

## ارائه الگوی هویت شرکتی بانک

طهمورث حسنقلی پور\*، علی دیواندری\*\*، محمدرضا حمیدی زاده\*\*\*،  
مجتبی براری\*\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی در این پژوهش ارائه الگویی برای هویت شرکتی بانک ملت است. برای دستیابی به این هدف از طرح پژوهش آمیخته استفاده شده که در بخش اول از پژوهش کیفی و روش نظریه برخاسته از داده برای توسعه الگوی مفهومی هویت شرکتی بانک ملت استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده نیز عمدتاً از روش مصاحبه عمیق مشاهده مشارکتی استفاده شده است. الگوی مفهومی بیانگر آن است که هویت اصلی بانک مفهوم خودبرتری است که ناشی از پیشینه بانک بوده است. همچنین این هویت اصلی موجب تمایل بانک برای نیل به سرآمدی در جنبه‌های مختلف بانکی شده است. عوامل زمینه‌ای نیز در داخل بانک و عوامل مداخله‌گر در خارج بانک نیز بر گرایش به سوی این راهبرد موثر بوده است. در نهایت این هویت موجب شده است تا تمایل به برتر بودن در نقاط تماس مشتری با بانک نیز قابل مشهود باشد. در ادامه نیز در بخش کمی از الگویابی معادلات ساختار و نرم‌افزار لیزرل برای آزمون الگوی مفهومی هویت شرکتی بانک ملت استفاده شده است. نتایج بیانگر آن است که الگوی برازش مناسبی با داده داشته است و اما برخلاف انتظار عوامل مداخله‌گر تأثیر منفی بر راهبردها و اقدامات در الگوی هویت شرکتی بانک ملت داشته است.

**کلیدواژه‌ها: هویت؛ هویت شرکتی؛ بانک ملت؛ نظریه برخاسته از داده‌ها.**

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۰۵/۱۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۱۱/۲۷.

\* دانشیار، دانشگاه تهران.

\*\* استاد، دانشگاه تهران.

\*\*\* استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر توجه زیادی به مفهوم هویت در سازمان‌ها شده است. شروع بررسی‌ها در خصوص هویت شرکتی بیشتر در زمینه پژوهش‌های کاربردی بوده است، اما از دهه نود میلادی افراد آکادمیک در مدیریت نیز شروع به پژوهش در این حوزه نموده‌اند، اما هنوز اجماعی میان افراد اجرایی و آکادمیک در خصوص چیستی هویت شرکتی وجود ندارد. با این وجود، هردو گروه بر اهمیت مفهوم هویت شرکتی و تعریف درست از آن تاکید دارند (بالمر، ۲۰۰۸).

هویت را می‌توان به عنوان ویژگی‌های اصلی، متمایز و پایدار سازمان تعریف نمود که خاص هر سازمان می‌باشد و موجب تمایز سازمان از سایر سازمان‌های مشابه می‌شود (بالمر و گریزر، ۲۰۰۶) همچنین سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که هویت قوی می‌تواند به آن‌ها در هم‌راستایی با بازار، جذب سرمایه‌گذاری، انگیزش کارکنان کمک نموده و به عنوان ابزاری برای تمایز سازمان، محصولات و خدمات از رقبا در نظر گرفته شود. بنابراین، بسیاری از سازمان‌ها در تلاش برای توسعه هویت متمایز و قابل تشخیص برای خود می‌باشند، زیرا هویت شرکتی متمایز و قوی موجب آوازه برای کالا و خدمات با کیفیت بالا، ارتقاء عملکرد مالی، فضای کاری هماهنگ و آوازه برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی و محیطی می‌شود (انی‌ویلر و ویل، ۲۰۰۲).

همچنین بالمر و گریز (۲۰۰۳) در کتاب خود دلایل توجه به هویت شرکتی را از جنبه دیگری مورد بررسی قرار داده‌اند. آن‌ها دلایلی را ارائه نموده‌اند که حاکی از نیاز به توجه بیشتر به هویت شرکتی در میان سازمان‌های امروزی است. آن‌ها معتقدند که با توجه به تغییرات زیاد در سازمان موجود و ایجاد شرکت‌های جدید، ضرورت توجه به هویت شرکتی امری ضروری و حیاتی است.

با وجود اهمیت هویت شرکتی در سازمان‌ها، شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهش موجب شده است تا در عمل نتوان هویت شرکتی را در سازمان‌ها عملیاتی و مدیریت نمود. اگرچه تلاش‌های زیادی در این راستا صورت گرفته است، اما این تلاش کمتر نتیجه‌بخش بوده است (بالمر و گریزر، ۲۰۰۳، ملور، ۲۰۰۳). همچنین محققان طی سالیان مختلف الگوهایی را به منظور تبیین این پدیده ارائه نمودند. این الگوها طی گذر سال‌ها تکامل یافته‌اند و تصویری از هویت شرکتی برای خواننده ارائه می‌کند، اما نکته مهم در این است که به‌کارگیری این الگوها در عمل بسیار دشوار است (بالمر، ۲۰۰۸، هی و بالمر، ۲۰۱۳)، زیرا بسیاری از این الگوها برای انعکاس بهتر واقعیت متغیرهای زیادی را در خود جای داده‌اند که موجب پیچیدگی الگوها شده است. همچنین فقدان درک مناسب از مفهوم هویت شرکتی و عدم

ارائه الگویی عملیاتی برای این مفهوم، سازمان‌ها نیز در عمل نتوانند این مفهوم را درک و مدیریت نمایند. این در حالی است که هویت شرکتی به طرق مختلف ذهن مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تصویری از سازمان در ذهن مشتری ایجاد می‌کند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که در ایران نیز توجه زیادی به مفهوم هویت و هویت شرکتی در بخش آکادمیک و اجرایی نشده است و نیاز به بررسی هویت شرکتی در میان سازمان‌های ایرانی احساس می‌شود. با توجه به موضوعات ذکر شده در سطور قبلی، هدف نهایی این پژوهش ارائه الگویی برای هویت شرکتی بانک ملت است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از دیدگاه روانشناسان، هویت احساس تمایز شخصی، احساس تداوم شخصی و احساس استقلال شخصی است (امیدیان، ۱۳۸۸). از سوی دیگر روانشناسان اجتماعی و جامعه‌شناسان بر این واقعیت تأکید دارند که هویت به واسطه دیالکتیک میان فرد و جامعه شکل می‌گیرد. همچنین آن‌ها معتقدند که هویت در نگرش‌ها و احساسات افراد نمود می‌یابد ولی معتقدند بستر شکل‌گیری آن زندگی جمعی است (جنکینز، ۱۳۸۱)، اما هویت تنها مختص افراد نیست، بلکه سازمان‌ها نیز دارای هویت می‌باشند. هویت در سازمان‌ها بیانگر آن است که سازمان چیست، چه می‌کند و چگونه آن را انجام می‌دهد و مرتبط با روش اتخاذ شده توسط سازمان در مورد کسب‌وکار و راهبرد خود است (توپالیان، ۱۹۸۴، اولینز، ۱۹۸۹).

اما میان مفهوم هویت شرکتی و هویت سازمانی تفاوت وجود دارد و در این پژوهش تأکید و تمرکز بر هویت شرکتی است. هویت شرکتی دارای جهت‌گیری بیرونی نسبت به مشتریان و ذینفعان داشته و بیشتر در ادبیات بازاریابی مورد توجه است. ادبیات پژوهش در زمینه هویت شرکتی نیز تمایل به در نظر گرفتن اهمیت دیدگاه‌های کاربردی و مدیریتی است. همچنین مفهوم هویت شرکتی نیز پیش‌تر از هویت سازمانی مطرح شده است (بالمر و گریزر، ۲۰۰۳). برخلاف هویت شرکتی، هویت سازمانی به صورت تاریخی دارای تمرکز داخلی نسبت به کارکنان است و در میان رفتارگرایان سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد (آلبرت و وتنز، ۱۹۸۵، هچ و شوارتز، ۲۰۰۲).

همچنین می‌توان گفت که مفهوم هویت در سازمان به دو سؤال اصلی توجه دارد که شامل ما چه کسی هستیم؟ که موضوع خاص رفتارگرایان سازمانی است و متمرکز بر شناسایی سازمانی است. همچنین سؤال ما چه چیزی هستیم؟ که موضوع خاص بازاریابان بوده و بر هویت شرکتی متمرکز است (الساندری، ۲۰۰۲).

در زمینه پارادایم‌های موجود در مطالعات هویت شرکتی می‌توان به سه پارادایم اشاره نمود

که شامل پارادایم کارکردگرایی<sup>۱</sup>، پارادایم تفسیرگرایی و پارادایم پست مدرن است. پارادایم کارکردگرایی، هویت را به عنوان یک واقعیت اجتماعی در نظر می‌گیرد. این پارادایم معتقد است که هویت را می‌توان مشاهده، الگوی سازی و مدیریت نمود. برای محققان در این پارادایم تمرکز اصلی بر کشف، توصیف و اندازه‌گیری هویت‌های کسب‌وکار است. دومین پارادایم، تفسیرگرایی است که تمرکز اصلی آن در درک این است که چگونه کارکنان معانی اینکه آن‌ها در محیط کار چه کسانی هستند را می‌سازد. هویت در این پارادایم به عنوان پدیده‌ای در نظر گرفته می‌شود که به صورت اجتماعی ساخته شده است و فعالیت‌های اصلی پژوهش متمرکز بر کشف معانی است که کارکنان به سازمان کاری خود نسبت می‌دهند. بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نیز در ارتباط با مطالعه سمبل گرایی سازمانی است. سومین پارادایم، پست‌مدرن است که در جستجوی آشکار سازی روابط قدرت در بستر یک سازمان است. این دیدگاه هویت را به عنوان ملقمه‌ای از دیدگاه‌های مختلف می‌بیند و به این مبحث می‌پردازد که کارکنان چگونه خود را می‌بینند (بالمر و گریزر، ۲۰۰۳).

اما در زمینه عوامل تشکیل‌دهنده یا آمیخته هویت شرکتی دیدگاه‌ها بسیار پیچیده‌تر می‌باشد. مهم‌ترین دیدگاه در خصوص آمیخته هویت توسط ون ریل (۱۹۹۷) ارائه شده است که آمیخته هویت را شامل شخصیت، فرهنگ، رفتار و نمادگرایی می‌دانند. همچنین به نظر بالمر و سوئن (۱۹۹۹) آمیخته هویت شرکت شامل روح، اندیشه و صدا است. روح بیانگر ارزش‌های پذیرفته‌شده توسط کارکنان، خرده فرهنگ‌های سازمانی و هویت‌های متعدد موجود در شرکت است. اندیشه، تصمیم‌های آگاهانه اتخاذشده توسط سازمان که از خصیصه‌ها، چشم‌انداز، استراتژی، محصولات و عملکرد سازمان حمایت می‌کند و صدا نیز تمامی روش‌های کثیرالوجهی که سازمان از طریق آن‌ها با ذینفعان داخلی و خارجی ارتباط برقرار می‌سازد. در همین راستا پژوهش آلبرت و ویتن (۱۹۸۵) در خصوص ماهیت هویت شرکتی بسیار مهم است. آن‌ها از دیدگاه رفتار سازمانی، هویت را از دیدگاه کارکنان مفهوم‌سازی نموده‌اند. آن‌ها معتقدند که هویت زمانی وجود خواهد داشت که اصلی<sup>۲</sup> (در سرتاسر سازمان نفوذ کرده باشد)، متمایز<sup>۳</sup> (برای هر سازمان منحصر به فرد باشد) و پایدار<sup>۴</sup> (در طول زمان پابرجا باشد). اخیراً بحث پایداری هویت مورد تردید قرار گرفته است.

بالمر (۲۰۰۲) معتقد است که محققان نتوانسته‌اند تمایزی میان آمیخته عناصر تشکیل‌دهنده هویت و آمیزه‌ای از عناصر مورد نیاز برای تنظیم به هنگام مدیریت هویت ایجاد

---

1. Functionalist  
2. Central  
3. Distinctive  
4. Enduring

نمایند. بر همین اساس او معتقد است که می‌بایست دو آمیخته وجود داشته باشد: آمیخته هویت که شامل راهبرد، ساختار، ارتباطات و فرهنگ است و همچنین آمیخته مدیریت هویت که شامل عوامل قبلی و همچنین آوازه، ذینفعان و محیط است. نکته مهم در این است که هویت‌ها به طور کامل بخاطر پیوندهای جدایی ناپذیر میان بعضی از خرده فرهنگ‌ها در سازمان و تعلق به هویت‌های چندگانه‌شان قابل مدیریت نیست.

اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه هویت شرکتی جنبه تئوریک داشته است. ون ریل و بالمر (۱۹۹۷) در پژوهش خود به بررسی دیدگاه‌های مختلفی در مبحث هویت شرکتی پرداخته‌اند. در این مقاله سه رویکرد شامل طراحی گرافیکی، ارتباط شرکتی یکپارچه و رویکرد میان رشته‌ای که بیشتر در مبحث رفتار سازمانی است، مورد بررسی قرار گرفته است. در این مقاله محقق سعی نمود تا این سه دیدگاه در زمینه هویت شرکتی را مورد بررسی قرار دهد. همچنین محقق تاکید خود را بر روی رویکرد میان رشته‌ای قرار داده است. به عقیده محقق هویت شرکتی می‌بایست از دیدگاه رشته‌های مختلف بررسی شود، زیرا اتخاذ این رویکرد در بررسی هویت شرکتی موجب درک عمیق‌تر و صحیح‌تر از هویت شرکتی خواهد شد. ون رکوم (۱۹۹۷) در پژوهش‌های خود معتقد است که ادبیات پژوهش اجرایی در زمینه هویت شرکتی نسبت به ادبیات پژوهش آکادمیک گسترده‌تر است. همچنین یکی از مشکلات عمده به دلیل عدم اجماع در میان نویسندگان در مفاهیم پایه هویت شرکتی است. لذا هدف اساسی پژوهش او ارائه معیارهای تجویزی برای مفهوم هویت شرکتی است تا این مفهوم را برای ارتباطات شرکتی مفید نماید.

بالمر (۲۰۰۹) در مقاله خود به بررسی پیشرفت‌ها در پژوهش‌های هویت شرکتی از قرن نوزدهم و اولین شماره ویژه در این زمینه در مجله اروپایی بازاریابی ۱۹۹۷ تا سال ۲۰۰۸ پرداخته است. این مقاله به بررسی ادبیات پژوهش و همچنین به بررسی ده نگرش مبتنی بر هویت می‌پردازد. این مقاله به بررسی پنج مکتب فکری اصلی مرتبط با هویت و شناسایی که شامل هویت شرکتی (هویت سازمان)، شناسایی شرکتی ابلاغ‌شده (شناسایی از سازمان)، شناسایی شرکتی ذینفعان (شناسایی یک یا گروهی از ذینفعان با سازمان)، شناسایی فرهنگی ذینفعان (شناسایی یک یا گروهی از ذینفعان با فرهنگ شرکتی) و شناسایی‌ها و هویت‌های پرداخته است.

استورات (۱۹۹۹) در مقاله خود بیان می‌کند که محققان مختلف الگوهای مفهومی مختلفی را برای شکل‌گیری تصویر شرکتی و مدیریت هویت شرکتی توسعه داده‌اند. این الگوهای بیانگر روشی است که هویت شرکتی و تصویر شرکتی در طول سه دهه اخیر مفهوم‌سازی شده است. او در مقاله خود با بررسی الگوهای قبلی، الگویی نهایی فرآیند مدیریت هویت شرکتی را

ارائه نموده است. الگوی توسعه‌یافته او تاکید زیادی بر فرهنگ سازمانی، راهبرد شرکتی، ارتباطات شرکتی و ارتباطات یکپارچه داشته است. اوتجانبار و ملوا (۲۰۰۷) در مقاله خود به منظور درک بهتر از هویت شرکتی به ساختار شکنی تبلیغات شرکتی برای ارائه بینش عمیق تر نسبت به چیستی هویت شرکتی پرداخته‌اند. این مقاله رویکردهای تئوریک مختلف را بررسی نموده و روش نشانه‌شناسی<sup>۱</sup> را معرفی نموده و بیان می‌کند که چگونه این روش می‌تواند ادراک شرکت از هویت شرکتی را ساختار شکنی نماید. دو الگوی مفهومی و فرآیند روش نشانه‌شناسی مورد بررسی قرار می‌گیرد. الگوی اول سه سازه اصلی از هویت شرکتی را آشکار می‌سازد (نمادگرایی، رفتار و ارتباطات شرکتی).

در پژوهش‌های داخلی نیز عسگری و همکاران (۱۳۸۷) به بررسی عناصر هویت ساز در بانک‌های ایرانی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های رفتار سازمان، شخصیت سازمان، ارتباطات و نمادگرایی، عناصری ایجادکننده هویت سازمانی و اهمیت این مؤلفه‌ها به ترتیب الویت شامل شخصیت سازمان، نمادگرایی، رفتار و ارتباطات سازمان است. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود به بررسی عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر شکل‌گیری هویت سازمانی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معناداری میان توجه رسانه‌ها به سازمان، وجهه خارجی سازمان، ارتباطات خارجی، تیم مدیران عالی، مدیریت منابع انسانی و ارتباطات درون سازمانی با هویت سازمانی است.

### ۳. روش‌شناسی

مسئله اصلی پژوهش ارائه الگویی برای هویت شرکتی در بانک ملت است. با توجه به نوع مسئله پژوهش و ماهیت اکتشافی بودن آن، در این پژوهش از طرح پژوهش اکتشافی استفاده شده است. زیرا طرح پژوهش کمی و کیفی به تنهایی دارای معایبی می‌باشند اما روش‌های پژوهش آمیخته، امکان درک بهتر و دقیق تر پدیده‌های اجتماعی و رفتاری و تبیین آن‌ها را فراهم خواهد نمود (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). بر همین اساس در این پژوهش در ابتدا از پژوهش کیفی برای توسعه الگوی و در ادامه از پژوهش کمی برای آزمون الگوی استفاده شده است.

در بخش اول برای توسعه الگوی مفهومی پژوهش از طرح پژوهش کیفی و نظریه برخاسته از داده استفاده شده است، زیرا زمانی از نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده می‌شود که محقق نیازمند یک نظریه یا تبیین کلی از یک فرآیند است (کرسول، ۲۰۰۵). همچنین در نظریه برخاسته از داده‌های نیز از روش نظام‌مند اشتراوس و کوربن (۱۹۹۰) استفاده شده است.

---

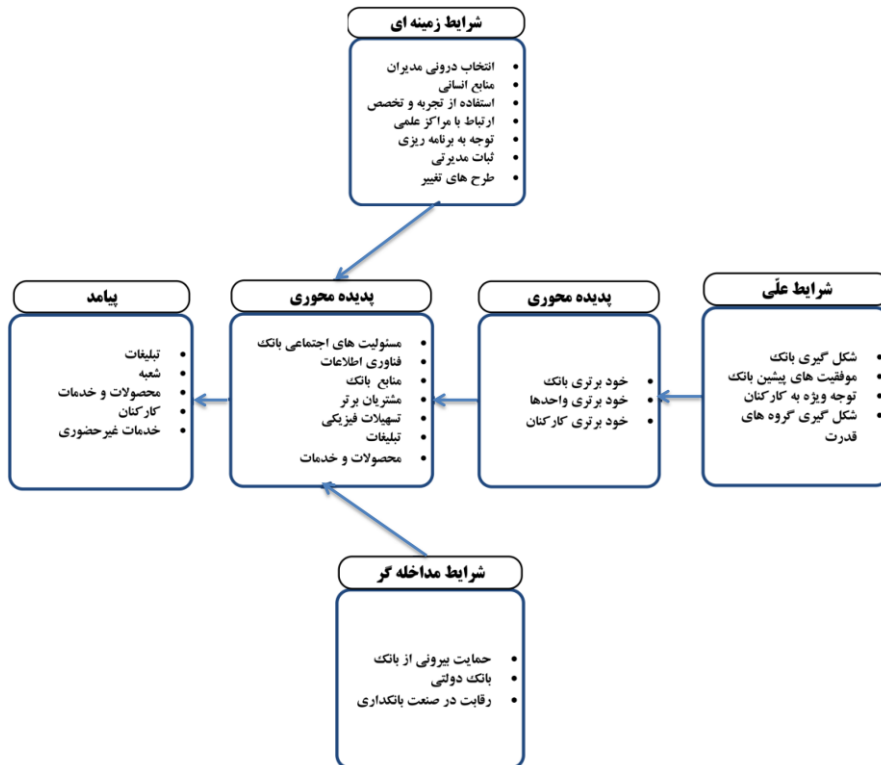
1. Semiotic method

داده‌های مورد نیاز برای توسعه الگوی از طریق مصاحبه عمیق با اعضای بانک (کارکنان و مدیران ستاد، کارکنان و روسای شعب)، بررسی محصولات و خدمات، تبلیغات، اسناد و مدارک سازمانی، مشاهده مشارکتی توسعه یافته است. همچنین در مصاحبه با کارکنان نیز از روش نمونه‌گیری تئوریک و گلوله برفی استفاده می‌شود. در مورد تعداد نمونه نیز موضوع مهم در نمونه‌گیری کیفی بحث «اشباع تئوریک» است. یعنی محقق به صورت تجربی به این نتیجه دست یابد که نمونه‌های جدید بیش و بصیرت تازه‌ای ایجاد نمی‌کنند. در روش تحلیل داده نیز طبق رویکرد اشتراوس و کوربن (۱۹۹۰)، در ابتدا داده‌ها کدگذاری باز شد، در ادامه از کدگذاری محوری استفاده شده و بعد از شناسایی مقوله محوری سایر مقوله‌ها را حول این مقوله سازماندهی می‌نماید. اشتراوس و کوربن (۱۹۹۰)، انواع مقوله‌های شناسایی شده در اطراف مقوله محوری را بیان نموده‌اند. این مقوله‌ها عبارتند از شرایط علی (عواملی که سبب ایجاد مقوله محوری می‌شوند)، راهبردها (اقداماتی که در پاسخ به مقوله محوری از خود بروز می‌دهند)، شرایط زمینه‌ای و تعدیل‌کننده (موقعیت‌های گسترده و ویژه‌ای که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهد) و پیامدها (نتایج حاصل از راهبردها). در نهایت نیز محقق کدگذاری گزینشی انجام می‌دهد که طی آن مقوله‌های مطرح شده در الگوی را به هم مرتبط می‌سازد.

در بخش کمی نیز بر مبنای الگوی توسعه یافته در بخش کیفی پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری داده توسعه یافت و در میان جامعه آماری شامل کارکنان بانک ملت توزیع شد. با توجه به مشخص بودن حجم جامعه با استفاده از فرمول کوکران حداقل حجم نمونه برابر با ۲۶۴ نمونه تعیین شد که در نهایت ۲۷۰ پرسشنامه کامل دریافت شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی سازه استفاده شد و بررسی پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بوده است. همچنین به منظور تحلیل داده‌ها نیز از الگوی یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**بخش کیفی: توسعه الگوی مفهومی.** با توجه به استفاده از رویکرد نظام‌مند در نظریه برخاسته از داده‌ها، خروجی الگوی مفهومی پژوهش در غالب مقوله‌های شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها می‌باشد. الگوی نهایی هویت شرکتی بانک ملت در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی نهایی هویت شرکتی بانک ملت

در ادامه هر یک از این مقوله‌ها تشریح می‌شود. خاطرنشان می‌سازد که به منظور تبیین بهتر الگوی مفهومی تشریح از پدیده محوری آغاز شده است.

پدیده محوری (خود برتری): تحلیل داده‌ها و بررسی نشان داد که می‌توان هویت اصلی بانک ملت را واژه برتر بودن دانست. این ویژگی در بسیاری از مصاحبه‌ها در سطوح مختلف بانک مشهود بوده است و مشاهدات محقق نیز حاکی از نقش بارز این ویژگی به عنوان هویت اصلی بانک ملت است. این مقوله دارای مفهوم خود برتری در سطح بانک، سطح واحد و در سطح فرد است. در سطح بانک، خود را برتر از سایر بانک‌های ایرانی، در سطح واحد، خود را برتر از سایر واحدها در بانک و واحدهای مشابه در سایر بانک‌ها و در سطح فردی نیز خود را برتر از سایر افراد رقیب در داخل و خارج بانک می‌داند. نکته قابل توجه در این است که خود برتری از سطح کل بانک به سمت کارکنان کاهش می‌یابد، به عبارت دیگر در سطح بانک اکثریت بدنه همچنین حسی را نسبت به سایر بانک‌ها دارند، در سطح واحد‌ها این اتفاق نظر کاهش می‌یابد. در نهایت در سطح فردی نیز ممکن بعضی از افراد همچنین حسی را در خود نسبت به سایر افراد نداشته باشند.



شرایط علی (بنیه قوی): عوامل مختلف و متعددی بر شکل‌گیری حس خودبرتری در میان کارکنان بانک ملت موثر بوده است که شامل تاریخچه شکل‌گیری بانک، موفقیت‌های پیشین، توجه به کارکنان و موفقیت‌های پیشین بوده است. شکل‌گیری بانک به گونه‌ای بوده از ادغام چندین بانک نسبتاً قوی ایرانی بوده و لذت بدنه اولیه بانک شامل کارکنانی با پتانسیل بوده است که موجب ایجاد حس قوی بودن در کارکنان شده بود. همچنین این ادغام موجب شکل‌گیری گروه‌های قدرتی در میان گروه‌های کارکنان شده که به دنبال منافع گروهی خود بوده اند که موجب تقویت حس برتر شدن شده است. در نهایت موفقیت‌های متعدد پیشین بانک موجب شد تا بانک ملت خود را به عنوان بانکی برتر به خود و جامعه معرفی نماید. همچنین توجه ویژه به کارکنان در خصوص آموزش، رفاه و حمایت نیز در تقویت حس برتری تأثیرگذار بوده است.

راهبرد (سرمادی): با توجه به هویت اصلی بانک که طی سالیان طولانی شکل گرفته است، راهبردهای و اقدامات بانک تا حدود زیادی متأثر از هویت اصلی بانک می‌باشد. لذا بانک تلاش دارد تا در تمامی حوزه‌هایی که بانک توانایی ورود به آن را دارد برتر از دیگران و به عبارت دیگر سرآمد باشد. لذا بانک در تلاش است تا در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی، فناوری اطلاعات، منابع بانک، توجه به مشتری خاص، تسهیلات فیزیکی (شعبه، ATM، POS،...)، محصولات و خدمات بانکی، تبلیغات بانکی برتر و جلوتر از سایر بانک‌ها باشد.

شرایط زمینه‌ای: شامل عواملی است که بر حرکت بانک ملت به سمت راهبرد سرآمدی تأثیرگذار بوده است. این عوامل موجب شده تا پتانسیلی برای بانک برای حرکت در نیل به اهداف سرآمدی ایجاد شود. این شرایط زمینه‌ای شامل انتخاب مدیران خصوصاً مدیران ارشد از درون بانک و ثبات آن‌ها برای مدت زمان نسبتاً طولانی است که موجب تقویت و تحکیم هویت اصلی بانک شده است. همچنین منابع انسانی بانک دارای پتانسیل بالا بوده و تخصص آن‌ها نیز برای بانک بااهمیت است. همچنین بانک در طول سالیان در یافته که به منظور سرآمد شدن نیاز به برقراری با جوامع علمی خواهد داشت. همچنین به دو مبحث مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی و تغییر برای پیشرفت نیز توجه و اشراف دارند.

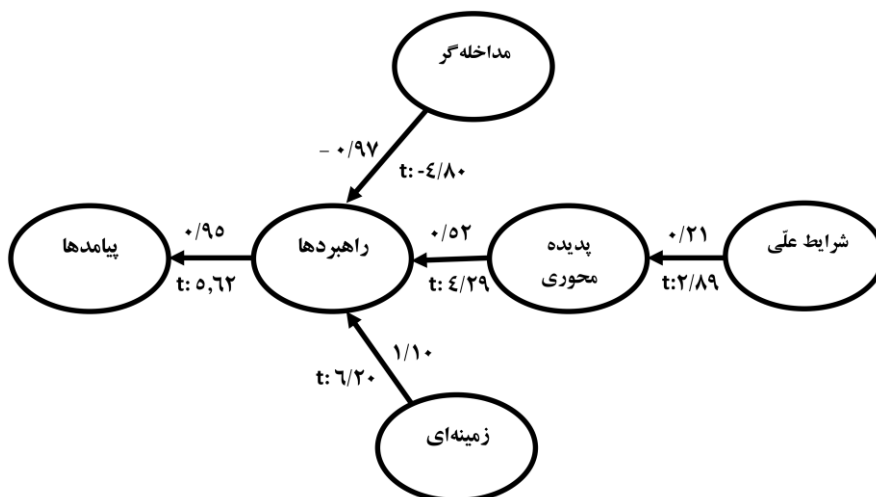
شرایط مداخله‌گر: این شرایط نیز شامل عوامل زمینه‌ای گسترده‌ای است که بر راهبردها و اقدامات بانک برای پروراندن نیل به سرآمدی موثر بوده است. مهم‌ترین شرایط مداخله‌گر شامل حمایت دولت و مردم از بانک است. با توجه به عقبه دولتی بودن بانک، حمایت‌هایی از این بانک انجام گرفته که در حرکت رو به جلوی بانک موثر بوده است. همچنین در طی سالیان بانک ملت به عنوان یک بانک دولتی برای تمامی اقشار جامعه در نظر گرفته می‌شود که مورد حمایت مردم است. در نهایت رقابت شدید در صنعت بانکداری نیز موجب تحریک بیشتر حس

سرآمدی بانک ملت در میان رقبا و پیشی گرفتن از آنها شده است. پیامدها: برای بررسی تأثیرات هویت اصلی بانک و بازتاب‌های آن برای مشتریان، در ابتدا نقاط تماس مشتری با بانک مشخص شد. این نقاط تماس شامل ترفیعات (تبلیغات، بروشورها، مجلات و ...)، شعبه، کارکنان، محصولات و خدمات و خدمات غیرحضوری (همراه بانک، اینترنت بانک، تلفن بانک، سایت اینترنتی) بوده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد هویت اصلی بانک و راهبردهای حاصل از این هویت در تمامی نقاط تماس بارز است. اگرچه بارز بودن این هویت در ترفیعات نسبت به سایر نقاط تماس با مشتری مشهود تر است. در تبلیغات (تلویزیونی، رادیویی، چاپی) بانک به دنبال ارائه چهره‌ای خلاق، جوان، معتبر و برتر از خود است. شعب بانک نیز در بهترین نقاط انتخاب‌شده تا بیشتر دسترسی برای مشتریان ایجاد شود. در محصولات و خدمات نیز سعی شده تا بیش‌ترین تنوع و کیفیت برای مشتریان ایجاد شود و توجه ویژه‌ای نیز به مشتریان خاص می‌شود. کارکنان بانک نیز نسبت به کارکنان سایر بانک‌ها به طور نسبی دارای اطلاعات بالاتر، حرفه‌ای تر و دارای رفتار دوستانه‌تری می‌باشند. خدمات غیرحضوری یکی از جنبه‌های اصلی برتری بانک ملت است و بانک ملت نیز تلاش دارد تا پیشتازی خود را در این زمینه حفظ نماید.

**یافته‌های بخش کمی.** بر اساس الگوی مفهومی توسعه‌یافته در بخش قبلی، فرضیه‌های زیر برای بخش کمی تدوین شده است:

فرضیه شماره یک: شرایط علی بر پدیده محوری در هویت شرکتی بانک ملت تأثیر مثبت دارد  
فرضیه شماره دو: پدیده محوری بر راهبردها در هویت شرکتی بانک ملت تأثیر مثبت دارد.  
فرضیه شماره سه: شرایط زمینه‌ای بر راهبردها در هویت شرکتی بانک ملت تأثیر مثبت دارد.  
فرضیه شماره چهار: شرایط مداخله‌گر بر راهبردها در هویت شرکتی بانک ملت تأثیر مثبت دارد.

فرضیه شماره پنج: راهبردها بر پیامدها در هویت شرکتی بانک ملت تأثیر مثبت دارد.  
در این قسمت الگوی مفهومی توسعه‌یافته در بخش کیفی مورد آزمون قرار گرفته است. به همین منظور از الگوی یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. خروجی تحلیل الگوی مفهومی در شکل شماره دو ارائه شده است. این خروجی بیانگر ضرایب استاندارد میان متغیرهای پژوهش و ضرایب استاندارد متناظر با هر یک از این ضرایب استاندارد است.



شکل ۲. خروجی تحلیل الگوی مفهومی هویت شرکتی بانک ملت

باید توجه شود که ضرایب استاندارد بیانگر شدت و جهت رابطه میان متغیرهای پژوهش است و ضرایب استاندارد نیز بیانگر معنادار بودن این روابط است. ضرایب استاندارد زمانی معنادار است که خارج از محدوده  $+1/96$  و  $-1/96$  باشد. لذا تمامی روابط میان متغیرها معنادار است. لذا فرضیه‌های پژوهش بجز فرضیه‌های چهار پژوهش مورد تأیید است. نکته مهم در این است که عوامل مداخله‌گر تأثیر منفی و معناداری بر راهبردها داشته است.

نتایج بر ارزش الگوی نهایی نشان می‌دهد که نسبت کای اسکویرز به درجه آزادی برابر  $0/86$  است و این در حالی است که محدوده پذیرش این شاخص مقادیر کمتر از ۳ است، لذا این شاخص در محدوده پذیرش قرار گرفته است. شاخص بعدی GFI است که مقدار ایجادشده برای الگوی  $0/94$  است که محدوده پذیرش این مقادیر بالاتر از  $0/9$  است، لذا با مقایسه مقدار ایجادشده برای الگوی و محدوده پذیرش این الگوی می‌توان گفت که این شاخص نیز مورد پذیرش است. سومین شاخص مورد بررسی AGFI است که محدود پذیرش آن مقادیر بالاتر از  $0/8$  است و مقادیر تولیدشده برای الگوی نیز ۳ است و لذا این شاخص نیز مورد پذیرش است. در نهایت آخرین شاخص مورد بررسی برای الگوی RMSEA است که مقدار ایجادشده برای الگوی پژوهش مقادیر کوچک تر از  $0/08$  است و با توجه به مقدار ایجادشده  $0/049$  برای الگوی، این شاخص نیز مورد پذیرش است. در نهایت می‌توان گفت که الگوی برازش مناسبی با داده داشته است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی در این پژوهش ارائه الگویی برای هویت شرکتی بانک ملت بوده است. لذا در ابتدا با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها الگوی مفهومی پژوهش توسعه داده شد. در ادامه برای بررسی الگوی مفهومی، پرسشنامه‌ای بر اساس الگوی مفهومی تهیه شد و پس از بررسی روایی و پایایی در میان بخش‌های مختلف بانک توزیع شد.

نتایج بخش کیفی بیانگر آن است که هویت اصلی بانک ملت مفهوم خودبرتری است. این خودبرتری در سه سطح بانک، واحدها و کارکنان است و بیانگر حس خودبرتری بانک نسبت به دیگران است. این هویت اصلی در طی زمان و تحت تأثیر عواملی همچون نحوه و شرایط شکل‌گیری بانک ملت، موفقیت‌های بانک در طی زمان و توجه ویژه بانک به کارکنان خود بوده است. این هویت خودبرتری در میان کارکنان و به ویژه مدیران بانک موجب شده تا راهبردها و اقدامات بانک را نیز تحت تأثیر قرار دهد. نکته مهم در خصوص راهبردها در این است که بانک تمایل دارد تا در تمامی جنبه‌ها مهم و مرتبط با بانک برتر و یا به عبارت بهتر سرآمد شود. این حوزه‌ها شامل مسئولیت اجتماعی، منابع بانکی، فناوری اطلاعات، مشتریان بانک، تسهیلات فیزیکی (شعبه، ATM، POS و ...)، تبلیغات، محصولات و خدمات بانک بوده است.

همچنین نتایج بخش کیفی نشان می‌دهد که عواملی مداخله‌گر و زمینه‌گر نیز بر اتخاذ راهبرد سرآمدی تأثیرگذار بوده است. در خصوص عوامل زمینه‌گر، کارکنان و سرمایه‌گذاری بروی آن‌ها و همچنین توجه به تخصص و تجربه آن‌ها، انتخاب مدیران به خصوص مدیران در رده‌های بالا از بدنه بانک، ثبات مدیران طی سالیان، توجه مدیران به برنامه‌ریزی قبل از عمل و تمایل و حمایت آن‌ها از تغییر برای حرکت به سوی سرآمدی و همچنین ارتباط نزدیک با مراکز علمی از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر راهبردهای بانک برای نیل به سرآمدی بوده است. عوامل مداخله‌گر نیز شامل عوامل گسترده‌ای است که بر راهبردهای بانک ملت برای دستیابی به سرآمدی موثر بوده که شامل حمایت از بانک از جانب دولت و عموم مردم و همچنین رقابت شدید در صنعت بانکداری است که موجب شده تا تمایل بانک برای حرکت به سوی سرآمدی تقویت و تحکیم شود. بررسی‌های نشان داده است که هویت اصلی بانک در تمامی نقاط تماس مشتری با بانک قابل مشاهده است. به عبارت دیگر بانک در تبلیغات، شعبه و توجه به مشتریان خاص، محصولات و خدمات، کارکنان و خدمات غیرحضوری، تلاش می‌کند تا سرآمد باشد. اگرچه ممکن است در بعضی از جنبه‌ها این امر محقق نشده باشد، اما بانک در تلاش برای حرکت به سوی این سرآمدی است.

در بخش کمی، نتایج آزمون الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که

تمامی فرضیه‌ها به غیر از فرضیه چهارم، تأثیر مثبت عوامل مداخله‌گر بر راهبردهای بانک ملت، تأیید شده‌اند. همچنین بررسی شاخص‌های برازش نیز نشان می‌دهد که الگوی برازش مناسبی با داده‌ها داشته است. بررسی‌های بیشتر در خصوص فرضیه‌های بیانگر آن است که عوامل مداخله‌گر در عمل موجب شده تا حرکت بانک به سوی سرآمد دچار اختلال شود و به عبارت دیگر عوامل مداخله‌گر تأثیر منفی بر راهبردها و اقدامات بانک ملت داشته است. در خصوص حمایت دولت، باید بیان شود که این حمایت دارای تبعات منفی نیز بوده و در بعضی مواقع محدودیت‌هایی را برای بانک ایجاد نموده که تأثیر منفی بر حرکت رو به جلوی بانک داشته است. در خصوص حمایت عموم مردم نیز باید افزود که همه مشتریان برای بانک سودآوری نیست بلکه معمولاً درصد بسیاری کمی از مشتریان سودآوری بانک را تأمین می‌کند و سایر مشتریان برای بانک هزینه‌زا می‌باشند. همچنین در خصوص رقابت در صنعت بانکداری نیز باید افزود که شدت رقابت موجب شده بسیاری از بانک‌ها قوانین و مقررات بانک مرکزی را نادیده بگیرند، اما بانک ملت رویکرد پیروی از این قوانین و مقررات را در طی سالیان اتخاذ نموده است و لذا این شدت رقابت به عنوان یک عامل بازدارنده برای بانک ملت تلقی می‌شود.

پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت هویت شرکتی بیشتر مبتنی بر الگوهای ذهنی نویسندگان بوده است. بررسی این الگوها نشان داده است که با گذشت زمان و افزایش درک این مفهوم، الگوهای مفهومی مرتبط با هویت شرکتی نیز پیچیده‌تر شده تا تطابق بیشتری با پیچیدگی‌های هویت شرکتی در عمل باشد (آبرت، ۱۹۸۹، ون ریل، ۱۹۹۵، استوارت، ۱۹۹۹، آلساندرا، ۲۰۰۱). اگرچه الگوهای از این دست تصویری از هویت شرکتی برای خواننده ارائه می‌کند، اما در عمل استفاده از این دست الگوها بسیار مشکل است. زیرا تعریف عملیاتی دقیقی از مفاهیم موجود در الگوها همانند شخصیت، نمادگرایی و ... ارائه نشده است و لذا استفاده از این دست الگوها برای مدیریت هویت شرکتی بسیار مشکل است. زیرا امروزه هویت به عنوان ابزاری راهبردی و وسیله‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی نگریسته می‌شود (اشمیت، ۱۹۹۵) و توجه زیادی از محققان و افراد اجرایی به آن جلب شده است. همچنین درک کامل از هویت سازمان کمک زیادی به تدوین راهبردهای کلی سازمان و راهبردهای ارتباطی خواهد نمود. لذا در این پژوهش با توجه به فرآیندی بودن شکل‌گیری هویت، با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها، الگویی برای تشریح هویت شرکتی بانک ملت ارائه شده است. این الگوی به خوبی توانسته هویت اصلی بانک و عوامل موثر در شکل‌گیری و پیامدهای آن در نقاط تماس با مشتریان مشخص و تشریح شد. به تصویر کشیدن هویت بدین صورت امکان برنامه‌ریزی دقیق‌تر هویت بانک و مدیریت تصویر سازمانی مشتریان را میسر می‌سازد.

زیرا هویت شرکتی موجب ایجاد تصویر سازمانی در ذهن مشتریان می‌شود که تأثیر قوی و زیادی در تمایل مشتریان به انتخاب، استفاده و ادامه رابطه مشتریان با سازمان خواهد داشت (آبارت و موفکنگ، ۲۰۰۱).

هویت هر سازمان متأثر از عوامل متعدد و مختلفی در سطوح مختلف است. یکی از مهم‌ترین عوامل، متغیرهای کلان همانند عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی،... که بر شکل‌گیری هویت سازمان تأثیرگذار است، اما این پژوهش به تمامی این متغیرها نپرداخته است. به طور مثال هر سازمان از افرادی تشکیل شده که این افراد در بستر فرهنگی مشابه همانند فرهنگ ایرانی بزرگ شده‌اند. این بستر فرهنگی موجب شده تا افراد ایرانی دارای نگرش و رفتارهای مشابه نسبت به کار و محیط کار داشته باشند، لذا هویت بانک ملت ممکن است در زمینه ویژگی‌های فرهنگی تا حدودی متأثر از این ویژگی‌های فرهنگی ایرانی‌ها در محیط کار است. این بررسی‌ها در خصوص سایر متغیرهای کلان نیز قابل‌بیان می‌باشد که در این پژوهش به آن پرداخته نشده است. موضوع بعدی در خصوص سازمان‌های ایرانی خصوصاً سازمان‌های موجود در یک صنعت است که احتمالاً دارای ویژگی‌هایی مشابه می‌باشند که ممکن است موجب شود تا بعضی از جنبه‌های هویت سازمان‌ها در یک صنعت مشابه باشند. با توجه به عدم بررسی هویت سایر سازمان‌ها در این پژوهش، پاسخگویی به این موضوع به طور دقیق امکان‌پذیر نیست.

در زمینه پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی نیز باید افزود مبحث هویت شرکتی و ترسیم آن در شرکت‌های ایرانی مبحث جدید برای سازمان‌های ایرانی است. در این پژوهش بانک ملت به عنوان یک بانک خصوصی شده با پیشینه دولتی انتخاب شده است، این در حالی است که می‌توان بانک‌های خصوصی دیگر و یا بانک‌های دولتی نیز مورد بررسی قرار گیرد تا تصویر دقیق‌تری از هویت شرکتی بانک‌های ایرانی ایجاد شود و تفاوت هویت در میان انواع مختلف بانک‌ها مشخص شود.

## منابع

۱. امیدیان، مرتضی (۱۳۸۸). *هویت از دیدگاه روانشناسی*، یزد: انتشارات دانشگاه یزد.
۲. جنکیز، ریچارد. (۱۳۸۱). *هویت اجتماعی*، ترجمه تورج یار احمدی، تهران: نشر شیرازه.
۳. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۹۰). *روش‌های پژوهش در علوم رفتاری*، انتشارات آگه.
۴. عسگری، غلامرضا، مقبل باعرض، عباس، محمدی، داریوش (۱۳۸۷). بررسی و شناسایی عناصر هویت ساز در سازمان‌های ایرانی چشم‌انداز مدیریت (پیام مدیریت). ۲۷، ۱۵۵-۱۷۸.
۵. قلی پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر، محمدی (۱۳۹۰). فرشته تبیین عوامل درون سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر ساخت سازمانی هویت در سازمان‌های دولتی، ۳(۷)، ۱۴۹-۱۶۶.
۶. کرسول، جان دابلیو (۱۳۹۱). *روش و طرح پژوهش کیفی: انتخاب از میان پنج رویکرد پژوهش کیفی*، مترجمان: حسقلی پور، طهمورث، الهیاری، اشکان، براری، مجتبی، انتشارات نگاه دانش
7. Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
8. Abratt, R., & Mofokeng, T.N. (2001). Development and management of corporate image in South Africa. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 368-86.
9. Albert, S., & Whetten, D. (1985). *Organizational identity*, in Cummings, L.L. and Straw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 263-9.
10. Alessandri, S. W. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173-82.
11. Otubanjo, B. O, & Melewar, T.C. (2007). Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach. *Corporate Communications: An International Journal*. 12(4), 414-432.
12. Balmer, J.M.T. (2009). Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany, *Management Decision*, 47(4), 544-72.
13. Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
14. Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, Routledge, London.
15. Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2006). Corporate level marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-41.
16. Balmer, J.M.T., & Soenen, G.B. (1999). The acid test of corporate identity management, *Journal of Marketing Management*, 15, 69-92.
17. Balmer, John M.T (2008). Identity based views of the corporation Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
18. Hatch, M.J. and Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989-1018.
19. He, Hong-Wei, & Balmer, John M.T. (2013). A grounded theory of the

- corporate identity and corporate strategy dynamic: A corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 401 -430.
20. Melewar, T.C. (2003). Determinants of the corporate identity concept: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
21. Olins, W. (1989). *Corporate Identity*, Thames and Hudson, London.
22. Schmidt, K. (1995). *The quest for identity Cassell*, London.
23. Stuart, H., & Kerr, G. (1999). Corporate identity and marketing communication: are they integrated? *Journal of Marketing Communication*, 5(4), 169-179.
24. Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200-207.
25. Topalian, A. (1984). Corporate identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, 3, 55-62.
26. Van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 410-22.
27. Van Riel (1995). *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London.
28. Van Riel, C.B.M., & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31, 340-56.
29. Strauss, A.L. and Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*, London: Sage.