



## Pathology of Denison's Organizational Culture Model in Tourism Entrepreneurial Organizations

Seyed Mohammad Mousavi<sup>✉</sup>

1. Department of Tourism Management, Faculty of Literature and Humanities, Shahrekord University, Shahrekord, Iran.  
(Corresponding Author). E-mail: s.mohammadmousavi@sku.ac.ir

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

**Received:** 20 May 2025

**Received in revised form:**  
11 Jun 2025

**Accepted:** 11 Jun 2025

**Available online:** 11 Jun 2025

**Keywords:**

Organizational Culture;  
Tourism;  
Denison Model;  
Tourism Entrepreneurial;  
Organizations;  
Fuzzy TOPSIS.

The problem of organizational culture pathology in organizations enables managers to prioritize issues in this field and identify the perceptions and expectations of their subordinates so that they can improve the gap between the current and desired situation. This research was conducted to investigate the status of organizational culture in tourism entrepreneurial organizations. The present research is of a survey and applied type, and the statistical population of this research consisted of tourism industry stakeholders, including faculty members of tourism faculties, managers, employees, and entrepreneurs in the tourism industry. In this article, the Denison model was used. Data were collected using the Denison standard questionnaire and its components were prioritized based on each dimension using the TOPSIS-Fuzzy technique. The findings show that in the dimensions of passion for work, stability, adaptability, and mission, the most important indicators are "enthusiasm and enthusiastic pursuit of managers and employees to perform assigned tasks and responsibilities", "existence of punishment in the context of ignoring the organization's values", "deep recognition and understanding of managers' demands and needs", and "specificity of long-term goals and direction in the organization". The results of this article emphasize the important role of all four dimensions (passion, stability, adaptability, and mission) in improving organizational performance and effectiveness. It is suggested that a combination of creativity, flexibility, customer orientation, and entrepreneurship be considered to create a dynamic and effective organizational culture in tourism entrepreneurial organizations, since these industries are particularly in need of motivated, innovative, and customer-oriented teams.

Education and Management of Entrepreneurship, 2025, Vol. 4, No. 2, pp 137-157

**Cite this article:** Mousavi S. M. (2025). Pathology of Denison's Organizational Culture Model in Tourism Entrepreneurial Organizations. *Education and Management of Entrepreneurship*, 4(2), 137-157. doi: 10.22126/eme.2025.12191.1179 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.12191.1179>

Publisher: Razi University

**Extended Abstract****Introduction**

Organizational culture, as a set of shared values, beliefs, norms, and behaviors, can be a facilitator or a barrier to the success of these organizations. A strong organizational culture in entrepreneurial tourism organizations not only leads to increased employee commitment and improved services, but can also create a desirable experience for tourists. Since Denison's organizational culture model is one of the most widely used and common organizational culture models for identifying the strengths and weaknesses of organizations and businesses, this model has not been used much in tourism-related organizations. Therefore, considering the importance of organizational culture and the fact that the supply of capable and efficient human resources is limited, time-consuming, and costly, the pathology of organizational culture in entrepreneurial tourism organizations that are responsible for supplying tourism products and services can help these tourism business managers achieve their goals in order to create favorable conditions for the growth of the country's tourism industry. The problem of organizational culture pathology in organizations enables managers to prioritize issues in this field and identify the perceptions and expectations of their subordinates so that they can improve the gap between the current and desired situation. This research was conducted to investigate the status of organizational culture in tourism entrepreneurial organizations.

**Research Method**

The present study is a survey and applied study, and the statistical population of this study is the stakeholders of the tourism industry, including faculty members of the faculties and tourism departments of the University of Science and Culture, Allameh Tabatabaei, Kharazmi, and Tehran University of Research Sciences, managers, employees, and entrepreneurs of the tourism industry, including the General Directorate of Cultural Heritage of Tehran, the Ministry of Cultural Heritage and Tourism, the Tehran Municipality Tourism Headquarters, and managers and employees of agencies, ecotourism, recreational complexes, and hotels located in Tehran, and tourist guides. In this study, the number of statistical populations is estimated to be unlimited, and based on the Morgan table, 384 people are selected as a sample. Then, the designed questionnaire was distributed among them using random sampling. Of these, 350 questionnaires were returned correctly with a return rate of 91 percent.

**Results and Discussion**

The results of the study show that in the dimension of enthusiasm for work, the indicators of "enthusiastic interest and pursuit of managers and employees to carry out assigned tasks and responsibilities", "employees' belief in the positive effects of their role in carrying out the organization's affairs", and "decision-making by levels of the organization that have the best and most complete information about the organization" are the most important in this dimension from the perspective of tourism stakeholders compared to other indicators. In the dimension of stability and integrity, the components of "existence of punishment in the field of ignoring the organization's values", "existence of a code of ethics guiding the behavior of organization members and distinguishing right and wrong actions" and "lack of cooperation required with employees of other units to carry out affairs and viewing them as individuals from outside the organization" are the most important, respectively. Also, in the dimension of adaptability, "employees' deep knowledge and understanding of tourists' demands and needs", "the level of awareness of employees of each unit about the procedures for carrying out work in other units" and "ignorance of some important matters" are the most important indicators in this dimension, respectively. Finally, in The mission dimension, in order of "clarity of long-term goals and direction in the organization", "number of times that long-term vision is sacrificed for short-term benefits" and "ambiguity in the strategic direction of the organization" are the most important components in this dimension from the perspective of tourism stakeholders. The results of the present study indicate the importance of certain indicators in Denison's organizational culture dimensions from the perspective of tourism stakeholders. In the dimension of passion for work, indicators such as "enthusiastic interest and pursuit of managers and employees", "employees' belief in their influential role" and "decision-

making based on complete information" are the most important. In the stability and integrity dimension, the importance of disciplinary structures such as "punishment for disregarding the organization's values" and "moral charter" as well as "cooperation between organizational units" has been emphasized. In the adaptability dimension, the results of the present study have paid special attention to indicators such as "deep understanding of tourism customers' needs" and "awareness of the work procedures of different units". Finally, in the mission dimension, emphasis has been placed on "clarity of goals and long-term orientations" and challenges related to "ambiguity in the strategic path" and "conflict of short-term and long-term interests".

### **Conclusion and Recommendations**

Overall, the results of the present research on the different dimensions of Denison's organizational culture are consistent with the findings of previous research and emphasize the important role of all four dimensions (passion, stability, adaptability, and mission) in improving organizational performance and effectiveness. The differences observed in some indicators may be due to differences in context, type of organization (tourism in this paper and other areas in the literature), and culture of different regions, which further studies can help clarify this issue. Finally, it should be said that to create a \*dynamic and effective organizational culture in entrepreneurial and tourism organizations, a combination of creativity, flexibility, customer orientation, and entrepreneurship should be considered. These industries especially need motivated, innovative, and customer-oriented teams.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## آسیب‌شناسی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در سازمان‌های کارآفرین گردشگری

سید محمد موسوی

۱. گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران.  
(نویسنده مسئول). رایانامه: s.mohammadmousavi@sku.ac.ir

### چکیده

### اطلاعات مقاله

مسأله آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی، در سازمان‌ها مدیران را قادر می‌سازد تا مسائل در این زمینه را اولویت‌بندی کنند و ادراکات و انتظارات زیرمجموعه‌های خود را شناسایی نمایند تا بدین‌وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. این پژوهش برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های کارآفرین گردشگری انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نوع پیمایشی و کاربردی بوده و جامعه‌ی آماری این پژوهش را ذی‌نفعان صنعت گردشگری شامل اعضای هیأت علمی دانشکده‌های گردشگری، مدیران، کارکنان و کارآفرینان صنعت گردشگری تشکیل داد. در این مقاله از مدل دنیسون استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد دنیسون جمع‌آوری و با استفاده از تکنیک تاپسیس-فازی مؤلفه‌های آن بر اساس هر بُعد اولویت‌بندی گردیدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که به ترتیب در ابعاد اشتیاق به کار، ثبات، انطباق‌پذیری و رسالت، شاخص‌های «علاقه‌مندی و پیگیری مشتاقانه مدیران و کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله»، «وجود مجازات در زمینه بی‌توجهی به ارزش‌های سازمان»، «شناخت و درک عمیق مدیران از خواسته‌ها و نیازهای گردشگران»، «مشخص بودن اهداف و جهت بلندمدت در سازمان» مهم‌ترین موارد هستند. نتایج مقاله حاضر بر نقش مهم هر چهار بُعد (اشتیاق، ثبات، انطباق‌پذیری و رسالت) در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی تأکید دارد. پیشنهاد می‌شود برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و مؤثر در سازمان‌های کارآفرین گردشگری، ترکیبی از خلاقیت، انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری و کارآفرینی را در نظر گرفت، چراکه این صنایع به‌ویژه نیازمند تیم‌های انگیزه‌مند، نوآور و مشتری‌محور هستند.

#### نوع مقاله:

مقاله علمی - پژوهشی

#### تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۱

دسترسی آنلاین: ۱۴۰۴/۰۳/۲۱

#### کلیدواژه‌ها:

فرهنگ سازمانی،

گردشگری،

مدل دنیسون،

سازمان‌های کارآفرین گردشگری،

تاپسیس فازی.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۴، شماره ۲، سال ۱۴۰۴، صفحات ۱۵۷-۱۳۷

استناد: موسوی، سید محمد (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در سازمان‌های کارآفرین گردشگری. آموزش و مدیریت کارآفرینی،

doi: 10.22126/eme.2025.12191.1179. ۱۳۷-۱۵۷. (۲)۴



© نویسندگان

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.12191.1179>

ناشر: دانشگاه رازی

## مقدمه

آثار توسعه گردشگری در همه مقاصد گردشگری، در زمینه‌های مختلف بسیار پر رنگ است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از پربازده‌ترین و پویاترین بخش‌های اقتصاد جهانی، نقش حیاتی در ایجاد اشتغال، توسعه منطقه‌ای و تبادلات فرهنگی دارد (رستمی و همکاران، ۱۴۰۴؛ قائد امینی هارونی، ۱۴۰۳). در این میان، سازمان‌های کارآفرین گردشگری به‌دلیل ماهیت نوآورانه و ریسک‌پذیر خود، نیازمند فرهنگ سازمانی منعطف، خلاق و مشتری‌محور هستند. سازمان‌های کارآفرین گردشگری به کسب‌وکارها و نهادهایی اطلاق می‌شود که با رویکرد نوآورانه و ریسک‌پذیر به توسعه خدمات گردشگری می‌پردازند (رتن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). این سازمان‌ها می‌توانند شامل استارت‌آپ‌های دیجیتال، اقامتگاه‌های بوم‌گردی، آژانس‌های مسافرتی مبتنی بر فناوری و سایر مدل‌های کسب‌وکار خلاقانه باشند که ارزش افزوده جدیدی در صنعت گردشگری ایجاد می‌کنند.

لازم به ذکر است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مستلزم و نیازمند توسعه فرهنگ مربوطه و ساختاری متناسب و البته وجود شبکه‌های ارتباطی است (صبا و همکاران، ۱۴۰۳). در واقع هوشیاری کارآفرینانه برای شناخت فرصت‌ها و شروع فعالیت در محیط کسب‌وکار پر از چالش در کشور می‌تواند به‌عنوان یک عامل موفق عمل کند (محبی و همکاران، ۱۴۰۴؛ شفیعی و امیری، ۱۴۰۳). از طرفی سازمان‌های امروزی برای پاسخ به تغییرات روزافزون در جهان و حفظ قدرت رقابت و اثربخشی، به‌طور فزاینده‌ای به کارآفرینی کارکنان خود اتکا دارند (کریمی و غلامی جلال، ۱۴۰۲).

با این حال، چالش اصلی این است که بسیاری از این سازمان‌ها به‌دلیل ماهیت پویا و رقابتی صنعت گردشگری، در ایجاد و حفظ یک فرهنگ سازمانی کارآمد با مشکلاتی مواجه هستند. فرهنگ سازمانی یکی از عناصر مهم مدیریت تغییر در سازمان است که باید با سایر عناصر تشکیل‌دهنده سازمان هماهنگ باشد (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۳). با توجه به محیط پویایی که امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با آن مواجه هستند، نیاز به بازنگری و بررسی موضوع تغییر مانند ساختار، تکنولوژی، راهبردها، فرهنگ و موارد دیگر هر سازمان وجود دارد و مدیران شرکت‌ها به‌ویژه مدیران ارشد، باید قبل از هرگونه اقدام بنیادی سازمانی، فرهنگ سازمان خود را شناسایی کرده و آن را با تغییرات صنعتشان تطبیق دهند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترک، می‌تواند تسهیل‌کننده یا مانعی برای موفقیت این سازمان‌ها باشد. فرهنگ سازمانی قوی در سازمان‌های کارآفرین گردشگری، نه تنها به افزایش تعهد کارکنان و بهبود خدمات منجر می‌شود، بلکه می‌تواند تجربه مطلوبی برای گردشگران خلق کند (شین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

اهمیت فرهنگ سازمانی در کشورها به‌ویژه در شرایط کنونی که رقابت‌های اقتصادی و اجتماعی پیچیده‌تر شده‌اند، بیش از پیش آشکار شده است. مطالعات جدید نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی مثبت و قوی دارند، توانسته‌اند علاوه بر افزایش رضایت و انگیزه کارکنان، عملکرد مالی و بهره‌وری خود را نیز بهبود بخشند. اهمیت فرهنگ سازمانی به‌طور گسترده مورد تأکید قرار گرفته است، به‌طوری که فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی باعث افزایش بهره‌وری کارکنان و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (محمدی و حیدری، ۱۳۹۸). فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی موفقیت هر سازمان به‌شمار می‌آید و شامل ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مشترکی است که رفتار کارکنان و تصمیم‌گیری‌ها را شکل می‌دهد (کامرون و کوپین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

1. Ratten  
2. Schein  
3. Cameron & Quinn

تا کنون مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی توسط نظریه‌پردازان ارائه و در مطالعات گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است که در بخش‌های پیش برخی از آن‌ها معرفی گردیدند. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون یکی از چارچوب‌های معتبر و کاربردی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی است که چهار شاخص اصلی شامل مشارکت، سازگاری، توانمندسازی و مأموریت را به‌عنوان عوامل کلیدی در تعیین اثربخشی سازمان معرفی می‌کند (دنیسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). این مدل بر این باور است که تعادل مناسب بین این ابعاد می‌تواند عملکرد سازمان را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشد و زمینه‌ساز پایداری و رشد بلندمدت باشد. مطالعات اخیر نیز تأکید کرده‌اند که استفاده از مدل دنیسون در تحلیل فرهنگ سازمانی، امکان شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های نیازمند بهبود را به مدیران می‌دهد (لی و کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

امروزه سازمان‌ها برای برتری و بقا در دنیای کسب‌وکار رقابتی امروز نیازمند سنجش مداوم عملکرد خود هستند (اکبری و احمدآبادی و همکاران، ۱۴۰۴). از آنجا که مدل فرهنگ سازمانی دنیسون یکی از پُر کاربردترین و رایج‌ترین مدل‌های فرهنگ سازمانی برای شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها و کسب‌وکارها است اما این مدل تا کنون کمتر در سازمان‌های مرتبط با گردشگری به‌کار گرفته شده است، لذا با توجه به اهمیت فرهنگ و فرهنگ سازمانی و اینکه عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، وقت‌گیر و پُر هزینه است، آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های کارآفرین گردشگری که متولی عرضه محصولات و خدمات گردشگری هستند، می‌تواند به این مدیران کسب‌وکارهای حوزه گردشگری برای رسیدن به اهدافشان در راستای ایجاد زمینه‌های مساعد جهت رشد صنعت گردشگری کشور کمک نماید.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نمادها و شیوه‌های رفتاری مشترک اشاره دارد که در یک سازمان شکل می‌گیرد و رفتار اعضای آن را هدایت می‌کند (الوسون و اینولا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). این فرهنگ می‌تواند به‌صورت رسمی (آیین‌نامه‌ها) یا غیر رسمی (روابط کاری و سنت‌های نانوشته) تجلی یابد (نیازی، ۱۴۰۳).

به‌طور کلی فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، آداب و رسوم و شیوه‌های رفتاری گفته می‌شود که در یک سازمان شکل گرفته و به اعضای آن معنا و جهت می‌دهد. فرهنگ سازمانی چارچوبی است که رفتار کارکنان و تصمیم‌گیری‌ها را هدایت می‌کند و باعث انسجام و هماهنگی در عملکرد سازمان می‌شود (ملکی، ۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی بستری است به‌هم‌پیوسته که اجزاء سازمان را به‌هم می‌چسباند (کوئین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹).

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، آداب و رسوم و شیوه‌های رفتاری که توسط اعضای سازمان پذیرفته شده و در طول زمان شکل گرفته‌اند و بر رفتار و عملکرد کارکنان تأثیرگذار هستند. فرهنگ سازمانی، راهنمای رفتار کارکنان و چارچوبی برای تصمیم‌گیری‌ها فراهم می‌آورد و به ایجاد هویت سازمانی کمک می‌کند (فرنگ، ۱۴۰۳؛ میرزایی، ۱۳۹۸).

از دیدگاه اسکین<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، فرهنگ سازمانی نظامی از فرضیات اساسی مشترک است که گروه آن‌ها را در مواجهه با مسائل خارجی و داخلی آموزش داده، درک می‌کند و به شیوه‌ای خاص عمل می‌کند. این نظام به اعضا کمک می‌کند تا معنا و جهت فعالیت‌های خود را بفهمند و با یکدیگر هماهنگ شوند (شن، ۲۰۱۰).

1. Denison
2. Lee & Kim
3. Alvesson & Einola
4. Quinn
5. Schein

به‌طور کلی فرهنگ سازمانی ارزش‌ها و هنجارهایی است که در میان همکاران به اشتراک گذاشته می‌شود به‌طوری که این باورها اغلب فراگرفته می‌شوند و بر تفکر و رفتار فرد تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر (مثبت یا منفی) بر موفقیت و توانایی سازمانی جهت به‌کارگیری تغییرات داشته باشد.

دنیسون (۲۰۱۶) بر این باور است که فرهنگ سازمانی نقش حیاتی در بهبود عملکرد سازمان دارد و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌ها شناخته می‌شود. از دیدگاه وی، فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی، تعهد کارکنان، نوآوری و در نهایت دستیابی به اهداف استراتژیک است. بر اساس مدل دنیسون، چهار بعد اصلی فرهنگ سازمانی یعنی مأموریت، انطباق‌پذیری، مشارکت و انسجام، به‌طور مستقیم بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارند. این ابعاد، سازمان را قادر می‌سازند تا در برابر چالش‌ها واکنش مناسب نشان دهد، کارکنان را درگیر و متعهد نگه دارد و محیط کاری همساز و پویا ایجاد کند (دنیسون و نیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

از طرفی نیز صنعت گردشگری یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های اقتصادی جهان است و بر اساس گزارش سازمان جهانی گردشگری<sup>۲</sup> (UNWTO) (سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۲۲)، سهم آن در اشتغال جهانی حدود ۱۰٪ است. سازمان‌های کارآفرین می‌توانند با ایجاد مشاغل جدید و توسعه مقاصد گردشگری غیر سنتی، به رشد پایدار اقتصادی کمک کنند.

فرآیند شناسایی فرصت‌های بازار، طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید و ارائه راهکارهای نوآورانه برای رفع نیازهای گردشگران است (هالاک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌های کارآفرین در گردشگری نقش کلیدی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فناوری این صنعت دارند. با این حال، برای موفقیت نیازمند حمایت‌های سیاستی، آموزش کارآفرینان و توجه به اصول پایداری هستند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که ترکیب خلاقیت، فناوری و مسئولیت اجتماعی می‌تواند آینده این بخش را متحول کند (رتن، ۲۰۲۰). در واقع توجه به بهبود مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینانه به‌عنوان عوامل کلیدی در توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع در دهه‌های اخیر افزایش یافته است (ده‌یادگاری و همکاران، ۱۴۰۳؛ عربیون و همکاران، ۱۴۰۳؛ رجایی لاری و همکاران، ۱۴۰۳).

در خصوص فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون باید گفت که دنیسون برای به تصویر کشیدن فرهنگ سازمان از یک مدل استفاده نموده است. این مدل دربرگیرنده چهار بُعد فرهنگ سازمانی: یعنی اشتیاق به کار، انطباق‌پذیری، ثبات (یکپارچگی) و مأموریت (رسالت) است (دنیسون و فیشر<sup>۴</sup> ۲۰۰۵؛ دنیسون و میشر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵؛ ۱۹۹۸؛ اشمیت و جکسن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). این چهار ویژگی در قالب عبارتهایی از مجموعه فعالیت مدیریت بیان می‌شوند. فعالیت‌های مدیریت شامل عملکردهای روشنی هستند که با چهار ویژگی فرهنگ سازمانی مرتبط هستند و از اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضات مسلط بر سازمان نشأت گرفته و به‌وسیله آن‌ها نیز تقویت می‌شوند (مبلی<sup>۷</sup> و همکاران ۲۰۰۵؛ دنیسون و همکاران، ۲۰۰۵). همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود وی برای سنجش فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها از ۶۰ شاخص در قالب ۴ بُعد اصلی اشتیاق به کار، انطباق‌پذیری، ثبات و مأموریت استفاده نموده است:

1. Denison & Neale
2. United Nations World Tourism Organization (UNWTO)
3. Hallak
4. Fisher
5. Mishra
6. Schmidt & Jackson
7. Mobley



شکل ۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (دنیسون، ۲۰۰۰)

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون و همکاران (۲۰۰۹).

ابعاد پژوهش	مؤلفه‌های پژوهش
اشتیاق به کار	<p>علاقه‌مندی و پیگیری مشتاقانه مدیران و کارکنان سازمان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله؛ تصمیم‌گیری توسط سطوحی از مجموعه سازمان که بهترین و کامل‌ترین اطلاعات گردشگری در آن موجود است. سهولت دسترسی کلیه کارکنان به اطلاعات ضروری مورد نیاز خود؛ باور افراد به اثرات مثبت نقش خود در انجام امور سازمان؛ استمرار برنامه‌ریزی کاری و سهیم بودن همه کارکنان در این فرایند برنامه‌ریزی؛ تشویق فعالانه کارکنان به همکاری همه‌جانبه با بخش‌ها و واحدهای سازمانی و با یکدیگر؛ انجام وظایف توسط افراد با این باور که گویی عضوی از تیم کاری مربوطه هستند. اتکای سازمان بر کنترل‌ها و همکاری‌های افقی بجای کنترل‌های عمودی؛ میزان بهره‌گیری از تیم‌های کاری، به‌عنوان اولین سنگ‌بنا و شالوده سازمان؛ سازمان‌دهی کارها به‌گونه‌ای که ارتباط بین کارها با اهداف سازمان توسط کارکنان به‌آسانی قابل درک باشد. میزان توانایی مدیران کارکنان در تصمیم‌گیری و اقدام، با توجه به تفویض اختیار انجام شده؛ توسعه توانایی‌های کارکنان برای کسب قابلیت تصدی سایر مشاغل؛ سرمایه‌گذاری مداوم بر روی مهارت مدیران و کارکنان؛ نگرش به قابلیت‌های کارکنان به‌عنوان یک منبع مهم از مزیت رقابتی؛ بالا بودن میزان بروز مشکلات ناشی از فقدان مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کارها.</p>
سازگاری (ثبات و یکپارچگی)	<p>میزان پایبندی مدیران ارشد سازمان به انجام آنچه می‌گویند. برخورداری سازمان از سبک‌ها و تجارب مدیریتی خاص و متمایز نسبت به سازمان‌های مشابه؛ وجود مجموعه‌ای روشن و پایدار از ارزش‌های پذیرفته شده (مکتوب، غیر مکتوب) که حاکم بر شیوه انجام کارها است. وجود مجازات در زمینه بی‌توجهی به ارزش‌های سازمان؛ وجود یک منشور اخلاقی راهنمای رفتار کارکنان و متمایزکننده کارهای درست و غلط؛ گرایش مدیران و کارکنان به حل تضادهای مرتبط با شیوه انجام کار به شکل «برد-برد» (مورد توافق طرفین)؛ تأثیر ارزش‌های سازمانی بر رفتار کارکنان، سهولت دستیابی به اجماع پیرامون اختلافات و هماهنگی و پیوستگی میان فعالیت‌های سازمانی (وجود فرهنگ سازمانی قوی)؛</p>

## ادامه جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون و همکاران (۲۰۰۹).

ابعاد پژوهش	مؤلفه‌های پژوهش
سازگاری (ثبات و یکپارچگی)	<p>سهولت دستیابی کارکنان به اجماع حتی پیرامون مسائل دشوار؛</p> <p>زیاد بودن تعداد دفعات عدم توافق برای حل مسائل کلیدی؛</p> <p>وجود توافق روشن در مورد راه صحیح یا غلط انجام کارها؛</p> <p>وجود رویکردهای پایدار و قابل پیش‌بینی برای انجام کارها؛</p> <p>وجود دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای مشترک بین کارکنان واحدهای مختلف سازمان؛</p> <p>سهولت ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان برای اجرای پروژه‌ها؛</p> <p>عدم همکاری مورد نیاز با کارکنان سایر واحدها برای انجام امور و نگرش به آنان به‌عنوان فردی از خارج سازمان؛</p> <p>وجود اهداف مناسب برای هر یک از سطوح سازمانی.</p>
انطباق‌پذیری	<p>وجود روش‌های منعطف انجام کار و سهولت تغییر آن در صورت لزوم؛</p> <p>پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات محیط کار؛</p> <p>سازگاری و انطباق مداوم شرکت با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار؛</p> <p>میزان مقاومت کارکنان در مقابل تلاش‌هایی که به‌منظور انجام تغییرات صورت می‌پذیرد.</p> <p>سطح همکاری واحدهای مختلف سازمان در ایجاد تغییرات؛</p> <p>پذیرش نکات و توصیه‌های مورد نظر گردشگران و ایجاد تغییرات مناسب در این راستا؛</p> <p>تأثیر نظرات و پیشنهادهای گردشگران بر تصمیمات سازمان؛</p> <p>شناخت و درک عمیق مدیران و کارکنان سازمان از خواسته‌ها و نیازهای گردشگران؛</p> <p>سطح بی‌توجهی به خواسته‌ها و تمایلات گردشگران در زمان اتخاذ تصمیم؛</p> <p>میزان تشویق مدیران و کارکنان برای برقراری تماس مستقیم با گردشگران؛</p> <p>تلفی کارکنان از شکست‌ها به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود؛</p> <p>تشویق و اعطای جایزه به اعضای سازمان برای ریسک‌پذیری و نوآوری؛</p> <p>بی‌توجهی به برخی از امور با اهمیت؛</p> <p>توجه به یادگیری به‌عنوان جزء مهمی از کار روزمره؛</p> <p>سطح آگاهی کارکنان هر واحد از رویه انجام کارها در سایر واحدها.</p>
رسالت (مأموریت)	<p>مشخص بودن اهداف و جهت بلندمدت در سازمان؛</p> <p>اثرگذاری راهبردهای سازمان ما بر تغییر شیوه رقابت سایر سازمان‌های مشابه؛</p> <p>وجود رسالت روشنی که به کارها مفهوم می‌بخشد و جهت انجام آن‌ها را روشن می‌سازد.</p> <p>وجود راهبردی روشن برای آینده سازمان؛</p> <p>وجود ابهام در مسیر استراتژیک سازمان؛</p> <p>وجود توافق همگانی پیرامون اهداف سازمان؛</p> <p>برقراری اهداف بلندپروازانه اما واقعی توسط مدیران ارشد سازمان؛</p> <p>یادآوری مداوم اهداف سازمان توسط مدیران ارشد سازمان در زمینه کارهای در دست اقدام؛</p> <p>پیگیری مداوم میزان پیشرفت کارها با اهداف تعیین شده؛</p> <p>آگاهی افراد از کارهایی که انجام آن‌ها برای موفقیت بلندمدت سازمان ضروری است.</p> <p>وجود چشم‌انداز مشترک اعضا پیرامون آینده سازمان؛</p> <p>وجود دیدگاه‌های بلندمدت در بین مدیران ارشد سازمان؛</p> <p>تعداد دفعاتی که چشم‌انداز بلندمدت قربانی منافع کوتاه‌مدت می‌گردد.</p> <p>تأثیر چشم‌انداز سازمان بر ایجاد هیجان و انگیزه در کارکنان؛</p> <p>توانایی سازمان در پاسخگویی به تقاضاهای کوتاه‌مدت بدون به مخاطره انداختن چشم‌انداز بلندمدت سازمان.</p>

در پژوهش‌های گذشته که در رابطه با به‌کارگیری مدل دنیسون در خارج از کشور و داخل کشور به‌کار گرفته شده است، تعدادی از پژوهش‌های اخیر در زیر آورده شده است.

کایا و فرداس<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان تأثیر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر تعامل کارکنان و اثربخشی

سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انجام دادند که در این مطالعه با استفاده از مدل دنیسون، به بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر تعامل کارکنان و اثربخشی سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پرداختند. نتایج نشان داد که ابعاد مشارکت، سازگاری، توانمندسازی و مأموریت، تأثیر معناداری بر تعامل کارکنان و اثربخشی سازمانی دارند و این ابعاد به‌طور هم‌زمان در ایجاد محیط کاری مؤثر و افزایش اثربخشی سازمانی نقش دارند.

بیجاون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، در مقاله‌ای با عنوان نقش میانجی‌گری بی‌احترامی در محیط کار در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان به بررسی رابطه پیچیده بین فرهنگ سازمانی دنیسون و بهره‌وری کارکنان در زمینه شهرداری‌ها پرداختند و نقش میانجی‌گری بی‌احترامی در محیط کار را تحلیل کردند. نتایج نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون (مشارکت، سازگاری، توانمندسازی و مأموریت) تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری کارکنان دارند و بی‌احترامی در محیط کار می‌تواند این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد.

اوسی و اوسو<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در بخش دولتی محلی غنا به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در بخش دولتی محلی غنا پرداختند و از مدل دنیسون برای تحلیل استفاده کردند. نتایج نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون با بهره‌وری کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارند و می‌توانند به‌عنوان عوامل مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی در سطح محلی مورد استفاده قرار گیرند. گلیسی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان‌سازی و فروشندگان اتومبیل را با استفاده از مدل دنیسون سنجیده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان‌سازی در بعد اشتیاق به کار و بعد رسالت حاصل شده است. همچنین در رابطه با فروشندگان اتومبیل، بیشترین امتیاز در بعد سازگاری به دست آمده است.

ییلماز و ارگان<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق برای بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است.

نداف و جودزاده (۱۴۰۳) در تحقیقی با عنوان واکاوی فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی دنیسون جهت شناسایی چالش‌ها و ارائه راهکارها (مورد مطالعه: شرکت ملی پالایش گاز بید بلند) به این نتیجه رسیدند که از بین چهار بعد مدل فرهنگی دنیسون، متغیر مأموریت با بیشترین مقدار میانگین، اولین رتبه و اولویت را دارد، سپس متغیر مشارکتی، بعد از آن متغیر یکپارچگی و در نهایت کمترین میانگین مربوط به متغیر انعطاف‌پذیری فرهنگی در بین کارکنان شرکت ملی پالایش گاز بید بلند است. از بین مؤلفه‌ها، توانمندسازی، ارزش‌های بنیادین، به وجود آوردن تغییر و اهداف و مقاصد با داشتن بیشترین مقدار میانگین، دارای وزن بیشتری در فرهنگ سازمانی این شرکت هستند.

حسینی و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله‌ای با عنوان مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی سازمان انتقال خون ایران از دیدگاه پرسنل بر اساس مدل دنیسون نشان دادند که اکثر کارکنان چشم‌انداز، نیات استراتژیک و مأموریت سازمان را درک کرده‌اند، اما قابلیت‌هایشان به‌خوبی دیده نمی‌شود. باید برای گروه‌های کاری ارزش بیشتری قائل شده و به آن‌ها اعتماد کرد.

عفری (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه کارکنان شاغل در اداره کل امور مالیاتی خوزستان) انجام داد. این تحقیق با هدف شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون

1. Bijalwan
2. Osei & Owusu
3. Gillespie
4. Yilmaz & Ergan

انجام شد. نتایج نشان داد که اداره کل امور مالیاتی خوزستان در تمام ابعاد فرهنگ سازمانی در حد متوسط یا پایین تر از متوسط قرار دارد. شاخص‌های توانمندسازی و تیم‌سازی نیاز به بهبود اساسی دارند. افراسیابی و خزاعی (۱۳۹۸) مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات شهر مشهد) با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیری و رسالت) بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند و رفتار شهروندی سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این مطالعه به دنبال آن است تا مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و چهار بعد اصلی آن (اشتتیاق به کار، ثبات، انطباق‌پذیری و رسالت) را مشخصاً برای سازمان‌های کارآفرین گردشگری مورد ارزیابی قرار داده و در ادامه نیز پیشنهادهایی بر همین اساس ارائه دهد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی و کاربردی بوده و جامعه‌ی آماری این پژوهش، ذی‌نفعان صنعت گردشگری شامل اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ، علامه طباطبایی، خوارزمی و دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، مدیران، کارکنان و کارآفرینان صنعت گردشگری شامل اداره کل میراث فرهنگی تهران، وزارت میراث فرهنگی و گردشگری، ستاد گردشگری شهرداری تهران و مدیران و کارکنان آژانس‌ها، بوم‌گردی‌ها، مجتمع‌های تفریحی و هتل‌های واقع در شهر تهران و راهنمایان گردشگری هستند.

در این پژوهش جامعه آماری نامحدود برآورد شده است که بر اساس جدول مورگان، تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. سپس پرسش‌نامه طراحی شده به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی بین آن‌ها توزیع گردید؛ که از این تعداد ۳۵۰ پرسش‌نامه با نرخ بازگشت ۹۱ درصد پرسش‌نامه‌ها به‌صورت صحیح عودت داده شده است.

ابزار گردآوری داده پرسش‌نامه‌ای بود برگرفته شده از مدل استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون که شامل ۶۰ مؤلفه به همراه چهار بعد اصلی (مطابق جدول ۱) بر پایه طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵). این پرسش‌نامه پس از کسب اجازه از مؤلف آن (دنیسون)، توسط مؤلفین کتاب فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون و بر اساس جدیدترین نسخه استاندارد و اصلاحی آن (دنیسون، ۲۰۰۹) که به زبان فارسی ترجمه شده استفاده گردیده است. در این تحقیق در تهیه مدل فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد دنیسون استفاده شده است که روایی آن توسط اساتید و شرکت مشاوره فرهنگ سازمانی دنیسون، تأیید شده و لازم به ذکر است یک نسخه از ترجمه فارسی پرسش‌نامه پس از تأیید به‌وسیله دکتر دنیسون در شرکت مشاوره فرهنگ سازمانی دنیسون ثبت شده است.

برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که مقدار به دست آمده برابر ۰/۹۶ است. این مقدار برای ابعاد اشتتیاق به کار ۹۱ درصد، سازگاری ۸۴ درصد، انطباق‌پذیری ۸۸ درصد و رسالت ۸۹ درصد به دست آمده است که حاکی از پایایی قابل قبول ابزار پژوهش است. در نهایت مؤلفه‌ها به تفکیک بعد اصلی آنها با استفاده از نرم‌افزار Excel و با روش TOPSIS فازی رتبه‌بندی شده‌اند.

### یافته‌ها

در این پژوهش رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، به تفکیک هر بعد اشتتیاق به کار، انطباق‌پذیری، ثبات (یکپارچگی) و مأموریت (رسالت)، با استفاده از روش TOPSIS فازی انجام شده است. نتایج

کامل مربوط به رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در جدول ۲ تا ۵ به صورت زیر آورده شده است.

جدول ۲. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های اشتیاق به کار (مدل استاندارد دنیسون)

رتبه	ضریب نزدیکی	فاصله با ایدئال منفی	فاصله با ایدئال مثبت	عوامل
۱	۰/۶۲۹	۱۲۸/۷۵	۷۵/۱۴	علاقه‌مندی و پیگیری مشتاقانه مدیران و کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله؛
۲	۰/۶۱۴	۱۲۴/۰۹	۷۶/۹۴	باور افراد به اثرات مثبت نقش خود در انجام امور سازمان؛
۳	۰/۶۰۰	۱۲۱/۰۹	۸۰/۶۹	تصمیم‌گیری توسط سطوحی از سازمان که بهترین و کامل‌ترین اطلاعات سازمان در آن موجود است.
۴	۰/۵۹۷	۱۲۰/۶۰	۸۱/۱۷	سازمان‌دهی کارها به گونه‌ای که ارتباط بین کارها با اهداف سازمان توسط کارکنان به آسانی قابل درک باشد.
۵	۰/۵۹۷	۱۲۰/۶۲	۸۱/۲۹	سهولت دسترسی کلیه کارکنان به اطلاعات ضروری مورد نیاز خود؛
۶	۰/۵۸۲	۱۱۷/۷۳	۸۴/۴۳	بالا بودن میزان بروز مشکلات ناشی از فقدان مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کارها؛
۷	۰/۵۷۹	۱۱۷/۰۰	۸۴/۸۵	میزان توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری و اقدام، با توجه به تفویض اختیار انجام‌شده؛
۸	۰/۵۷۷	۱۱۶/۰۱	۸۴/۸۹	انجام وظایف توسط کارکنان با این باور که گویی عضوی از تیم کاری مربوطه هستند.
۹	۰/۵۷۰	۱۱۵/۱۲	۸۶/۴۹	توسعه توانایی‌های کارکنان برای کسب قابلیت تصدی سایر مشاغل؛
۱۰	۰/۵۶۸	۱۱۵/۲۱	۷۸/۲۸	استمرار برنامه‌ریزی کاری و سهمیه بودن مدیران و کارکنان در این فرایند برنامه‌ریزی؛
۱۱	۰/۵۵۵	۱۱۲/۴۴	۸۹/۷۹	میزان بهره‌گیری از تیم‌های کاری، به‌عنوان اولین سنگ‌بنا و شالوده سازمان؛
۱۲	۰/۵۵۵	۱۱۲/۴۵	۹۰/۱۶	اتکای سازمان بر کنترل‌ها و همکاری‌های افقی بجای کنترل‌های عمودی؛
۱۳	۰/۵۴۲	۱۰۹/۷۸	۹۲/۴۶	تشویق فعالانه اعضای سازمان به همکاری همه‌جانبه با بخش‌ها و واحدهای سازمانی و با یکدیگر؛
۱۴	۰/۵۲۸	۱۰۹/۶۹	۹۵/۳۰	سرمایه‌گذاری مداوم بر روی مهارت کارکنان؛
۱۵	۰/۵۱۹	۱۰۵/۰۲	۹۷/۰۷	نگرش به قابلیت‌های کارکنان به‌عنوان یک منبع مهم از مزیت رقابتی.

جدول ۳. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های ثبات و یکپارچگی (مدل استاندارد دنیسون)

رتبه	ضریب نزدیکی	فاصله با ایدئال منفی	فاصله با ایدئال مثبت	عوامل
۱	۰/۶۶۲	۱۳۲/۹۸	۶۸/۴۲	وجود مجازات در زمینه بی‌توجهی به ارزش‌های سازمان؛
۲	۰/۶۰۹	۱۲۲/۹۰	۷۸/۷۹	وجود یک منشور اخلاقی راهنمای رفتار اعضای سازمان و متمایزکننده کارهای درست و غلط؛
۳	۰/۵۹۱	۱۱۹/۰۱	۸۲/۰۶	عدم همکاری مورد نیاز با کارکنان سایر واحدها برای انجام امور و نگرش به آنان به‌عنوان فردی از خارج سازمان؛
۴	۰/۵۷۷	۱۱۶/۷۶	۸۵/۴۴	زیاد بودن تعداد دفعات عدم توافق برای حل مسائل کلیدی سازمان؛
۵	۰/۵۷۷	۱۱۶/۵۱	۸۵/۳۱	گرایش کارکنان به حل تضادهای مرتبط با شیوه انجام کار به شکل «برد-برد» (مورد توافق طرفین)؛
۶	۰/۵۷۷	۱۱۶/۱۷	۸۵/۱۳	وجود توافق روشن در مورد راه صحیح یا غلط انجام کارها؛
۷	۰/۵۷۵	۱۱۶/۱۹	۸۵/۵۹	وجود مجموعه‌ای روشن و پایدار از ارزش‌های پذیرفته‌شده (مکتوب، غیر مکتوب) که حاکم بر شیوه انجام کارها است.
۸	۰/۵۷۲	۱۱۵/۲۷	۸۶/۱۳	سهولت ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان برای اجرای پروژه‌ها؛
۹	۰/۵۲۷	۱۱۵/۳۶	۸۶/۲۰	وجود اهداف مناسب برای هر یک از سطوح سازمانی؛
۱۰	۰/۵۷۰	۱۱۴/۶۱	۸۶/۴۳	وجود رویکردهای پایدار و قابل پیش‌بینی برای انجام کارها؛
۱۱	۰/۵۶۲	۱۱۳/۶۴	۸۷/۳۲	وجود دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای مشترک بین مدیران و کارکنان واحدهای مختلف سازمان؛
۱۲	۰/۵۵۶	۱۱۲/۴۱	۸۹/۴۹	سهولت دستیابی مدیران و کارکنان به اجماع حتی پیرامون مسائل دشوار؛
۱۳	۰/۵۵۱	۱۱۱/۷۱	۹۰/۹۶	میزان پایبندی مدیران ارشد سازمان به انجام آنچه می‌گویند.
۱۴	۰/۵۴۵	۱۱۰/۰۵	۹۱/۶۵	تأثیر ارزش‌های سازمانی بر رفتار مدیران و کارکنان، سهولت دستیابی به اجماع پیرامون؛
۱۵	۰/۵۳۲	۱۰۷/۵۰	۹۴/۵۳	اختلافات و هماهنگی و پیوستگی میان فعالیت‌های سازمانی (وجود فرهنگ سازمانی قوی)؛ برخورداری سازمان از سبک‌ها و تجارب مدیریتی خاص و متمایز نسبت به سازمان‌های مشابه.

جدول ۴. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های انطباق‌پذیری (مدل استاندارد دنیسون)

رتبه	ضریب نزدیکی	فاصله با ایدئال منفی	فاصله با ایدئال مثبت	عوامل
۱	۰/۶۱۹	۱۲۵/۱۴	۷۶/۹۱	شناخت و درک عمیق اعضای سازمان از خواسته‌ها و نیازهای گردشگران؛
۲	۰/۶۰۷	۱۲۲/۴۹	۷۸/۹۹	سطح آگاهی مدیران و کارکنان هر واحد از رویه انجام کارها در سایر واحدها؛
۳	۰/۶۰۲	۱۲۱/۷۱	۸۰/۱۹	بی‌توجهی به برخی از امور بااهمیت؛
۴	۰/۶۰۱	۱۲۱/۴۹	۸۰/۴۴	تأثیر نظرات و پیشنهادهای گردشگران بر تصمیمات سازمان؛
۵	۰/۵۹۵	۱۲۰/۲۱	۸۱/۷۰	سطح همکاری واحدهای مختلف سازمان در ایجاد تغییرات؛
۶	۰/۵۹۲	۱۱۹/۹۶	۸۲/۴۶	میزان مقاومت مدیران و کارکنان درمقابل تلاش‌هایی که به‌منظور انجام تغییرات صورت می‌پذیرد.
۷	۰/۵۹۳	۱۱۹/۴۴	۸۲/۱۳	توجه به یادگیری به‌عنوان جزء مهمی از کار روزمره؛
۸	۰/۵۸۷	۱۱۹/۰۲	۸۳/۳۹	پذیرش نکات و توصیه‌های مورد نظر گردشگران و ایجاد تغییرات مناسب در این راستا؛
۹	۰/۵۸۰	۱۱۷/۰۳	۸۴/۶۱	سطح بی‌توجهی به خواسته‌ها و تمایلات گردشگران در زمان اتخاذ تصمیم؛
۱۰	۰/۵۷۴	۱۱۶/۰۱	۸۶/۰۲۸	پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات محیط کسب‌وکار و عکس‌العمل نسبت به اقدامات رقبا؛
۱۱	۰/۵۷۳	۱۱۵/۷۰	۸۶/۱۰	وجود روش‌های منعطف انجام کار و سهولت تغییر آن در صورت لزوم؛
۱۲	۰/۵۷۳۲	۱۱۵/۸۸	۸۶/۲۵	سازگاری و انطباق مداوم سازمان با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار؛
۱۳	۰/۵۷۰	۱۱۵/۰۴	۸۶/۶۸	تلقی کارکنان از شکست‌ها به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود؛
۱۴	۰/۵۴۴	۱۱۰/۵۴	۹۲/۲۹	میزان تشویق کارکنان برای برقراری تماس مستقیم با گردشگران؛
۱۵	۰/۵۰۱	۱۰۱/۲۴	۱۰۰/۷۷	تشویق و اعطای جایزه به اعضای سازمان برای ریسک‌پذیری و نوآوری.

جدول ۵. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های رسالت (مأموریت) (مدل استاندارد دنیسون)

رتبه	ضریب نزدیکی	فاصله با ایدئال منفی	فاصله با ایدئال مثبت	عوامل
۱	۰/۶۳۹	۱۲۹/۱۳	۷۲/۷۰	مشخص بودن اهداف و جهت بلندمدت در سازمان؛
۲	۰/۶۳۲	۱۲۸/۳۳	۷۴/۶۷	تعداد دفعاتی که چشم‌انداز بلندمدت قربانی منافع کوتاه‌مدت می‌گردد.
۳	۰/۶۰۹	۱۲۳/۴۸	۷۹/۱۸	وجود ابهام در مسیر استراتژیک سازمان؛
۴	۰/۶۰۴	۱۲۱/۷۷	۷۹/۷۲	اثرگذاری راهبردهای سازمان ما بر تغییر شیوه رقابت سایر سازمان‌های مشابه؛
۵	۰/۶۰۰	۱۲۰/۹۶	۸۰/۴۲	وجود رسالت روشنی که به کارها مفهوم می‌بخشد و جهت انجام آن‌ها را روشن می‌سازد.
۶	۰/۶۰۰	۱۲۱/۵۲	۸۱/۰۰	برقراری اهداف بلندپروازانه اما واقعی توسط مدیران ارشد سازمان؛
۷	۰/۵۹۹	۱۲۰/۹۷	۸۱/۶۵	یادآوری مداوم اهداف سازمان توسط مدیران ارشد سازمان در زمینه کارهای در دست اقدام؛
۸	۰/۵۹۶	۱۲۰/۱۴	۸۱/۷۵	پیگیری مداوم میزان پیشرفت کارها با اهداف تعیین‌شده؛
۹	۰/۵۹۳	۱۱۹/۵۵	۸۱/۸۹	وجود دیدگاه‌های بلندمدت در بین مدیران ارشد سازمان؛
۱۰	۰/۵۸۷	۱۱۸/۸۱	۸۲/۱۲	توانایی سازمان در پاسخگویی به تقاضاهای کوتاه‌مدت بدون به مخاطره انداختن چشم‌انداز بلندمدت سازمان؛
۱۱	۰/۵۸۲	۱۱۷/۴۶	۸۴/۰۴	وجود چشم‌انداز مشترک اعضا پیرامون آینده سازمان؛
۱۲	۰/۵۷۸	۱۱۷/۰۶	۸۵/۳۰	وجود راهبردی روشن برای آینده سازمان؛
۱۳	۰/۵۷۱	۱۱۵/۳۶	۸۶/۳۴	وجود توافق همگانی پیرامون اهداف سازمان؛
۱۴	۰/۵۶۴	۱۱۳/۹۴	۸۷/۸۷	آگاهی کارکنان از کارهایی که انجام آن‌ها برای موفقیت بلندمدت سازمان ضروری است.
۱۵	۰/۵۳۶	۱۰۸/۴۴	۹۳/۵۲	تأثیر چشم‌انداز سازمان بر ایجاد هیجان و انگیزه در مدیران و کارکنان.

## بحث

این پژوهش به‌منظور آسیب‌شناسی و بهبود فرهنگ سازمانی در میان مدیران و کارکنان سازمان‌های کارآفرین گردشگری، برای مدیریت هرچه بهتر این افراد است تا در آینده شاهد به‌فعلیت رساندن بهبود خدمات‌رسانی به گردشگران به‌وسیله آن‌ها باشیم. طی آن پس از بررسی ادبیات تحقیق، از مدل دنیسون جهت آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی استفاده شد، سپس از تکنیک تاپسیس فازی برای اولویت‌بندی شاخص‌ها در قالب ابعاد مدل

استفاده شده است. اگر هدف تصمیم‌گیران امر انجام اقدامات اساسی یا تمرکز بر اصل و پایه موضوع باشد می‌توانند بر اساس اولویت‌ها، برنامه‌های خود را تدوین نمایند. این مسأله هنگامی که تکنیک با رویکرد فازی آمیخته شود دقت و اعتبار بیشتری پیدا کرده و نتایج مستدل‌تری ارائه می‌نماید. لذا این پژوهش از این حیث با نوآوری ساختار مواجه است که استناد به نتایج آن می‌تواند اثرات مفید و مثبتی در راستای بهبود وضع فرهنگ سازمانی در سازمان‌های کارآفرین گردشگری داشته باشد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در بُعد اشتیاق به کار به ترتیب شاخص‌های «علاقه‌مندی و پیگیری مشتاقانه مدیران و کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله»، «باور کارکنان به اثرات مثبت نقش خود در انجام امور سازمان» و «تصمیم‌گیری توسط سطوحی از سازمان که بهترین و کامل‌ترین اطلاعات سازمان در آن موجود است» از نگاه ذی‌نفعان گردشگری نسبت به سایر شاخص‌ها در این بُعد مهم‌ترین هستند، در بُعد ثبات و یکپارچگی به ترتیب مؤلفه‌های «وجود مجازات در زمینه بی‌توجهی به ارزش‌های سازمان»، «وجود یک منشور اخلاقی راهنمای رفتار اعضای سازمان و متمایزکننده کارهای درست و غلط» و «عدم همکاری مورد نیاز با کارکنان سایر واحدها برای انجام امور و نگرش به آنان به‌عنوان فردی از خارج سازمان» مهم‌ترین موارد هستند، همچنین در بُعد انطباق‌پذیری «شناخت و درک عمیق کارکنان از خواسته‌ها و نیازهای گردشگران»، «سطح آگاهی کارکنان هر واحد از رویه انجام کارها در سایر واحدها» و «بی‌توجهی به برخی از امور با اهمیت» به ترتیب از با اهمیت‌ترین شاخص‌ها در این بُعد هستند و در نهایت در بُعد مأموریت یا رسالت، به ترتیب «مشخص بودن اهداف و جهت بلندمدت در سازمان»، «تعداد دفعاتی که چشم‌انداز بلندمدت قربانی منافع کوتاه‌مدت می‌گردد» و «وجود ابهام در مسیر استراتژیک سازمان» از با اهمیت‌ترین مؤلفه‌ها در این بُعد از نگاه ذی‌نفعان گردشگری هستند.

نتایج پژوهش حاضر نشان‌دهنده اهمیت شاخص‌های خاصی در ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون از نگاه ذی‌نفعان حوزه گردشگری است. در بُعد اشتیاق به کار، شاخص‌هایی مانند «علاقه‌مندی و پیگیری مشتاقانه مدیران و کارکنان»، «باور کارکنان به نقش اثرگذار خود» و «تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات کامل» بیشترین اهمیت را دارند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات کایا و فرداس (۲۰۲۴) و بیجاون و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است که مشارکت و توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان عوامل کلیدی در بهبود تعامل و اثربخشی سازمانی برجسته کرده‌اند. همچنین، گلیپسی و همکاران (۲۰۰۸) نیز در صنعت ساختمان‌سازی به اهمیت بعد اشتیاق و رسالت سازمانی اشاره کرده‌اند که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

در بُعد ثبات و یکپارچگی، اهمیت وجود ساختارهای انضباطی مانند «مجازات در بی‌توجهی به ارزش‌های سازمان» و «منشور اخلاقی» و نیز «همکاری میان واحدهای سازمانی» مورد تأکید قرار گرفته است. این موضوع نشان‌دهنده نقش قواعد و چارچوب‌های رفتاری در حفظ انسجام سازمانی است که در مطالعه افراسیابی و خزاعی (۱۳۹۸) نیز به‌عنوان عاملی مؤثر در رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی مشاهده شده است. از سوی دیگر، یافته‌های حسینی و همکاران (۱۴۰۳) در باره لزوم اعتماد و ارزش‌گذاری به گروه‌های کاری نیز به اهمیت بعد ثبات و یکپارچگی در ایجاد فضای کارآمد اشاره دارد.

در بُعد انطباق‌پذیری، نتایج تحقیق حاضر به شاخص‌هایی چون «شناخت عمیق نیازهای مشتریان گردشگری» و «آگاهی از رویه‌های کاری واحدهای مختلف» توجه ویژه داشته‌اند. این نتایج در راستای یافته‌های بیلماز و ارگان (۲۰۰۸) است که بعد انطباق‌پذیری را به‌عنوان بعدی کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی معرفی کرده‌اند. همچنین تأکید بر برخی نواقص یا بی‌توجهی‌ها نیز مشابه نتایج نداف و جودزاده (۱۴۰۳) است که انعطاف‌پذیری فرهنگی را ضعیف‌ترین بعد فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پالایش گاز بیدبلند معرفی کرده‌اند.

در نهایت در بُعد مأموریت یا رسالت، تأکید بر «مشخص بودن اهداف و جهت‌گیری‌های بلندمدت» و چالش‌های مرتبط با «ابهام در مسیر استراتژیک» و «تضاد منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت» مورد توجه بوده است. این یافته‌ها با نتایج کایا و فرداس (۲۰۲۴) و بیجاون و همکاران (۲۰۲۴) که نقش مأموریت را در افزایش اثربخشی و بهره‌وری کارکنان پُر رنگ دانسته‌اند، هم‌خوانی دارد. همچنین نتایج پژوهش نداف و جودزاده (۱۴۰۳) که متغیر مأموریت را اولویت اصلی فرهنگ سازمانی دانسته‌اند، این اهمیت را تأیید می‌کند.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحقیق، پیشنهاد می‌گردد، ابتدا برای بُعد اشتیاق به کار، برای مدیران و کارکنان سازمان‌های کارآفرین گردشگری امکان دسترسی به آموزش‌های تخصصی و مورد نیاز کشور در حوزه‌های تخصصی و مورد نیاز گردشگری چه در داخل و چه در خارج سازمان فراهم گردد، فرهنگ کار تیمی و همگرایی در جهت دغدغه‌های گردشگری و فرهنگی کشور را در تقویت نموده، همچنین در بُعد ثبات و یکپارچگی پیشنهاد می‌گردد که یک نظام ارزشیایی عملکرد منصفانه در یک فضای مشخص و عادلانه تبیین شده فراهم گردد که این فضا را می‌توان در بدو استخدام و ارتقاء با گزینش و به‌کارگیری داوطلبانی انجام داد که بر اساس شایسته‌سالاری، علاقه‌مندی و دغدغه به مسائل گردشگری در مدیران و کارکنان ایجاد کرد. در بُعد سوم یعنی انطباق‌پذیری، می‌توان یک سیستم اطلاعات قوی و فراگیر در راستای هماهنگی بین واحدهای سازمان و دسترسی مدیران و کارکنان به اطلاعات داخل و خارج سازمان و ایجاد زمینه‌ای جهت ارتباط کارکنان با سازمان‌های مختلف و مرتبط با گردشگری اعم از دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های گردشگری، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، سازمان‌های کارآفرین گردشگری ایجاد نمود. در نهایت در بُعد مأموریت (رسالت)، ابتدا الگوبرداری از سازمان‌های کارآفرین موفق در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در راستای اهداف گردشگری کشور و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها بوده، سپس اعلان شفاف و منطقی رسالت سازمان از طریق شناساندن و آگاه کردن مدیران و کارکنان می‌تواند گامی بلند در جهت مدیریت منابع ارزشمند کشور در راستای جذب گردشگر و توسعه گردشگری باشد.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش در ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی دنیسون با یافته‌های پژوهش‌های پیشین هماهنگ است و بر نقش مهم هر چهار بعد (اشتیاق، ثبات، انطباق‌پذیری و مأموریت) در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی تأکید دارد. تفاوت‌هایی که در برخی شاخص‌ها مشاهده می‌شود، ممکن است ناشی از تفاوت‌های زمینه‌ای، نوع سازمان (گردشگری در مقاله حاضر و سایر حوزه‌ها در پیشینه‌ها) و فرهنگ مناطق مختلف باشد که مطالعه‌های بیشتر می‌تواند به روشن شدن این موضوع کمک کند.

در نهایت باید گفت که برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و مؤثر در سازمان‌های کارآفرین و گردشگری، باید ترکیبی از خلاقیت، انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری و کارآفرینی را در نظر گرفت. این صنایع به‌ویژه نیازمند تیم‌های انگیزه‌مند، نوآور و مشتری‌محور هستند.

در ادامه، پیشنهادهایی کاربردی برای شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی در سازمان‌های کارآفرین گردشگری بر اساس ابعاد چهارگانه مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (اشتیاق به کار، ثبات و یکپارچگی، انطباق‌پذیری و مأموریت) ارائه می‌شود:

### بعد اشتیاق به کار

- طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مهارتی در حوزه گردشگری (هم درون‌سازمانی و هم با همکاری نهادهای آموزشی تخصصی گردشگری).

- ایجاد سازوکارهایی برای شناسایی علاقه‌مندی‌ها و نقاط قوت کارکنان، به‌منظور استفاده بهینه از توانمندی‌ها و افزایش انگیزش در انجام مسئولیت‌ها.
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی مرتبط با فعالیت‌های گردشگری برای ارتقاء حس مالکیت و تعلق سازمانی.
- تقویت فرهنگ بازخورد مؤثر (Feedback Culture) برای ارتقاء عملکرد فردی و گروهی و افزایش انگیزه شغلی.

### بعد ثبات و یکپارچگی

- تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای سازمان با تأکید بر ارزش‌های گردشگری پایدار و تعهد به کیفیت خدمات.
- طراحی نظام پاداش و تنبیه بر اساس ارزیابی عملکرد واقعی و مشارکتی (سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه).
- ترویج فرهنگ همکاری میان‌واحدی از طریق پروژه‌های بین‌واحدی، جلسات هم‌اندیشی و ایجاد اهداف مشترک بین واحدها.
- استفاده از شاخص‌های کلیدی فرهنگ سازمانی در فرآیند استخدام و ارتقاء، با تأکید بر شایسته‌سالاری و علاقه‌مندی به حوزه گردشگری.

### بعد انطباق‌پذیری

- طراحی یک سامانه جامع اطلاعاتی برای به‌اشتراک‌گذاری رویه‌ها، تجربیات و دانش بین واحدهای مختلف سازمان.
- ایجاد کانال‌های رسمی ارتباط با نهادهای تخصصی گردشگری (دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، ادارات کل میراث فرهنگی و گردشگری و...).
- راه‌اندازی تیم‌های نوآوری گردشگری درون‌سازمانی برای شناسایی سریع تغییرات نیازهای گردشگران و ارائه پاسخ نوآورانه.
- آموزش مهارت‌های تحلیل داده‌های مشتری و استفاده از بازخوردهای گردشگران برای ارتقاء مداوم خدمات.

### بعد مأموریت

- طراحی و انتشار بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمان به‌صورت شفاف، با محوریت توسعه پایدار گردشگری.
- الگوبرداری و تحلیل تطبیقی از سازمان‌های موفق کارآفرین در حوزه گردشگری برای تدوین نقشه راه استراتژیک.
- تبیین اهداف بلندمدت برای کلیه سطوح سازمان و سنجش میزان پایداری به آن‌ها از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد.
- آموزش مدیران میانی و ارشد در زمینه تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت با مشارکت مراکز توسعه رهبری گردشگری.

### منابع

- افراسیابی، رامین؛ خزاعی، محمد (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات شهر مشهد). نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۳ (۹)، ۳۴۶-۳۴۵.
- اکبری احمدآبادی، فاطمه؛ صفری، سعید؛ عباسی، رضا؛ حکیم‌زاده حسینی، سید حسین (۱۴۰۴). اندازه‌گیری عملکرد مبتنی بر مدل کسب‌وکار (مورد مطالعه: کسب‌وکار تبلیغات اینترنتی). مجله پژوهش‌های کارآفرینی، ۴ (۱)، ۳۶-۲۱. doi:

10.22034/jer.2024.2027596.1109

ده یادگاری، سعید؛ پورسعید، محمدمهدی؛ نثاری، آرمان؛ اشرف زاده افشار، افسانه (۱۴۰۳). عوامل مؤثر بر گرایش کارآفرینانه مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی در میان دختران دانشجوی آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳ (۴)، ۴۲-۱۹. doi: 10.22126/eme.2025.11819.1147

رجایی لاری، زهرا؛ اعلامی، فرنوش؛ عباسی کسانی، حامد (۱۴۰۳). مفهوم‌پردازی نقش آموزش مشاغل و فرصت‌های شغلی در بهبود نگرش کارآفرینانه دانش‌آموزان پایه ششم آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳ (۱)، ۴۴-۱۷. doi: 10.22126/eme.2024.10280.1090

رستمی، علی؛ الماسی فرد، محمد رسول؛ یاراحمدی، محسن (۱۴۰۴). ارائه مدل توسعه کارآفرینی سازمانی با رویکرد نوآوری باز در پالایشگاه گاز ایلام. مجله پژوهش‌های کارآفرینی، ۴ (۲)، ۹۴-۷۷. doi: 10.22034/jer.2024.2013173. 1055

شفیعی، مهرداد؛ امیری، زهرا (۱۴۰۳). بررسی تأثیر هوشیاری کارآفرینانه بر قصد کارآفرینی با نقش تعدیل‌گر سلامت روان‌شناختی در میان دانشجویان روان‌شناسی. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳ (۱)، ۸۴-۶۵. doi: 10.22126/eme.2024.10356.1093

صالحی، سید محمدرضا؛ میرسپاسی، ناصر؛ فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳ (۳)، ۸۷۸-۸۵۷. doi: 10.22059/jomc.2015.54742

صبا، علی‌اصغر؛ نادری، نادر؛ رضایی، بیژن؛ محمدی‌فر، یوسف (۱۴۰۲). ارائه مدلی پارادایمیک برای توسعه آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌های نسل سوم؛ کاربست نظریه بنیانی. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۲ (۱)، ۷۴-۵۹. doi: 10.22126/eme.2023.9222.1031

عربیون، ابوالقاسم؛ نیک رفتار، طیبه؛ بنی عامریان، محمد؛ ملائی، محمد حمید (۱۴۰۳). بررسی تأثیر آموزش کارآفرینی بر بهبود رفتار کارآفرینانه دانشجویان. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳ (۴)، ۴۳-۶۲. doi: 10.22126/eme.2025. 11751.1143

عفری، علی (۱۳۹۹). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه کارکنان شاغل در اداره کل امور مالیاتی خوزستان). مجله اقتصادی- ماهنامه بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی، ۲۰ (۱)، ۱۱۱-۹۳. فرنگ، مرتضی؛ قارلقی، سجاد (۱۴۰۳). بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در رابطه بین سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و گرایش به کارآفرینی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید بهشتی). مجله پژوهش‌های کارآفرینی، ۳ (۱)، ۳۶-۱۹. doi: 10.22034/jer.2024.2020786.1078

قائدامینی هارونی، عباس؛ همتی زاده، مهسان (۱۴۰۳). نقش میانجی فرآیندها و زیرساخت‌های مدیریت دانش در رابطه بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور و عملکرد نوآورانه دانشگاهی. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳ (۴)، ۹۰-۶۳. doi: 10.22126/eme.2025.11291.1121

کریمی، سعید؛ غلامی جلال، ساحل (۱۴۰۲). عوامل مؤثر بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید مواد غذایی شهرستان همدان)، مجله پژوهش‌های کارآفرینی، ۲ (۶)، ۵۶-۳۹. doi: 10.22034/jer.2023. 1987684.1025

محبی، امیر؛ رضایی، فرزین؛ بشکوه، مهدی؛ کردستانی، غلامرضا (۱۴۰۴). توسعه کسب‌وکارها بر پایه توجه به مسئولیت اجتماعی در حسابداری مدیریت استراتژیک. مجله پژوهش‌های کارآفرینی، ۴ (۲)، ۵۸-۳۹. doi: 10.22034/jer. 2024.2036254.1162

محمدی، سمیرا؛ موسوی، سید محمد؛ سلیمی، احمدرضا (۱۳۹۹). تحلیل اثرات فرهنگی منفی گردشگری بر جامعه میزبان (مطالعه موردی: شهر بجنورد). گردشگری فرهنگ، ۱ (۲)، ۲۰-۱۱. doi: 10.22034/toc.2020.240564.1008

محمدی، مهدی؛ حیدری، سمیرا (۱۳۹۸). تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در شرکت‌های صنعتی. مجله مدیریت

- و توسعه سازمانی، ۵۰ (۱)، ۳۵-۱۲.
- ملکی، علی (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نشر نگاه دانش.
- میرزایی، سجاد (۱۳۹۸). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نشر مهربان.
- نداف، مهدی؛ جودزاده، مهتا (۱۴۰۳). واکاوی فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی دنیسون جهت شناسایی چالش‌ها و ارائه راهکارها (مورد مطالعه: شرکت ملی پالایش گاز بید بلند). *مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ۱۱ (۲)، ۱۰۰-۷۹.
- نوروزی، حسین؛ خامه‌چی، حامد؛ آزمایش فرد، فرزانه (۱۴۰۳). فراتحلیل عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در ایران. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۳ (۴)، ۹۳-۱۱۶. doi: 10.22034/jer.2024.2035329.1155
- نیازی، عیسی؛ باقری، رامین؛ مشهدی، آرزو (۱۴۰۳). بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی مبتنی بر دستکاری هوش مصنوعی بر رفتار نوآورانه و تاب‌آورانه کارکنان. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳ (۴)، ۱۳۳-۱۱۵. doi: 10.22126/eme.2025.11385.1123

## References

- Afari, A. (2019). Understanding organizational culture based on the Denison model (case study of employees working in the General Tax Affairs Office of Khuzestan). *Economic Journal - Monthly Review of Economic Issues and Policies*, 20(1), 93-111. (in Persian).
- Afrasiabi, R., & Khazaei, M. (2019). Investigating the effect of Denison organizational culture on organizational performance through the mediation of organizational citizenship behavior (Case study: employees of Saderat Bank of Mashhad). *Scientific Journal in Modern Research Approaches nan Management im Accounting*, 3(9), 366-345. (in Persian).
- Akbari Ahmadabadi, F., Safari, S., Abbasi, R., & Hakimzadeh Hosseini, S. H. (2025). Performance measurement based on business model (case study: Internet advertising business). *Journal of Entrepreneurship Research*, 4(1), 21-36. doi: 10.22034/jer.2024.2027596.1109. (in Persian).
- Alvesson, M., & Einola, K. (2023). Functional stupidity and organizational culture. *Organization Studies*, 44(2), 179-199. doi: 10.1177/2397002218791410.
- Arabyoon, A., Nikraftar, T., Baniameryan, M., & Mollaei, M. H. (2025). Investigating the Impact of Entrepreneurship Education on Enhancing Students' Entrepreneurial Behavior. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 43-62. doi: 10.22126/eme.2025.11751.1143. (in Persian).
- Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: a systematic review. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 10(1). doi: 10.1080/23311886.2024.2382894.
- Cahya, N., & Firdaus, M. R. (2024). Analysis of the Influence of Denison's Organizational Culture Model on Employee Engagement and Organizational Effectiveness. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(03), 1969-1990. doi: 10.63922/ajmesc.v4i03.1053.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.).
- Dehyadegari, S., Poursaeed, M. M., Nesari, A., & Ashrafzadeh Afshar, A. (2025). Factors Affecting Social Media-Based Entrepreneurial Intentions Among Female University Students. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 19-42. doi: 10.22126/eme.2025.11819.1147. (in Persian).
- Denison, D. R. (2000). Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? In Cooper, C. L., Cartwright, S., & Early, P.C. (Eds.). *The International Handbook of Organizational culture and Climate* (pp.347-3760). Chichester: John Wiley & sons.
- Denison, D. R. (2009). *Overview of the 2009 DOCS Normative Database*. Ann Arbor, MI: Author.
- Denison, D. R. (2019). *Denison Organizational Culture Survey: Technical Manual*. (3rd ed.). Denison Consulting.

- Denison, D. R., & Fisher, C. (2005). The role of the Board of Director in shaping corporate culture: Reactive compliance or Visionary leadership? *Working paper presented at the changing the Game Forum: Reforming American Business*. June 2-4, 2005 Berver Greek, co.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (2016). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Janovice, J., Young, J., & Cho, H. J. (2005) Diagnosing organizational culture: validating a model and method, working paper, IMD 2000-9, *International Institute for Management Development*, Lausanne, 1-33.
- Farang, M., & Gharloghi, S. (2024). The Investigation of the Mediating Role of Organizational Culture in Relationship between Management Information Systems and Entrepreneurial Tendency (The Case of Study: The Staff of Shahid Beheshti University). *Journal of Entrepreneurship Research*, 3(1), 19-36. doi: 10.22034/jer.2024.2020786.1078. (in Persian).
- Ghaedamini Harouni, A., & Hemtizadeh, M. (2025). The Mediating Role of Knowledge Management Processes and Infrastructures in the Relationship Between Knowledge-Based Entrepreneurial Leadership and Academic Innovative Performance. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 63-90. doi: 10.22126/eme.2025.11291.1121. (in Persian).
- Gillespie, A. M., Denison, D., Haaland, S., Smerek, R., & Neal, W. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: result from two, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.
- Hallak, R., Assaker, G., & Lee, C. (2015). Tourism entrepreneurship performance: The effects of place identity, self-efficacy, and gender. *Journal of Travel Research*, 54(1), 36-51. doi: 10.1177/0047287513513170.
- Karimi, S., & Gholami Jalal, S. (2023). Factors affecting employees' intra-organizational entrepreneurship (case study: food production companies in Hamadan city). *Journal of Entrepreneurship Research*, 2(6), 56-39. doi: 10.22034/jer.2023.1987684.1025. (in Persian).
- Lee, S., & Kim, J. (2022). Applying Denison's organizational culture model to evaluate cultural impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 140, 345-355. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.12.013.
- Maleki, A. (2016). *Organizational Behavior Management*. Tehran: Negah Danesh Publishing. (in Persian).
- Mirzaei, S. (2019). *Organizational Behavior Management*. Tehran: Mehraban Publishing. (in Persian).
- Mobley, W. H., Wang, L., & Fang k., (2005) Organizational Culture: Measuring and Developing It in your Organization. *Published in the Harvard Business Review China*, 128-139.
- Mohammadi, M., & Heydari, S. (2019). The effect of organizational culture on employee productivity in industrial companies. *Journal in Organizational Management im Development*, 50 (1), 12-35. (in Persian).
- Mohammadi, S., Mousavi, S. M., & Salimi, A. R. (2019). Analysis of the negative cultural effects of tourism on the host community (case study: Bojnourd city). *Tourism Culture*, 1(2), 20-11. doi: 10.22034/toc.2020.240564.1008 .(in Persian).
- Mohebbi, A., Rezaei, F., Beshkooh, M. Kordestani, G. (2025). Integrating Social Responsibility into Strategic Management Accounting for Business Development. *Journal of Entrepreneurship Research*, 4(2), 39-58. doi: 10.22034/jer.2024.2036254.1162. (in Persian).
- Nadaf, M., & Joudzadeh, M. (2014). Etale manit ko an jukjuk in bed eo ekkar ñan Denison model eo ñan kile apan ko im lelok wāween ko (case study: National Bid Boland Gas Refining Company). *Industrial im Organizational Psychology Studies*, 11(2), 79-100. (in Persian).
- Niazi, E., Bagheri, R., & Mashhadi, A. (2025). Investigating the Impact of Artificial Intelligence Assistant-Based Training Programs on Employees' Innovative and Resilient Behavior. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 115-133. doi: 10.22126/eme.

- 2025.11385.1123. (in Persian).
- Norouzi, H., Khamechi, H., & Azmayesh Fard, F. (2025). A Meta-Analysis of the Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Iran. *Journal of Entrepreneurship Research*, 3(4), 93-116. doi: 10.22034/jer.2024.2035329.1155. (in Persian).
- Osei, E., & Owusu, E. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1), 1-12. doi: 10.1186/s43093-022-00145-5.
- Quinn, R. (1999). *Diagnosing culture and changing organizational culture*. Newyork: Addison Wesley.
- Rajaei Lari, Z., Aalami, F., & Abbasi Kasani, H. (2024). Conceptualizing the role of career education and job opportunities in improving the entrepreneurial attitude of sixth grade students. *Entrepreneurship Education and Management*, 3(1), 17-44. doi: 10.22126/eme.2024.10280.1090 (in Persian).
- Ratten, V. (2020). Tourism entrepreneurship research: A systematic review. *International Journal of Tourism Research*. doi: 10.1108/TR-06-2019-0204.
- Rostami, A., Almasifard, M. R., & Yarahmadi, M. (2025). Presenting a Model for Organizational Entrepreneurship Development with an Open Innovation Approach in Ilam Gas Refinery. *Journal of Entrepreneurship Research*, 4(2), 77-94. doi: 10.22034/jer.2024.2013173.1055. (in Persian).
- Saba, A., Naderi, N., Rezaee, B., & Mohammadifar, Y. (2023). Presenting a Paradigmatic Model for the Development of Entrepreneurship Education in the Third Generation Universities: Application of the Grounded Theory. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(1), 59-74. doi: 10.22126/eme.2023.9222.1031 (in Persian).
- Salehi, S. M. R., Mirsapasi, N., & Farhangi, A. A. (2015). Kile manit in jukjuk in bed eo ekkar ñan Denison model (case study: Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization). *Quarterly Journal in Organizational Culture Management*, 13(3), 878-857. doi: 10.22059/jomc.2015.54742. (in Persian).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schmidt, G., & Jackson, L. (2005). *Managing Paradox in change: six steps for Building a Balance culture*. *Executive Action series*. The Conference Board 162.
- Shafiei, M., & Amiri, Z. (2024). Investigating the effect of entrepreneurial awareness on entrepreneurial intention with the moderating role of psychological health among psychology students. *Entrepreneurship Education and Management*, 3(1), 84-65. doi: 10.22126/eme.2024.10356.1093 (in Persian).
- UNWTO. (2022). *Tourism recovery tracker*. World Tourism Organization.
- Yilmaz, C., & Ergan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and balanced culture hypothesis in an emerging economy, *Journal of word business*, 290-306.