



## A Model of Antecedents and Consequences of Employee-based Brand Equity

Mehdi Yazdasnhenas<sup>1\*</sup>, Erfan Asnaashari Esfahani<sup>2</sup>

### Abstract

*The aim of this study was to investigate the factors affecting the employee-based brand equity and also its consequences. This research tried to present and test a model of the antecedents and consequences of employee-based brand equity. The present study is an applied research in terms of purpose and descriptive and correlational research in terms of method. The statistical population of the study included the employees of Bank Saderat in Isfahan, a sample of which was selected included ۳۴۰ people. Research data were collected through a questionnaire and analyzed using structural equation modeling with partial least squares approach. The research findings confirmed the positive and significant effect of internal market orientation, brand knowledge and brand identification on the employee-based brand equity. Also, the effect of employee-based brand equity on brand citizenship behavior, employee satisfaction, intention to stay in the organization and positive employees' word-of-mouth were confirmed. Considering the effect of employee-based brand equity on employees' attitudes and behaviors, in order to promote employee-based brand equity within the organization, it is possible to develop and strengthen its antecedents including internal market orientation, brand knowledge and brand identification.*

**Keywords:** Employee-based Brand Equity, Internal Market Orientation, Brand Knowledge, Brand Identification, Brand Citizenship Behavior.

---

1. Corresponding Author: Associate Prof, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2. MSc. in Business Management, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.



تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۲  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱  
وب سایت: <http://bmr.alzahra.ac.ir>

مقاله پژوهشی

فصلنامه مدیریت برند  
دوره نهم، شماره ۳  
پاییز ۱۴۰۱  
صص ۵۹-۱۰۴

# مدلی برای پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور<sup>۱</sup>

مهدی یزدان شناس<sup>۲\*</sup>، عرفان اثنی عشری اصفهانی<sup>۳</sup>

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارمندمحور و همچنین پیامدهای آن انجام شده است. در این پژوهش سعی شده است مدلی از پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور ارائه و آزمون شود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی و به لحاظ روش از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان بود که نمونه‌ای از آن‌ها به تعداد ۳۴۰ نفر انتخاب شد. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد و با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت و معنی‌دار جهت‌گیری بازار درونی، دانش برند و هویت‌یابی با برند را بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأیید کرد. همچنین تأثیر ارزش ویژه برند کارمند محور بر رفتار شهروندی برند، رضایت کارکنان، قصد ماندن در سازمان و تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان تأیید شد. با توجه به تأثیر ارزش ویژه برند کارمند محور بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، به‌منظور ارتقای آن در سازمان می‌توان به توسعه و تقویت پیشایندهای ارزش ویژه برند کارمند محور شامل جهت‌گیری بازار درونی، دانش برند و هویت‌یابی با برند توجه نمود.

**واژگان کلیدی:** ارزش ویژه برند کارمند محور، جهت‌گیری بازار درونی، دانش برند، هویت‌یابی با برند، رفتار شهروندی برند.

۱. شناسه دیجیتال: 10.22051/BMR.2022.38727.2287

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری،

دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران [yazdanshenas@atu.ac.ir](mailto:yazdanshenas@atu.ac.ir)

۳. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبائی، تهران، ایران. [erf.esn@gmail.com](mailto:erf.esn@gmail.com)

## ۱- مقدمه

ارزش ویژه برند یا ارزشی که برند به کالا اضافه می‌کند یک شاخص کلیدی برند و یکی از عوامل مهم موفقیت برای شرکت‌ها محسوب می‌شود. با این حال، اگرچه ذینفعان مختلف یک شرکت به صورت بالقوه در ایجاد ارزش ویژه برند سهیم هستند، اما اکثر پژوهش‌های پیشین ارزش ویژه برند را از دیدگاه مشتری یا شرکت بررسی و اندازه‌گیری کرده‌اند (ما<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، بسیاری از اندیشمندان معتقدند کارکنان نقش مهمی در انتقال تعهدات برند به ذینفعان خارجی به‌ویژه در مشاغل خدماتی ایفا می‌کنند (بوکیس و کریستودولیدس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ لانگا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از طرف دیگر، یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها در بازارهای رقابتی امروز، جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان توانمند و با استعداد است (اسوایلس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). یکی از فنون رسیدن به این هدف، توجه به ارزش ویژه برند کارمند محور است که به ارزش افزوده ادراک‌شده توسط کارکنان که در نتیجه تلاش‌های سازمان جهت ساخت برند کارمندمحور محقق می‌شود، دلالت دارد (دیپا و بارال<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). مفهوم ارزش ویژه برند کارمندمحور ریشه در برندسازی داخلی دارد و از این ایده نشئت می‌گیرد که انتقال وعده برند به مشتریان بدون نهادینه شدن ارزش‌های شرکت در ذینفعان داخل شرکت امکان‌پذیر نخواهد بود (هلم<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، توجه شرکت‌ها به برندسازی داخلی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش وفاداری کارکنان و درنهایت ارائه

1. Ma
2. Boukis and Christodoulides
3. Langga
4. Swailes
5. Deepa and Baral
6. Helm

خدمات بهتر به مشتریان شود (براو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در پژوهش حاضر سعی شده است تا بر اساس پژوهش‌های پیشین، به شکل ترکیبی، پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور بررسی شود. نکته مهم این است که در ادبیات پژوهش، غالباً بر جهت‌گیری بازار درونی به‌عنوان عامل اصلی در شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارمند محور تمرکز شده است و متغیرهایی که در حوزه‌های شناختی و عاطفی کارکنان قرار دارند، کمتر مورد توجه بوده‌اند. در این پژوهش، علاوه بر جهت‌گیری بازار درونی به‌عنوان منشأ ارزش ویژه برند کارمند محور که نشان‌دهنده توجه مدیران سازمان به ارزش ویژه برند کارمند محور می‌باشد، سعی شده است دانش کارکنان از برند و هویت-یابی با برند نیز به‌عنوان دو پیش‌نیاز شناختی و عاطفی در شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارمند محور مورد بررسی قرار گیرند. دانش کارکنان از برند و هویت‌یابی آن‌ها با برند دو متغیر بسیار مهم شناختی و عاطفی هستند که نشئت گرفته از ادراکات ذینفعان داخلی سازمان‌ها از برند می‌باشند (بوکیس و کریستودولیدس، ۲۰۱۸). بر این اساس، در پژوهش حاضر، جهت‌گیری بازار درونی، دانش برند و هویت‌یابی با برند به‌عنوان پیشایندهای ارزش ویژه برند کارمند محور مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین، در پژوهش حاضر پیامدهای نگرشی و رفتاری ارزش ویژه برند کارمند محور بررسی شده است. از نظر نگرشی، رضایت شغلی و تمایل به ماندن در سازمان به‌عنوان دو نگرش مهم کاری مورد بررسی قرار گرفته‌اند و از نظر رفتاری نیز تبلیغات توصیه‌ای و رفتار شهروندی برند به‌عنوان دو رفتار کاری مرتبط با برند به‌عنوان پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور در یکی از بانک‌های بزرگ ایران تحلیل شده‌اند. پژوهش حاضر بر دو حوزه رفتار سازمانی و

مدیریت برند به عنوان دو حوزه مطالعاتی مرتبط باهم متمرکز است که از یک طرف و بر مبنای نظریه هویت‌یابی اجتماعی (اشفورت و میل<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹) به بررسی نقش جهت‌گیری بازار درونی به‌عنوان نگرش مدیران سازمان به ارزش ویژه برند کارمندمحور می‌پردازد و علاوه بر آن، ادراک کارکنان در قالب واکنش‌های شناختی و عاطفی و بر اساس متغیرهای دانش از برند و هویت‌یابی با برند بررسی می‌شود. از طرف دیگر، پیامدهای نگرشی و رفتاری ارزش ویژه برند کارمندمحور بررسی شده‌اند که وجوه تمایز پژوهش حاضر را با پژوهش‌های پیشین مشخص می‌سازند. این وجوه تمایز بر اساس جامعیت بیشتر چارچوب مفهومی پژوهش حاضر و نیز توجه بر جنبه‌های ادراکی، شناختی و عاطفی مؤثر بر شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارمندمحور و همچنین پیامدهای متنوع رفتاری و نگرشی آن قابل توجیه است.

در صنعت بانکداری، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نقش مهمی در عملکرد بانک دارد چرا که کارکنان بانک به‌واسطه پاسخ‌دهی به درخواست‌های مشتریان، به‌عنوان رابط اصلی بین سازمان و مشتریان عمل می‌نمایند (لی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت و جذب مشتری در صنعت بانکداری در ایران، توسعه و حفظ سرمایه انسانی می‌باشد و بانک صادرات ایران نیز با توجه به سابقه طولانی در این صنعت، نیازمند ابزارهای رقابتی جدید برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار در عرصه بازارهای مالی است. ارزش ویژه برند کارمندمحور از جمله متغیرهای بسیار مهم در حوزه مدیریت نیروی انسانی محسوب می‌شود که تقویت آن در بانک‌ها می‌تواند با تقویت تأثیرگذاری سرمایه‌های انسانی موجب ارتقاء عملکرد آن‌ها شود. این

---

1. Ashforth and Mael  
2. Lee

پژوهش به بانک صادرات ایران کمک می‌کند تا بتواند با استفاده از منابع موجود، دانش کارکنان خود را نسبت به برند و ارزش‌های مدنظر سازمان گسترش داده و با شناخت عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارمند محور و تقویت آن‌ها، از پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور منتفع گردد. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چه عواملی بر ارزش ویژه برند کارمند محور در بانک صادرات مؤثر هستند و متعاقباً، ارزش ویژه برند کارمند محور چه پیامدهایی می‌تواند برای بانک صادرات به همراه داشته باشد. در ادامه مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی می‌شود و سپس توسعه مفهومی فرضیه‌های پژوهش تبیین می‌شود. پس از آن، به بیان روش‌شناسی پژوهش و یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود و در انتها، استنتاج‌های حاصل از یافته‌های پژوهش تشریح می‌شود و پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی ذکر می‌شوند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزش ویژه برند به‌عنوان یک دارایی مهم بازاریابی مطرح است که می‌تواند باعث مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی و مالی شرکت‌ها شود (لیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). با افزایش توجه اندیشمندان و پژوهشگران به موضوع مدیریت برند، معیارهای دیگری علاوه بر معیارهای مالی برای سنجش ارزش برند به‌ویژه برای سازمان‌های خدماتی معرفی شده‌اند (لی و همکاران، ۲۰۱۹). اطلاعاتی که کارکنان از طریق تجارب کاری خود و تعامل با سازمان به دست می‌آورند، ادراکات، نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها را نسبت به برند شرکت شکل

می‌دهند (هرناندزدیاز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). بر این اساس، ارزش ویژه برند کارمندمحور را می‌توان به‌عنوان تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار و نگرش کارکنان تعریف کرد (بامگارث و اش‌میت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). به‌عبارت‌دیگر، ارزش ویژه برند کارمندمحور دربردارنده تأثیرات مختلف دانش کارکنان از برند بر اقدامات و رفتارهای آن‌ها در محیط کار می‌باشد (ویسکر و کویاتک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). کینگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲) ارزش ویژه برند کارمندمحور را به‌عنوان رفتارهای مثبت و سازنده کارکنان در رابطه با برند تعریف کردند که از دانش کارکنان از برند و هویت-یابی آن‌ها با برند شرکت حاصل می‌شود؛ بنابراین، ارزش ویژه برند کارمندمحور بر درونی ساختن ارزش‌های محوری برند توسط کارکنان دلالت دارد که در تأیید برند توسط کارکنان، وفاداری به برند و سازگاری با ارزش برند متجلی می‌شود (ارکمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). تأیید برند توسط کارکنان زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از سطح بالایی از رضایت برخوردار باشند و اطلاعات مثبتی را به شکل توصیه‌ای به افراد خارج از سازمان منتقل نمایند؛ وفاداری کارکنان به برند به‌قصد کارکنان به ماندن در سازمان دلالت دارد و هم‌راستایی و سازگاری با ارزش برند به رفتارهایی از کارکنان اشاره دارد که به شکل طبیعی و بدون نیاز به دستورالعمل‌های مشخص با ارزش‌های سازمانی مطابقت دارند (لی و همکاران، ۲۰۱۹). این تبیین ارائه شده توسط لی و همکاران (۲۰۱۹) که برگرفته از استدلال ارکمن (۲۰۱۸) درباره نتایج

- 
1. Hernandez-Diaz
  2. Baumgarth and Schmidt
  3. Wisker and Kwiatek
  4. King
  5. Erkman

حاصل از ارزش ویژه برند کارمندمحور است، مبنای بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور در پژوهش حاضر را شکل می‌دهد. علاوه بر این، مدیریت برند داخلی و برندسازی داخلی را می‌توان بر اساس نظریه هویت‌یابی اجتماعی تبیین نمود. این نظریه نشان می‌دهد که خود پنداره افراد تا حدی نتیجه تعلق و وابستگی آن‌ها به یک گروه اجتماعی است (اشفورث و میل، ۱۹۸۹). بر این اساس، انتظار می‌رود کارکنانی که تعلق روان‌شناختی بالایی به سازمان و برند آن دارند، سطوح بالاتری از تعهد به برند داخلی را از خود نشان دهند (بیدنباک و مانژینسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). با این حال، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد دانش موجود درباره موفقیت مدیریت برند داخلی و پیامدهای آن روی نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان ناقص بوده و شواهد پژوهشی کافی در این زمینه وجود ندارد (عید<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهش‌هایی که در این خصوص انجام شده‌اند، برخی از این عوامل مؤثر و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور را البته به صورت مجزا از هم بررسی نموده‌اند. برای مثال، دیپا و بارال (۲۰۲۱) در پژوهش خود اثربخشی ارتباطات درون سازمانی را به عنوان عاملی مؤثر در شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارمندمحور معرفی نمودند و نشان دادند تحقق قراردادهای روان‌شناختی کارکنان و کارفرمایان نقشی میانجی در این رابطه ایفا می‌کند. هانایشا و الشیخ<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نیز در مطالعه خود تأثیر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتریان را بر ارزش ویژه برند کارمندمحور بررسی نمودند و نشان دادند مدیریت ارتباط با مشتری تکنولوژی محور، مدیریت دانش و مشتری مداری تأثیر مثبتی بر

1. Biedenbach and Manzhynski
2. Eid
3. Hanaysha and Al-sheikh



ارزش ویژه برند کارمندمحور دارند. بنرایس و ویوت<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ارزش ویژه برند کارمندمحور تأثیر مثبتی بر بهزیستی و وفاداری کارکنان دارد. اسمیت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود به بررسی ارزش ویژه برند کارمندمحور بر اساس فعالیت‌های کارکنان در فضای مجازی پرداختند. الی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی ارزش ویژه برند کارمندمحور در صنعت بانکداری تایوان از دیدگاه ادراک از فعالیت‌های رهبری پرداختند و به این نتیجه رسیدند که تناسب فرد با شغل و تناسب فرد با گروه اثر مثبت و معناداری بر ادراک کارمند از ارزش برند دارد. اینسنگ و اوفورد<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند ارزش ویژه برند مشتری محور به میزان قابل توجهی بر اولویت‌های مشتری، قصد خرید مجدد و تمایل به پرداخت هزینه اثر مثبت دارد و از طرف دیگر ارزش ویژه برند کارمندمحور هم بر نگرش مشتریان در استفاده از خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد. بوکیس و کریستودولیدس (۲۰۱۸) با بررسی و تحلیل پژوهش‌های پیشین، جهت‌گیری بازار داخلی، رهبری برند، هویت‌یابی برند و دانش برند را به‌عنوان عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارمندمحور پیشنهاد کردند. ژیونگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه خود به اهمیت نقش کارکنان در مدیریت برند در سازمان‌های بهداشتی و درمانی اشاره کردند و تعهد به برند، دانش برند و اهمیت برند را به‌عنوان پیشایندهای مهم ارزش ویژه برند کارمندمحور در نظر گرفتند.

1. Benraiss and Viot
2. Smith
3. Inseng and Uford
4. Xiong

در بین پژوهشگران ایرانی نیز شفیعا و سیدنقوی (۱۳۹۹) به شناسایی راهبردهای مدیریت برند داخلی با استفاده از روش کیفی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که تأکید بر کارکنان، توجه به تشویق‌های متصل شده به هویت برند و رفتارهای کاری و انسان دوستانه مدیران، مبنای راهبردهای مذکور را شکل می‌دهند. فلاحی و همکاران (۱۳۹۸) تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور را بر ارزش ویژه برند بررسی نمودند و نشان دادند مدیریت منابع انسانی برندمحور بر رفتار شهروندی برندمحور و تناسب فرد-برند تأثیر مثبتی دارد. سنگری و علیزاده بلوکانی (۱۳۹۷) نشان دادند بین ارزش ویژه برند در داخل سازمان و رضایت مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این اثر با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی و رضایت کارکنان افزایش می‌یابد. عظیمی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری و عوامل مؤثر بر آن بر ارزش ویژه برند کارمندمحور در شعب بانک صادرات اردبیل پرداخت و به این نتیجه رسید که مدیریت ارتباط با مشتری نقش مؤثری در ارتقای ارزش ویژه برند کارمندمحور ایفا می‌کند. خدادادحسینی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند بین ارزش ویژه برند کارمندمحور و تأیید برند، حفظ برند و رفتار انطباق با برند رابطه مثبتی وجود دارد. کریمی‌علویجه و همکاران (۱۳۹۵) نیز در مقاله‌ای عوامل مؤثر بر ارزیابی ارزش ویژه برند کارمندمحور در صنعت بانکداری را بررسی نمودند و نشان دادند بین ادراک کارکنان از برند سازمان، ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری و دانش کارکنان نسبت به برند با تعهد کارکنان نسبت به برند رابطه معنی‌داری وجود دارد.

آنچه از بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش قابل استنباط است این است که موضوع ارزش ویژه برند کارمندمحور به‌عنوان یک رویکرد مهم در

حوزه مدیریت برند داخلی مطرح می‌باشد و به دلیل پیامدهای مثبت آن اهمیت فراوانی یافته است. ادبیات پژوهش نشان می‌دهد ارزش ویژه برند کارنندمحور که در اثر اقدامات مدیریت برند درون سازمانی قابل تحقق است، می‌تواند تأثیرات مثبت و قابل توجهی روی ادراک، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان داشته باشد. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد اکثر پژوهش‌هایی که در ارتباط با ارزش ویژه برند کارنندمحور انجام شده‌اند بر جهت‌گیری بازار درونی متمرکز بوده‌اند و متغیرهای شناختی و عاطفی کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. بعلاوه، پژوهش‌های قبلی غالباً به‌طور مجزا و غیر منسجم به بررسی برخی از پیامدهای ارزش ویژه برند کارنندمحور پرداخته‌اند. در پژوهش حاضر سعی شده است به‌طور نسبتاً جامعی برخی از پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارنندمحور در قالب یک مدل واحد در یکی از بانک‌های کشور بررسی شوند به‌طوری‌که در بخش پیشایندها، عوامل شناختی و عاطفی و در بخش پیامدها نگرش‌ها و رفتارهای کاری مورد توجه قرار گرفته‌اند.

## ۲-۱- توسعه مفهومی فرضیه‌ها

### ۲-۱-۱- جهت‌گیری بازار درونی و ارزش ویژه برند کارنندمحور

مطالعاتی که تاکنون درباره عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارنندمحور انجام شده‌اند، غالباً تأثیر ادراک از برند را به‌صورت مجزا بر ارزش ویژه برند مورد بررسی قرار داده‌اند (انگو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ عید و همکاران، ۲۰۱۹). مطالعات پیشین غالباً بر نقش جهت‌گیری برند به‌عنوان یک رویکرد اصلی در ایجاد برند موفق کارفرما تأکید داشته‌اند (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰)، اما جهت‌گیری بازار درونی و

1. Ngo

تأثیرات آن روی کارکنان کمتر مورد توجه بوده است (أرد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، جهت‌گیری بازار درونی یک فلسفه در کل سازمان است که بر شناسایی و تأمین نیازهای کارکنان با هدف افزایش عملکرد کارکنان متمرکز است (گوناریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). جهت‌گیری بازار درونی، روشی برای تسهیل ارتباطات در شرکت‌ها است که به‌عنوان یک ابزار بسیار مفید برای تقویت رابطه کارمندان با کارفرما در نظر گرفته می‌شود (یو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). جهت‌گیری بازار درونی نشئت گرفته از بحث بازاریابی درون سازمانی است که در آن کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی در نظر گرفته می‌شوند و هدف اصلی آن ترغیب کارکنان برای عملکرد بهتر می‌باشد (دچاوتاناپایسال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). این رویکرد مدیریتی از طریق اتخاذ یک جهت‌گیری بازار درونی عملیاتی می‌شود و شامل سه بعد ایجاد آگاهی از نیازهای بازار درونی، انتشار آن و سپس پاسخ دادن به این نیازها است (لینگز و گرینلی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). تأثیر جهت‌گیری بازار درونی بر ارزش ویژه برند کارمند محور را می‌توان بر اساس ایده نظریه برابری تبیین نمود. بر اساس نظریه برابری، انتظار می‌رود جهت‌گیری بازار درونی بتواند باعث بهبود ادراک کارکنان از ستاده‌هایشان از سازمان شود چرا که جهت‌گیری بازار درونی مستلزم توجه بیشتر سازمان به نیازها و خواسته‌های کارکنان است (بوکیس<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). این وضعیت می‌تواند موجب شود کارکنان خود را عاملان مؤثری در

1. Urde
2. Gounaris
3. Yu
4. Dechawatanapaisal
5. Lings and Greenley
6. Boukis

توسعه برند سازمان تلقی نمایند (موروکان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر این، جهت‌گیری بازار درونی می‌تواند آگاهی کارکنان را از برند سازمان ارتقا دهد و هم‌راستایی ارزش‌های برند سازمان را با ارزش‌های کارکنان افزایش دهد (هلم و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، می‌توان این-گونه فرض نمود که جهت‌گیری بازار درونی می‌تواند بر ادراک کارکنان از محیط کار و استنباطی که از توجه مدیران سازمان به نقش آن‌ها در توسعه برند شرکت دارند، مؤثر باشد. بر این اساس فرضیه اول پژوهش به شکل زیر تنظیم می‌شود:

**فرضیه اول: جهت‌گیری بازار درونی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارزش ویژه برند کارمندمحور دارد.**

#### ۲-۱-۲- هویت‌یابی برند و ارزش ویژه برند کارمندمحور

مدیریت برند داخلی تنها در صورتی موفق خواهد بود که ذینفعان درون سازمانی فعالانه به تلاش‌ها و اقدامات مدیران سازمان از طریق درونی‌سازی ارزش‌های موردنظر سازمان پاسخ دهند و از آن‌ها حمایت نمایند (بیکر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). علاوه بر این، میزان دانش کارکنان از برند سازمان و همچنین سطح هویت‌یابی آن‌ها با برند سازمان می‌تواند تأثیر معنی‌داری بر تحقق وعده‌های برند داشته باشد چرا که کارکنان باید از ارزش‌های برند آگاه باشند، آن‌ها را بپذیرند و از انگیزه کافی برای عمل مطابق وعده‌های برند برخوردار باشند (پونجایسری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). باینکه مطالعات پیشین نقش هویت‌یابی با برند و دانش برند را در عملکرد برند کارکنان بررسی

- 
1. Morokane
  2. Baker
  3. Punjaisri

نموده‌اند (پونجایسری و همکاران، ۲۰۰۹؛ کینگ و گریس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، اما این مسئله که چگونه واکنش‌های عاطفی (مانند هویت‌یابی با برند) و واکنش‌های شناختی (مانند دانش برند) می‌توانند به‌طور هم‌زمان باعث شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارمندمحور شوند نیازمند بررسی بیشتری است. هویت‌یابی با برند نشان‌دهنده میزانی است که هویت برند وارد خود‌پنداره کارکنان می‌شود (برمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). اگر کارکنان ارزش‌های برند را درک نمایند و آن‌ها را در خود نهادینه نمایند، احتمال بیشتری دارد که به‌طور شناختی و عاطفی درگیر برند شده و تجربه برند خود را به‌طور موفق در سازمان منتشر نمایند (آیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مطابق نظریه هویت‌یابی اجتماعی، کارکنانی که هویت‌یابی قوی با سازمان خود دارند، به موفقیت‌ها و شکست‌های آن وابسته می‌شوند. بعلاوه، کارکنان برای دستیابی به عزت‌نفس مثبت، سعی می‌کنند رفتارهایی را از خود بروز دهند که ارزش سازمان و در نتیجه، ارزش خودشان را افزایش دهند (تاجفل و ترنر<sup>۴</sup>، ۱۹۷۹). لیو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هویت‌یابی برند، نقش مثبت و معنی‌داری در مدیریت برند داخلی و ارزش ویژه برند کارمندمحور دارد. از طرفی هویت‌یابی برند، به بهبود کیفیت امکانات خدمات کمک می‌کند و این باعث افزایش ارزش ویژه برند مشتری محور می‌گردد؛ بنابراین می‌توان گفت ارزشی که کارکنان از برند دریافت می‌کنند تحت تأثیر میزان درونی سازی ارزش برند

1. King and Grace
2. Burmann
3. Iyer
4. Tajfel and Turner
5. Liu

توسط آن‌ها می‌باشد. بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر تنظیم می‌شود:

**فرضیه دوم: هویت‌یابی کارکنان با برند تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارزش ویژه برند کارمندمحور دارد.**

### ۲-۱-۳- دانش برند و ارزش ویژه برند کارمندمحور

دانش برند دربردارنده تجلی شناختی برند در اذهان کارکنان در اثر دانش تجمعی قبلی آن‌ها است و بنابراین، می‌تواند یک عامل تعیین‌کننده مهم برای ارزش ویژه برند کارمندمحور باشد (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰). دانش تجمیع شده پیشین درباره ارزش‌های برند تأثیر زیادی بر هماهنگ ساختن و هدایت اعضای سازمان در جهت اهداف استراتژیک سازمان دارد (برانان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر، دانش از برند نشان‌دهنده جنبه شناختی درگیر شدن کارکنان با برند است و به معنای میزان شناخت کارکنان از برند و وعده‌های برند به مشتریان می‌باشد (لوندورف و دیامانتوپولوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بر اساس رویکرد شناختی کلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) درباره ارزش ویژه برند مشتری محور، می‌توان گفت دانش از برند و مدیریت برند داخلی بر مبنای فعالیت‌های شناختی کارکنان شکل می‌گیرد که بر شناخت، یادآوری، تصمیم‌گیری و عمل مبتنی بر اطلاعات دریافتی توسط کارکنان استوار است. همان‌طور که کلر (۱۹۹۸) بیان کرده است دانش برند دربردارنده تداعی‌های مرتبط با برند می‌باشد که بر نگرشها و رفتارهای افراد درباره برند شرکت تأثیر می‌گذارند. اگرچه دانش برند بیشتر برای مصرف‌کنندگان موردبررسی قرار گرفته است اما کینگ و

1. Brannan
2. Lohndorf and Diamantopoulos
3. Keller

گریس (۲۰۰۹) استدلال کرده‌اند که دانش برند همان‌طور که برای مصرف‌کنندگان شکل می‌گیرد، برای کارکنان هم مصداق دارد. براوو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نیز در مطالعه‌ای که در یک بانک بزرگ در اسپانیا انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اقدامات سازمان برای افزایش دانش برند در کارکنان تأثیر مثبتی بر ارزش ویژه برند کارمند محور و تبلیغات توصیه‌ای توسط آنان دارد. در نتیجه، این شناخت‌ها و ذهنیت‌های مرتبط با برند می‌توانند در شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارمند محور مؤثر باشند؛ بنابراین، فرضیه سوم پژوهش به این شکل تنظیم می‌شود:

**فرضیه سوم: دانش برند کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارد.**

#### ۲-۱-۴- پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور

در مورد پیامدهای شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارمند محور، پژوهش‌های پیشین عمدتاً به بررسی رابطه بین رفتار همسو با برند کارکنان و برداشت ذینفعان خارجی از ارزش ویژه برند پرداخته‌اند (انگو و همکاران، ۲۰۲۰؛ دچاوتناپایسال، ۲۰۱۸). این‌گونه استدلال شده است که اگر کارکنان ارزش‌های برند را درک نموده و این ارزش‌ها در کارکنان نهادینه شود، به احتمال زیاد کارکنان از نظر شناختی و عاطفی با برند درگیر می‌شوند و تجربه برند خود را نیز با موفقیت در سراسر سازمان منتشر می‌کنند (کینگ و گریس، ۲۰۱۰؛ عید و همکاران، ۲۰۱۹). در همین راستا، کینگ و گریس (۲۰۰۹) چنین استدلال کردند که ارزش ویژه برند کارمند محور می‌تواند به ارزش ویژه برند مشتری منجر شود زیرا دانش برند و ایمان به قدرت برند



یک شرکت می‌تواند در جذب، حفظ و انگیزش کارکنان مؤثر باشد. زمانی که کارکنان به ارزش برند سازمان توجه می‌کنند، رفتارهای کاری مثبتی را از خود نشان خواهند داد و در نتیجه، مشتاقانه برای تحقق وعده‌های برند تلاش خواهند کرد. این مزایا در نهایت در ارزش ویژه برند مشتری متجلی می‌شود و پیامدهای مثبتی را برای شرکت به همراه می‌آورد (کینگ و گریس، ۲۰۰۹). کینگ و گریس (۲۰۰۹) پیامدهای مثبت حاصل از ارزش ویژه برند کارمندمحور را شامل رفتار شهروندی برند، رضایت کارکنان، تمایل به ماندن در سازمان و تبلیغات توصیه‌ای مثبت توسط کارکنان می‌دانند. آن‌ها در تبیین رفتار شهروندی برند به‌عنوان یکی از پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور اظهار می‌دارند نقش ارزش حاصل از برند در فعالیت‌های فراوظیفه‌ای کارکنان، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. رفتار شهروندی برند شامل کلیه رفتارهایی است که توسط ذینفعان داخلی سازمان برای تقویت شخصیت تجاری سازمان انجام می‌شود و خارج از شرح وظیفه آن‌ها است (کیم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). به‌طور کلی، تأثیر ارزش ویژه برند کارمندمحور بر رفتار شهروندی برند نشئت گرفته از این دیدگاه است که انجام رفتارهای شهروندی برند توسط کارکنان برای سازمان فوایدی دارد که می‌تواند در اثر مدیریت برند داخلی تسهیل شوند (کینگ و گریس، ۲۰۰۹).

از طرف دیگر، بتاینه<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند ارزش ویژه برند کارمندمحور بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. علاوه بر این، نظریه برندسازی داخلی بر این نکته تأکید دارد که بازاریابی بیرونی و

- 
1. Kim
  2. Bataineh

بازاریابی درونی باید به هم مرتبط باشند و اینکه هر دو رویکرد بازاریابی بر رضایت و تعهد کارکنان تأثیرگذار هستند (عید و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، شولز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) اظهار داشتند که پژوهش‌های اندکی درباره اثرات رویکردهای بازاریابی درونی و بیرونی روی رضایت و تعهد کارکنان سازمان‌های خدماتی انجام شده است. دوپریز و بندیکسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و هوانگ و درجانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نیز در مطالعات خود اثر بازاریابی داخلی را بر رضایت شغلی نشان دادند. چن<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی که در شرکت‌های هواپیمایی انجام دادند تأثیر بازاریابی داخلی را بر رضایت کارکنان تأیید نمودند. برند سازی داخلی به ایجاد سازگاری بین ارزش‌های کارکنان و ارزش‌های سازمان کمک خواهد کرد که در نتیجه آن، رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته و تمایل آن‌ها به ترک خدمت کاهش پیدا می‌کند (دوپریز و بندیکسن، ۲۰۱۵؛ بشارو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴)؛ بنابراین، رضایت شغلی کارکنان نیز می‌تواند به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم ارزش ویژه برند کارمند محور در نظر گرفته شود.

همچنین، برخی از پژوهش‌ها به این نکته اشاره کرده‌اند که مدیریت برند داخلی که اثر خود را در ارزش ویژه برند کارمند محور نشان می‌دهد، می‌تواند تمایل کارکنان را به ادامه همکاری با سازمان افزایش دهد (بوسلی و ون در ویل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). همان‌طور که موروکو و آنکلس<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) نشان دادند، سازمان‌هایی که کارکنان آن‌ها نگرش‌های قوی

1. Schulz
2. Du Preez and Bendixen
3. Hwang and Der Jang
4. Chen
5. Besharov
6. Boselie and Van der Weile
7. Moroko and Uncles

و مثبتی نسبت به برند سازمان دارند، توانایی بیشتری در حفظ کارکنان داشته و روابط بهتری بین کارکنان آنها حاکم است. ضمن اینکه ادراک مثبت از برند سازمان می‌تواند یک عامل مهم در تصمیم کارکنان برای ادامه همکاری با سازمان باشد (بلومر و اودکرکن-شرودر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در مقابل، کارکنانی که توجهی به برند سازمان ندارند، ممکن است تمایل داشته باشند که خود را از سازمان جدا بپندارند به طوری که اهداف و ارزش‌های خود را با اهداف و ارزش‌های سازمان یکسان نمی‌دانند (دچاوتناپایسال، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، می‌توان تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان را نیز به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم ارزش ویژه برند کارمندمحور در نظر گرفت.

علاوه بر این، به نظر می‌رسد مدیریت برند داخلی می‌تواند تأثیر مثبتی بر ارتباطات توصیه‌ای کارکنان داشته باشد (شینار<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). کارکنانی که نگرش‌های مثبتی نسبت به کارفرما و سازمان خود دارند به احتمال بیشتری مبادرت به تبلیغات و ارتباطات توصیه‌ای مثبت درباره سازمان خود خواهند داشت (مایلز و مامگولد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). زمانی که کارکنان یک سازمان از برند داخلی قوی شرکت منتفع می‌شوند، وفاداری آنها به سازمان افزایش می‌یابد و همراه با آن، جذابیت سازمان برای کارکنان افزایش پیدا خواهد کرد که این امر باعث می‌شود کارکنان پیام‌های مثبتی را به دیگر افراد خارج از سازمان منتقل نمایند (الشاطری<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). زمانی که ارزش ویژه برند کارمندمحور در اثر مدیریت برند داخلی در حد مطلوب و بالایی باشد، کارکنان نیز مبادرت به مشارکت در توسعه برند نموده و

- 
1. Bloemer and Odekerken-Schroder
  2. Shinnar
  3. Miles and Mamgold
  4. Alshatary

در نتیجه تبلیغات توصیه‌ای مثبت توسط آن‌ها درباره برند سازمان افزایش می‌یابد (لوندورف و دیامانتوپولوس، ۲۰۱۴). الجراح و بایرام<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود به یافته مشابه درباره تأثیر مثبت ارزش ویژه برند کارمند محور و مدیریت برند داخلی بر تبلیغات توصیه‌ای و رفتارهای شهروندی کارکنان دست یافتند؛ بنابراین، ارزش ویژه برند کارمند محور می‌تواند روی تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان هم مؤثر باشد.

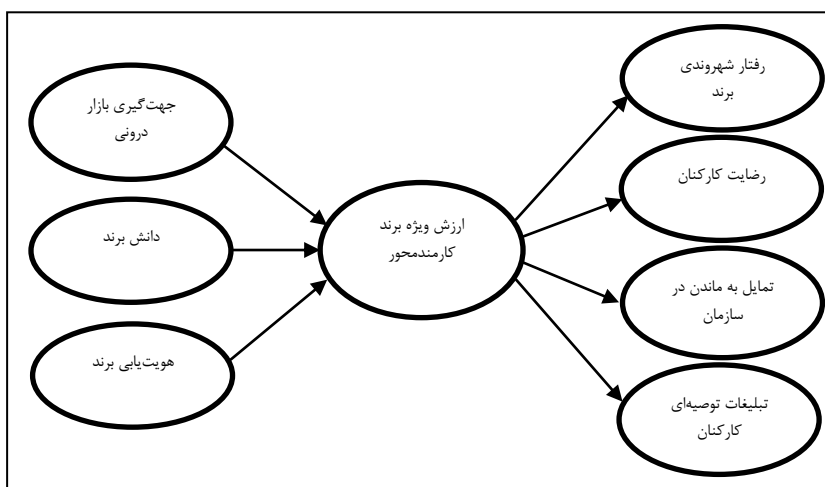
بر اساس مباحث فوق و مطابق با مدل کینگ و گریس (۲۰۰۹)، پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور را می‌توان به‌عنوان نیات و رفتارهای سازگار با برند در نظر گرفت که شامل رفتار شهروندی برند، رضایت کارکنان، تمایل کارکنان به ماندن در سازمان و تبلیغات توصیه‌ای مثبت توسط کارکنان می‌شوند. بر این اساس، فرضیه‌های چهارم، پنجم، ششم و هفتم پژوهش به شرح زیر تنظیم می‌شوند. شکل (۱) نیز مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

فرضیه چهارم: ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار شهروندی برند دارد.

فرضیه پنجم: ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت کارکنان دارد.

فرضیه ششم: ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمایل به ماندن کارکنان در سازمان دارد.

فرضیه هفتم: ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تبلیغات توصیه‌ای کارکنان دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع هدف، کاربردی و از نوع روش، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان شامل ۳۱۰۰ نفر بود که از این تعداد بر اساس نمونه‌گیری از جامعه محدود، نمونه‌ای به تعداد ۳۴۰ نفر در نظر گرفته شد. پس از هماهنگی با مدیران بانک صادرات اصفهان و با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت کامل پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۵۰ پرسشنامه به شکل الکترونیکی در بین کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان توزیع گردید و پس از سه مرتبه ارسال الکترونیکی پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۷۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد که از این بین تعداد ۳۴۰ پرسشنامه قابل‌استفاده تشخیص داده شد. همچنین، نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام شد.

در پژوهش حاضر برای سنجش ارزش ویژه برند کارمندمحور از پرسشنامه بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)، برای سنجش هویت‌یابی

برند از پرسشنامه پانجایسری و ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، برای سنجش دانش برند از پرسشنامه بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)، برای سنجش جهت گیری بازار داخلی از پرسشنامه لینگز و گرینلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، برای سنجش رفتار شهروندی برند از پرسشنامه بورمن و زپلین<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، برای سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه نتمی-یر<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۷)، برای سنجش قصد ماندن در سازمان از پرسشنامه گود<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۶) و برای سنجش تبلیغات توصیه‌ای مثبت از پرسشنامه بلومر و ادکرکن-شورد (۲۰۰۶) استفاده شد. تمامی سؤالات بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالف با امتیاز ۱ تا کاملاً موافق با امتیاز ۵ تنظیم شدند. روایی پرسشنامه‌های مذکور به دلیل استفاده از آن‌ها در پژوهش‌های پیشین قابل قبول است. باین حال، روایی صوری پرسشنامه‌ها به تائید پنج نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی رسیده است و پایایی آن‌ها در یک پژوهش مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه پژوهش و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های ارزش ویژه برند کارمندمحور، هویت‌یابی برند، دانش برند، جهت گیری بازار داخلی، رفتار شهروندی برند، رضایت شغلی، قصد ماندن در سازمان و تبلیغات توصیه‌ای مثبت به ترتیب مقیاس‌های ۰/۷۸، ۰/۹۱، ۰/۸۴، ۰/۸۱، ۰/۸۶، ۰/۹۰، ۰/۸۸ و ۰/۸۹ به دست آمد. جدول (۱) پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش

1. Punjaisri & Wilson
2. Lings and Greenley
3. Burmann and Zeplin
4. Netemeyer
5. Good

و ضرایب پایایی آن‌ها را نشان می‌دهد. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل-سازی معادلات ساختاری استفاده شد و به‌منظور تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها، نرم‌افزار اسپاس‌پی‌اس و برای تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۱. پرسشنامه‌های پژوهش و ضرایب پایایی

ضریب پایایی	منبع	پرسشنامه	ضریب پایایی	منبع	پرسشنامه
۰/۸۶	بورمن و زپلین (۲۰۰۵)	رفتار شهروندی برند	۰/۷۸	بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)	ارزش ویژه برند کارمندمحور
۰/۸۹	بلومر و ادکرکن-شوردر (۲۰۰۶)	تبلیغات توصیه‌ای	۰/۸۴	بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)	دانش برند
۰/۸۸	گود و همکاران (۱۹۹۶)	قصد ماندن در سازمان	۰/۹۱	پانجایسری و ویلسون (۲۰۱۱)	هویت برند
۰/۹۰	نتمی‌یر و همکاران (۱۹۹۷)	رضایت شغلی	۰/۸۱	لینگز و گرینلی (۲۰۰۵)	جهت‌گیری بازار درونی

## ۴- یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر ۳۴۰ نفر از کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان مشارکت داشتند. از لحاظ جنسیت، ۱۸۲ نفر (۵۳/۵ درصد) از آنان مرد و ۵۸ نفر (۴۶/۵ درصد) زن بودند. برحسب تحصیلات، ۱۳۳ نفر (۳۹/۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، ۱۸۲ نفر (۵۳/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی و ۱۷۲۸ نفر (۵ درصد) دارای مدرک کاردانی و ۸ نفر (۲/۴ درصد) دیپلم بودند. تعداد ۹۰ نفر زیر ۳۰ سال، ۱۵۴ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۶۹ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲ نفر بالای ۵۰ سال سن داشتند. ضمن اینکه تعداد هفت نفر از کمتر از ۵ سال، ۶۷ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۹۶ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵۳ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۷ نفر بیشتر از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. در این پژوهش برای ارزیابی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده، مشخص شد متغیرهای پژوهش توزیع غیر نرمال دارند. نتایج آزمون نرمال بودن توزیع متغیرها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج آزمون توزیع متغیرها

متغیر	آماره آزمون	سطح معنی‌داری	متغیر	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
رفتار شهروندی برند	۰/۱۲۴	۰/۰۰۱	ارزش ویژه برند کارمندمحور	۰/۱۶۷	۰/۰۰۱
تبلیغات توصیفی	۰/۱۱۲	۰/۰۰۱	دانش برند	۰/۱۸۵	۰/۰۰۱
قصد ماندن در سازمان	۰/۱۴۴	۰/۰۰۱	هویت برند	۰/۱۷۱	۰/۰۰۱
رضایت شغلی	۰/۱۴۳	۰/۰۰۱	جهت‌گیری بازار درونی	۰/۲۲۵	۰/۰۰۱



بررسی عدم وجود هم‌خطی بین متغیرهای پیش‌بین مدل پژوهش یکی از پیش‌فرض‌های استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است که برای این منظور معمولاً از شاخص عامل تورم واریانس<sup>۱</sup> (VIF) و پارامتر تحمل<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. مقادیر بالاتر از ۱۰ برای شاخص عامل تورم واریانس نشان‌دهنده وضعیت بحرانی هم‌خطی و مقادیر کمتر از ۱۰ بیانگر وضعیت مطلوب و حد قابل قبول هم‌خطی است. پارامتر تحمل نیز می‌تواند مقادیر بین صفر و یک را اختیار کند که هرچه به سمت یک بیشتر تمایل داشته باشد بیانگر وضعیت مطلوب و حد پایین هم‌خطی بین متغیرهای پیش‌بین مدل است. نتایج بررسی این دو شاخص در جدول (۳) ارائه شده است که بیانگر عدم وجود هم‌خطی چندگانه است.

جدول ۳. برآورد شاخص‌های هم‌خطی چندگانه متغیرهای مستقل

متغیر	ضریب تحمل	عامل تورم واریانس
جهت‌گیری بازار درونی	۰/۵۳	۲/۸۹
هویت‌یابی برند	۰/۶۸	۱/۵۵
دانش برند	۰/۶۱	۱/۶۰
ارزش ویژه برند کارمندمحور	۰/۵۹	۱/۶۱

به‌منظور بررسی روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری از میانگین واریانس استخراجی، شاخص پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۴) نشان داده شده است.

1. Variance Inflation Factor
2. Tolerance Factor

## جدول ۴. روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری مدل پژوهش

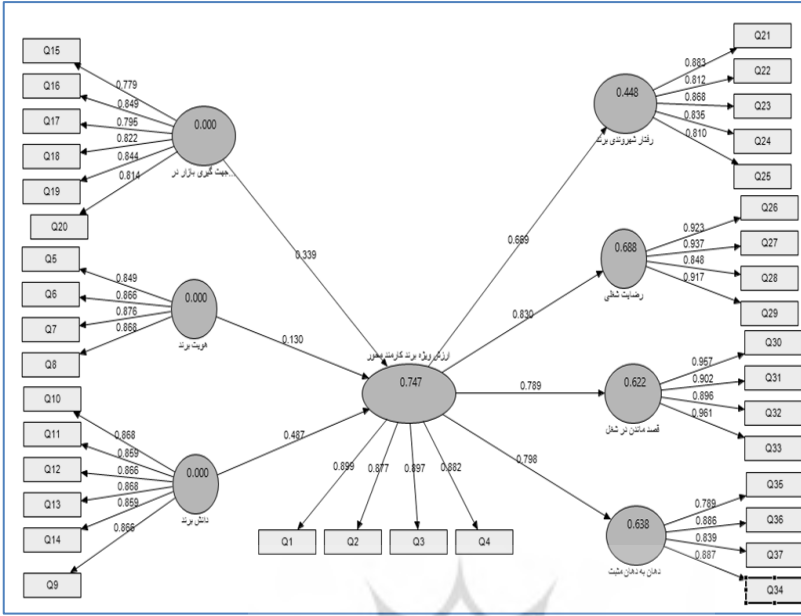
متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
جهت‌گیری بازار درونی	۰/۹۰۰	۰/۹۲۳	۰/۶۶۸
هویت برند	۰/۸۸۷	۰/۹۲۲	۰/۷۴۸
دانش برند	۰/۹۳۲	۰/۹۴۶	۰/۷۴۷
ارزش ویژه برند کارمندمحور	۰/۹۱۱	۰/۹۳۷	۰/۷۸۹
رضایت شغلی	۰/۹۲۷	۰/۹۴۸	۰/۸۲۲
قصد ماندن در شغل	۰/۹۴۷	۰/۹۶۲	۰/۸۶۴
تبلیغات توصیه‌ای مثبت	۰/۸۷۲	۰/۹۱۳	۰/۷۲۴
رفتار شهروندی برند	۰/۸۹۷	۰/۹۲۴	۰/۷۰۹

همان‌طور که در جدول (۴) نشان داده شده است، میانگین واریانس استخراجی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده روایی همگرای سازه‌های مدل است و پایایی ترکیبی متغیرها نیز بالاتر از ۰/۸ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ساختاری سازه‌های پژوهش است. بعلاوه، به‌منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. جدول (۵) نشان می‌دهد که برای همه متغیرهای پژوهش مقدار جذر میانگین واریانس استخراجی از میزان همبستگی آن با سایر متغیرها بیشتر است؛ بنابراین، روایی واگرا نیز تأیید می‌شود. علاوه بر این، جدول (۵) ضرایب همبستگی بین متغیرها نیز نشان داده شده است که بر اساس آن مشخص می‌شود متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش همبستگی معنی‌داری دارند و همبستگی بین آن‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می‌شود.

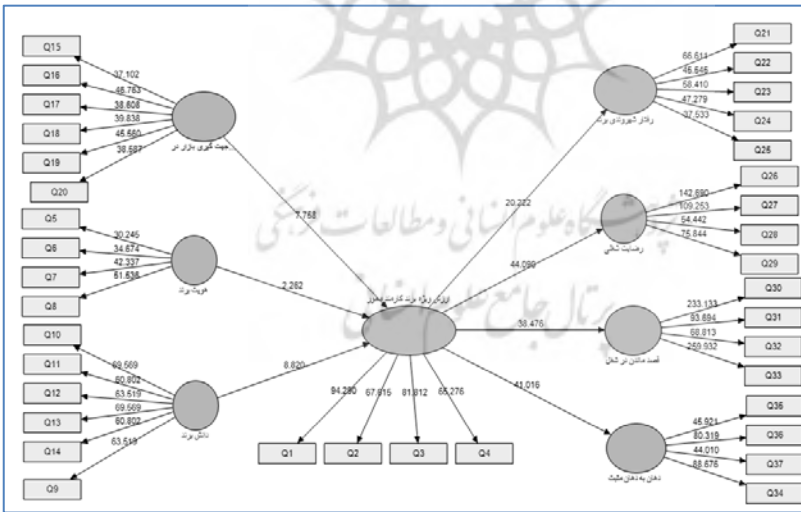
## جدول ۵. روایی واگرا به روش فورنل-لارکر

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. جهت‌گیری بازار درونی	۰/۸۱۷							
۲. هویت برند	۰/۶۶۴	۰/۸۶۴						
۳. دانش برند	۰/۶۵۸	۰/۸۰۳	۰/۸۶۴					
۴. ارزش ویژه برند کارمندمحور	۰/۷۴۶	۰/۷۴۶	۰/۸۱۴	۰/۸۸۸				
۵. رضایت شغلی	۰/۶۸۰	۰/۷۲۳	۰/۷۹۲	۰/۸۹۲	۰/۹۰۷			
۶. قصد ماندن در سازمان	۰/۶۲۲	۰/۷۴۱	۰/۸۶۳	۰/۷۸۸	۰/۶۵۳	۰/۹۲۹		
۷. تبلیغات توصیه‌ای	۰/۶۴۰	۰/۷۸۷	۰/۷۸۳	۰/۷۹۴	۰/۶۴۰	۰/۵۱۴	۰/۸۵۱	
۸. رفتار شهروندی برند	۰/۵۵۸	۰/۶۱۷	۰/۶۸۳	۰/۶۶۸	۰/۶۵۲	۰/۶۳۲	۰/۶۲۹	۰/۸۴۲

شکل ۲) و شکل ۳) به ترتیب خروجی‌های نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس را برای تحلیل عاملی تأییدی در حالت‌های استاندارد و معنی‌داری نشان می‌دهند. مطابق شکل ۲) ضرایب بارهای عاملی برای همه گویه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵ می‌باشند بنابراین، همه گویه‌ها در مدل باقی می‌مانند.



شکل ۲. ضرایب بارهای عاملی (حالت استاندارد)



شکل ۳. ضرایب معنی داری بارهای عاملی

به منظور بررسی برآزش مدل پژوهش از شاخص  $R^2$  و شاخص GoF استفاده شد. ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شوند. همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای ارزش ویژه برند کارمندمحور و رضایت شغلی در حد قوی و برای متغیرهای قصد ماندن در سازمان، تبلیغات توصیه‌ای مثبت و رفتار شهروندی برند در حد متوسط قرار دارد. مقدار GoF نیز که از طریق محاسبه جذر حاصل‌ضرب میانگین  $R^2$  در میانگین مقادیر اشتراکی به دست می‌آید برای مدل پژوهش حاضر ۰/۶۹۰۷ محاسبه شد که نشان‌دهنده برآزش کلی قوی مدل پژوهش است.

جدول ۶. مقادیر  $R^2$  و اشتراکی برای سازه‌های مدل

مقادیر اشتراکی	$R^2$	سازه
۰/۶۶۸۲	-	جهت‌گیری بازار درونی
۰/۷۴۸۱	-	هویت برند
۰/۷۴۷۴	-	دانش برند
۰/۷۸۹۹	۰/۷۴۶۵	ارزش ویژه برند کارمندمحور
۰/۸۲۲۶	۰/۶۸۸۱	رضایت شغلی
۰/۸۶۴۲	۰/۶۲۲۳	قصد ماندن در سازمان
۰/۷۲۴۵	۰/۶۳۷۵	تبلیغات توصیه‌ای مثبت
۰/۷۰۹۱	۰/۴۴۷۵	رفتار شهروندی برند
۰/۷۵۹۳	۰/۶۲۸۴	میانگین

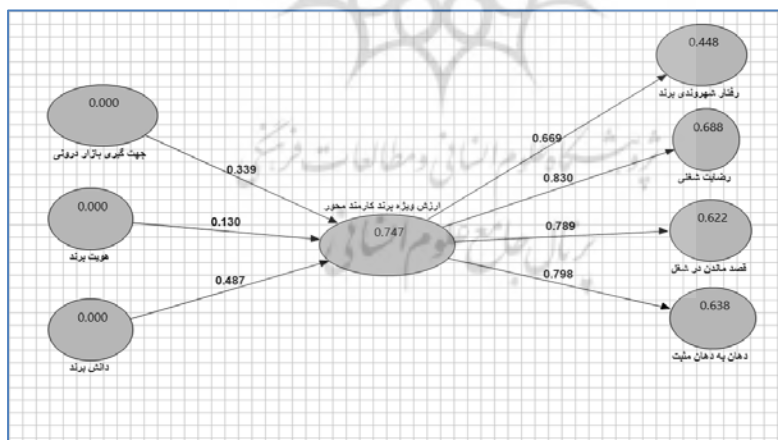
علاوه بر این، شاخص استون-گیسر یا شاخص  $Q^2$  نیز که قدرت پیش‌بینی مدل را برای متغیرهای وابسته تعیین می‌کند، برای متغیرهای درون‌زای مدل پژوهش محاسبه شد. بر اساس تکنیک بلایند فولدینگ برای مدل پژوهش حاضر مقدار  $0/538$  برای ارزش ویژه برند کارمند محور، مقدار  $0/495$  برای رضایت شغلی، مقدار  $0/353$  برای قصد ماندن در سازمان، مقدار  $0/361$  برای تبلیغات توصیه‌ای مثبت و مقدار  $0/349$  برای رفتار شهروندی برند به دست آمد که با توجه به سه مقدار  $0/15$ ،  $0/2$  و  $0/35$  برای قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی قوی مدل می‌باشد.

همچنین، نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول (۷) نشان داده شده‌اند. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۷) می‌توان گفت که جهت‌گیری بازار درونی بر ارزش ویژه برند کارمند محور ( $t=7/387$ ,  $Sig = 0/001$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=0/339$ )، دانش برند بر ارزش ویژه برند کارمند محور ( $t=9/127$ ,  $Sig = 0/001$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=0/487$ ) و هویت‌یابی با برند بر ارزش ویژه برند کارمند محور ( $t=2/206$ ,  $Sig = 0/04$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=0/130$ ) به‌عنوان پیش‌بیندهای ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که ارزش ویژه برند کارمند محور بر رفتار شهروندی برند ( $t=19/825$ ,  $Sig = 0/001$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=0/669$ )، بر رضایت شغلی ( $t=45/871$ ,  $Sig = 0/001$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=0/830$ )، بر قصد ماندن در سازمان ( $Sig = 0/001$ )،  $t=38/381$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=0/789$ ) و بر تبلیغات توصیه‌ای مثبت ( $t=37/511$ ,  $Sig = 0/001$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=0/798$ )، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

معنی‌داری	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
۰/۰۰۱	۷/۳۸۷	۰/۳۳۹	جهت‌گیری بازار درون سازمان بر ارزش ویژه برند کارمندمحور تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
۰/۰۰۱	۹/۱۲۷	۰/۴۸۷	دانش برند کارکنان بر ارزش ویژه برند کارمندمحور تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
۰/۰۰۴	۲/۲۰۶	۰/۱۳۰	هویت‌یابی برند بر ارزش ویژه برند کارمندمحور تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
۰/۰۰۱	۱۹/۸۲۵	۰/۶۶۹	ارزش ویژه برند کارمندمحور بر رفتار شهروندی برند کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
۰/۰۰۱	۴۵/۸۷۱	۰/۸۳۰	ارزش ویژه برند کارمندمحور بر رضایت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
۰/۰۰۱	۳۸/۳۸۱	۰/۷۸۹	ارزش ویژه برند کارمندمحور بر قصد ادامه همکاری کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
۰/۰۰۱	۳۷/۵۱۱	۰/۷۹۸	ارزش ویژه برند کارمندمحور بر تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

شکل ۴) نیز خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس را برای آزمون فرضیه‌های پژوهش در حالت ضرایب مسیر نشان می‌دهد.



شکل ۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش در حالت ضرایب مسیر

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور در کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان انجام شد. بر اساس رویکرد برندسازی داخلی، ارزش ویژه برند کارمندمحور می‌تواند پیامدهای نگرشی و رفتاری مطلوبی را برای سازمان به همراه داشته باشد و در بهبود عملکرد نهایی کارکنان و سازمان تأثیرگذار باشد. در این پژوهش، برخی از پیشایندها و پیامدهای مهم ارزش ویژه برند کارمندمحور بررسی شدند که می‌توانند در شناخت عوامل مؤثر بر آن و همچنین پیامدهای آن روی نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان مفید باشد. یافته‌های پژوهش تأثیرگذاری جهت‌گیری بازار درونی، دانش برند و هویت‌یابی با برند را بر ارزش ویژه برند کارمندمحور تأیید کرد. در این بین، برای دانش برند ضریب مسیر بالاتری نسبت به دو متغیر دیگر به دست آمد؛ بنابراین، بر اساس یافته‌های این پژوهش، متغیرهای مذکور را می‌توان به‌عنوان پیشایندهای ارزش ویژه برند کارمندمحور در سازمان مورد مطالعه در نظر گرفت. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش نشان داد ارزش ویژه برند کارمندمحور بر رفتار شهروندی برند، رضایت کارکنان، قصد ماندن در سازمان و تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان در سازمان مورد مطالعه تأثیرگذار است. در این بین، برای رضایت شغلی کارکنان ضریب مسیر بالاتری نسبت به سایر پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور به دست آمد. بر این اساس، این متغیرها را می‌توان به‌عنوان پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور محسوب نمود. یافته‌های پژوهش حاضر دربارهٔ پیشایندهای ارزش ویژه برند کارمندمحور با نتایج پژوهش بوکیس و کریستودولیدس (۲۰۱۸)، ژبونگ و همکاران (۲۰۱۳)، خدادادحسینی و همکاران (۱۳۹۶) و کریمی‌علویجه و همکاران (۱۳۹۵) هم‌راستا



است. بوکیس و کریستودولیدس (۲۰۱۸) در پژوهش خود دانش کارکنان از برند را به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارمندمحور مشخص نمودند. یافته‌های پژوهش حاضر از این لحاظ با یافته‌های پژوهش بوکیس و کریستودولیدس (۲۰۱۸) هم‌راستا است. علاوه بر این، ژیونگ و همکاران (۲۰۱۳)، خدادادحسینی و همکاران (۱۳۹۶) و کریمی‌علویجه و همکاران (۱۳۹۵) نیز تأثیر ادراک کارکنان از برند و دانش کارکنان نسبت به برند را به‌عنوان عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارمندمحور معرفی نمودند که یافته‌های پژوهش حاضر از این لحاظ با یافته‌های پژوهش‌های مذکور هم‌راستا می‌باشد. در خصوص پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور، یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های بوکیس و کریستودولیدس (۲۰۱۸)، ارکمن و همکاران (۲۰۱۸)، کینگ و همکاران (۲۰۱۲)، سنگری و علیزاده بلوکانی (۱۳۹۷) و خدادادحسینی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌راستا است. بوکیس و کریستودولیدس (۲۰۱۸) انتشار ارزش ویژه برند توسط کارکنان، ارکمن و همکاران (۲۰۱۸) قصد ماندن کارکنان در سازمان، کینگ و همکاران (۲۰۱۲) رفتار شهروندی برند، سنگری و علیزاده بلوکانی (۱۳۹۷) رضایت شغلی و خدادادحسینی و همکاران (۱۳۹۶) تأیید برند توسط کارکنان را به‌عنوان پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور معرفی کردند که مشابه یافته‌های پژوهش حاضر درباره پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور می‌باشد.

از طرف دیگر، نتایج پژوهش حاضر درباره پیشایندهای ارزش ویژه برند کارمندمحور مؤید ایده نظریه هویت‌یابی اجتماعی است. همان‌طور که در این نظریه مطرح شده است، خود پنداره افراد تا حدی تحت تأثیر تعلق آن‌ها به گروه‌های اجتماعی قرار دارد. در صورتی که این احساس تعلق در حد بالایی قرار داشته باشد، افراد

برای رسیدن به خود پنداره مثبت سعی می‌کنند اقداماتی هم‌راستا با ارزش‌ها و اهداف گروه انجام دهند. بر اساس این نظریه و با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان گفت در یک سازمان بالا بودن ارزش ویژه برند کارمند محور بر وجود احساس تعلق کارکنان به برند سازمان دلالت داشته و می‌تواند باعث تقویت نگرش‌های کاری مثبت مانند رضایت شغلی و قصد ماندن در سازمان و همچنین افزایش رفتارهای کاری مثبت مانند رفتار شهروندی برند و تبلیغات توصیه‌ای مثبت توسط کارکنان شود. همچنین، نتایج پژوهش حاضر درباره پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور ایده اصلی برندسازی داخلی و تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان را تأیید می‌کند. همان‌طور که در ادبیات مربوط به برندسازی داخلی مطرح می‌شود، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌توانند تحت تأثیر اقدامات مدیریت برند داخلی قرار گیرند. در پژوهش حاضر اثرات ارزش ویژه برند کارمند محور بر رضایت شغلی و قصد ماندن کارکنان در سازمان به‌عنوان دو نگرش کاری مهم و اثرات ارزش ویژه برند کارمند محور بر رفتار شهروندی برند و تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان به‌عنوان دو رفتار کاری مهم و مرتبط با برند سازمان تأیید شد که هم‌راستا با ادبیات مدیریت برند داخلی است.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، ضمن اینکه تأثیر جهت‌گیری بازار درونی، هویت‌یابی با برند و دانش برند بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأیید شد، مشخص شد دانش کارکنان از برند سازمان نسبت به دو متغیر دیگر تأثیر بیشتری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارد؛ بنابراین، به‌منظور ارتقاء ارزش ویژه برند کارمند محور، معرفی و نشر ارزش‌های برند و تبیین ماهیت و واقعیت برند سازمان به کارکنان بسیار ضروری است. برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش و

ایجاد جوّ یادگیری در سازمان از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی دوره‌ای و تشویق کارکنان بخش‌های مختلف به تسهیم اطلاعات می‌تواند یکی از اقدامات مهم در این رابطه باشد. نکته مهم دیگری که درباره عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارمندمحور باید موردتوجه مدیران قرار گیرد، هویت‌یابی با برند است که در پژوهش حاضر اثر آن بر ارزش ویژه برند کارمندمحور کمتر از دانش برند و جهت‌گیری بازار درونی دیده شد که دلیل آن بالا نبودن مقدار متغیر مذکور در بین کارکنان مورد مطالعه است. کارکنان علاوه بر شناخت برند سازمان، بایستی نسبت به آن احساس تعلق نمایند. بدین منظور لازم است کارکنان شناخت صحیح و کاملی از وعده‌های برند داشته باشند و اینکه بدانند چه فوایدی از ارتقاء برند سازمان به دست می‌آورند. مدیران سازمان می‌توانند با تشریح موفقیت‌های سازمان، ارتباط کارکنان با برند سازمان را افزایش دهند. رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌توانند ابزار بسیار کارآمدی در این رابطه باشند. ضمن اینکه به مدیران توصیه می‌شود به شکل مستمر سطح هویت‌یابی کارکنان با برند سازمان را پایش نمایند و خود مدیران نیز به‌عنوان الگوهای نقش عمل نمایند. علاوه بر این، تأکید روی جهت‌گیری بازار درونی هم توصیه بسیار مهمی است که مدیران سازمان بایستی به‌منظور ارتقاء ارزش ویژه برند کارمندمحور به آن توجه نمایند. در این راستا، سرپرستان و مدیران صف نقشی بسیار تعیین‌کننده ایفا می‌کنند. پیشنهاد کاربردی دیگر توجه به نقش سرپرستان و مدیران شعب است. سرپرستان و مدیران شعب می‌توانند در شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارمندمحور از طریق معرفی برند و افزایش دانش کارکنان از برند سازمان، بسیار مؤثر باشند؛ بنابراین، سرپرستان و روسای شعب می‌توانند به‌عنوان محور برنامه‌های افزایش ارزش ویژه برند

کارمندمحور و دستیابی به پیامدهای مثبت حاصل از آن موردتوجه قرار گیرند. ضمن اینکه سرپرستان می‌توانند در ایجاد ادراکات مثبت در کارکنان بسیار مؤثر باشند. در بخش پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور نیز مشخص شد ارزش ویژه برند کارمندمحور بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر بیشتری نسبت به سایر پیامدهای مورد مطالعه دارد. البته این تفاوت محاسبه شده چندان زیاد نبود. آنچه در این بخش اهمیت دارد این است که اگر ارزش ویژه برند کارمند محور ارتقاء یابد، پیامدهای ارزشمندی شامل رضایت شغلی، تبلیغات توصیه‌ای مثبت توسط کارکنان، افزایش تمایل کارکنان به ماندن در سازمان و انجام رفتارهای شهروندی برند به همراه خواهد داشت. نکته دیگری که درباره پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمندمحور باید موردتوجه قرار گیرد، جایگاه واحد منابع انسانی و برنامه‌ها و اقدامات حوزه مدیریت منابع انسانی است که در فراهم ساختن بسترهای لازم برای اجرا و ارتقاء جهت‌گیری بازار درونی، هویت‌یابی کارکنان با برند و دانش برند و همچنین در سنجش و پایش نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان بسیار مهم و تعیین‌کننده است. به‌عبارت‌دیگر، خط‌مشی‌ها و اقداماتی که در حوزه مدیریت منابع انسانی و در قالب کارکردهایی مانند جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و پاداش و جبران خدمات اتخاذ و انجام می‌شوند باید هم‌راستا با تقویت پیشایندهای ارزش ویژه برند کارمندمحور باشند. در این راستا، حرکت به سمت دستگاه‌های کاری با تعهد بالا می‌تواند بسیار مؤثر باشد. همچنین ارتقاء اثربخشی نظام ارتباطات درون سازمانی و بین کارکنان به دلیل تأثیری که در بهبود هویت‌یابی با برند و دانش از برند دارد، می‌تواند در شکل‌گیری و ارتقاء ارزش ویژه برند کارمندمحور مؤثر باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود

آسیب‌شناسی نظام ارتباطاتی در بانک به شکل مستمر انجام پذیرد. در ارتباط با جهت‌گیری بازار درونی هم مهم‌ترین نکته‌ای که باید مورد توجه مدیران بانک باشد این است که تجربه کارکنان در محیط کار با انتظارات آن‌ها همسان باشد و یا اینکه در کمترین حالت، اختلاف چشمگیری بین انتظارات کاری کارکنان با آنچه در عمل تجربه می‌کنند، وجود نداشته باشد. داشتن رویکرد واقع‌گرایانه در مراحل کارمندیابی و استخدام و سازگاری گفتار و عمل مدیران از مهم‌ترین نکاتی است که باید مورد نظر مدیران بانک باشد.

توجه به این نکته نیز ضروری است که پژوهش حاضر، یک پژوهش طولی نبوده و پژوهشی تک مقطعی است که داده‌های آن در یک مقطع زمانی واحد جمع‌آوری شده‌اند. لذا، در تعمیم یافته‌های پژوهش به دوره‌های بعدی باید احتیاط شود. ضمن اینکه در این پژوهش متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش در یک مقطع زمانی واحد و بر اساس نظرات پاسخ‌دهندگان واحد سنجیده شد که این امر استنتاج-های علی بین متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش را با محدودیت مواجه می‌کند. علاوه بر این، در پژوهش حاضر اثر بعضی از متغیرها مانند سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کار و نوع شغل افراد که ممکن بود بر نتایج پژوهش مؤثر باشند و روابط بین متغیرهای پژوهش را تعدیل نمایند، کنترل نشدند. ضمن اینکه، پژوهش حاضر محدود به بررسی متغیرهای درون سازمانی بود و شرایط محیطی مورد بررسی قرار نگرفت. بر اساس این محدودیت‌ها و برای رسیدن به نتایجی جامع‌تر و عمیق‌تر، پیشنهاد می‌شود مطالعاتی طولی، با استفاده از روش‌های کمی، کیفی و ترکیبی و در سایر سازمان‌های خدماتی انجام شود. بعلاوه، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به‌منظور استخراج و شناسایی سایر عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند

کارمندمحور که ممکن است خاص بانکها و مؤسسات مالی باشند، پژوهش‌های اکتشافی انجام دهند. در این بین توجه به متغیرهایی مانند ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، ماهیت وظایف آنها، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری می‌تواند نتایج جامع‌تری را به دنبال داشته باشد. همچنین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی به منظور شناسایی کامل‌تر مؤلفه‌ها و ابعاد ارزش ویژه برند کارمندمحور انجام شود تا امکان مطالعه و بررسی دقیق‌تر ارزش ویژه برند کارمندمحور فراهم آید. علاوه بر این، از آنجاکه این پژوهش در یک سازمان خدماتی انجام شد، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های تولیدی که ماهیت کار با سازمان‌های خدماتی متفاوت است، پژوهش‌های مشابهی انجام پذیرد. پیشنهاد دیگر، بررسی نقش برند کارفرما در ارتباط با ارزش ویژه برند کارمندمحور است. به دلیل وجوه تشابهی که بین این دو مفهوم وجود دارد بررسی روابط بین این دو مفهوم می‌تواند نتایج ارزشمندی داشته باشد.

## فهرست منابع

- خداداد حسینی، سید حمیدرضا. میرزایی، زینب و همتی‌نژاد، مهرعلی. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر رفتار کارمندان به‌عنوان سفیران برند در صنعت هتلداری. *مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۶(۲۰)، ۵۶-۷۴.
- سنگری، نگین و علیزاده بلوکانی، ژاله. (۱۳۹۷). نقش ارزش ویژه برند درون سازمانی در رضایت مشتری، مطالعه نقش میانجی رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۲۵)، ۸۱-۱۰۵.
- شفیعا، سعید و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۹). شناسایی راهبردهای مدیریت برند داخلی در هتل‌های شهر تهران: مطالعه‌ای کیفی. *گردشگری و توسعه*، ۹(۱)، ۱۱۸-۱۰۳.
- عظیمی، زینب. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری و عوامل مؤثر بر آن بر ارزش ویژه برند کارمندمحور (مورد مطالعه کارکنان بانک صادرات شهرستان اردبیل). پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه محقق اردبیلی.
- فلاحی، محمدباقر. طباطبایی‌نسب، سیدمحمد؛ و سبک‌رو، مهدی. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با روش مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی. *گردشگری و توسعه*، ۸(۱)، ۱۷۱-۱۵۴.
- کریمی‌علویجه، محمدرضا. احمدی، محمد مهدی؛ و اسحاقی، سید محمدصادق. (۱۳۹۶). نسل سوم ارزش ویژه برند: عوامل مؤثر بر ارزیابی ارزش ویژه برند کارمندمحور در صنعت بانکداری. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۱(۴۳)، ۱۰۳-۷۹.

- Aljarah, A., & Bayram, P. (2021). Internal Branding and Brand Citizenship Behavior: The Role of Trust, Commitment, and Organizational Climate, Özen, E., Grima, S. and Gonzi, R.D. (Ed.) *New Challenges for Future Sustainability and Wellbeing (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 441-462. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-968-920211024>.
- Alshathry, S. Clarke, M. & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Azimi, Z. (2017). *Investigating the effect of CRM on employee-based brand equity in Ardebil Saderat Bank*. Thesis presented in Mohaghegh Ardebili University, Ardebil, Iran. (in Persian).
- Bailey, A. A. Albassami, F. & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Baker, T. L. Rapp, A. Meyer, T. & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs behaviors and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657.
- Bataineh, A. Q. Alfalah, T. F. Falah, J. F. & Idris, M. I. (2017). The Effect of Employee-Based Brand Equity on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 423-436.
- Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.



- Benraiss, N. L. & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613.
- Besharov, M. L. (2014). The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1485-1512.
- Biedenbach, G. & Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306.
- Bloemer, J. & Odekerken-Schroder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
- Boselie, P. & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-72.
- Boukis, A. & Christodoulides, G. (2018). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. *European Management Review*, 17(1), 41-55.
- Boukis, A. Kostopoulos, G. & Katsaridou, I. (2014). IMO and different fit types as key enablers of employee brand-supporting behavior. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 117-134.
- Brannan, M. J. Parsons, E. & Priola, V. (2015). Brands at work: The search for meaning in mundane work. *Organization Studies*, 36(1), 29-53.
- Bravo, R. Pina, J. M. & Tirado, B. (2021). Effects of internal brand knowledge dissemination on the employee. *International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1273-1291.
- Burman, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand Commitment: A behavioral approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burman, C. Zeplin, S. & Riley, H. (2009), key determinants of internal brand management success an exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-282.

- Chen, Q. Huang, R. Pak, K. Y. & Hou, B. (2020). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*, 76(6), 1214-1227.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693.
- Deepa, R. & Baral, R. (2021). Relationship between integrated communication effectiveness and employee-based brand equity-mediating role of psychological contract fulfillment. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Du Preez, R. & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Eid, R. Al Zaabi, A. Alzahmi, R. & Elsantil, Y. (2019). Integrating internal branding antecedents, customer and job satisfaction in the public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1480-1503.
- Erkmen, E. (2018). Managing your brand for employees: understanding the role of organizational processes in cultivating employee brand equity. *Administrative Sciences*, 8(3), 52-67.
- Fallahi, M. Tabatabaeinasab, M. & Sabokro, M. (2019). Investigating the effect of brand-centred human resource management on customer-based brand equity using hierarchical linear modeling (HLM) (Case study: Shiraz hotels). *Tourism & Development*, 8(1), 154-171. (In Persian).
- Good, L. K. Page, T. J. & Young, C. E. (1996). Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover amongst retail managers. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(2), 148-56.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448.
- Hanaysha, J. R. & Al-Shaikh, M. E. (2021). An examination of customer relationship management dimensions and

- employee-based brand equity: A study on ride-hailing industry in Saudi Arabia. *Research in Transportation Business & Management*, 100719.
- 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, 58-77.
- Hernandez-Diaz, A. Calderon-Abreu, T. Amador-Dumois, M. & Cordova-Claudio, M. (2017). Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 30(1), 124-143.
- Hwang, S. & Der-Jang, C. H. I. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- Inseng, D. H. & Uford, I. C. (2019). Examining contributions of customer-based and employee-based brand equity to a retail bank's market performance using resource-based theory. *The Retail and Marketing Review*, 15(1), 27-38.
- Iyer, P. Davari, A. & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 202-216.
- Karimialavijeh, M. Ahmadi, M. & Eshaghi, M. (2016). Factors affecting the evaluation of employee based brand equity (third-generation of brand equity) in the banking industry (Case Study: Maskan Bank). *Iranian Journal of Management Sciences*, 11(44), 79-102. (in Persian).
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Khodadadhoseini, H. Mirzaie, Z. & Hemmatinejad, M. (2017). A Study of Factors Effecting on Employees Behavior as Brand

- Ambassadors in Hotel Industry of Shiraz. *Tourism Planning and Development*, 6(20), 56-74. (in Persian).
- Kim, M. S. Shin, D. J. & Koo, D. W. (2018). The influence of perceived service fairness on brand trust, brand experience and brand citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2603-2621.
- King, C. & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C. & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44, 938 -971.
- King, C. Grace, D. & Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288.
- Langga, A. Kusumawati, A. & Alhabsji, T. (2020). Intensive distribution and sales promotion for improving customer-based brand equity (CBBE), re-purchase intention and word-of-mouth (WOM). *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Lee, Y. H. Hsiao, C. Chan, H. Y. & Lee, I. C. (2019). Explorations of employee-based brand equity in the banking industry from a perceived-leadership perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 425-455.
- Lings, I. N. & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Liu, A. X. Hsu, C. H. & Fan, D. X. (2020). From brand identity to brand equity: a multilevel analysis of the organization–employee bidirectional effects in upscale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2285-2304.
- Liu, M. T. Wong, I. A. Tseng, T. H. Chang, A. W. Y. & Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*, 81(1), 192-202.
- Lohndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: social identity and social exchange perspectives on turning

- employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.
- Ma, W. de Jong, M. de Bruijne, M. & Schraven, D. (2020). Economic city branding and stakeholder involvement in China: Attempt of a medium-sized city to trigger industrial transformation. *Cities*, 105, 102754.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Morokane, P. Chiba, M. & Kleyn, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management*, 23(1), 55-66.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Ngo, L. V. Nguyen, N. P. Huynh, K. T. Gregory, G. & Cuong, P. H. (2020). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product & Brand Management*, 29(3), 273-287.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45, 1521-37.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Sangari, N. & Alizadehbloukani, Z. (2018). Role of Intra Organizational Brand Equity on Customer Satisfaction, Studying the Mediating role of Brand Citizenship Behavior and Employee Satisfaction. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7(1), 81-105. (in Persian).
- Schulz, S. Martin, T. & Meyer, H. (2017). Factors influencing organization commitment internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303.

- Shafia, S. & Seydnaghavi, M. (2020). Identifying internal branding strategies in Hotels of Tehran: a qualitative research. *Tourism & Development, 9*(1), 103-118. (In Persian).
- Shinnar, R. S. Young, C. A. & Meana, M. (2004). The motivations for and outcomes of employee referrals. *Journal of Business and Psychology, 19*(2), 271-283.
- Smith, D. Jacobson, J. & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product & Brand Management, 30*(6), 834-853.
- Swales, S. (2020). Responsible talent management: towards guiding principles. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 7*(2), 221-236.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In Austin W. G. & S. Worchel (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33-47.
- Urde, M. Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation-From alternatives to synergy. *Journal of Business Research, 66*(1), 13-20.
- Wisker, Z. L. & Kwiatek, p. (2019). Environmental orientation and employee-based brand equity in 4 to 5-star hotels. *Anatolia, 30*(3), 404-419.
- Xiong, L. King, C. & Piehler, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management, 35*, 348-359.
- Yu, Q. Asaad, Y. Yen, D. A. & Gupta, S. (2018). IMO and internal branding outcomes: an employee perspective in UK HE. *Studies in Higher Education, 43*(1), 37-56.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی