

## تأثیر مدیریت هویت برند و مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش واسطه‌ای پرستیژ خارجی برند و نقش تعدیل‌گر جنسیت

جمشید سالار<sup>۱\*</sup>

سیدمحمود حسینی امیری<sup>۲</sup>

علی منصوری‌فر<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۹)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش<sup>۴</sup>، بررسی نقش واسطه‌ای پرستیژ خارجی برند و نقش تعدیل‌گر جنسیت در تأثیر مدیریت هویت برند و مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک تجارت استان مازندران است که تعداد ۲۳۴ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب دیلون-گولداشتاین تأیید شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیریت هویت برند و مسئولیت اجتماعی سازمان بر پرستیژ خارجی برند تأثیر مثبت دارند. مدیریت هویت برند و مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارند. پرستیژ خارجی برند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان و نیز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. جنسیت در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان و نیز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کند. بنابراین، مدیران می‌توانند با استفاده از مدیریت هویت برند، مسئولیت اجتماعی سازمان و پرستیژ خارجی برند، تعهد سازمانی کارکنان خود را افزایش دهند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت هویت برند، مسئولیت اجتماعی سازمان، تعهد سازمانی کارکنان، پرستیژ خارجی برند، بانک تجارت.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول) jamshidsalar@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. hoseiniphd@pnu.ac.ir

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور بابل، ایران.

۴. این مقاله برگرفته از یک پایان‌نامه کارشناسی ارشد است.

## مقدمه

امروزه شرکت‌ها برای بقا در بازارهای متلاطم و پویای جهانی، توجه زیادی به منابع انسانی خود دارند. یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی کارکنان است. پژوهش‌های مختلفی در زمینه متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی کارکنان انجام شده است که بر نقش مسئولیت اجتماعی شرکت<sup>۱</sup> و مدیریت هویت برند<sup>۲</sup> در افزایش تعهد سازمانی کارکنان تأکید کرده‌اند. مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت هویت برند تأثیر زیادی بر نگرش‌ها و رفتارهای ذینفعان سازمان دارند (براوو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). مدیران می‌توانند از مسئولیت اجتماعی و مدیریت هویت برند برای بهبود تصویر سازمان استفاده کنند. بهبود تصویر سازمان باعث ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. بنابراین، هم مسئولیت اجتماعی و هم مدیریت هویت برند در الگوهای تعالی کسب‌وکار مورد توجه قرار می‌گیرند (کورنلیوس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ باعث شد که بسیاری از سازمان‌ها در مدیریت هویت برند خود تجدیدنظر کنند تا بتوانند نیازهای در حال تغییر ذینفعان خود را تأمین کنند، اعتماد آن‌ها را به دست آورند و روابط خوبی را با آن‌ها ایجاد کنند (براوو و همکاران، ۲۰۱۷). در زمینه ارتباط بین مدیریت هویت برند و عملکرد سازمانی، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است (براوو و همکاران، ۲۰۱۵؛ کولمن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین، علی‌رغم رواج برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها، تأثیر مسئولیت اجتماعی بر رفتار ذینفعان چندان شفاف نیست. ۳۷ درصد از مدیران عامل ارتباط چندانی بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد سازمانی قائل نیستند (فایننشال تایمز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین، پژوهش‌های بیشتری باید در ارتباط با مسئولیت اجتماعی و مدیریت هویت برند انجام گیرد.

پژوهش‌ها نشان داده است که مسئولیت اجتماعی و مدیریت هویت برند بر ادراک‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان تأثیر دارند. اما پژوهش‌های اندکی در زمینه تأثیر این دو متغیر بر رفتار کارکنان سازمان انجام شده است (لی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ براوو و همکاران، ۲۰۱۵؛ کولمن و همکاران، ۲۰۱۱؛ اسلک<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). یکی از متغیرهای تأثیرگذار در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان و نیز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان، جنسیت است. دیامانتوپولوس و همکاران (۲۰۰۳) و براوو و همکاران (۲۰۱۷) بر نقش تعدیل‌گر جنسیت در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان و نیز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان تأکید کردند.

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر هم‌زمان مسئولیت اجتماعی و مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش واسطه‌ای پرستیژ خارجی است. همچنین، نقش تعدیل‌گر جنسیت نیز در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان و نیز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان مورد

1. corporate social responsibility (CSR)
2. brand identity management (BIM)
3. Bravo
4. Cornelius
5. Coleman
6. Financial Times
7. Lee
8. Slack

بررسی قرار می‌گیرد. این پژوهش بر صنعت بانکداری تمرکز دارد. با توجه به شدت بالای رقابت در این صنعت، بانک‌ها باید توجه زیادی به تعهد سازمانی کارکنان خود داشته باشند تا بتوانند به عملکرد بالایی در صنعت بانکداری دست پیدا کنند.

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت هویت برند

هویت برند به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است. هویت یک برند بر ویژگی‌های اصلی متمایز و با دوام آن مبتنی است. آکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در تعریف هویت برند چنین بیان می‌کند: «هویت برند عبارت است از یک مجموعه منحصربه‌فرد از تداعی برند که استراتژیست‌های برند قصد دارند آن را ایجاد یا حفظ کنند». در ابتدا هویت برند تنها به عناصر بصری برند مانند نماد یا آرم محدود می‌شد. اما امروزه، هویت برند عناصری مانند فرهنگ، استراتژی، ساختار، ارتباطات و رفتار را هم شامل می‌شود (سوواتجیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

هویت برند ایده متمایز و محوری یک برند است و اینکه برند چگونه این ایده را به ذی‌نفعان مختلف سازمان انتقال می‌دهد (دی چرناونی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). کاپفر<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نیز هویت برند را به عنوان تعریف برند توسط سازمان معرفی می‌کند. همچنین، هویت برند را می‌توان فعالیت‌های آگاهانه سازمان برای بهبود تصویر ذهنی مخاطبان داخلی و خارجی تعریف کرد (سیموئز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). هویت برند به افراد کمک می‌کند هویت خود را تعریف کنند.

ایجاد یک هویت برند قوی مزایای زیادی دارد. هویت برند یک عامل مهم در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و تمایز سازمانی است (آکر، ۱۹۹۶). مدیریت درست هویت برند باعث ایجاد ادراک‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مثبت در ذی‌نفعان سازمان می‌شود. همچنین، باعث افزایش ارزش محصولات در ذهن مصرف‌کنندگان می‌شود و ترجیح و وفاداری آن‌ها را افزایش می‌دهد (کولمن و همکاران، ۲۰۱۱).

### مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی عبارت است از اقدامات و سیاست‌های سازمانی که انتظارات ذی‌نفعان سازمان را در نظر می‌گیرد و به دنبال حداکثرسازی عملکرد سازمان در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیطی است (آگوینیس و گلاوز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

امروزه، مسئولیت اجتماعی به عنوان یکی از مفاهیم بسیار رایج در سازمان‌ها تبدیل شده است. بر اساس فلسفه مسئولیت اجتماعی، سازمان‌ها نسبت به جامعه و کلیه ذی‌نفعان سازمانی مسئول هستند و باید برای رفاه آن‌ها حرکت کنند (فریمن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). مسئولیت اجتماعی، فراتر از تطبیق با قانون است و هدف آن تعهد مستمر به

---

1. Aaker  
2. Suvatjis  
3. de Chernatony  
4. Kapferer  
5. Simoes  
6. Aguinis & Glavas  
7. Freeman

رفاه جامعه است. مک‌ویلیام و سیگل<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف کرده‌اند: «فعالیت‌هایی که فراتر از منافع سازمان و الزامات قانونی هستند و باعث رفاه جامعه می‌شوند». مسئولیت اجتماعی یعنی سازمان‌ها باید پیامدهای اجتماعی فعالیت‌های کسب‌وکار خود را بررسی کنند. آنها باید در تصمیم‌گیری‌های خود علاوه بر سودآوری، منافع جامعه را نیز در نظر بگیرند (کاووسگیل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

کارول<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) چهار بُعد را برای مسئولیت اجتماعی قائل شده است: اقتصادی، قانونی، اخلاقی و اختیاری. بُعد اقتصادی به معنای تولید محصولات و خدمات مورد نیاز جامعه است. بُعد قانونی به معنای تبعیت از قوانین و مقررات حاکم بر جامعه است. بُعد اخلاقی شامل انتظارات اجتماعی فراتر از الزامات قانونی است. بُعد اختیاری نیز شامل مسئولیت‌های سازمان، فراتر از انتظارات اخلاقی است. نتیجه پژوهش‌ها ثابت کرده است که سازمان‌هایی که مسئولیت اجتماعی خود را به درستی انجام می‌دهند و در انجام کارهای خود اخلاق را رعایت می‌کنند، بیشتر مورد اعتماد مردم هستند و عملکرد بالاتری دارند (لیک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

مسئولیت اجتماعی، هم برای جامعه مهم است و هم برای کارکنان سازمان. برخی از سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی را برای بهبود تصویر خود در جامعه انجام می‌دهند و برخی دیگر، آن را راهکاری مناسب برای جذب و حفظ کارکنان خوب می‌دانند (باتاچاریا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). آن‌ها کارکنان را به‌عنوان مشتریان داخلی سازمان فرض می‌کنند و باور دارند که موفقیت سازمان به جذب و حفظ نیروهای بااستعداد بستگی دارد.

### تعهد سازمانی کارکنان

تعهد سازمانی کارکنان عبارت است از وابستگی و درگیری کارکنان با سازمان. تعهد سازمانی کارکنان در بسیاری از پژوهش‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (کوهن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). کارکنان متعهد به چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان ایمان دارند، تمایل دارند که در سازمان باقی بمانند و کمک می‌کنند که سازمان عملکرد بهتری داشته باشد. تعهد سازمانی کارکنان باعث اتصال کارکنان به سازمان می‌شود (میر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). تعهد سازمانی کارکنان عبارت است از وابستگی روانی کارکنان به سازمان (بورمن و زپلین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵).

آلن و میر (۱۹۹۰) سه بُعد احساسی، مستمر و هنجاری را برای تعهد در نظر گرفته‌اند. تعهد احساسی به معنای وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و درگیری او با کارهای سازمان است که بیشتر در نتیجه تجربه‌های کاری مثبت ایجاد می‌شود. هر چیزی که باعث افزایش کیفیت کاری کارکنان شود، به ویژه در مورد استقلال کاری و شایستگی فردی، تعهد احساسی آن‌ها را افزایش می‌دهد. کارکنانی که تعهد احساسی بالایی دارند احتمال بیشتری دارد که در سازمان بمانند چون به سازمان علاقه دارند. تعهد مستمر بر هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی ترک سازمان مبتنی است. در تعهد مستمر، فرد از هزینه‌های ترک سازمان آگاهی دارد. در تعهد هنجاری، فرد

1. McWilliams and Siegel
2. Cavusgil
3. Carroll
4. Lake
5. Bhattacharya
6. Cohen
7. Meyer
8. Burmann and Zeplin

خود را مدیون سازمان می‌داند. تعهد هنجاری همان وفاداری کارکنان به سازمان در نظر گرفته می‌شود. در تعهد هنجاری فرد به سازمان وفادار می‌ماند تا از احساس گناه و اضطراب جلوگیری کند و یا انتظارات دیگران را برآورده سازد. تعهد هنجاری یک فرایند ارادی و خودمختار دارد (وندنبرگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

### پرستیژ خارجی برند

پرستیژ خارجی برند به نگرش کارکنان یک سازمان در مورد ادراک افراد بیرون از سازمان در مورد کارکنان یا سازمان اشاره دارد (اسمیتس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). پرستیژ خارجی برند از منابع مختلفی مانند نظرات گروه‌های مرجع، تبلیغات دهان به دهان، روابط عمومی و حتی ارتباطات داخلی سازمان در مورد دیدگاه محیط خارجی نسبت به سازمان سرچشمه می‌گیرد. پرستیژ خارجی برند بر تعیین هویت سازمانی تأثیر دارد. پرستیژ خارجی برند تأثیر زیادی بر شکل‌گیری نگرش‌ها و وابستگی‌های فرد به سازمان دارد (کارملی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). پرستیژ خارجی برند باعث شکل‌گیری تصویر سازمان نیز می‌شود. پرستیژ خارجی برند بر باور کارکنان به اینکه سازمان چقدر بر محیط خارجی تأثیر دارد مبتنی است. کارکنان دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به پرستیژ خارجی برند دارند. آن‌ها دیدگاه خود را نسبت به سازمان از اطلاعاتی که از محیط بیرون از سازمان به دست می‌آورند شکل می‌دهند. زمانی که سازمان دارای پرستیژ خارجی مناسبی است کارکنان نیز رفتارهای مثبتی را از خود نشان می‌دهند که این باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود.

### توسعه و تدوین فرضیه‌ها و چارچوب مفهومی پژوهش

#### مدیریت هویت برند و پرستیژ خارجی برند

مدیریت هویت برند می‌تواند باعث افزایش شهرت سازمان در جامعه شود و تصویر سازمان را در اذهان مخاطبان خارجی آن بهبود بخشد. همچنین، مدیریت هویت برند تأثیر زیادی بر رفتار کارکنان دارد (هلم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) و می‌تواند باعث شود که کارکنان نیز سازمان خود را یک سازمان با پرستیژ تصور کنند (براوو و همکاران، ۲۰۱۷). هویت برند سازمان برای کارکنان بسیار مهم است و بر ذهنیت و ادراک آن‌ها از سازمان تأثیر گذار (دی استوبلییر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). زمانی که یک سازمان هویت برند خود را مدیریت می‌کند و آن را به اطلاع ذی‌نفعان مختلف داخلی و خارجی می‌رساند باعث می‌شود شهرت سازمان افزایش یابد. مدیریت هویت برند بر ایجاد تصویر مثبت سازمانی تأثیرگذار است و تصویر سازمانی مثبت نیز بر ادراک کارکنان تأثیر دارد. بنابراین، مدیریت مناسب هویت برند بر باور کارکنان در مورد سازمان تأثیر مثبت دارد (آرنت و برتل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). تقویت برند بر کارکنان سازمان تأثیر مثبت دارد (بورمن<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). این موارد نشان می‌دهد که مدیریت هویت برند می‌تواند باعث افزایش پرستیژ خارجی برند شود. بدین ترتیب، فرضیه ۱ به شرح زیر ارائه می‌شود:

1. Vandenbergh
2. Smidts
3. Carmeli
4. Helm
6. De Stobbeir
8. Arendt and Brettel
9. Burmann

فرضیه ۱: مدیریت هویت برند بر پرستیژ خارجی برند تأثیر مثبت دارد.

### مسئولیت اجتماعی و پرستیژ خارجی برند

کارکنان از داشتن سازمانی که اخلاق را رعایت می‌کند و مسئولیت اجتماعی خود را انجام می‌دهد به خود افتخار می‌کنند. نتایج پژوهش کیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که مسئولیت اجتماعی در حوزه‌های اقتصادی، اخلاقی، قانونی و انسان‌دوستانه بر ادراک کارکنان تأثیر مثبت دارد. چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نیز دریافتند که مسئولیت اجتماعی بر پرستیژ خارجی برند تأثیر مثبت دارد. آن‌ها در پژوهش خود بیان کردند که سازمان‌های زیادی با استفاده از مسئولیت اجتماعی تلاش می‌کنند پرستیژ خارجی برند خود را تقویت کنند. مسئولیت اجتماعی باعث افزایش شهرت سازمان می‌شود. کیم و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود دریافتند که مسئولیت اجتماعی باعث بهبود پرستیژ خارجی برند می‌شود. همچنین، فومبرون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مسئولیت اجتماعی باعث افزایش شهرت سازمان می‌شود. بنابراین فرضیه ۲ به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۲: مسئولیت اجتماعی سازمان بر پرستیژ خارجی برند تأثیر مثبت دارد.

### مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان

کارکنانی که هویت خود را از یک قدرتمند می‌گیرند و احساس خوبی از تعلق به آن دارند تعهد زیادی را نسبت به این برند نشان می‌دهند (میر و هرسکوویچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). مدیریت هویت برند باعث می‌شود که کارکنان به سازمان خود افتخار کنند (براو و همکاران، ۲۰۱۷). بورمن و همکاران (۲۰۰۹) تعهد سازمانی کارکنان را میزان وابستگی کارکنان به برند سازمان معرفی کرده و معتقدند تعهد برند باعث ایجاد تلاش‌هایی فراتر از وظایف شغلی مانند رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان می‌شود. آن‌ها بیان کردند که سه عامل باعث ایجاد تعهد برند می‌شود: «مدیریت منابع انسانی برندمحور، ارتباطات برند و رهبری برند». این سه عامل در چارچوب مدیریت هویت برند قرار دارند. یک برند قدرتمند باعث ایجاد احساس تعلق و وابستگی به سازمان می‌شود (پونجایسیری و ویلسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) در نتیجه، مدیریت هویت برند بر تعهد و رفتار سازمانی کارکنان تأثیر دارد (پیهلر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ جانسون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین، فرضیه ۳ به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۳: مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

### مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان

سازمان‌هایی که مسئولیت اجتماعی خود را رعایت می‌کنند دارای کارکنانی هستند که تعهد سازمانی بالایی دارند. کارکنانی که تعهد سازمانی بالایی دارند چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان را باور دارند، تمایل دارند در

- 
1. Kim
  2. Chen
  3. Fombrun
  4. Meyer and Herscovitch
  5. Punjaisri and Wilson
  6. Piehler
  7. Johnson

سازمان بمانند و به رشد آن کمک کنند. ترکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نتیجه گرفت که مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. به اعتقاد او زمانی که سازمان مسئولیت اجتماعی خود را رعایت می‌کند، هویت سازمانی افراد و در نتیجه، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش می‌یابد. او از نظریه هویت اجتماعی برای تبیین رابطه بین مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان استفاده کرد. بر اساس این نظریه، کارکنان تمایل دارند خود را با گروه‌هایی که به آن‌ها تعلق دارند شناسایی و تعریف کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان سازمان‌هایی که مسئولیت اجتماعی خود را رعایت می‌کنند برای ارتباط خود با سازمان ارزش قائل هستند و تعهد خود را نسبت به آن افزایش می‌دهند. کارکنان این سازمان‌ها به خود افتخار می‌کنند و این باعث افزایش تعهد آن‌ها به سازمان می‌شود. (اسرارالحق<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین فرضیه ۴ به شرح زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ۴:** مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

### پرستیژ خارجی برند و تعهد سازمانی کارکنان

کارکنان سازمان‌هایی که دارای پرستیژ خارجی بالایی هستند تعهد زیادی به سازمان دارند (براوو و همکاران، ۲۰۱۷). پرستیژ خارجی برند به تطبیق هویت کارکنان با سازمان کمک می‌کند (کارملی، ۲۰۰۵). مایر و شورمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) نیز دریافته‌اند که تعهد سازمانی کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که سازمان تصویر مناسبی در ذهن افراد بیرونی داشته باشد. کار در یک سازمان با پرستیژ تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد (فاروغ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین فرضیه ۵ به شرح زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ۵:** پرستیژ خارجی برند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

### نقش واسطه‌ای پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان

براوو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود دریافته‌اند که پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. ابتدا مدیریت هویت برند بر پرستیژ خارجی برند تأثیر می‌گذارد و سپس، پرستیژ خارجی برند باعث ایجاد تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. با توجه به تأیید تأثیر مدیریت هویت برند بر پرستیژ خارجی برند و نیز تأیید تأثیر پرستیژ خارجی برند بر تعهد سازمانی کارکنان در پژوهش‌های مختلف (دی استوبلیر و همکاران، ۲۰۱۸؛ هلم و همکاران، ۲۰۱۶؛ آرنت و برتل، ۲۰۱۰؛ بورمن و همکاران، ۲۰۰۹؛ راوو و همکاران، ۲۰۱۷؛ کارملی، ۲۰۰۵؛ مایر و شورمن، ۱۹۹۸ و فاروغ و همکاران، ۲۰۱۴)، می‌توان نتیجه گرفت که پرستیژ خارجی برند به عنوان یک متغیر واسطه‌ای در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان عمل می‌کند. بنابراین فرضیه ۶ به شرح زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ۶:** پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

1. Turker  
2. Asrar-ul-Haq  
3. Mayer and Schoorman  
4. Farooq

## نقش واسطه‌ای پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان

مسئولیت اجتماعی می‌تواند باعث بهبود تصویر ذهنی سازمان در جامعه (هور ۱ و همکاران، ۲۰۱۸) و افزایش شهرت سازمان‌ها شود. نتایج پژوهش کیم ۲ و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که مسئولیت اجتماعی در حوزه‌های اقتصادی، اخلاقی، قانونی و انسان‌دوستانه بر ادراک کارکنان تأثیر مثبت دارد. چن ۳ و همکاران (۲۰۱۵) نیز دریافتند که مسئولیت اجتماعی بر پرستیژ خارجی برند تأثیر مثبت دارد. آن‌ها در پژوهش خود بیان کردند که سازمان‌های زیادی با استفاده از مسئولیت اجتماعی تلاش می‌کنند پرستیژ خارجی برند خود را تقویت کنند. از طرفی دیگر، مسئولیت اجتماعی باعث می‌شود که هویت سازمانی کارکنان تقویت شود (هور و همکاران، ۲۰۱۸). پرستیژ خارجی برند به تطبیق هویت کارکنان با سازمان کمک می‌کند (کارملی، ۲۰۰۵). کارکنان سازمان‌هایی که دارای پرستیژ خارجی بالایی هستند تعهد زیادی به سازمان دارند (براوو و همکاران، ۲۰۱۷). مایر و شورمن ۴ (۱۹۹۸) نیز دریافتند که تعهد سازمانی کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که سازمان تصویر مناسبی در ذهن افراد بیرونی داشته باشد. کار در یک سازمان با پرستیژ تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد (فاروغ ۵ و همکاران، ۲۰۱۴). براوو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود دریافتند که پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. در مرحله اول، مسئولیت اجتماعی بر پرستیژ خارجی برند تأثیر می‌گذارد و در مرحله بعدی، پرستیژ خارجی برند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد. با توجه به تأیید تأثیر مسئولیت اجتماعی بر پرستیژ خارجی برند و نیز تأیید تأثیر پرستیژ خارجی برند بر تعهد سازمانی در پژوهش‌های مختلف (کیم و همکاران، ۲۰۱۶؛ چن و همکاران، ۲۰۱۵؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۰؛ فومبرون، ۲۰۰۰؛ براوو و همکاران، ۲۰۱۷؛ کارملی، ۲۰۰۵؛ مایر و شورمن، ۱۹۹۸ و فاروغ و همکاران، ۲۰۱۴)، می‌توان نتیجه گرفت که پرستیژ خارجی برند به عنوان یک متغیر واسطه‌ای در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان عمل می‌کند. بنابراین فرضیه ۷ به شرح زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ۷:** پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

## نقش تعدیل‌گر جنسیت در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان؛ و مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان

برخی از پژوهش‌ها به بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان پرداخته‌اند. جنسیت نیز به عنوان یکی از متغیرهای جمعیت‌شناختی، نقش مهمی در رفتار کارکنان دارد (هاسیائو ۶، ۲۰۲۰). جنسیت یکی از رایج‌ترین معیارهای بخش‌بندی بازار است. زنان و مردان دارای ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی هستند که این بر نوع رفتار آن‌ها و از جمله، تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار

1. Hur
2. Kim
3. Chen
4. Mayer and Schoorman
5. Farooq
6. Diamantopoulos



است (تيفرت ۱ و همکاران، ۲۰۱۲). دیامانتوپولوس ۲ و همکاران (۲۰۰۳) و براوو و همکاران (۲۰۱۷) بر نقش تعدیل‌گر متغیر جنسیت در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان تأکید کردند.

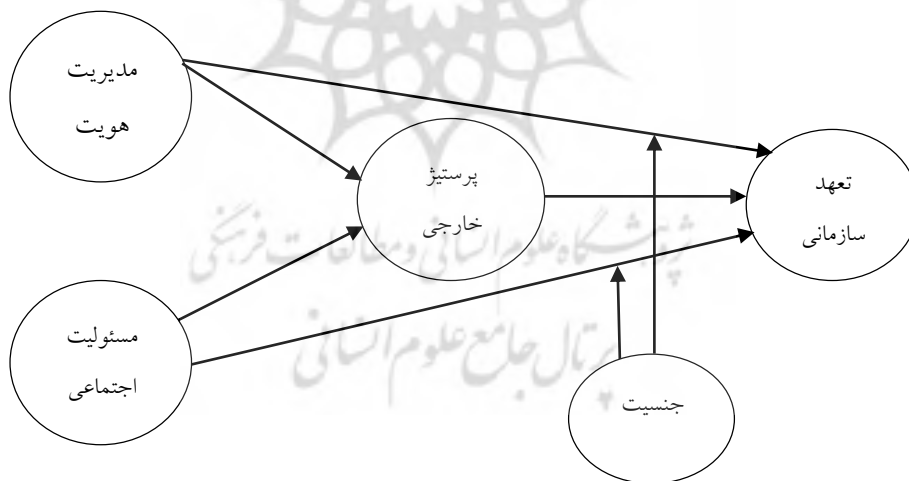
همچنین، بسیاری از سازمان‌ها مصرف‌کنندگان خود را بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی بخش‌بندی می‌کنند (مایرز ۳، ۱۹۹۶). متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند جنسیت بر ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارند. دیامانتوپولوس و همکاران (۲۰۰۳) و براوو و همکاران (۲۰۱۷) بر نقش تعدیل‌گر متغیر جنسیت در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان تأکید کردند. بنابراین فرضیه ۸ و ۹ به شرح زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ۸:** جنسیت در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کند.

**فرضیه ۹:** جنسیت در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کند.

### مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱، مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد. روابط بین متغیرهای این مدل در قالب فرضیات پژوهش ارائه شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک تجارت استان مازندران است. با توجه به تعداد زیاد بانک‌ها در کشور، تغییرات بالای سلیقه‌ها، خواسته‌ها و نیازهای مشتریان بانک‌ها در کشور، فضای کسب و کار در این صنعت بسیار رقابتی بوده و بانک‌ها به شدت نیازمند توجه به نیازهای مشتریان هستند. بانک تجارت به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور نقش بسیار مهمی در صنعت بانکداری کشور دارد. به همین دلیل، کارکنان این بانک به عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس است. تعداد کل کارکنان بانک تجارت در استان مازندران ۶۰۰ نفر است که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۲۳۴ نفر به دست آمد.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش، با توجه ماهیت موضوع، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای است. بدین‌منظور استان مازندران به سه خوشه شرقی، مرکزی و غربی تقسیم‌بندی شد. سپس، با استفاده از روش سهمیه‌ای و متناسب با تعداد کارکنان هر خوشه، حجم نمونه هر خوشه به‌دست آمد و پرسشنامه‌ها براساس سهمیه هر یک از خوشه‌ها توزیع شد. البته با توجه به اینکه احتمال داشت برخی از پرسشنامه‌ها ناقص پاسخ داده شود، تعداد پرسشنامه ارسالی به هر خوشه بیشتر از سهمیه آن‌ها بود. نمونه‌گیری در درون هر یک از خوشه‌ها نیز به‌صورت غیراحتمالی در دسترس انجام شد. روند توزیع پرسشنامه در بین جامعه آماری به شرح جدول شماره ۱ است:

جدول ۱- توزیع پرسشنامه در بین جامعه آماری

ردیف	خوشه	تعداد کارکنان	نسبت کارکنان خوشه به کل کارکنان	تعداد پرسشنامه ارسالی به هر خوشه	تعداد پرسشنامه دریافتی از هر خوشه
۱	خوشه شرقی	۱۶۵	۲۷/۵ درصد	۷۰	۶۵
۲	خوشه مرکزی	۲۲۰	۳۶/۶۷ درصد	۹۰	۸۵
۳	خوشه غربی	۲۱۵	۳۵/۸۳ درصد	۹۰	۸۴
	تعداد کل	۶۰۰	۱۰۰ درصد	۲۵۰	۲۳۴

برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد براوو و همکاران (۲۰۱۷) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۱۸ سؤال است که ۴ سؤال آن برای سنجش متغیرهای جمعیت‌شناختی و ۱۴ سؤال آن برای سنجش متغیرهای اصلی پژوهش می‌باشد. پرسشنامه برای تعیین روایی در اختیار اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت بانکداری قرار گرفت. همچنین، نتایج روایی همگرا در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. مقدار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ است که بیانگر روایی همگرای مناسب سازه‌ها است.

جدول ۲- روایی همگرا

متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	سازه
۰/۷۴۱	مدیریت هویت برند
۰/۷۳۷	مسئولیت اجتماعی سازمان

پرستیژ خارجی برند	۰/۶۴۹
تعهد سازمانی کارکنان	۰/۶۹۵

نتایج روایی واگرا به روش فورنل و لارکر نیز در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه بیش از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد.

جدول ۳- روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه	مدیریت هویت برند	مسئولیت اجتماعی سازمان	پرستیژ خارجی برند	تعهد سازمانی کارکنان
مدیریت هویت برند	۰/۸۶۰۲			
مسئولیت اجتماعی سازمان	۰/۵۹۹	۰/۸۵۴۴		
پرستیژ خارجی برند	۰/۷۲۸	۰/۶۸۳	۰/۸۰۰	
تعهد سازمانی کارکنان	۰/۷۴۵	۰/۷۱۴	۰/۷۹۸	۰/۸۳۳

در ادامه، پایایی سازه‌ها به وسیله دو ضریب آلفای کرونباخ و ضریب دیلون- گولداشتاین (ضریب ترکیبی) مورد بررسی قرار گرفت. مقدار قابل قبول برای هر دو ضریب حداقل ۰/۷ است. نتایج ضریب آلفای کرونباخ و ضریب ترکیبی (جدول ۴) نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.

جدول ۴- مقیاس متغیرهای پژوهش

متغیر	مقیاس	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب ترکیبی	منبع سوالات
مدیریت هویت برند	لیکرت	۵	۰/۸۵۴	۰/۹۳۴	براوو و همکاران (۲۰۱۷)
مسئولیت اجتماعی سازمان	لیکرت	۳	۰/۸۱۱	۰/۸۹۴	براوو و همکاران (۲۰۱۷)
پرستیژ خارجی	لیکرت	۳	۰/۸۹۵	۰/۸۴۷	براوو و همکاران (۲۰۱۷)
تعهد سازمانی کارکنان	لیکرت	۳	۰/۸۶۶	۰/۸۷۲	براوو و همکاران (۲۰۱۷)

پس از تعیین روایی و پایایی، پرسشنامه بین اعضای نمونه آماری توزیع شد. در مجموع، ۲۳۴ پرسشنامه از بین کارکنان بانک تجارت استان مازندران جمع‌آوری شد. برای سنجش هر یک از متغیرهای پژوهش از مقیاس‌های استاندارد استفاده شده است که در جدول ۴ ارائه شده است.

## یافته‌های پژوهش

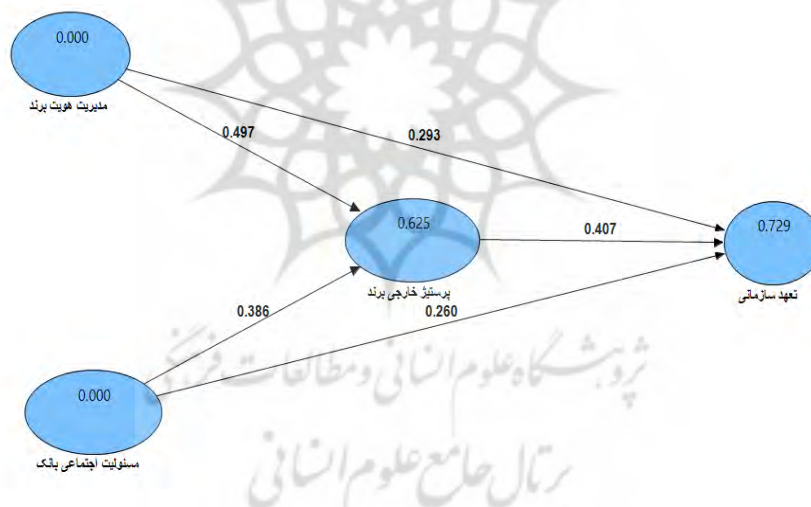
## تحلیل توصیفی داده‌ها

تحلیل توصیفی داده‌ها نشان داد که ۴۹/۵۷ درصد از کارکنان مرد و ۵۰/۴۲ درصد زن هستند. ۴۳/۴ درصد از کارکنان زیر ۳۰ سال، ۴۴ درصد آن‌ها بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۹/۴ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۳/۲ درصد بالاتر از ۵۰ سال هستند. همچنین، ۳/۱ درصد دارای تحصیلات دیپلم و کمتر، ۱۱/۹ درصد کاردانی، ۵۱ درصد کارشناسی و ۳۴ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. ۴۷/۲ درصد دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۴۲/۱ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۰/۷ درصد دارای سابقه کاری بیشتر از ۲۰ سال هستند.

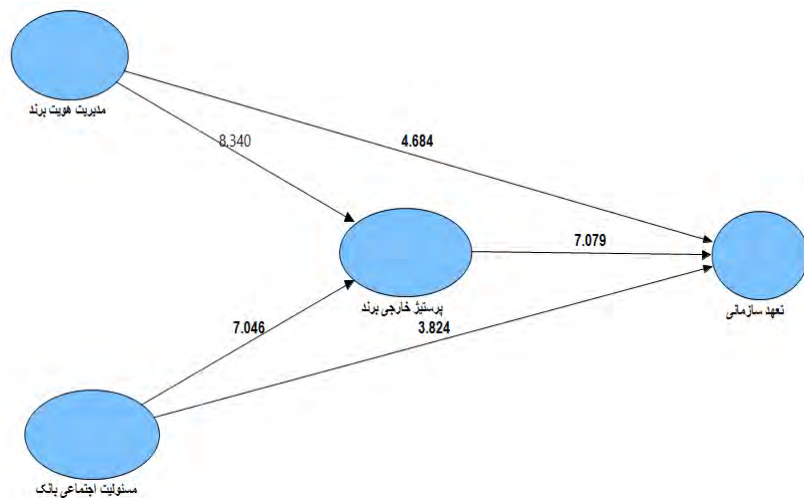
## بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش

## آزمون فرضیه‌های ۱ تا ۵

در این قسمت، مدل ساختاری پژوهش ارائه می‌گردد. در این مدل که به صورت تحلیل مسیر است، ضرایب و اعداد معناداری بین متغیرها بیانگر تأیید فرضیه‌های پژوهش است. شکل ۲، مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش را در حالت ضرایب استاندارد و شکل ۳، مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش را در حالت اعداد معناداری نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳- مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش در حالت اعداد معناداری

همچنین برای توضیح کامل تر آزمون فرضیه‌های پژوهش، ضرایب و اعداد معناداری متغیرهای مدل ساختاری پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است. بر این اساس، فرضیه‌های اصلی مورد تأیید قرار گرفتند.

جدول ۵- خلاصه یافته‌های پژوهشی

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	آماره t	فرضیه
تأیید	۰/۴۹۷	۸/۳۴۰	۱- مدیریت هویت برند بر پرستیژ خارجی برند تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۰/۳۸۶	۷/۰۴۶	۲- مسئولیت اجتماعی سازمان بر پرستیژ خارجی برند تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۰/۲۹۳	۴/۶۸۴	۳- مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۰/۲۶۰	۳/۸۲۴	۴- مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۰/۴۰۷	۷/۰۷۹	۵- پرستیژ خارجی برند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

### آزمون فرضیه‌های ۶ و ۷ (واسطه‌ای)

فرضیه ۶: پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای سنجش معناداری تأثیر نقش واسطه‌ای یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر، آزمون سوبل است. در آزمون سوبل، مقدار t-value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر واسطه‌ای یک متغیر را تأیید کرد. در این فرمول a برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و واسطه‌ای، b برابر با مقدار ضریب مسیر بین

متغیر واسطه‌ای و وابسته،  $S_a$  مقدار خطای استاندارد بین مسیر متغیر مستقل و واسطه‌ای و  $S_b$  مقدار خطای استاندارد بین مسیر متغیر واسطه‌ای و وابسته است.

$$(a = 0/497), (b = 0/407), (S_a = 0/0548), (S_b = 0/0635)$$

$$t\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S^2 a) + (a^2 \times S^2 b) + (S^2 a \times S^2 b)}} = \frac{0.2022}{0.0387} = 5/22$$

همان‌طور که مشاهده شد، مقدار  $t$ -value حاصل از آزمون سوئل برابر با ۵/۲۲ شد. به دلیل اینکه این عدد از ۱/۹۶ بیشتر است می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

**فرضیه ۷:** پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

بر اساس فرمول آزمون سوئل و با توجه به اعداد نمودار تحلیل مسیر، مقدار  $t$ -value به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$(a = 0/386), (b = 0/407), (S_a = 0/0519), (S_b = 0/0635)$$

$$t\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S^2 a) + (a^2 \times S^2 b) + (S^2 a \times S^2 b)}} = \frac{0.1571}{0.0324} = 4/85$$

همان‌طور که مشاهده شد، مقدار  $t$ -value حاصل از آزمون سوئل برابر با ۴/۸۵ شد. به دلیل اینکه این عدد از ۱/۹۶ بیشتر است می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

### آزمون فرضیه‌های ۸ و ۹ (تعدیل‌گر)

**فرضیه ۸:** جنسیت در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کند.

در برخی مواقع پژوهش‌گر مایل است تأثیر یک متغیر تعدیل‌گر کیفی را بر ارتباط بین دو متغیر بررسی نماید. تأثیر متغیرهایی مانند جنسیت در این میان آشکار و پرکاربرد است. روشی که PLS برای بررسی این تأثیر به کار می‌برد «تحلیل گروهی» نامیده می‌شود. در این روش، مدل پژوهش در چند مرحله و هر مرحله با استفاده از داده‌های مربوط به یکی از گروه‌ها اجرا می‌شود و نتایج استخراج می‌شود. در بررسی تأثیر جنسیت بر رابطه بین هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان، مطابق با روش تحلیل گروهی، باید در مرحله اول مدل را با استفاده از داده‌های مربوط به مردان و در مرحله دوم با استفاده از داده‌های مربوط به زنان در نمونه آماری اجرا کرد و نتایج را با استفاده از فرمول زیر تحلیل نمود. بنابراین گروه اول شامل مردان و گروه دوم شامل زنان است.

$$t = \frac{R_1 - R_2}{\sqrt{\left(\frac{n_1-1}{n_1} \times s_1^2\right) + \left(\frac{n_2-1}{n_2} \times s_2^2\right)}} = \frac{0/159 - 0/352}{\sqrt{\left(\frac{115}{116} \times (0/0723)^2\right) + \left(\frac{117}{118} \times (0/0656)^2\right)}} = -1/985$$

مفروضات فرمول:

$R_1$  ضریب بار عاملی مسیر مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان در مردان برابر با  $R_{2,0}/159$  ضریب بار عاملی مسیر مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان در زنان برابر با  $R_{1,0}/352$  تعداد مردان در نمونه آماری پژوهش برابر با ۱۱۶،  $n_2$  تعداد زنان در نمونه آماری پژوهش برابر با ۱۱۸،  $S_1$  مقدار خطای استاندارد مربوط به مسیر مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان برای داده‌های مربوط به مردان برابر با  $0/0723$ ،  $S_2$  مقدار خطای استاندارد مربوط به مسیر مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان برای داده‌های مربوط به زنان برابر با  $0/0656$ .

از آنجا که  $t$  بدست آمده، کمتر از  $1/96$  - است می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیر جنسیت اثر مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر، در نمونه آماری این پژوهش، تأثیر مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان از نگاه مردان و زنان تفاوت داشته است. بنابراین فرضیه ۸ تأیید می‌شود.

**فرضیه ۹:** جنسیت در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کند.

در بررسی تأثیر جنسیت بر رابطه بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان، مطابق با روش تحلیل گروهی، باید در مرحله اول مدل را با استفاده از داده‌های مربوط به مردان و در مرحله دوم با استفاده از داده‌های مربوط به زنان در نمونه آماری اجرا کرد و نتایج را با استفاده از فرمول زیر تحلیل نمود. بنابراین گروه اول شامل مردان و گروه دوم شامل زنان است.

$$t = \frac{R_1 - R_2}{\sqrt{\left(\frac{n_1-1}{n_1} \times s_1^2\right) + \left(\frac{n_2-1}{n_2} \times s_2^2\right)}} = \frac{0/305 - 0/101}{\sqrt{\left(\frac{115}{116} \times (0/0057)^2\right) + \left(\frac{117}{118} \times (0/00379)^2\right)}} = 29/93$$

مفروضات فرمول:

$R_1$  ضریب بار عاملی مسیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان در مردان برابر با  $R_{2,0}/305$ ،  $R_2$  ضریب بار عاملی مسیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان در زنان برابر با  $R_{1,0}/101$ ،  $n_1$  تعداد مردان در نمونه آماری پژوهش برابر با ۱۱۶،  $n_2$  تعداد زنان در نمونه آماری پژوهش برابر با ۱۱۸،  $S_1$  مقدار خطای استاندارد مربوط به مسیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان برای داده‌های مربوط به مردان برابر با  $0/00379$ ،  $S_2$  مقدار خطای استاندارد مربوط به مسیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان برای داده‌های مربوط به زنان برابر با  $0/0057$ .

از آنجا که  $t$  بدست آمده، بیشتر از  $1/96$  است می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیر جنسیت اثر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر، در نمونه آماری این پژوهش، تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان از نگاه مردان و زنان تفاوت داشته است. بنابراین فرضیه ۹ تأیید می‌شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت هویت برند بر پرستیژ خارجی برند تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش آرنت و برتل (۲۰۱۰) و بورمن و همکاران (۲۰۰۹) مطابقت دارد. در نتیجه، شرکت‌ها برای افزایش پرستیژ خارجی برند خود باید اقدام به مدیریت هویت برند نمایند. مدیریت هویت برند بر ادراک، باور و ذهنیت کارکنان تأثیر مثبت دارد. با مدیریت هویت برند شهرت سازمان افزایش می‌یابد. تعهد مدیران نسبت به ارائه خدمات باکیفیت، توجه کافی به هر یک از کارکنان و باارزش جلوه‌دادن هر کدام از آن‌ها در سازمان، پاسخگویی کارکنان به مشتریان، توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان و استفاده از ارتباطات یکپارچه بازاریابی برای ایجاد پیام‌های همسان در رسانه‌ها و ایجاد یک تصویر ذهنی منحصربه‌فرد در مخاطبان، باعث مدیریت هویت برند می‌شود.

یکی دیگر از نتایج پژوهش این است که مسئولیت اجتماعی سازمان بر پرستیژ خارجی برند تأثیر مثبت دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش کیم و همکاران (۲۰۱۶)، چن و همکاران (۲۰۱۵)، پارک و همکاران (۲۰۱۴) و فومبرون (۲۰۰۰) مطابقت دارد. در نتیجه، شرکت‌ها برای افزایش پرستیژ خارجی برند باید مسئولیت اجتماعی خود را رعایت کنند. رعایت مسئولیت اجتماعی باعث افزایش شهرت و معروفیت سازمان در جامعه و در نتیجه، پرستیژ خارجی برند می‌شود. اهدای بخشی از سود به سازمان‌های غیرانتفاعی و امور خیریه، توجه به نیازها و خواسته‌های جامعه، توجه به اخلاق در فعالیت‌های سازمانی، مشارکت در فعالیت‌های خیرخواهانه، تلاش برای ساخت یک جامعه بهتر و رفاه جامعه، اقداماتی هستند که بیانگر رعایت مسئولیت اجتماعی توسط سازمان‌ها هستند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت هویت برند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش پیپلر و همکاران (۲۰۱۶)، جانسون و همکاران (۲۰۱۲)، پونجاسیری و ویلسون (۲۰۱۱) و میر و هرسکوویچ (۲۰۰۱) مطابقت دارد. در نتیجه، شرکت‌ها برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود باید اقدام به مدیریت هویت برند نمایند. مدیریت هویت برند باعث ایجاد احساس وابستگی و تعلق به سازمان در بین کارکنان می‌شود و در نتیجه، تعهد سازمانی آن‌ها را افزایش می‌دهد.

همچنین، نتایج نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش اسرارالحق و همکاران (۲۰۱۷) و ترکر (۲۰۰۹) مطابقت دارد. در نتیجه، شرکت‌ها برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود باید اقدام به رعایت مسئولیت اجتماعی نمایند. مسئولیت اجتماعی باعث می‌شود که هویت کارکنان در سازمان تقویت شود و آنها به سازمان خود افتخار کنند. در نتیجه، مسئولیت اجتماعی باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود.

از طرفی دیگر، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که پرستیژ خارجی برند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش براوو و همکاران (۲۰۱۷)، فاروغ و همکاران (۲۰۱۴)، کارملی (۲۰۰۵)، مایر و شورمن (۱۹۹۸) مطابقت دارد. در نتیجه، شرکت‌ها برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود باید اقدام به افزایش پرستیژ خارجی برند نمایند. پرستیژ خارجی برند باعث می‌شود که کارکنان تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند و خود را با سازمان هویت‌یابی کنند. سازمانی که دارای شهرت و وجهه مناسبی در جامعه است کارکنانی متعهد خواهد داشت.



نتایج پژوهش نشان می‌دهد که پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. این یافته با نتایج دی استوبلیر و همکاران (۲۰۱۸)، براوو و همکاران (۲۰۱۷)، هلم و همکاران (۲۰۱۶) و فاروغ و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. در نتیجه، شرکت‌ها برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود باید ابتدا مدیریت هویت برند خود را افزایش دهند. مدیریت هویت برند باعث افزایش پرستیژ خارجی برند می‌شود. پرستیژ خارجی برند نیز باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که پرستیژ خارجی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. این یافته با نتایج براوو و همکاران (۲۰۱۷)، کیم و همکاران (۲۰۱۶)، چن و همکاران (۲۰۱۵)، پارک و همکاران (۲۰۱۴) و فاروغ و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. در نتیجه، شرکت‌ها برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود باید ابتدا مسئولیت اجتماعی خود را رعایت کنند. در ادامه، مسئولیت اجتماعی باعث افزایش پرستیژ خارجی برند می‌شود. پرستیژ خارجی برند نیز باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که جنسیت در ارتباط بین مدیریت هویت برند و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کند. به دلیل ویژگی‌های شخصیتی و براساس نتایج این پژوهش، نقش تعدیل‌گر جنسیت در مورد کارکنان زن بیشتر از کارکنان مرد است (داس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). هویت برند برای زنان اهمیت بیشتری نسبت به مردان دارد (لوریرو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). این باعث افزایش تأثیر هویت برند بر تعهد سازمانی در کارکنان زن می‌شود. این یافته با نتایج براوو و همکاران (۲۰۱۷) و دیامانتوپولوس و همکاران (۲۰۰۳) مطابقت دارد.

از طرفی دیگر، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که جنسیت در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان نیز به عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کند. به دلیل ویژگی‌های شخصیتی و براساس نتایج این پژوهش، نقش تعدیل‌گر جنسیت در مورد کارکنان مرد بیشتر از کارکنان زن است (گاوین<sup>۳</sup>، ۱۹۷۵). مسئولیت اجتماعی برای مردان اهمیت بیشتری نسبت به زنان دارد (لوریرو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). این باعث افزایش تأثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی در کارکنان مرد می‌شود. این یافته با نتایج براوو و همکاران (۲۰۱۷) و دیامانتوپولوس و همکاران (۲۰۰۳) مطابقت دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- مدیران باید فعالیت‌هایی را برای مدیریت هویت برند انجام دهند. این فعالیت‌ها اگر به‌طور مستقیم با کارکنان مرتبط باشند مانند فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و یا با ابعاد ملموس هویت برند سر و کار داشته باشند مانند هویت بصری، نتایج بهتری را در بر خواهند داشت. این فعالیت‌ها باعث افزایش پرستیژ خارجی برند می‌شود.
- مدیران برای مدیریت هویت برند، علاوه بر اصلاح و بهبود عناصر بصری برند مانند نماد یا آرم، باید اقداماتی را برای بهبود و اصلاح عناصر سازمانی مانند فرهنگ، استراتژی، ساختار، ارتباطات و رفتار نیز انجام دهند.

1. Das

2. Loureiro

3. Gavin

4. Loureiro

- مدیران باید برنامه‌های تبلیغاتی و ارتباطی را برای بهبود تصویر ذهنی مخاطبان داخلی و خارجی انجام دهند.
  - مدیران باید مسئولیت اجتماعی خود را در جامعه به درستی انجام دهند. در این راستا، آن‌ها باید خدمات خود را متناسب با نیازها و خواسته‌های جامعه ارائه دهند، از قوانین و مقررات حاکم بر جامعه تبعیت کنند، انتظارات اجتماعی را فراتر از الزامات قانونی برآورده کنند و مسئولیت‌های سازمانی را فراتر از انتظارات اخلاقی انجام دهند.
  - مدیران باید اقداماتی را برای افزایش شهرت و معروفیت سازمان در جامعه انجام دهند تا پرستیژ خارجی خود را افزایش دهند.
  - مدیران باید اقداماتی را برای ایجاد احساس وابستگی و تعلق به سازمان در کارکنان انجام دهند تا تعهد کارکنان را به سازمان افزایش دهند.
  - مدیران باید اقداماتی را برای درگیری کارکنان با سازمان انجام دهند تا تعهد کارکنان به سازمان افزایش یابد.
  - مدیران باید تجربه‌های کاری مثبت را در سازمان افزایش دهند.
  - مدیران باید کیفیت کاری کارکنان را از طریق اقداماتی مانند افزایش استقلال کاری و بهبود شایستگی فردی افزایش دهند.
  - مدیران باید اقداماتی مانند واگذاری سهام، مشارکت در سود سالانه و سایر برنامه‌های انگیزشی را برای افزایش هزینه‌های ترک سازمان توسط کارکنان انجام دهند.
- محدودیت‌های پژوهش و نیز پیشنهادهای پژوهش برای پژوهش‌های آتی به شرح زیر است:
- پژوهش در صنعت بانکداری و کاهش قابلیت تعمیم نتایج به صنایع دیگر اولین محدودیت این پژوهش است. بنابراین، اولین پیشنهاد این است که پژوهش‌های آتی در صنایع دیگر نیز انجام شود.
- انجام پژوهش در استان مازندران یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش است. دومین پیشنهاد این است که این پژوهش در سایر استان‌ها نیز انجام شود تا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش افزایش یابد.
- داده‌ها در این پژوهش به صورت مقطعی جمع‌آوری شده است که این قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سومین پیشنهاد این است که جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش‌های آتی به صورت طولی (در چند مقطع زمانی) انجام شود.
- داده‌های این پژوهش از دیدگاه کارکنان جمع‌آوری شده است که این نیز یک محدودیت برای پژوهش است. چهارمین پیشنهاد این است که برای جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش‌های آتی از دیدگاه سایر ذینفعان غیر از کارکنان نیز استفاده شود.
  - استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس نیز یکی از محدودیت‌های این پژوهش است. پنجمین پیشنهاد این است که در پژوهش‌های آتی از سایر روش‌های نمونه‌گیری مانند تصادفی ساده که اعتبار بیشتری دارند استفاده شود.

## منابع

1. Aaker, A. (1996). Building strong brands. *New York: The Free Press*.
2. Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086.
3. 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.
4. Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10): 1469–1492.
5. Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 2352-2363.
6. Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
7. Bravo, R., Buil, I., Chernatony, L., & Martínez, E. (2017). Brand identity management and corporate social responsibility: an analysis from employees' perspective in the banking sector. *Journal of Business Economics and Management*, 18(2), 241- 257.
8. Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. M. (2015). Corporate identity management in the banking sector: effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction. *Service Business*, 10(4), 687-714.
9. Burmann, C, Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business research*, 62(3), 390- 397.
10. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.
11. Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviours. *Organization Studies*, 26(3), 443–464.
12. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
13. Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J.R., Rammal, H.G., & Rose, E.L. (2014). *International Business*, Pearson Australia.
14. Chen, M. H., Tai, P. N., & Chen, B. H. (2015). The Relationship among Corporate Social Responsibility, Consumer-Company Identification, Brand Prestige, and Purchase Intention. *International Journal of Marketing Studies*, 7(5), 33-40.
15. Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: an Integrative Approach*. Psychology Press.
16. Coleman, D., de Chernatony, L., & Christodoulides, G. (2011). B2B service brand identity: scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7): 1063–1071.
17. Cornelius, N., Wallace, J., & Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 117–135.
18. Das, Gopal. (2014). Impacts of retail brand personality and self-congruity on store loyalty: The moderating role of gender. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 130-138.
19. De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095–1118.
20. De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeleer, I., Caniels, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand how

- external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106-2136.
21. Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Sinkovics, R. R., & Bohlen, G. M. (2003). Can sociodemographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56(6), 465-480.
  22. Farooq O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florenc, P. (2014), The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580
  23. Financial Times. (2014). *Fortune 500 companies spend more than 15 bn. on corporate responsibility* [online], [cited 12 October 2015]. Available from Internet: <http://www.ft.com/cms/s/0/95239a6e-4fe0-11e4-a0a4-00144feab7de.html#axzz3uiIkVTIz>.
  24. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review* 105(1): 85-106.
  25. Freeman, R.E. (2011). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
  26. Hsiao, A., Ma, E., Lloyd, K., & Reid, S. (2020). Organizational Ethnic Diversity's Influence on Hotel Employees' Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention: Gender's Moderating Role. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(1), 76-108.
  27. Helm, S.V., Renk, U., & Mishra, A. (2016). Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 58-77.
  28. Hur, W.M., Moon, T.W., & Choi, W.H. (2018). When are internal and external corporate social responsibility initiatives amplified? Employee engagement in corporate social responsibility initiatives on prosocial and proactive behaviors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 849-858.
  29. Johnson, M.D., Morgeson, F.P. & Hekman, D.R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167.
  30. Kapferer, J.N. (2012). *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 5th ed., Kogan Page, London.
  31. Kim, J., Song, H.J., & Lee, C.K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
  32. Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics* 95(4): 557-569.
  33. Lake, Laura. (2009). *Consumer Behavior for Dummies*. John Wiley & Sons.
  34. Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716-1724.
  35. Loureiro, SMC., Ruediger KH., & Demetris V. (2012). Brand emotional connection and loyalty, *Journal of Brand Management*, 20(1), 13-27
  36. Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1): 15-28.
  37. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
  38. Meyer, J., Becker T., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683
  39. Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

40. Myers JH. (1996). *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. Chicago, IL: American Marketing Association.
41. Mölders, S., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I.M. (2019). The Effect of Top Management Trustworthiness on Turnover Intentions via Negative Emotions: The Moderating Role of Gender. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 957–969
42. Piehler, R., King, C., Burmann, C. & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behavior. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575-1601.
43. Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
44. Simoes, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153–168.
45. Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: a social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537–548.
46. Smidts, A., Pruyn, A. T., & van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.
47. Suvatjis, J., de Chernatony, L., & Halikias, J. (2012). Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model. *Journal of Product & Brand Management*, 21(3), 153–166.
48. Tifferet, S. & Herstein, R. (2012). Gender differences in brand commitment, impulse buying, and hedonic consumption. *Journal of Product & Brand Management*, 21(3), 176-182.
49. Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89 (2), 189-204.
50. Vandenberghe, C., Mignonac, k., & Manville, c. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human relations*, 68(5), 1-28.