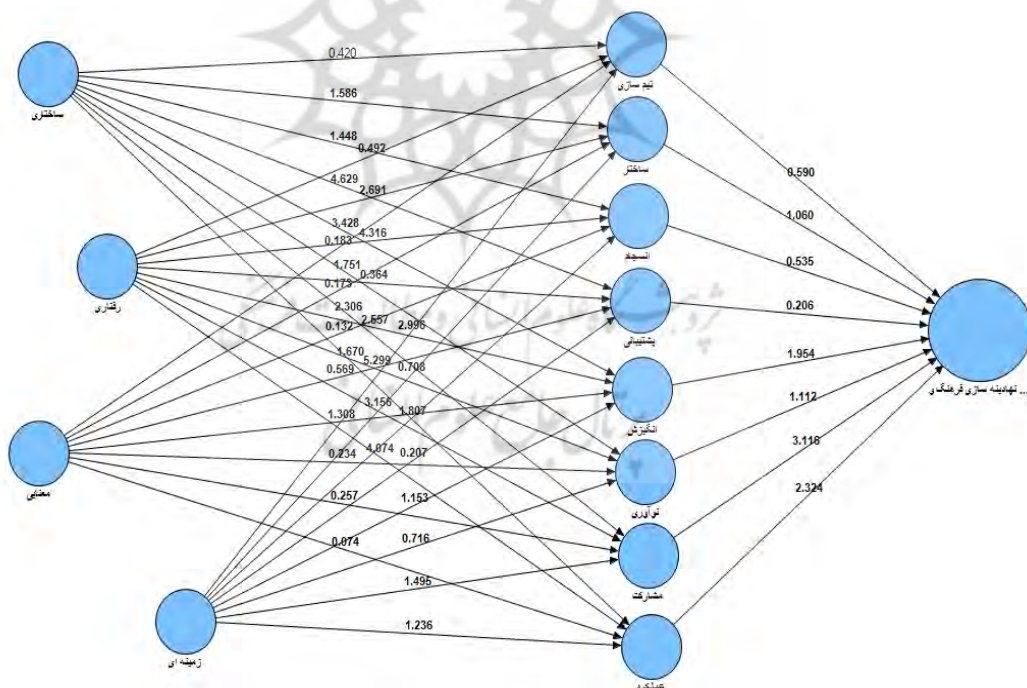
جدول ۵: شاخص های بررسی کیفیت مدل

افزونگی	ضریب تعیین	مدل
۰/۶۳۲	۰/۷۶۶	طراحی الگوی نهاده سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل های پاریس

در این بخش با توجه به اینکه مشخص شد مدل مفهومی چگونه بوده، میزان حجم نمونه مناسب است و کلیه ابعاد شناسایی شده بر روی مدل مورد نظر موثر هستند با استفاده از تکنیک مربعات جزئی و آزمون t بوت استرپینگ به کمی سازی مدل پرداخته خواهد شد که نتایج به شرح شکل های ۱ و ۲ می باشند.



شکل ۱. روابط علی میان متغیرهای مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. روابط علی میان متغیرهای مدل در حالت تخمین معناداری

نتایج شکل های ۱ و ۲ نشان می دهند که کلیه ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل مثبت که می توان نتیجه گرفت مدل در معنادار بوده و می توان به نتایج به دست آمده استناد نمود.

## برازش مدل

در مبحث معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل طراحی شده از نرم افزار از شاخص های کای دو به درجه آزادی، شاخص برازندگی، شاخص تعدیل برازندگی، میانگین مجذور پس مانده ها، شاخص نرم شده برازندگی، شاخص نرم نشده برازندگی، شاخص برازندگی فزاینده، شاخص برازندگی تطبیقی و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب استفاده شده است. جدول زیر محدوده شاخص های برازش را نشان می دهد که مقادیرهای بدست آمده از مقدار مطلوب بیشتر می باشد.

جدول ۶. مقادیر شاخص های برازش مدل و نتیجه برازش

شاخص برازش	مقدار مطلوب	مقدار الگو
$\chi^2/df$	< ۳/۰۰	۱,۲۲
(GFI) Goodness of Fit Index	> ۰/۹۰	۰,۹۳
(AGFI) Adjusted Goodness of Fit Index	> ۰/۹۰	۰,۹۴
(RMR) Root Mean square Residual	< ۰/۰۵	۰,۰۳
(NFI) Normed Fit Index	> ۰/۹۰	۰,۹۳
(NNFI) Non-Normed Fit Index	> ۰/۹۰	۰,۹۱
(IFI) Incremental Fit Index	> ۰/۹۰	۰,۹۳
(CFI) Comparative Fit Index	> ۰/۹۰	۰,۹۱
(RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	< ۰/۰۸	۰,۰۸۳

با توجه به نتایج جدول ۶، مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد کلیه مسیرها معنی دار هستند و در نتیجه ابعاد اصلی ۱۱ گانه و مولفه های مرتبط با مدل مورد تأیید است. پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF که شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زای می باشد، استفاده می شود. که مقدار آن بین صفر تا یک قرار دارد. و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. و توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و مدل آزمون شده پیش بینی متغیرهای مکنون درون زای را دارد. به طوری که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر Squares R سازه های درون زای مدل است. بر اساس جدول ۶، مقادیر ضریب تعیین  $R^2$  به دست آمده است. همچنین مقدار اشتراکی برابر است با ۰,۷۶ و با توجه به سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، حاصل شدن مقدار ۰,۶۵ برای GOF نشان از برازش قوی کلی مدل پژوهش دارد. از آنجایی که مقدار محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰,۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد. بنابراین می توان گفت برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تأیید می باشد. بنابراین، با توجه به تجزیه و تحلیل های انجام شده، مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد کلیه مسیرها معنی دار هستند و در نتیجه ابعاد اصلی ۸ گانه و ۴ گانه مدل و زیرمولفه های مرتبط با مدل مورد تأیید است.

جدول ۷. وزن هر یک از ابعاد مدل

ردیف	ابعاد	میانگین رتبه	رتبه
۱	تیم سازی	۳,۶۶	۱
۲	انسجام	۲,۸۸	۳
۳	ساختار	۲,۳۳	۵
۴	نوآوری	۲,۱۷	۶
۵	پشتیبانی	۲,۶۵	۴
۶	انگیزش	۲,۱۱	۷
۷	مشارکت	۲,۹۰	۲
۸	عملکرد	۱,۹۰	۸

یافته های جدول (۷) نشان می دهد که هر چقدر اهمیت و وزن یک بعد بیشتر باشد زیر مولفه های آن نیز دارای اهمیت بیشتری است که نتایج به شرح جدول ۶، است که بعد تیم سازی با میانگین رتبه (۳,۶۶) مشارکت با میانگین رتبه (۲,۹۰) و انسجام با میانگین رتبه (۲,۸۸) در رتبه های اول تا سوم قرار گرفتند.

### بحث و نتیجه گیری

برای نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی می بایست با نگاهی استراتژیک و رویکردی سیستمی به عوامل متعدد سازمانی و محیطی توجه کرد و در این تحقیق عوامل رفتاری، عوامل ساختاری و عوامل زمینه ای و معنایی شناسایی شدند. طبق نتایج تجزیه و تحلیل ها، همبستگی این عوامل با نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم افزایی تأیید شد. نتایج این پژوهش با برخی مطالعات مانند (Tahseri, 2018) (Ardelan, 2017)، (Sohman, (Brown et al., 2016)، (Vagman, 2014) و (2015) همسو بود.

امروزه همگان بر این موضوع توافق دارند که سازمان چیزی بیش از دوایر، سلسله مراتب و اختیارات است. هر سازمان - مانند یک فرد - دارای یک شخصیت است، شخصیتی که دارای ویژگی های انعطاف، خلاقیت و ... می باشد. هر سازمان، دارای حیات و زندگی است که متفاوت از زندگی اجزای خود می باشد. در این سازمان ها، کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری توافق پیدا می کنند که این همان فرهنگ سازمانی است. یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان، فرهنگ سازمانی می باشد؛ زیرا، به عنوان نمونه، ممکن است اعمال یک استراتژی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمانی که مجموعه اعتقادات اعضای سازمان است به تأخیر افتاده یا رد شود. با توجه به رابطه ی راهبردهای جدید با فرهنگ سازمانی، شایسته است که شناخت کامل و دقیقی از فرهنگ سازمانی صورت گیرد.

فرهنگ سازمانی، شیوه ی زندگی یک سازمان است و با توجه به اینکه یکی از مهم ترین منابع هر سازمان، منبع انسانی آن می باشد، عملکرد افراد در سازمان متأثر از فرهنگ آن سازمان است. مطالعات و تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ سازمانی، بر رفتار فردی، انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شیوه ی تصمیم گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت کوشی، سطح اضطراب و مانند آن مؤثر است.

سازمان‌ها باید فرهنگی را حاکم کنند که کارکنان در آن انگیزه و توانایی لازم را برای انجام و ادامه‌ی فعالیت بیابند و با احساس تعلق نسبت به سازمان خود، بتوانند موجبات پایداری و اثربخشی سازمان را فراهم آورند. امروزه، منشأ اصلی مزیت رقابتی در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان توانمند، فداکار و متعهد آن‌ها هستند. بسیاری از صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری هم‌افزایی در سازمان می‌دانند. سازمان‌هایی موفق به ایجاد هم‌افزایی می‌شوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و تقویت‌کننده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان هم‌افزایی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند، سعی می‌کنند تا محیطی به وجود آورند که زمینه‌ای هم‌افزایی کارکنان را فراهم سازد. گروه‌های کاری، زمانی موفق و اثربخش خواهند بود که مدیران محیطی را فراهم سازند تا کارکنان بتوانند با به‌کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربیاتشان برای تحقق اهداف گام بردارند؛ به این فرایند، فرهنگ هم‌افزایی می‌گویند. بنابراین، برای هم‌افزایی، فرهنگ سازمان نیز باید دگرگون شود. فرهنگ سازمان، به‌طور عمده تحت تأثیر فلسفه‌های مدیریت و شیوه‌ی رهبری و رفتار آن‌ها شکل می‌پذیرد. مدیرانی که پذیرای افکار تازه بوده، برای کارکنان احترام قائل باشند و آنان را عوامل مؤثر و حیاتی برای توفیق سازمان بدانند، بهترین سرمایه‌های یک سازمان هستند.

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان باید تلاش کنند اهداف را برای کارکنان مشخص و معین نموده، چگونگی تحقق این اهداف را مدنظر قرار دهند و انتخاب راه‌های رسیدن به اهداف را به مجریان و وظایف تفویض نمایند. همچنین لازم است مدیران، کارکنان را به بررسی راه‌های گوناگون رسیدن به هدف تشویق نمایند. همچنین، مدیران، فضایی در سازمان به وجود آورند که افراد در شغل خود احساس رضایت و خوشنودی نمایند و از وظایفی که انجام می‌دهند احساس افتخار کنند. هر قدر افراد بیش‌تر با سازمان احساس یگانگی کنند، تمایل به ماندن در سازمان و علاقه به کار در سازمان در آن‌ها افزایش می‌یابد و سعی خواهند نمود تلاش بیشینه‌ی خود را در انجام وظایف محوله به‌کار گیرند. دیگر اینکه، مدیران و مسئولان هتل‌ها باید در جهت تقویت فرهنگ سازمان و ایجاد بستر مناسب هم‌افزایی کارکنان تلاش نمایند. بهبود روحیه‌ی کارکنان، افزایش حمایت مدیریت، تشویق به خلاقیت، نوآوری و مشارکت کارکنان در سازمان، موجب ایجاد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری در آنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف شده و به‌طور کلی تعهد آنان را نسبت به سازمان بالا می‌برد.

## References

- Aboudi, H., Lotfi Zanganeh, D., Mossadegh, Kazemian, F. (2014). The relationship between organizational culture and the empowerment of employees of Khuzestan Social Security Organization. Human resource management research of Imam Hossein University (AS), 16 (1), 223-244. (In Persian).
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. Modern Applied Science, 13(4), 137-154. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 49(1), 35-53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 13(5), 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>

- Agosty, R. (2017). Societal vs. Organizational Culture: Toward a Cross-Cultural Communication Model for South African Organizations. *Intercultural Communication Studies*, III (1), 75-90. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3346f9f3b33084c8a744eaddce61546ca06c4899>
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. J. (2007). Diagnosing Organizational Culture: Validating a model and method, working paper International Institute for Management Development, Lasanne, Switzerland. [https://www.researchgate.net/profile/Dan-Denison/publication/228801211\\_Diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_Validating\\_a\\_model\\_and\\_method/links/55229a7d0cf2a2d9e14585a1/Diagnosing-organizational-cultures-Validating-a-model-and-method.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dan-Denison/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method/links/55229a7d0cf2a2d9e14585a1/Diagnosing-organizational-cultures-Validating-a-model-and-method.pdf)
- Denton, D. K. (2000), Ingraining employee involvement into corporate decision making, second edition forum. <https://www.proquest.com/openview/f2ef9d6a54c932de0225008a24d12967/1?pq-origsite=gscholar&cbl=48428>
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Fey, C. & Denison, D. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, *Organization Science*, 3(4), 686-706. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/39984/wp598.pdf?sequence=3>
- Feely, M., Raissian, K. M., Schneider, W., & Bullinger, L. R. (2020). The social welfare policy landscape and child protective services: Opportunities for and barriers to creating systems synergy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 692(1), 140-161. <https://doi.org/10.1177/0002716220973566>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. et al. The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *J Bus Ethics* 125, 563–580 (2014). <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Gebriel Taha, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687. <https://doi.org/10.3390/su12229687>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Gillespie, M. A., Denison, D., Haaland, S., Smerek, R. & Neale, S. W. (2007). Organizational Culture and Customer Satisfaction, Denison Consulting, Ann Arbor, MI 48104.
- He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2019). The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: A sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582-2598. [https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/26300/1/26300%20MORRISON\\_The\\_Impacts\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_on\\_Organization\\_Citizenship\\_Behavior\\_2019.pdf](https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/26300/1/26300%20MORRISON_The_Impacts_of_Corporate_Social_Responsibility_on_Organization_Citizenship_Behavior_2019.pdf)
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, 9(1), 2158244019835934. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66-79. [doi.org/10.3390/joitmc7010066 . https://doi.org/10.3390/joitmc7010066](https://doi.org/10.3390/joitmc7010066)
- Nikokar, G., Soltani, M., Niavand, A. (2012). Designing a local model for recognizing and measuring the organizational culture of the military and law enforcement organizations of the Islamic Republic of Iran, *Public Administration*, 5(3), 143-163. (In Persian). [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_50084\\_82e31cfe6c372e86c1ab6a13bef6bde0.pdf](https://jipa.ut.ac.ir/article_50084_82e31cfe6c372e86c1ab6a13bef6bde0.pdf)
- Soltani, M. (2011). Analysis of the situation and design of the ideal organizational culture model of one of the armed forces organizations based on religious principles and Islamic values, *Islamic Management*, 20(1), 132-99. (In Persian). [https://im.ihu.ac.ir/article\\_201745.html](https://im.ihu.ac.ir/article_201745.html)

- Sabil, S., Jenita, J., Sari, A. R., Lazoo, F. C., Sunariyanto, S., & Wijayanto, G. (2022). Human Resources Performance Management and Organizational Culture Development in Improving Creative Economics in the Tourism Sector. *Multicultural Education*, 8(03), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1234/me.v8i03>
- Schraeder, M., Walter, T., Tears, R. & Mark, J. (2005). Organizational Culture in Public Sector Organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 2(4), 100-112.
- Sharm, B. (2005). Local Government Organization on its Journey to becoming a Learning Organization, *Business Process Management Journal*, 11(4), 388-402. <https://doi.org/10.1108/01437730510617681>
- Rana'i Kordshuli, H. E. (2006). Organizational culture management: designing a model based on the framework of competitive values, *Iranian Management Sciences Quarterly*, 2(6), 69-94. (In Persian). [http://journal.iams.ir/article\\_38.html](http://journal.iams.ir/article_38.html)

