

طراحی و تبیین مدل مکانیزم‌ها، آثار و پیامد برندسازی داخلی (مورد مطالعه: گروه صنعتی سدید)

مرتضی سلطانی^۱، الناز نبی‌زاده مامانی^{۲*}، امیرحسین مزینانی^۳

۱- استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران

چکیده

بر اساس ادبیات موجود، درونی سازی برند سازمان و بهبود نگرش کارکنان به افزایش سودآوری خواهد انجامید. به علت اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر در پی ارزیابی تأثیر عوامل مؤثر بر ایفای تعهدات کارکنان با رویکرد برندسازی داخلی است و بهبود نگرش کارکنان را عامل میانجی در این رابطه در نظر گرفته است. این مطالعه در گروه صنعتی سدید انجام گرفت و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مشاهده مستقیم، مطالعه میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شد. ابتدا، روایی محتوایی سؤال‌های پرسشنامه به کمک استاد راهنما، مدیر آموزش کارخانه لوله و تجهیزات و مصاحبه با مدیران واحد تحقیق و توسعه دفتر مرکزی بررسی شد. سپس، پرسشنامه‌ها به روش نمونه‌گیری در دسترس میان کارکنان شرکت‌ها و کارخانه‌های گروه صنعتی سدید توزیع شد. در نهایت، از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، ۱۹۲ پرسشنامه کامل گردآوری و آزمون شد. آزمون مدل مفهومی پژوهش با روش حداقل مربعات جزئی و همبستگی متغیرها و با به کارگیری نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS انجام شد. نتایج آزمون گویای تأثیر مثبت و معنادار مکانیسم‌های برند-سازی داخلی بر ایفای تعهدات برند توسط کارکنان از طریق تعیین هویت با برند، تعهد به برند و وفاداری نسبت به برند است. این بدان معناست که مدیران ارشد با برنامه‌ریزی در آموزش و بازخوردهای مناسب به کارکنان خواهند توانست بهبود نگرش آنان و در نهایت، سودآوری هر چه بیشتر سازمان را موجب شوند.

واژه‌های کلیدی: برندسازی داخلی، عملکرد برند، تعهد به برند، وفاداری به برند، تعیین هویت با برند

مقدمه

در این پژوهش برای نخستین بار متغیرهای مرتبط با مفهوم برندسازی داخلی در قالب یک مدل سه سطحی (مکانیسم ها، آثار و پیامد) نسبت به یکدیگر تعیین موقعیت شده‌اند. در واقع، ارائه مدل سه سطحی، نوآوری این پژوهش است. این پژوهش در گروه صنعتی سدید انجام گرفته است. این گروه صنعتی با نیم قرن سابقه بنیانگذار صنایع ماشین سازی و تولید لوله و پروفیل و ریخته گیری است و هم اکنون به عنوان یکی از بزرگ ترین هولدینگ های صنعتی ایران به شمار می رود که طی سال های اخیر همواره جزو فهرست یک صد شرکت برتر کشور قرار گرفته است و با حضور در سهامداری هفده شرکت فعال در ابعاد گوناگون صنعت، فعالیت گسترده ای دارد. به گفته مدیران تحقیق و توسعه این سازمان، یکی از عوامل مهمی که در بهبود عملکرد این سازمان می تواند نقش مهمی داشته باشد، برندسازی داخلی و تأثیر آن بر نگرش کارکنان است که این موضوع در پژوهش های پیشین؛ از جمله شارما^۴ و همکاران (۲۰۱۲)، پانجایسری^۵ و همکاران (۲۰۰۹)، عزیززی و همکاران (۱۳۹۱) و ... انجام گرفته و به اثبات رسیده است. بنابراین، با انجام این پژوهش و اثبات فرضیات آن می توان راه را برای مدیران سازمان های دیگر برای رشد، توسعه و ورود به بازارهای جهانی اندکی هموار ساخت.

هدف از انجام پژوهش حاضر، پاسخ به این سؤال است که آیا مکانیسم های برندسازی داخلی که در این پژوهش آموزش و بازخورد مدیران به کارمندان در نظر گرفته شده است، می توانند به بهبود عملکرد منجر شوند؟ و آیا نگرش کارکنان که در این پژوهش تعیین هویت کارکنان با برند سدید، حس تعهد و وفاداری به

در دنیای شدت رقابتی امروز که در اکثر صنایع شاهد آن هستیم، برای کسب مزیت رقابتی به منظور حفظ و بقای سازمان باید با مفاهیم بازاریابی آشنایی بیشتری پیدا کنیم. یکی از مباحثی که بتازگی وارد ادبیات بازاریابی شده، مفهوم برندسازی داخلی است. اهمیت برند و برندسازی در پژوهش های علمی بسیاری مورد تأکید بوده است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). برندسازی در دو سطح داخلی و خارجی انجام می گیرد. برندسازی خارجی به مشتریان بیرونی مربوط است و بیانگر کوشش در جهت ایجاد تصویری ماندگار از کسب و کار در ذهن مشتریان است. در برندسازی داخلی تأکید بر بهبود ادراک و رفتار کارکنان به عنوان مشتریان درونی است. در برندسازی داخلی اعتقاد بر این است که نخستین مشتریان یک سازمان، کارکنان آن هستند و تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی در وهله اول مستلزم تقویت جایگاه برند در داخل سازمان و نزد کارکنان است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ زیرا نخستین تجربه یک مشتری در برخورد با کارکنان خط مقدم شکل می گیرد و تحت تأثیر رفتار و عملکرد آنان است (دوپریز و بندیکسن^۱، ۲۰۱۵). کاتلر^۲ (۲۰۰۳) بیان می کند که بازاریابی داخلی بر بازاریابی خارجی مقدم است؛ زیرا تا زمانی که برند سازمان برای کارکنان که همان مشتریان داخلی هستند، مشخص و تثبیت نشود، امکان تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی وجود نخواهد داشت. در همین راستا، جاکوبز^۳ (۲۰۰۳) این دیدگاه را تأیید کرده و بر این باور است که کارکنان، مدافعان اصلی سازمان هستند.

1 Du Preez and Bendixen

2 Kotler

3 Jacobs

4 Sharma

5 Punjaisri

در پژوهشی که عزیز و همکاران (۱۳۹۱)، با عنوان «ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری» انجام دادند، رابطه معنادار میان برندسازی داخلی و وفاداری به برند تأیید شد؛ اما رابطه میان برندسازی داخلی با تعهد کارکنان تأیید نشد. همچنین، رابطه میان تعهد برند بر وفاداری به برند و وفاداری به برند بر عملکرد برند نیز تأیید شد. همچنین، هادی زاده و همکاران پژوهشی با عنوان «مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری» در سال ۱۳۹۱ انجام داده‌اند. طبق نتایج این پژوهش، برندسازی داخلی با تعهد به برند، و تعهد به برند با وفاداری به برند رابطه مثبت و معناداری دارد.

افزون بر آن، پژوهشی که پاپاسولومو^۱ و رونتیس (۲۰۰۶) و پانجایسری و ویلسون^۲ (۲۰۰۷) انجام داده‌اند، نشان می‌دهد که برندسازی داخلی می‌تواند تعیین‌کننده هویت با برند، تعهد به برند و وفاداری به برند را افزایش دهد.

توسعه فرضیات و ارائه مدل مفهومی پژوهش مکانیسم‌های برندسازی داخلی

امروزه برند یکی از مهم‌ترین مباحث بازاریابی است که پیش روی همه شرکت‌ها؛ از جمله شرکت‌های تجاری قرار دارد. این اهمیت تا اندازه‌ای است که مدیریت برند به رشته مستقلی در محافل علمی تبدیل شده است. انجمن بازاریابی آمریکا برند را نام، واژه، طرح، سمبل یا هر چیز دیگری می‌داند که کالا یا خدمت یک فروشنده را از سایر فروشندگان متمایز می‌کند (جانسون^۳، ۲۰۰۸). برندها ارتباطی رایج با

برند در نظر گرفته شده است، می‌توانند به عنوان آثار برندسازی داخلی نقش میانجی در بهبود عملکرد ایفا کنند؟ برای پاسخ‌دهی به این سؤال‌ها، پژوهشگران به شکل پیاپی از پنج شرکت این گروه صنعتی در تهران بازدید و در نشست‌هایی شرکت کردند و در ضمن، پرسشنامه‌هایی نیز میان کارکنان توزیع شد.

در ادامه، مبانی نظری و پژوهش‌هایی که در گذشته توسط محققان انجام گرفته، مرور خواهد شد و سپس مدل مفهومی پژوهش حاضر همراه با فرضیات آزمون خواهند شد. در بخش پایانی نیز نتایج، تحلیل‌ها، پیشنهادها و محدودیت‌های پیش روی محققان ارائه خواهد شد.

مروری بر ادبیات پژوهش

در زمینه برند و برندسازی پژوهش‌های پرشماری انجام گرفته است که در ذیل به برخی از آنها اشاره خواهد شد:

شارما و همکاران (۲۰۱۲) در کشور هند پژوهشی با عنوان «ارتباطات درون‌سازمانی و تأثیر آن بر برندسازی داخلی» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان دهنده رابطه معنادار میان آموزش و بازخورد برند با تعهد به برند، وفاداری به برند و تعیین هویت برند است. پژوهشی که پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹)، انجام داده‌اند، رابطه مثبت و معنادار میان برندسازی داخلی و تعهد به برند، تعیین هویت با برند و وفاداری به برند را تأیید کرده است. همچنین، در این پژوهش رابطه تعیین هویت با برند و وفاداری با عملکرد برند و نیز رابطه تعیین هویت با برند، با تعهد به برند و رابطه تعهد با برند با وفاداری به برند تأیید شده؛ اما رابطه تعهد نسبت به برند و عملکرد تأیید نشده است.

1 Papasolomou
2 Wilson
3 Johansson

متمرکز بر اثرهای آنی (ایلگن^۴ و همکاران، ۱۹۷۹؛ ندلر^۵، ۱۹۷۹) به نگرشی پویاتر و متمرکزتر (اشفورث^۶، ۱۹۸۳؛ لارسون^۷، ۱۹۸۴؛ واکر^۸، ۱۹۹۹)، منابع پر شمار بازخورد (تورنو و لاندن^۹، ۱۹۹۸) و نقش بازخورد برای بهبود عملکرد (کلاگر و دنیسی^{۱۰}، ۱۹۹۶) تغییر یافته است.

وحیدوف و الرود از بازخورد به عنوان عاملی کلیدی یاد می کنند که به این منجر می شود که کارکنان تصمیم های خود را از منظرهای گوناگون بازبینی کنند (لاندن و اسمیت^{۱۱}، ۲۰۰۲). کارکنان باید به اشتباهات کاری خود پی ببرند و خود را رشد دهند (اشفورث و تی سو^{۱۲}، ۱۹۹۱). اگر کارکنان از نقاط ضعفشان آگاه باشند؛ اما نتوانند رفتارشان را تصحیح کنند، نسبت به خود حس بدی پیدا می کنند (میب و وست^{۱۳}، ۱۹۸۲). سازمان های موفق معمولاً با بازخورد مؤثر افراد را با تسلط بسیار بالا در سازمان خود سازگار و حفظ می کنند. بدون بازخورد، کارکنان رفتار خود را به منظور بهبود عملکرد تغییر نمی دهند. بنا بر موارد یادشده، می توان گفت بازخورد عنصر اساسی در یادگیری، انگیزش و رشد مهارت هاست (آلدرز^{۱۴}، ۲۰۰۰).

آموزش: در برخی پژوهش ها، برنامه های آموزشی به عنوان سازوکاری مهم در برندسازی داخلی شناسایی شده است (پانجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷). با توجه به این موضوع، سازمان ها باید به کارکنان خود برای

محصولات دارند؛ با وجود این، می توانند در مباحث مدیریت منابع انسانی هم مطرح شوند (بک هاوس و تیکو^۱، ۲۰۰۴). امروزه، اکثر سازمان ها در پی سرمایه گذاری در حوزه برندسازی داخلی هستند (بک هاوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ فورمن و آرجنتی^۲، ۲۰۰۵). برندسازی داخلی به معنای ارتباطات منسجم، درون واحدی و چندمسیره برای ایجاد و حفظ یک برند داخلی است.

پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹)، اعتقاد دارند که کارمندان در صورتی حقوق پایین تر را می پذیرند که این شغل مؤید کیفیت و اعتماد باشد که این کیفیت و اعتماد از طریق برندسازی داخلی و ارزش های برند سازمان به دست آید. در پژوهشی که شارما و همکاران (۲۰۱۲) انجام داده اند، ارتباطات درونی کارکنان، بازخورد و آموزش به عنوان مؤلفه های برندسازی داخلی در نظر گرفته شده است. در پژوهش حاضر، با کمک استاد راهنما و مدیر آموزش کارخانه لوله و تجهیزات، مؤلفه ارتباطات درونی کارکنان به علت نبود شبکه های ارتباطی و رسمی تعریف شده در تعدادی از شرکت های مورد بررسی سدید از مدل حذف و تنها دو مؤلفه آموزش و بازخورد برند به عنوان مکانیسم های برندسازی داخلی بررسی شد. این دو مؤلفه در ذیل به تفصیل تشریح می شوند:

بازخورد: در یک طبقه بندی، دو بازخورد وجود دارد: بازخورد کارکنان به کارفرمایان و بازخورد کارفرمایان به کارکنان (گالبرایت^۳ و همکاران، ۲۰۰۲). در پژوهش حاضر، تنها بازخورد کارفرمایان به کارکنان بررسی شده است. می توان گفت در مطالعات پیشین، رویکردهای مبتنی بر بازخورد از یک نگرش ایستا و

4 Ilgen
5 Nadler
6 Ashford
7 Larson
8 Walker
9 Tornow & London
10 Kluger & DeNisi
11 London & Smither
12 Tsui
13 Mabe & West
14 Alders

1 Backhaus & Tikoo
2 Foreman & Argenti
3 Galbraith

وفاداری به برند به عنوان مؤلفه‌های آثار برندسازی داخلی در نظر گرفته شده‌اند. بر این اساس، در پژوهش حاضر با استناد به این دو پژوهش و راهنمایی استاد راهنما، این سه مؤلفه به عنوان عوامل سازنده نگرش و آثار برندسازی داخلی بررسی شده است. در ذیل به توضیح هر یک از این مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود:

تعیین هویت با برند: طبق نظر سنفورد، یک سازوکار مهم در روان‌شناسی، فرایند شناسایی یا تعیین هویت است (سنفورد^۵، ۱۹۵۵). از این منظر، وابستگی به یک فرد، شیء، گروه یا سازمان ناشی از تعیین هویت فرد با نگرش‌ها، ارزش‌ها و یا اهداف است (اریلی و چتمن^۶، ۱۹۸۶). تعریف ظریف فروید (۱۹۲۲) از تعیین هویت به عنوان «پیوندی احساسی با فردی دیگر» در مفهومی گسترده‌تر توسط لسول (۱۹۶۵) با مفهوم ملی‌گرایی توسعه یافته است (گاتم^۷ و همکاران، ۲۰۰۴). میل و آشفورث، تعیین هویت سازمانی را این گونه تعریف می‌کنند: «برداشت فرد از سازمان و تلقی موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان به عنوان موفقیت‌ها و شکست‌های خود» (میل و آشفورث^۸، ۱۹۹۲).

اوریلی و چتمن (۱۹۸۶) تعیین هویت را نوعی درگیر شدن بر مبنای تمایل به وابستگی می‌دانند. طبق نظر آشفورث و میل (۱۹۸۹)، تعیین هویت سازمانی به ادراک کارمندان از سازمان بستگی دارد. به اعتقاد کلمن، تعیین هویت زمانی رخ می‌دهد که فرد تأثیر خود بر ایجاد یا حفظ یک رابطه رضایت‌بخش را می‌پذیرد؛ بدین معنا که فرد از اینکه جزئی از گروه است، احساس غرور می‌کند و به ارزش‌ها و

درونی‌سازی ارزش‌های محوری در قالب نگرش‌ها و رفتار خود از راه ارتباطات، آموزش و تعیین پاداش‌ها و جرایم کمک کنند (اشفورث و میل، ۱۹۸۹). سازمان‌های خدماتی باید در قلب و ذهن کارکنان درک مشترکی از ارزش برند ایجاد نمایند تا آنها را به حامیان برند تبدیل کنند (آلاستر و دی چرناتونی^۱، ۲۰۰۵). از این رو، آموزش برند فرایندی برای تجهیز کارکنان جهت درک ارزش برند سازمان، توسعه رفتار و نگرش آنان و در نهایت، بهبود عملکرد است (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۹).

به گفته دی اینوسنزو (۲۰۰۲)، در میان شرکت‌های بزرگ، ارتقای برند توسط کارکنان و آموزش ارزش‌های برند بسیار رایج است. در مطالعاتی دیگر، این روند رو به افزایش در مکان‌هایی، همچون: سوت وست، استاندارد رجیستر و سیسکو^۲ (بون^۳، ۲۰۰۰)، بی پی، آی بی ام، نایک و میلر بروینگ^۴ (مایکل، ۲۰۰۲) بررسی شده است. همه مثال‌های فوق نمایانگر بنگاه‌هایی است که به قدرت ذاتی نیروی کار در آگاهی و تعهد در ایفای تعهدات برند ایمان دارند؛ بنابراین، آموزش را تنها روشی می‌دانند که به بهبود درک کارکنان از برند در طی فرایند برندسازی کمک می‌کند (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۸).

آثار برندسازی داخلی

در پژوهش عزیززی و همکاران (۱۳۹۱) تعهد و وفاداری به عنوان آثار برندسازی داخلی بررسی شده است. در پژوهشی که شارما و همکاران (۲۰۱۲) نیز انجام داده‌اند، تعیین هویت با برند، تعهد به برند و

5 Sanford
6 O'Reilly & Chatman
7 Gautam
8 Mael & Ashforth

1 allaster & De Chernatony
Standard Register & Cisco2 & Southwest
3 BOOne
4 IBM & Nike and Miller Brewing & BP

همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی که اخیراً انجام داده‌اند، بیان می‌کنند که مدیران باید توجه زیادی به موضوع تعهد کارکنان نسبت به برند داشته باشند؛ زیرا تعهد به برند به عنوان یکی از محرک‌های رفتاری کارکنان در زمینه برندسازی شناخته شده است.

برخی نظریه پردازان تعیین هویت را با تعهد از لحاظ مفهومی یکسان می‌دانند؛ حال آنکه دیگران آنها را دو مفهوم مجزا قلمداد می‌کنند (وندیک^۷، ۲۰۰۱). در پژوهش حاضر، این دو مفهوم، برابر قلمداد نشده‌اند و تفاوت‌هایی میان آنها در نظر گرفته شده است.

از دیدگاه مک‌گریگور^۸ (۱۹۶۷)، تعیین هویت سازمانی با تعهد کارکنان مرتبط است؛ زیرا درک درستی از ارزش‌های برند، کارکنان را وادار می‌سازد تا به لحاظ احساسی و فکری بیشتر درگیر برند شوند و این امر تأثیری مثبت بر تعهد آنان نسبت به برند دارد (پانجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷). این پیوند احساسی باعث می‌شود که کارکنان ارزش‌ها و رفتارهای خود را با برند مطابقت دهند که این موضوع به تعهد نسبت به برند منجر می‌شود (مایکل، ۲۰۰۲).

وفاداری نسبت به برند: پانجایسری، وفاداری کارکنان به برند را به عنوان «تمایل کارکنان به حفظ برند موجود» تعریف می‌کند (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۹). بر اساس پژوهش‌های انجام گرفته، مشخص شده است که سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش نتایج ملموسی را به همراه خواهد داشت که این نتایج بهبود نگرش‌ها، افزایش مهارت‌ها در رابطه با ارتقای کیفیت خدمات و رضایتمندی و وفاداری کارکنان را در بردارد (بانسان و موریس^۹، ۲۰۰۱). وفاداری کارکنان، هزینه‌های استخدام و آموزش را کاهش می‌دهد

پیشرفت‌های آن توجه می‌کند؛ بدون این که آنها را به نام خود ثبت نماید (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶). به طور کلی، کارکنانی که در سازمان تعیین هویت می‌کنند، در واقع، هویت خود را در قالب تصویر و ارزش‌های سازمان می‌سازند (چنی^۱، ۱۹۸۳) و سپس بر اساس چشم‌اندازهای سازمان می‌اندیشند و عمل می‌کنند (داتون^۲ و همکاران، ۱۹۹۴). پژوهشی در این رابطه نشان می‌دهد که این افراد معمولاً مولدتر هستند، انگیزه و رضایت بیشتری دارند و تمایل کمتری برای ترک سازمان نسبت به افراد دیگر دارند (لی^۳، ۱۹۷۱).

تعیین هویت با برند سازمانی می‌تواند از طریق تأکید بر منحصر به فرد بودن برند، رقابت، رهبری کاریزماتیک، قدرت فردی و همچنین، از راه فرهنگ قوی سازمانی با شعائر و نمادهای مشترک محقق گردد (بورمن و زپلین^۴، ۲۰۰۵).

تعهد نسبت به برند: تعهد نیز یکی دیگر از آثار برندسازی داخلی است. تعهد به طرق مختلفی در عرصه برندسازی تفسیر شده است؛ برای مثال، پانجایسری تعهد به برند را به عنوان «وابستگی احساسی و روانی کارمند به برند» تعریف کرده است (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۹). پورتر و همکاران، تعهد را به عنوان «قدرت تعیین هویت فردی و مشارکت فرد در یک سازمان خاص» تعریف کرده‌اند (پورتر^۵ و همکاران، ۱۹۷۴). برخی از محققان تعهد به برند را به عنوان میزان وابستگی روانی کارکنان به برند تعریف کرده‌اند که این وابستگی به کوشش بیشتر برای تحقق اهداف برند منجر می‌شود (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵). ترگلاو^۶ و

1 Cheney

2 Dutton

3 Lee

4 Burmann & Zeplin

5 Porter

6 Terglav

7 Van Dick

8 McGregor

9 Bansan and Morris

(۱۹۹۹)، آموزش نیز می‌تواند تعهد کارکنان به برند را افزایش دهد. با مرور مطالعاتی که در زمینه برندسازی داخلی (آموزش و بازخورد) و آثار آن (تعیین هویت با برند، تعهد و وفاداری نسبت به برند) انجام گرفته است، می‌توان فرضیات پژوهش را این گونه مطرح نمود:

H₁: به‌عنوان یکی از سازوکارهای برندسازی داخلی، بازخورد رابطه‌ای مثبت و معنادار با تعیین هویت کارکنان با برند دارد.

H₂: به‌عنوان یکی از سازوکارهای برندسازی داخلی، بازخورد رابطه‌ای مثبت و معنادار با تعهد کارکنان نسبت به برند دارد.

H₃: به‌عنوان یکی از سازوکارهای برندسازی داخلی، بازخورد رابطه‌ای مثبت و معنادار با وفاداری کارکنان نسبت به برند دارد.

H₄: به‌عنوان یکی از سازوکارهای برندسازی داخلی، آموزش رابطه‌ای مثبت و معنادار با تعیین هویت کارکنان با برند دارد.

H₅: به‌عنوان یکی از سازوکارهای برندسازی داخلی، آموزش رابطه‌ای مثبت و معنادار با تعهد کارکنان نسبت به برند دارد.

H₆: به‌عنوان یکی از سازوکارهای برندسازی داخلی، آموزش رابطه‌ای مثبت و معنادار با وفاداری کارکنان نسبت به برند دارد.

علاوه بر آن، در پژوهش‌های پیشین، رابطه میان متغیرهای تعیین هویت با برند و تعهد نسبت به برند (آلن و میرر^۴، ۱۹۹۰)، تعهد نسبت به برند و وفاداری به برند (براون و پیترسون^۵، ۱۹۹۳) تأیید شده است. به‌علاوه، تعهد یک پیش‌نیاز مهم برای ایجاد وفاداری در کارکنان شناخته شده است (پریچارد^۶ و همکاران،

رینچلد^۱، ۱۹۹۶). برندسازی داخلی از راه ارتباطات داخلی و آموزش بر ارتقای وفاداری کارکنان تأثیر می‌گذارد (پاپاسولومو، ۲۰۰۶). علاوه بر این، پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) بیان کردند در صورتی که شغل کارکنان کیفیت و اعتماد را از طریق ارزش برند شرکت و ارتباطات داخلی ایجاد کند، آنها به پذیرش سطح پایین تری از حقوق و دستمزد تمایل نشان می‌دهند. این مطالعه تجربی اثبات کرد که ارتباطات داخلی و آموزش می‌تواند به تعیین هویت برند کارمندان، وفاداری و تعهد بینجامد. بک هاوس و تیکو (۲۰۰۴) و پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که برندسازی داخلی تأثیر کوشش‌های ارتباطی کارفرمایان برای استقرار ارزش‌های سازمان در درون شرکت و در نتیجه ارتقای تعهد و وفاداری کارکنان است. برندسازی داخلی می‌تواند تعیین هویت با برند، تعهد به برند و وفاداری به برند را افزایش دهد (پاپاسولومو و رونتیس، ۲۰۰۶؛ پانجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷). پژوهشی دیگر، به صورت مستقیم نشان می‌دهد که برندسازی داخلی بر تعهد به برند تأثیر دارد (دوپریز و بندیکسن، ۲۰۱۵). مایلز و منگولد^۲ (۲۰۰۵) نیز در پژوهش خود بر اهمیت تأثیر برندسازی داخلی بر پیامدهای مثبت مرتبط با رفتار کارکنان؛ از جمله تعهد کارکنان به برند سازمانی بسیار تأکید کرده‌اند (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶).

شواهدی دال بر این موضوع وجود دارد که میان برندسازی داخلی و وفاداری کارکنان (آسیف و سازجنت^۳، ۲۰۰۰)، برندسازی داخلی و تعهد کارکنان به برند (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵) و آموزش و وفاداری کارکنان (پاپاسولومو و رونتیس، ۲۰۰۶) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. به اعتقاد تامپسون و همکاران

4 Allen & Meyer
5 Brown & Peterson
6 Pritchard

1 Reinchheld
2 Miles and Mangold
3 Asif & Sargeant

داخلی، وعده‌های برند را محقق نمایند (احمد و رفیق، ۲۰۰۳).

در تحقیقات پیشین اثبات شده است که آموزش می‌تواند ایفای تعهدات برند را تسهیل نماید (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۸). علاوه بر آن، پانجایسری و ویسلون (۲۰۰۷)، تأکید می‌کنند که آموزش به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان ضروری است. علاوه بر اهمیت آموزش در بهبود عملکرد، بازخورد نیز در بهبود عملکرد و ایجاد انگیزش نقش مهمی دارد. این موضوع از دهه ۱۸۵۰ بررسی شده است. بدون بازخورد سازمانی، انجام هیچ تحقیقی درباره عملکرد سازمانی امکان‌پذیر نیست (تیلور^۲ و همکاران، ۱۹۸۴).

پانجایسری (۲۰۰۷) اظهار می‌دارد که میان مکانیسم‌های برندسازی داخلی و ایفای تعهدات برند رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. چنین مکانیسم‌هایی نگرش‌های کارکنان را تقویت می‌کند. این نگرش‌ها نیز به تأمین مناسب خدمات و بهبود عملکرد برند منجر می‌شوند. تحقیقاتی که بورمن و زپلین در سال ۲۰۰۵ انجام داده‌اند، نشان می‌دهند که برندسازی داخلی کارکنان را قادر می‌سازد تا تعهدات برند را بخوبی ایفا نمایند. از طرفی، پانجایسری و ویلسون (۲۰۰۷)، در پژوهش خود نشان داده‌اند که برندسازی داخلی نه تنها بر عملکرد برند تأثیر گذار است؛ بلکه بر نگرش‌های کارکنان نسبت به برند نیز مؤثر است و در نهایت نگرش‌های کارکنان نیز می‌تواند بر عملکرد آنان تأثیر بگذارد (دوپریز و بندیگسن، ۲۰۱۵). نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که برندسازی داخلی به‌صورت غیرمستقیم بر عملکرد برند و عملکرد بازار تأثیر می‌گذارد؛ اما بر عملکرد مالی تأثیری ندارد (تومین^۳ و

۱۹۹۹). چنین رابطه‌ای در تحقیق پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) نیز تأیید شده است. یافته‌های پژوهش‌های انجام شده توسط زین‌آبادی (۲۰۱۰) و صالحی و گل‌تاش (۲۰۱۱) نیز رابطه میان تعهد به برند و وفاداری کارکنان نسبت به برند را تأیید می‌کنند؛ بنابراین، می‌توان گفت: H₇: تعیین هویت با برند دارای رابطه‌ای مثبت و معنادار با تعهد کارکنان نسبت به برند است.

H₈: تعهد کارکنان دارای رابطه‌ای مثبت و معنادار با وفاداری کارکنان نسبت به برند است.

پیامد برندسازی داخلی (عملکرد برند)

در پژوهشی که عزیز و همکاران (۱۳۹۱) انجام داده‌اند، عملکرد برند در سطح کارکنان به‌عنوان پیامد برندسازی داخلی آزمون و این فرضیه تأیید شد. همچنین، در پژوهشی که پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) انجام دادند، عملکرد برند به‌عنوان تنها پیامد برندسازی داخلی تجزیه و تحلیل شد. از این رو، در پژوهش حاضر نیز برای بررسی مؤلفه پیامد برندسازی داخلی متغیر عملکرد و یا ایفای تعهدات برند توسط کارکنان در نظر گرفته شد.

شرکت‌ها به‌منظور بهبود عملکرد خود باید کارکنان را درک نموده، آنها را هماهنگ سازند. به این دلیل، برندسازی داخلی به‌عنوان فرایندی کلیدی برای هماهنگ کردن رفتارهای کارکنان با ارزش‌های برند مطرح است (دی چرناتونی^۱، ۲۰۰۱). دریک و همکاران (۲۰۰۵) برندسازی داخلی را ابزاری برای تأثیرگذاری بر کارکنان به‌منظور ایفای تعهدات برند بر اساس انتظارات مشتریان تعریف می‌نمایند. از این رو، شرکت‌ها باید با تغییرات رفتاری ناشی از برندسازی

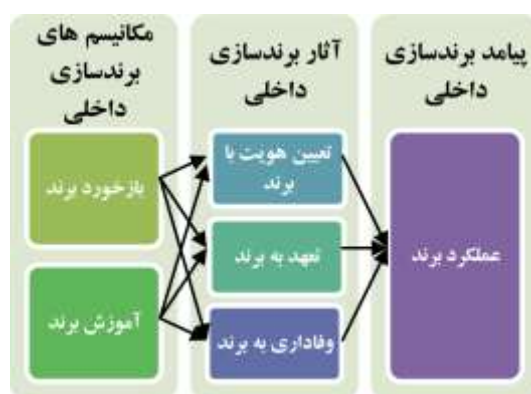
H_9 : تعیین هویت با برند دارای رابطه‌ای مثبت و معنادار با عملکرد است.

H_{10} : تعهد نسبت به برند دارای رابطه‌ای مثبت و معنادار با عملکرد است.

H_{11} : وفاداری نسبت به برند دارای رابطه‌ای مثبت و معنادار با عملکرد است.

به‌طور کلی، مدل مفهومی پژوهش به قرار زیر است:

همکاران، ۲۰۱۶). از طرفی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد کارکنان نسبت به برند سازمان، عملکرد بازاری و عملکرد برند سازمان را بهبود می‌بخشد (تومین و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، سه فرضیه اصلی در رابطه با پیامد برندسازی داخلی (عملکرد) را می‌توان به صورت زیر مطرح نمود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳- پتکو: تولیدکننده پمپ‌های بزرگ آبی با ظرفیت بالا؛

۴- صبا نیرو: نخستین تولیدکننده توربین‌های بادی در خاورمیانه.

در این پژوهش، پرسشنامه‌ای حاوی ۲۵ سؤال که شامل ۲ سؤال جمعیت‌شناختی در رابطه با سابقه و تحصیلات افراد و ۲۳ سؤال تخصصی در قالب طیف چهار گزینه‌ای لیکرت طراحی شد.

به علت تمایل پایین کارکنان به مشارکت از روش غیراحتمالی در دسترس برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. در نتیجه، محققان با انجام مشاهده مستقیم (بازدید از کارخانه‌ها و شرکت‌های گروه صنعتی و شرکت در جلسات مختلف) و توزیع پرسشنامه به اهداف تحقیق دست یافتند. در نهایت، پس از سه ماه،

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری را کارکنان گروه صنعتی سدید تشکیل داده‌اند که به علت مشکلات دسترسی به آنان فقط چهار شرکت اصلی و یک دفتر مرکزی بررسی شدند. در ذیل، به طور خلاصه به معرفی این شرکت‌ها پرداخته می‌شود:

۱- لوله و تجهیزات سدید: تولیدکننده لوله‌های فولادی اسپیرال برای انتقال نفت و گاز و محصولات پتروشیمی؛

۲- لوله‌سازی ماهشهر: تولیدکننده لوله‌های فولادی گاز ترش؛

از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، ۲۰۰ پاسخ برگشت داده شد که ۱۹۲ مورد آن کامل و قابل تحلیل بود. به منظور بررسی کفایت حجم نمونه از آزمون KMO در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. از آنجا که نتیجه این آزمون برابر با ۰,۶۲۴ (بالا تر از ۰,۶) است، می‌توان نتیجه گرفت که تعداد داده‌های جمع‌آوری شده برای انجام تجزیه و تحلیل کافی هستند.

بررسی پایایی پرسشنامه

برای سنجش پایایی سؤال‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) بهره گرفته شد. از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ معیاری سنتی برای تعیین پایایی سازه‌هاست، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌برد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برتری این معیار نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق؛ بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. در نتیجه، برای سنجش بهتر پایایی در روش PLS هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

کرونباخ میزان استاندارد ۰,۷ را برای آلفای کرونباخ، باگازی و یی مقدار بالای ۰,۶ را برای پایایی ترکیبی به منظور سنجش پایایی بیان کرده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همچنین، ریوارد و هاف^۲ (۱۹۸۸)، عدد ۰,۵ را به عنوان مقدار ملاک بارهای عاملی در نظر گرفته‌اند. از آنجا که همه بارها بیشتر از ۰,۵ هستند، نتیجه می‌شود که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده، پایایی مدل‌های اندازه‌گیری در این پژوهش قابل قبول است. نتایج ضرایب یادشده در جدول ۱ نمایش داده شده که نشان دهنده روایی و پایایی مناسب پرسش‌هاست.

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش نیز از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (KS) استفاده شده است. این آزمون یکی از آزمون‌های نیکویی برازش است که در نرم‌افزار SPSS برای بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده می‌شود. طبق نتایج به دست آمده از این آزمون، از آنجا که سطح معناداری (sig) از ۵ درصد کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود؛ بنابراین، توزیع داده‌ها غیرنرمال است. بنابراین، برای آزمون فرضیات پژوهش به علت غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها و نیز کوچک بودن حجم نمونه، از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

بررسی روایی پرسشنامه

روایی محتوایی سؤال‌های پرسشنامه‌ها با نظر کارشناسان، مدیران واحد آموزش گروه صنعتی و چند تن از استادان دانشگاهی از دانشگاه‌های تهران، الزهراء، علوم تحقیقات و تربیت مدرس ارزیابی شد. در ضمن، به منظور بررسی روایی همگرایی پژوهش نیز از شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE) استفاده شد. معیار AVE میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر خواهد بود.

1 Barclay

2 Rivard & Huff

جدول ۱. آزمون پایایی و روایی

متغیرهای پنهان	نام اختصاری متغیرها	سؤال‌ها	بارهای عاملی	منبع	آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$)	ضریب پایایی ترکیبی (CR > 0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > 0.5)
بازخورد برند	BF	X ₁	۰,۸۲۴	(گالبرایت و همکاران، ۲۰۰۲)	۰,۸	۰,۷۶	۰,۵
		X ₂	۰,۶۰۲				
		X ₃	۰,۶۴۹				
		X ₄	۰,۵۶۲				
عملکرد برند	BP	X ₂₀	۰,۶۴۴	(اریلی و چنمن، ۱۹۸۶)	۰,۸۳	۰,۷۷	۰,۵۱
		X ₂₁	۰,۸۸۱				
		X ₂₂	۰,۸۷				
		X ₂₃	۰,۷۷				
آموزش برند	BT	X ₅	۰,۶۷۲	(پانجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷)	۰,۷۶	۰,۷۴	۰,۵۳
		X ₆	۰,۶۷۲				
		X ₇	۰,۷۴۸				
تعهد به برند	EBC	X ₁₃	۰,۷۴	(موهر و همکاران، ۱۹۹۶)	۰,۸۹	۰,۷۸	۰,۵۴
		X ₁₄	۰,۸۵۵				
		X ₁₅	۰,۶				
تعیین هویت با برند	EBI	X ₈	۰,۸۳۱	(میل و اشفورث، ۱۹۹۲)	۰,۸۴	۰,۸۹	۰,۶۱
		X ₉	۰,۷۳				
		X ₁₀	۰,۸۱۳				
		X ₁₁	۰,۸۲۷				
		X ₁₂	۰,۷۱۸				
وفاداری به برند	EBL	X ₁₆	۰,۵۷۲	(بوسلی ^۱ و همکاران، ۲۰۰۲)	۰,۸۴	۰,۷۴	۰,۵۱
		X ₁₇	۰,۷۷۸				
		X ₁₈	۰,۵۸۸				
		X ₁₉	۰,۶۳۲				

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

تحلیل جمعیت‌شناختی داده‌ها

ترکیب جمعیت‌شناختی داده‌ها به‌طور کامل در جدول ذیل نشان داده شده است:

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی داده‌ها

سطح تحصیلات	سابقه کاری (بر حسب سال)							تعداد پاسخ‌دهندگان	نام شرکت	
	کمتر از دیپلم	دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	<۱	۱-۵	۵-۱۰			>۱۰
	۳	۹۲	۳۲	۳	۰	۱۲	۳۵	۸۲	۱۳۱	لوله و تجهیزات
	۰	۶	۸	۱	۰	۴	۴	۷	۱۷	صبا نیرو
	۰	۰	۱۰	۳	۰	۶	۲	۵	۱۳	پتکو
	۰	۲	۸	۱	۰	۰	۵	۷	۱۲	ماهشهر
	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	عدم همکاری
	۰	۲	۱۳	۳	۰	۶	۷	۵	۱۹	دفتر مرکزی
	۳	۱۰۲	۷۱	۱۱	۰	۲۸	۵۳	۱۰۶	۱۹۲	کل

رابطه با مکانیسم‌های برندسازی داخلی در گروه صنعتی و نیز حس هویت، وفاداری و تعهد نسبت به برند سدید اعتماد کرد.

همبستگی متغیرهای پژوهش

نتایج آزمون همبستگی در جدول ۳ ارائه شده است:

طبق جدول ۲ می‌توان نتیجه گرفت که اکثر پاسخ‌دهندگان تحصیلات دیپلم به بالا داشته‌اند و سوابق کاری آنها نیز بیشتر از ۱۰ سال بوده است. این بدان معناست که اکثر پاسخ‌دهندگان افرادی تحصیل کرده و با تجربه بوده‌اند که با محیط کاری خود آشنایی کامل داشته‌اند و تا حدود زیادی می‌توان به نظرهای آنان در

جدول ۳. میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	BP	EBL	EBC	EBI	BT
BP	۱,۴۴۳۹	۰,۵۳۹۶۲					
EBL	۱,۷۶۰۹	۰,۷۳۷۲۹	۰,۴۲۲				
EBC	۱,۷۰۲۱	۰,۶۵۹۴۴	۰,۴۵۵	۰,۶۶۷			
EBI	۱,۵۳۴۴	۰,۶۷۲۵۱	۰,۳۱۱	۰,۵۹	۰,۵۳		
BT	۲,۲۵۲۷	۰,۸۴۸۲۸	۰,۳۳۵	۰,۴	۰,۳۷۳	۰,۴۵۷	
BF	۲,۰۶۵۹	۰,۸۵۱۴۲	۰,۳۹۸	۰,۴۱۷	۰,۳۴۲	۰,۳۷۴	۰,۴۱۵

هویت، تعهد و وفاداری به برند، آموزش با تعیین هویت، تعهد و وفاداری، تعیین هویت با تعهد، تعهد با

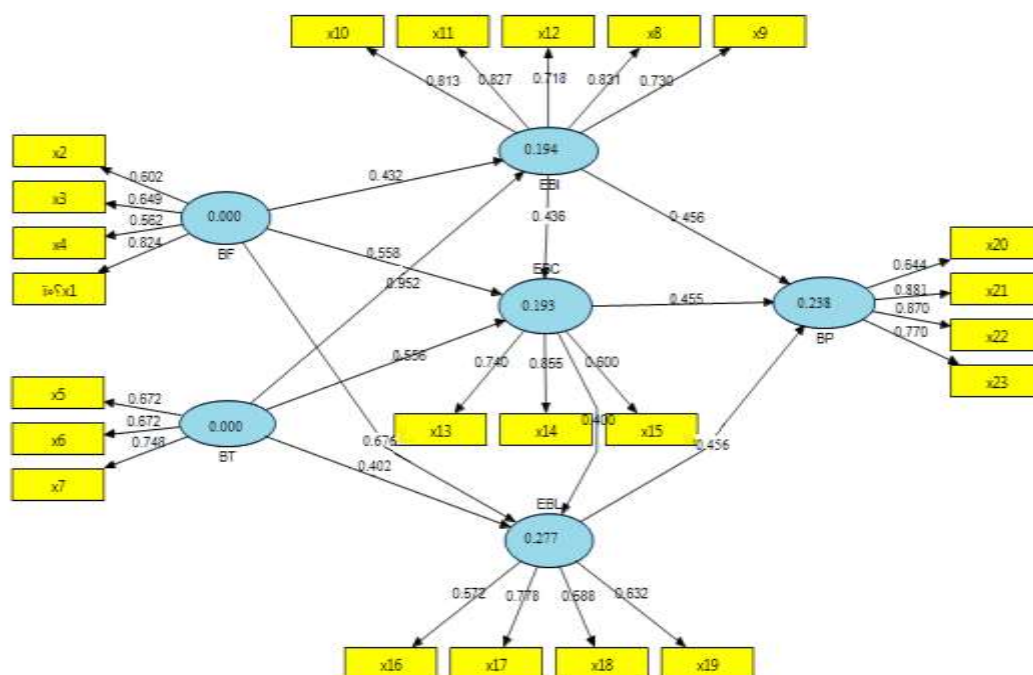
نتایج آزمون همبستگی پیرسون در سطح معناداری یک درصد، وجود همبستگی بین بازخورد با تعیین

نیز ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده‌اند که نمایانگر شدت روابط هستند. اعداد در طول مسیر مؤید ضرایب مسیر هستند و اعداد درون دایره‌ها نشان دهنده ضرایب تعیین (R^2) هستند. ضریب تعیین معیاری است که نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا است و سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود (چین، ۱۹۹۸). در شکل ۲ مقدار R^2 برای متغیر تعیین هویت با برند ۰,۱۹۴، برای تعهد نسبت به برند ۰,۱۹۳، برای وفاداری نسبت به برند ۰,۲۷۷ و برای عملکرد ۰,۲۳۸ است که با اندکی چشم پوشی می‌توان گفت این نتایج بیانگر برآزش متوسط مدل‌های ساختاری است.

وفاداری و نیز تعیین هویت، تعهد و وفاداری با عملکرد را نشان می‌دهد. در این پژوهش، بیشترین همبستگی مربوط به رابطه میان تعهد با وفاداری به برند با میزان حاصل از آزمون همبستگی در جدول ۳، روابط معنادار و مثبت میان متغیرها را بر مبنای فرضیات موجود تأیید می‌کند.

آزمون فرضیات پژوهش

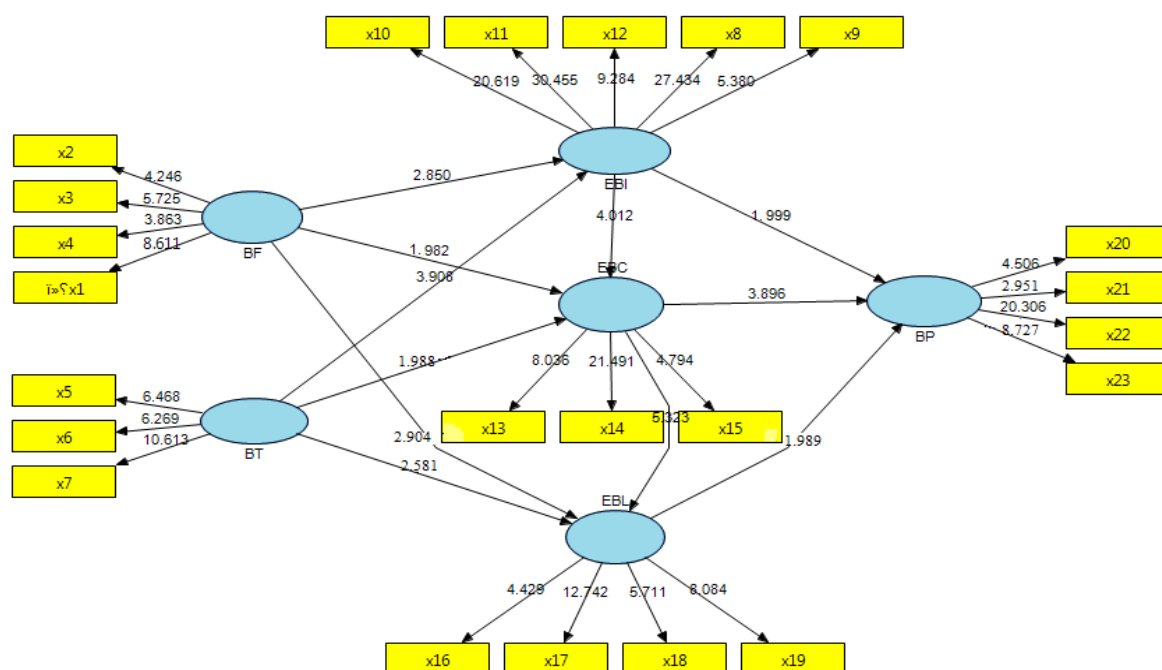
به علت آنکه شاخص‌های برآزش مدل‌های اندازه‌گیری که در جدول ۱ نمایش داده شدند (ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب AVE) همگی در سطح مطلوبی هستند، برآزش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. در شکل ۲



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی

توجه داشت که آماره t تنها صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهد و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). طبق شکل ۳ مقادیر T برای همه مسیرها بالاتر از استاندارد (۱/۹۶) است. این نتیجه نشان دهنده رابطه‌ای معنادار میان متغیرهاست.

در مدل معادلات ساختاری برای آزمون معناداری پارامترهای مد نظر در مدل، از شاخص آماری t استفاده می‌شود. لذا پارامترهایی که دارای مقادیر بزرگتر از ۱.۹۶ هستند، از لحاظ آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادارند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). البته، باید



شکل ۳. آماره T

پرداخت. ضرایب مسیر، مقادیر T و نتایج آزمون فرضیات در جدول ذیل نشان داده شده‌اند:

پس از اطمینان از برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری می‌توان به آزمون فرضیات پژوهش

جدول ۴. آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	T آماره	ضرایب مسیر	فرضیه‌ها
√	۲۰۸۵	۰۰۴۳۲	بازخورد برند ← تعیین هویت با برند
√	۱۰۹۸۲	۰۰۵۵۸	بازخورد برند ← تعهد به برند
√	۲۰۹۰۴	۰۰۶۷۶	بازخورد برند ← وفاداری به برند
√	۳۰۹۰۸	۰۰۹۵۲	آموزش برند ← تعیین هویت با برند
√	۱۰۹۸۸	۰۰۵۵۶	آموزش برند ← تعهد به برند
√	۲۰۵۸۱	۰۰۴۰۲	آموزش برند ← وفاداری به برند
√	۴۰۰۱۲	۰۰۴۳۶	تعیین هویت با برند ← تعهد به برند
√	۵۰۳۲۳	۰۰۴	تعهد به برند ← وفاداری به برند
√	۱۰۹۹۹	۰۰۴۵۶	تعیین هویت با برند ← عملکرد برند
√	۳۰۸۹۶	۰۰۴۵۵	تعهد به برند ← عملکرد برند
√	۱۰۹۸۹	۰۰۴۵۶	وفاداری به برند ← عملکرد برند

بحث و نتیجه‌گیری

به منظور بررسی تأثیر مکانیسم‌های برندسازی داخلی (آموزش و بازخورد) بر عملکرد برند از راه تعیین هویت کارکنان با برند، ایجاد تعهد و وفاداری نسبت به برند مدل مفهومی با ۱۱ فرضیه آزمون شد. در این پژوهش روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart PLS با مقادیر استاندارد تی و ضرایب مسیر مناسب و همبستگی بین متغیرها وجود رابطه معنادار و مثبت در همه فرضیه‌ها را تأیید کرد. شایان ذکر است که فرضیات اول و چهارم پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های پاپاسولومو و رونتیس (۲۰۰۶) و پانجایسری و ویلسون (۲۰۰۷) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار مکانیسم‌های برندسازی داخلی با تعیین هویت برند مطابقت دارد. نتیجه فرضیه دوم نیز با نتایج پژوهش‌های بورمن و همکاران (۲۰۰۹)، آسیف و سارجنت (۲۰۰۰)، دوپریز و بندیکسن، ۲۰۱۵ مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار میان مکانیسم‌های برندسازی داخلی با تعهد کارکنان مطابقت دارد. در این

از آنجا که مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰،۴ است (هولند^۱، ۱۹۹۹)، می‌توان نتیجه گرفت که تمامی ضرایب بارهای عاملی سؤال‌های این پژوهش و نیز ضرایب مسیر در حد مناسبی قرار دارند. از طرفی، تمامی ضرایب تی از ۱،۰۹۶ بالاتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سؤال‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد. به‌طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که دادن بازخورد به کارکنان می‌تواند از راه تعیین هویت با برند، ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان باعث بهبود عملکرد شود. از طرفی، آموزش نیز که یکی دیگر از مکانیسم‌های برندسازی داخلی است، می‌تواند از طریق این سه مؤلفه (هویت، تعهد و وفاداری) بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار داشته باشد. در اینجا با توجه به ضرایب مسیر بیشترین اثر مربوط به تأثیر آموزش برند بر تعیین هویت با برند است.

آموزش‌های متنوع و گسترده، برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان و نیز برقراری سیستم بازخورد مناسب در سازمان آزمون شده است، می‌تواند بر تعیین هویت کارکنان با برند سازمان و حس تعهد و وفاداری نسبت به سازمان تأثیر درخور توجهی داشته باشند. علاوه بر آن، هر یک از این سه مؤلفه (هویت، تعهد و وفاداری) نیز به‌تنهایی می‌توانند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. از این رو، مدیران باید به ارائه بازخوردهای بموقع و مناسب و نیز برقراری دوره‌های آموزشی در سازمان توجه بیشتری کنند. از سوی دیگر، وقتی کارکنان هویت خود را با برند تعیین می‌کنند تعهدشان نیز نسبت به برند و سازمان افزایش یافته و با این حس تعهد، وفاداری بیشتری نسبت به برند سازمان پیدا می‌کنند و این وفاداری سبب عملکرد هرچه بهتر آنان می‌گردد.

پیشنهاد‌های کاربردی

با بررسی دقیق، بازدید از بخش‌های مختلف و مشاهده مستقیم این پنج شرکت مربوط به گروه صنعتی سدید دریافتیم که این سازمان به آموزش‌های ضمن خدمت و برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی توجه ویژه‌ای ندارد. به همین ترتیب، برنامه‌ای برای برگزاری جلسات و دوره‌های آموزشی با هدف شناخت برند و تاریخچه سازمان برای کارکنان ندارد و نیز در سال‌های اخیر، عواملی، مانند: کمبود بودجه، تحریم و کمبود مواد اولیه باعث کاهش تولید و تعدیل نیرو شده و نارضایتی کارکنان را در پی داشته است. از این جهت، به مدیران این سازمان پیشنهاد می‌شود با اجرای برنامه صحیح و تدوین راهبردهای مناسب؛ برنامه‌ها و جلسات آموزشی برای شناخت تاریخچه برند سازمان و نیز فعالیت‌های آن ترتیب دهند و با توجه به اهمیت این

رابطه مایلز و منگولد^۱ (۲۰۰۵) نیز در پژوهش خود بر اهمیت تأثیر برندسازی داخلی بر پیامدهای مثبت مرتبط با رفتار کارکنان؛ از جمله تعهد کارکنان به برند سازمانی تاکید بسیاری کرده‌اند (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶).

نتیجه فرضیه سوم با نتایج پژوهش‌های پاپاسولومو و رونتیس (۲۰۰۶) و آسف و سارجنت (۲۰۰۰) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار میان مکانیسم‌های برندسازی داخلی و وفاداری مطابقت دارد. از طرفی، تامسون و همکاران (۱۹۹۹) وجود رابطه معنادار میان آموزش و تعهد کارکنان را تأیید کرده‌اند که این یافته با نتیجه فرضیه پنجم مطابقت دارد. بانسال و موریس (۲۰۰۱) وجود رابطه مثبت آموزش با وفاداری کارکنان را تأیید کرده‌اند که نتیجه پژوهش آنان با فرضیه ششم پژوهش حاضر مطابقت دارد. فرضیه هفتم پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های بورمن و زپلین (۲۰۰۵) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار میان تعیین هویت کارمندان با برند و تعهد آنان مطابقت دارد. فرضیه هشتم نیز که به رابطه بین تعهد و وفاداری کارکنان اشاره دارد، با نتایج پژوهش‌های پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) مطابقت دارد. فرضیات مربوط به عملکرد (نهم، دهم و یازدهم) با نتایج پژوهش‌های بورمن و زپلین (۲۰۰۵)، پانجایسری و ویلسون (۲۰۰۷)، تومین و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر وجود روابط میان تعیین هویت، تعهد و وفاداری با عملکرد برند مطابقت دارد. در این رابطه، پانجایسری و ویلسون (۲۰۰۷)، در پژوهش خود نشان داده‌اند که برندسازی داخلی از طریق نگرش‌های کارکنان (تعیین هویت، تعهد و وفاداری)، عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (دوپریز و بندیکسن، ۲۰۱۵). از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که مکانیسم‌های برندسازی داخلی که در اینجا

- ۲- عزیزی، شهریار؛ جمالی، ش و صناعتی، ا. (۱۳۹۱). ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری - مطالعه موردی: بانک کشاورزی، مدیریت بازرگانی، ۱(۴)، ۸۹-۱۰۴.
- ۳- هادی زاده مقدم، اکرم؛ جمالی کاپک شهرام و رضایی، مرتضی. (۱۳۹۱). مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری. مدیریت بازرگانی.

- 4- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- 5- Alders, M. L. (2000). *The Influence of Goal Orientation on Employee Response to Performance Feedback: Making Organization Feedback Systems More Effective*. University of Southern California.
- 6- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- 7- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- 8- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- 9- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- 10- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-318.
- 11- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- 12- BOOne, M. (2000a). The importance of internal branding. *Sales & Marketing Management*, 9, 36-38.

متغیر در شکل گیری نگرش کارکنان، بودجه بیشتری به آن اختصاص دهند.

پیشنهادها برای پژوهش های آینده

به پژوهشگران پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی، دیگر مؤلفه های برندسازی داخلی را وارد مدل کرده، این فرضیات را در دیگر سازمان ها، مؤسسات و گروه های صنعتی فعال در کشور آزمون کنند. همچنین، می توانند دیگر شرکت ها و کارخانه های گروه صنعتی سدید را که به علت عدم دسترسی محقق و دور بودن آنها از استان تهران بررسی نشدند؛ بررسی و وضعیت برندسازی داخلی و نگرش کارکنان در هر یک از شرکت ها را با یکدیگر مقایسه کنند.

محدودیت های پژوهش

- یکی از محدودیت های پژوهش دسترسی نداشتن به همه کارخانه ها و شرکت های گروه صنعتی بود که البته، یکی از کارخانه ها واقع در بندر ماهشهر با همکاری مدیران تحقیق و توسعه بررسی و پرسشنامه ها از راه پست هوایی برای کارمندان آنجا ارسال شد؛ ولی بقیه شرکت ها و کارخانه ها به علت دور بودن و عدم همکاری واحدهای آموزش و تحقیق و توسعه بررسی نشدند.

- دسترسی نداشتن به کلیه کارکنان به علت توزیع پرسشنامه ها در ماه رمضان و تعطیلی برخی از خطوط تولید.

منابع

- ۱- داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PL*، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

- 24- Jacobs, R. (2003), Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-6.
- 25- Johansson, J. (2008). Working with events to build a destination brand identity-the DMO perspective, rapport nr.: *Master Thesis*, 2007: 33.
- 26- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- 27- Larson, J. R. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 42-76.
- 28- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- 29- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- 30- Mabe, P. A., & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 280.
- 31- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- 32- Mahnert, K., & Torres, A. M. (2009). *The brand inside: the factors of failure and success in internal branding*.
- 33- McGregor, D. M. (1967). *The professional manager*.
- 34- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 35- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80, 99-105.
- 36- Nadler, D. A. (1979). The effects of feedback on task group behavior :A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 309-338.
- 13- Brown, S. P., & Peterson ,R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*.
- 14- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- 15- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179.
- 16- De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.
- 17- Drake, S. M., Gulman, M. J., & Roberts, S. M. (2005). *Light their fire*. Dearborn, Chicago, IL.
- 18- DU Preez, R. & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33, 78-91.
- 19- Dutton, J. E., Dukerich ,J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- 20- Foreman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
- 21- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- 22- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- 23- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349.

- profits, and lasting value. *Long Range Planning*, 29(6).
- 48- Salehi M., Gholtash A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University –first district branches; in order to provide the appropriate model, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2011.
- 49- Sanford, N. (1955). The dynamics of identification. *Psychological review*, 62(2), 106.
- 50- Sharma, Neha, and T. J. Kamalanabhan. "Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees." *Corporate Communications: An International Journal* 17.3 (2012): 300-322.
- 51- Taylor, M. S., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). Individual's reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective.
- 52- TERGLAV, K., RUZZIER, M. K. & KAŠE, R. 2016. Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- 53- Thomson, K., De Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835.
- 54- Tornow, W. W., & London, M. (1998). (*Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development*: ERIC.
- 55- Tuominen, S., Hirvonen, S., Reijonen, H. & Laukkanen, T. (2016). The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. *Journal of Brand Management*, 23, 306-326.
- 56- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International*
- 37- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- 38- Pappasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1), 177-195.
- 39- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied psychology*, 59(5), 603.
- 40- Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 333-348.
- 41- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- 42- Punjaisri, K., Heiner, E. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors. *Journal of Service Management*, 20(1), 209-222.
- 43- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- 44- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer–Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.
- 45- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579.
- 46- Rechinheld, F., & Sasser, W. (1999). (Zero defections: Quality comes to service. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- 47- Reinchheld, F. F. (1996). The loyalty effect: the hidden force behind growth,

- managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52(2), 393-423.
- 59- Woodruffe, H. (1995). *Services marketing*: Trans-Atlantic Publications.
- 60- Zeinabadi H.(2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 2010.
- Journal of Management Reviews*, 3(4) ,(265-283.
- 57- van Dick, R., Wagner, U., & Gautam, T. (2002). *Identification in Organisationen: Theoretische Zusammenhänge und empirische Befunde*: na.
- 58- Walker, A. G., & Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: what