

## استراتژی مدیران سازمانی و تمدد هویتی (پوششی، آرایشی و کلامی) بانوان مهماندار در پروژه استانداردسازی یونیفرم زنان مهماندار ایرانی ۸۹-۱۳۸۱

محبوبه عرفانی سروری<sup>۱\*</sup>، طلیمه خادمیان<sup>۲</sup>، داور شیخاوندی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.  
۲. استادیار، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۲۸)

### چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون صنعت توریسم در جهان و نقش شرکت‌های هواپیمایی در توسعه آن و اهمیت مهمانداران به‌منزله حلقه انسانی مرتبط با مسافران هنگام پرواز، تاکنون گزارشی از تحقیقات احتمالی علمی-اجرایی در زمینه شناسایی بستر، محتوا و علل زمینه‌ای (مداخله‌گر و تسهیل‌گر) موجود تمدد هویتی بانوان مهماندار (آرایشی، پوششی و کلامی) ارائه نشده است. نتایج این پژوهش، حاکی از کشف مقوله اصلی استراتژی مدیران سازمانی در بستر تمدد هویتی بانوان مهماندار (پوششی، آرایشی و کلامی) و خرده‌مقولات نداشتن سرمایه فرهنگی و مهارتی، ترس منزلتی، نداشتن آموزش لازم و سیاسی‌بودن پست‌های سازمانی مدیران ارشد، آنان را در وضعیت فرودستی سرمایه و مهارت و در نتیجه ناتوانی در انتقال هنجارهای شغلی قرار داده است. علل زمینه‌ای موجود مدیران ارشد به تولید و بازتولید ساختارهای تمددزا برای بانوان مهماندار منجر شده است. تداخل انتظارات رسمی و غیررسمی سازمانی، نداشتن آموزش‌های حرفه‌ای، استاندارد نبودن گزینش بانوان مهماندار مقولات دیگر موجود در این ساختار است. در این تحقیق با انتخاب روش نظریه زمینه‌ای (GT) کلیه اسناد موجود اعم از فیلم و سند بررسی شده است (کدگذاری باز، محوری و گزینشی).

### کلیدواژگان

استانداردسازی یونیفرم سازمانی، استراتژی مدیران، هویت سازمانی زنان مهماندار.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [mahbubeh. Erfani@gmail.com](mailto:mahbubeh. Erfani@gmail.com)

## مقدمه

کمپانی‌های سازنده هواپیما در جهان (ایرباس، بویینگ، ام‌دی، توپولوف و ...)، شرایط و استانداردهایی برای داشتن پروازی امن تعریف می‌کنند که رعایت نکردن آن‌ها می‌تواند به اختلال در سیستم و بروز فاجعه هوایی منجر شود. برای مثال، چنانچه سوخت‌گیری هواپیماها به میزان استاندارد نباشد، کاهش یا افزایش آن می‌تواند به فاجعه هوایی بیانجامد. استانداردهای تنی مهمانداران نیز از سوی کمپانی‌های سازنده اعلام می‌شود. به دلیل عرض راهروها و بلندی هت‌رک، سایز بانوان نباید بیشتر از ۴۰ و قد آنان کمتر از ۱۶۷-۱۷۰ باشد. در صنعت هواپیمایی کشور، به استراتژی توجه به استانداردهای جهانی استخدامی مهمانداران به طور دوره‌ای و تحت شرایط سیاسی کشور توجه شده است. تغییر نگرش مدیران ارشد طی سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۵۰ در بستر سازمانی مهمانداران کشور به تولید و بازتولید علل مداخله‌گر منفی بسیاری منجر شده است (ساختار غیراستاندارد تنی و فرهنگی و ...). برای مثال، استخدام بانوان مهماندار در دهه ۵۰ با استراتژی توجه حداکثری مدیران ارشد به استانداردهای بدنی است. مدیران وقت به استانداردهای بین‌المللی استخدام بانوان مهماندار از جمله قد ۱۶۷-۱۷۰ سانتی‌متر و سایز ۳۶-۳۸، مجرد و سن حدود ۱۸ سال به دقت توجه داشته‌اند. همزمان به استفاده از استادان مهماندار خارجی در زمینه آموزش‌های مستمر مهارت‌های استفاده از یونیفرم، نحوه نگهداری یونیفرم، آرایش چهره، نوع کلام با مسافر، میزان آرایش، نوع لوازم آرایش و ... مبادرت شده است.

با وقوع انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ و تغییر نگرش عمومی کشور و به تبع آن تغییرات نگرشی مدیران صنعت هواپیمایی، توجه به ویژگی‌های بدنی بانوان مهماندار از اولویت ساقط و صرفاً به کارایی بانوان مهماندار یا داشتن معرف سیاسی در استخدام آنان توجه شده است. هرگونه آموزش حرفه‌ای بانوان مهماندار نیز مغایر شئون اسلامی اعلام شده است. بدون توجه به ضرورت پاسخ صریح و عملیاتی به این پرسش که شئون اسلامی در هویت حرفه‌ای بانوان مهماندار چیست؟ در واقع شئون اسلامی با میزان مدارا و سکوت عرف تعریف شده است. در این مقاله محقق به بررسی روند کشف مقوله پيامدی استراتژی مدیران سازمانی در تولید بستر تمدنی هویتی بانوان مهماندار (پوششی، آرایشی و کلامی) می‌پردازد، با امید آنکه از سوی استراتژیست‌های کلان

کشور به آن توجه شود. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر استراتژی‌های بسیار متفاوت مدیران در تولید و بازتولید بستر تمددزای سازمانی بانوان مهماندار است.

### بیان مسئله

گسترش شبکه‌های جهانی حمل و نقل و استفاده از شبکه‌های ارتباطی (نظیر ماهواره و اینترنت) جهانی، به رقابت روزافزون این شرکت‌ها و افزایش انتظار مسافران انجامیده است. سرمایه‌گذاران و مدیران شرکت‌های هواپیمایی با اتخاذ استراتژی‌های خرید هواپیماهای جدید (ایرباس و بویینگ) و گزینش مهمانداران با استانداردهای تنی (قد و سایز)، آموزش‌های مستمر حرفه‌ای و تسلط بر حداقل یک زبان بین‌المللی در پرواز، به توسعه شرکت‌های خود و جذب روزافزون توریست مبادرت می‌کنند. اما وضعیت موجود کشورمان به گونه دیگری است؛ نتایج پروژه استانداردسازی یونیفرم بانوان مهماندار حاکی از بستر نامناسب توسعه صنعت هواپیمایی در ایران پس از انقلاب اسلامی است. نداشتن هواپیماهای جدید از سویی و نداشتن آموزش‌های حرفه‌ای مهمانداران از سوی دیگر به تعامل غیرحرفه‌ای بانوان مهماندار منجر شده است. مجموعه عوامل موجود نتوانسته است به تأمین پروازی پر از نشاط، اعتماد و احترام برای مسافران منجر شود. خشونت رفتاری و کلامی بانوان مهماندار، آرایش‌های زنده غیرحرفه‌ای، مانتوهای چسب بدن‌نما، نداشتن همکاری لازم هنگام پرواز با آقایان همکار که گاه به جدال کلامی آنان و کاهش انسجام گروهی منجر می‌شود، به نارضایتی بیشتر مسافران و انتخاب شرکت‌های هواپیمایی غیرداخلی منجر می‌شود. در این مقاله محقق به بررسی استراتژی مدیران ارشد دو شرکت هواپیمایی ایران ایرتور و ایران‌ایر و بانوان مهماندار (مرجع و تابع) و گروه مردان همکار مرجع و ایجاد بستر تمدد سازمانی بانوان مهماندار می‌پردازد.

### پیشینه تحقیق

۱. در سال ۲۰۰۸ تحقیقی درخصوص چگونگی ساخت همبستگی و هویت مشترک بین دو شرکت هواپیمایی فرانسه «Air France» و «KLM» که ادغام شده بودند انجام شده است. برای انجام تحقیق طولی خطوط هوایی KLM و ایرفرانس را در تحقیق طولانی مدت بررسی کردیم.

مطالعه ما مدت کوتاهی پس از تکمیل ادغام تقریباً دو سال و نیم طول کشید. در دوران پس از ادغام، کارمندان تلاش دارند که هویت سازمانی را بسازند. در آن دوران درباره مکانیسم اینکه چگونه هویت سازمانی اعضا ایجاد یا بازسازی می‌شود دانش کمی وجود داشت. همچنین، درباره اینکه چگونه این روند طی زمان از عواملی مثل خصوصیات عوامل درگیر و هویت‌های ادغام‌شده تأثیر می‌پذیرد (Kroon & Noorderhaven, 2008: 1).

۲. تحقیقی در سال ۲۰۰۰ در دانشگاه پنسیلوانیا در خصوص هویت سازمانی انجام شده است. در این مطالعه اساس تلقی نظری و تجربی از هویت سازمانی به وسیله آلبرت (Albert) و تن (Whetten) مشخص شده است. آن‌ها هویت را ویژگی مرکزی، سرسخت و متمایزکننده شخصیت سازمانی تعریف می‌کنند. برخی محققان تمام رفتارهای بعدی هویت سازمانی را براساس این تعریف بیان کرده‌اند. در مقابل، محققانی تصویر سازمانی را به‌منزله مفهوم گسترده‌ای تعریف کرده‌اند که شامل شیوه‌هایی است که اعضای سازمان بر این باورند دیگران آن‌ها را در سازمان می‌بینند. شکلی ساختگی و تصویری طرح‌ریزی شده در حوزه‌های متفاوت و درک عمومی از یک سازمان مشخص شده است (Gioia, et al., 2000: 63). در تحقیقات داخل کشور، در زمینه تخصصی مهمانداران زن ایرانی و سرگردانی هویتی، تاکنون تحقیقی گزارش نشده است، اما تحقیقات میدانی بسیاری (صرفاً میدانی و نه اجرایی) در حوزه‌های مختلف سازمانی مانند مدیریت، هنر و جامعه‌شناسی شکل گرفته و گزارش شده‌اند که می‌توان به تحقیق سمیرا هوشمندپور، فریبا تابع بردیاری و رضا دوزنده اشاره کرد. در ذیل به یک مورد آن اشاره می‌شود:

۳. نتایج تحقیقات راضیه مظهري و هادی کریمی نیز حاکی از تأثیر هویت سازمانی در رفتار اعضای سازمان است. وقتی یک فرد از سازمان هویت کسب می‌کند، تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که مطابق با اهداف سازمان باشد و به طور خودآگاهانه تلاش خود را به سمت اهداف سازمانی هدایت می‌کند.

### مبانی نظری

#### پی‌یر بوردیو *Pierre Bourdieu*

[به‌زعم بوردیو] انسان‌ها به یک رشته طرح‌های ملکه ذهن مجهز شده‌اند که با آن‌ها جهان

اجتماعی شان را ادراک، فهم، ارزیابی و ارزش‌گذاری می‌کنند. از طریق همین طرح‌های ذهنی است که آدم‌ها عملکردهایشان را تولید و آن‌ها را ادراک و ارزش‌گذاری می‌کنند. از جهت دیالکتیکی، ساختمان ذهنی محصول ملکه ذهن شدن ساختارهای جهان اجتماعی است (بورديو، ۱۹۸۹: ۱۸). در واقع، می‌توان گفت که ساختمان ذهنی همان «ساختارهای اجتماعی تجسم یافته و ملکه ذهن شده» است (همان، ۱۹۸۴: ۶۸). آن‌هایی که جایگاه واحدی در جهان اجتماعی دارند، از ساختمان ذهنی مشابهی نیز برخوردارند (ریتزر، ۱۳۹۳: ۶۷۹). ساختمان ذهنی هم جهان اجتماعی را تولید می‌کند و هم خودش تولیدشده جهان اجتماعی است (همان: ۶۸۰). آن‌ها که همیشه در مواضع فرودست قرار گرفته‌اند، به منش عادت‌ی‌ای مجهز نیستند که به آنان امکان دهد به الگوهایی از عمل وارد شوند که زندگی را بهبود بخشند (ریتزر، ۱۳۸۲ به نقل از اسمیت، ۲۲). نخست، طبقه فرادست فضای نسبتاً خودمختاری ایجاد می‌کند که ساختار آن با توزیع سرمایه اقتصادی و فرهنگی اعضای این طبقه و هر طبقه با شکل معینی از این توزیع تعریف می‌شود که سبک زندگی معینی از طریق ریختار با آن تناظر و تناسب دارد؛ دوم توزیع این دو نوع سرمایه میان پاره طبقات مذکور به صورت تقارن معکوس ساخت می‌یابد و سوم ساختار دارایی‌های موروثی مختلف همراه با خط سیر اجتماعی، ریختار و انتخاب‌های نظام‌مند ناشی از ریختار را در همه حوزه‌های عمل، که انتخاب‌های زیباشناختی یکی از این حوزه‌هاست رقم می‌زنند (بورديو، ۱۳۹۵: ۳۵۵).

#### آنتونی گیدنز Anthony Giddens

[در مدرنیته] خود به پروژه بازاندیشی تبدیل می‌شود (Giddes, 1991: 32). جنبه مرکزی خلق و حفظ بازاندیشانه خود ظاهر بدن و وضع مناسب آن در محل‌های مختلف است. نتیجه این قضیه، سواسی است که در جهان نوین درخصوص بدن‌ها و خودهایمان داریم. میل به تغییر بدن را باید در قالب «بحران هویت» انسان مدرن بررسی کرد (ریتزر، ۱۳۸۲: ۷۷۱). پروژه بازاندیشانه فرد یکی از لوازم این جامعه است و رسانه‌ها از مهم‌ترین عوامل این بازاندیشی محسوب می‌شوند (گیدنز، ۱۳۹۳: ۲۸).

### اروینگ گافمن Erving Goffman

گافمن بر این نکته تأکید می‌کند که بین «خود جامعی» یا هویت جامعی با «خود واقعی» فاصله وجود دارد. وی برداشت از «خود» را با رهیافت نمایشی تشریح می‌کند. گافمن با رویکرد نمایشی خود، نقش‌ها و موقعیت‌های جامعی را تنها نمایش‌هایی می‌بیند که در زندگی روزمره اجرا می‌شوند. به نظر وی، «خود» افراد به وسیله نقش‌هایی که در این موقعیت‌ها اجرا می‌کنند، شکل می‌گیرد و معنا می‌یابد (لوپز و اسکات، ۱۳۸۵: ۱۵۵). گافمن بین اجزای تئاتر و انواع نمایش‌ها که در کنش‌ها و تعامل‌های روزمره اجرا می‌کنیم وجه اشتراک زیادی می‌بیند. تعامل بس‌شکننده به شمار می‌آید و با ایفای نقش اجتماعی حفظ می‌شود. ایفای ضعیف نقش یا اختلال در آن درست همان‌طور که خطر بزرگی برای اجرای تئاتر است خطر بزرگی نیز برای تعامل اجتماعی است (ریتزر، ۱۳۹۵: ۲۹۶). کنش‌گران برای حفظ هویت اجتماعی خود، همچنین برای دفاع از خود در برابر ارزیابی‌های نامطلوب و منفی دیگران، زنجیره‌ای از شگردها و تاکتیک‌ها را درون خود ذخیره می‌کنند. این امر گاهی کنش‌گران را به کار گروهی وامی‌دارد (جلایی‌پور، ۱۳۹۲: ۱۳۱).

### اهمیت و ضرورت پژوهش

در بستر موجود کنش‌گران متقابل (مدیران ارشد سازمانی و بانوان شاغل)، نبودن فهم بین‌الذهانی از بستر و علل و محتوای زمینه‌ای کنش، به نارضایتی متقابل کنش‌گران در سطوح خرد (بانوان کنشگر) و سطوح کلان (مدیران تصمیم‌گیر) انجامیده است. اتخاذ استراتژی‌های خشونت و توییح از سوی مدیران اجرایی و سرپیچی روزافزون بانوان مهماندار، چانه‌زنی‌های مستمر جامعی و آرامی را در بین آنان دربرداشته است و دارد. بررسی، شناسایی و کشف علل، بستر، محتوا و روند تغییرات در پدیده موردنظر، یعنی تولید هویت‌های سرگردان بانوان مهماندار (پوششی، آرایشی و کلامی) در یک نمونه موفق علمی و اجرایی در کشور، می‌تواند به کشف خرده‌مقولات و مقولات اصلی استراتژی‌ها، پیامدهای مثبت و منفی استراتژی‌های کنشگران متقابل سازمانی و استفاده برنامه‌ریزان کشور قرار گیرد.

## روش و سؤالات تحقیق

نظریه زمینه‌ای ابتدا در سال ۱۹۶۷ از سوی بارنی گلاسر و آنزلم استراس ابداع شد (محمدپور، ۱۳۸۹: ۳۱۴). ساخت نظریه مبتنی بر داده‌ها به معنای آن است که اکثر فرضیه‌ها و مفاهیم نه تنها از داده‌ها استخراج می‌شوند، بلکه در جریان تحقیق نیز به طور نظام‌مند در ارتباط با داده‌ها قرار می‌گیرند (همان). از ویژگی‌های مهم نظریه زمینه‌ای آن است که از استدلال استقرایی برای ورود به سطح خرد واقعیت، استدلال قیاسی برای ساخت الگوی نظری عام و از استدلال استفهامی برای درک موضع امیک کنش‌گران اجتماعی استفاده می‌کند (همان: ۳۱۵). نظریه مبنایی عبارت است از آنچه به طور استقرایی از مطالعه پدیده‌ای به دست می‌آید و نمایانگر آن پدیده است (استراس؛ کوربین و محمدی، ۱۳۹۳: ۲۳).

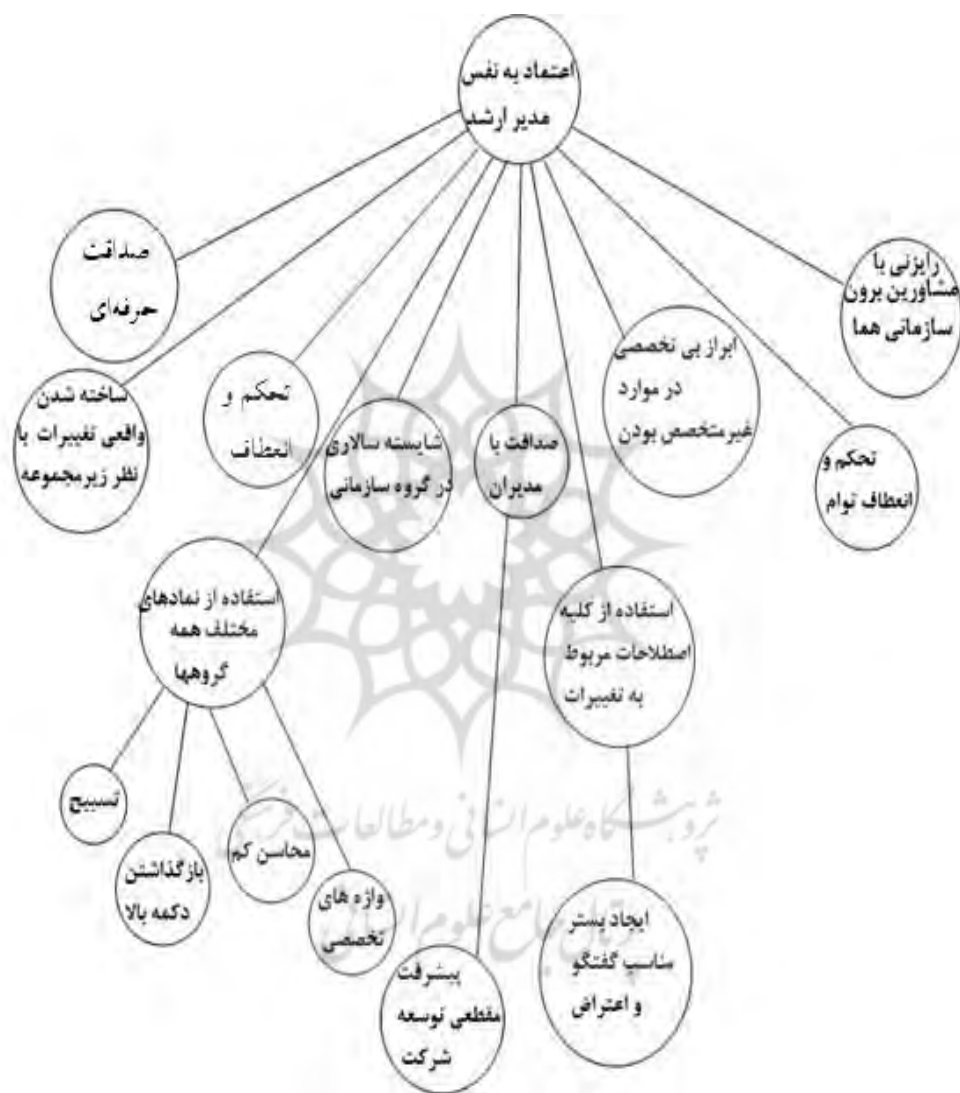
در این پژوهش، ابتدا به مصاحبه عمیق مشارکتی با مدیران ارشد پروژه «استانداردسازی یونیفرم بانوان مهماندار» مبادرت شد. در گام بعدی به مطالعه و تحلیل کلیه اسناد موجود پرداخته شد. این اسناد شامل کلیه قراردادهای موجود در زمینه مشاوره، طراحی و دوخت یونیفرم بانوان شرکت هواپیمایی ایران ایرتور (۸۹-۱۳۸۱) و ایران ایر می‌شوند (کلیه اسناد ذکر شده موجود و به تأیید مدیران ارشد وقت رسیده است). به دلیل کم بودن حجم جامعه و مرتبط بودن کلیه اسناد از نمونه‌گیری صرف نظر شد. فیلم‌ها پس از بارها مشاهده و رایزنی با استادان، ابتدا اجرا، سپس مفهوم‌پردازی و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) شده‌اند. پس از اجرای داده‌ها به مفهوم‌پردازی و استخراج خرده‌مقولات و مقولات اصلی پرداخته و به طور همزمان ارتباط مفاهیم در حال استخراج و ادبیات نظری متناسب کشف بررسی شد. مقولات بسیاری از بین جلسات، گروه مرکزها، دلفی‌های صورت گرفته در بین کنش‌گران متقابل یعنی مدیران از سویی و مهمانداران از سوی دیگر و تیم مشاوره تحقیق کشف شده‌اند که به طور مجمل در ادامه آورده می‌شوند.

## یافته‌های تحقیق

جدول ۱. بعدپردازی مقوله پيامدی اعتماد به نفس مدير ارشد در دلفی (شو) انتخاب مقدماتی طرح یونیفرم بانوان مهماندار شرکت ایران ایر تور ۱۳۸۲/۸/۲۸

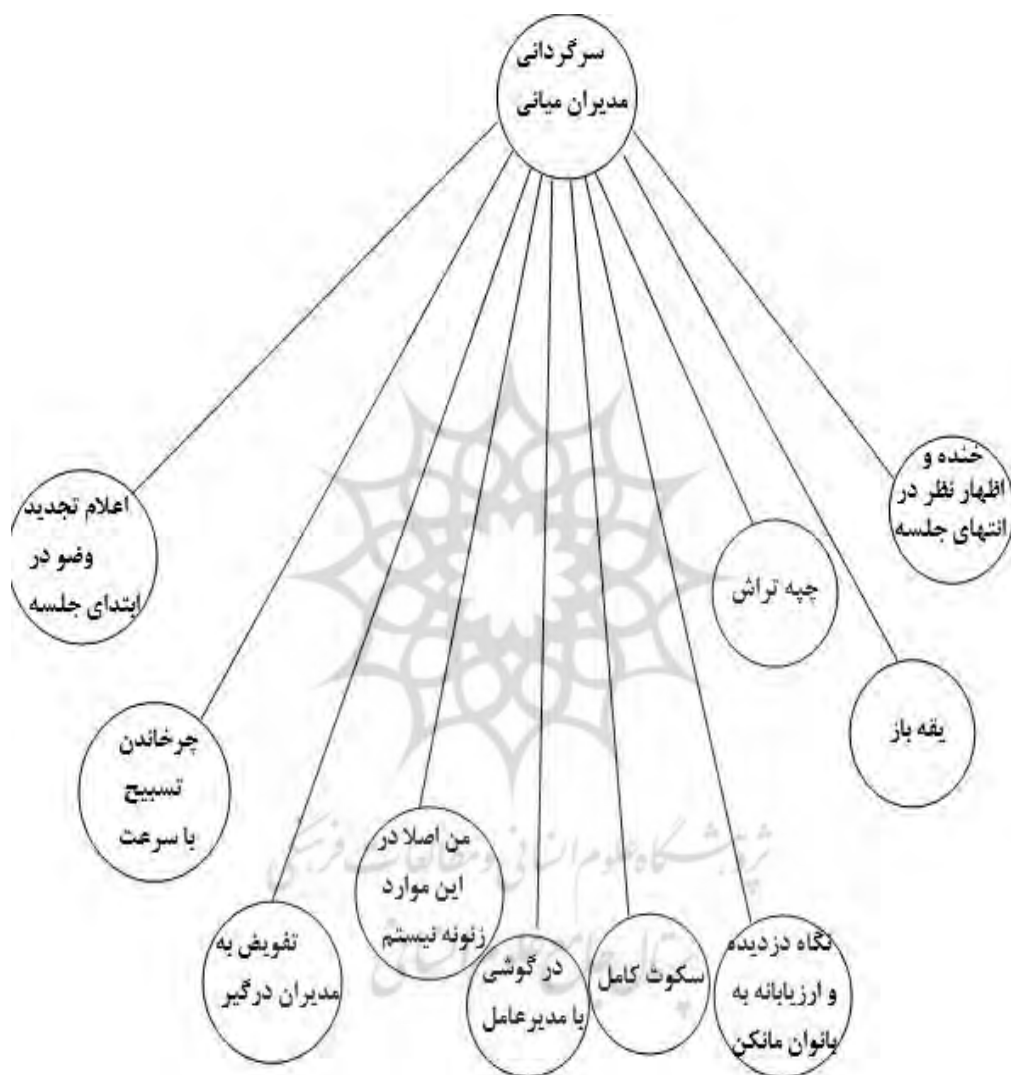
علل پدیده	خرده مقولات استراتژی	خصوصیات	طیف ابعاد	خرده مقولات پیامدی
- سابقه جبهه	- تحکم و انعطاف توأم	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
	- آشنایی با مدیریت سازمانی	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
- تحصیلات دانشگاهی	- صداقت	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
	- شفاف بودن	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
	استفاده از نیروهای متخصص (شایسته سالاری)	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
	- احترام به مشتریان	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	اعتماد به نفس کامل مدیر ارشد در تغییرات هویتی (سازمانی) بانوان مهماندار
	- دقت و وسواس اجرایی	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
	- دلسوزی برای پرسنل	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
	- ساعت زیاد حضور کاری	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
	- حضور فعال در کلیه جلسات	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	
	- قبول مسئولیت و مشکلات موجود سازمان	کم - متوسط - زیاد	کم - متوسط - زیاد	





جدول ۲. بعدپردازی مقوله پیامدی «سرگردانی مدیران میانی» و خرده مقولات استراتژی‌های آن‌ها در شو  
انتخاب مدل یونیفرم بانوان مهماندار شرکت ایران‌ایر تور ۱۳۸۲/۸/۲۸

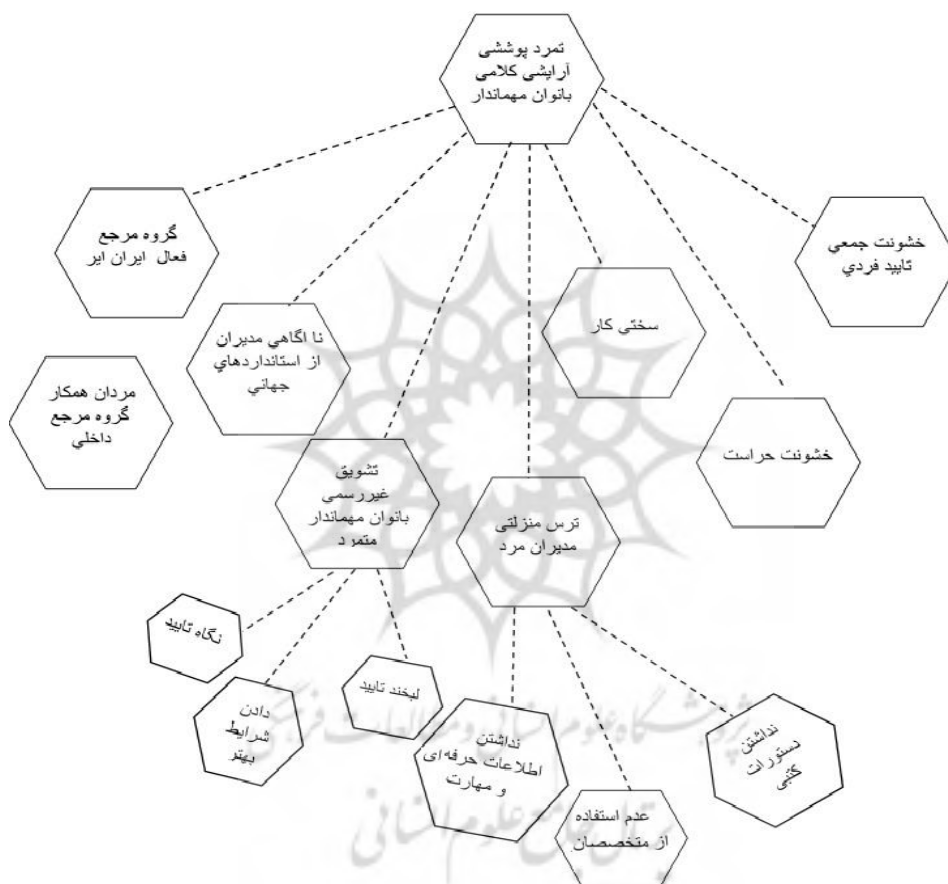
علل پدیده	خرده مقولات استراتژی	خصوصیات	طیف ابعاد	خرده مقولات پیامدی
- فضای سستی ذهنی مدیر میانی	- نداشتن دستورات رسمی برای زنان شاغل	- کی جرأت می‌کنه؟ - خونواده مونو از نون خوردن میندازن بعد.	کم - متوسط - زیاد X-----X	* دوگانگی رفتاری نسبت به بانوان
- تفکیک ضروری جنسیتی	- دفاع نکردن از حقوق بانوان مهماندار در عین وقوف به آن	- می‌دونیم واقعاً بعضی جاها حق با اوناست ولی جرأت نمی‌کنیم دفاع کنیم.	کم - متوسط - زیاد X-----X	* سرگردانی رفتاری نسبت به بانوان مهماندار در جلسه
- زن‌ها سبب فساد و مشکلات اجتماعی‌اند	- صداقت تفویض اختیارات به زیردستان یا مدیر ارشد	- حاجی باید تصمیم بگیره	کم - متوسط - زیاد X-----X	
- زنان در حال وقیح شدن هستند	- قبول نکردن تغییرات در حوزه بانوان شاغل		کم - متوسط - زیاد X-----X	* تأیید نگاهی بانوان بدون کلام با لبخند و نگاه زیرچشمی
- زنی اگه مشکلی درست کنه واقعاً مرده بیچاره میشه	- سرگردانی و دوگانگی رفتاری گفتاری	- داشتن نمادهای دینی مثل تسبیح	کم - متوسط - زیاد X-----X	
- پاپوش مدیران همکار برای یکی از دوستان و اخراج آن		- داشتن نمادهای مدرن مثل چپه تراش بودن	کم - متوسط - زیاد X-----X	
		- نگاه کامل و زیرچشمی طی مدت جلسه	کم - متوسط - زیاد X-----X	
		- سکوت کامل در جلسه	کم - متوسط - زیاد X-----X	
		- بیان نظرها به طور درگوشی به مدیر ارشد	کم - متوسط - زیاد X-----X	
		- نگاه کامل و طولانی به مانکن‌ها و نظر دادن در انتهای جلسه	کم - متوسط - زیاد X-----X	

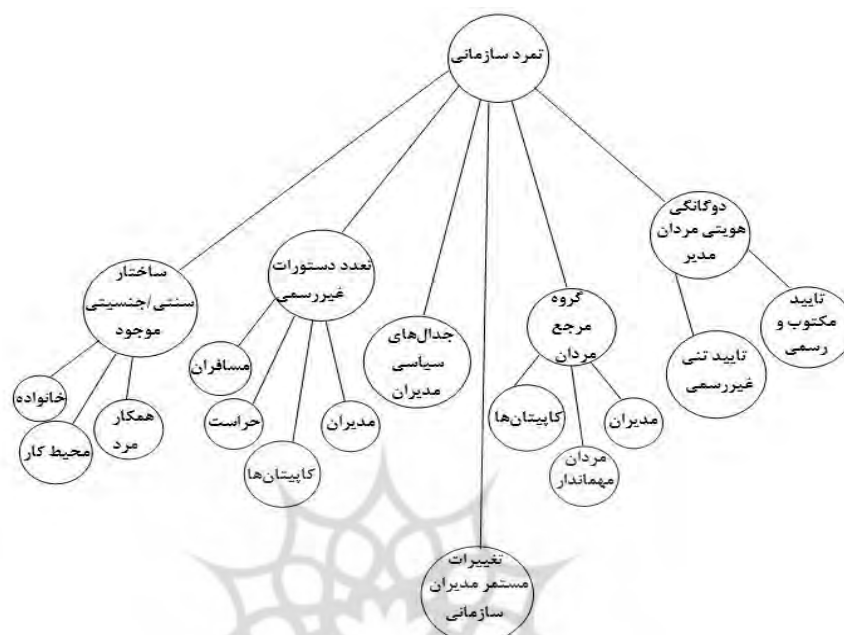


جدول ۳. بعدپردازی مقوله پيامدی «تمرد سازمانی پوششی، آرایشی و کلامی» بانوان مهماندار در شوی انتخاب مقدماتی یونیفرم مهماندار شرکت ایران ایر تور ۱۳۸۲/۸/۲۸

علل پدیده	خرده مقولات استراتژی	خصوصیات	طیف ابعاد	خرده مقولات پیامدی
هویت سنتی	- ترجیح نظرهای همسر بر همکار		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	
	- مرد در محیط کار		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	
هویت شکل نگرفته یا تولید نشده شغلی	- ضرورت حفظ نجابت زن		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	
		- حرف نزدن با مردان	کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	*تمرد سازمانی
		- لطیف نبودن در محیط کار (خشنوت رفتاری)	کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	پوششی
		- نداشتن آرایش	کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	آرایشی
		- نداشتن بوی خوش	کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	کلامی
وضعیت اقتصادی نامطلوب	- نرفتن حمام، استحمام کم		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	بهداشتی
	- دوش جهت غسل		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	تنی
		- استفاده از نظرهای گروه، مرجع نبودن دستورالعمل های	کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	*نارضایتی مسافران
وضعیت اقتصادی نامطلوب	- هنجارهای شغلی. لبخند و اخم		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	*نارضایتی همکاران
	- درخواست های مکتوب در همایش شغلی		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	*کاهش انسجام گروه (تیم ورک)
	- شکاف هویتی مردان مدیر		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	
	- بی توجهی به خواست مدیران دروغگوی قبلی		کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/>	

جدول ۴. مقوله پیامدی «تمرد سازمانی پوششی، آرایشی و کلامی» بانوان مهماندار در شوی انتخاب یونیفرم مهمانداران زن ۱۳۸۲/۸/۲۸





### کدگذاری بخشی از فیلم دلفی تغییر یونیفرم بانوان مهماندار (۱۳۸۲/۸/۲۸)

مراحل کلی: اجرای فیلم، آنالیز و تحلیل کنش‌های تک‌تک حاضران در جلسه (آواها، حرکات چهره، دست‌ها و بدن، نوع نگاه، سخن‌گفتن درخصوص مشکلات و وضعیت موجود بانوان مهماندار)، نظر مسافران، مقایسه نتایج پرسش‌نامه‌ها و اسناد دیگر.

### اعضای دلفی در مزون (شوی متخصصان)

- تیم شرکت‌کنندگان سازمانی در جلسه: مدیرعامل، مدیر میانی (شعبه مشهد)، مدیر خرد (شعبه مشهد)، مدیر مالی، یکی از مدیران حراست سازمان، مهمانداران، سرمهمانداران، کاپیتان بازنشسته ایران‌ایر و محقق پارچه ایران‌ایر.

- نمایندگان مزون: محقق مشاور، مسئول کارگاه، برشکار، مدیر فروش، دو منشی و دستیار و

فیلمبردار.

- ورود تیم پروازی به طبقه مشاوره و طراحی مزون:

سلام و احوالپرسی و دست‌دادن با تک‌تک اعضای مزون و مشاور محقق به منزله نماینده تیم طراحی و دوخت با بانوان مهماندار. مدیران قبل از شروع جلسه از طبقه کارگاه در طبقه همکف و ۱۰ پایه چرخ فعال صنعتی کار و چرخ کار آقا، بازدید کرده‌اند. تک‌تک تغییرات مورد نیاز در مراسم شو روی یونیفرم‌ها همزمان در کارگاه انجام شده است، سپس دوباره خانم مانکن مهماندار طرح اصلاح شده را می‌پوشد و دوباره قدم می‌زند. پس از آن از سوی بانوی مهماندار مانکن تست می‌شود، «دمو»، نشست و برخاست هنگام سرویس دهی در پرواز، بستن هتک به طور نمایشی از سوی بانوی مهماندار صورت می‌گیرد.

استراتژی مدیران تصمیم‌گیرنده در کلیه سطوح نسبت به حضور بانوان مهماندار مانکن:

- مدیران با سرهای پایین و دزدیده به مانکن‌ها نگاه می‌کنند. بعضی در حال چرخاندن تسبیح‌اند و بعضی واقعاً در حال ذکر گفتن. دو نفر از مدیران تصمیم‌گیر برای تجدید وضو با اعلام بلند و رسمی، بیرون می‌روند. سه نفر از تیم مدیران سازمانی به بررسی وضعیت موجود یونیفرم بانوان مهماندار می‌پردازند: مدیریت ارشد (عامل) مدیر خرد و کاپیتان بازنشسته. سکوت کامل کاپیتان بازنشسته در ابتدای برگزاری شوی یونیفرم، سؤالات مستمر مدیر خرد به لحاظ تکنیکی و کیفیت دوخت و طرح و پارچه و سؤالات ریزبینانه و تخصصی مدیر ارشد (عامل). ضرورت تناسب سختی کار بانوان مهماندار و نوع پارچه، تناسب و رعایت اصول شرعی در قسمت یقه، مچ و سردست، بررسی رنگ‌بندی‌های موجود در بازار داخلی پارچه، احترام به عرف موجود، طرح مقنعه و میزان پوشش ایجادشده روی برجستگی‌های بدن بانوان مهماندار.

- ازدحام، همهمه، سروصدای ظریف بانوان مهماندار (پیچ‌گروهی). البته بانوان مهماندار هنگام پیچ‌گروهی به ارزیابی دقیق وضعیت یونیفرم طراحی شده در تن بانوان مانکن می‌پردازند و از آن‌ها سؤالات بسیار دقیقی می‌پرسند، اما مطالب آن‌ها با مدیران طرح نمی‌شود.

تیم تحقیق و طراحی: حضور قبلی مشاور محقق در شرایط کاری و آسیب‌شناسی اولیه در پذیرش اقتدار حرفه‌ای وی از سوی گروه، بسیار مؤثر است. از مهمانداری سؤال می‌کند: زمان تأخیر پرواز برای رفتن به سرویس بهداشتی چکار می‌کنین؟ خانم‌ها همزمان می‌گویند باید صبر کنیم تا موقع برگشت به خونه ... و سؤال دوم محقق: در فاصله تخلیه مسافر و مسافرگیری مجدد

برای رفع خستگی با کفش‌های پاشنه‌بلند چکار می‌کنین؟ پاسخ جمعی بانوان مهمانداران ... هیچی دیگه رو زمین می‌شینیم ....!!!! مشاور درخصوص شرایط سخت بانوان مهماندار و تأثیر آن در وضعیت بدنی بانوان مهماندار و بدن‌نمایی ناخواسته، توضیحات فراوانی می‌دهد. شرایط سالن شو به‌گونه‌ای است که در آن واحد نظرهای تکنیکی و مهارتی بالاترین استادان مانند کاپیتان بازنشسته ایران‌ایر و محقق پارچه ایران‌ایر از طرفی و پرسنل سازمانی تصمیم‌گیرنده مالی از طرف دیگر برای برآورد قیمت حضور دارند. مدیران کارگاه تولیدی، طراحان، کارشناسان پارچه و ... حضور متشکل تصمیم‌گیر از جهات مختلف، مانکن‌هایی که به پوشیدن یونیفرم تازه اقدام می‌کنند نیز از مهمانداران باسابقه انتخاب شده‌اند. لذا درخصوص راحتی، آرامش و ... لباس می‌توانند در همان لحظه برآورد و ارزیابی داشته باشند و به تصمیم نهایی برسند. گروه مهمانداران با تأکید بر بانوان مهماندار: مسئله چیست؟ مشکل کجاست؟ چگونه باید مشکل را حل کرد؟. حل بحران بدن‌نمایی و بدپوشی برخی از بانوان مهماندار، زیبایی، شکلی، وقار، متانت، تازه‌بودن، متفاوت‌بودن از مسافره‌های تازه به دوران رسیده، جلب توجه و تمایز مثبت کاپیتان‌های پرواز و گروه مرجع مردان. پس از زمان نسبتاً طولانی که به ارائه مدل‌ها و صحبت مدیرعامل و همهمه بانوان مهماندار می‌گذرد، یکی از مهمانداران شروع به صحبت می‌کند: ... «آخه ما باید چند تا کار رو با هم انجام بدیم. آقای مدیرعامل شما خودتون رو بذارین جای ما. ما نمی‌دونیم چند تا رئیس داریم و به چند نفر باید جواب پس بدیم ... یه سره دستورات سازمان تغییر می‌کنه ... یه مدیرعامل میره یکی دیگه میاد ... حرف اون یکی قبلی رو نه‌تنها قبول نداره، بلکه کلی خط و نشون هم می‌کشه ... حالا اون به کنار ... توی گرمای تیر و مرداد فصل حاجی بری... توپولف‌های گرم که هی مرتب بهش تأخیر پرواز می‌خوره اونوقت سینی آب باید دستت باشه بری پیش یک مرد تازه به دوران رسیده که فکر می‌کنه با پول بلیتش باید مهمون‌دارای زن برن و دائم ازش پذیرایی کنن و از طرف شرکت مدام ازش عذرخواهی کنن ... یه آدم بی‌تخصص رو گذاشتن جلوی در فرودگاه که به خانما گیر میده از آرایش صورت بگیر تا چسبی شلوارش. ... از اونور می‌ریم تو پرواز یهو همکارای مرد میان میگن ببین تو هما همه زنای مهمون‌دار با کلاس ... نمی‌دونم چه جوریه یه شکل دیگه آرایش می‌کنن. اصلاً مهربونند، حرفه‌ای‌ان، سرشون و می‌ندازن پایین و بی‌هیچ غر و نقی کارشون و انجام می‌دن،



با مسافر با کاپیتان‌ها با همکارا، شما چرا اینجورین آخه؟! ... . حالا تازه نوبت کاپیتان‌ها می‌رسه تو پرواز ... پشت سر ببینی واسه مهمون‌دارهایی که آرایش غلیظ دارن چه حرمتی قائلن ... تمام قسمت‌های راحت و آرام کار میره سمت اونا ... اصلاً کلاً احترام دارن پیش همه ...!!!!

(واکنش مدیرعامل در مقابل مهمان‌داران ناراضی از سیستم):

«من واقعاً به شما حق می‌دم. خودم هم چند تا از این صحنه‌ها رو دیدم که واقعاً خیلی متأثر شدم. شما باید با انسجام درون سیستمی و رعایت و احترام به قوانین شرکت و جامعه و با داشتن گروه متشکل و منسجم کاری در کنار هم اجازه ندین تعرضی بهتون بشه. یعنی شما باید اونا رو تحت تأثیر رفتار درست خودتون قرار بدین. بانوی معترض مهماندار: ...».

## نتیجه‌گیری

### ترس منزلتی مدیران ارشد

در بین مقوله اصلی استراتژی مدیران ارشد سازمانی و مقوله پیامدی تمدد بانوان مهماندار (پوششی، آرایشی و کلامی) خرده‌مقولات نداشتن مهارت‌های شغلی، نداشتن آموزش‌های تخصصی، اتخاذ استراتژی تفویض اختیارات به معاونان، نداشتن دستورالعمل‌های صریح سازمانی، دوگانگی گفتار جمعی-رفتار فردی مشاهده می‌شود. در چنین بستری بانوان مهماندار در تولید هویت سازمانی با نگرانی مستمر، استرس و وسواس به تولید و بازتولید هویت شغلی برمبنای مشاهدات و قضاوت شخصی خود مبادرت می‌کنند. از آنجاکه بین انتظارات رسمی و غیررسمی موجود در بستر سازمانی شکاف بسیاری وجود دارد، بانوان مهماندار از طریق اعتماد به گروه مرجع آقایان همکار به انتخاب پوشش، آرایش و کلام بانوان مهماندار ایران‌ایر اقدام می‌کنند. در مقوله تولید هویت جدید شغلی بانوان، یعنی پاسخ به پرسش‌های چندگانه چگونه در محل کار لباس بپوشم؟ چگونه با همکارانم سخن بگویم؟ کلام آرام و مجاز صحبت در پرواز با مسافران چه میزان است؟ در آرایش چهره حد مجاز کدام است؟ و ده‌ها سؤال هویت‌ساز دیگر، به سلیقه جمعی و تأیید عرف واگذار شده است. از آنجاکه مدیران ارشد با ترس منزلتی بسیار ناشی از نداشتن تخصص لازم، در بستر سازمانی قرار گرفته‌اند، از هرگونه دستورات صریح سازمانی در این

مقولات صرف نظر یا در بهترین حالت به تفویض امور مربوطه به مدیران میانی و مدیران خرد، مبادرت می‌کنند. نوع دیگری از استراتژی مدیران ارشد توییح بانوان متمرکز در سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های مطبوعاتی و تأیید نگاهی توأم با لبخند تأیید برای همان بانوان متمرکز است. مواجهه با مدیران تفویضی و رهاشده به افزایش میزان سردرگمی بانوان و ضرورت بیشتر وجود مرجعی برای تأیید هویت کاری منجر شده است. بانوان مهماندار متمرکز در بازانديشي مستمر هویتی خود با دو گزار مهم در چارچوب شبکه‌های جهانی مواجه‌اند: گذار نخست از ساختار سنتی خانواده به حوزه شغلی و ارتقا در بستر کاری مهمانداري. به نظر می‌رسد بانوان مهماندار در شادی مستمر در تولید موفق هویت شغلی خود و در نگرانی مستمر از قضاوت دیگران در بستر سازمانی به وسواس در بازننگری و بحران هویتی دچار شده‌اند.

#### سرمایه فرهنگی مدیران ارشد

در بستر گروه مدیران ارشد نیز نبود سرمایه فرهنگی مدیران اجرایی در مقابل مدیران اسبق حاضر در بستر مشاهده می‌شود. سرمایه فرهنگی خلبان بازنشسته شامل مهارت پرواز هواپیماهای پهن‌بدنه و گذراندن دوره‌های تخصصی خارج از کشور در کشورهای تولیدکننده ایرباس، دارای تخصص تجربی، تسلط بر حداقل یک زبان بین‌المللی، مطالعه روزانه کتاب‌ها و مجلات تخصصی به مدت بیش از سی سال، داشتن لوح تأیید از شرکت‌های هواپیمایی غیرداخلی، شرکت در میتینگ‌های شغلی قبل از انقلاب، زندگی چند ماه در سال خارج از ایران، استادی و تربیت خلبان‌های پرآوازه داخلی است. در تیم مقابل، مدیرانی به لحاظ دارا بودن سرمایه فرهنگی و مهارتی در موقعیت فرودستی و هنجارپذیری قرار دارند. گروه مدیران با تغییرات سیاسی مستمر طی بیش از سه دهه گذشته نتوانسته‌اند به تشکیل گروه مهارتی با سرمایه فرهنگی متناسب شغلی خود دست یابند. در اکثر جلسات ثبت شده از مدیران ارشد و میانی جملاتی چون من شغل اصلیم این نیست ...، بازم شما بهتر میدونین ...، چی بگم والا ... یا بلندنبودن جملات و اصطلاحات تخصصی قابل مشاهده است. در مصاحبه عمیق محقق (بیش از یک ساعت برای هریک از مدیران) هیچ‌کدام از مدیران (ارشد، میانی و خرد) نه تنها مطالعه به زبان اصلی نداشته‌اند، بلکه با زبان

فارسی نیز مطالعه تخصصی ندارند. آشنایی با زبان خارجی وجود ندارد، سهم خرید کتاب در سبد سالانه هزینه‌های مدیران دیده نمی‌شود، دوره‌های آموزشی مرتبط با ایرباس و بوئینگ گذرانده نشده است و در ایرشوه‌های مختلف نیز شرکت نداشته‌اند. بنابراین، بدیهی به نظر می‌رسد که مدیران در موضع فرودستی و نداشتن سرمایه و مهارت شغلی قرار گرفته‌اند و در وضعیت ارسال هنجاری نیستند. حضور مدیران بدون سرمایه فرهنگی متناسب شغلی در بستر بانوان مهماندار متمرکز با مقولات پیامدی بسیاری توأم شده است. دوگانگی رفتاری و گفتاری مدیران ارشد، میانی و خرد، توبیخ جمعی، تأیید فردی، ورود نکردن به مقولات بانوان، آوردن جملاتی چون: با زن جماعت همیشه درافتاد، هر کار بخوان می‌کنن آقا ...، گریز از جلسات رسمی با بهانه‌هایی چون درگیرم ...، نمی‌رسم ...، کارهای مهم‌تر زیاد دارم ...، از منشی پرسین تا آخر ماه چقدر درگیرم و جلسات مهم دارم و ...، بینین ساعت چند می‌رسم خونه؟ ... بیش از ۷۰ درصد بانوان به حضور مدیران سرگردان، تفویضی و رهاشده در بستر شغلی خود اشاره داشته‌اند.

#### استادان مهمانداری و تولید هویت مطلوب حرفه‌ای

در بستر سازمانی بانوان متمرکز (پوششی، آرایشی و کلامی) مهماندار گروه منزلتی بانوان مهماندار ایران‌ایر با فعالیت حداکثری مشاهده می‌شود. گروه مرجع بانوان مهماندار ایران‌ایر با سرمایه فرهنگی حداکثری و جلوگیری از ورود افراد کم‌سرمایه یا بی‌سرمایه به درون گروه خودی، به ارسال هنجارها از موضع فرادستی و ایجاد تمایز هرچه بیشتر حرفه‌ای مشغول گسترش و توسعه گروه خودی و حداکثر فاصله برای گروه بی‌سرمایه است. گروه مهارتی خلبان‌ها، مهندسان پرواز، استادان پیش‌کسوت مهمانداری با سرمایه فرهنگی مهارت شغلی و دراختیارداشتن ابزار حفظ فاصله و برتری گروه با سرمایه تشکیل‌شده، به تعامل و تبادل با یکدیگر می‌پردازند. گروه مرجع بانوان مهماندار ایران‌ایر برای حضور در صحنه پرواز باید آرایش‌های لطیف و بسیار کم، پدیکور و مانیکور همیشگی و آراستگی تنی یعنی سایز ۳۸ یا ۴۰ و قد ۱۶۷-۱۷۰ داشته باشند. ضمن آشنایی با نحوه نگهداری از یونیفرم پروازی و نحوه پوشیدن یونیفرم‌های تمیز و اتوکشیده و نوع کلام آرام و آهنگین با مسافران به تأیید حداکثری تماشاچیان خود (مسافران، مدیران و ...) دست یافته‌اند. از

سوی دیگر، به دلیل تسلط بر حداقل یک زبان بین‌المللی، به مطالعه روزانه مطالب تخصصی با زبان اصلی می‌پردازند. مجموعه شرایط در صحنه بانوان مرجع ایران‌ایر به اعتمادبه‌نفس هرچه بیشتر و رضایت شغلی آنان و تأیید تماشاچیان (مسافران و مدیران) منجر شده است. گروه فعال انتقال نقش‌های مطلوب مهمانداری مرجع، آقایان همکار حاضر در صحنه‌اند. سبب بدن و نوع آرایش‌های گروه مرجع به‌منزله ابزار کسب منزلت و موقعیت اقتصادی بالاتر و تأثیرگذاری بیشتر در تماشاچیان مورد توجه قرار می‌گیرد. نداشتن کلاس‌های آموزشی برای صحنه‌آرایی موفق و کنترل بر بدن و پوشش مناسب به ابزار اختلال بیشتر تماشاچیان (مسافران، مدیران و همکاران) تبدیل شده است.

### پیشنهادها

۱. تهیه رفرنس علمی-اجرایی برای بومی کردن استانداردهای جهانی مهمانداری.
۲. انجام پروژه‌های علمی-اجرایی مشابه و شناخت آسیب‌های موجود اجرایی در تولید و بازتولید بستر تمدن هویتی بانوان مهماندار.
۳. جلوگیری از سیاسی‌شدن مشاغل در بروکرسی‌های عظیم صنعت هواپیمایی.
۴. گذراندن کلاس‌های تخصصی برای مدیران سیاسی به فاصله یک‌سال قبل از احراز پست موردنظر.
۵. ضرورت گذراندن دوره‌های لازم و دریافت لایسنس‌های خارجی مرتبط و افزایش اعتمادبه‌نفس مدیران.
۶. استخدام مهمانداران بر مبنای استانداردهای جهانی.
۷. ارائه دستورالعمل‌های آرایشی، پوششی و کلامی مهمانداری منطبق با استانداردهای جهانی بومی‌شده و جلوگیری از فعال‌شدن گروه‌های مرجع مداخله‌گر.
۸. استفاده از کلیه مشاوران درون‌سیستمی و برون‌سیستمی متخصص.
۹. دعوت استادان مهمانداری از کمپانی‌های ذی‌ربط.
۱۰. کاهش سال‌های پروازی بانوان مهماندار.

## منابع و مآخذ

۱. عرفانی، محبوبه (۱۳۸۹). پروژه استانداردسازی یونیفرم مهمانداران زن ایرانی (۶ جلد)، تهران: در دست چاپ.
۲. فیلم‌شوهای برگزارشده در ایران‌ایر و ایران‌ایرتور (۱۳۸۲). آرشیو محقق.
۳. اشتروس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی، ترجمه بیوک محمدی، تهران: انتشارات پژوهش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۴. بوردیو، پی‌یر (۱۳۹۵). تمایز نقد اجتماعی قضاوت‌های ذوقی، ترجمه حسن چاوشیان، تهران: انتشارات ثالث.
۵. بوردیو، پی‌یر و وتیز، بون (۱۳۸۹). درس‌هایی از جامعه‌شناسی، ترجمه پاتریس جهانگیری، تهران: انتشارات آگه.
۶. جلالی‌پور، حمیدرضا (۱۳۹۲). نظریه‌های متأخر جامعه‌شناسی، ترجمه جمال محمدی، تهران: انتشارات نی.
۷. رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۹۲). توسعه و تضاد، تهران: شرکت سهامی انتشار.
۸. ریتزر، جورج (۱۳۹۵). نظریه جامعه‌شناسی، ترجمه هوشنگ ناییبی، تهران: نشر نی.
۹. ----- (۱۳۸۹). نظریه جامعه‌شناسی، محسن ثلاثی، تهران: انتشارات علمی.
۱۰. گلشنی، محمدرسول (۱۳۸۳). جامعه‌شناسی سازمان‌ها و توان‌سازی، تهران: انتشارات دوران.
۱۱. گیدنز، آنتونی (۱۳۹۳). جامعه‌شناسی، ترجمه حسن چاوشیان، تهران: انتشارات نی.
۱۲. محمدپور، احمد (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش، جلد اول، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
۱۳. ----- (۱۳۸۹). فراروش، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
۱۴. میرزایی، خلیل (۱۳۹۳). شیوه عملی مقاله‌نویسی، انتشارات جامعه‌شناسان.
۱۵. وندل، فرنچ (۱۳۷۹). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌غره، تهران: انتشارات صفار.
۱۶. مظهري، راضیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ابعاد هویت سازمان بر خودکارآمدی کارکنان بانک صادرات

استان سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: هادی کریمی.

۱۷. دوزنده، رضا (۱۳۹۲). بررسی عوامل تأثیرگذار بر هویت سازمان و ارتباط آن با تعهد سازمانی، نمونه موردی کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور استان فارس، استاد راهنما: سیدمسعود ماجدی.

18. Gioia, D; Majken, S & Kevin, C. (2000). *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, Academy of Management Review.
19. David, P & Niels, G. (2008). *Organizational Identity Dynamics during Post-Merger Integration*, Telburg University.

