



The effect of the Satisfaction from Internal Communication on Employee Engagement, Perceived Organizational Support and Employer Branding (Case study: Maskan Bank of Yazd Province)

Peyman Akbari^{1*}, Marzeye Deghanizade², Ali Abbiat³

Abstract

The purpose of this research is surveying the effect of the satisfaction from internal communication on employee engagement, perceived organizational support and employer branding. The current research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population includes 800 employees of Yazd Housing Bank, 260 of whom were selected as a sample for the first half of the year 1400, using Cochran's formula. The data collection tool is the standard questionnaires that exist in this field. Validity (convergent and divergent) and reliability (factor loading, composite reliability coefficient, Cronbach's alpha coefficient) of the measurement model indicated that the model had good validity and reliability. The results of hypothesis testing by SMART-PLS software showed that the satisfaction from internal communication does not affect Employee Engagement, but it has effect on perceived organizational support and employer branding. Perceived organizational support has an effect on Employee Engagement and employer branding; Employer branding has an effect on Employee Engagement and finally, employer branding can play a mediating role in the relationship between perceived organizational support and employee engagement and also between internal communication satisfaction and employee engagement. Indeed, the mediating role of perceived organizational support in the relationship between the satisfaction from internal communication and Employee Engagement and also between the satisfaction from internal communication and employer branding was also confirmed.

Keywords: *Employee Engagement, Organizational Support, Employer Branding, satisfaction from Internal Communication.*

1. corresponding author: Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Peymanakbari3537@pnu.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
mdeghanizade@pnu.ac.ir
3. Master of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
Atsh_30@yahoo.com



تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۲
وب سایت: <http://bmr.alzahra.ac.ir>

مقاله پژوهشی

فصلنامه مدیریت برند
دوره نهم، شماره ۴
زمستان ۱۴۰۱
صص ۱۸۴-۱۴۳

بررسی تأثیر رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان، حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده و برندسازی کارفرما^۱ (مطالعه موردی: بانک مسکن استان یزد)^۲

پیمان اکبری*^۳، مرضیه دهقانی‌زاده^۴، علی عبیات^۵

چکیده

هدف از این پژوهش، تأثیر رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان، حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده و برندسازی کارفرما می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری ۸۰۰ نفر از کارکنان بانک مسکن استان یزد را شامل می‌شود که با استفاده از فرمول کوکران ۲۶۰ نفر به‌عنوان نمونه برای نیمه اول سال ۱۴۰۰ انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد است که در این زمینه وجود دارند. روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که مدل از روایی و پایایی خوبی برخوردار است. نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار SMART-PLS نشان داد که رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان تأثیر ندارد، اما بر حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده و برندسازی کارفرما تأثیر دارد، حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر آمیختگی کارکنان و برندسازی کارفرما تأثیر دارد؛ برندسازی کارفرما بر آمیختگی کارکنان تأثیر دارد، درنهایت برندسازی کارفرما می‌تواند نقش میانجی‌گری را در تأثیرگذاری حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر آمیختگی کارکنان و در تأثیرگذاری رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان ایفا کند هرچند نقش میانجی‌گری حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده در تأثیرگذاری رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان و در تأثیرگذاری رضایت از ارتباطات داخلی بر برندسازی کارفرما نیز تأیید شد.

واژگان کلیدی: رضایت ارتباطات داخلی، آمیختگی کارکنان، حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده، برندسازی کارفرما

۱. شناسه دیجیتال: 10.22051/BMR.2023.40523.2350

۲. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور با همین عنوان می‌باشد

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران Peymanakbari3537@pnu.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران mdehghanizade@pnu.ac.ir

۵. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران Atsh_30@yahoo.com

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، به نقش سرمایه ارتباطی به‌عنوان شاکله ارتباطات در سازمان و تأثیر آن بر مزیت رقابتی سازمان‌ها اشاراتی شده است، بر همین اساس ارتباطات داخلی به‌عنوان یک راه ارتباطی می‌تواند تأثیر شگرفی بر دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی ایفا کند (محمد شفیع،^۱ ۲۰۲۲). ارتباطات داخلی همیشه به‌عنوان یک زمینه کلیدی از ارتباطات عمومی شناخته‌شده (زرفاس و همکاران،^۲ ۲۰۱۰)، هرچند که همیشه نیاز به مطالعه جدید در مورد این موضوع در حوزه روابط عمومی وجود دارد. در این مطالعه، سعی شد تا به‌طور هم‌زمان دانش نظری از مفاهیم مختلف در ارتباطات داخلی گسترش پیدا کند، بررسی تأثیرات بین آمیختگی کارکنان، برندسازی کارفرما (اندازه‌گیری شده به‌عنوان جذابیت ادراک‌شده کارفرما)، حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت از ارتباطات داخلی از اهداف اصلی این مطالعه محسوب می‌شود (تکالاک ورچیسی،^۳ ۲۰۱۹). هماهنگی تمامی مفاهیم ذکر شده به‌صورت یکپارچه، به معنای آن است که ارتباطات داخلی، به مدیریت بهتر و کارآمدتر تمامی این موارد کمک خواهد کرد. با این اوصاف، توسعه مدیریت ارتباطات در روابط عمومی، موضوع آمیختگی را به‌عنوان الگویی معرفی کرده که در آن کارکنان سازمان‌ها می‌توانند با یکدیگر تعامل و همکاری داشته باشند (ویرچیسی و وکیچ،^۴ ۲۰۱۷). در سازمان‌های امروزی، کارکنان متعهد و دل‌بسته دارای نوعی مزیت رقابتی هستند (مک کی و اشنایدر،^۵

-
1. Mohammad Shafiee
 2. Zerfass et al
 3. Tkalac Verčič
 4. Verčič and Vokić
 5. Macey and Schneider

۲۰۰۸)، و از طریق برندسازی کارفرمای سازمانی متمایز می‌شوند. غالباً، انگیزه اصلی برنامه‌های برندسازی کارفرما، تلاش برای افزایش آمیختگی است که می‌توان آن را با عنوان توانایی «جذب افکار، روح و قلب کارکنان برای ایجاد تدریجی میل و اشتیاق ذاتی جهت دستیابی به تعالی» تعریف کرد (فلمینگ و آسپلاند^۱، ۲۰۰۹). برندهای کارفرما، به کارکنان در درک چگونگی فعالیت‌های سازمان کمک می‌کنند و می‌توان آن را به‌عنوان «بسته مزایای عملکردی، اقتصادی و روان‌شناختی حاصله از استخدام و شناسایی‌شده توسط سازمان استخدام‌کننده» تعریف کرد (بوستامنت^۲، ۲۰۱۴). در این بین نیز حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده قادر است تا تأثیرات برندسازی کارفرما را دوچندان کند. گفته شده که در سازمان‌ها، تشویق به آمیختگی ارتباط تنگاتنگی با رضایت از ارتباطات داخلی دارد (باکر و همکاران^۳، ۲۰۱۱) و برندهای توانمند کارفرما معمولاً در فهرست‌های برجسته‌ای از بهترین محیط‌های شغلی و سرمایه‌گذاری‌های کلان در زمینه ارتباطات داخلی ظاهر می‌شوند (جانسون^۴، ۲۰۰۱). با این حال مشخص نشده که چرا مطالعات محدودی در رابطه با رضایت از ارتباطات داخلی و آمیختگی کارکنان انجام شده است (ویرچیسی و همکاران^۵، ۲۰۲۱) و تقریباً پژوهش‌های کمتری نیز در ارتباط با رضایت از ارتباطات داخلی و برندهای کارفرما صورت گرفته است (ایتم و همکاران^۶، ۲۰۲۰؛ شوپلیاریچ و ویرچیسی^۷، ۲۰۲۱).

1. Fleming and Asplund
2. Bustamante
3. Bakker et al
4. Johnson
5. Verčič et al
6. Itam et al
7. Špoljarić and Verčič

با توجه به آنچه گفته شد، هدف از این مطالعه نه تنها، پیشبرد درک ارتباطات داخلی و دستیابی به بینشی درباره اندازه‌گیری و مدیریت مفاهیم کلیدی شناسایی شده است. بلکه، در سطح عملی کمک به سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر انتظارات و رضایت کارکنان است که این کار را می‌توانند از طریق بهبود شیوه‌های ارتباطات داخلی محقق سازند، به عبارتی دیگر هدف این پژوهش، بررسی تأثیر رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان، حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده و برندسازی کارفرما است، بر همین اساس پژوهشگران به دنبال پاسخ به این پرسش هستند که آیا آمیختگی کارکنان، حمایت‌های سازمانی و برندسازی کارفرما به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌هایی از رضایت ارتباطات داخلی عمل خواهند کرد؟

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- رضایت از ارتباطات داخلی و آمیختگی کارکنان

ارتباطات داخلی، سیستم‌های ارتباطی بین کارفرمایان و کارکنان را ایجاد و حفظ کرده و بیانگر انتقال ایده‌ها، اطلاعات، نگرش‌ها و احساسات بین افراد است، ارتباط داخلی مؤثر، برای موفقیت سازمان‌ها، بسیار ضروری و حائز اهمیت است (راچ و ولچ^۱، ۲۰۱۲)، این امر می‌تواند روابط داخلی و همچنین ارتباطات بین کارکنان و مدیران را بهبود بخشد (ولچ^۲، ۲۰۱۲). ارتباطات اگر به خوبی مدیریت و کنترل شوند، می‌تواند منجر به آگاهی بیشتر در مورد تهدیدات و فرصت‌ها شود؛ و اگر ضعیف مدیریت و کنترل شود، ممکن است ایجاد خطر کند. لذا مدیریت صحیح می‌تواند بر بهره‌وری، عملکرد و مشتری

-
1. Ruck and Welch
 2. Welch

مداری خارجی سازمان بیفزاید (داونز و آدریان^۱، ۲۰۰۴). غالباً ارتباطات داخلی معادل و برابر رضایت از ارتباطات داخلی در نظر گرفته می‌شود، اگرچه که رضایت از ارتباطات داخلی پیامد ارتباطات داخلی محسوب می‌شود؛ به عبارت دیگر این ارتباط، رابطه بین پیش‌آیندها (شیوه‌های ارتباطی) و پیامدهای آن (رضایت ارتباطات) است (کاریرر و بوریک^۲، ۲۰۰۹). رضایت از ارتباطات داخلی نه تنها یک نتیجه اجتماعی-هیجانی از تعاملات ارتباطی است، بلکه بخشی از شیوه‌های ارتباطات داخلی نیز، محسوب می‌شود (سین سی کوری سی و همکاران^۳، ۲۰۲۰). این موضوع می‌تواند به‌عنوان رضایت کارکنان از جنبه‌های اصلی ارتباطات در زمینه‌های بین فردی، گروهی و سازمانی تعریف شود (سایي و همکاران^۴، ۲۰۰۹) که نشان‌دهنده رضایت از متغیرهای جریان روابط و اطلاعات است. رضایت از ارتباطات داخلی مسئله‌ای مهم برای کارکنان است، چرا که وقتی کارکنان احساس رضایت دارند، تأثیر زیادی بر کارآمدی سازمانی خواهند داشت (گری و لیدلاو^۵، ۲۰۰۴). از طرف دیگر، میزان پایین رضایت از ارتباطات داخلی می‌تواند منجر به کاهش تعهد، غیبت بیشتر و ترک کار بیشتر کارکنان شود (هارگی و همکاران^۶، ۲۰۰۲). رضایت از ارتباطات داخلی به‌طور گسترده طی ۳۰ سال گذشته مورد مطالعه قرار گرفته و تمرکز اولیه آن، بر روابط بین درک کارکنان از ارتباط داخلی و نگرش‌های کاری مانند بهره‌وری (کلامپیت و

1. Downs and Adrian
2. Carrière and Bourque
3. Sinčić Corić et al
4. Tsai et al
5. Gray and Laidlaw
6. Hargie et al

داونز^۱، (۱۹۹۳)، تعهد سازمانی (وارونا^۲، ۱۹۹۶) و رضایت شغلی (پینکاس^۳، ۱۹۸۶) بوده است. ارتباط، بین رضایت از ارتباطات داخلی و رضایت شغلی برای اولین بار ۷۰ سال پیش توسط هرزبرگ^۴ بررسی و کشف شد (داونز و هازن، ۱۹۷۷). در رابطه با آمیختگی کارکنان، مطالعات نسبتاً بی‌شماری به بررسی رابطه عناصر ارتباط داخلی (شامل کانال‌های باز ارتباطی، طرح‌های ابتکاری نوآورانه ارتباطات سازمانی، بازخورد دائمی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات) با آمیختگی پرداخته شد (کاپسنز و همکاران^۵، ۲۰۱۴؛ دورکین^۶، ۲۰۰۷؛ فیرون و همکاران^۷، ۲۰۱۳).

مفهوم آمیختگی در زمینه‌های مطالعاتی مختلفی از جمله جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، روانشناسی و رفتار سازمانی (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹) به کار گرفته شده و همچنین در روابط عمومی، توسعه مدیریت روابط منجر به استفاده از «آمیختگی کارکنان» به‌عنوان الگویی جدید در سازمان‌هایی می‌شود که سعی در ادغام و همکاری با ذینفعان خود دارند (ادلمن^۸، ۲۰۰۸). در واقع آمیختگی کارکنان، تعامل بین سازمان از یک سو و گروه‌های خاص تحت تأثیر سازمان از سوی دیگر است (بروس و شلی^۹، ۲۰۱۰). زمانی که سعی بر سنجش تجارب ذینفعان و عواقب شناختی و رفتاری باشد، موضوع «آمیختگی کارکنان» می‌تواند مفید واقع شده و می‌تواند به ربط دادن

1. Clampitt and Downs
2. Varona
3. Pincus
4. Herzberg
5. Caesens et al
6. Durkin
7. Fearon et al
8. Edelman
9. Bruce and Shelley

این تجربیات به سودآوری سازمان‌ها کمک کند (لاوجوی و همکاران^۱، ۲۰۱۲). آمیختگی کارکنان شامل حضور فیزیولوژیکی و فیزیکی در ایفای یک نقش سازمانی است (اکبری و همکاران، ۱۴۰۰) و به سازمان‌ها امکان نوآوری و رقابت در بازار را می‌دهد (ولج، ۲۰۱۱). هارتر و همکاران^۲، (۲۰۰۲) نتیجه گرفتند که آمیختگی کارکنان چیزی است که کارکنان آن را به محل کار آورده و بنابراین با یک سطح بالاتر از رضایت مشتری، وفاداری، بهره‌وری و سود ارتباط پیدا می‌کند. همچنین آن‌ها اظهار داشتند که کارفرمایان بر سطح این آمیختگی تأثیر داشته و تمامی کارکنان توانایی دل‌بسته شدن را دارند. این نتیجه‌گیری در تأکید بر ارتباط بین ارتباطات داخلی و آمیختگی کارکنان حائز اهمیت است. چرا که ارتباطات نقشی کلیدی را در افزایش آمیختگی کارکنان ایفا می‌کنند (ویلی و همکاران^۳، ۲۰۱۰). کارکنانی که در یک چارچوب سازمانی (باکر و همکاران، ۲۰۱۱) آمیختگی دارند یا بالعکس آمیختگی خود را از دست دادند، این احساسات به همراه دیگر عوامل در سازمان به وسیله ارتباطات سازمانی شکل می‌گیرند. با این حال، به جز تعداد معدودی از محققین (راک و ولج، ۲۰۱۲؛ ویرسیچی و وکیچ، ۲۰۱۷) که در این زمینه به پژوهش پرداختند، اما کاوش درباره آمیختگی کارکنان در متون و مقالات روابط عمومی بسیار محدود است (تاکلاک ویرسیچی، ۲۰۱۹)؛ با این حال، انتظار داریم:

فرضیه ۱: رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان تأثیر دارد.

-
1. Lovejoy et al
 2. Harter et al
 3. Wiley et al

۲-۲- رضایت از ارتباطات داخلی، حمایت سازمانی ادراک شده،

برندسازی کارفرما، آمیختگی کارکنان

حمایت سازمانی ادراک شده، درک کلی کارکنان از این موضوع است که سازمان چقدر برای مشارکت آنان ارزش قائل هست و تا چه حدی به رفاه کارکنان اهمیت می‌دهد (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۷). آیزنبرگر و همکاران^۱ در سال (۱۹۸۶) حمایت سازمانی ادراک شده معرفی کردند. امروزه کارکنان، با درک این موضوع که سازمان چقدر برای تلاش و وفاداری شان ارزش قائل است، به روند کاری ادامه می‌دهند. به عبارتی کارکنان به سازمانی جذب می‌شوند که انتظارات شغلی و اهداف شخصی آنها را تحقق بخشد و یا فراتر از انتظارات آنان باشد (آراسانمی و کریشنا^۲، ۲۰۱۹). حمایت سازمانی ادراک شده مرتبط با رضایت شغلی کارکنان است (تعریف شده به‌عنوان نگرش کلی نسبت به شغل فرد) (ویت^۳، ۱۹۹۱)؛ اما مطالعات محدودی در رابطه با بررسی ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک شده و ارتباطات داخلی انجام گرفته است (آلن^۴، ۱۹۹۲؛ آلن و برادی^۵، ۱۹۹۷)؛ که بیشتر حمایت سازمانی ادراک شده را به بازخورد مربوط به شغل، بازخورد همکار و پیام‌های فرستاده شده توسط مدیریت ربط داده‌اند (آلن، ۱۹۹۵). تغییرات مکرر سازمانی ناشی از رشد تجاری، افزایش مقررات، رقابت و ... می‌تواند منجر به عدم اطمینانی شود که قادر است تا تأثیرات زیانباری بر نگرش‌های کارکنان و در نتیجه عملکرد آنان داشته باشد (کولن و همکاران^۶، ۲۰۱۴). عدم اطمینان یا تردید

1. Eisenberger et al
2. Arasanmi and Krishna
3. Witt
4. Allen
5. Allen and Brady
6. Cullen et al

در مورد معنای تغییر برای آنان ناشی از نداشتن اطلاعات کافی (دیفونزو و بوردیا^۱، ۱۹۹۸) بوده و موجب ایجاد استرس در بین کارکنان می‌شود (رافرتی و گریفین^۲، ۲۰۰۶). مدیریت دقیق ارتباطات می‌تواند حمایت سازمانی ادراک‌شده را افزایش دهد، چرا که این موضوع می‌تواند به معرفی اهداف و راهبردهای سازمانی کمک کند و به این ترتیب به کارکنان کمک می‌کند تا کارهای خود را انجام دهند (آلن، ۱۹۹۲) و می‌تواند عدم اطمینان کارکنان را در مورد تغییرات سازمانی کاهش دهد (آیزنبرگر و استینگل هامبر^۳، ۲۰۱۱). ارتباط خوب با مدیریت می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت دادن به آمیختگی کارکنان و افزایش برندیگ کارفرما باشد که موجب افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌شود (نویز و آیزنبرگر^۴، ۲۰۱۴). مطالعات نشان داده که بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و برندسازی کارفرما و آمیختگی کارکنان (مکی و اشنایدر، ۲۰۰۸)، ارتباط وجود دارد. حمایت سازمانی درک شده به برداشت کارکنان از میزان توجه سازمان به تلاش در جهت سلامتی و آسایش آن‌ها اشاره دارد. بر این اساس کارکنانی که میزان بالایی از حمایت سازمانی را درک می‌کنند، آمیختگی بیشتری به سازمان و برندیگ‌شان خواهند داشت (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۱). در حقیقت حمایت سازمانی ادراک‌شده را می‌توان نمود عملیاتی از تئوری تبادل اجتماعی دانست؛ که خود یکی از مهم‌ترین پارادایم‌های درک رفتار کارکنان است (بختی و همکاران، ۱۳۹۰). چرا که مشخص است کارکنان به سازمان‌های جذب می‌شوند

-
1. DiFonzo and Bordia
 2. Rafferty and Griffin
 3. Eisenberger and Stinglhamber
 4. Neves and Eisenberger

که برندسازی بالایی داشته و در روندکاری نیز آمیختگی بالایی از خودشان، بروز می‌دهند. لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۲: رضایت از ارتباطات داخلی بر حمایت‌های سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه ۴: حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر آمیختگی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه ۵: حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر برندسازی کارفرما تأثیر دارد.

فرضیه ۷: برندسازی کارفرما در تأثیرگذاری حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر آمیختگی کارکنان می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

فرضیه ۹: حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده در تأثیرگذاری رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

فرضیه ۱۰: حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده در تأثیرگذاری رضایت از ارتباطات داخلی بر برندسازی کارفرما می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

۲-۳- رضایت از ارتباطات داخلی، برندسازی کارفرما،

آمیختگی کارکنان

موضوع برندسازی در ادبیات و مطالعات مربوط به بازاریابی به خوبی مورد پژوهش قرار گرفته، در واقع یک برند یک دارای نامشهود است (صارم و همکاران، ۱۳۹۸) که توجه بسیاری از شرکت‌ها را به خود جلب کرده است (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹) و نشان‌دهنده نمادی است که تمامی روابط ایجاد شده را در یک نام خلاصه می‌کند (گاردنر

و لویی^۱، (۱۹۵۵)؛ موارد بسیاری وجود دارند که می‌توانند بر نددار شوند (لوویت^۲، ۱۹۸۰). در آغاز، برندسازی برای احشام و حیوانات گله، صورت می‌گرفت که هدف اصلی آن تشخیص مالکیت یا ایجاد تمایز بود. تمایز در بازاریابی مزایای روشنی داشته و به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود، این مفهوم در زمان ایجاد روابط با کارکنانی که علاقه به برقراری ارتباط با سازمان‌های مختلف دارند، اهمیت پیدا می‌کند (دیویس^۳، ۲۰۰۸). با این حال، برندسازی در بازاریابی به خوبی توسعه پیدا کرده، اما در زمینه ارتباط داخلی به‌عنوان یک مفهوم هنوز در حال تکامل و پیشرفت است (بکه‌اوس و تیکوو^۴، ۲۰۰۴). ایجاد یک برند خوب از طریق ارتباطات داخلی یک سازمان صورت می‌گیرد (روچیکا و پراساد^۵، ۲۰۱۷)، برندسازی کارفرما اغلب به‌عنوان مجموعه تلاش‌های سازمانی برای ایجاد ارتباط تعریف می‌شود که باعث خواهد شد تا محیط کار به محیطی مطلوب برای کارکنان مبدل شود (لوید^۶، ۲۰۰۲)؛ و همین موضوع مشخص می‌سازد که چرا مسئولیت برندسازی کارفرما به‌طور روزافزون در سازمان تحت تأثیر لوای ارتباطات قرار دارد (نیل^۷، ۲۰۱۶). برندسازی کارفرما برای بهبود جذابیت کارفرما به کار گرفته می‌شود که به نوبه خود به‌عنوان مجموع مزایایی است که توسط کارکنان یک سازمان خاص مشاهده می‌شود (برتون و همکاران، ۲۰۰۵) مفهوم جذابیت

1. Gardner and Levy
2. Levitt
3. Davies
4. Backhaus and Tikoo
5. Ruchika and Prasad,
6. Lloyd
7. Neill

کارفرما را می‌توان به‌عنوان پیش‌آیند ارزش ویژه برند^۱ در نظر گرفت (هرچه جذابیت کارفرما بیشتر باشد، ارزش برند سازمان بیشتر خواهد بود). در مورد پیش‌آیندهای جذابیت کارفرما، یک سری پژوهش‌های صورت گرفته که پیشنهاد می‌کنند که کارکنان سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که با آن‌ها ارزش‌های اصلی مشترکی داشته باشند (کابل و جاج^۲، ۱۹۹۴). در مطالعاتی دیگر بر ویژگی‌های سازمانی مانند ساختار یا سیستم‌های پاداش (توربان و کیون^۳، ۱۹۹۳) تأکید می‌شود. در این مطالعه، برند کارفرما از طریق جذابیت ادراک شده کارکنان تعریف می‌شود. در مطالعه‌ای که توسط بوراوات و همکاران^۴ (۲۰۱۴) و فقیهی‌پور و همکاران^۵ (۲۰۱۷) انجام گرفته، بیان شد که برندسازی کارفرما و آمیختگی کارکنان به هم مرتبط هستند کانرث و ماسلی^۶ (۲۰۱۱) نتیجه گرفتند که ابتکار عمل‌های سازمانی که تصویر خارجی به‌عنوان یک کارفرما را بهبود می‌بخشد، باعث تحریک آمیختگی کارکنان می‌شود. با این وجود هرچند که گفته شده که ایجاد یک برند خوب از طریق ارتباطات داخلی یک سازمان امکان‌پذیر است (ویرچیسی و همکاران، ۲۰۲۳) و خود ارتباطات داخلی نیز قادر است تا آمیختگی را تحت تأثیر قرار دهد (ولچ، ۲۰۱۱)؛ لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۳: رضایت از ارتباطات داخلی بر برندسازی کارفرما تأثیر دارد.

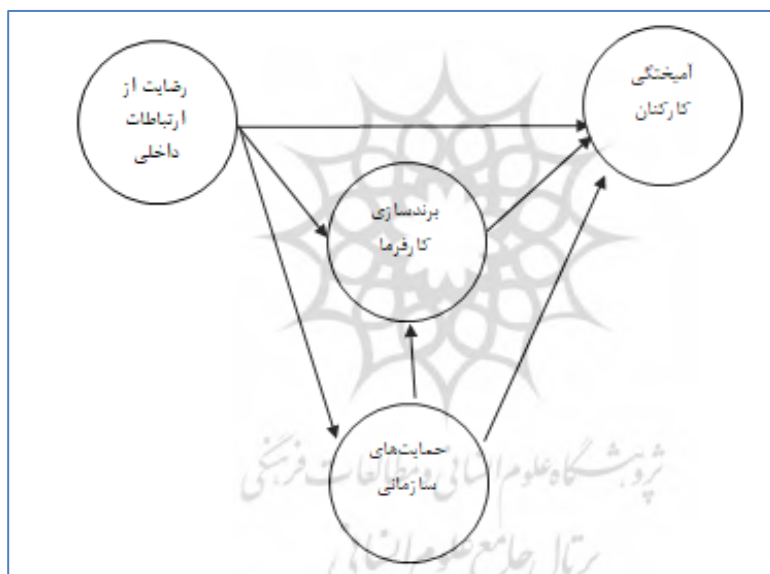
فرضیه ۶: برندسازی کارفرما بر آمیختگی کارکنان تأثیر دارد.

1. Brand Equity
2. Cable and Judge
3. Turban and Keon
4. Burawat et al
5. Faghihi Pour et al
6. Kunerth and Mosley

فرضیه ۸: برندسازی کارفرما در تأثیرگذاری رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

۲-۴- الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، رابطه بین تمامی مفاهیم (آمیختگی کارکنان، حمایت‌های سازمانی و برندسازی کارفرما) به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه رضایت از ارتباطات داخلی بررسی شدند، درنهایت الگوی مفهوم پژوهش به‌صورت زیر تدوین شد (شکل ۱).



نمودار ۱. مدل پژوهش

۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع «پژوهش‌های کاربردی» است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع «پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی» است. از آنجاکه پژوهشگران به دنبال تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش است، این پژوهش از نوع «پژوهش‌های همبستگی» است. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش، کارکنان بانک مسکن استان یزد بودند که تعداد آن‌ها ۸۰۰ نفر بود. حجم نمونه ۲۶۰ نفر بود که از طریق فرمول کوکران به دست آمده و انتخاب افراد به روش تصادفی ساده بوده است. از پرسشنامه رضایت از ارتباطات داخلی داونز و هازن^۱ (۱۹۷۷) که مشتمل بر ۴۰ سؤال، پرسشنامه آمیختگی کارکنان کلوسینیتیس و میهایل^۲ (۲۰۲۰) که مشتمل بر ۳ سؤال، پرسشنامه حمایت‌های سازمانی ادراک شده آیزنبرگر و همکاران^۳ (۱۹۹۰) که مشتمل بر ۱۲ سؤال و درنهایت پرسشنامه برندسازی کارفرما برسان و همکاران^۴ (۲۰۰۵) که مشتمل بر ۲۴ سؤال استفاده شده بودند، به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شدند. مقیاس اندازه‌گیری نظریات براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده که از «کاملاً مخالفم» شروع و به «کاملاً موافقم» ختم شده، نحوه نمره‌دهی به سؤالات نیز، از نمره ۱ تا نمره ۵، محاسبه شده است (جدول ۱). برای تأیید روایی مدل اندازه‌گیری از سه نوع روایی ارزیابی استفاده شده، روایی محتوا^۵، روایی همگرا^۶ و

1. Downs and Hazen
2. Kloutsiniotis and Mihail
3. Eisenberger et al
4. Berthon et al
5. Content Validity
6. Convergent Validity

روایی واگرا^۱. روایی محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد می‌شود، این روایی توسط نظرسنجی از اساتید حاصل شد. روایی همگرا به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی^۲ (AVE) بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون (جدول ۲) سنجیده شده و برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. جهت تعیین پایایی مدل اندازه‌گیری از سه معیار (ضریب آلفای کرونباخ^۳، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب پایایی مرکب^۴) استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این پژوهش، از حداقل مقدار (۰/۷) بیشتر است. در ضریب پایایی ترکیبی حداقل مقدار (۰/۷) به بالا پایایی سازه‌ها به صورت مطلق، با توجه به همبستگی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه خواهند شد. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی^۵ حقیقی هر سازه است؛ و بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد. پایایی مرکب باید مقداری بیش از ۰/۷ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد (فورنل و لارکر^۶، ۱۹۸۱). در جدول ۲ و ۳ نتایج پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری به طور کامل آورده شده است.

1. Divergent Validity
2. Average Variance Extracted
3. Coefficient of Cronbach's alpha
4. Coefficient of Composite Reliability
5. Loadings factors
6. Fornell and Larcker

جدول ۱. سوالات پرسشنامه‌ها

ردیف	گویه‌های پرسشنامه‌ها
آمیختگی کارکنان	
۱	در کارم همیشه استقامت می‌کنم، حتی وقتی اوضاع خوب پیش نرود.
۲	در کارم از نظر ذهنی بسیار مقاوم بوده و حاضر به ترک آن نیستم.
۳	من در کارم احساس قدرت زیادی دارم و فکر می‌کنم که در این شغل حرف زیادی برای گفتن دارم.
رضایت از ارتباطات داخلی	
زمینه ارتباطات بین فردی	
	بازخورد فردی
۱	در بانک کار من با کار دیگران مقایسه می‌شود.
۲	کارکنان در بانک مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.
۳	در بانک تلاش‌های کارکنان تشخیص داده می‌شوند.
۴	در بانک به مشکلات کاری کارکنان پرداخته می‌شود.
۵	تا چه اندازه مافوق و رؤسای کارکنان متوجه مشکلاتی می‌شوند که کارمندان زیر دست با آن‌ها روبرو هستند و تا چه حد آن‌ها را درک می‌کنند
	رابطه با مافوق
۶	تا چه اندازه ناظر به سخنان و نظرات کارکنان توجه دارد و به آن‌ها گوش می‌دهد.
۷	تا چه اندازه ناظر به کارکنان رهنمودهایی را برای حل مشکلات مربوط به کار ارائه می‌دهد.
۸	تا چه اندازه ناظر به کارکنان اعتماد دارد.
۹	تا چه اندازه ناظر من پذیرای ایده‌های جدید است.
۱۰	تا چه اندازه نظرات ناظر در مورد کار من درست است.
	رابطه با زیردستان
۱۱	تا چه حد کارمندان زیردست نسبت به ارتباطات راهنما (امری) از سوی بالا (مافوق) پاسخگو هستند.
۱۲	تا چه حد کارمندان زیردست نیازهای خود را با اطلاعات پیش بینی می‌کنند.
۱۳	تا چه حد در بانک کارکنان فاقد همپوشانی ارتباطات هستند.
۱۴	تا چه حد کارمندان زیردست پذیرای ارزیابی‌ها، پیشنهادها و انتقادات مدیریت هستند.
۱۵	تا چه حد کارمندان زیردست در قبال شروع ارتباطات صحیح رو به بالا احساس مسئولیت دارند.

ردیف	گویه‌های پرسشنامه‌ها
زمینه ارتباطات گروهی	
	ارتباطات افقی و غیررسمی
۱۶	تا چه حد مکالمات بین کارمندان و رؤسا فاقد ساختار تعیین شده یا سیستم مبتنی بر قانون است.
۱۷	تا چه حد ارتباطات افقی با سایر اعضای شرکت صحیح و دارای جریان پیوسته است.
۱۸	تا چه حد روش‌های ارتباطی قابل سازگاری با شرایط اورژانسی است.
۱۹	تا چه حد اعضای گروه کاری در بانک خود را شرایط موجود وفق می‌دهند.
۲۰	تا چه حد ارتباطات غیر رسمی صحیح و فعال در بانک وجود دارد.
	یکپارچگی سازمانی
۲۱	در شغلم پیشرفت وجود دارد.
۲۲	اخبار شخصی در سازمان وجود دارد.
۲۳	سیاست‌ها و اهداف بخش‌ها در بانک مشخص است.
۲۴	الزامات در شغلم وجود دارد.
زمینه ارتباطات سازمانی	
	چشم‌انداز سازمان
۲۶	سیاست‌ها و اهداف بانک به‌درستی مشخص شده است.
۲۷	اقدامات دولتی تأثیرگذار بر روی بانک وجود دارد.
۲۸	تغییرات در بانک وجود دارد.
۲۹	وضعیت مالی بانک خوب است
۳۰	موفقیت‌ها و شکست‌های بانک را خوب می‌بینید.
	جو ارتباطات
۳۱	ارتباطات بانک برای برآورده ساختن اهداف ایجاد انگیزه می‌کند.
۳۲	میزان توانایی کارکنان برای ایجاد ارتباط زیاد است.
۳۳	ارتباطات بانک باعث می‌شود کارکنان شناخته شوند.
۳۴	داشتن اطلاعات در بانک برای انجام کارها، ضروری است.
۳۵	آیا تعارضات به شکل مناسبی از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب کنترل می‌شوند.
	کیفیت رسانه
۳۶	ارتباطات ارائه شده (ایجاد شده) در بانک مفید و مرتبط بوده است.
۳۷	جلسات بانکی به خوبی سازمان‌دهی می‌شوند.
۳۸	دستورات و گزارش‌های بانکی مکتوب شفاف و دقیق هستند.
۳۹	ارتباطات سالمی در بانک وجود دارد.
۴۰	بیشتر ارتباطاتی که در بانک شکل می‌گیرد، صحیح و درست است

ردیف	گویه‌های پرسشنامه‌ها
برندسازی کارفرما	
۱	میزان شناخت و درک مدیریت بانک بالاست.
۲	محیط کاری‌ام در بانک مطبوع و سرگرم کننده است.
۳	در شغلم یک سکوی پرش برای ارتقا در آینده‌ام وجود دارد.
۴	داشتن اعتماد بیشتر به خود در نتیجه کار کردن برای محیط کاری‌ام است.
۵	کسب تجربه برای ارتقاء شغلی لازم است.
۶	داشتن رابطه خوب با مافوق و رؤسا لازم است.
۷	داشتن رابطه خوب با همکاران خود لازم است.
۸	داشتن همکاران حمایت‌گر و مشوق مهم است.
۹	کارکردن در یک محیط هیجان انگیز عالی است.
۱۰	کارفرمای خلاق - روش‌های جدید کاری / آینده‌نگری مهم هستند.
۱۱	بانک برای خلاقیت شما ارزش قائل است و از آن استفاده می‌کند.
۱۲	بانک محصولات و خدمات باکیفیت را تولید و عرضه می‌کند.
۱۳	بانک محصولات و خدمات جدید و نوآورانه را تولید و عرضه می‌کند.
۱۴	در بانک فرصت‌های خوب ارتقاء شغلی در سازمان وجود دارد.
۱۵	بانک می‌تواند همانند سازمانی بشر دوستانه به جامعه کمک کند.
۱۶	فرصتی برای استفاده هر آنچه که در یک موسسه ثالث فرا گرفته شده است، وجود دارد.
۱۷	فرصتی برای آموزش آموخته‌های خود به دیگران وجود دارد.
۱۸	احساس پذیرش و تعلق داشتن مهم است.
۱۹	سازمان مشتری مدار مهم است.
۲۰	داشتن امنیت شغلی در سازمان مهم است.
۲۱	تجارب عملی درون دپارتمانی مهم است.
۲۲	محیط کاری‌ام شاد است.
۲۳	حقوق پایه‌ام بیش از حد میانگین است.
۲۴	ارائه بسته پاداش جذاب و جامع در بانک وجود دارد.

گویه‌های پرسشنامه‌ها	ردیف
حمایت‌های سازمانی	
بانک به شدت اهداف و ارزش‌های من را در نظر می‌گیرد.	۱
بانک واقعاً به آسایش و رفاه من اهمیت می‌دهد.	۲
بانک نسبت به علایق و منافع من زمانی که تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که بر من اثر می‌گذارد، در نظر نمی‌گیرند.	۳
بانک به پیشرفت‌های من در سر کار افتخار می‌کند.	۴
اگر به بهترین نحو کارم را انجام دهم باز هم بانک به کار من توجه نمی‌کند.	۵
اگر بانک فرصت داشته باشند، از من ناعادلانه سوء استفاده می‌کند.	۶
بانک در زمانی که نیاز به کمک داشته باشد، به من کمک می‌کند.	۷
بانک هر گونه شکایت و اعتراض من را نادیده می‌گیرد.	۸
بانک به همکاری و کمک من در بهتر شدن کارهای بانک ارزش می‌گذارد.	۹
اگر بانک فرصت جایگزین کردن من را با شخصی دیگر با دستمزد کمتر داشته باشد، این کار را انجام می‌دهند.	۱۰
بانک یک درخواست معقول را برای تغییر در موقعیت شغلی من ارائه کرده است.	۱۱
بانک نگرانی کمی را در مورد من نشان می‌دهد.	۱۲

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی مدل اندازه‌گیری

ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب	بارهای عاملی		ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	متغیرهای پژوهش
		آزمون t	ضریب مسیر		
۰/۷۸	۰/۸۷	-	-	۰/۶۹۰	رضایت ارتباطات داخلی
-	-	۲۱/۳۲۷	۰/۸۱۴	-	زمینه ارتباطات بین فردی
-	-	۱۹/۰۳۷	۰/۷۸۹	-	زمینه ارتباطات گروهی
-	-	۴۲/۹۹۵	۰/۸۸۶	-	زمینه ارتباطات سازمانی
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	-	-	۱/۰۰۰	آمیختگی کارکنان
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	-	-	۱/۰۰۰	حمایت‌های سازمانی ادراک شده
۰/۸۴	۰/۸۹	-	-	۰/۶۰۸	برندسازی کارفرما
-	-	۲۱/۶۱۲	۰/۷۷۷	-	توسعه یافتگی
-	-	۱۵/۵۲۴	۰/۷۸۹	-	علاقه
-	-	۱۸/۳۰۳	۰/۷۴۶	-	اقتصادی
-	-	۲۴/۱۳۴	۰/۷۹۴	-	اجتماعی
-	-	۲۵/۷۶۳	۰/۷۹۱	-	برنامه

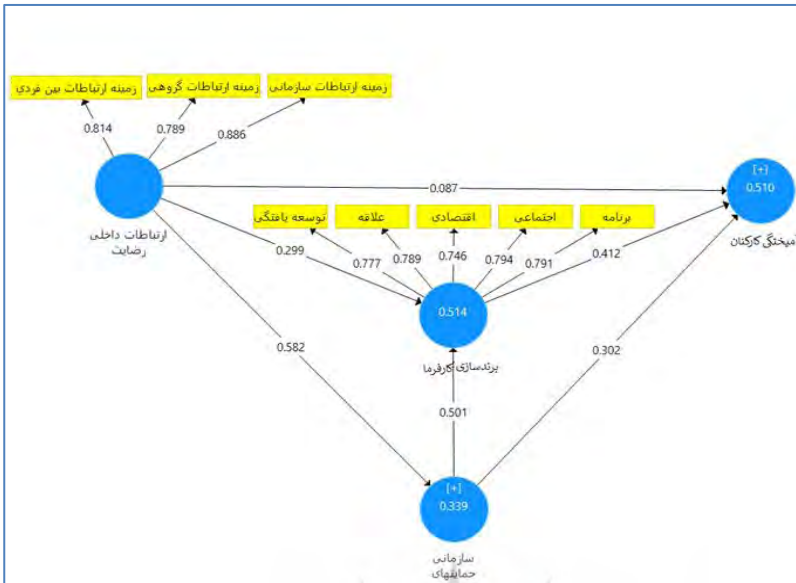
جدول ۳. ماتریس همبستگی و بررسی روایی و اگرا مدل اندازه‌گیری

متغیر	رضایت از ارتباطات داخلی	حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده	برندسازی کارفرما	آمیختگی کارکنان	جزر (AVE)
رضایت از ارتباطات داخلی	۰/۸۳۱				۰/۸۳
حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده	۰/۵۸۲	۱			۱
برندسازی کارفرما	۰/۵۹۰	۰/۶۷۵	۰/۷۸۰		۰/۷۸
آمیختگی کارکنان	۰/۵۰۶	۰/۶۳۱	۰/۶۶۷	۱	۱

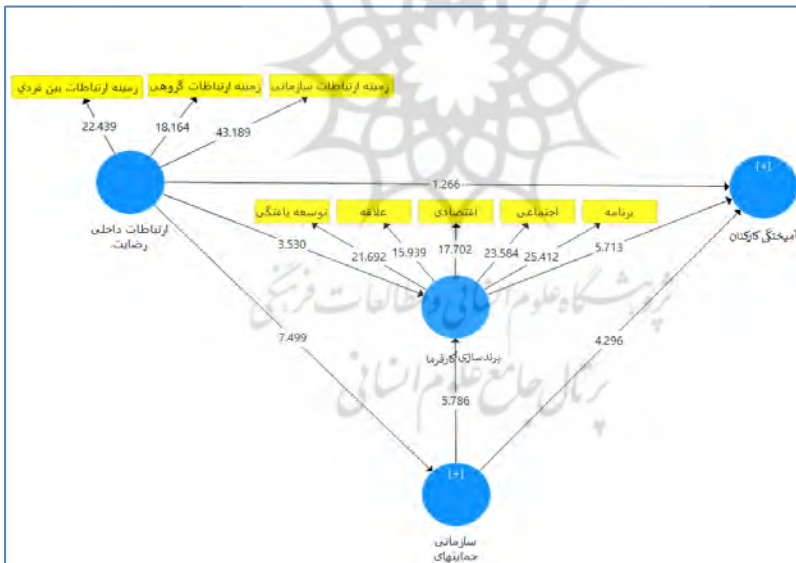
براساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصله از خروجی‌های نرم افزار SMART-PLS در جداول ۲ و ۳ نشان‌دهنده این است که مدل اندازه‌گیری از روایی (محتوا، همگرا، واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ)، مناسب برخوردار هستند.

۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. روشی برای مدل‌سازی معادله ساختاری است. مدل‌سازی معادله ساختاری تنها ابزار تحلیل مدل‌های مسیر یا علی است. در واقع، این روش ترکیبی است از تحلیل مؤلفه‌های اصلی، که شاخص‌ها را به متغیرهای نهفته مرتبط می‌کند و تحلیل مسیر، که امکان ایجاد سیستمی از متغیرهای نهفته را فراهم می‌سازد. برآورد پارامترهایی که نشان‌دهنده شاخص‌ها هستند و روابط مسیر، با استفاده از تکنیک‌های حداقل مربعات معمولی صورت می‌گیرد. در این روش، پژوهشگر باید ابتدا ساختار مدل و روابط شاخص‌ها را مشخص کند. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش SMART-PLS است. در ادامه خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آن‌ها آورده شده است.



شکل ۲. ضرایب مسیر مدل



شکل ۳. نتایج آزمون T

قابل ذکر است ارزش t ، معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان خواهد داد. اگر ارزش t ، بیشتر از $1/96$ باشد حاکی از آن دارد که اثر معنادار و مثبت است، اما اگر ارزش t ، بین $1/96+$ تا $1/96-$ باشد نشان از آن دارد که هیچ اثر معناداری بین متغیرها اصلاً وجود ندارد، همچنین اگر ارزش t ، از $1/96-$ کوچکتر باشد به معنای آن است که اثر منفی و معناداری بین متغیرها وجود دارد. ضرایب مسیر اگر بتوانند بیشتر از $0/6$ شود نشان از آن دارد که ارتباطی قوی بین متغیرها وجود دارد، اما اگر ضریب مسیر بین $0/3$ تا $0/6$ باشند، حکایت از آن دارد که بین متغیرها ارتباط متوسطی برقرار است و سرانجام اگر ضریب مسیر کمتر از $0/3$ شود به معنای ای است که ارتباط ضعیفی بین متغیرها برقرار است (چین^۱، ۲۰۰۳). داده‌های به‌دست‌آمده مطابق نمودارهای (۲) و (۳) به‌صورت مفید و مختصر در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

متغیرها	ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تأثیر
رضایت از ارتباطات داخلی ← آمیختگی کارکنان	۰/۰۸۷	۱/۲۶۶	عدم معناداری	ضعیف
رضایت از ارتباطات داخلی ← حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده	۰/۵۸۲	۷/۴۹۹	معنادار	قوی
رضایت از ارتباطات داخلی ← برندسازی کارفرما	۰/۲۹۹	۳/۵۲۰	معنادار	متوسط
حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده ← آمیختگی کارکنان	۰/۳۰۲	۴/۲۹۶	معنادار	متوسط
حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده ← برندسازی کارفرما	۰/۵۰۱	۵/۷۸۶	معنادار	متوسط
برندسازی کارفرما ← آمیختگی کارکنان	۰/۴۱۲	۵/۷۱۳	معنادار	متوسط

طبق جدول فوق که بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش به دست آمده است می‌توان عنوان کرد که: نتیجه حاصل از آزمون فرضیه‌ها به جزء فرضیه اول با توجه به ضرایب مسیر و مقدار آشان، معنادار می‌باشند. در ادامه به بررسی میزان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای طبق جدول شماره (۵) خواهیم پرداخت.

جدول ۵. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

اثرات کل	اثرات غیرمستقیم	اثرات مستقیم	روابط
۰/۵۰۶	۰/۴۱۹	۰/۰۸۷	رضایت از ارتباطات داخلی ← آمیختگی کارکنان
۰/۵۸۲	---	۰/۵۸۲	رضایت از ارتباطات داخلی ← حمایت‌های سازمانی ادراک شده
۰/۵۹۰	۰/۲۹۱	۰/۲۹۹	رضایت از ارتباطات داخلی ← برندسازی کارفرما
۰/۵۰۸	۰/۲۰۶	۰/۳۰۲	حمایت‌های سازمانی ادراک شده ← آمیختگی کارکنان
۰/۵۰۱	---	۰/۵۰۱	حمایت‌های سازمانی ادراک شده ← برندسازی کارفرما
۰/۴۱۲	--	۰/۴۱۲	برندسازی کارفرما ← آمیختگی کارکنان

در جدول فوق اثرات مستقیم و غیر مستقیم و اثرات کل مورد بررسی قرار گرفت، در ادامه به بررسی نقش متغیرهای میانجی طبق جدول شماره (۶) پرداخته خواهد شد. از آزمون سوبل طبق فرمول زیر برای بررسی نقش متغیر میانجی پرداخته شد، زمانی که عدد به دست آمده بیشتر شدن از ۱،۹۶، باشد به معنای آن است که متغیرهای میانجی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار قابل تأیید است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶).

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

- a: میزان ضریب مسیر (بتا) بین متغیرهای مستقل و میانجی
 b: مقدار ضریب مسیر (بتا) بین متغیرهای میانجی و وابسته
 S_a : خطای استاندارد بین متغیر مستقل و میانجی
 S_b : خطای استاندارد بین متغیر میانجی و وابسته

جدول ۶. مقادیر Z-value حاصل از آزمون سوبل

نام متغیر میانجی	Z-value	VAF	اثر میانجی
فرضیه ۷. برندسازی کارفرما در تأثیرگذاری حمایت‌های سازمانی بر آمیختگی کارکنان	۴/۰۹	۰/۴۱	جزئی
فرضیه ۸. برندسازی کارفرما در تأثیرگذاری رضایت ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان	۲/۹۶	۰/۵۹	جزئی
فرضیه ۹. حمایت‌های سازمانی در تأثیرگذاری رضایت ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان	۳/۴۹	۰/۶۹	جزئی
فرضیه ۱۰. حمایت‌های سازمانی در تأثیرگذاری رضایت ارتباطات داخلی بر برندسازی کارفرما	۴/۴۷	۰/۴۹	جزئی

بر اساس جدول شماره (۶)، مقدار Z-value برای برندسازی کارفرما و حمایت‌های سازمانی، از ۱٫۹۶ بیشتر می‌باشد و لذا می‌توان بیان که تأثیر متغیرهای میانجی برندسازی کارفرما و حمایت‌های سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. زمانی اگر مسیر غیرمستقیم، متغیرها معنادار باشد بدین معنی است که حاصل ضرب آن‌ها نیز معنادار است و می‌توان به ارزیابی شمول واریانس^۱ پرداخت، لذا متغیر میانجی در یکی از سه حالت زیر قرار خواهد گرفت:

$$VAF < 0.20$$

بدون اثر میانجی

$$0.20 \leq VAF \leq 0.80$$

اثر غیرمستقیم

$$VAF \geq 0.80$$

اثر مستقیم

۱. فرمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است؛ یعنی

$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

0.80 دارای اثر میانجی جزئی $VAF > 0.80$ دارای اثر میانجی کامل، می باشد (مرادی و میرالماسی، ۱۳۹۶).

برازش مدل

معیار GOF^1 مرتبط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است. و توسط تننهاوس و همکاران^۲ (۲۰۰۴) معرفی شد.

$$GOF = \sqrt{Communalities * \bar{R}^2} \quad (1)$$

طوری که $Communalities$ نشانگر میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می باشد و \bar{R}^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه های درون زای مدل است. وتزلس و همکاران^۳ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰،۰۱، ۰،۲۵ و ۰،۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده اند. مقدار معیار GOF معادل ۰،۵۰ و از ۰،۳۶ بیشتر می باشد که نشانگر برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

جدول ۷. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرهای درون زا	R^2	Communality	GOF
برندسازی کارفرما	۰/۵۱۴	۰/۳۹۶	$GOF = \sqrt{0.80 * 0.43} = 0.59$
حمایت های سازمانی ادراک شده	۰/۳۳۹	۱/۰۰۰	
آمیختگی کارکنان	---	۱/۰۰۰	

1. Goodness of fit
2. Tenenhaus et al
3. Wetzles et al

۵- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان، حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده و برندسازی کارفرما بود. نتایج حاکی از فرضیه اول نشان داد که رضایت از ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان تأثیر ندارد. این یافته با نتایج به‌دست‌آمده از ولج، (۲۰۱۱)؛ جوپی و لاشی^۱ (۲۰۱۵) و کارانجس و همکاران^۲ (۲۰۱۴)، همسویی ندارد. با عدم تأیید این فرضیه مدیران بانک باید به هوش باشند چرا که این عدم تأیید، شاید در کوتاه‌مدت بتواند کارکنان را در شغلشان دچار مشکل نکند اما در بلندمدت حتماً برای اینکه آمیختگی کارکنان افزایش یابد، بایستی بتوانند رضایت ارتباطات داخلی را افزایش دهند. به همین دلیل به مدیران بانکی، بایستی به عامل رضایت از ارتباطات داخلی دقت نمایند چرا که این عامل می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در آمیختگی داشته باشد. مثلاً اگر مدیران بانک در ارتباطات با کارکنان درباره مسائل سازمانی کمی شفاف‌تر باشند، کارکنان انگیزه بهتری برای مشارکت در فعالیت‌های بانک خواهند داشت. همچنین، زمانی که کارکنان به لحاظ عاطفی با هم در ارتباط باشند و بدانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود نه تنها آمیختگی کارکنان افزایش خواهد یافت بلکه فرصت پیشرفت و ارتقای شغلی نیز برای آنان فراهم می‌شود.

نتایج فرضیه دوم حاکی از آن است که رضایت از ارتباطات داخلی بر حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده تأثیر دارد؛ که یافته با نتایج حمیدیه و همکاران (۱۳۹۹)؛ آلن (۱۹۹۲)؛ آلن و برادی (۱۹۹۷) مشابهت دارد. اگر بانک بتواند به حمایت سازمانی ادراک‌شده از کارکنانش بپردازد باعث خواهد شد که کارکنان به تعهدشان عمل کنند و عمل به این تعهد نیز

-
1. Jaupi and Llaci
 2. Karanges et al

نشان‌دهنده آن است که کارکنان نه تنها از شغلشان بلکه از ارتباطات داخلی نیز رضایت دارند، به همین خاطر رضایت از ارتباطات داخلی می‌تواند به نوعی یک رابطه دوسویه با حمایت داشته باشد؛ یعنی هرچی رضایت از ارتباطات داخلی افزایش یابد به نحوی نشان‌دهنده افزایش حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده است. همچنین اگر مدیران بانک به نحوی بتوانند کارکنان را درک کنند طوری که با اهداف و مقاصد سازمان بهتر آشنا گردند، چنین حمایتی باعث خواهد شد تا کارکنان با فراغت خاطر و احساس رضایت کار کنند و به همین خاطر باعث افزایش ارتباطات داخلی خواهد شد. لذا در این صورت نیز یک رابطه دوسویه را می‌توان در این قضیه متصور شد.

نتایج فرضیه سوم نیز گویای این واقعیت است که رضایت از ارتباطات داخلی بر برندسازی کارفرما تأثیر دارد که این نتیجه با نتایج به‌دست‌آمده توسط حمیدیه و همکاران (۱۳۹۹)؛ شارما و کامالانابان^۱ (۲۰۱۲)؛ روچیکا و پراساد، (۲۰۱۷)؛ ویرچیسی^۲، (۲۰۲۱)، اسپولیاریک و کیوریچ^۳ (۲۰۲۱) مشابهت دارد. همان‌طور که گفته شده ارتباط خوب بین سازمان و کارمند، می‌تواند رفتار مثبت ارتباطی را بهبود بخشد. لذا اگر بانک به‌عنوان کارفرمایی جذاب شناخته شود و به‌عنوان یک برند خوب نیز درک شود، می‌تواند به نحوی موجب افزایش رضایت از ارتباطات داخلی شود. لذا می‌توان این یک رابطه دوسویه در این قضیه متصور شد. درنهایت مدیران بانک حتماً به رضایت از ارتباطات داخلی به‌عنوان متغیر تأثیرگذار بر برندسازی کارفرما توجه کنند، چرا که همان‌طور که مشخص شد برای افزایش برندسازی کارفرما می‌توان از نقش متغیر رضایت از ارتباطات داخلی، بهره جست.

-
1. Sharma and Kamalanabhan
 2. Verčič
 3. Špoljarić and Ćorić

نتایج فرضیه چهارم نیز گویای این واقعیت است که حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر آمیختگی کارکنان تأثیر دارد که این نتیجه با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های زارعی (۱۳۹۸)؛ علیدوستی و علوی (۱۳۹۷)؛ امیران و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، مشابهت دارد. لذا مدیران بانک بایستی بتوانند سطح حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده را افزایش دهند، چرا که باعث خواهد شد که آمیختگی کارکنان افزایش یابد به عبارتی کارکنان اگر درک کنند حمایت سازمانی مدیر را در روند کاری‌شان دارند، با دل‌وجان به فعالیت شغلی خود خواهند پرداخت. همچنین مدیران بانک حتما باید به عوامل مؤثری که در شکل‌گیری آمیختگی تأثیر دارند توجه کنند چرا که اگر کارکنان آمیختگی بالایی در کار داشته باشند، به مراتب نسبت به کارمندهایی که آمیختگی پایینی دارند، بیشتر از حمایت‌های مدیران سطح بالا برخوردار می‌شوند. لذا می‌توان یک رابطه دو سویه برای این قضیه متصور شد.

نتایج فرضیه پنجم نیز گویای این واقعیت است که حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر برندسازی کارفرما تأثیر دارد که این نتیجه با نتایج پژوهشی حمیدیه و همکاران (۱۳۹۹)، کیشرا^۲ (۲۰۱۹) مشابهت دارد. لذا مدیران بانک بایستی به سطح حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده توجه کنند چرا که باعث خواهد شد که برندسازی کارفرما افزایش یابد به عبارتی حمایت سازمانی ادراک‌شده باعث جذابیت بیشتر برند کارفرما بلکه به ترغیب کارکنان بالقوه‌ای که قصد ورود به سازمان را نیز دارند، مثمر‌تر است. همچنین اگر مدیران بانک بتوانند سطح حمایت سازمانی ادراک‌شده خود در محیط کاری افزایش دهند، خواهند توانست حس برند کارفرمای خوب را در ذهنیت کارکنانشان به وجود بیاورند و در این صورت نیز

1. Imran et al
2. Krishna

کارکنان با تعهد کاری بهتر تمایل بیشتری برای ماندن در بانک و عمل به شغلشان نشان خواهند داد.

نتایج فرضیه ششم نیز گویای این واقعیت است که برندسازی کارفرما بر آمیختگی کارکنان تأثیر دارد که این نتیجه با نتایج پژوهشی فقهی‌پور و همکاران (۱۳۹۶)؛ بوراوات و همکاران (۲۰۱۴)؛ فقیه‌پور و همکاران، (۲۰۱۷)؛ یوسف و خورشید^۱ (۲۰۲۱) و شارما و کامالابان^۲ (۲۰۲۰)، مشابهت دارد. لذا مدیران بانک بایستی به برندسازی کارفرما توجه کنند چرا که باعث خواهد شد که آمیختگی کارکنان افزایش یابد به عبارتی تقویت برند کارفرما از طرف مدیران بانکی باعث ترغیب کارکنان فعلی به بهتر انجام دادن وظایف شغلی‌شان خواهد شد. همچنین سازمانی که دارای برند کارفرمای مثبت هستند، می‌تواند به‌عنوان بستری مناسب در جهت جذب سرمایه‌های انسانی استراتژیک لازم اقدام کنند و افرادی را که دارای عملکرد و استعداد بالا هستند را جذب کرده و این خود باعث بهتر رسیدن اهداف با وجود چنین افرادی خواهد شد.

نتایج فرضیه هفتم نیز بیان کرد که برندسازی کارفرما در تأثیرگذاری حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر آمیختگی کارکنان نقش میانجی را دارد. با تأیید این فرضیه، بایستی گفت که برندسازی کارفرما موضوع نسبتاً جدیدی در سازمان نیست، اما آنچه که مشخص است بانک برای بقای خود به کارکنانی نیاز دارد که دل‌بسته شغلشان باشند بر همین اساس بانک بایستی محیطی را فراهم کند که باعث جذب کارکنان خلاق شود چرا که گفته شده کارکنان جذب سازمان‌های خواهند شد که ارزش برندسازی بالایی دارند و بعد از جذب نیز مدیران بانک بایستی محیط کاری را طوری اداره کنند که آمیختگی را در کارکنان ایجاد کنند و

1. Yousf and Khurshid
2. John and Raj

هرگونه شرايطی که می‌تواند باعث خدشه وارد شدن به برندینگ بانکی‌اش و دل‌بسته شده کارکنانش می‌شود را کاهش و حذف کند. لذا بانک مربوطه، باید به اهمیت نقش برندسازی کارفرما توجه کافی داشته باشد تا از آن در جهت ارتقای سطح حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده به‌منظور افزایش آمیختگی کارکنان گام بردارد.

نتایج فرضیه هشتم نیز بیان کرد که برندسازی کارفرما در تأثیرگذاری رضایت ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان نقش میانجی را دارد. با تأیید این فرضیه بایستی گفت که برندسازی کارفرما اگر به‌درستی عملیاتی شود می‌توان به جذب نیرو خلاق و نگهداشت این نیروها در جهت اهداف سازمانی همت گماشت، چرا که افراد جذب سازمان‌های خواهند شد که برند سازمانی بالایی دارند و با ورودشان به سازمان تعهد خود را به سیستم نشان خواهند داد و اگر مدیران بانک بتوانند با کارکنان خود ارتباط خوبی برقرار کند می‌تواند آمیختگی و تعهد کارکنان را بهتر افزایش دهد. لذا بانک مربوطه، باید به اهمیت نقش برندسازی کارفرما توجه کافی داشته باشد تا از آن در جهت برقراری ارتباطات داخلی مناسب به‌منظور افزایش سطح آمیختگی کارکنان گام بردارند.

نتایج فرضیه نهم نیز بیان کرد که حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده در تأثیرگذاری رضایت ارتباطات داخلی بر آمیختگی کارکنان نقش میانجی را دارد. با تأیید این فرضیه بایستی گفت که اگر کارکنان از سوی بانک مورد حمایت قرار گیرند، تعهد و آمیختگی آن‌ها به ارزش‌های بانکی افزایش خواهد یافت و این خود باعث خواهد شد تا کارکنان کمتر به فکر جابجایی و ترک شغل باشند. لذا بانک مربوطه، باید به اهمیت نقش حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده توجه کافی داشته باشد تا از آن در جهت برقراری ارتباطات داخلی مناسب به‌منظور افزایش سطح آمیختگی کارکنان گام بردارند.

نتایج فرضیه دهم نیز بیان کرد که حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده در تأثیرگذاری رضایت ارتباطات داخلی بر برندسازی کارفرما نقش میانجی را دارد. با تأیید این فرضیه، اگر مدیران عالی بانکی حمایت‌های همه‌جانبه خود را از سیستم بانکداری داشته باشند، می‌توانند از این طریق تصویری درستی از بانک را در اذهان عمومی شکل دهند و همین باعث خواهد تا افرادی که به دنبال شغل بهتری هستند به سمت بانک جذب شوند و بتوانند در جهت اهداف بانکی قدم بردارند. لذا بانک مربوطه، باید به اهمیت نقش حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده توجه کافی داشته باشد تا از آن در جهت برقراری ارتباطات داخلی مناسب به‌منظور افزایش سطح برندسازی کارفرما گام بردارند.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری می‌توان گفت که مطالعات ناچیزی در زمینه بررسی ارتباط بین متغیرها صورت گرفته است؛ به همین خاطر، بررسی و پژوهش در مورد این‌گونه روابط بین این متغیرها، مهم هستند. چرا که رسیدن به درک روشنی از اینکه چه عناصری به افزایش رضایت از ارتباطات داخلی کمک خواهد کرد از اهمیت بسزایی برخوردار است. با این اوصاف، این پژوهش یک پیش‌نیاز اصلی برای سیستم‌های ارتباطی مؤثر و کارآمد را ایجاد کرد تا سازمان‌ها بتوانند خواسته‌ها و نیازهای کارکنان خود را برآورده سازند. درنهایت نتایج این پژوهش یک نقطه شروع خوب برای پژوهش‌های بیشتر هم به لحاظ تئوری و هم عملی بوده است. به لحاظ تئوری/نظری، ایجاد دانش بیشتر و پیش‌بینی بهتر رابطه، بین متغیرهای اندازه‌گیری شده منجر به درک بهتر ارتباطات داخلی می‌شود. در کاربردهای عملی، اطلاعات اضافی در مورد چگونگی شکل‌گیری این متغیرها و ارتباط آن‌ها با یکدیگر، به مدیریت ارتباطات داخلی کمک کرده و از این طریق منجر به رضایت‌مندی کارکنان می‌شود، بنابراین مدل مفهومی این پژوهش را می‌توان به‌عنوان مدل

تجربی که می‌تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، مد نظر داشت و بهترین توصیه‌ای برای پژوهشگران آتی، آن است که آنان بتوانند با استفاده از متغیرهای همین پژوهش، مطالعه‌ای را به صورت مقایسه استانی بین بانک مسکن انجام دهند و نتایج آن‌ها با نتایج این پژوهش مقایسه کنند. تا بر روایی و اعتبار مدل برآورد شده در این پژوهش افزوده شود. البته با توجه به نتایج گفته شده در فوق محدودیت‌هایی که پژوهشگران در این پژوهش با آن روبرو بودند آن است اولاً کارکنان از ترس اینکه مبدا پاسخ به سوالات اثر سوئی بر وضع خدمتی و حقوق آن‌ها داشته باشد، ممکن است سوالات را با دید محافظه کارانه پاسخ داده باشند و ثانیاً تکمیل پرسش‌نامه‌ها به دلیل همه‌گیری ویروس کرونا با کندی پیش رفت.



فهرست منابع

- اکبری، پیمان، خواستار، حمزه، وکیلی، یوسف و شهرداری، سلطانه علی (۱۳۹۹). مفهوم دلبستگی شغلی کارکنان، بر مبنای بازی وارسازی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۳)، ص ۱۳۶-۱۰۹.
- اکبری، پیمان، خواستار، حمزه، وکیلی، یوسف و شهرداری، سلطانه علی (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی الگوی دلبستگی شغلی کارکنان صنعت بانکداری. فصلنامه مطالعات مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲)، ص ۹۴-۷۱.
- بختی، میلاد؛ ترابی، محسن؛ قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۰)، رفتارهای شهروندی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و سرمایه اجتماعی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بهبود مدیریت و تحول، ۲۱(۶۶)، ۴۶-۲۵.
- حمیدیه، زهرا؛ منهاج، امیر محمد؛ موسی‌پور، حجت‌الله (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ارتباطات بازاریابی و حمایت ادراک‌شده تعهد سازمانی کارکنان با تأکید بر نقش متغیرهای میانجی ارزش و جذابیت برند کارفرما (مورد مطالعه: کارکنان شرکت‌های فعال در صنعت سلولزی بهداشتی در شهر تهران). پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۴۲، ۱۶۰-۱۳۳.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۶). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- زارعی، سلمان (۱۳۹۸). نقش واسطه‌ای دلبستگی شغلی در رابطه بین تعارض کار-خانواده و حمایت سازمانی ادراک‌شده با نیت ترک خدمت در کارکنان نظامی، فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، ۳۷، ۱۹۸-۱۷۱.
- فقیهی‌پور، جواد؛ فقیهی‌پور، سمیه و چترچی، نوش‌آفرین (۱۳۹۶). تأثیر برندینگ کارفرما بر تلاش داوطلبانه کارکنان با میانجی‌گری تعلق خاطر و انتظارات کارکنان. خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت دولتی، ۸(۲)، ۶۰-۴۱.
- علیدوستی، فروزان و علوی، اعظم (۱۳۹۷). رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و دلبستگی شغلی در پرستاران بیمارستان‌های آموزشی وابسته

به دانشگاه علوم پزشکی شهر شهرکرد، ماهنامه پژوهش‌های حسابداری، (۴۸)۵، ۴۹-۵۹.

صارم، علی اصغری؛ خدادادی، معصومه و سعیدی، مهدی (۱۳۹۸). بررسی تأثیر برند کارفرما بر فرهنگ برند با نقش واسطه افتخار سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان همدان. مدیریت برند، ۶(۳)، ۱۹۴-۱۴۹.

مرادی، محسن و میرالماسی، آیدا (۱۳۹۸). روش پژوهش عمل‌گرا. (مدرسه پژوهش کمی و کیفی). چاپ (اول). تهران

واعظی، مهدی؛ شاطریان، محسن؛ کیانی سلمی، صدیقه (۱۳۹۹). تبیین و رتبه‌بندی ابعاد جذابیت و ارتقای برند کارفرما در هتلداری شهر کاشان. مدیریت برند، ۷(۳)، ۱۶۹-۱۲۹.

Akbari, P. Khastar, H. Vakili, Y. Shahriari, S.A. (2021). Designing and Validating a Job Engagement Model for the Employees in the Banking Industry: A Mixed Approach. Quarterly journal of scientific studies of human resources, 11(2),71-94. (In Persian)

Akbari, P. Khastar, H. Vakili, Y. Shahriari, S.A. (2020). A Conceptualization of Employee Engagement Based on Gamification. Scientific Journal of Management of Governmental Organizations, 8(3),109-136. (In Persian)

Alidosti, F. & Alavi, A. (2018). The relationship between perceived organizational support and job attachment in nurses of teaching hospitals affiliated to Shahrekord University of Medical Sciences. *Accounting Research Monthly*, 5(48), 49-59. (In Persian)

Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.

Allen, M. W. & Brady, R. M. (1997). Total quality management, organizational commitment, perceived commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 316-341.

- Ali Asghari, S. Khodadadi, M & Saidi, M. (2019). Investigating the Effect of Employer Brand on Brand Culture in Hamedan Social Security Organization: The Mediating Role of Organizational Pride. *Brand Management*, 6(3), 149-194. (In Persian)
- Arasanmi, C. & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), pp.387–395.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, (95), 501–517.
- Bakker, A. B. Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakhti, M. Turabi, M. & Qalipour, A. (2011). Organizational citizenship behaviors as a mediating variable between perceived organizational support and social capital. *Scientific Quarterly Journal of Management Improvement and Transformation Studies*, 21(66), 25-46. (In Persian)
- Berthon, P. Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172
- Bruce, P. & Shelley, R. (2010). Assessing stakeholder engagement. *Communication Journal of New Zealand*, 11(2), 30–48.
- Burawat, P. (2014). The Relationships among Perceived Employer Branding, Employee Engagement, and Employee Expectation in Service Industry. *Abstract of Economic, Finance and Management Outlook*, 2, 1-1.
- Bustamante, S. (2014). CSR, trust and the employer brand. In J. Reichel (Ed.), *CSR trends: Beyond business as usual* (pp. 71–89). Łódź: Centrum Strategii i Rozwoju Impact.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions, a person organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 472, 317–349.
- Caesens, G. Stinglhamber, F. & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being – The role

- of work-related social support. *Career Development International*, 197, 813–835.
- Carrière, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14 (1), 29–49.
- Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5–29.
- Ćorić, D. S. & Špoljarić, A. (2021). The origins of internal communication and employer branding in marketing theories. Review paper, DOI 10.22522/cmr20210163, received on 19 April 2021
- Cullen, K. L. Edwards, B. D. Casper, W. C. & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280.
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2017). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization. (In Persian)
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*,
- Downs, C. W. & Adrian, A. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. New York, NY: The Guilford Press .
- Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. doi:10.1177/002194367701400306
- DiFonzo, N. & Bordia, R. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295–303.

- Edelman, R. (2008). Edelman trust barometer. Retrieved from: <http://www.edelman.com/p/6-a-m/2008-edelman-trust-barometer/>.
- Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R. Fasolo, P.M. & Davis-LaMastro, V. (1990). Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 51-59.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. Washington, DC: APA.
- Faqhipour, J. Faqhipour, S & Chaterchi, N. (2017). The effect of employer branding on employees' voluntary effort through the mediation of employee belongingness and expectations. *Public Policy in Public Management*, 8(2), 41-60. (In Persian)
- Fearon, C. McLaughlin, H. & Morris, L. (2013). Conceptualising work engagement – An individual, collective and organizational efficacy perspective. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 244–256.
- Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007). Where employee engagement happens. The Gallup Management Journal. Retrieved from: <http://businessjournal.gallup.com/content/102496/where-employee-engagementhappens>.
- Fornell, C. & Larcker D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39–50.
- Gardner, B. B. & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard business review*, 33(2), 33-39.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communications satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448.
- Hair, J. F. Sarstedt, M, Pieper, T. M, Ringle C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and

- recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-40.
- Hargie, O. Tourish, D. & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Harter, J. K. Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hamidieh, Z. Minhaj, A. M. & Musapour, H. (2019). Investigating the effect of marketing communication and perceived support on employees' organizational commitment, emphasizing the role of mediating variables of employer brand value and attractiveness (case study: employees of companies active in the sanitary cellulose industry in Tehran). *New researches in management and accounting*, 42, 133-160. (In Persian)
- Imran, M. Y. Saman Elahi, N. Abid, G. Ashfaq, F. & Ilyas, S. (2020) Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 6(3), 1-18. doi.org/10.3390/joitmc6030082
- Itam, U. Misra, S. Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7), 675-694.
- Jaupi, F. & Llaci, S. (2015). The Impact of Communication Satisfaction and Demographic Variables on Employee Engagement. *Journal of Service Science and Management*, 08(02), 191-200
- John, A. & Raj, J. V. P. (2020). Employer Brand and Innovative Work Behaviour: Exploring the Mediating Role of Employee Engagement. *Colombo Business Journal International Journal of Theory and Practice*, 11(2), 93-113.
- Johnson, R. (2001). On message. *People management*, 7(17), 24-29.

- Karanges, E. R. Beatson, A. J. Kim A. & Lings, Ian. (2014) Optimizing employee engagement with internal communication: a social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329-253.
- Krishna, C. A. A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. DOI:10.1108/ICT-10-2018-0086
- Kloutsiniotis, P. V. & Mihail, D. M. (2020). The effects of high-performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.
- Kunerth, B. & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 103),19–26.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58, 89–91.
- Lloyd, S. (2002) Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64–66.
- Lovejoy, K. Waters, R. D. & Saxton, G. D. (2012). Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review*, 38(2), 313–318.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organisational Psychology*, 1(1), 76–83.
- Moradi, M. & Miralmasi, A. (2019). *Pragmatic research method (School of quantitative and qualitative research)*. Edition (first). Tehran. (In Persian)
- Mohammad Shafiee, M. (2022). Competitive advantage via intellectual capital: a moderated mediation analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 23(5), 957-997
- Neill, M. S. (2016). The influence of employer branding in internal communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 31, 1–25.

- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 123, 395–419.
- Faghihi Pour, J. Faghihi Pour, S. & Chatrchi N. (2017). Paper: The Effect Of Employer Branding On Employee Discretionary Efforts To Mediated Engagement And Expectations Of Employees. *Iranian Journal Of Public Policy IN Management*; 8(26), 41-60. (In Persian)
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154–1162.
- Ruchika, B. & Prasad, A. (2017). Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. *Global Business Review*, 201, 194–213.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspective. *Public Relations Review*, 382, 294–302
- Sarem, A.A; Khodadadi, M and Saidi, M. (2019). Investigating the effect of employer brand on brand culture with the mediating role of organizational pride in social security organization of Hamedan province. *Brand Management*, 6(3), 149-194. (In Persian)
- Sharma, N. & Kamalanabhan, T.J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees, *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (3), 300-322.
- Sinčić, D. Pološki Vokić, N. & Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? Accepted for Publication in *Journal of Communication Management*.
- Špoljarić, A. & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand", *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148

- Tenenhaus, M. Amato, S. & Vinzi, V. E. (2004) A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1, 739-742.
- Tkalac Veršić, A. (2019). *Internal communication with a global perspective*. In K. Shriramesh, & D. Veršić (Eds.), *The global public relations handbook theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge
- Tsai, M., Chuang, S. & Hsieh, W. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825–834.
- Turban, D. B. & Keon, T. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111–140.
- Vaezi.M. Shaterian, M. & Kiani Salmi, S. (2020). Explaining and Ranking the Dimensions of Attractiveness and Promotion of the Employer Brand in Hoteling Industry in Kashan. *Brand Management*, 6(3), 149-194. (In Persian).
- Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Verčič, A.T. Galić, Z. & Žnidar, K. (2021). The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication*, <https://doi.org/10.1177/23294884211053839>
- Verčič, A.T. Verčič, D. & Špoljarić, A. (2023). Internal Communication and Employer Brands, 9781032056807.
- Verčič. A.T., (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal

- communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(2021), 1-7.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 382, 246–254.
- Wiley, J. W. Kowske, B. J. & Herman, A. E. (2010). *Developing and validating a global model of employee engagement*. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes–organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(18), 1490–1501.
- Yousf, A & Khurshid, S. (2021). Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *Vision*, 1-12
- Zarei, S. (2019). The mediating role of job attachment in the relationship between work-family conflict and perceived organizational support with the intention to leave the service in military employees, *Counseling Culture and Psychotherapy*, 37, 171-198. (In Persian)
- Zerfass, A. Tench, R. Verhoeven, P. Verčič, D. & Moreno, A. (2010). *European communication monitor 2010*. Status quo and challenges for communication management in Europe. Results of an empirical survey in 46 countries. Brussels: EACD & EUPRERA.
- Waezhi, M. Shatrian, M. & Kayani Salmi, S. (2020). Explaining and Ranking the Dimensions of Attractiveness and Promotion of the Employer Brand in Hoteling Industry in Kashan. *Brand Management*, 7(3), 169-129. (In Persian)
- Wetzels, M. Odekerken-Schröder, G. & Oppen, C. V. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), 177-195.