

## بررسی ابعاد مدیریت برند سازمان در بانک ملت با روش فراترکیب

سارا پسران افشاریان<sup>۱\*</sup>، محمد حقیقی<sup>۲</sup>، مهدی حقیقی کفایش<sup>۳</sup>، هاشم آقازاده<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۵

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی ابعاد مدل مدیریت برند سازمان در بانک ملت بوده است. روش: این پژوهش آمیخته و از لحاظ هدف بنیادین است و برحسب روش گردآوری داده‌ها میدانی محسوب می‌شود. تکنیک کیفی مورد استفاده شده فراترکیب و مصاحبه، در قسمت کمی تکنیک حداقل مربعات جزئی بوده است. جامعه هدف برای قسمت کیفی مدیران و خیرگان بانکداری با مدرک کارشناسی ارشد به بالا و سابقه کاری بالای ۵ سال بودند و برای قسمت کمی کارمندان صف و ستاد بانک ملت بودند. روش نمونه‌گیری در قسمت کیفی گلوله برفی و تعداد حجم نمونه با توجه به اشباع نظری داده‌ها ۸ بوده است و در قسمت کمی نمونه‌گیری تصادفی و تعداد نمونه ۳۶۱ نفر. در قسمت کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به تحلیل مصاحبه‌ها و مطالعات پرداخته شده و در قسمت کمی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS به تأیید مدل استخراج شده از قسمت کیفی پرداخته شده است. یافته‌ها: براساس نتایج پژوهش، در مجموع ۱۳ مقوله و ۴۱ مفهوم شناسایی و استخراج شدند. این مقوله‌ها شامل مدیریت هویت سازمان، ارزش ویژه برند، فرهنگ سازمانی و غیره می‌باشد. نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش می‌تواند برای مدیران بانک و کارشناسان بازاریابی نتایج حائز اهمیتی داشته باشد. کاملاً آشکار است که برند سازمان عامل مهمی در موفقیت سازمان‌ها می‌باشد.

کلید واژه‌ها: مدیریت برند، برند سازمان، هویت برند

## ۱- مقدمه

امروزه، استراتژی‌های بازاریابی در صنعت بانکداری دنیا دچار تغییرات بسیاری شده است. در گذشته مدیران ارشد بانک‌ها به دنبال جذب مشتریان جدید و ارائه محصولات متنوع به آن‌ها بوده‌اند، در حالی که امروزه مدیران بازاریابی بانک‌ها به دنبال تمایز برند سازمان خود از رقبا هستند تا بتوانند توسط اهرم برند سازمان قدرتمند بسیاری از فعالیت‌های مرتبط با سازمان خود از قبیل جذب و نگهداری ذی‌نفعان (مشتریان، سهامداران، کارکنان و...)، ارائه محصولات و خدمات جدید، سرمایه‌گذاری، جذب سرمایه و غیره به بهترین شکل انجام دهند. امروزه رجحان اقتصاد خدمت‌محور بر اقتصاد تولیدمحور و ضرورت ارائه خدمات برتر و با کیفیت‌تر، سبب شده است که سازمان‌ها سرمایه انسانی را به عنوان عامل کلیدی در کسب مزیت رقابتی در نظر گیرند [۱، ص ۵۳]. بانک‌ها با مدیریت برند خود باید تلاش نمایند تا با هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل روش‌های بازاریابی برای ارائه خدمات بانکی سودآوری را از طریق خلق و نگهداری ارزش برند افزایش دهند [۲، ص ۱۰۶].

برند سازمان مفهومی جدا از برند محصول است و اغلب تحقیقات به برند محصول پرداخته اند و در صد کمی از محققان وارد حوزه برند سازمان شده‌اند، تفاوت‌های این دو مفهوم عبارت‌اند از: تفاوت اساسی ریشه در ارزش‌ها دارد، ارزش‌های برند سازمان ریشه در ارزش‌ها و مشابهت‌های مؤسسان سازمان، مالکین، مدیریت و پرسنل دارد در حالی که ارزش‌های برند محصول تمایل به ساخته شدن دارند و حاصل مهارت‌ها و خلاقیت‌های نه چندان ناچیز بازاریابی و تبلیغات هستند [۳، ص ۷]. تفاوت بعدی مربوط به نقش کارکنان در قبال برند سازمان است، کارکنان نقش حیاتی در انتقال ارزش‌های برند و همچنین وارد کردن این ارزش‌ها در فرآیند برندسازی سازمان دارند، آن‌ها نقش واسط بین محیط‌های بیرونی و درونی دارند. همچنین کمک به ساخت و نگهداری برند سازمان می‌کنند [۳]. تفاوت سوم این است که برند سازمان مؤلفه مهمی از سازمان، استراتژی و دغدغه مدیریت ارشد می‌باشد، در عوض برند سازمان دغدغه مدیران میانی بوده و در سایر قسمت‌های بازاریابی لحاظ می‌شود [۳].

هویت سازمان در مورد برند سازمان آگاهی می‌دهد و هنگامی که برند سازمان توسعه می‌یابد و تأسیس می‌شود، هویت سازمان (ویژگی‌ها، رفتارها و عملکردهای متمایز و تمایز-دهنده سازمان) مؤلفه‌ای مهم در سازمان است، زیرا برند سازمان توسط هویت معنا و مفهوم می‌یابد [۴، ص ۱۰۷۴]. اگرچه برند سازمان از هویت سازمان به وجود می‌آید ولی واحدی مجزا و مستقل است [۵]. پیمان برند سازمان خرید و فروش می‌شود. در واقع این نام و مارک است



که خرید و فروش می‌شود ولی رفتار کارکنان سازمان و کارخانه همچنان باقی هستند، برای مثال بی ام و، برند ماشین رولز رویس را خریداری کرد. نام را خرید، کارکنان و کارخانه به قوت خود باقی هستند و فعالیت می‌کنند. برند سازمان نشان و مارک تعهد است. واقعیت این تعهد، هویت سازمان است (آنچه شرکت درست می‌کند، آنچه شرکت انجام می‌دهد و آن‌طور که شرکت رفتار می‌کند) [۵].

مدیریت برند سازمان از نقطه نظر ذی‌نفعان سازمان، مدبران ارشد و صاحبان شرکت مسئله کلیدی و استراتژیک روزافزونی به حساب می‌آید؛ زیرا اولاً اینکه برند سازمان به‌عنوان دارایی پولی سازمان به حساب می‌آید [۶]. دوماً اینکه در دنیای رقابتی و آشفته امروز، برند سازمان موجب خلق تمایز، اعتماد و پایداری می‌شود [۷].

مفهوم مدیریت برند سازمان مفهوم چندحوزه‌ای است که ماورای رویکرد بازاریابی سازمان است و در واقع تمامی اجزا سازمان و ذی‌نفعان را در برمی‌گیرد، این مفهوم نسبتاً مفهوم نوظهوری بوده و تمایز قابل مشاهده‌ای با برند محصول دارد که می‌تواند بر اساس نوع استراتژی معماری برندی که سازمان برمی‌گزیند، برند محصول و برند سازمان یکسان داشته باشد؛ از سوی دیگر برند سازمان همپوشانی بالایی با سایر مفاهیم سازمانی از قبیل تصویر سازمان، شهرت سازمان و هویت سازمان دارد و گاهی به اشتباه به جای هم در تحقیقات استفاده می‌شود [۸، ص ۱۱]. در این مقاله مدیریت برند سازمان به‌مثابه فرآیندی است که در آن ابعادی از داخل سازمان (سطح کلان سازمان و سطح خرد سازمانی) و بیرون سازمان بر مدیریت برند سازمان اثرگذار می‌باشد و مدیریت برند سازمان بر عواملی اثر می‌گذارد که این عوامل می‌تواند اهداف سازمان باشد. علاوه بر مؤلفه‌های خرد و کلان مرتبط با سازمان، برند سازمان با طیف وسیعی از ذی‌نفعان سازمانی روبه‌روست: کارکنان، مدیران، مشتریان و سرمایه‌گذاران. در این مدل سعی شده رفتار، نگرش، دانش، ادراکات و احساسات این ذی‌نفعان در مدل دیده شده است و بر اهمیت ذی‌نفعان سازمانی خصوصاً کارکنان در مدیریت برند سازمان توجه کافی شود؛ زیرا کارکنان بانک، خصوصاً کارکنان صف ملموس‌ترین جلوه برند را نشان می‌دهند، اگر تبلیغات وعده می‌دهد، کارکنان باید انتظارات ایجاد شده را پاسخ دهند. کارکنان خود برند هستند و مهم‌ترین عضو اثرگذار بر مدیریت برند سازمان. کارکنان مسئول انتقال وعده برند هستند، آن‌ها نقطه تماس سازمان با مشتریان بوده و نقطه اعتماد مشتریان هستند.

## ۲- پیشینه نظری

مفهوم برند سازمان به صورت رسمی، اولین بار در مقاله‌ای در سال ۱۹۹۵ توسط بالمر معرفی شد. در این مقاله به ضرورت بررسی برند سازمان در سازمان‌ها اشاره شده و اهمیت تأکید مدیران ارشد بر این مفهوم یادآوری گردید. همچنین ایشان به تعاریف پایه‌ای این مفهوم پرداختند و تفاوت‌های این مفهوم با سایر مفاهیم سازمانی را بیان کرده‌اند [۳، ص ۳]. مفهوم برند سازمان بخش جدایی‌ناپذیر از یک فلسفه بازاریابی سازمانی است. فلسفه بازاریابی سازمانی خاطر نشان می‌کند که سازمان‌ها و همچنین برندهای آن‌ها (برند سازمان) می‌توانند وسیله‌ای بسیار قدرتمند و پر مفهوم برای روابط دوطرفه بین سازمان با مشتری/ذی‌نفعان باشند و توسط مجموعه‌ای از مفاهیم مهم در سطح سازمان مانند هویت سازمان، بازاریابی سازمانی، ارتباطات سازمان‌ها، تصویر سازمان و شهرت سازمان‌ها پی‌ریزی شوند [۳، ص ۶]. محققانی مانند استوارت (۱۹۹۹) و بالمر (۲۰۰۱) مدل‌های مدیریت برند سازمان را به دو دسته تقسیم کرده‌اند: مدل‌های کلان دهه ۱۹۸۰ و مدل‌های خرد دهه ۱۹۹۰ به بعد [۹، ص ۱۰]. مدل‌های کلان توسط آبرات (۱۹۸۹) و داوولینگ (۱۹۹۳) توسعه یافت و هدف اصلی آن گرد هم آوردن سازه‌هایی همچون شخصیت سازمان، هویت و تصویر در این مدل‌ها بوده است [۱۱]. داوولینگ پا فراتر گذاشته و مؤلفه‌هایی مانند فرهنگ را وارد مدل کلان می‌کند، با وجود اینکه این مدل‌های کلان چندحوزه‌ای بودن این مفهوم را گرد هم آورده‌اند، به نظر می‌رسد بینش محدودی در توضیح و تبیین این سازه‌ها دارند.

در پاسخ به این محدودیت‌های دانش، برخی از محققان مدل‌های خرد را ارائه دادند که برای اهداف تشخیصی مناسب هستند. برای مثال هچ و اسکالتز (۱۹۹۷ و ۲۰۰۱) سه جنبه برندینگ سازمان (تصویر، فرهنگ و چشم‌انداز) را برجسته کرده و تأکید کردند که مدیران باید توازن بین این سه مؤلفه ایجاد کنند [۱۳] [۱۴]. ریندوا (۱۹۹۷) بر فرآیند شکل‌گیری تصویر تمرکز می‌کند و چهار نوع تصویر را که توسط سازمان‌ها، سوم شخص‌ها و افراد خلق می‌شود، توضیح می‌دهد. این فرآیند متوالی بینش عمیقی را جهت مدیریت تصویر سازمان ارائه می‌دهد [۱۵]. به‌طور خلاصه به نظر می‌رسد مدل‌های خرد توانایی بیشتری در حل چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در مدیریت و توازن هویت‌های چندگانه و تصاویر بین گروه‌های مختلف ذی‌نفعان دارند.



### ۳- پیشینه تجربی

در خصوص پیشینه تجربی پژوهش، قابل ذکر است که مدل‌های موجود در زمینه مدیریت برند سازمان، به صورت محدود انجام شده است و در داخل ایران می‌توان گفت تحقیقی در جهت مدیریت برند سازمان صورت نگرفته است. در ادامه به تحقیقاتی که در زمینه مدیریت برند سازمان بوده است، اشاره شده است.

چانگ و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، در تحقیقی به بررسی اثرات دو مسیر تجاری شرکت‌های بزرگ بر ارزش برند، به این نتیجه رسیدند که اجرای موفقیت‌آمیز برندسازی سازمان به ساخت یک تصویر منسجم از برند و همچنین شهرت برند منجر می‌شود و باعث می‌شود که هویت برند به خوبی توسط مشتریان درک شود و کارکنان را تشویق می‌کند که خود را به وسیله برند سازمان شناسایی کنند و به پرورش حس نوع‌دوستی آن‌ها کمک می‌کند [۱۶].

پراتیهایری و اوزما<sup>۸</sup> (۲۰۱۸)، در تحقیقی به بررسی ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و برند سازمان و وفاداری به برند پرداخته است، در واقع در این تحقیق نشان داده شده است که برند سازمان از مسئولیت اجتماعی (بعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه) تأثیر می‌گیرد و چگونگی ادراک برند سازمان بر وفاداری به برند اثر می‌گذارد [۱۷].

در پژوهش‌های ایرانی نیز به مواردی اشاره می‌شود؛ عزیزی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی، به رابطه بین برند سازمان عملکرد و رضایت شغلی پرداختند. بر اساس یافته‌ها نقش تعدیلگری مثبت جو رقابتی محیط کار و رضایت شغلی کارکنان بر رابطه بین برندسازی داخلی و هویت و تعهد برند مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل مسیر حاکی از وجود اثر معنادار برندسازی داخلی و هویت و تعهد برند بر عملکرد برند است [۱۸].

### ۴- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی آمیخته است که به لحاظ هدف بنیادین و از لحاظ گردآوری داده‌ها، اکتشافی-استقرایی محسوب می‌شود. در قسمت کیفی از تکنیک فراترکیب و مصاحبه نیمه-ساختار یافته و در قسمت کمی از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. جامعه هدف این پژوهش در بخش کیفی شامل مطالعات انجام گرفته حول موضوع مدیریت برند سازمان بین سال‌های ۲۰۱۹-۲۰۰۰ برای فراترکیب و مدیران و خبرگان بانکداری با مدرک کارشناسی ارشد

به بالا و سابقه کاری بالای ۵ سال برای مصاحبه است که از طریق مراجعه حضوری برای مصاحبه انتخاب شدند. در بخش کمی، نمونه شامل کارکنان بخش صف و ستاد بانک ملت است. روش نمونه‌گیری از نوع روش غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی برای بخش کیفی و نمونه‌گیری تصادفی برای بخش کمی بوده است. روش گردآوری داده‌ها در فراترکیب جستجو نظام‌مند در پنج پایگاه داده انگلیسی و دو پایگاه ایرانی می‌باشد که در جستجو اول ۶۰۳ مقاله یافت شد که توسط اعمال فیلترها به ۴۲ مورد کاهش یافت و توسط چک لیست‌ها اطلاعات اولیه از مقالات جمع‌آوری گردید. روش گردآوری داده‌ها در بخش دوم کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته می‌باشد و در نهایت برای تأیید مدل از پرسشنامه استفاده گردید. در این پژوهش ابتدا با بررسی سیستماتیک ادبیات موضوع و تحلیل آن ابعاد اولیه مدل و شکل اولیه آن استخراج شد، سپس جهت اصلاح و بومی کردن مدل در کشور ایران، صنعت بانکداری و بانک ملت مصاحبه نیمه‌ساختار یافته‌ای با خبرگان صنعت انجام گردید و مدل بومی شد. در نهایت با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل تأیید گردید.

به‌منظور تنظیم سؤال پژوهش، اولین گام برای محققان، تمرکز بر چیستی مطالعه است. در پژوهش حاضر، سؤال اصلی "ابعاد مدیریت برند سازمان در بخش خدماتی؛ بانک ملت چه چیزی است؟" مورد بررسی قرار می‌گیرد که با مدنظر قرار دادن پارامترهای مندرج در جدول ۱ تنظیم می‌شود.

جدول ۱. سؤال پژوهش

تنظیم سؤال	پارامترها
ابعاد مدیریت برند سازمان در بخش خدماتی؛ بانک ملت کدامند؟	چه چیزی (سؤال مورد مطالعه):
در این پژوهش ۷ پایگاه داده و موتور جستجوی مختلف مورد بررسی قرار گرفت.	چه کسی (جامعه مورد مطالعه):
مقالات مطالعه شده در این پژوهش از سال ۲۰۰۰ به بعد است زیرا عمدتاً تحقیقات انجام‌گرفته در این مقوله از سال مذکور به بعد بوده است.	چه وقت (محدودیت زمانی):
در این پژوهش روش "تحلیل اسنادی"، تحلیل داده‌هایی که به‌صورت ثانویه می‌باشند، مورد استفاده قرار گرفته است.	چگونگی (روش فراهم آوری مطالعات):

روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، کدگذاری نظری برگرفته از روش فراترکیب می‌باشد. فراترکیب یک روش غیرآماري مورد استفاده به‌منظور یکپارچه‌سازی، ارزیابی و تفسیر یافته‌های مطالعات کیفی متعدد است. این مطالعات ممکن است جهت شناسایی عناصر کلیدی و



تم‌های مشترک به ترکیب عناصر هسته مشترک با یکدیگر ترکیب شوند [۱۹]. تأکید در این پژوهش بر روی روش فراترکیب و استفاده از آن به منظور ترکیب مطالعات مورد بررسی است. چرا که در طی مطالعات جامعی و بررسی نظام‌مندی که صورت می‌پذیرد، دانش و بینش محقق نسبت به حوزه مورد بررسی افزایش می‌یابد که با توجه به اندک بودن تعداد مطالعات جامع در حوزه مدیریت برند به نوبه خود بسیار کمک‌کننده خواهد بود. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلو و سکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) برای اجرای فراترکیب استفاده می‌شود، چرا که این روش پرکاربردترین روش اجرای فراترکیب در پژوهش‌های دانشگاهی در سالیان اخیر بوده است. مراحل این روش عبارتند از [۲۰]: ۱. تنظیم سؤال پژوهش ۲. مرور ادبیات نظام‌مند ۳. جستجو و انتخاب مطالعات مناسب ۴. استخراج نتایج مطالعات ۵. تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی ۶. کنترل کیفیت ۷. ارائه یافته‌ها. گام دوم مطالعه حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی، مصاحبه با خبرگان انجام شده است. یکی از روش‌های تحلیل داده‌های کیفی یا تحلیل محتوای کیفی، روش تحلیل تم یا همان تحلیل مضامین هست. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. تحلیل داده‌های کیفی در این مطالعه با روش تحلیل تم انجام شده است. روش تحلیل داده‌ها در بخش کمی، حداقل مربعات جزئی می‌باشد، حداقل مربعات جزئی یا **Partial Least Squares**، یک روش ناپارامتریک است که جانشین مناسبی برای مدل معادلات ساختاری می‌باشد. روش حداقل مربعات جزئی به حجم نمونه حساسیت کمتری دارد و نیازی به نرمال بودن داده‌ها ندارد.

## ۵- یافته‌های پژوهش

روش فراترکیب روشی مناسب جهت ترکیب مطالعات حاصل از مرور سیستماتیک انجام شده حول موضوع این تحقیق شناخته شده است. با انتخاب روش فراترکیب و از آنجا که هدف این روش، تجزیه یافته‌های هر یک از مطالعات، کشف نکات اساسی در آن‌ها و ترکیب نتایج به یک جایگزین کلی‌تر است، در آغاز امر به منظور تجزیه یافته‌های هر مطالعه و کشف نکات اساسی با روش کدگذاری باز پیشنهاد شده توسط ساندوسکی و بروسو (۲۰۰۶)، ابتدا تمام نکات و عوامل کلیدی استخراج شده از مستندات به عنوان کد در نظر گرفته شده، سپس با در نظر گرفتن مفهوم

هر یک از کدها، آن‌ها با یکدیگر مقایسه شده و در یک مقوله مشابه با در نظر گرفتن وجه اشتراکشان از نظر محقق، جمع و دسته‌بندی شده‌اند. در مرحله بعد پس از مرور چندباره مطالعات و شناسایی درست مفاهیم و ارتباط بین آن‌ها به منظور ترکیب نتایج، با استفاده از روش کدگذاری محوری و با برقراری پیوند بین مقوله‌ها و استراتژی‌ها، اطلاعات به شیوه جدیدی با یکدیگر ارتباط داده خواهند شد.

نهایتاً پس از بررسی مطالعات از جنبه‌های مختلف و تعیین ارتباط بین مقوله‌ها و استراتژی‌ها، مرحله کدگذاری محوری به پایان رسیده تا در گام نهایی تحلیل، کدگذاری انتخابی و خلق مدل نهایی پیشنهادی انجام شود. مدل نهایی می‌تواند در قالب نمودار ارائه شود.

## ۵-۱- کدگذاری باز و جدول بندی داده‌ها

در شکل ۱ چند مورد از استخراج مفاهیم، کدگذاری و مقوله‌بندی آن‌ها به‌عنوان نمونه آورده شده است.

### شناسایی نکات کلیدی و کدگذاری

"اهمیت ارزش درک شده برند." {ارزش احساسی} {ارزش اطمینان}

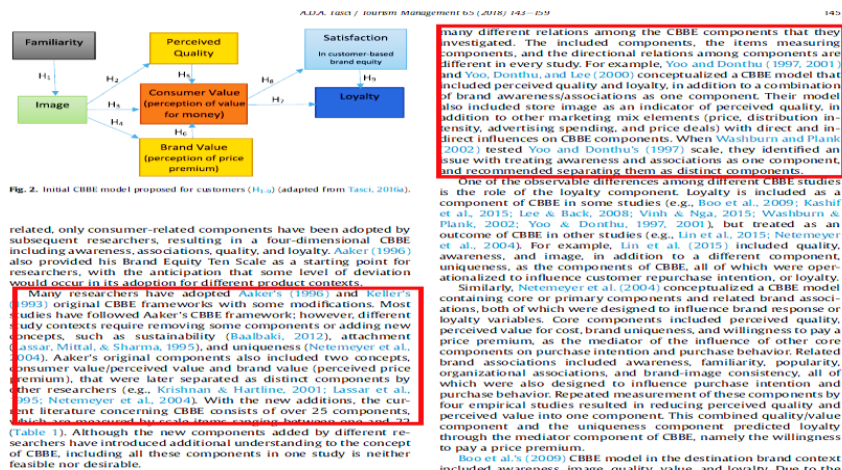


Fig. 2. Initial CBBE model proposed for customers (H1a) (adapted from Tasci, 2016a).

related, only consumer-related components have been adopted by subsequent researchers, resulting in a four-dimensional CBBE including awareness, associations, quality, and loyalty. Aaker (1996) also provided his Brand Equity Ten Scale as a starting point for researchers, with the anticipation that some level of deviation would occur in its adoption for different product contexts.

Many researchers have adopted Aaker's (1996) and Keller's (1993) original CBBE frameworks with some modifications. Most studies have followed Aaker's CBBE framework; however, different study contexts require removing some components or adding new concepts, such as sustainability (Basilaki, 2012), attachment (Lassar, Mittal, & Sharma, 1995), and uniqueness (Netemeyer et al., 2004). Aaker's original components also included two concepts, consumer value/perceived value and brand value (perceived price premium), that were later separated as distinct components by other researchers (e.g., Krishnan & Hartline, 2001; Lassar et al., 2005; Netemeyer et al., 2004). With the new additions, the current literature concerning CBBE consists of over 25 components, (Table 1). Although the new components added by different researchers have introduced additional understanding to the concept of CBBE, including all these components in one study is neither feasible nor desirable.

many different relations among the CBBE components that they investigated. The included components, the items measuring components, and the directional relations among components are different in every study. For example, Yoo and Donthu (1997, 2001) and Yoo, Donthu, and Lee (2000) conceptualized a CBBE model that included perceived quality and loyalty, in addition to a combination of brand awareness/associations as one component. Their model also included store image as an indicator of perceived quality, in addition to other marketing mix elements (price, distribution intensity, advertising spending, and price deals) with direct and indirect influences on CBBE components. When Washburn and Plank (2002) tested Yoo and Donthu's (1997) scale, they identified an issue with treating awareness and associations as one component and recommended separating them as distinct components.

One of the observable differences among different CBBE studies is the role of the loyalty component. Loyalty is included as a component of CBBE in some studies (e.g., Boo et al., 2009; Kashif et al., 2015; Lee & Back, 2008; Vinh & Nga, 2015; Washburn & Plank, 2002; Yoo & Donthu, 1997, 2001), but treated as an outcome of CBBE in other studies (e.g., Lin et al., 2015; Netemeyer et al., 2004). For example, Lin et al. (2015) included quality, awareness, and image, in addition to a different component, uniqueness, as the components of CBBE, all of which were operationalized to influence customer repurchase intention, or loyalty.

Similarly, Netemeyer et al. (2004) conceptualized a CBBE model containing core or primary components and related brand associations, both of which were designed to influence brand response or loyalty variables. Core components included perceived quality, perceived value for cost, brand uniqueness, and willingness to pay a price premium, as the mediator of the influence of other core components on purchase intention and purchase behavior. Related brand associations included awareness, familiarity, popularity, organizational associations, and brand-image consistency, all of which were also designed to influence purchase intention and purchase behavior. Repeated measurement of these components by four empirical studies resulted in reducing perceived quality and perceived value into one component. This combined quality/value component and the uniqueness component predicted loyalty through the mediator component of CBBE, namely the willingness to pay a price premium.

Boo et al.'s (2009) CBBE model in the destination brand context included awareness, image, quality, value, and loyalty. Due to the

شکل ۱. نمونه اول از کدگذاری انجام‌گرفته در این پژوهش [۲۱]





## ۵-۲- مقوله‌بندی کدهای شناسایی شده

در ادامه با مقایسه مفاهیم مختلف به این نتیجه رسیدیم که مفاهیم شفافیت اطلاعات و مکانیسم ارتباطی عوامل به صورت واضح که در مطالعات مختلف مطرح شده بود، اشاره به یک موضوع دارند که پس از انجام مقایسه‌های مداوم و در مفهوم‌پردازی در سطح بالاتری از انتزاع، برچسب عوامل مؤثر بر مدیریت برند سازمانی به آن تخصیص یافت.

این روال برای ۳۲ مطالعه انگلیسی و ۱۰ مطالعه داخلی صورت پذیرفت و نهایتاً نکات کلیدی برگرفته‌شده از محققین هر یک از مطالعات گذشته، به صورت زیر جدول بندی شد که در ستون اول شماره مطالعه مستخرج شده همراه با نام پایگاه داده مربوط به آن، در دو ستون دوم نام محقق، سالی که در آن پژوهش صورت گرفته و هدف محقق از آن پژوهش آورده شده است. در ستون بعدی روش تحقیق پژوهش مذکور دو ستون نهایی نیز مربوط به مدیریت برند سازمانی و عوامل مؤثر بر آن از نقطه نظر محقق است که بیان‌کننده همان کدهای کلیدی استخراج‌شده از مفاهیم اصلی می‌باشند.

جدول ۲. استخراج عوامل مؤثر بر مدیریت برند سازمانی در بخش خدماتی

سال/نویسنده	هدف/سؤال تحقیق	روش تحقیق	نتیجه‌گیری	عوامل مؤثر بر مدیریت برند سازمانی در بخش خدماتی
(2017) Balmer et al	برندهای سازمانی، نقش تقویتی هویت و رضایت مشتریان	کیفی / مطالعه موردی	در این تحقیق به بررسی سازمانی می‌پردازد که به صورت وراثتی معماری برند شده است. همچنین به تأثیر برند سازمان و هویت آن در رضایت مشتریان که منجر به افزایش شهرت سازمان می‌شود پرداخته است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساختار برند سازمان</li> <li>• هویت برند</li> <li>• رضایت مشتریان</li> <li>• شهرت سازمان</li> <li>• تمرکز بر کارکنان</li> </ul>

در جدول ۳ نیز کدهای ایجاد شده همراه با مقوله‌های اصلی منسوب به هر دسته آورده شده است.

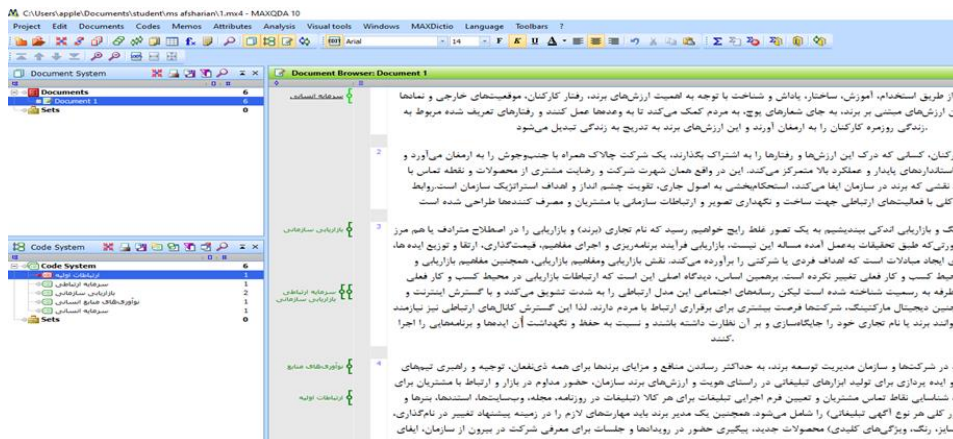
جدول ۳. مقوله‌های شناسایی شده

مقوله	مفهوم	کد
متغیرهای خروجی	هویت سازمان	تمرکز بر کارکنان و مراجعه کنندگان
		تعهد کارکنان
		هویت‌سازی بصری
		شخصیت برند
	فرهنگ سازمان	ارزش‌ها
		رهبری
	سرمایه ناملموس سازمان	سرمایه انسانی
		سرمایه ارتباطی
		سرمایه سازمانی
		سرمایه اطلاعاتی
	ارتباطات کل سازمان	ارتباطات اولیه
		ارتباطات ثانویه
		ارتباطات ثالث
	استراتژی کل سازمان	استراتژی تمایز
		حاکمیت
		استراتژی مسئولیت اجتماعی
	بازاریابی کل	فلسفه، مأموریت
		محصول یا خدمات
		قیمت
		مکان
		جایگاه‌یابی
	ساختار برند سازمان	معماری برند سازمان
		سبب برند سازمان
	متغیرهای محیطی	سیاست
		اقتصاد
		اخلاق
		اجتماع
تکنولوژی		
شهرت سازمان	شهرت سازمان	
چشم انداز	چشم انداز	چشم انداز



مقاله	مفهوم	کد	
متغیرهای خروجی	عملکرد	عملکرد سازمان	
		دارایی برند سازمان	ارزش اطمینان
			ارزش احساسی
	ارزش مالی		
	ارزش ویژه برند	آگاهی از برند	
		کیفیت ادراک شده	
		تداعی‌های ذهنی	
		وفاداری مشتریان به برند	
	ویژگی برند	رضایت از برند	
		اعتماد به برند	
نگرش به برند			
دلچسپی به برند			

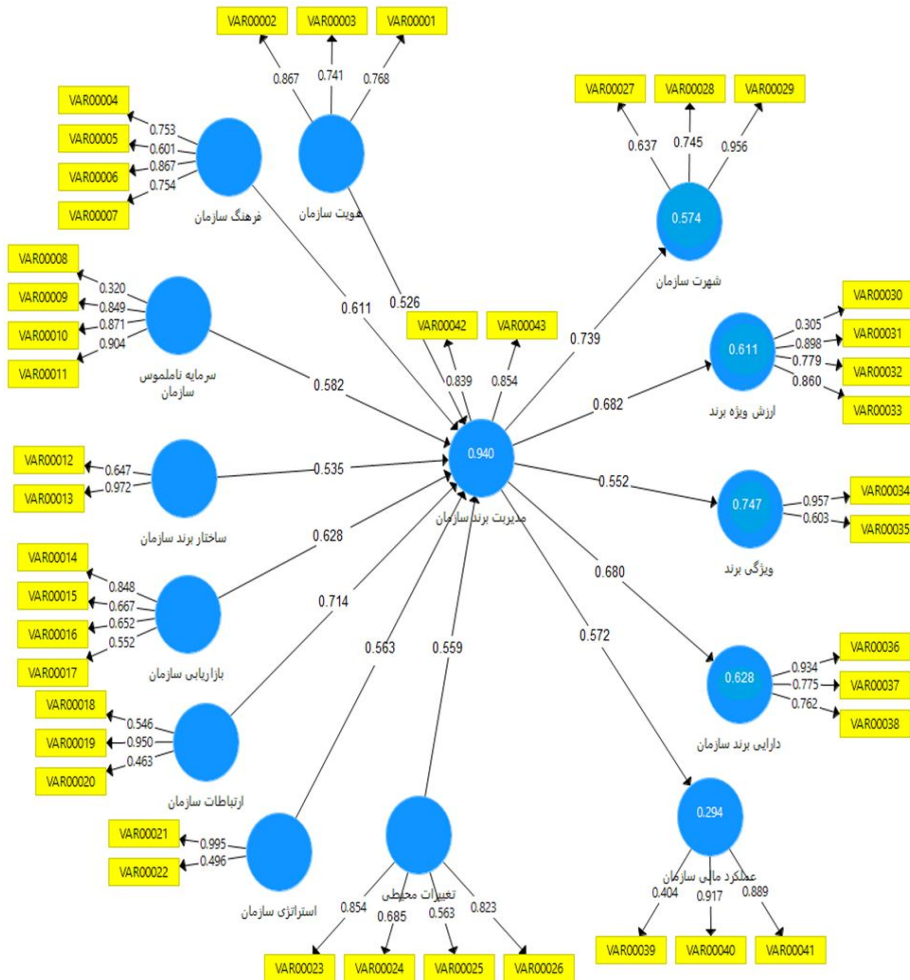
مدل اولیه به کمک ۱۷ سؤال در مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بومی و اصلاح گردید. در ادامه به قسمتی از مصاحبه‌های انجام شده اشاره شده است: مصاحبه‌های انجام شده وارد نرم‌افزار MAXQDA شده‌اند. در این نرم‌افزار به صورت کیفی به تجزیه و تحلیل و شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت برند سازمانی پرداخته شده است.



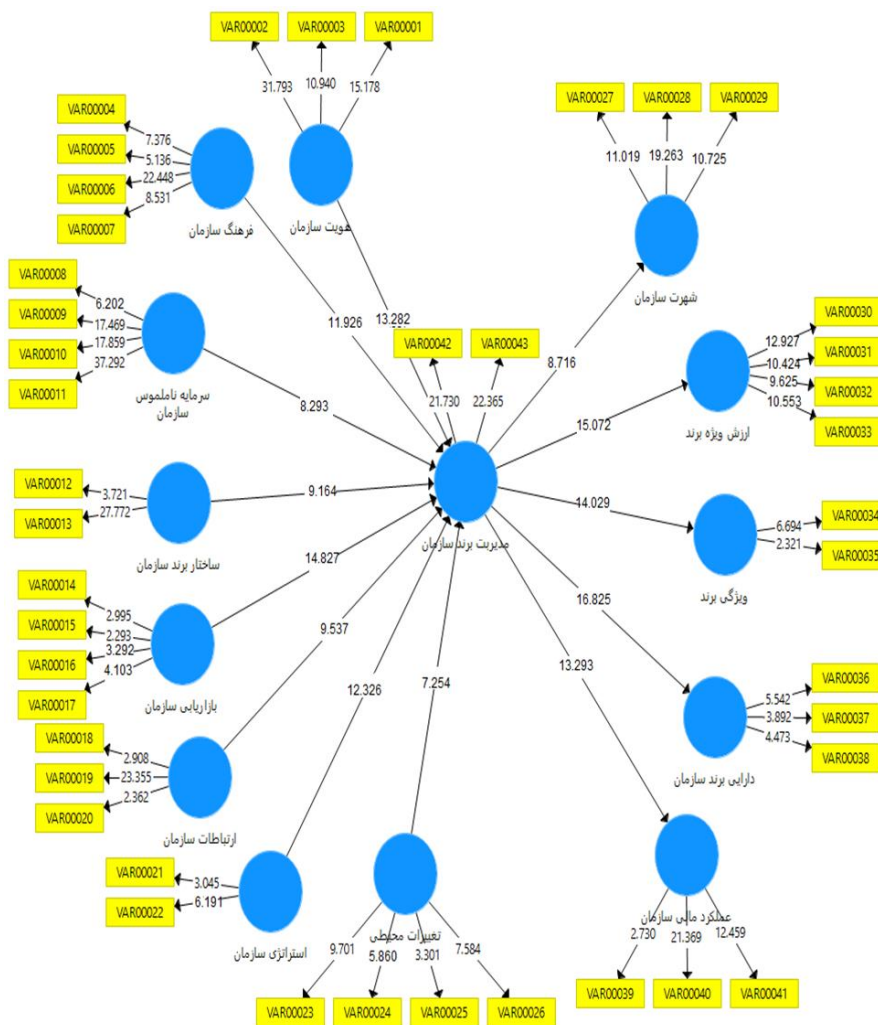
شکل ۲. شناسایی معیارها در مصاحبه

### ۶- اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی

برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در تکنیک حداقل مربعات جزئی چند نکته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است: قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته می‌شود. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگتر از  $0/6$  باشد، خیلی مطلوب است. برای بررسی معناداری همبستگی‌های مشاهده شده از روش‌های خودگردان سازی (بوت استراپ) و یا برش متقاطع جک نایف استفاده می‌شود. در این مطالعه از روش خودگردان‌سازی استفاده شده است که آماره  $t$  را به دست می‌دهد. در سطح خطای  $5\%$  اگر مقدار آماره بوت استراپینگ  $t$ -value بزرگتر از  $1/96$  باشد، همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار Smart PLS است. خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد متغیرها و آماره  $t$  و مقدار بوت استراپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۳ و ۴ آمده است.



شکل ۳. خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی



شکل ۴. معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت‌استرپینگ)



جدول ۴ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	بارعاملی	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	هویت سازمان	مدیریت برند سازمان	۰,۵۲۶	۱۳,۲۸۲	تأیید
فرضیه ۲	فرهنگ سازمان	مدیریت برند سازمان	۰,۶۱۱	۱۱,۹۲۶	تأیید
فرضیه ۳	سرمایه ناملموس سازمان	مدیریت برند سازمان	۰,۵۸۲	۸,۲۹۳	تأیید
فرضیه ۴	ساختار برند سازمان	مدیریت برند سازمان	۰,۵۳۵	۹,۱۶۴	تأیید
فرضیه ۵	بازاریابی سازمان	مدیریت برند سازمان	۰,۶۲۸	۱۴,۸۲۷	تأیید
فرضیه ۶	ارتباطات سازمان	مدیریت برند سازمان	۰,۷۱۴	۹,۵۲۷	تأیید
فرضیه ۷	استراتژی سازمان	مدیریت برند سازمان	۰,۵۶۳	۱۲,۳۲۶	تأیید
فرضیه ۸	تغییرات محیطی	مدیریت برند سازمان	۰,۵۵۹	۷,۲۵۴	تأیید
فرضیه ۹	مدیریت برند سازمان	شهرت سازمان	۰,۷۳۹	۸,۷۱۶	تأیید
فرضیه ۱۰	مدیریت برند سازمان	ارزش ویژه برند	۰,۶۸۲	۱۵,۰۷۲	تأیید
فرضیه ۱۱	مدیریت برند سازمان	ویژگی برند	۰,۵۵۲	۱۴,۰۲۹	تأیید
فرضیه ۱۲	مدیریت برند سازمان	دارایی برند سازمان	۰,۶۸۰	۱۶,۸۲۵	تأیید
فرضیه ۱۳	مدیریت برند سازمان	عملکرد مالی سازمان	۰,۵۷۲	۱۳,۲۹۲	تأیید

## ۷- بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق مدیریت برند سازمان به‌مثابه فرآیندی است که در آن ابعادی از داخل سازمان (سطح کلان سازمان و سطح خرد سازمانی) بر مدیریت برند سازمان اثرگذار بوده و منجر به خروجی‌هایی از سازمان می‌شود که لزوماً این خروجی‌ها جز اهداف سازمان می‌باشند. هدف این پژوهش، جمع کردن ابعاد گسترده‌ای است که برند سازمان مانند چتری این ابعاد را در بر می‌گیرد، علاوه بر مؤلفه‌های خرد و کلان مرتبط با سازمان، برند سازمان با طیف وسیعی از ذی‌نفعان سازمانی روبه‌روست: کارکنان، مدیران، مشتریان و سرمایه‌گذاران. در این مدل سعی شده رفتار، نگرش، دانش، ادراکات و احساسات این ذی‌نفعان در مدل دیده شود و بر اهمیت ذی‌نفعان سازمانی خصوصاً کارکنان در مدیریت برند سازمان توجه کافی شود؛ زیرا کارکنان بانک، خصوصاً کارکنان صف ملموس‌ترین جلوه برند را نشان می‌دهند، اگر تبلیغات وعده می‌دهد، کارکنان باید انتظارات ایجاد شده را پاسخ دهند، کارکنان خود برند هستند و مهم‌ترین عضو اثرگذار بر مدیریت برند سازمان. کارکنان مسئول انتقال وعده برند هستند. آن‌ها نقطه تماس سازمان با مشتریان بوده و نقطه اعتماد مشتریان هستند. بنیاد برندها، بر ادراک‌ها استوار شده است. اگر مشتری با رفتار دوستانه‌ای مواجه شود، در ذهن مشتری ادراکات مثبت

از برند شکل می‌گیرد: "به من اهمیت داده می‌شود" انتظارات شکل گرفته در ذهن مشتری بر ادراکات ذهنی او در آینده اثرگذار است. سهام‌داران هم جزء ذی‌نفعان هستند که باید مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا آن‌ها بر تصمیمات مربوط به برند دخالت کرده و تأثیر می‌گذارند. در مجموع الگوی به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر به ترتیب اولویت مشتمل بر ۱۳ مقوله و ۴۱ مفهوم است. نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر به لحاظ مقایسه‌ای از دو جنبه قابل بحث است: اول این‌که یافته و دستاورد نهایی پژوهش حاضر، الگویی نسبتاً جامع و کامل بر اساس استلزامات و ویژگی‌های نظام بانکی کشور به‌ویژه بانک ملت است و از سایر الگوهای ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران با توجه به این‌که برای جوامعی غیر از نظام بانکداری تدوین شده‌اند، مناسب‌تر است. سایر الگوهای ارائه‌شده برای جوامعی مثل دانشجویان، کارکنان، پرستاران، یا سایر نهادها و سازمان‌های غیرآموزشی بوده است و اگر برخی از آن‌ها برای بانک‌ها بوده است، خیلی مختصر بوده‌اند و جامعیت و تعمیم‌پذیری آن‌ها بسیار کم است و نمی‌توانند الگوی مناسبی برای نظام بانکداری باشند. این الگو هرچند مشابهت‌هایی با سایر الگوها دارد ولی تا حد امکان متناسب با ویژگی‌های نظام بانکداری به خصوص بانک ملت ترسیم شده است. دوم این‌که الگوی به‌دست‌آمده در مقایسه با سایر الگوها، از نظر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده، جامعیت بیشتری را نشان می‌دهد. این موضوع با برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی مقایسه شده است که ضمن برخورداری الگوی پژوهش حاضر از اکثر مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن‌ها، تعدادی مؤلفه و شاخص جدید شناسایی و احصاء نموده است که نقطه قوتی برای پژوهش حاضر است و دستاورد اصلی پژوهش جامعیت الگو و بومی بودن آن برای بانک ملت بر اساس ویژگی‌های فعلی نظام بانکداری است.

## ۸- پیشنهادات

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر یعنی شناسایی ۱۳ مؤلفه مشتمل بر ۴۱ شاخص برای الگوی مدیریت برند سازمانی در بانک ملت، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

❖ رویکرد جامع‌نگر بر مدیریت برند سازمان

توافق کمی در تحقیقات اخیر در مورد این‌که چه مفاهیمی برند سازمان را می‌سازد وجود دارد، تحقیقات انجام گرفته بر مدیریت برند سازمان و دارای دیدگاه‌هایی به‌صورت پراکنده می‌باشند و هیچ هم‌گرایی و توافق نظر نزدیک وجود ندارد. از نظر محققان صاحب‌نظر، پیچیدگی بسیار زیاد در مدیریت برند سازمان به علت ریشه‌های چند حوزه‌ای این مفهوم، حوزه وسیعی که این





مفهوم در برمی‌گیرد و اشاره به طیف وسیعی از ذی‌نفعان سازمان است که مدیریت برند سازمان به آن نیاز دارد.

ریشه‌های چندحوزه‌ای: مدیریت برند سازمان به عنوان یک موضوع دارای ریشه‌هایی قابل توجه با سایر موضوعات سازمانی از قبیل بازاریابی و مدیریت برند استراتژی، مطالعات سازمانی، ارتباطات سازمانی، مدیریت منابع انسانی و روابط عمومی دارد. همپارچگی و وحدت بین این حوزه‌های مختلف باعث می‌شود که درک ما از مدیریت برند سازمان ارتقاء یافته و بتوانیم به مدل جامع‌تری دست یابیم. کنار هم جمع کردن این موارد گوناگون کمک زیادی به مدیران نیز خواهد کرد.

رویکردهای مختلف و طیف وسیع ذی‌نفعان: مدیریت برند سازمان طیف وسیعی از ذی‌نفعان سازمان را در برمی‌گیرد، در واقع بین روابط با سهامداران کارکنان یا مشتریان توازن ایجاد می‌کند. همچنین مدیریت برند سازمان از منظر و رویکردهای مختلفی می‌تواند بررسی شود و مورد تحلیل قرار گیرد، این‌ها موجب تغییراتی در درک بهتر این مفهوم می‌شود. برای مثال ذی‌نفعان خارجی سازمان یا ذی‌نفعان داخلی سازمان: از چه رویکرد به سازمان نگریسته شود؟ با وجود این گوناگونی رویکرد، آیا می‌توان به یک مدیریت برند سازمان جامع دست یافت؟

#### ❖ نقش رهبری در مدیریت برند سازمان

با توجه به منفعت اقتصادی این مفهوم و تأکید رو به افزون بر مدیریت برند سازمان، موجب شده تا مدیریت و رهبری این مفهوم بسیار مهم و قابل تفکر باشد. برند سازمان قوی نیازمند تیم مدیریت ارشد منسجم و قوی و همچنین مشارکت کارکنان می‌باشد. در مطالعات آینده می‌توان بیشتر به نقش مدیریت ارشد و رهبری در مدیریت و نگهداری برند سازمان پرداخت. می‌توان بیشتر به این سؤال پرداخت که قابلیت‌ها و توانایی‌های مدیریت و رهبری چگونه می‌تواند به برند سازمان قوی منجر شود؟

#### ❖ نقش برند سازمان با پرتفوی برند محصول

رشد برند در سطوح مختلف سازمان باعث می‌شود که هر برند نقش تعریف شده‌ای داشته و با سایر برندها هماهنگ بوده و بتواند اهداف سایر برندهای مجموعه را دنبال کند. ساخت و مدیریت برند سازمان، نیازمند درک کامل معماری برند سازمان می‌باشد. همچنین برند سازمان قوی بر گسترش برندهای محصول تأثیر دارد. با وجود این که برند سازمان مانند چتری پرتفوی برند سازمان را در برمی‌گیرد ولی در تحقیقات آتی می‌توان به روابط بین برند

سازمان و برند محصول توجه و تمرکز بیشتری کرد.

❖ ارتباط و اثرپذیری از مسئولیت اجتماعی شرکت و موارد اخلاقی

موضوع اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مورد دیگری است که می‌تواند در تحقیقات آینده مورد تمرکز بیشتری واقع شود. تحقیقات آتی می‌تواند در این جهت باشد که آیا هماهنگی و تطابق بین جهت‌گیری اخلاقی کارکنان و جو سازمان برای تقویت مثبت و منفی رفتار و نگرش‌ها وجود دارد یا نه.

## ۹- پی‌نوشت‌ها

1. Stuart
2. Balmer
3. Abratt
4. Dowling
5. Hatch & Schultz
6. Rindova
7. Aihwa Chang & et at
8. Suvendu Kumar Pratihari & Shigufta Hena Uzma
9. Sandelowski & Barroso

## ۱۰- منابع

- [1] Eslami Yahia, Jalay Saeid Hasan, Hosseini Saeid Farhad. Study of Structural relationship between organizational service orientation, employee job satisfaction and citizenship behaviour, (case study: Mellat bank branches In Tehran). Managemant Research in Iran (ModarrModares Human Science). 2012. Iran.
- [2] Jalalzadeh seyed reza, Kazemi Ali, Ansari azarnoush. Designing a brand performance model based on brand equity from a customer perspective in the Iranian banking system (Case study: selected branches of banks in Tehran). Managemant Research in Iran (ModarrModares Human Science). 2018. Iran.
- [3] Balmer JM, Powell SM, Kernstock J, Brexendorf TO. Introduction: Current state and future directions for research on corporate brand management. InAdvances in corporate branding 2017 (pp. 1-21). Palgrave Macmillan, London.
- [4] Balmer JM. Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based

- views of corporate brands. *European Journal of Marketing*. 2012 Jul 20.
- [5] Balmer JM. Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*. 2008 Sep 19.
- [6] Olins W. *The new guide to identity: How to create and sustain change through managing identity*. Routledge; 2017 Mar 2.
- [7] Balmer JM, Mukherjee A, Greyser SA, Jenster P, Kay MJ. Strong brands and corporate brands. *European journal of marketing*. 2006 Jul 1.
- [8] Balmer JM. Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*. 2012 Apr; 54(3):6-33.
- [9] Stuart H, Jones C. Corporate branding in marketspace. *Corporate Reputation Review*. 2004 Jan; 7(1):84-93.
- [10] Balmer JM. The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal of general Management*. 2001 Sep; 27(1):1-7.
- [11] Shee PS, Abratt R. A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management*. 1989 Jan 1; 5(1):63-76.
- [12] Dowling GR. Developing your company image into a corporate asset. *Long range planning*. 1993 Apr 1; 26(2):101-9.
- [13] Hatch MJ, Schultz M. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*. 1997 Jun 6.
- [14] Hatch MJ, Schultz M. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard business review*. 2001 Feb 1; 79(2):128-34.
- [15] Rindova VP. The image cascade and the formation of corporate reputations, Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence. *Corporate Reputation Review*. 1997; 1(2):188-94.
- [16] Chang A, Chiang HH, Han TS. Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*. 2015 Sep 1; 20(3):120-9.

- [17] Pratihari SK, Uzma SH. CSR and corporate branding effect on brand loyalty: A study on Indian banking industry. *Journal of Product & Brand Management*. 2018 Feb 12.
- [18] Azizi shahriar, Asnaashari Masoud. Internal branding and brand performance: the moderator role of workplace competitive climate and job satisfaction. *Management Research in Iran (ModarrModares Human Science)*. 2013. Iran.
- [19] Rayat pishe Saeed, Ahmadi kahnali Reza, Abbasnejad Taybeh. Applying the qualitative approach Meta synthesis for provide a compenhsive model of assessment of the sustainability in supply chain. *Modern Researches in Decision Making*. 2016
- [20] Sandelowski, Margarete, Julie Barroso, and Corrine I. Voils. "Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings." *Research in nursing & health* 30.1 (2007): 99-111.
- [21] Tasci AD. Testing the cross-brand and cross-market validity of a consumer-based brand equity (CBBE) model for destination brands. *Tourism management*. 2018 Apr 1; 65:143-59.