

Investigating the role of organizational culture on organizational performance in the hospitality industry

Yazar Babaei^{✉1}, Shahrzad Ashraf²

1- Department of Management, Faculty of Economics and Management, Tabriz University, Tabriz, Iran.

2- Tourism Management, Qeshm Institute of Higher Education, Qeshm, Iran.

Article Info

Article type:

Research Paper

Keywords:

Hospitality,
Human Resources,
Organizational
Culture,
Performance,
Structural Equations.

Received:

29 Sep 2024

Received in revised form:

31 oct 2024

Accepted:

23 Nov 2024

pp.188-205

Abstract

The impact of organizational culture on performance in the hotel sector is investigated in this study. To boost demand and competitiveness in the market, hotel management needs to be adaptable and customer-responsive. In order to accomplish these objectives, this study examines the idea of flexible organizational culture and quantifies how it affects organizational performance. 120 questionnaire samples were gathered from managers and staff at ten distinct hotels in Shiraz city using a non-probabilistic approach, and structural equation modeling was done using the partial least squares method. The study's findings demonstrated that organizational culture significantly affects performance. Additionally, an analysis of the effects of each type of organizational culture on performance revealed that performance was positively correlated with tribal, adhocracy, and market cultures, but not with hierarchical culture. Lastly, examining how organizational culture affects the many aspects of organizational performance revealed that it significantly affects internal procedures, learning and development, and consumer viewpoints. The research's conclusions highlight the significance of developing a flexible organizational culture in the hospitality and hotel sectors, offer management advice for modifying organizational culture models, and shed light on the elements influencing organizational performance.

Citation: Babaei, Yavar, Ashraf, Shahrzad. (2024). Investigating the role of organizational culture on organizational performance in the hospitality industry, journal of Tourism management studies of the smart era, 1 (1), 188-205.

Publisher: Vali-e-Asr University of Rafsanjan

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2024.722007>

The Author(s) ©



Extended Abstract

Introduction

The definition and measurement of organizational culture in various organizations have received the majority of attention in recent years (Delobbe et al, 2002; Weinzimmer et al, 2008). Research indicates that rivalry, productivity, corporate sales, profitability, and company growth are the primary areas of study in the field of organizational culture (Bavik, 2016). On the other hand, organizational culture's influence on the organization's and company's performance is one area in which it can be highly significant.

Although organizational performance is a complicated phenomenon, it may be best understood as a collection of actions meant to accomplish organizational objectives. Accordingly, the degree to which an organization has accomplished its objectives is correlated with its performance (Talapasand and Mohammadi Hosseini, 2015). The hospitality industry, which includes the lodging industry, benefits from this research. According to research, the hotel sector is more competitive and carries a very high risk than other sectors (Singal, 2015). Thus, the purpose of this study is to investigate how organizational culture affects performance in the hotel sector.

Methodology

This study examines the causal relationship between independent and dependent variables using a quantitative, descriptive-survey methodology. A questionnaire serves as the measuring instrument for the structures examined in this study. Four cultural structures—tribal, adhocracy, market, and hierarchy—were used to assess Cameron and Quinn's (2011) framework, which is the measurement tool for corporate culture. The Kaplan and Norton (1996) balanced scorecard, which comprises four dimensions of monitoring learning and growth, internal processes, customers' perspective, and financial success, is the instrument for assessing organizational performance. In this study, samples taken from Shiraz hotel management and staff were used to analyze and test the hypotheses that were developed.

The straightforward sampling procedure served as the foundation for our investigation. Time-wise, the information was gathered from November to December of 1402. By physically visiting the hotels and handing the questionnaire to the managers and staff, the questionnaire was gathered. From a geographical perspective, the data were most likely gathered from 120 samples and 10 hotels in Shiraz. Due to the sampling method's non-probability, the statistical techniques employed for data analysis in this study were SMART PLS version 3 software and structural equation modeling with partial least squares approach.

Results

The study's findings demonstrated that organizational culture predicts 41% of changes in organizational performance ($414 / OR2=$), and the main hypothesis regarding the impact of organizational culture on organizational performance in Shiraz city's hotels was validated at a 99% confidence level and with a beta coefficient of 0.651. There is no significant relationship between adhocracy and hierarchy culture and organizational performance, as the two cultures of adhocracy and hierarchy do not significantly affect performance. However, three types of organizational culture—tribal, market adhocracy, and market adhocracy—have a positive and significant effect on organizational performance, with path coefficients of 0.351, 0.231, and 0.224 at the 95% confidence level performance in Shiraz hotels. At the same time, 42% of changes in organizational performance may be explained by the four forms of organizational culture ($R=0.426$). The influence of organizational culture on every aspect of organizational performance is investigated in the following three hypotheses. The findings demonstrated that, at the 99% confidence level, organizational culture significantly and favorably influences internal processes ($\beta=0.728$), learning and growth ($\beta=0.360$), and customer perceptions ($\beta=0.544$). Furthermore, 28% of shifts in customer perceptions, 52% of shifts in internal procedures, and 11% of shifts in learning and development are predicted and explained by organizational culture.

Discussion and Conclusion

Increased global rivalry, shifting consumer needs, quick technical advancements, and uncertainty are some of the characteristics of the environment in which organizations compete. Flexibility is necessary for the organization to function in such an environment, and the organizational culture that guides the organization is one of the elements that determines its flexibility. One of the more recent schools of organization theory is the school of organizational culture. It is assumed in this school that a lot of actions and choices are based on patterns found in the organization's core beliefs. These presumptions are constant and have an impact on how the organization behaves.

The effect of organizational culture on organizational performance in Shiraz hotels has been assessed in this study. Four organizational culture components—tribal, adhocracy, market, and hierarchical—as well as functional components of learning and development, internal procedures, and customer viewpoints have all been used in this study to examine organizational performance. The results of this study support the notion that performance and adaptable organizational culture are related. Therefore, by prioritizing employee participation and opinions in organizational affairs, including internal processes, customer service, and understanding their needs—all of which are essential for empowerment (learning and growth)—improvement in these areas can be achieved in a flexible culture.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work declaration of competing interest none.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.



بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی

یاور بابائی^۱✉، شهرزاد اشرف^۲

۱- گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۲- موسسه آموزش عالی قشم، قشم، ایران.

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۷/۰۸

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۸/۱۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۹/۰۳

صص.

۱۸۸-۲۰۵

کلید واژه‌ها:

عملکرد، مهمان‌نوازی، فرهنگ سازمانی، معادلات ساختاری، منابع انسانی.

این پژوهش به بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری می‌پردازد. مدیریت هتل نیازمند انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به مشتریان در جهت افزایش تقاضا و رقابت‌پذیری در بازار می‌باشد. برای دستیابی به این اهداف، این پژوهش اثر فرهنگ سازمانی معطف بر عملکرد سازمانی را موردسنجش قرار می‌دهد. این پژوهش از طریق جمع‌آوری ۱۲۰ نمونه پرسشنامه از کارکنان و مدیران ده هتل مختلف در شهر شیراز به‌روش غیراحتمالی در دسترس و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌روش حداقل مربعات جزئی انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر عملکرد دارد. همچنین بررسی تأثیر هر یک از انواع فرهنگ سازمانی بر عملکرد نشان داد که ارتباط فرهنگ‌های قبیله‌ای، کارآفرینانه و بازار با عملکرد تأیید شد، ولی ارتباط بین فرهنگ سلسله‌مراتبی با عملکرد معنادار نیست. در نهایت بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ابعاد عملکرد سازمانی نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی و دیدگاه مشتریان دارد. یافته‌های این پژوهش نکات کلیدی برای طراحی‌های سازمانی، درک عوامل موثر بر عملکرد سازمانی، راهنمایی‌های مدیریتی برای متناسب‌سازی مدل‌های فرهنگ سازمانی و نشان‌دادن اهمیت دستیابی به فرهنگ سازمانی معطف در صنعت مهمان‌نوازی و هتل‌داری ارائه می‌کند.

استناد: بابائی، یاور، شهرزاد، اشرف. (۱۴۰۳). بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی، دو فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، ۱(۱)، ۱۸۸-۲۰۵.

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2024.722007>



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه ولی عصر رفسنجان

مقدمه

امروزه شرکت‌ها در اقتصادی جهانی فعالیت می‌کنند که مشخصه اصلی آن‌ها شدت رقابت است (Sloan et al, 2012). به عبارت دیگر، کسب و کارها باید فعالیت خود را به طور مداوم و مطابق با نیازهای مشتریان ارتقا دهند. این ارتقا می‌بایست سازگار با نیازها و خواسته‌های مشتریان، کیفیت خدمات و حفظ آن‌ها باشد که تمام این موارد باید در چارچوب منابع محدود موجود به‌دست آید. شرکت‌ها در حالی که به دنبال مزیت رقابتی هستند، متوجه شدند که نباید فقط عناصر فناوری و فیزیکی را در نظر بگیرند، بلکه باید راه‌حل‌های مؤثر را برای به حداکثر رساندن کارایی کارمندان خود در نظر بگیرند. درک فرهنگ سازمانی، توجه به یکی از مهم‌ترین راهکارها برای شکل‌گیری رفتار کارکنان است که می‌تواند به طور مثبتی به اثربخشی سازمانی کمک کند (Lund, 2003). این به معنای آن است که درک درست از فرهنگ سازمانی برای مدیریت یک سازمان حیاتی است تا در نهایت هدف کارکنان آن‌ها به‌طور دقیق‌تری با اهداف سازمان هماهنگی داشته باشد (Bavik, 2016).

فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از اعتقادات، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی در نظر گرفت که بین اعضای سازمان مشترکند. این ارزش‌ها بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند و افراد سازمان از این ارزش‌ها به عنوان دستورالعمل‌هایی برای تصمیم‌ها و رفتارهای خود استفاده می‌کنند (Gregory et al, 2009). به زعم هافستد (۲۰۰۱) فرهنگ، برنامه‌ریزی ذهنی جمعی است و آن بخشی از شرطی‌سازی ماست که ما با اعضای ملت، منطقه و گروه خود در آن اشتراک داریم؛ بنابراین قابلیت پیش‌بینی‌پذیری فرهنگ، ذهن، ارزش‌ها و رفتار، همه با هم مرتبط هستند. اهمیت فرهنگ سازمانی در حوزه رفتار سازمانی در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. در سال‌های اخیر توجه به فرهنگ سازمانی عموماً درباره مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری آن در سازمان‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است (Weinzimmer et al, 2008 ; Delobbe et al, 2002). مطالعات نشان می‌دهد که زمینه‌های اصلی تحقیقات در حوزه فرهنگ سازمانی بر رقابت، بهره‌وری، فروش شرکت، سودآوری و رشد شرکت متمرکز شده است (Bavik, 2016). از طرفی یکی از حوزه‌هایی که فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش بسیار پررنگی داشته باشد، تأثیر آن بر عملکرد شرکت و سازمان است. عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست؛ از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می‌شود که یک سازمان چه مقدار به هدف‌های خود دست یافته است (طالع‌پسند و محمدی‌حسینی، ۱۳۹۵). به طور کلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم است. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، شاخص‌هایی است که به صورت کاملاً واقعی و براساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود؛ مانند بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و... شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیش‌تر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذی‌نفع سازمان شکل می‌گیرد که از جمله می‌توان به رضایت‌مندی مشتریان و کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و... اشاره کرد (Harris & Mosholder, 1996).

تحقیقات نشان می‌دهد که صنعت مهمان‌نوازی دارای ریسک بسیار بالا و سطح رقابت بیش‌تری نسبت به سایر صنایع می‌باشد (Singal, 2015). کسب و کارهای مهمان‌نوازی باید مزیت‌رقابتی را نه صرفاً بر اساس دسترسی به منابع بهتر به‌دست آورند، بلکه آن‌ها می‌توانند مزیت‌رقابتی را از طریق هماهنگی و ترکیب منابع خود با بهترین روش به‌دست آورند. در بخش مهمان‌نوازی و هتل‌داری، توانایی استراتژیک مدیر برای شکل و قالب دادن فرهنگ سازمانی برای ایجاد ظرفیت رقابت‌مندی پایدار و بهبود عملکرد سازمان تعیین‌کننده است. بنابراین، این پژوهش بر آن است تا به بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری بپردازد. با وجود مطالعات مختلف در حوزه فرهنگ سازمانی در صنایع مختلف، در صنعت مهمان‌نوازی توجه کم‌تری به فرهنگ سازمانی صورت گرفته است. با وجود تعمیم‌های نظری، بررسی تجربی چگونگی تأثیر متغیرهای داخلی سازمانی؛ مانند فرهنگ سازمانی بر عملکرد، محدود است (McClure, 2005; Kirca et al, 2010). از طرفی، به دلیل این که یکی از ویژگی‌های ذاتی و جالب صنعت مهمان‌نوازی، دخالت انسان و نقش اصلی انسان در این صنعت می‌باشد (Yavas & Konyar, 2003) و ارتباط بین میزبان و میهمان در این صنعت، به‌طور قابل‌توجهی نسبت به صنایع دیگر حساس است (Walker & Miller, 2009)؛ بنابراین ویژگی متمایز صنعت مهمان‌نوازی، فرهنگ سازمانی را در این صنعت

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره ۱، شماره ۱، ۲۰۵-۱۸۸، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

نگران کننده می‌داند؛ زیرا فرهنگ سازمانی به‌طور بالقوه رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس، مهم‌ترین سوالی که این پژوهش قصد پاسخ به آن را دارد، این است که فرهنگ سازمانی چه تأثیری بر عملکرد کارکنان در صنعت هتل‌داری دارد. هم‌چنین هر یک از انواع فرهنگ سازمانی (کارآفرینانه، بازار، قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی) چه نقشی در ارتقای عملکرد سازمانی دارند. در نهایت این که نقش فرهنگ سازمانی در ابعاد عملکرد سازمانی (یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی و دیدگاه مشتریان) چیست. نتایج این پژوهش می‌تواند در بخش هتل‌داری مورد استفاده قرار گیرد و به مدیران در بهبود عملکرد سازمانی کمک نماید.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مشتمل بر ارزش‌ها و هنجارهایی است که به وسیله اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود و به شیوه‌ای که در یک واحد اجتماعی انجام می‌شود، اشاره دارد (Deshpande & Farley, 2004). فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان، هنجارهای رفتاری فراهم می‌نماید و مدیران سازمان از آن به عنوان ابزاری برای مدیریت استفاده می‌کنند. فرهنگ سازمانی به عنوان عنصری حیاتی عمل می‌کند که مدیران استراتژیک از آن در تأثیرگذاری بر مسیر و جهت سازمان استفاده می‌کنند (Naranjo Valencia et al, 2010)؛ بنابراین به نظر می‌رسد مدیران استراتژیک باید فرهنگ سازمانی را شکل و قالب‌بندی کنند تا نیروهای کارکنان را برای دستیابی به اهداف مدیریتی بسیج و هدایت کنند (Morgan et al, 2014; Asree et al, 2010).

فرهنگ سازمانی به‌وسیله گروه مسلط در داخل سازمان ایجاد می‌شود و تحت تأثیر ارزش‌های اجتماعی و محیط کلان سازمان قرار می‌گیرد. بنابراین، فرهنگ سازمانی به ساختار و استراتژی و هم‌چنین رهبر سازمان بستگی دارد. فرهنگ سازمانی موضوع بین‌رشته‌ای است که در رشته‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است که می‌توان به مطالعات سازمانی (Hatch & Shultz, 2008) مطالعات رهبری (Schein, 2004) مدیریت تغییر (McCalman & Potter, 2015) رفتار سازمانی (Bauer & Erdogan, 2012) منابع انسانی (Chalofsky et al, 2014) ارتباطات (Moss & DeSanto, 2011; Sebastião et al, 2017) تئوری قدرت (Berger, 2005)، مدیریت رستوران (Jogaratham, 2017) و مهمان‌نوازی (Bavik, 2016؛ نظریان، ۲۰۱۷) و... اشاره کرد.

اگر چه ابعاد مختلفی از فرهنگ سازمانی در مطالعات مختلف مطرح و پیشنهاد شده است؛ با این وجود باتوجه به اهمیت انعطاف‌پذیری و شدت رقابت و اهمیت نوآوری در صنعت هتل‌داری، یکی از مهم‌ترین مدل‌های فرهنگ سازمانی که برای هتل‌ها نیز مناسب‌تر است، مدل کامرون و کوپین (۱۹۹۹) می‌باشد که با چارچوب ارزش‌های رقابتی^۱ عنوان می‌شود. این مدل یکی از موثرترین و پرکاربردترین مدل‌ها در حوزه تحقیقات فرهنگ سازمانی است (Yu, 2009). کامرون و کوپین (۱۹۹۹) با استفاده از شش ویژگی غالب رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، تأکیدات راهبردی و معیارهای موفقیت، چهار نوع فرهنگ سازمانی براساس دو بعد انعطاف‌پذیری - ثبات و تمرکز بر داخل - تمرکز بر خارج تعریف می‌کنند: کارآفرینانه، قبیله‌ای، بازار و سلسله‌مراتبی. فرهنگ کارآفرینانه بر انعطاف‌پذیری و تغییر تأکید می‌کند، آن را به‌صورت بیرونی هدایت می‌کند. این نوع فرهنگ معمولاً در شرکت‌هایی که در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند و ارزش‌های کلیدی آن عبارت است از خلاقیت، کارآفرینی و ریسک‌پذیری. فرهنگ قبیله‌ای بر انعطاف‌پذیری تأکید می‌کند، اما تمرکز آن بر داخل سازمان است. خصوصیات سازمان‌های مبتنی بر این نوع فرهنگ عبارت از کار تیمی، مشارکت کارکنان و تعهد شرکت به کارکنان است. در فرهنگ بازار بر کنترل و ثبات و تمرکز بر خارج از سازمان تأکید می‌شود و ارزش‌های اصلی آن دستیابی به هدف، سازگاری و رقابت است. فرهنگ سلسله‌مراتبی نیز کنترل‌گر است، اما بر داخل سازمان متمرکز است. ارزش‌های کلیدی آن کارایی و پایداری کامل به هنجارها و قوانین و مقررات است (Sans Valle et al, 2012).

عملکرد سازمانی

عملکرد کسب‌وکار برای ارزیابی مدیریت فرآیند مورد استفاده قرار می‌گیرد و اهمیت آن در بسیاری از نسخه‌های ارائه شده برای بهبود عملکرد از طریق اجرای موثر عملیات مشهود است. عملکرد کسب‌وکار که منعکس‌کننده چشم‌انداز مدیریتی است، به طور سنتی از نظر معیارهای اقتصادی از جمله سودآوری و عملکرد مالی سنجیده می‌شود (Jogarathnam, 2017).

برای مدیران، عملکرد سازمانی یکی از موضوعات نگران‌کننده به حساب می‌آید؛ زیرا عملکرد سازمانی به آن‌ها اجازه می‌دهد تا موفقیت عناصر استراتژیک سازمانی را در شرایط عینی ارزیابی کنند. اگرچه متخصصان معتقدند که می‌توان از اصطلاحات عملکرد و اثربخشی به جای هم استفاده کرد (Werther et al, 1995)، با این حال اثربخشی اغلب برای نشان دادن توانایی‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ درحالی‌که عملکرد، نتایج را می‌سنجد (نظریان و همکاران، ۲۰۱۷). بر طبق نظر هنری (۲۰۰۴)، اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی به‌طور موازی برای نیازهای مشابه تکامل یافته‌اند، اما اثربخشی منابع و فرآیندها را از دیدگاه داخلی بررسی می‌کند، ولی عملکرد شامل چشم‌اندازهایی است که ذی‌نفعان از آن بهره‌مند می‌شوند.

عملکرد به معنای مجموعه‌ای از ارزیابی‌های فعالیت‌های سازمانی است که سهام‌داران یا ذی‌نفعان به آن علاقه‌مند هستند. این مطالعه براساس تعریف کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) است که عملکرد را به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای اندازه‌گیری موفقیت استراتژی‌های سازمانی تلقی می‌کنند. پیش از دهه ۱۹۹۰، عملکرد معمولاً تنها از طریق معیارهای حسابداری ارزیابی می‌شد (Oteley, 2007)، اما با افزایش محبوبیت نظریه ذی‌نفعان، نوع دیگری از اندازه‌گیری مورد توجه قرار گرفت. بنابراین، مدل عملکرد کاپلان و نورتون شامل دیدگاه‌های مختلف در مورد سازمان و به‌طور خاص شامل دیدگاه مشتریان است. کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان وسیله‌ای برای مدیران جهت تمرکز بر آنچه که برای رسیدن به اهداف استراتژیک نیاز دارند، طراحی و ارتقا دادند. این روش، وسیله‌ای برای مشاهده شاخص‌های پیشرفت سازمانی است. نتایج کارت امتیازی متوازن باید توسط تصمیم‌گیران در یک زمینه خاص و با توجه به درک آنها از روابط علی تفسیر شود (Kaplan & Norton, 1996; Lebas & Euske, 2007).

شماری ایرادات به رویکرد کارت امتیازی متوازن مطرح شده است. ایراد رایج این است که نمی‌توان آن را برای پاسخگویی کارکنان و تامین‌کنندگان به کار گرفت (Neely et al, 2007). با وجود ایرادات، کارت امتیازی متوازن همچنان ابزار مفیدی برای سنجش عملکرد است (Hoque, 2014; Antonsen, 2007). نور کلیت (۲۰۰۰) اشاره می‌کند که چهار دیدگاه مختلف کارت امتیازی متوازن در یک رابطه علی متقابل وجود دارد: سنجش یادگیری و رشد سازمانی، فرآیندهای داخلی، دیدگاه مشتریان و شاخص‌های مالی. در این مطالعه نسخه ساده‌ای از روش کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. جنبه مالی به دلیل مشکلات در جمع‌آوری داده‌های آن از کارکنانی که لزوماً به آن دسترسی ندارند، گنجانده نشده است. با این حال در این مطالعه، ادراک اعضای هتل (کارکنان) نسبت به دیدگاه مشتریان، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد مورد بررسی قرار گرفته شده است.

در حوزه مدیریت، تعدادی از مطالعات از نسخه‌های مختلف فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی برای بررسی رابطه بین این دو متغیر استفاده کردند. لی و یو (۲۰۰۴) روابط بین انواع سازمان‌های فرهنگی در سازمان‌های سنگاپور را بررسی کردند و دریافتند که قدرت فرهنگی سازمان‌ها اغلب با عملکرد سازمانی مرتبط است. آن‌ها همچنین دریافتند که عناصر فرهنگی که سازمان‌ها را از یکدیگر جدا می‌کنند، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند. تاجدینی و ترومن (۲۰۱۲) دریافتند که ابعاد فرهنگ ملی (فاصله قدرت، جهت‌گیری بلندمدت و فردگرایی) با نوآوری و گرایش به مشتری ارتباط مثبتی داشته و نوآوری و گرایش به مشتری هر دو ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی دارند. ویلسون و بیتس (۲۰۰۳) استدلال می‌کنند که یک سازمان دارای فرهنگ سازمانی قوی نقش قطب‌نمای قابل اعتماد و قدرتمندی را دارد که می‌تواند رفتار اعضای سازمان را هدایت کند. بنابراین، ادبیات نشان می‌دهد که ارتباط مستقیمی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد وجود دارد به این دلیل که فرهنگ بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد (Martins & Terblanche, 2003). عناصر و انواع فرهنگ‌ها تأثیرات متفاوتی بر عملکرد سازمان دارند: در

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره ۱، شماره ۱، ۲۰۵-۱۸۸، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

فرهنگ کارآفرینانه که مشخصه آن تأکید بر ذهنیت کارآفرینی، ابتکار عمل، خلاقیت و نگرش ریسک‌پذیر است، انتظار بر این است که تأثیر مثبتی بر عملکرد داشته باشد. به این دلیل که در شرکت‌های مبتنی بر این فرهنگ که دارای اهداف بلندپروازانه هستند، اولویت دادن به مشتری کنار گذاشته می‌شود و تمایل به استفاده از ایده‌های جدید وجود دارد. این ارزش‌ها و شیوه‌ها به شدت در رشد شرکت و سازمان تأثیرگذار هستند. به طور کلی شواهد موجود در ادبیات نشان‌دهنده تأثیر مثبت فرهنگ کارآفرینانه بر عملکرد است (Chan et al, 2004; Deshpande et al, 1993; Fey & Denison, 2003; Strese et al, 2016; Naranjo Valencia et al, 2015). در فرهنگ بازار که مشخصه آن گرایش به خارج است و در آن سازمان‌ها اهداف بزرگ و رقابتی را ترویج می‌دهند، کارکنانشان نتیجه‌گرا هستند و موفقیت براساس نفوذ در بازار و سهم بازار است. سازمان‌هایی که در آن‌ها کارایی و نتیجه‌گرایی، امری عادی است، با ایجاد اهداف دشوار و فراهم آوردن بازخورد در عملکرد، باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شوند که به نوبه خود باعث ارتقای مهارت و احساس خودکارآمدی و کارایی جمعی در بین آن‌ها می‌شود (Xenikou & Simosi, 2006). فرهنگ بازار بهبود عملکرد را سبب می‌شود (Chan et al, 2004; Deshpande et al, 1993; Fey & Denison, 2003; Jogaratnam, 2017; Kotrba et al, 2012); به‌ویژه زمانی که اندازه‌گیری عملکرد بر اساس نتایج بازار محاسبه شود. با این حال مطالعه استریس و همکاران (۲۰۱۶) در تناقض با این نتیجه‌گیری است. آن‌ها در پژوهشی در میان ۵۹۲ مدیر در چندین کشور به مطالعه فرهنگ سازمانی و ظرفیت جذب و با نقش تعدیل‌گر فرهنگ ملی بر نوآوری مدیران پرداختند. نتیجه آن‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی بر پتانسیل و تحقق ظرفیت جذب در شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و فرهنگ ملی این تأثیر را تعدیل می‌سازد. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ کارآفرینانه از ظرفیت جذب بالقوه و تحقق‌یافته پشتیبانی می‌کند؛ درحالی که فرهنگ بازار و سلسله‌مراتبی مانع ظرفیت جذب بالقوه و تحقق‌یافته می‌شود. علاوه بر این، رابطه بین فرهنگ سازمانی و ظرفیت جذب بالقوه در ابعاد فرهنگ ملی، پایدار است و فرهنگ‌های ملی و سازمانی انتخاب شده در تقویت ظرفیت جذب موفق عمل می‌کنند. همچنین، شواهدی وجود دارد که فرهنگ قبیله‌ای و به‌طور کلی همه فرهنگ‌هایی که همکاری و کار گروهی را افزایش می‌دهند، تأثیر مثبتی بر عملکرد دارند (Petty, 1995). به همین ترتیب سطح بالای مشارکت، حس مالکیت روان‌شناختی قوی و تعهد به سازمان و اهداف آن را تقویت می‌کند. اگرچه دشپانده و همکاران (۱۹۹۳) و زینکو و سیموسی (۲۰۰۶) ارتباط مثبتی بین فرهنگ قبیله‌ای و عملکرد به‌دست نیاوردند، اما مطالعات دیگر شواهدی از وجود رابطه مثبت است (Gordon & DiTomaso, 1992; Fey & Denison, 2003; Jogaratnam, 2017). در نهایت، فرهنگ سلسله‌مراتبی محدودیت‌هایی در محیط‌های در حال تغییر دارد که در آن توانایی انطباق برای عملکرد موفقیت‌آمیز ضروری است؛ زیرا این نوع فرهنگ اغلب در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهد. طبیعت بروکراتیک آن مانع مبارزه سازمان برای پاسخ دادن به تغییرات اساسی محیط است. گرچه بعضی مطالعات رابطه مثبتی بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و برخی سطوح از نتایج سازمانی (Chan et al, 2004) یا عدم ارتباط (Fey & Denison, 2003) پیدا کردند، اما ادبیات عمومی در این حوزه، شواهدی اراده می‌کند که نشان از تأثیر منفی این نوع فرهنگ بر عملکرد است (Deshpande et al, 1993; Gordon & DiTomaso, 1992; Strese et al, 2016; Jogaratnam, 2017; Han, 2012).

در حوزه صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری در سال‌های اخیر مطالعاتی به بررسی ارتباط دو متغیر فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند. نظریان و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی منعطف بر عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری پرداختند. آن‌ها معتقدند که مدیریت هتل نیازمند انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به مشتریان است تا هتل بتواند در مواجهه با خواسته‌های مشتریان و رقابت‌پذیری بازار بهتر عمل کند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که فرهنگ ملی کارکنان هتل بر فرهنگ سازمانی منعطف تأثیر می‌گذارد که از این طریق بر عملکرد سازمانی تأثیر گذاشته می‌شود. جاگراتنام (۲۰۱۷) در پژوهشی به آزمون اثرات مستقیم و غیرمستقیم انواع فرهنگ سازمانی بر گرایش بازار و عملکرد در صنعت رستوران در امریکا پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که تأثیر مستقیم فرهنگ‌های حمایتی و نوآورانه بر عملکرد شرکت تأیید شد. علاوه بر این، گرایش بازار تا حدی بر رابطه بین فرهنگ نوآورانه و عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی گذاشت. همچنین فرهنگ‌های نوآورانه و حمایتی پیش‌بینی‌کننده‌های مهم گرایش بازاریابی هستند؛ در عین حال که این فرهنگ‌ها نسبت به گرایش بازاریابی پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری برای عملکرد سازمانی هستند. همچنین، باویک (۲۰۱۶) در پژوهشی با هدف توسعه مقیاس جدید برای فرهنگ

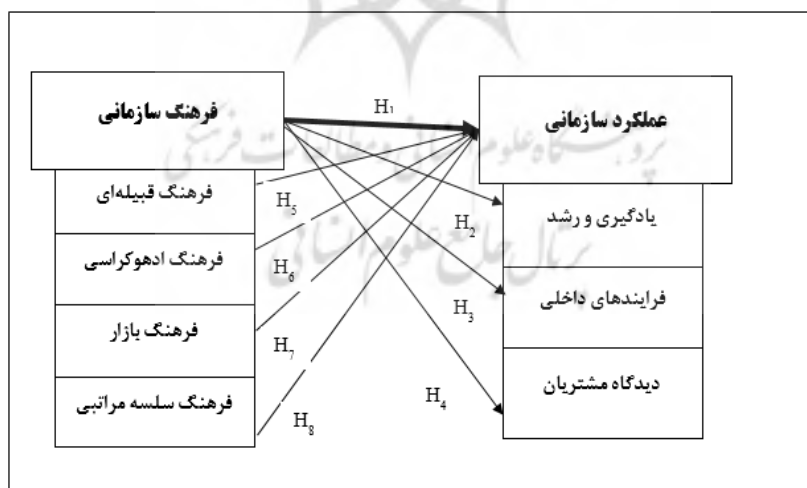
بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی / کج بابائی و اشرف

سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی، با برجسته‌کردن عوامل کلیدی که منحصر به محیط تجاری و ویژگی‌های منحصر به فرد صنعت مهمان‌نوازی نشان داد که فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مهمان‌نوازی دارای ویژگی‌های متمایز است؛ به طور خاص انسجام، مهم‌ترین عنصر فرهنگی در صنعت مهمان‌نوازی است و بنابراین باید مورد توجه قرار گیرد. با بررسی مطالعات فوق مشاهده می‌گردد که اگر چه مطالعات محدودی در این حوزه انجام گرفته است؛ با این حال این مطالعه با برجسته‌کردن نقش فرهنگ سازمانی منعطف بر عملکرد سازمانی در بخش هتل‌داری به دنبال پوشش خلاهای نظری در این حوزه می‌باشد.

مدل مفهومی پژوهش

چارچوب مفهومی پژوهش (تصویر ۱) ارتباط بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد که شامل مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین (۲۰۱۱) و مدل عملکرد سازمانی کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) می‌باشد. بنابراین، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر دارد.
- ۲) فرهنگ سازمانی بر یادگیری و رشد در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر دارد.
- ۳) فرهنگ سازمانی بر فرآیندهای داخلی در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر دارد.
- ۴) فرهنگ سازمانی بر دیدگاه مشتریان در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر دارد.
- ۵) فرهنگ قبیله‌ای بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر دارد.
- ۶) فرهنگ کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر دارد.
- ۷) فرهنگ بازار بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر دارد.
- ۸) فرهنگ سلسله‌مراتبی بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مواد و روش‌ها

فرآیند تحقیق در این مطالعه بر بررسی دیدگاه‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی و انجام استدلال منطقی و آزمون آماری برای کشف حقایق تمرکز دارد. به لحاظ پارادایمی و از جنبه هستی‌شناسی این پژوهش به بررسی پدیده‌های عینی و جهان‌شمول می‌پردازد که قابل اندازه‌گیری بوده و متغیرهای آن دارای ابزار استاندارد سنجش می‌باشند. از نظر معرفت‌شناختی، از آن‌جا که محقق و واقعیت از هم مستقل بوده و بر تفکر استقرایی و شناخت از طریق مشاهده استوار است؛ بنابراین این پژوهش از نوع اثبات‌گرایی می‌باشد. به لحاظ روش‌شناختی نیز این پژوهش با توجه

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره ۱، شماره ۱، ۲۰۵-۱۸۸، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

به تعریف مقیاس‌های عددی برای اندازه‌گیری، از نوع تحقیات کمی می‌باشد. همچنین این پژوهش به دلیل گردآوری داده‌ها در محیط واقعی و غیرآزمایشگاهی از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد و به بررسی تأثیر علی متغیرهای مستقل و وابسته می‌پردازد.

ابزار مورد اندازه‌گیری برای سازه‌های مورد مطالعه در این پژوهش پرسشنامه است که شامل سه بخش است: (۱) جمعیت‌شناختی، (۲) فرهنگ سازمانی و (۳) عملکرد سازمانی. بخش جمعیت‌شناختی شامل: سن، جنسیت، تحصیلات، میزان سابقه کار و واحد خدمتی افراد مشارکت‌کننده می‌باشد. ابزار سنجش مورد استفاده برای فرهنگ سازمانی، چارچوب کامرون و کوپین (۲۰۱۱)، می‌باشد که براساس چهار ساختار فرهنگی (قبیله‌ای، کارآفرینانه، بازار و سلسله‌مراتبی) مورد آزمایش قرار گرفت (جدول ۲). برای انتخاب این مدل ابتدا یک آزمون اعتبارسنجی ابتدایی انجام شد و پس تأیید اعتبار آن مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. ابزار سنجش عملکرد سازمانی، کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) می‌باشد که شامل چهار بعد سنجش یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی، دیدگاه مشتریان و عملکرد مالی است (جدول ۲). در این مطالعه به سه دلیل عملکرد مالی مورد سنجش قرار نگرفت: (۱) امکان دسترسی و سنجش اطلاعات مالی بسیار سخت است. (۲) پاسخ‌دهندگان (کارکنان هتل) ممکن است به این اطلاعات دسترسی نداشته باشند و (۳) ارائه سوال در مورد عملکرد مالی اطلاعات ارزشمندی در مورد وضعیت مالی شرکت ارائه نمی‌دهد (نظریان و همکاران، ۲۰۱۷).

در این پژوهش فرضیه‌های طراحی شده از طریق نمونه‌های جمع‌آوری شده از کارکنان و مدیران هتل‌های شهر شیراز مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. این مطالعه بر اساس روش نمونه‌گیری آسان انجام گرفت (McDaniel & Gates, 2006). از نظر زمانی، داده‌ها در بازه زمانی آبان تا دی‌ماه سال ۱۳۹۶ جمع‌آوری شدند. نحوه جمع‌آوری پرسشنامه از طریق مراجعه حضوری به هتل‌ها و ارائه آن به کارکنان و مدیران هتل‌ها انجام شد. از نظر مکانی نیز داده‌ها به صورت غیراحتمالی از ده هتل شهر شیراز و به تعداد ۱۲۰ نمونه جمع‌آوری شد. بنابراین، اندازه نمونه در این مطالعه ۱۲۰ نفر می‌باشد. روش‌های آماری مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش با توجه به غیراحتمالی بودن روش نمونه‌گیری از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و با نرم‌افزار SMART PLS نسخه ۳ می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان این پژوهش نشان می‌دهد که از مجموع ۱۲۰ نفر پاسخگو، ۵۵ درصد از آنان به لحاظ جنسیت مرد بوده و حدود ۴۸/۳ درصد از پاسخگویان را افراد ۲۰ تا ۳۰ سال تشکیل می‌دهند و ۴۶/۷ درصد از افراد به لحاظ تحصیلات دارای مدرک لیسانس بوده و در نهایت از نظر سابقه کاری ۴۵ درصد از افراد دارای سابقه شغلی کمتر از ۵ سال بودند (جدول ۱).

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (n=120)

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۶	۵۵/۰۰
	زن	۵۴	۴۵/۰۰
	زیر ۲۰ سال	۶	۵/۰
	۲۰-۳۰ سال	۵۸	۴۸/۳۴
سن	۳۱-۴۰ سال	۳۷	۳۰/۸۴
	۴۱-۵۰ سال	۲۱	۱۷/۵
	بالای ۵۰ سال	۴	۳/۳۳
	دیپلم و پایین‌تر	۲۲	۱۸/۳۶
	فوق دیپلم	۱۴	۱۱/۶

بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی / کیه بابائی و اشرف

تحصیلات	لیسانس	۵۶	۴۶/۷
	فوق لیسانس	۲۴	۲۰
	دکتری	۴	۳/۳۴
	زیر ۵ سال	۵۴	۴۵/۰
سابقه کار	۵-۱۰ سال	۵۰	۴۱/۷
	۱۱-۲۰ سال	۱۲	۱۰/۰
	۲۱-۳۰ سال	۴	۳/۳
	مدیر بخش	۳۲	۲۶/۷
	امور مالی	۱۲	۱۰/۰
واحد خدمتی	پذیرشگر	۳۴	۲۸/۳
	رزرواسیون	۱۰	۸/۳
	خدمات دیگر	۳۲	۲۸/۷

جدول (۲) بارهای عاملی، معناداری و پایایی و روایی همگرا متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بارعاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی نشان دهنده همگن بودن یا همجنس بودن سوالات یک متغیر است که مقداری بین صفر و یک است. برطبق نظر هیر^۱ و همکاران (۲۰۱۴) اگر بارعاملی بالای ۰/۶ باشد سوالات آن سازه همگن بوده و قابل قبول است. مطابق جدول (۲) این شرط مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین جهت بررسی معنادار بودن بارهای عاملی از آماره t استفاده می‌شود. باتوجه به این که معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود؛ بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده خارج از بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ باشد، معناداری آن‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد. باتوجه به جدول (۲) که تصویر گرافیکی آن در شکل‌های (۲) و (۳) نیز نمایش داده شده است، معناداری بارهای عاملی مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدول (۲) همچنین پایایی و روایی همگرا را نشان می‌دهد. به منظور سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود که مقادیر آن‌ها برای تمامی مولفه‌ها باید بالاتر از ۰/۷ باشد که نتایج نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه می‌باشد.

روایی همگرا نیز در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است (جدول ۲). برای روایی همگرا از سه شاخص بارهای عاملی (بالاتر از ۰/۶) و میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) (بزرگ‌تر از ۰/۵) و مقایسه پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی ($CR > AVE$) استفاده شده است که نتایج نشان دهنده تأیید روایی همگرایی ابزار پژوهش می‌باشد.

جدول ۲: بارهای عاملی سوالات، پایایی و روایی واگرا

سازه	شاخص	بارعاملی	t value	α	CR	AVE
فرهنگ قبیله‌ای	ویژگی‌های حاکم	۰/۴۸۹	۳/۷۸۴	۰/۷۱۰	۰/۸۱۳	۰/۵۰۷
	مدیریت کارکنان	۰/۷۹۶	۱۴/۹۴۰			
	همبستگی سازمانی	۰/۷۲۵	۱۰/۶۵۸			
	تاکیدات راهبردی	۰/۷۵۰	۱۴/۹۶۰			
	معیار موفقیت	۰/۶۲۹	۷/۲۸۷			

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره ۱، شماره ۱، ۲۰۵-۱۸۸، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

فرهنگ	ویژگی‌های حاکم	۰/۵۷۸	۵/۵۴۰	۰/۷۶۰	۰/۸۴۰	۰/۵۱۶
کارآفرینانه	مدیریت کارکنان	۰/۷۱۳	۸/۴۱۲			
	همبستگی سازمانی	۰/۸۴۰	۲۴/۴۲۶			
	تاکیدات راهبردی	۰/۷۷۳	۱۲/۴۷۸			
	معیار موفقیت	۰/۶۵۸	۷/۴۹۷			
فرهنگ بازار	ویژگی‌های حاکم	۰/۷۵۸	۹/۲۶۵	۰/۷۶۷	۰/۸۴۳	۰/۵۲۰
	مدیریت کارکنان	۰/۶۲۹	۵/۴۵۴			
	همبستگی سازمانی	۰/۸۱۷	۱۲/۵۳۱			
	تاکیدات راهبردی	۰/۷۲۵	۸/۳۳۸			
	معیار موفقیت	۰/۶۶۲	۶/۱۶۸			
فرهنگ	ویژگی‌های حاکم	۰/۸۲۱	۲۳/۲۷۱	۰/۸۰۷	۰/۸۶۷	۰/۵۶۷
سلسله‌مراتبی	مدیریت کارکنان	۰/۶۹۴	۸/۶۹۰			
	همبستگی سازمانی	۰/۷۵۲	۱۴/۸۸۵			
	تاکیدات راهبردی	۰/۷۰۳	۸/۷۰۱			
	معیار موفقیت	۰/۷۸۷	۱۵/۰۸۱			
دیدگاه	رضایت از بعد تخصصی	۰/۷۵۴	۹/۱۲۷	۰/۷۴۱	۰/۸۳۸	۰/۵۶۷
مشتریان	رضایت کلی از عملکرد هتل	۰/۸۳۰	۱۳/۲۱۹			
	خدمات تخصصی ارائه شده	۰/۷۰۳	۹/۹۲۳			
	شهرت هتل	۰/۷۱۳	۱۰/۶۵۵			
فرآیندهای	مشارکت کارکنان در اجرای امور	۰/۶۸۳	۱۰/۱۶۱	۰/۸۰۴	۰/۸۷۳	۰/۶۳۳
داخلی	سرعت عمل اجرای طرح و برنامه	۰/۸۳۲	۲۰/۹۴۷			
	سرعت عمل در ارتقای کارکنان	۰/۸۴۲	۲۰/۷۴۴			
	سرعت در تصمیم‌گیری و حل مسائل	۰/۸۱۷	۱۵/۳۳۳			
یادگیری و	میزان تولید دانش در هتل	۰/۶۱۷	۶/۲۸	۰/۸۰۷	۰/۸۸۶	۰/۷۲۳
رشد	میزان تقدیر و جوایز عملکرد کشوری	۰/۸۶۱	۲۹/۰۶۸			
	تعداد طرح‌های پژوهشی و آموزشی	۰/۹۰۳	۲۷/۷۸۷			
	شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها	۰/۷۸۲	۹/۲۷۲			

به‌منظور تعیین روایی و اگرایی پرسشنامه از شاخص HTMT استفاده شده است. نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که روایی و اگرایی متغیرهای پژوهش مورد قبول است؛ به‌دلیل آن که هیچ‌یک از مقادیر HTMT بیش از ۰/۹ نیست (Henseler et al, 2015)؛ بنابراین باتوجه به نتایج به‌دست آمده پایایی و روایی همگرا و واگرا پرسشنامه این پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

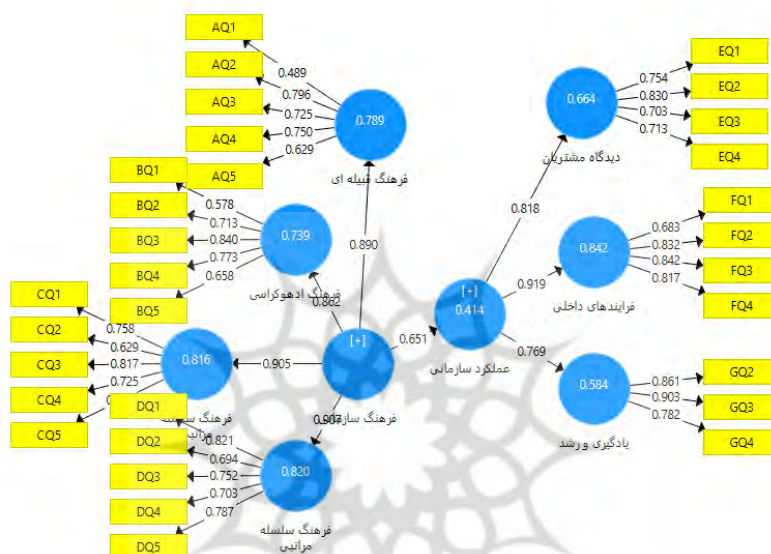
جدول ۳: نتایج آزمون HTMT برای روایی و اگرایی

سازه‌ها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
(۱) فرهنگ قبیله‌ای						

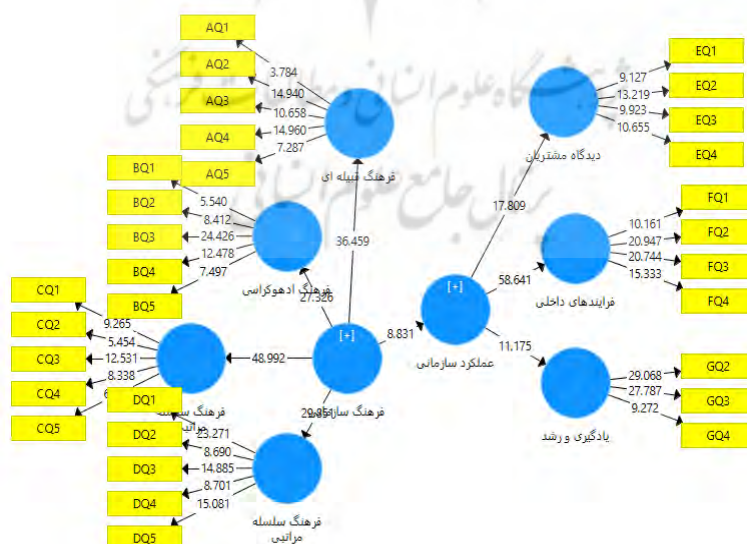
بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی / کیه بابائی و اشرف

					۰/۸۲۲	(۲) فرهنگ کارآفرینانه
				۰/۸۷۴	۰/۸۶۸	(۳) فرهنگ بازار
			۰/۸۶۵	۰/۸۳۶	۰/۸۹۷	(۴) فرهنگ سلسله مراتبی
		۰/۶۱۷	۰/۶۳۱	۰/۶۰۹	۰/۷۰۷	(۵) دیدگاه مشتریان
	۰/۸۵۶	۰/۷۶۹	۰/۸۳۴	۰/۷۷۰	۰/۸۰۰	(۶) فرایندهای داخلی
۰/۷۴۱	۰/۵۰۰	۰/۲۹۱	۰/۳۹۹	۰/۴۳۹	۰/۴۳۴	(۷) یادگیری و رشد

شکل (۲) مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب و شکل (۳) مدل تحقیق را در معناداری ضرایب نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب



شکل ۳: مدل تحقیق در حالت معناداری ضرایب

همچنین در این پژوهش از شاخص نیکویی برازش (GOF) به منظور ارزیابی کیفیت ابزار اندازه‌گیری و مدل تحقیق استفاده شده است که با استفاده از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2} \quad (۱)$$

که در آن $\sqrt{AVE}$ و $\sqrt{R^2}$ ، جذر میانگین AVE و R^2 می‌باشد. استاندارد ارزیابی مقدار GOF براساس نظر هیر (۲۰۱۴)، ضعیف (۰/۰۲)، متوسط (۰/۲۵) و قوی (۰/۳۶) می‌باشد. در این پژوهش ارزش GOF مقدار ۰/۶۵ به‌دست آمد (جدول ۴) که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. به‌بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد که بیان‌گر همسو بودن سوالات با سازه‌های نظری است.

جدول ۴: نیکویی برازش

سازه	AVE	R ²	GOF
فرهنگ قبیله‌ای	۰/۵۰۷	۰/۷۸۹	
فرهنگ کارآفرینانه	۰/۵۱۶	۰/۷۳۹	
فرهنگ بازار	۰/۵۲۰	۰/۸۱۶	۰/۶۵۷
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۵۶۷	۰/۸۲۰	
دیدگاه مشتریان	۰/۵۶۷	۰/۶۶۴	
فرآیند داخلی	۰/۶۲۳	۰/۸۴۲	
یادگیری و رشد	۰/۷۲۳	۰/۵۸۴	

جدول (۵) ضرایب مسیر (بتا)، آماره t، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان در هتل‌های شهر شیراز در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با ضریب بتای ۰/۶۵۱ مورد تأیید قرار گرفت و فرهنگ سازمانی ۴۱ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند ($R^2=۰/۴۱۴$). در بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی ملاحظه می‌شود که سه نوع فرهنگ قبیله‌ای، کارآفرینانه بازار به‌ترتیب با ضریب مسیر ۰/۳۵۱، ۰/۲۳۱ و ۰/۲۲۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارند، اما تأثیر دو فرهنگ کارآفرینانه و سلسله‌مراتبی بر عملکرد معنادار نیست؛ بنابراین ارتباط معناداری بین فرهنگ کارآفرینانه و سلسله‌مراتبی با عملکرد سازمانی در هتل‌های شهر شیراز یافت نشد. در عین حال چهار نوع فرهنگ سازمانی در مجموع ۴۲ درصد تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین می‌کنند ($R^2=۰/۴۲۶$). سه فرضیه بعدی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر هریک از ابعاد عملکرد سازمانی می‌پردازد. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری بر دیدگاه مشتریان ($\beta=۰/۵۴۴$)، فرآیندهای داخلی ($\beta=۰/۷۲۸$) و یادگیری و رشد ($\beta=۰/۳۶۰$) دارد. علاوه‌براین، فرهنگ سازمانی ۲۸ درصد تغییرات دیدگاه مشتریان، ۵۲ درصد تغییرات فرآیندهای داخلی و ۱۱ درصد تغییرات یادگیری و رشد را پیش‌بینی و تبیین می‌کند.

جدول ۵: نتایج فرضیه‌ها پژوهش

فرضیه‌ها	Beta	t value	R ²	نتایج
فرهنگ سازمانی- < عملکرد سازمانی	۰/۶۵۱	۸/۸۳۱	۰/۴۱۴	تأیید
فرهنگ قبیله‌ای- < عملکرد سازمانی	۰/۳۵۱	۲/۳۱۲		تأیید

فرهنگ کارآفرینانه -> عملکرد سازمانی	۰/۲۳۱	۲/۱۴۷	۰/۴۲۶	تأیید
فرهنگ بازار -> عملکرد سازمانی	۰/۲۲۴	۲/۲۳۱		تأیید
فرهنگ سلسله مراتبی -> عملکرد سازمانی	-۰/۰۵۶	۰/۲۸۹		رد
فرهنگ سازمانی -> دیدگاه مشتریان	۰/۵۴۴	۶/۶۸۱	۰/۲۸۴	تأیید
فرهنگ سازمانی -> فرآیندهای داخلی	۰/۷۲۸	۱۱/۰۱۷	۰/۵۲۱	تأیید
فرهنگ سازمانی -> یادگیری و رشد	۰/۳۶۰	۴/۲۰۷	۰/۱۱۵	تأیید

بحث

سازمان‌ها از محیط اطراف خود جدا نیستند، بلکه با محیط خود از طریق کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان تعامل دارند. بنابراین، هنجارهای فرهنگی که در اطراف یک سازمان یا شرکت ایجاد می‌کند، تأثیر زیادی بر ارزش‌ها و رفتارهایی که در یک سازمان ترویج می‌شود، دارند که به نوبه خود می‌توانند تأثیر ملموسی بر کسب و کار داشته باشند. صنعت مهمان‌نوازی تبدیل به صنعتی جهانی شده است و چالش‌های مشابه با صنایع دیگری را تجربه می‌کند. برای مدیران یکی از چالش‌های مهم این است که تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی را درک کنند. از آن‌جا که شهر شیراز یکی از مقصدهای مهم گردشگری کشور است، صنعت هتل‌داری در این شهر می‌تواند برای درک ارتباط این دو متغیر مناسب باشد. این پژوهش روابط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد را در هتل‌های شهر شیراز مورد بررسی قرار داد. هدف از انجام این پژوهش بررسی اثرات عناصر فرهنگی چهارگانه کوبین و کامرون (۲۰۱۱) بر عملکرد سازمانی در هتل‌های شهر شیراز می‌باشد. در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ابعاد عملکرد سازمانی نتایج نشان از وجود ارتباط معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی بر یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی و دیدگاه مشتریان تأثیرگذار هست. بر این پایه، نتایج نشان‌دهنده شدت تأثیر بسیار بالای فرهنگ سازمانی بر بعد فرآیندهای داخلی می‌باشد که این امر مؤید این است که فرهنگ سازمانی بر مباحث و امور درون سازمانی تأثیر بسیار قابل توجهی دارد. بنابراین، مدیران حوزه صنعت مهمان‌نوازی می‌توانند در فرآیندها و امور درون سازمانی از تأثیر مهم فرهنگ سازمانی بهره‌برند. فرهنگ سازمانی به شدت رفتار کارکنان را فراتر از سیستم‌های کنترل رسمی تحت تأثیر قرار می‌دهد و ابزاری قدرتمند برای استخراج نتایج مطلوب سازمانی است (Hogan & Coote, 2013). با توجه به مطالعات گذشته (Tajeddini & Trueman, 2012)، در صنعت هتل‌داری، شرکت‌هایی موفق هستند که بتوانند نیازهای مشتریان را براساس داشتن درک درست از این نیازها برآورده سازند. با این حال، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران هتل هم‌چنین باید ارزش‌ها و باورهای کارکنان را بررسی کنند و سهم آن‌ها را در عملکرد بهتر در نظر بگیرند. بنابراین، اهمیت کارکنان (به‌ویژه کارکنان خط مقدم) آشکار می‌شود (Chen, 2011). هم‌چنین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از طریق توانمندسازی آن‌ها می‌تواند در بهبود عملکرد سازمانی مفید باشد. علاوه بر این، موفقیت برنامه‌های بهبود عملکرد بستگی به سیستمی دارد که مدیریت در سازمان ایجاد می‌کند که می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. در صورتی عملکرد شغلی کارکنان بهبود می‌یابد که آن‌ها قدرت اظهارنظر و تصمیم‌گیری را در یک سازمان داشته باشند. بنابراین، ترویج فرهنگ‌های سازمانی حامی مشارکت کارکنان در هتل می‌تواند عملکرد آن‌ها را ارتقا دهد.

سازمان‌ها در محیطی با ویژگی‌های افزایش رقابت جهانی، تغییر تقاضاهای مشتریان، تغییرات سریع فناوری و عدم اطمینان فعالیت می‌کنند. لازمه کار سازمان در چنین محیطی، داشتن انعطاف‌پذیری است و یکی از عوامل تعیین‌کننده در انعطاف‌پذیری سازمان، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان است. مکتب فرهنگ سازمانی از جدیدترین مکاتب نظریه سازمان است. در این مکتب فرض می‌شود که بسیاری از رفتارها و تصمیم‌ها از طریق الگوهایی که در مفروضات اصلی سازمان وجود دارد، انجام می‌گیرد. این مفروضات به طور مداوم وجود داشته و بر رفتارهای سازمان تأثیر می‌گذارند. این پژوهش به ارزیابی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در هتل‌های شهر

شیراز پرداخته است. در این پژوهش از چهار عنصر فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ کارآفرینانه، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی و برای عملکرد سازمانی از عناصر عملکردی یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی و دیدگاه مشتریان استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش ارتباط بین فرهنگ سازمانی منعطف و عملکرد را تأیید می‌کند. بنابراین، در فرهنگ منعطف می‌توان با اهمیت دادن به مشارکت کارکنان و نظرات آن‌ها در امور سازمان از جمله در فرآیندهای داخلی، نحوه خدمت‌رسانی به مشتریان و شناخت نیازهای آن‌ها به بهبود در این حوزه‌ها دست یافت که لازمه همه این موارد در توانمندسازی (یادگیری و رشد) کارکنان است که تحقق این امر نیز از طریق فرهنگ سازمانی تسهیل می‌گردد.

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در هتل تأثیر مثبتی دارد. این نتیجه در تناقض با نظر گریگوری و همکاران (۲۰۰۹) است که معتقد است یک سازمان باید تنها یک فرهنگ سازمانی قوی داشته باشد. در صنعت هتل‌داری که لازم است نسبت به محیط سازمانی حساسیت وجود داشته باشد، مدیران باید تفکر انعطاف‌پذیر، نوآورانه و مبتنی بر مشتری داشته باشند (Deshpande et al, 1993). بنابراین، اگر مدیران مهمان‌نوازی یک فرهنگ سازمانی منعطف ایجاد کنند؛ درواقع محیط انعطاف‌پذیر ایجاد می‌کنند که می‌تواند به راحتی تغییر کند تا به نیازهای مشتری پاسخ دهد، این کار به مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود که به نوبه خود می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. همچنین این یافته با شماری از مطالعات گذشته از جمله نظریان و همکاران، (۲۰۱۷) لی و یو (۲۰۰۴)، نارنجو والنسیا و همکاران (۲۰۱۵) و حکیمی (۱۳۹۶) مطابقت دارد.

در بررسی ارتباط انواع فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی یافته‌ها نشان داد که فرهنگ کارآفرینانه، قبیله‌ای و بازار تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. فشارهایی در این صنعت وجود دارد که نیازمندی به فرهنگ سازمانی منعطف را ایجاد می‌کند: ۱) کارکنان و مشتریان از پیش‌زمینه‌های فرهنگی مختلف می‌آیند. ۲) مدیران باید پاسخگویی ذی‌نفعان خارجی از جمله مشتریان و ذی‌نفعان داخلی باشند و ۳) آن‌ها باید به تغییرات سریع در بازار پاسخ دهند. بنابراین، سازمان‌هایی که می‌خواهند در صنعت هتل‌داری موفق شوند، نیازمند فرهنگ سازمانی منعطف هستند که قابل انطباق و سازگاری با محیط در حال تغییر است. این پژوهش مطالعات قبلی فرهنگ و عملکرد سازمانی را در کشورهای مختلف تأیید می‌کند که نشان‌دهنده تأثیر بازار و گرایش مشتری به عنوان عناصر فرهنگی بر عملکرد سازمانی است (Tajeddini & Trueman, 2012). مضاف بر این، این نتایج با یافته‌های نارنجو والنسیا (۲۰۱۷) استریس و همکاران (۲۰۱۶) دشیپانده و همکاران (۱۹۹۳) و چن و همکاران (۲۰۱۴) تطابق دارد. باین حال یافته‌ها نشان از عدم ارتباط بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و عملکرد سازمانی است. از آن‌جا که در فرهنگ سلسله‌مراتبی به مواردی از قبیل: عدم تغییر، تأکید بر حفظ وضع موجود و مقاومت در برابر تغییر تأکید می‌شود و از آن‌جا که ماهیت صنعت مهمان‌نوازی بسیار متغیر است و عوامل انسانی در آن نقش تعیین‌کننده دارد و به‌طور کلی دارای محیط به شدت در حال تغییر می‌باشد؛ بنابراین می‌توان انتظار داشت فرهنگ سازمانی تأکیدکننده بر ثبات و پایداری در چنین محیطی توان پاسخگویی به مسائل و نیازهای متغیر ندارد. در نتیجه فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی در صنعت مهمان‌نوازی قابلیت کاربرد بسیار محدودی دارد که نتایج این پژوهش نیز این موضوع را تأیید می‌کند. در عین حال، نتایج این فرضیه با مطالعات دشیپانده و همکاران (۱۹۹۳) هان (۲۰۱۲) استریس و همکاران، (۲۰۱۶) و جاگراتنام (۲۰۱۷) مطابقت دارد که نشان‌دهنده هم‌راستایی این نتیجه با ادبیات عمومی این حوزه می‌باشد.

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

سهم نویسندگان در پژوهش

تمام پژوهش توسط نویسنده انجام شده است.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که تضاد منافی ندارند.

تقدیر و تشکر

از مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر تقدیر و قدردانی می‌گردد.

منابع

- جعفری، محمدباقر و امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی (براساس مدل هافستد) بر خلاقیت. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۸ (۲۶)، ۷۹-۸۹.
- <https://sanad.iau.ir/fa/Article/791074?FullText=FullText>
- حکیمی، ایمان. (۱۳۹۶). تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد: تبیین نقش میانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا، مدیریت بازرگانی، ۹ (۴)، ۷۶۲-۷۳۹.
- [10.22059/jibm.2017.233233.2604](https://doi.org/10.22059/jibm.2017.233233.2604)
- فقهی‌فرهمند، ناصر. (۱۳۹۴). اولویت‌بندی فرهنگ‌های سازمانی برای ارتقای عملکرد کارکنان به تفکیک زن و مرد در سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز). *زن و مطالعات خانواده*، ۲۸ (۲)، ۹۱-۶۹.
- https://journals.iau.ir/article_522260.html
- Antonsen, Y., (2014). The downside of the Balanced Scorecard: a case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), 40-50.
- [10.1016/j.scaman.2013.08.001](https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001)
- Asree, S., Zain, M., & Rizal Razalli, M. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- [10.1108/09596111011042712](https://doi.org/10.1108/09596111011042712)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An introduction to organizational behavior* (Version 1.1). Book Archive.
- <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1/>
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58(1), 44-55.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Berger, B. K. (2005). Power over, power with, and power to relations: critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism, *Journal of Public Relations Research*. 17(1), 5-28.
- https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_3
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2014). *Handbook of human resource development*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- <https://www.wiley.com/en-us/Handbook+of+Human+Resource+Development-p-9781118454022>
- Chan, L., Shaffer, M., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture. Competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- [10.1080/0958519032000157320](https://doi.org/10.1080/0958519032000157320)
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *A corporate culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- https://books.google.com/books/about/Corporate_Cultures.html?id=9_L7qnCEiUwC
- Delobbe, N., Haccoun, R.R., Vandenbergh, C. (2002). *Measuring core dimensions of organizational culture: a review of research and development of a new instrument*. In: Unpublished Manuscript. Universite catholique de Louvain, Belgium.

- <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=e7d01e994961e51265cc81d8a993dda91f51ea35>
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: Aquadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
<https://doi.org/10.2307/1252055>
- Faghih-Farhmand, N. (2015). Prioritizing organizational cultures to improve employee performance by gender in service organizations (Case study: Service organizations in Tabriz). *Woman and Family Studies*, 28(2), 69-91. [In Persian]
https://journals.iau.ir/article_522260.html?lang=en
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
[10.1016/j.jresmar.2003.04.002](https://doi.org/10.1016/j.jresmar.2003.04.002)
- Fey, C., & Denison, D. (2003). Organizational culture and effective-ness: Can American theory be applied in Russia. *Organization Science*, 14(6), 686-706.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- Gao Y. (2017). Business leaders' personal values, organizational culture and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 49-64.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076879>
- Gordon, G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance form organizational culture. *Journal of Management studies*, 29(1), 783-798.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A., Shook, C.L., (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *J.Bus. Res.* 62(7), 673-679.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Han, H. J. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219.
<https://doi.org/10.1177/1938965512443505>
- Hair, J. E., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
<https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Hakimi, I. (2018). The Impact of Organizational Culture on Marketing Capabilities and Performance: Explaining the Mediating Role of Extroverted Strategic Orientations. *Journal of Business Management*, 9(4), 739-762. [In Persian]
[10.22059/jibm.2017.233233.2604](https://doi.org/10.22059/jibm.2017.233233.2604)
- Harris, S. O. and Mossholder, K. W. (1996). The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. *Journal of Management*, 22(4), 527-47.
<https://doi.org/10.1177/014920639602200401>
- Hatch, M. J., & Shultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
<https://research.cbs.dk/en/publications/taking-brand-initiative-how-companies-can-align-strategy-culture--2>
- Henri, J.F., (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Manage Finance*, 1(1), 1-47.
[10.1108/03074350410769137](https://doi.org/10.1108/03074350410769137)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hofstede, G., (2001). *Culture's Consequences*, 2nd ed. Sage Publications Inc, Thousand Oaks, Ca.
https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/
- Hogan, S. J. & Coote, L.V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 1(1), 1-13.
<https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v67y2014i8p1609-1621.html>
- Hoque, Z., (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *Br. Account. Rev.* 46 (1), 33-59.

- <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
Jafari, Mohammad Bagher, Amirnejad, Ghanbar. (2017). The Effect of Organizational Culture (Hofstede's Model) on Creativity. *Public Policy in Administration*, 26(8), 79-89. **[In Persian]**
<https://sanad.iau.ir/en/Article/791074?FullText=FullText>
- Jogaratanam G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31(1), 211-219.
[10.1016/j.jhtm.2017.03.002](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002)
- Joseph, O. O., & Francis, K. (2015). The influence of organizational culture and market orientation on performance of microfinance institutions in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 204-211.
[10.5539/ijbm.v10n8p204](https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p204)
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). Using the balanced management system. *Harv. Bus. Rev.*, 1(1), 75-86.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2019197>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a Meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
[10.1509/jmkg.69.2.24.60761](https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761)
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R.E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65(2), 241-262.
<https://doi.org/10.1177/0018726711426352>
- Lebas, M., Euske, K. (2007). A conceptual and operational delineation of performance. In: Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement Unifying Theories and Integrating Practice*. Cambridge University Press, Cambridge, 1(1), 65-79
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.006>
- Lee, S.K.J., Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Management Psychology*, 19(4), 340-359.
[10.1108/02683940410537927](https://doi.org/10.1108/02683940410537927)
- Lund, D.B., (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 219-236.
[10.1108/0885862031047313](https://doi.org/10.1108/0885862031047313)
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060310456337/full/html>
- McDaniel, C., Gates, R. (2006). *Marketing Research*. Auflage, Hoboken, NJ.
<https://www.amazon.com/Marketing-Research-Carl-McDaniel-Jr/dp/1119716314>
- McCalman, J., & Potter, D. (2015). *The key importance of culture in organizational change*. London: Kogan Page.
- McClure, R. E. (2010). the influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 514-524.
[10.1108/08858621011077745](https://doi.org/10.1108/08858621011077745)
- Morgan, T. R., Rapp, A., Glenn Richey, R., Jr., & Ellinger, A. E. (2014). Marketing culture to service climate: The influence of employee control and flexibility. *Journal of Services Marketing*, 28(6), 498-508.
[10.1108/JSM-08-2013-0226](https://doi.org/10.1108/JSM-08-2013-0226)
- Moss, D., & DeSanto, B. (2011), *Public relations. A managerial perspective*. London: Sage Publications.
https://books.google.com/books/about/Public_Relations.html?id=HYkSphQ2mOkC
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jimenez D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
[10.1108/14601061011086294](https://doi.org/10.1108/14601061011086294)
- Naranjo-Valencia J. C., Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latino americana de Psicología*, 48(1), 30-41.
[10.1016/j.rlp.2015.09.009](https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009)
- Nazarian A., Atkinson P. and Foroudi P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance, *International Journal of Hospitality Management*, 63(1), 22-32.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>

- Neely, A., Kennerly, M., Adams, C. (2007). *Performance measurement frameworks: areview*. In: Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
<https://dl.icdst.org/pdfs/files4/1c9cea5bde469732ee46ffb9a3d94a11.pdf>
- Norreklit, H. (2000). the balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Manag. Account. Res.* 11(1), 65-88.
<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Otely, D. (2007). *Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices*. In: Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice*. Cambridge, UK.
[10.1504/IJBPM.2001.000102](https://doi.org/10.1504/IJBPM.2001.000102)
- Petty, R. (1995). Attitude change. In A. Tesser (Ed.), *advanced social psychology*, 1(1), 195-256.
<https://richardpetty.com/wp-content/uploads/2019/01/1995-attitude-change-chapter.pdf>
- Prajogo, D.I., McDermott, C.M. (2011). the relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International. Jorنال Operation &. Production Management*. 31(2) 712-735.
[10.1108/01443571111144823](https://doi.org/10.1108/01443571111144823)
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., &Perez-Caballero, L. (2011). linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
[10.1108/13673271111179334](https://doi.org/10.1108/13673271111179334)
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). São Francisco, CA: Jossey-Bass.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=832060>
- Sebastião S. P., Zulato G. and Trindade A. D. (2017). Internal communication and organizational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review* 43 (1) 863-871.
[10.1016/j.pubrev.2017.05.006](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006)
- Sinclair, M., Sinclair, C. (2009). Improving hotel efficiency through integration of service and project management cultures. *International Jorنال of Hospitality & Tourism*. 10(4), 344-360.
[10.1080/15256480903337155](https://doi.org/10.1080/15256480903337155)
- Singal, M. (2015), how is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 47(1), 116-119.
[10.1016/j.ijhm.2015.03.006](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.006)
- Sloan, P., Legrand, W., Chen, J.S. (2013). *Sustainability in the hospitality industry: principles of sustainable operations*. Routledge.
[10.4324/9781315690261](https://doi.org/10.4324/9781315690261)
- Strese S., Adams D. R., Flatten T. C., & Brettel M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review* 25(1), 1149-1168.
<https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v25y2016i5p1149-1168.html>
- Tajeddini, K., Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Jorنال of Hospitality Management*. 31(4), 1119-1129.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>
- Walker, J.R., Miller, J.E. (2009). *Supervision in the hospitality industry*. In: Leading Human Resources. Wiley.
https://books.google.com/books/about/Supervision_in_the_Hospitality_Industry.html?id=3L-p-mhPkN4C
- Weinzimmer, L.G., Franczak, J.L., Michel, E.J. (2008). *Culture-performance research: challenges and future directions*.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
[10.1108/02683940610684409](https://doi.org/10.1108/02683940610684409)
- Yaprak, A., Tasoluk, B., & Kocas, C. (2015). Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 24(3), 443-456.
<https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v24y2015i3p443-456.html>
- Yavas, B.F., Konyar, K. (2003). Cultural and economic determinants of managerial perceptions of quality. *Jorنال of Asia Pacific Business*. 4(1), 3-23.

بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی / کیه بابائی و اشرف

[10.1300/J098v04n04_02](https://doi.org/10.1300/J098v04n04_02)

Yu, T. (2009). a review of study on the competing values framework. *International Journal of Business Management*, 4(7), 37-42.

[10.5539/ijbm.v4n7p37](https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37)

