

# ارایه مدلی تلفیقی از روش دیمتل و فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر برندسازی اجتماعی در شبکه‌های اجتماعی بر مبنای رویکرد داده بنیاد<sup>1</sup>

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارایه مدلی تلفیقی از روش دیمتل و فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر برندسازی اجتماعی در شبکه‌های اجتماعی با استفاده از رویکرد داده بنیاد در صنعت بانکداری ایران است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و اکتشافی است. جهت تعیین حجم نمونه از روش گلوله برفی استفاده شده است که بر اساس این روش حجم نمونه آماری 80 نفر از مشتریان بانک سپه است که در شبکه اجتماعی عضو هستند، در نظر گرفته شده است. در راستای دستیابی به اهداف پژوهش سئوالات مورد نظر جهت مصاحبه طراحی و در نهایت 7 عامل ساختاری، رفتاری، محیطی، فرآیندها، خروجی، پیامد و اثر و زیر مولفه‌های مربوط به هر عامل بر مبنای رویکرد گراند تئوری به عنوان عوامل اصلی در برندسازی شناسایی شده است. در ادامه از مدل تلفیقی، تحلیل سلسله مراتبی فازی و دیمتل فازی جهت اولویت‌بندی، تعیین شدت تاثیرگذاری و تاثیرپذیری و ترسیم نمودار علی- معلولی میان مولفه‌ها استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد در میان عوامل اصلی پژوهش عامل رفتاری بالاترین رتبه را کسب کرده است. عامل رفتاری که در وزن‌دهی رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی دارای رتبه اول است در روش دیمتل فازی نیز بیشترین وزن را دارد و با سایر معیارها در تعامل حداکثری قرار دارد؛ لذا به دلیل اثرپذیری بیشتر معیاری معلول محسوب می‌شود. نتیجه نهایی الویت‌بندی نشان داد که عامل اثر به عنوان کم اهمیت‌ترین عامل در برندسازی است و از سوی دیگر عوامل رفتاری به عنوان مهم‌ترین عامل در برندسازی تعیین شده است. این یافته بر این نکته تاکید دارد که بانک‌ها باید قبل از هر اقدامی عوامل رفتاری را به درستی شناسایی و به آن توجه ویژه‌ای کنند.

**واژگان کلیدی:** برندسازی، مسئولیت اجتماعی سازمانی، گراند تئوری، دیمتل فازی، صنعت بانکداری.

<sup>1</sup> این مقاله مستخرج از پایان نامه دکتری است.

اخیراً مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمانی و تاثیرات آن بر برندسازی سازمانی در میان پژوهشگران حوزه برند، توجهات زیادی را به خود جلب کرده است (تورین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ تینچی لیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ فورکدل و آرسیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در همین راستا، با توجه به روند عملکرد بانک‌ها در سال‌های اخیر در حوزه زیان‌های عملیاتی، عمکردهای غیرشفاف مالی و از بین رفتن بستر اعتماد ملی به نظام بانکی در کشور از یک سو و نیز تعدد بانک‌ها، ارائه خدمات مشابه مالی به مشتریان و رقابت بسیار شدید در حوزه بازاریابی و جذب منابع مالی از سوی دیگر، باعث شده است تا بانک‌ها به عنوان یک برنامه بلندمدت استراتژیک، برندسازی را دستور کار خود قرار دهند؛ لذا اهمیت مسئولیت اجتماعی سازمانی در صنعت بانکداری به دلیل تشابه خدمات ارائه شده و ضرورت برندسازی در این صنعت نیز مورد توجه قرار گرفته است. در این فضا اهمیت مزیت رقابتی بانک‌ها برای ایجاد تصویرسازی مطلوب در ذهن مخاطبان و کسب برتری در سهم بازار بسیار مهم است. (توران و هوزاکس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). با توجه به ویژگی‌های صنعت بانکداری در حوزه ارائه خدمات مالی، فرآیند برندسازی بیشتر متکی بر نوع خدمت، کیفیت خدمات ارائه شده و نحوه تعامل با مشتریان است. با این وجود، در فضای حال حاضر صنعت بانکداری ایران عوامل مذکور نقش موثری در فرآیند برندسازی ندارند و بانک‌ها بیشتر به دنبال احیای اعتماد از دست رفته مشتریان خود هستند و این موضوع به حدی است که استراتژی اخیر بانک‌ها در زمینه تعامل با ذینفعان‌شان بیشتر به سمت حضور فعال در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی است و در همین راستا، مبالغ قابل توجهی را از بودجه‌های تبلیغات خود به امور مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی تخصیص داده‌اند؛ لذا این پژوهش بر آن است تا با ایجاد مدلی در حوزه برندسازی سازمانی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی سازمانی در صنعت بانکداری، شیوه ساخت برندی مستحکم را ترسیم کند. به بیانی دیگر، این پژوهش قصد دارد نقش مسئولیت اجتماعی سازمانی را به عنوان پیش‌نیاز برای ساخت یک برند سازمانی قوی در صنعت بانکداری تحلیل کند. به طور مشخص این پژوهش قصد دارد ارتباط میان مسئولیت اجتماعی سازمانی و عناصر کلیدی برندسازی سازمانی شامل تصویر شرکت، شهرت، فرهنگ و ارتباطات را مورد اکتشاف قرار می‌دهد. از سوی دیگر، با توجه به تاثیر غیرقابل انکار مسئولیت اجتماعی سازمانی در فرآیند برندسازی و تمایز سازمان نسبت به سایر سازمان‌های رقیب، در این پژوهش مفهوم برندسازی سازمانی، شاخص‌های تاثیرگذار و سازنده مسئولیت اجتماعی سازمانی در قالب مفهوم برندسازی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی سازمانی طراحی و تبیین می‌گردد.

در همین راستا بر اساس آمار بانک مرکزی، بانک سپه به عنوان یکی از بانک‌های فعال در کشور به دلیل افزایش رقابت در صنعت بانکداری دارای مشتریان به مراتب کمتری نسبت به سال‌های گذشته بوده است که این امر به دلیل افزایش مسئولیت اجتماعی کلیه بانک‌های دولتی و خصوصی بوده که سعی کرده‌اند در قبال بسیاری از خدمات بانکی خود در قبال مشتریان پاسخگو باشند که به نظر می‌رسد بانک سپه نیز می‌تواند با افزایش مسئولیت اجتماعی خود و پیوند زدن آن به برند خود بتواند باز هم نسبت به سال‌های نه چندان دور مشتریان بیشتری را جذب نموده و به سودآوری خود کمک نماید. همچنین با توجه به افزایش شبکه‌های اجتماعی و وجود کاربران بسیار در این شبکه‌ها این فرصت برای بانک سپه وجود دارد تا با بازسازی تصویر برند خود مبتنی بر مسئولیت اجتماعی بتواند مخاطبان بیشتری را به سوی خود جلب کند و به نوعی مشتریان بالقوه را به بالفعل تبدیل کند. با توجه به نقش و اهمیت پاسخگویی سازمانی در بهبود روند برندسازی بانک سپه، جهت افزایش رضایتمندی مراجعین و مشتریان، هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال اساسی است که شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر یک مدل برندسازی در صنعت بانکداری چگونه است؟

<sup>1</sup> Tuhin

<sup>2</sup> Tingchi Liu et. al

<sup>3</sup> Forkidel & Arsil

<sup>4</sup> Turan & Hozhaks

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قرن هاست که علم برندسازی<sup>۱</sup> به عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز میان کالاهای یک تولیدکننده از سایر تولیدکنندگان مطرح است. در واقع واژه برند از واژه ایدر در زبان اسکاندیناوی قدیم، تحت عنوان برندر<sup>۲</sup> به معنای داغ کردن یا سوزاندن ریشه می‌گیرد. در گذشته و همچنین امروز، دامداران برای متمایز کردن حیوانات خود از حیوانات سایرین، مهر مشخصی را بر بدن حیوانات داغ می‌کردند (کلر<sup>۳</sup>، 1993).

تعاریف متعددی برای اصطلاح برند<sup>۴</sup> وجود دارد. آکر و فورنیر<sup>۵</sup> (2019) برند را به عنوان یک نام یا نماد الصاق شده به یک محصول یا خدمت جهت ایجاد تمایز نسبت به کالاهای و خدمات رقیب تعریف می‌کنند. کلر (1998) بیان می‌کند برند چیزی است که یک نماد را مورد استفاده قرار می‌دهد تا بعد جدیدی به محصول اضافه کند و هدف آن ایجاد تمایز با محصولات مشابهی است که نیازهای مشابهی را برطرف می‌کنند. این تمایز می‌تواند مرتبط با ویژگی‌های ملموس محصول، مانند عملکرد آن باشد و یا مرتبط با ویژگی‌های ناملموس محصول باشد، مانند ارزش‌هایی که یک برند عرضه می‌کند. براساس بررسی‌های کاپفر<sup>۶</sup> (2019) برندها هم برای مصرف‌کنندگان و هم برای مالکان برندها که اغلب کمپانی‌ها یا سازمان‌های تجاری هستند، مفید می‌باشند. بازاریابان در تلاش هستند از طریق یک برند، یک تصویر ذهنی خاص از کالا ایجاد کنند. در واقع هدف از ایجاد یک برند، ایجاد ارتباط و ویژگی‌های آن برند با مصرف‌کننده است، هر چند ممکن است ریسک ادراک شده کمتری از خرید یک برند وجود داشته باشد. همچنین شرکت‌ها برای برندها ارزش قائلند؛ زیرا به نظر آنها تاثیر بر رفتار مصرف‌کننده خود را در شکلی از وفاداری به برند نشان می‌دهد و این منجر به تضمین سود در آینده خواهد شد.

برندسازی فرآیندی منظم است که برای ایجاد آگاهی و افزایش وفاداری مشتری استفاده می‌شود. هدف اصلی از برندسازی یک محصول یا خدمت ایجاد ذهنیت و چشم‌انداز مثبت نسبت به تجارت سازمان در مشتریان است، تا جایی که رفع نیازهای سازمان را در گرو مراجعه به مشتریان بداند. این کار مستلزم دستوره‌های سطوح بالا و آمادگی لازم برای سرمایه‌گذاری در آینده است. برندسازی استفاده از هر فرصتی است تا بگوئیم چرا مردم باید یک برند یا نام تجاری را نسبت به سایر برندها ترجیح و انتخاب نمایند. به طور کلی برندینگ یا برندسازی، فرآیندی است که در طی آن به جایگاه احساسی و عاطفی یک محصول یا خدمت افزوده می‌گردد و بدین وسیله ارزش آن برای مشتریان و سایر مخاطبان افزایش می‌یابد. برندسازی یا برندینگ حاصل پیام‌ها و گزارش‌های رسانه‌ها است. هر چه تعداد این پیام‌ها بیشتر و محتوای آنها مطلوب‌تر باشد، نام تجاری قوی‌تر خواهد شد (تیاگو<sup>۷</sup>، 2018).

اولین گام در برندسازی، شناخت و باز تعریف سه عنصر راهبردی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های اساسی سازمان می‌باشند. از آنجائی که در کسب و کار فرصت و تهدید به عنوان عامل مهم تری نسبت به قوت و ضعف محسوب می‌شوند، بنابراین درک این موضوع اهمیت دارد که در کدام بخش‌های بازار فرصت‌های بیشتری نهفته است. با به عبارت دیگر، امکان خلق ارزش بیشتری برای سازمان وجود دارد؛ لذا با توجه به درک متفاوت گروه‌های مختلف مشتریان از ارزش خلق شده توسط سازمان و محصول، این مشتریان در بخش‌های مختلف دسته‌بندی می‌شوند که در آن بخش‌بندی بازار صورت می‌پذیرد. سپس بخش‌هایی که بیشترین سطح ارزش را درک نموده و در نتیجه بیشترین سطح ارزش را برای سازمان به وجود می‌آورند

1- Branding.

2 Brander

3 Keller

4- Brand.

5 Aaker and Fournier

6 Kapferer

7 Tiago

هده گیری می شوند (حبیبی، 1393). در مرحله بعد نقاط اشتراک و افتراق برند در بخش بازار در مقایسه با رقبا مشخص می شوند. نقاط افتراق در حقیقت باعث متمایزسازی جایگاه برند در ذهن مشتریان در هر بخش هدف بازار می گردند که این امر را جایگاه سازی می نامند. شکل زیر اجزاء فرآیند بخش بندی، هدف گیری و جایگاه سازی که به اختصار به فرآیند "به جاری" قابل اطلاق است را نشان می دهد. سپس در راستای جایگاه سازی مورد نظر برند در ذهن مشتریان، نسبت به طراحی آمیخته بازاریابی (که شامل اجزاء محصول، قیمت، نحوه عرضه و نحوه ترویج در تولید کالاها و علاوه بر آنها فرآیند، کارکنان و مشخصه های ظاهری در ارائه خدمات می باشند) اقدام می گردد. با توجه به مراحل فوق، هویت برند که در حقیقت همان تصویر مورد نظر جهت ایجاد در ذهن مشتری است، تعریف و تدوین می گردد. در گام آخر با توجه به مراحل قبلی و در راستای شناساندن و ایجاد تمایز در برند، عناصر برند تدوین می شوند. این عناصر بر مبنای اتحادیه بازاریابی آمریکا، شامل پنج عنصر می باشد که عبارتند از (یانگ و لیو<sup>1</sup>، 2019)

- نام و آدرس اینترنتی
- لوگو و نماد
- کاراکتر
- شعار و طنین
- شکل ظاهری و بسته بندی

بدیهی است که هر برند باید حداقل یکی از عناصر را دار باشد و با توجه به طبیعت سازمان، محصول و بازار ترکیبی از این عناصر نیز قابل استفاده خواهد بود. بر مبنای نظر کوین کلر معیارهای اصلی انتخاب بهترین عناصر برند عبارتند از قابلیت به خاطر سپاری، میزان معناداری، میزان محبوبیت، میزان انتقال، قابلیت انطباق و قابلیت حفاظت. لازم به ذکر است که با توجه به میزان قدرت برند و در راستای راهبردهای توسعه ای سازمان، می توان از استراتژی های تعمیم برند بهره برداری نمود. برندسازی در زمینه بازار خدمات مالی یا بانکی می تواند از مهم ترین عوامل مهم برای جذب مشتری باشد. ایجاد برند می تواند عاملی برای ماندگاری یک محصول و خدمات در ذهن مشتریان باشد و توجه به این مسئله در حوزه های فعالیتی و اقتصادی مختلف می تواند به نوبه خود مهم ترین نکته ای باشد که باید مورد توجه افراد قرار گیرد. ایجاد برند قدرتمند نیازمند سپری نمودن مراحل ویژه دارد تا بتواند به صورت اصولی ایجاد شود و بازدهی لازم را در بازار هدف و همچنین عرصه های اقتصادی مختلف ایجاد نماید. توجه به این امر در فعالیت های تجاری یکی از مهم ترین عوامل تاثیرگذار و پربازده است که افراد می توانند به آن توجه کنند. به طور کلی مدیریت برند، کلید موفقیت رسیدن به مزیت رقابتی پایدار در صنایع خدماتی مانند بانکداری که دارای محصولات کم و بیش مشابه هستند تلقی می شود. ماهیت ناملموس محصولات و خدمات این صنعت در نتیجه دشواری ارزیابی توسط مشتریان اهمیت نقش برند در نحوه قضاوت و ادراک در مورد کیفیت را بیان می کند (جیان، 2019).

### پیشینه موضوع

میشرا<sup>2</sup> (2013) دریافت که مشتریان شرکت های بازاریابی وابسته به علت را دوست دارند و آماده ی تلاش بیشتر برای آن برند هستند، به شرطی که میزان کمک بلاعوض سرمایه گذاری شده توسط شرکت ها به اندازه ای بالا باشد که شرکت بتوانند آن علت را تامین نماید. حسین و خان<sup>3</sup> (2016) بیان داشتند که با توجه به نگرش های مسئولیت اجتماعی لازم است تا بانک ها مجموعه مشخصی از مشتریان را برای تدوین اصل مسئولیت اجتماعی مورد بررسی قرار دهند. توران و هوژاکس<sup>4</sup> (2017)

<sup>1</sup> Yang & Lio

<sup>2</sup> Mishra

<sup>3</sup> Hossein & Khan

<sup>4</sup> Turan & Hozaks

دریافتند که بیش از 90 درصد مشتریان مباحث مرتبط با حقوق بشر و حاکمیت شرکتی را به عنوان مسئولیت اجتماعی بانک‌ها قلمداد می‌کنند. فور کدل و آرسیل (2018) طی پژوهشی با عنوان بانکداری پایدار در کشورهای در حال توسعه آمریکای لاتین به بررسی کلیه بانک‌های خصوصی و دولتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند توجه به آموزش نیروی انسانی و مشتریان بانکی به عنوان پیش شرط پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی بانک‌ها است.

بهریزی و همکاران (1392) طی پژوهشی با عنوان مطالعه تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد برند به این نتیجه رسیدند که مسئولیت اجتماعی بر روی عملکرد برند تأثیر مثبت و معنی داری دارد که البته برای تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی شرکت بر روی عملکرد وجود متغیرهای واسطه شهرت شرکت، ارزش ویژه برند و وفاداری به برند لازم است. دولت آبادی و همکاران (1392) طی پژوهشی به تحلیل تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر تصویر نمادین، تصویر عملکردی و وفاداری برند در بانک شهر پرداختند و نشان دادند که مسئولیت‌های قانونی، اخلاقی و وفاداری مشتریان به برند با پل ارتباطی تصاویر عملکردی و نمادین به هم متصل می‌شوند. به بیان دیگر، ارتباط وفاداری با تصویر نمادین ادارک شده مشتریان، مستحکم‌تر از تصویر عملکردی است؛ از اینرو بانک شهر می‌تواند با مستحکم کردن این سازه‌های ذهنی، مشتریان وفادارتری به برند داشته باشد. محمدیان و ظهوری (1395) به این نتیجه رسیدند که تلاش برای ساخت برند اجتماعی منجر به بهبود سازمانی، افزایش نوآوری، افزایش ارزش برند و پایداری برند می‌شود. همچنین آنها نشان دادند الزامات زیست محیطی به طور مستقیم بر نگرش مصرف کنندگان تأثیر گذار نبوده و مشارکت در خیریه‌ها و رویدادها منجر به ایجاد تمایز برای محصول نمی‌شود. اسماعیل پور و همکاران (1396) نشان دادند که تمامی ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکت (مسئولیت اقتصادی، مسئولیت قانونی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت بشر دوستانه) بر اعتبار برند بانک صادرات، تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، اعتبار برند بانک صادرات بر وفاداری به برند آن نیز تأثیر مثبت و معناداری دارد. اسماعیل پور و همکاران (1396) نشان دادند که تأثیر مثبت و مستقیم، همچنین تأثیر مثبت و غیرمستقیم مسئولیت اجتماعی بر ارزش ویژه برند است؛ تأثیر غیرمستقیم مسئولیت اجتماعی بر ارزش ویژه برند از طریق متغیرهای میانجی شخصیت و خوشنامی برند نیز به اثبات رسیده است. کهبیاری (1397) به این نتیجه رسید مسئولیت اجتماعی تأمین کنندگان هم بر ارزش برند و هم بر عملکرد برند اثرات مثبتی دارد. وی همچنین دریافت مسئولیت اجتماعی از طریق ارزش ویژه برند بر عملکرد برند اثر گذار است. تقوی فرد و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند تصویر، ساختار، استراتژی، فرهنگ، رفتار شرکتی، برند کارفرما، عوامل محیطی، پیشران‌های کلیدی صنعت، اصول حیاتی کسب و کار و ماهیت صنعت اپراتوری، تأثیر معنادار در ایجاد مدل دارند. رضایی دولت آبادی و همکاران (1398) نشان دادند مسئولیت اجتماعی شرکت با کیفیت ادراک شده خدمات و تصویر برند رابطه مثبت و معناداری دارد و اثر کیفیت ادراک شده خدمات و تصویر برند به عنوان میانجی در رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت و پاسخ‌های رفتاری مشتریان پذیرفته می‌شود؛ اما اثر مسئولیت اجتماعی شرکت بر پاسخ‌های مشتری به صورت مستقیم مورد تأیید نمی‌باشد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و نحوه اجرا، توصیفی-تحلیلی و پیمایشی است و از آنجا که جامعه خاصی را مورد پژوهش قرار می‌دهد، در زمره مطالعات موردی نیز جای می‌گیرد. قلمرو مکانی پژوهش بانک سپه است. همچنین قلمرو زمانی پژوهش طی سال 1397 و 1398 می‌باشد. برای این پژوهش دو جامعه آماری در نظر گرفته شده است که در ادامه هر یک به تفصیل شرح شده است.

الف) جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی را استادان راهنما و مشاور، برخی اعضای هیئت علمی رشته حسابداری که دارای تخصص در این زمینه بوده و نخبگان حوزه مدیریت مالی و کارشناسانی تشکیل می‌دهد که در حوزه تحقیق اطلاعات مناسبی

دارند. جهت تعیین حجم نمونه جامعه آماری اول از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در این روش مصاحبه‌ها به تعدادی انجام می‌شود که اطلاعات لازم و کافی جهت طراحی مدل در اختیار محقق قرار گیرد؛ از اینرو در پژوهش حاضر 25 مصاحبه انجام شد که از مصاحبه نوزدهم مفهوم جدیدی از داده‌ها به دست نیامد، با وجود این برای اطمینان از حصول اشباع نظری، شش مصاحبه دیگر نیز به اجرا درآمد و با توجه به اینکه هیچ مفهوم و طبقه جدیدی از داده‌های مصاحبه‌ها به دست نیامد، اشباع نظری حاصل شد. با انجام مصاحبه اول، متغیرهای ذکر شده از طرف مصاحبه شونده شناسایی و در مصاحبه دوم علاوه بر نظرات دومین فرد مصاحبه شونده نسبت به سوال محقق، متغیرهای مصاحبه شونده اول، با مصاحبه شونده دوم در میان گذاشته می‌شود تا نظر آن نیز در این خصوص کسب شود. همین روال تا آنجایی ادامه می‌یابد تا به یک نظر اجماعی (اشباع نظری) طبق نظرات مصاحبه شونده‌گان رسیده شود و بر اساس نظرات آنها اصلاحات و تغییرات اولیه صورت گیرد. سپس از تعدادی از خبرگان شامل مدیران عالی رتبه و اجرایی بانک‌ها، اساتید دانشگاهی که تجربه کار و مشاوره در حیطه صنعت بانکداری و تعدادی از محققان درخواست شد تا پرسشنامه و مصاحبه‌ها را مطالعه نموده تا نظرات آنها نیز مورد توجه قرار گیرد؛ لذا پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش از روایی مورد نیاز برخوردار هستند.

روشی که در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شده است، روش آلفای کرونباخ است. روش آلفای کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ از اینرو تعداد 30 پرسشنامه به عنوان نمونه آماری اولیه توزیع شده و به کمک نرم افزار SPSS میزان ضریب اعتماد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده با روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. نتایج آزمون آلفای کرونباخ در جدول 1 گزارش شده است و از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ از 0/7 بیشتر است، نشان دهنده پایایی بالای متغیرها و پرسشنامه‌های توزیع شده است.

جدول 1. نتایج آماره‌های آزمون کرونباخ

ابعاد مدل	آلفای کرونباخ	سئوالات
عوامل ساختاری	0/77	10-1
عوامل رفتاری	0/70	17-11
عوامل محیطی	0/74	28-18
فرایندها	0/77	46-29
خروجی	0/70	56-47
پیامد	0/83	66-57
اثر	0/85	75-67

ب) در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مشتریان بانک سپه است که پرسشنامه در میان آنها توزیع شده است. با توجه به نامشخص بودن جامعه آماری در این مرحله روش نمونه‌گیری بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. به منظور افزایش شباهت نمونه و جامعه آماری و افزایش دقت نمونه‌گیری برای برآورد پارامترهای جامعه و دخالت دادن ویژگی‌های جامعه در نمونه از این روش استفاده شده است. در این روش جامعه به گروه‌های متجانس تقسیم و هر گروه از افرادی تشکیل می‌شود که دارای ویژگی‌های مشابه هستند. شرط لازم برای پاسخ‌دهندگان عضویت آنها در شبکه اجتماعی اینستاگرام بوده است. با توجه به نامشخص بودن جامعه آماری برای تعیین حداقل حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. رقم بدست آمده مطابق با فرمول کوکران معادل 384 می‌باشد که مبنی حجم نمونه مورد نظر بر اساس فرمول کوکران است. بر این اساس حداقل حجم

نمونه آماری (دوم) 380 نفر است. در همین راستا تعداد پرسشنامه‌ها جهت توزیع 450 عدد در نظر گرفته شد که بین مشتریان بانک سپه از طریق ایمیل و گروه‌های تلگرامی توزیع شد تا در نهایت 384 پرسشنامه معتبر مورد تایید قرار گرفت.

در این پژوهش پس از مرور ادبیات، ابتدا با استفاده از روش گراندد تئوری (نظریه داده بنیاد) به شناسایی عوامل عمده اصلی و فرعی در برندسازی پرداخته شده است. سپس جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل تلفیقی تحلیل سلسله مراتبی فازی و تکنیک دیمتل فازی استفاده شده است. بدین ترتیب که جهت اولویت‌بندی مولفه‌های برندسازی از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شده و نهایتاً با بهره‌گیری از مدل دیمتل فازی نمودار علی- معلولی میان مولفه‌ها ارائه شده است. در مورد هر یک از این روش‌ها در ادامه به اختصار توضیحاتی ارائه شده است.

**روش گراندد تئوری (نظریه داده بنیاد):** در این پژوهش به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به برندسازی از روش پژوهش کیفی و داده بنیاد (روش گراندد تئوری) استفاده گردیده است تا به کمک روش داده بنیاد و زمینه‌ای، متغیرهای مورد مطالعه شناسایی، کدگذاری و الگوی ساختاری طراحی گردد. به منظور تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از نرم‌افزار Maxqda استفاده شده است.

**مراحل اجرا تحلیل سلسله مراتبی فازی:** این رویکرد، تئوری مجموعه فازی را برای بیان قضاوت‌های مقایسه‌ای نامعین به عنوان یک عدد فازی به کار می‌برد. گام‌های طی شده برای وزن‌دهی عوامل با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی به شرح زیر است.

گام اول طراحی معیارهای زبانی فازی؛ متغیرهای زبانی طبق جدول 2 تعیین می‌شوند.

**جدول 2. مقایسه زبانی برای مقایسات زوجی**

عبارت کلامی وضعیت مقایسه I نسبت به J	مقیاس فازی مثلثی	مقیاس معکوس فازی مثلثی
دقیقا یکسان	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
ترجیح یکسان	(1/2, 1, 3/2)	(2, 1, 1/2)
کمی مرجع	(1, 3/2, 2)	(2/3, 1/2, 1)
خیلی مرجع	(2/3, 2, 5/2)	(5/2, 1/2, 2/3)
خیلی زیاد مرجع	(2, 5/2, 3)	(1/3, 2/5, 1/2)
کاملاً مرجع	(5/2, 3, 7/2)	(2/7, 1/3, 2/5)

گام دوم تجمیع دیدگاه خبرگان برای تشکیل ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از میانگین هندسی هر یک از سه عدد فازی مثلثی به صورت زیر است.

$$F_{AGR} = (\prod l, \prod m, \prod u)$$

گام سوم محاسبه میانگین هندسی عناصر هر سطر؛

$$\prod_{j=1}^n \tilde{a}_{ij}$$

گام چهارم نرمال سازی؛ برای نرمال سازی باید مجموع ترجیحات هر عنصر بر مجموع تمام ترجیحات تقسیم شود. از آنجا که مقادیر فازی هستند، مجموع ترجیحات هر عنصر در معکوس مجموع ترجیحات ضرب می‌شود. هر  $S_i$  وزن نرمال شده فازی هر عنصر است. نحوه محاسبه جمع فازی مجموع ترجیحات هر عنصر به صورت زیر است.

$$\sum_{i=1}^n \prod_{j=1}^n \tilde{\alpha}_{ij}$$

$$\bar{s}_i = \prod_{i=1}^n \tilde{\alpha}_{ij} \times \left[ \sum_{i=1}^n \prod_{j=1}^n \tilde{\alpha}_{ij} \right]^{-1}$$

گام پنجم فازی زدایی؛ وزن محاسبه شده، وزن نهایی عنصر مورد بررسی است. این اوزان فازی هستند. برای محاسبه وزن قطعی از روش تعدیل شده مرکز سطح برای فازی زدایی اعداد مثلثی به صورت زیر استفاده شده است.

$$BNP_{wi} = [(U_{wi} - L_{wi}) + (M_{wi} - L_{wi})]/3 + L_{wi}$$

گام ششم محاسبه وزن های نرمال شده؛ با نرمال کردن بردار وزن ها ( $w'$ )، وزن های نرمال شده به دست می آیند:

$$W = \left[ \frac{d'(A_1)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)}, \frac{d'(A_2)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)}, \dots, \frac{d'(A_n)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)} \right]^T$$

به منظور کنترل نتایج مقایسه ها، نرخ سازگاری برای هر ماتریس محاسبه شده تا سازگاری مقایسه های زوجی تخمین زده شود. محاسبه سازی قضاوت ها در حالت فازی با دهنده های قطعی تفاوت دارد. یکی از روش های محاسبه سازگاری داده های فازی، روش گوگوس و بوچر است که در این پژوهش، سازگاری قضاوت ها با استفاده از آن آزموده می شود. پس از آنکه از سازگاری مقایسه ها اطمینان حاصل شد، بردارهای اولویت مقایسه ها محاسبه می شوند.

**مراحل اجرا تکنیک دیمتل فازی:** از تکنیک DEMATEL فازی برای شناسایی ارتباط و میزان تأثیر معیارها بر یکدیگر استفاده می شود. به بیانی دیگر، علاوه بر شناسایی وزن معیارها با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی، میزان تأثیر گذاری تأثیر پذیری معیارها نیز با استفاده از تکنیک دیمتل فازی مشخص می شود. روش دیمتل فازی با استفاده از متغیرهای زبانی فازی، تصمیم گیری را در شرایط عدم اطمینان محیطی تسهیل می کند. گام های این روش به شرح ذیل است.

گام اول ماتریس روابط مستقیم؛ در این گام ماتریس اولیه نظرسنجی ایجاد می شود؛ به گونه ای که سطرها و ستون های این ماتریس را معیارهای مسئله تصمیم گیری تشکیل می دهند.

گام دوم طراحی معیارهای زبانی فازی؛ در این مرحله برای رفع عدم اطمینان، از معیارهای کلامی فازی مطابق جدول 3 استفاده شد (جاسبی و همکاران، 2011). برای مواجهه با ابهام های ارزیابی های انسانی، متغیر زبانی "تأثیر" با 5 واژه زبانی استفاده شده است که عبارت هستند از تأثیر بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و کاملاً بی تأثیر که همانطور که در جدول 2 نشان داده شده است، با اعداد مثبت فازی مثلثی بیان می شوند.

جدول 3. تناظر اعداد کلامی با عبارات کلامی

عبارت کلامی	کاملاً بی تأثیر	تأثیر کم	تأثیر متوسط	تأثیر زیاد	تأثیر بسیار زیاد
معادل قطعی	0	1	2	3	4
مقادیر کلامی	(0, 0, 0)	(0, 0.25, 0)	(0.25, 0.5, 0.75)	(0.75, 0.5, 0)	(1, 0.75, 0)

منبع لین و وو (2011)

گام سوم ساخت ماتریس تصمیم گیری اولیه ( $\tilde{O}$ )؛ در این گام ساخت ماتریس تصمیم گیری اولیه ( $\tilde{O}$ ) (ماتریس 1) در حقیقت از میانگین ساده نظرهای همه افراد استخراج می شود.  $\tilde{O}_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, U_{ij})$  ابعاد عدد فازی مثلثی است که از طریق رابطه (1) محاسبه می شود (جاسبی و همکاران، 2011).



$$\tilde{O}_{ij} = \frac{1}{P} \times \sum_{p=1}^P \tilde{\alpha}_{ij} \quad \text{رابطه (1)}$$

در رابطه فوق  $P$  بیانگر تعداد پاسخ‌دهندگان است.

$$\tilde{O} = \begin{pmatrix} \tilde{O}_{11} & \dots & \tilde{O}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{O}_{m1} & \dots & \tilde{O}_{mn} \end{pmatrix} \quad \text{ماتریس (1)}$$

گام چهارم محاسبه ماتریس نرمال‌شده؛ در گام چهارم ماتریس نرمال‌شده ( $\tilde{Z}$ ) (ماتریس 2) محاسبه می‌شود. برای به دست آوردن ماتریس نرمال‌شده از رابطه 2 استفاده می‌شود (کوان و مکاران، 2011).

$$\tilde{Z} = k \times \tilde{O}$$

$$k = \min \left[ \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n |\tilde{O}_{ij}|}, \frac{1}{\max \sum_{i=1}^n |\tilde{O}_{ij}|} \right] \quad \text{رابطه (2)}$$

$$\tilde{Z} = \begin{pmatrix} \tilde{Z}_{11} & \dots & \tilde{Z}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{Z}_{m1} & \dots & \tilde{Z}_{mn} \end{pmatrix} \quad \text{ماتریس (2)}$$

گام پنجم محاسبه ماتریس ( $\tilde{V}$ )؛ در این گام ماتریس ( $\tilde{V}$ ) برای هر حد فازی ( $L_{ij}''$ ,  $m_{ij}''$ ,  $u_{ij}''$ )، با استفاده از رابطه 3 محاسبه می‌شود.

$$L_{ij}'' = \tilde{Z}_l \times (1 - \tilde{z}_l)^{-1}, m_{ij}'' = \tilde{Z}_m \times (1 - \tilde{z}_m)^{-1}, u_{ij}'' = \tilde{Z}_u \times (1 - \tilde{z}_u)^{-1} \quad \text{رابطه (3)}$$

سپس هر کدام از حدهای پایین، میانه و بالای عدد فازی مثلثی را با یکدیگر ترکیب کرده و ماتریس ( $\tilde{V}$ ) (ماتریس 3) تشکیل می‌شود.

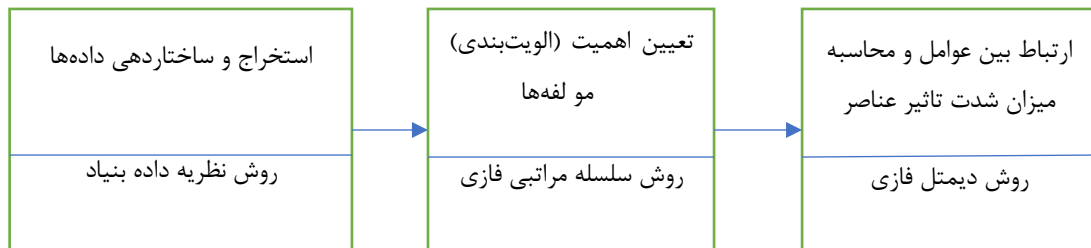
$$\tilde{V} = \begin{pmatrix} \tilde{V}_{11} & \dots & \tilde{V}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{V}_{m1} & \dots & \tilde{V}_{mn} \end{pmatrix} \quad \text{ماتریس (3)}$$

گام ششم غیرفازی کردن اعداد فازی؛ در این گام هر  $\tilde{V}_{ij}$  از ماتریس  $\tilde{V}$  با استفاده از رابطه 4 به عدد قطعی تبدیل می‌شود. سپس ماتریس  $V$  ایجاد می‌شود.

$$V = \frac{(l + 4m + u)}{6} \quad \text{رابطه (4)}$$

گام هفتم: محاسبه مقادیر  $D_i - R_i$  و  $D_i + R_i$  که  $D_i$  و  $R_i$  به ترتیب جمع هر سطر و ستون ماتریس  $V$  است. پس از محاسبه مقادیر  $D_i - R_i$  و  $D_i + R_i$ ، نمودار شدت اثرگذاری و اثرپذیری ترسیم می‌شود (جاسبی و همکاران، 2011). در این نمودار،

محور  $X$  نشان دهنده  $D_i + R_i$  و محور  $Y$  بیانگر  $D_i - R_i$  است. مقادیر  $D_i + R_i$  اهمیت هر عامل را نشان می‌دهد و هر چه عاملی مقادیر بیشتری از این مقدار را به خود اختصاص دهد، از اهمیت بیشتری نیز برخوردار خواهد بود. در شکل 1 ساختار انجام پژوهش ارائه شده است.



شکل 1. ساختار انجام تحقیق

### یافته‌های پژوهش

در روش گراند تئوری پس از گردآوری داده‌های مصاحبه‌ای و متنی، تحلیل و کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است؛ از اینرو در مرحله کدگذاری باز به شیوه مقایسه‌ای به تطابق میان همگونی اطلاعات و مقوله‌های به دست آمده با توجه به اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها پرداخته شده است. سپس در جریان کدگذاری محوری در مورد مقوله‌ها، سوالات طراحی شده و در رابطه با داده‌ها به بررسی شواهد و وقایع از طریق اظهارنظر درباره الگوی کدگذاری محوری توسط خبرگان پرداخته شده است و در مرحله کدگذاری انتخابی نیز هر کدام از طبقه‌های بدست آمده براساس مستندات علمی و پیشینه پژوهش و مشارکت خبرگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها اعتبارسنجی شده است؛ لذا در این پژوهش بر مبنای روش نظریه داده بنیاد (روش گراند تئوری) و پس از انجام مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی فاکتورهای استخراج شده از منابع کتابخانه‌ای، مرور ادبیات و نظر جمعی از خبرگان، در 7 عامل ساختاری، رفتاری، محیطی، فرآیندها، خروجی، پیامد و اثر دسته‌بندی شده است. نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها بر مبنای روش نظریه داده بنیاد در جدول 4 ارائه شده است.

جدول 4. یافته‌های تحلیل محتوا

عوامل اصلی	عوامل فرعی
عوامل ساختاری	ساختار سازمانی
	تفویض اختیار
	تقسیم بهینه وظایف
	نظارت و کنترل
	تعدد اجزای کاری
	سبک مدیریتی
	ارتباطات سازمانی
	ساختار دموکراتیک
	سازمان غیررسمی
	مسیر شغلی مناسب
	تجربه

آموزش	عوامل رفتاری
یادگیری	
استعداد فردی	
اخلاق کاری	
پیشنهادات و انتقادات فردی	
روابط انسانی	
چشم انداز مشترک	عوامل محیطی
پذیرش حاکمیت مشتری	
قوانین و مقررات	
خواسته ذینفعان	
مدیریت اقتصادی	
سیاست های دولتی	
رقابت پذیری	
مدیریت تغییرات محیطی	
همسویی با جهانی شدن	
مسئولیت اجتماعی	
توجه به خواسته های مشتریان	
خلق ارزش برای مشتریان	
نوآوری	
خود کنترلی	
منش رفتاری و اخلاقی	
کاهش هرمی بودن ساختار	
تناسب مسئولیت و اختیار	
ارتباطات غیررسمی	
ایجاد انگیزه	
مدیریت کارآمد	
وجود سلامت اداری	
اصلاح فرآیندهای کاری و گردش کار	تمرکز بر عملیات
تفکر سیستمی	
تیم سازی	
توانمندسازی	
استقرار فناوری	
ارزیابی عملکرد	
دسترسی به اطلاعات	
تأمین مناسب منابع	
تحقیق و توسعه	
فرآیند گرایی	
توجه به انگیزش	
دانش سازمانی	

خلافت	
تکریم ارباب رجوع	
آمادگی تغییر	
شفاف سازی	
نیازسنجی آموزشی	
تمرکز بر عملیات	
انسجام و انعطاف پذیری ساختاری	خروجی
پاسخگویی سریع	
ارتباطات همه جانبه	
خود ارزیابی	
تیم های دارای عملکرد	
مشتری مداری	
روحیه تحول گرایی	
ارزشمداری سازمان	
سیستم اطلاعات مدیریت	
مسئولیت پذیری فردی	
افزایش سود سهامداران	اثر
تاب آوری ساختاری	
افزایش آزادی عمل	
وحدت فرماندهی	
سطح افقی اندک	
اعضای شایسته و هم افزایی	
استعداد پایین	
وجود سیستم مدیریت مشتری	
رهبری مشارکتی	

در این بخش با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی به شناسایی و رتبه بندی عوامل اصلی و فرعی برندسازی پرداخته شده است. جدول 2 نتایج رتبه بندی عوامل موثر بر برندسازی در روش تحلیل سلسله مراتبی فازی را نشان می دهد. در روش سلسله مراتبی فازی برای وزن دهی به هر یک از عوامل اصلی و فرعی، طی مصاحبه های انجام شده از افراد خواسته شده تا طبق جدول 1 به هر یک از عوامل عددی اختصاص دهند. سپس متوسط وزن هر عامل پس از نرمال سازی در زیر ستون وزن نهایی در سوپر ماتریس ناموزون قرار می گیرد. نتایج تحلیل سلسله مراتبی فازی در جدول 4 نشان می دهد معیارهای رفتاری، پیامد، خروجی، تمرکز بر عملیات، محیطی، ساختاری، پیامد و اثر به ترتیب دارای بیشترین وزن های به دست آمده هستند. این نتیجه نشان دهنده اهمیت بالا معیار رفتاری در برندسازی است. به بیانی دیگر، عامل رفتاری دارای بیشترین و عامل اثر دارای کمترین اهمیت در میان عوامل موثر بر برندسازی هستند. همچنین در بین عوامل فرعی نیز معیارهای سطح افقی اندک و توسعه دارای بیشترین وزن و اهمیت نسبت به سایر عوامل فرعی هستند. ذکر این نکته ضروری است که ضریب ناسازگاری برای تمامی مقایسات باید کمتر از 0/1 باشد تا قضاوت صورت گرفته صحیح باشد که این مورد در تمام 7 مجموعه مورد مقایسه در ذیل هر هدف رعایت شده بود.

جدول 4. نتایج وزن دهی به عوامل اصلی و فرعی

رتبه	وزن نهایی	دیفازی	وزن محلی			عوامل فرعی	عوامل اصلی
6	0/098	0/104	0/297	0/065	0/133	.....	عوامل ساختاری
7	0/055	0/022	0/176	0/291	0/095	ساختار سازمانی	
4	0/076	0/032	0/322	0/213	0/086	تفویض اختیار	
5	0/065	0/045	0/176	0/188	0/076	تقسیم بهینه وظایف	
8	0/054	0/067	0/188	0/191	0/098	نظارت و کنترل	
3	0/077	0/052	0/166	0/081	0/111	تعدد اجزای کاری	
1	0/084	0/063	0/155	0/095	0/187	سبک مدیریتی	
10	0/033	0/076	0/176	0/165	0/087	ارتباطات سازمانی	
6	0/062	0/044	0/183	0/076	0/065	ساختار دموکراتیک	
9	0/043	0/079	0/172	0/155	0/133	سازمان غیررسمی	
2	0/078	0/071	0/144	0/153	0/144	مسیر شغلی مناسب	
1	0/190	0/188	0/097	0/083	0/129	.....	
1	0/171	0/122	0/165	0/186	0/155	تجربه	
5	0/076	0/055	0/065	0/011	0/044	آموزش	
2	0/094	0/071	0/034	0/043	0/076	یادگیری	
4	0/077	0/032	0/076	0/026	0/063	استعداد فردی	
6	0/071	0/055	0/075	0/054	0/003	اخلاق کاری	
3	0/088	0/065	0/066	0/061	0/006	پیشنهادات و انتقادات فردی	
7	0/006	0/077	0/055	0/144	0/035	روابط انسانی	عوامل محیطی
5	0/138	0/136	0/107	0/091	0/072	.....	
11	0/003	0/074	0/066	0/175	0/063	چشم انداز مشترک	
8	0/009	0/065	0/077	0/044	0/076	پذیرش حاکمیت مشتری	
9	0/007	0/078	0/073	0/065	0/033	قوانین و مقررات	
10	0/005	0/066	0/093	0/026	0/036	خواسته ذینفعان	
6	0/076	0/043	0/063	0/044	0/077	مدیریت اقتصادی	
4	0/082	0/056	0/071	0/062	0/044	سیاست‌های دولتی	
5	0/077	0/032	0/076	0/068	0/054	رقابت پذیری	
7	0/071	0/055	0/075	0/077	0/066	مدیریت تغییرات محیطی	
3	0/088	0/065	0/066	0/065	0/055	همسویی با جهانی شدن	
2	0/109	0/166	0/133	0/155	0/198	مسئولیت اجتماعی	
1	0/132	0/122	0/175	0/144	0/255	توجه به خواسته‌های مشتریان	پیامد
2	0/188	0/186	0/103	0/165	0/159	.....	
2	0/187	0/322	0/419	0/291	0/287	خلق ارزش برای مشتریان	
6	0/143	0/182	0/122	0/109	0/123	نوآوری	
8	0/133	0/133	0/184	0/233	0/181	خود کنترلی	
3	0/164	0/155	0/193	0/166	0/176	منش رفتاری و اخلاقی	
4	0/163	0/144	0/144	0/143	0/163	کاهش هرمی بودن ساختار	

7	0/133	0/165	0/155	0/193	0/162	تناسب مسئولیت و اختیار	
10	0/121	0/144	0/184	0/055	0/171	ارتباطات غیررسمی	
1	0/312	0/164	0/133	0/033	0/163	ایجاد انگیزه	
5	0/144	0/133	0/155	0/044	0/182	مدیریت کارآمد	
9	0/121	0/190	0/125	0/025	0/164	وجود سلامت اداری	
4	0/168	0/164	0/267	0/280	0/116	.....	
12	0/143	0/154	0/366	0/081	0/143	اصلاح فرآیندهای کاری و گردش کار	
16	0/122	0/132	0/144	0/055	0/095	تفکر سیستمی	
15	0/127	0/185	0/166	0/086	0/122	تیم سازی	
4	0/175	0/211	0/163	0/109	0/094	توانمندسازی	
5	0/174	0/322	0/122	0/221	0/155	استقرار فناوری	
13	0/133	0/132	0/175	0/322	0/143	ارزیابی عملکرد	
3	0/233	0/131	0/132	0/185	0/164	دسترسی به اطلاعات	
2	0/266	0/144	0/194	0/174	0/181	تأمین مناسب منابع	
1	0/551	0/162	0/144	0/163	0/155	تحقیق و توسعه	
17	0/122	0/144	0/163	0/164	0/144	فرآیندگرایی	
10	0/155	0/162	0/132	0/142	0/163	توجه به انگیزش	
14	0/127	0/126	0/065	0/164	0/132	دانش سازمانی	
11	0/151	0/166	0/144	0/163	0/155	خلاقیت	
9	0/166	0/132	0/165	0/161	0/176	تکریم ارباب رجوع	
18	0/122	0/166	0/133	0/182	0/155	آمادگی تغییر	
8	0/166	0/122	0/173	0/184	0/163	شفاف سازی	
6	0/172	0/182	0/174	0/143	0/162	نیازسنجی آموزشی	
7	0/166	0/173	0/133	0/184	0/095	تمرکز بر عملیات	
3	0/182	0/180	0/205	0/129	0/062	.....	
7	0/163	0/155	0/164	0/166	0/122	انسجام و انعطاف پذیری ساختاری	
4	0/174	0/165	0/144	0/122	0/166	پاسخگویی سریع	
9	0/133	0/211	0/174	0/101	0/174	ارتباطات همه جانبه	
5	0/171	0/211	0/281	0/123	0/172	خود ارزیابی	
6	0/164	0/154	0/164	0/1155	0/122	تیم های دارای عملکرد	
10	0/133	0/182	0/185	0/142	0/193	مشتری مداری	
8	0/161	0/011	0/162	0/121	0/143	روحیه تحول گرایی	
1	0/291	0/155	0/140	0/166	0/175	ارزشمداری سازمان	
2	0/287	0/291	0/173	0/176	0/244	سیستم اطلاعات مدیریت	
3	0/281	0/190	0/189	0/211	0/318	مسئولیت پذیری فردی	
7	0/078	0/074	0/395	0/094	0/023	.....	
2	0/433	0/366	0/233	0/433	0/322	افزایش سود سهامداران	
5	0/309	0/533	0/433	0/355	0/355	تاب آوری ساختاری	

تمرکز بر  
عملیات

خروجی

8	0/285	0/434	0/189	0/133	0/309	افزایش آزادی عمل	اثر
3	0/433	0/144	0/322	0/255	0/266	وحدت فرماندهی	
1	0/554	0/276	0/433	0/232	0/116	سطح افقی اندک	
4	0/322	0/411	0/355	0/143	0/165	اعضای شایسته و هم افزایی	
6	0/302	0/165	0/401	0/344	0/266	استعداد پایین	
9	0/233	0/203	0/255	0/533	0/411	وجود سیستم مدیریت مشتری	
7	0/277	0/411	0/398	0/144	0/298	رهبری مشارکتی	

در این بخش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش دیمتل فازی استفاده شده است که گام‌های آن پیش‌تر توضیح داده شده است. در این مرحله، نتایج حاصل از به کارگیری این الگو، برای تعیین ارتباط میان معیارها از یکدیگر ارائه شده است. لازم به ذکر است که به علت حجم زیاد محاسبات و جدول‌ها، فقط جدول نهایی قطعی میزان تاثیرگذاری و اثرپذیری معیارها و نمودار علی ارائه شده است.

نتایج جدول نهایی 5 نشان می‌دهد که بردار افقی R+D میزان تاثیر و اثر عامل مورد نظر است. به بیانی دیگر، هر اندازه مقدار بردار افقی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با عامل‌های دیگر دارد. بردار عمودی R-D نشان دهنده اثرپذیری هر عامل است. در این بردار نمودار علی نیز مشخص می‌شود. به گونه‌ای که محور افقی R+D محور برتری و محور عمودی R-D محور رابطه نامیده می‌شود. محور برتری نشان دهنده اهمیت هر عامل است، در حالی که محور رابطه، عوامل را به دو گروه علی و معلولی تقسیم می‌کند؛ به طور معمول هنگامی که R+D مثبت باشد، عامل یک عامل علی است و در غیر این صورت یعنی هنگامی که R-D منفی باشد، عامل یک عامل معلولی است. به این ترتیب دیاگرام علی ممکن است روابط علی عوامل را به صورت یک الگوی قابل مشاهده ساختاری نشان دهد و دیدگاه‌های ارزشمندی درباره حل مسئله فراهم کند. با استفاده از این دیاگرام علی می‌توان تصمیم‌های مناسبی را با تمایز شدن بین عوامل علی و معلولی اتخاذ کرد؛ لذا با توجه به زوج‌های مرتب R+D و R-D که از محاسبات جدول 5 بدست می‌آید، نمودار علی را می‌توان صورت نمودار 1 ترسیم کرد.

با توجه به نتایج جدول 5 و نمودار علی 1 می‌توان عوامل را از لحاظ بصری به دو گروه علی و معلولی تقسیم کرد. از نظر عوامل ساختاری در گروه‌های علی می‌توان به ساختار سازمانی، تقسیم بهینه وظایف، نظارت و کنترل، تعدد اجزای کاری، ساختار دموکراتیک، سازمان غیررسمی، مسیر شغلی مناسب و در گروه معلولی هم می‌توان به تفویض اختیار، سبک مدیریتی، ارتباطات سازمانی اشاره کرد. از لحاظ عوامل رفتاری گروه‌های علی شامل تجربه، آموزش، یادگیری، استعداد فردی، اخلاق کاری و گروه‌های معلولی نیز شامل پیشنهادات و انتقادات فردی و روابط انسانی است. از لحاظ عوامل محیطی گروه‌های علی شامل قوانین و مقررات، خواسته ذینفعان، مدیریت اقتصادی، سیاست‌های دولتی، رقابت‌پذیری، مدیریت تغییرات محیطی، همسویی با جهانی شدن و مسئولیت اجتماعی و گروه‌های معلولی شامل چشم انداز مشترک، پذیرش حاکمیت مشتری و توجه به خواسته‌های مشتریان است. از لحاظ عوامل پیامد گروه‌های علی شامل خود کنترلی، منش رفتاری و اخلاقی، تناسب مسئولیت و اختیار، ارتباطات غیررسمی، ایجاد انگیزه و وجود سلامت اداری و گروه‌های معلولی شامل خلق ارزش برای مشتریان، نوآوری، کاهش هرمی بودن ساختار و مدیریت کارآمد است. از لحاظ عوامل تمرکز بر عملیات گروه‌های علی شامل اصلاح فرآیندهای کاری و گردش کار، تفکر سیستمی، تیم‌سازی، توانمندسازی، استقرار فناوری، ارزیابی عملکرد، دسترسی به اطلاعات، تأمین مناسب منابع، تحقیق و توسعه، فرآیند‌گرایی، توجه به انگیزش، دانش سازمانی، خلاقیت، شفاف‌سازی و نیازسنجی آموزشی و گروه‌های معلولی شامل تکریم ارباب رجوع، آمادگی تغییر و تمرکز بر عملیات است. از لحاظ عوامل خروجی گروه‌های علی شامل انسجام و انعطاف‌پذیری ساختاری، پاسخگویی سریع، ارتباطات همه جانبه، خود ارزیابی، تیم‌های دارای عملکرد، مشتری‌مداری، ارزشمندی سازمان، سیستم اطلاعات مدیریت و گروه‌های معلولی شامل روحیه تحول‌گرایی

و مسئولیت پذیری فردی است و در نهایت از نظر اثر گروه‌های علی شامل افزایش سود سهامداران، تاب‌آوری ساختاری، افزایش آزادی عمل، اعضای شایسته و هم‌افزایی، استعداد پایین، وجود سیستم مدیریت مشتری و رهبری مشارکتی و گروه‌های معلولی شامل وحدت فرماندهی و سطح افقی اندک است.

با توجه به آن چه بیان شد گروه‌های علی با کسب مقادیر R-D به مثابه عوامل اثرگذار شناسایی شدند و گروه‌های معلولی با کسب مقادیر منفی R-D به مثابه عوامل اثرپذیر شناسایی شدند. همچنین شدت اثرگذاری و اثرپذیری هر عامل به صورت کمی محاسبه شده است. به طور کلی این تقسیم‌بندی موجب می‌شود که سازمان‌ها و نهادهای ذیربط بتوانند با توجه و تمرکز بر عوامل علت، زمینه را هر چه بیشتر برای تحقق عوامل معلول فراهم سازند و در نهایت این هم‌افزایی به موفقیت هر چه بیشتر در برندسازی منجر شود.

علاوه بر آن چه شرح داده شد، با توجه به میانگین مقادیر R+D که برابر 2/038 است، می‌توان عوامل را به سه دسته زیر تقسیم‌بندی کرد.

- (1) عوامل با R+D بزرگتر از 2/038 و با مقادیر مثبت R-D: عواملی هستند که بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر عوامل دارند.
- (2) عوامل با R+D بزرگتر از 2/038 و با مقادیر منفی R-D: عواملی هستند که بیشترین تأثیرپذیری را بر سایر عوامل دارند.
- (3) عوامل با R+D کوچکتر از 2/038 و با مقادیر منفی R-D: شامل عواملی هستند که از نظر روابط علی و معلولی اهمیت کمتری دارند.

نتایج تقسیم‌بندی فوق بر اساس زیر عوامل مربوطه و نماد هر یک از زیر عوامل در جدول 6 و نمودار 1 گزارش شده است. بر مبنای این تقسیم‌بندی زیر عوامل (ساختار سازمانی، تفویض اختیار، تقسیم بهینه وظایف، نظارت و کنترل، تعدد اجزای کاری، سبک مدیریتی، ارتباطات سازمانی، ساختار دموکراتیک، سازمان غیررسمی، مسیر شغلی مناسب، تجربه، آموزش، یادگیری، استعداد فردی، اخلاق کاری، پیشنهادات و انتقادات فردی، روابط انسانی، چشم انداز مشترک، پذیرش حاکمیت مشتری، قوانین و مقررات و خواسته‌دینفعان) تاثیرگذارهای قطعی، زیر عوامل (مدیریت اقتصادی، سیاست‌های دولتی، رقابت پذیری، مدیریت تغییرات محیطی، همسویی با جهانی شدن، مسئولیت اجتماعی، توجه به خواسته‌های مشتریان، خلق ارزش برای مشتریان، نوآوری، خود کنترلی، منش رفتاری و اخلاقی، کاهش هرمی بودن ساختار، تناسب مسئولیت و اختیار، ارتباطات غیررسمی، ایجاد انگیزه و مدیریت کارآمد) تاثیرپذیرهای قطعی و زیر عوامل (دسترسی به اطلاعات، تأمین مناسب منابع تحقیق و توسعه، فرآیند گرایی، توجه به انگیزش، دانش سازمانی، خلاقیت، تکریم ارباب رجوع، آمادگی تغییر، شفاف‌سازی، نیازسنجی آموزشی، تمرکز بر عملیات، انسجام و انعطاف پذیری ساختاری، پاسخگویی سریع، ارتباطات همه جانبه، خود ارزیابی، تیم‌های دارای عملکرد، مشتری مداری، روحیه تحول گرایی، ارزشمندی سازمان، سیستم اطلاعات مدیریت، مسئولیت پذیری فردی، افزایش سود سهامداران و تاب‌آوری ساختاری) زیر عواملی هستند که از نظر روابط علی و معلولی اهمیت کمتری دارند.

**جدول 5. شدت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری عوامل**

رتبه نهایی	R+D	رتبه نهایی	R-D	عوامل فرعی	عوامل اصلی
1	2.132	1	0/211	ساختار سازمانی	ساختاری
7	1.544	10	-0.342	تفویض اختیار	
5	1.764	6	0/152	تقسیم بهینه وظایف	
8	1.543	4	0/174	نظارت و کنترل	
2	2/109	2	0/188	تعدد اجزای کاری	
3	1/854	9	-0/281	سبک مدیریتی	
9	1.284	8	-0/174	ارتباطات سازمانی	



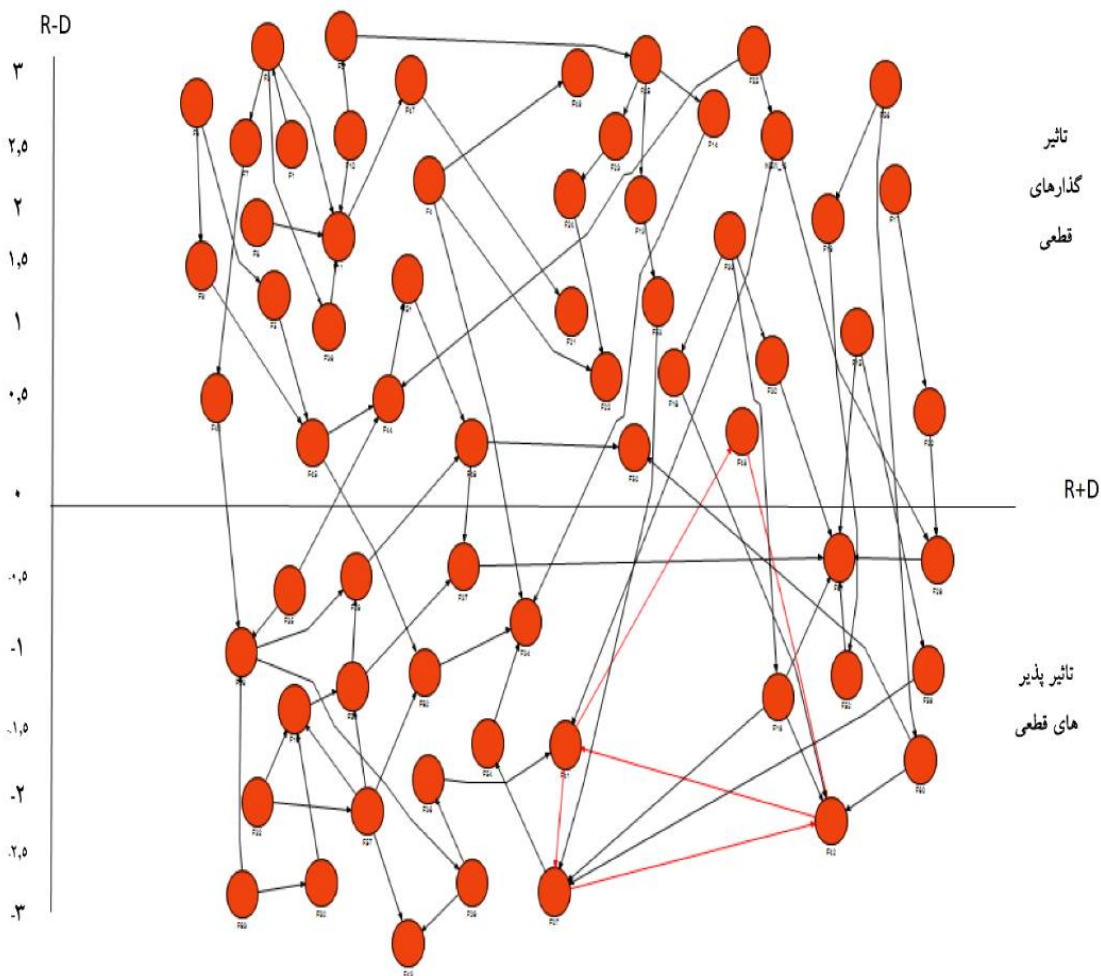
10	1.213	7	0/133	ساختار دموکراتیک	رفتاری
4	1.765	5	0/164	سازمان غیررسمی	
6	1.754	3	0/175	مسیر شغلی مناسب	
6	1.643	3	0.183	تجربه	
4	1.787	4	0/174	آموزش	
7	1.632	1	0/764	یادگیری	
2	1.921	5	0/162	استعداد فردی	
3	1.892	2	0/190	اخلاق کاری	
5	1.742	6	-0/152	پیشنهادات و انتقادات فردی	
1	1.932	7	-0.372	روابط انسانی	
10	1.643	10	-0.822	چشم انداز مشترک	محیطی
8	1.944	11	-0.943	پذیرش حاکمیت مشتری	
11	1.433	5	0.643	قوانین و مقررات	
7	1.954	8	0/392	خواسته ذینفعان	
9	1.822	3	0/811	مدیریت اقتصادی	
5	2.183	1	0/944	سیاست‌های دولتی	
4	2.281	7	0/533	رقابت پذیری	
6	2.143	2	0/821	مدیریت تغییرات محیطی	
2	2.981	4	0/744	همسویی با جهانی شدن	
3	2.546	6	0/564	مسئولیت اجتماعی	
1	2.911	9	-0/711	توجه به خواسته‌های مشتریان	پیامد
4	2.744	9	-0.832	خلق ارزش برای مشتریان	
9	2.102	7	-0/674	نوآوری	
8	2.143	6	0/544	خود کنترلی	
7	2.174	4	0/783	منش رفتاری و اخلاقی	
2	2/774		-0/674	کاهش هرمی بودن ساختار	
6	2.198	2	0/873	تناسب مسئولیت و اختیار	
3	2.755	5	0/631	ارتباطات غیررسمی	
1	2.911	1	0/911	ایجاد انگیزه	
10	1.833	8	-0/783	مدیریت کارآمد	
5	2.733	3	0/832	وجود سلامت اداری	
3	2.133	6	0/764	اصلاح فرآیندهای کاری و گردش کار	
7	1.872	13	0.633	تفکر سیستمی	
17	1.433	11	0.643	تیم‌سازی	
9	1.744	3	0.832	توانمندسازی	
2	2.233	1	0.894	استقرار فناوری	
5	1.982	9	0.654	ارزیابی عملکرد	
4	2.102	5	0.784	دسترسی به اطلاعات	
16	1.433	15	0/382	تأمین مناسب منابع	

12	1.644	10	0/644	تحقیق و توسعه	تمرکز بر عملیات	
11	1.678	2	0.843	فرآیندگرایی		
14	1.644	12	0.635	توجه به انگیزش		
8	1.783	8	0.687	دانش سازمانی		
6	1.932	14	0/611	خلاقیت		
13	1.644	17	-0/732	تکریم ارباب رجوع		
15	1.563	16	-0/644	آمادگی تغییر		
10	1.743	7	0/763	شفاف سازی		
18	1.211	4	0/791	نیازسنجی آموزشی		
1	2.984	18	-0/833	تمرکز بر عملیات		
4	1.764	7	0/644	انسجام و انعطاف پذیری ساختاری		خروجی
6	1.633	1	0.933	پاسخگویی سریع		
9	1.432	2	0.875	ارتباطات همه جانبه		
5	1.744	4	0.783	خود ارزیابی		
10	1.293	6	0/733	تیم های دارای عملکرد		
2	1.923	3	0/793	مشتری مداری		
3	1.981	10	-0/911	روحیه تحول گرایی		
8	1.434	5	0/744	ارزشمداری سازمان		
1	2.132	8	0/211	سیستم اطلاعات مدیریت		
7	1.544	9	-0/342	مسئولیت پذیری فردی		
4	1.764	6	0/152	افزایش سود سهامداران	اثر	
7	1.543	4	0/174	تاب آوری ساختاری		
1	2/109	1	0/188	افزایش آزادی عمل		
2	1/854	9	-0/281	وحدت فرماندهی		
9	1.284	8	-0/174	سطح افقی اندک		
8	1.213	7	0/133	اعضای شایسته و هم افزایی		
3	1.765	5	0/164	استعداد پایین		
5	1.754	3	0/175	وجود سیستم مدیریت مشتری		
6	1.643	2	0.183	رهبری مشارکتی		

**جدول 6. زیر عوامل به همراه نماد مربوطه**

نماد	زیر عوامل	نماد	زیر عوامل
F1	ساختار سازمانی	F38	وجود سلامت اداری
F2	تفویض اختیار	F39	اصلاح فرآیندهای کاری و گردش کار
F3	تقسیم بهینه وظایف	F40	تفکر سیستمی
F4	نظارت و کنترل	F41	تیم سازی
F5	تعدد اجزای کاری	F42	توانمندسازی
F6	سبک مدیریتی	F43	استقرار فناوری

ارزیابی عملکرد	F44	ارتباطات سازمانی	F7
دسترسی به اطلاعات	F45	ساختار دموکراتیک	F8
تأمین مناسب منابع	F46	سازمان غیررسمی	F9
تحقیق و توسعه	F47	مسیر شغلی مناسب	F10
فرآیندگرایی	F48	تجربه	F11
توجه به انگیزش	F49	آموزش	F12
دانش سازمانی	F50	یادگیری	F13
خلاقیت	F51	استعداد فردی	F14
تکریم ارباب رجوع	F52	اخلاق کاری	F15
آمادگی تغییر	F53	پیشنهادات و انتقادات فردی	F16
شفاف سازی	F54	روابط انسانی	F17
نیاز سنجی آموزشی	F55	چشم انداز مشترک	F18
تمرکز بر عملیات	F56	پذیرش حاکمیت مشتری	F19
انسجام و انعطاف پذیری ساختاری	F57	قوانین و مقررات	F20
پاسخگویی سریع	F58	خواسته ذینفعان	F21
ارتباطات همه جانبه	F59	مدیریت اقتصادی	F22
خود ارزیابی	F60	سیاست های دولتی	F23
تیم های دارای عملکرد	F61	رقابت پذیری	F24
مشتری مداری	F62	مدیریت تغییرات محیطی	F25
روحیه تحول گرایی	F63	همسویی با جهانی شدن	F26
ارزشمداری سازمان	F64	مسئولیت اجتماعی	F27
سیستم اطلاعات مدیریت	F65	توجه به خواسته های مشتریان	F28
مسئولیت پذیری فردی	F66	خلق ارزش برای مشتریان	F29
افزایش سود سهامداران	F67	نوآوری	F30
تاب آوری ساختاری	F68	خود کنترلی	F31
افزایش آزادی عمل	F69	منش رفتاری و اخلاقی	F32
وحدت فرماندهی	F70	کاهش هرمی بودن ساختار	F33
سطح افقی اندک	F71	تناسب مسئولیت و اختیار	F34
اعضای شایسته و هم افزایی	F72	ارتباطات غیررسمی	F35
استعداد پایین	F73	ایجاد انگیزه	F36
وجود سیستم مدیریت مشتری	F74	مدیریت کارآمد	F37
رهبری مشارکتی	F75		



نمودار 1. نتایج R-D و R+D

در این بخش به ترکیب نتایج تحلیل سلسله مراتبی فازی و دیمتل فازی پرداخته شده است. نتایج حاصل از ترکیب این دو روش در جدول 7 ارائه شده است. با توجه به نتایج جدول 7 ترتیب و الویت بندی عوامل مطرح شده به شرح ذیل است. در عامل ساختاری، مولفه سبک مدیریتی در تحلیل سلسله مراتبی دارای بالاترین وزن است و در روش دیمتل فازی با سایر مولفه‌ها در تعامل متوسط و در رتبه هفتم است؛ اما به دلیل اثرگذاری بیشتر بر سایر مولفه‌ها، علی محسوب می‌شود. در عامل رفتاری، مولفه تجربه در تحلیل سلسله مراتبی بالاترین وزن و رتبه اول را دارد؛ اما به دلیل تعامل متوسط با سایر مولفه‌ها و اثرپذیری بالا از سایر مولفه‌ها در رتبه هفتم روش دیمتل فازی قرار دارد و معیاری معلول محسوب می‌شود. در عامل محیطی مولفه توجه به خواسته‌های مشتریان در تحلیل سلسله مراتبی دارای بالاترین وزن است و در روش دیمتل فازی نیز دارای بیشترین رتبه است و با سایر مولفه‌ها در تعامل حداکثری قرار دارد؛ لذا به دلیل اثرپذیری بیشتر، معیاری معلول محسوب می‌شود. در عامل پیامد، مولفه ایجاد انگیزه در تحلیل سلسله مراتبی بالاترین وزن و در روش دیمتل فازی بیشترین رتبه را دارد که نشان می‌دهد این مولفه دارای بیشترین تعامل با سایر مولفه‌ها است و به دلیل اثرگذاری بالا بر سایر مولفه‌ها، معیاری علی محسوب می‌شود. در عامل تمرکز بر عملیات، مولفه تحقیق و توسعه در رتبه اول تحلیل سلسله مراتبی است و در روش دیمتل فازی دارای تعامل متوسط به بالا با سایر مولفه‌ها قرار دارد و اثرپذیر از سایر مولفه‌ها است؛ لذا معیاری معلول محسوب می‌شود. در عامل خروجی، مولفه ارزشمندی سازمان در رتبه اول تحلیل سلسله مراتبی است و در روش دیمتل فازی به دلیل تعامل بالا با سایر مولفه‌ها در رتبه دوم قرار دارد و به دلیل اثرگذاری بیشتر بر سایر مولفه‌ها، معیاری علی محسوب می‌شود. در عامل اثر، مولفه سطح افقی اندک در رتبه اول تحلیل سلسله مراتبی است و در روش دیمتل فازی به دلیل تعامل کم در رتبه هشتم قرار دارد و اثرگذار بر سایر مولفه‌ها است؛ بنابراین معیاری علی محسوب می‌شود.

جدول 7. رتبه‌بندی نهایی عوامل اصلی ترکیب دو مدل

رتبه	FAHP	رتبه نهایی	R+D	عوامل فرعی	عوامل اصلی
7	0/055	1	2.132	ساختار سازمانی	ساختاری
4	0/076	7	1.544	تفویض اختیار	
5	0/065	5	1.764	تقسیم بهینه وظایف	
8	0/054	8	1.543	نظارت و کنترل	
3	0/077	2	2/109	تعدد اجزای کاری	
1	0/084	3	1/854	سبک مدیریتی	
10	0/033	9	1.284	ارتباطات سازمانی	
6	0/062	10	1.213	ساختار دموکراتیک	
9	0/043	4	1.765	سازمان غیررسمی	
2	0/078	6	1.754	مسیر شغلی مناسب	
1	0/171	6	1.643	تجربه	رفتاری
5	0/076	4	1.787	آموزش	
2	0/094	7	1.632	یادگیری	
4	0/077	2	1.921	استعداد فردی	
6	0/071	3	1.892	اخلاق کاری	
3	0/088	5	1.742	پیشنهادات و انتقادات فردی	
7	0/006	1	1.932	روابط انسانی	
11	0/003	10	1.643	چشم انداز مشترک	محیطی
8	0/009	8	1.944	پذیرش حاکمیت مشتری	
9	0/007	11	1.433	قوانین و مقررات	
10	0/005	7	1.954	خواسته ذینفعان	
6	0/076	9	1.822	مدیریت اقتصادی	
4	0/082	5	2.183	سیاست‌های دولتی	
5	0/077	4	2.281	رقابت پذیری	
7	0/071	6	2.143	مدیریت تغییرات محیطی	
3	0/088	2	2.981	همسویی با جهانی شدن	
2	0/109	3	2.546	مسئولیت اجتماعی	
1	0/132	1	2.911	توجه به خواسته‌های مشتریان	پیامد
2	0/187	4	2.744	خلق ارزش برای مشتریان	
6	0/143	9	2.102	نوآوری	
8	0/133	8	2.143	خود کنترلی	
3	0/164	7	2.174	منش رفتاری و اخلاقی	
4	0/163	2	2/774	کاهش هرمی بودن ساختار	
7	0/133	6	2.198	تناسب مسئولیت و اختیار	
10	0/121	3	2.755	ارتباطات غیررسمی	
1	0/312	1	2.911	ایجاد انگیزه	
5	0/144	10	1.833	مدیریت کارآمد	

9	0/121	5	2.733	وجود سلامت اداری	تمرکز بر عملیات
12	0/143	3	2.133	اصلاح فرآیندهای کاری و گردش کار	
16	0/122	7	1.872	تفکر سیستمی	
15	0/127	17	1.433	تیم سازی	
4	0/175	9	1.744	توانمندسازی	
5	0/174	2	2.233	استقرار فناوری	
13	0/133	5	1.982	ارزیابی عملکرد	
3	0/233	4	2.102	دسترسی به اطلاعات	
2	0/266	16	1.433	تأمین مناسب منابع	
1	0/551	12	1.644	تحقیق و توسعه	
17	0/122	11	1.678	فرآیندگرایی	
10	0/155	14	1.644	توجه به انگیزش	
14	0/127	8	1.783	دانش سازمانی	
11	0/151	6	1.932	اخلاقیت	
9	0/166	13	1.644	تکریم ارباب رجوع	
18	0/122	15	1.563	آمادگی تغییر	
8	0/166	10	1.743	شفاف سازی	
6	0/172	18	1.211	نیازسنجی آموزشی	
7	0/166	1	2.984	تمرکز بر عملیات	
7	0/163	4	1.764	انسجام و انعطاف پذیری ساختاری	
4	0/174	6	1.633	پاسخگویی سریع	
9	0/133	9	1.432	ارتباطات همه جانبه	
5	0/171	5	1.744	خود ارزیابی	
6	0/164	10	1.293	تیم های دارای عملکرد	
10	0/133	2	1.923	مشتری مداری	
8	0/161	3	1.981	روحیه تحول گرایی	
1	0/291	8	1.434	ارزشمداری سازمان	
2	0/287	1	2.132	سیستم اطلاعات مدیریت	
3	0/281	7	1.544	مسئولیت پذیری فردی	
2	0/433	4	1.764	افزایش سود سهامداران	اثر
5	0/309	7	1.543	تاب آوری ساختاری	
8	0/285	1	2/109	افزایش آزادی عمل	
3	0/433	2	1/854	وحدت فرماندهی	
1	0/554	9	1.284	سطح افقی اندک	
4	0/322	8	1.213	اعضای شایسته و هم افزایی	
6	0/302	3	1.765	استعداد پایین	
9	0/233	5	1.754	وجود سیستم مدیریت مشتری	
7	0/277	6	1.643	رهبری مشارکتی	

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر برندسازی در صنعت بانکداری ایران با استفاده از روش گراند تئوری و دیمتل فازی است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از تکنیک گراند تئوری به شناسایی عوامل موثر بر برندسازی پرداخته شده است. سپس یک مدل تلفیقی از روش دیمتل فازی و تحلیل سلسله مراتبی فازی برای شناسایی، رتبه‌بندی و ارزیابی عوامل موثر بر برندسازی ارائه شده است. بدین ترتیب که به منظور رتبه‌بندی و تعیین وزن هر یک از معیارها از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی و به منظور شدت تاثیرگذاری و تاثیرپذیری داده‌ها از تکنیک دیمتل بهره‌گیری به عمل آمده است. جهت تعیین حجم نمونه آماری در این پژوهش از روش گلوله برفی استفاده شده است که بر اساس این روش حجم نمونه آماری 80 نفر در نظر گرفته شده است.

در راستای دستیابی به اهداف پژوهش ابتدا ادبیات پژوهشی مورد بررسی قرار گرفته است و سوالات مورد نظر جهت مصاحبه طراحی شدند. سپس با استفاده از رویکرد گراند تئوری (نظریه داده بنیاد) 7 مقوله ساختاری، رفتاری، محیطی، فرآیندها، خروجی، پیامد و اثر و زیر مولفه‌های هر یک به عنوان عوامل موثر بر برندسازی شناسایی شده است. در ادامه با توجه به اهمیت موضوع و تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل جهت برندسازی، این پژوهش به الویت‌بندی عوامل مذکور با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی پرداخته است. نتیجه نهایی الویت‌بندی نشان داد که عامل اثر به عنوان کم اهمیت‌ترین عامل در برندسازی است و از سوی دیگر عوامل رفتاری به عنوان مهم‌ترین عامل در برندسازی تعیین شده است. این یافته بر این نکته تاکید دارد که بانک‌ها باید قبل از هر اقدامی عوامل رفتاری را به درستی شناسایی و به آن توجه ویژه‌ای کنند. سپس با استفاده از تکنیک دیمتل فازی شدت روابط درونی مولفه‌ها و ماتریس اثرگذاری آنها محاسبه شده است و مدل علی-معلولی روابط میان مولفه‌ها ارائه شده است، به طوری که 21 مولفه به عنوان مولفه‌های تأثیرگذار قطعی و 17 مولفه به عنوان مولفه‌های تاثیرپذیر قطعی و 37 مولفه به عنوان مولفه‌هایی که از نظر روابط علی و معلولی اهمیت کمتری دارند شناسایی شده است.

اساس هر دو روش مورد استفاده در این پژوهش بر مبنای مقایسات زوجی میان شاخص‌ها است. رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یک تکنیک وزن‌دهی است؛ اما دیمتل تکنیکی برای شناسایی روابط علت و معلولی میان متغیرها است. ترکیب نتایج ترکیب تحلیل سلسله مراتبی فازی و دیمتل فازی نشان داد در عامل ساختاری، مولفه سبک مدیریتی در تحلیل سلسله مراتبی دارای بالاترین وزن است و در روش دیمتل فازی با سایر مولفه‌ها در تعامل متوسط و در رتبه هفتم است؛ اما به دلیل اثرگذاری بیشتر بر سایر مولفه‌ها، علی محسوب می‌شود. در عامل رفتاری، مولفه تجربه در تحلیل سلسله مراتبی بالاترین وزن و رتبه اول را دارد؛ اما به دلیل تعامل متوسط با سایر مولفه‌ها و اثرپذیری بالا از سایر مولفه‌ها در رتبه هفتم روش دیمتل فازی قرار دارد و معیاری معلول محسوب می‌شود. در عامل محیطی مولفه توجه به خواسته‌های مشتریان در تحلیل سلسله مراتبی دارای بالاترین وزن است و در روش دیمتل فازی نیز دارای بیشترین رتبه است و با سایر مولفه‌ها در تعامل حداکثری قرار دارد؛ لذا به دلیل اثرپذیری بیشتر، معیاری معلول محسوب می‌شود. در عامل پیامد، مولفه ایجاد انگیزه در تحلیل سلسله مراتبی بالاترین وزن و در روش دیمتل فازی بیشترین رتبه را دارد که نشان می‌دهد این مولفه دارای بیشترین تعامل با سایر مولفه‌ها است و به دلیل اثرگذاری بالا بر سایر مولفه‌ها، معیاری علی محسوب می‌شود. در عامل تمرکز بر عملیات، مولفه تحقیق و توسعه در رتبه اول تحلیل سلسله مراتبی است و در روش دیمتل فازی دارای تعامل متوسط به بالا با سایر مولفه‌ها قرار دارد و اثرپذیر از سایر مولفه‌ها است؛ لذا معیاری معلول محسوب می‌شود. در عامل خروجی، مولفه ارزشمندی سازمان در رتبه اول تحلیل سلسله مراتبی است و در روش دیمتل فازی به دلیل تعامل بالا با سایر مولفه‌ها در رتبه دوم قرار دارد و به دلیل اثرگذاری بیشتر بر سایر مولفه‌ها، معیاری علی محسوب می‌شود. در عامل اثر، مولفه سطح افقی اندک در رتبه اول تحلیل سلسله مراتبی است و در روش دیمتل فازی به دلیل تعامل کم در رتبه هشتم قرار دارد و اثرگذار بر سایر مولفه‌ها است؛ بنابراین معیاری علی محسوب می‌شود.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود شعب بانک کلیه فرآیندهای کاری خود را مبتنی بر فناوری‌های اطلاعاتی طراحی نموده و سعی کنند خدمات غیرحضوری بیشتری را جهت ارائه به مشتریان و اجتناب از مراجعه حضوری توسط مشتریان را در اولویت‌های کاری خود قرار دهند. پس از استخدام کارکنان باید مهارت‌های فنی و تخصصی شغل و نوع رفتار موردنظر به کارکنان آموزش داده شود. آموزش باید تمام دوران زندگی کاری را در برگیرد تا کارکنان را قادر سازد که در برابر تغییرات تکنولوژی و مشتریان و الزامات شغلی پاسخگو باشند تا بتوانند رضایت مشتریان را جلب کنند. وجود بخش راهنمای جامع در زمینه نحوه استفاده از سیستم‌های دیجیتال به شکلی گویا همراه با تصاویر به منظور ساده سازی استفاده از سیستم، شفاف سازی دستورالعمل‌های مربوط به استفاده از خدمات بانک، موجب تقویت باورهای مشتری خواهد شد. ساده سازی فرآیندها و رابطه کاربری استفاده شده در زمینه ارائه خدمات در بانک، از طریق ارائه خدمات آنلاین، باعث سهولت در دریافت این خدمات نسبت به خدمات حضوری شده و سودمندی درک شده را تقویت خواهد کرد. با توجه به اهمیت موضوع به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود جهت دستیابی به نتایج بیشتر به بررسی سایر بانک‌ها پرداخته و از روش‌هایی مانند تاسیس جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود تا تأثیر ابعاد دیگری از مسئولیت‌های اجتماعی (بر اساس سایر مدل‌های مسئولیت اجتماعی) را بر روی برندسازی بررسی کنند و همچنین تأثیر ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکت را بر ابعاد دیگری از برند همچون تصویر برند، آگاهی برند، شخصیت برند، هویت برند و رضایت از برند را بررسی کنند. در راستای محدودیت‌های پژوهش، هر پژوهشی در فرآیند انجام با محدودیت‌هایی مواجهه است که غیر قابل تعمیم بودن نتایج به سایر بانک‌ها و محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه از مهمترین محدودیت‌های پژوهش حاضر است.

## منابع

- کهیاری، امین. (1397). جلوگیری از افول عملکرد برند با تأکید بر نقش مسئولیت اجتماعی. نشریه راهبردهای بازرگانی. سال 25، شماره 11، صص 134-146.
- طوطیان، محمد؛ انصاری، آذرنوش. (1395). سنجش تأثیر مشتری محوری، مسئولیت اجتماعی شرکت و کیفیت درک شده، بر رضایت مشتری (مورد مطالعه: بانک پاسارگاد). فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، دوره 6، شماره 1، صص 179-200.
- شافعی، رضا؛ عزیزی، نعمت‌الله. (1392). مطالعه وضعیت مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی غرب کشور. رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، سال 1، شماره 2، صص 5-22.
- نجفی، جواد. (1393). بررسی تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت‌ها بر نگرش و قصد خرید کالاهای مصرفی توسط مصرف کنندگان شهر زنجان. پایا نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه علوم اقتصادی.
- محمدیان، محمود؛ ظهوری، بهاره. (1395). تدوین مدلی برای ساخت برند اجتماعی: رویکردی نوین به برندسازی. انجمن علوم مدیریت ایران. دوره 11، شماره 43، صص 87-112.

- Aaker, J., & Fournier, S. (2019). A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of brand personality. *Advances in consumer research*, 22, 391-409.
- Alcañiz, E. B., Cáceres, R. C., & Pérez, R. C. (2019). Alliances between brands and social causes: The influence of company credibility on social responsibility image. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 169-186.
- Behrouzi, M. Alizadeh Meshkani, F. Rahmati, F. (2013). A Study of the Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Performance (Case Study of Calais Dairy Products Industry of Mazandaran Province). *International Conference on Management, Challenges and Solutions*, Shiraz.
- Dolatabadi, H., Najafabadi Joshyar, L., Khazaei Pool, J., & Verij Kazemi, R. (2018). Analysis the Impact of corporate social responsibility on symbolic image, performance image and brand loyalty. *Journal of Business Management*, 5(2), 69-88.



- Esmaeilpour, M., Sayadi, A., Delvari, M., & Mousav, S. (2018). The Impact of corporate social responsibility on brand loyalty through brand credibility (Case study: Saderat Bank of Iran, Bushehr City). *Journal of New Marketing Research*, 7(4), 57-76.
- Forcadell, F. J. & Aracil, E. (2018). Sustainable Banking in Latin American Developing Countries: Leading To (Mutual) Prosperity. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 382-395.
- Jassbi, J., Mohamadnejad, F., & Nasrollahzadeh, H. (2011). A fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map. *Expert systems with applications*, 38, 5967-5973.
- Hossain, S., & Khan, M. R. (2016). Corporate Social Responsibility (CSR) in Banking Sector: An Empirical Study on the Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) Limited. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(4), 45-62.
- Kahriari, A. (2018). Preventing the decline of brand performance by emphasizing the role of social responsibility. *Journal of Business Strategies*. 25(11), 134-146. (*in Persian*)
- Kapferer, J. N. (2019). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, (4th ed.), London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1–22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, (First Edition), Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 42-53.
- Kuenzel, S., & Halliday, S.V. (2019). The Chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: the role of brand identification. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, 167-176.
- Lin, Ch., & Wu, W. (2008). A causal analytical method for group decisionmaking under fuzzy environment. *Expert systems with applications*, 34, 205-213.
- Mishra, H. (2013). Impact of Consumer Social Responsibility and Brand Social Responsibility Image on Brand Loyalty. *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 3 (4), 297-309.
- Mohammedan, M; Zohori, B. (2016). Developing a model for social brand making: a new approach to branding. *Iranian Management Science Association*. 11 (43), 112-187. (*in Persian*)
- Najafi, J. (2014). Investigating the effect of corporate social responsibility on the attitude and intention of consumers to buy consumer goods in Zanjan. Master Thesis. Faculty of Economics, University of Economic Sciences. (*in Persian*)
- Rajagopal. T. (2019). Measuring brand performance through metrics application. *Measureing business*, 12(1), 29-38
- Shafei, R., Azizi, N. (2013). A study of the status of organizational social responsibility in universities and higher education centers in the west of the country. *Organizational Behavior in Education*, 1 (2), 5-22. (*in Persian*)
- Taghavifard, M. T., Mahdinasab, S., Nasehifar, V., & Bamdadsoofi, J. (2018). Corporate branding model in the mobile operator industry (As a case: Hamrah-e-Avval). *Journal of Brand Management*, 5(2), 83-117.
- Tong, X., & Hawley, J. M. (2019). Measuring customer-based brand equity: empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 262-271.
- Tingchi Liu, M. I., Anthony Wong, G. Shi, R., Chu L., & Brock, J. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) Performance and Perceived Brand Quality on Customer-Based Brand Preference. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 181-194.
- Tuhin, M. H. (2014). Does Corporate Social Responsibility Expenditure Affect Financial Performance of Islamic Banks in Bangladesh? *Middle East Journal of Business*, 9(2), 44-50. (*in Persian*)
- Toutian, M., Ansari, A. (2016). Measuring the impact of customer-centric, corporate social responsibility and perceived quality on customer satisfaction (Case study: Pasargad Bank). *Journal of Modern Marketing Research*, 6(1), 179-200.
- Turan, G. & J. Hoxhaj. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR); Attitudes of Foreign Enterprises in Post-Communism Society: Case of Albania. *Journal of European Social Research*, 1(2), 24-39.

# **Representing a multi attribute fuzzy AHP and fuzzy DEMATEL approach in order to identify and prioritize the factors affecting social branding in social networks based on grounded theory**

## **Abstract**

The main purpose of this study is to present an integrated model of Dimtel method and fuzzy hierarchical analysis process in order to identify and prioritize the factors affecting social branding in social networks using the foundation data approach in the Iranian banking industry. The present study is of applied and exploratory type. In order to determine the sample size, the snowball method has been used, based on which the statistical sample size of 80 Sepah Bank customers who are members of the social network has been considered. In order to achieve the research objectives, the questions to be designed for the interview and finally 7 structural, behavioral, environmental, processes, outputs, outcome and effect and sub-components related to each factor based on grounded theory approach are identified as the main factors in branding. In the following, the combined model, fuzzy hierarchical analysis and fuzzy dimtel have been used to prioritize, determine the intensity of impact and effectiveness, and draw a causal diagram between the components. The results showed that among the main factors of the research, the behavioral factor has obtained the highest rank. The behavioral factor, which ranks first in weighting the fuzzy hierarchical analysis approach, also has the highest weight in the fuzzy dimtel method and is in maximum interaction with other criteria; Therefore, due to its greater effectiveness, it is considered a disabled criterion. The final result of prioritization showed that the effect factor is the least important factor in branding and on the other hand, behavioral factors are determined as the most important factor in branding. This finding emphasizes that banks must correctly identify and pay special attention to behavioral factors before taking any action.

**Keywords:** Branding, Grounded Theory, Fuzzy DEMATEL, Banking Industry.