

# Research on Educational Sport

Sport Sciences Research Institute of Iran

Monthly Journal of Research on Educational Sport

Fall 2023/ Vol. 11/ No. 32/ Pages 17-50

---

---

## Developing a Model of Factors Affecting the Internal Branding of Non-Profit Physical Education Conservatories

J. Gholamian<sup>1\*</sup>, F. Nikpasand<sup>2</sup>, M. Talebpour<sup>3</sup>

1. Assistant Professor in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. MA in Sports Management, Sanabad Golbahar Higher Education Institute
3. Professor in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Received:** 2022/06/13

**Accepted:** 2023/05/15

Gholamian, J; Nikpasand, F; & Talebpour, M. (2023). The Effect of Visual Perception Exercises on Depth Perception of Children with Attention Deficit Hyperactivity Disorder. *Research on Educational Sport*, 11(32), 17-50. In Persian. DOI: 10.22089/RES.2023.12943.2271

### Abstract

This study aimed to develop a model of factors affecting the internal branding of non-profit physical education conservatories in Mashhad city. This research is applied in terms of purpose, which had a mixed design. This study's statistical population was divided into qualitative and quantitative sections. The statistical population in the qualitative part included professors and experts in the field of branding and school sports. In the qualitative part, the participants were purposively selected, which theoretical saturation was achieved after the ninth interview. In the qualitative part, the statistical population of this study included all physical education experts of Khorasan Razavi General Directorate of Education and the departments of seven education districts of Mashhad and Tabadakan, principals of vocational schools and physical education teachers, and physical education teachers in Mashhad, which finally 277 questionnaires were analyzed. The research tools in the qualitative part consisted of a semi-structured interview and use of experts' opinions and a Likert-made questionnaire was used in the quantitative part. The reliability and validity of the structure were evaluated and fitted by confirmatory factor analysis. In order to analyze the data, descriptive statistics were used to classify the data and test the research hypotheses. Confirmatory factor analysis models were used in Smart PLS software, and the Friedman ranking test and exploratory factor analysis were used in SPSS software. The findings identified a total of ten factors in the field of branding of a non-profit physical education conservatory in Mashhad city. The findings related to Friedman ranking test showed a significant difference between the components affecting the internal branding of non-profit sports schools in Mashhad city in terms of priority. Eventually, it is suggested that the organization applies the concept of internal branding as a method to engage employees with the brand and create a deep relationship between customers and the brand of the colleges. It is also recommended that the managers create a system of suggestions to provide new and better methods to carry out school-related activities and provide new ideas to improve things and strengthen the brand of their organization.

**Keywords:** Training Activities, Internal Communications, Organizational Commitments.



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

\* Corresponding Author: Javad Gholamian, Tel: 09338289670, E-mail: [ja.gho3@gmail.com](mailto:ja.gho3@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-4572-4585>

## **Extended Abstract**

### **Background and Purpose**

Nowadays, when businesses have found a special place among the people over the world, and most people want to have their own business, everyone needs to understand the role and importance of branding in their business. The role of the brand in sports businesses is to introduce and differentiate the product and facilitate the trading process for customers. In addition, the brand helps the organization legally protect the product's unique properties and characteristics in the field of competition (1).

Among the sectors that have paid special attention to the issue of branding today are educational centers and schools. In the meantime, due to the government's problems with financing and using the competition mechanism, emphasis has been placed on the diversity of schools and educational centers, including independent schools (2). Today, independent schools have realized the importance of attracting students and having a distinctive brand in a competitive market. Accordingly, school branding is a new topic that has attracted the attention of many researchers and schools. In a way, the increased competition among schools to enroll students forces them to think about branding by creating a set of desirable and unique features in order to attract potential students. The school brand plays an important role in promoting an independent school, helps distinguish a school in a city with similar and diverse schools, and creates a significant competitive advantage.

### **Materials and Methods**

This research is applied in terms of purpose, which had a mixed design. This research's statistical population was divided into qualitative and quantitative parts. The statistical population in the qualitative section included professors and experts in branding and school sports. In the qualitative part, the participants were purposively selected, which theoretical saturation was achieved after the ninth interview. In the quantitative part, the statistical population of the research included all the physical education experts of the General Directorate of Education and the seven educational districts of Mashhad and Tabadakan, managers of conservatories and independent non-government schools of physical education, and physical education teachers of Mashhad, which finally 277 questionnaires were analyzed. The research tool in the qualitative part was a semi-structured interview and the use of experts' opinions. In the quantitative part, a researcher-made questionnaire was applied, the reliability and validity of which were examined and fitted by confirmatory factor analysis. In order to analyze the data, descriptive statistics were exerted to classify the data and test the research hypotheses, confirmatory factor analysis models were used in Smart PLS software, and Friedman's ranking test and exploratory factor analysis were exploited in SPSS software.

### **Results**

Internal branding factors were identified using interviews and examining theoretical foundations. These factors were categorized by exploratory factor analysis so that ten main factors were identified by performing exploratory factor analysis with Varimax rotation. Using structural equation modeling through Smart PLS software, the results indicated the appropriate fit of the research model, and the path coefficient findings showed that all paths are significant and strong. This means that the internal branding of independent non-government schools of physical education in Mashhad is affected by all

these variables. Moreover, if each of these independent variables is absorbed, they will affect the research model, and the internal branding of independent schools will be empty. Based on the results, it was found that the indicators related to the model of factors affecting the internal branding of independent non-government schools of physical education are approved. Additionally, based on the values of the standard path coefficients, it was observed that the components of organizational commitments have the highest overlap with the standard path coefficient (0.841). The paths of educational strategies (0.808), internal communication (0.808), and educational activities (0.807) have a strong overlap with the internal branding of independent sports schools, and more attention should be paid to their components and dimensions.

| Components             | Percentage of total variance | Items   | Factor loadings | Special Value |
|------------------------|------------------------------|---|-----------------|---------------|
| Educational Activities | 22.361                       | Providing training courses for teachers and other colleagues from managers  |                 | 20.424        |
|                        |                              | Providing clear and sufficient information to teachers and other people about matters related to each group of people                         |                 |               |
|                        |                              | Rewarding and encouraging teachers and other people to provide new and better ways to perform related activities in the non-government school |                 |               |
|                        |                              | Holding meetings or training courses on how to perform tasks in the non-government school   | 0.78            |               |
|                        |                              | Provide necessary training to all individuals on how to care for and deal with issues related to students and others                          | 0.69            |               |
|                        |                              | Provide training to teachers and other colleagues on how to interact with students and other people   | 0.67            |               |
|                        |                              | Introducing the values of the conservatory to teachers and other colleagues in different ways   | 0.81            |               |
|                        |                              | Encouraging teachers and other colleagues to present new ideas in order to improve things by the directors of the non-government school       | 0.76            |               |
|                        |                              | Holding meetings and training courses in line with the mission and goals of the non-government school   | 0.77            |               |
|                        |                              | Holding meetings and training programs for teachers and other colleagues to prepare them to provide more and better services                  | 0.64            |               |
|                        |                              | The ability of the conservatory to effectively provide physical education courses based on the number of students                             | 0.59            |               |
|                        |                              | Flexibility of education in the conservatory based on students' talents   | 0.67            |               |
| Educational strategies | 16.850                       | Providing quality educational content throughout the academic year  | 0.55            | 15.149        |
|                        |                              | Variety of courses and teaching methods (practical and theoretical) in the non-government school  | 0.67            |               |
|                        |                              |   | 0.66            |               |
|                        |                              |   | 0.66            |               |

| Components             | Percentage of total variance | Items  | Factor loadings  | Special Value |
|------------------------|------------------------------|--|--|---------------|
|                        |                              | Providing better services and training than competitors at a lower price<br>Providing a combination of face-to-face and practical training and learning, as well as training through various media<br>Providing continuous reports to students of follow-ups related to parents' concerns<br>The emphasis of the school education system on individual differences and educational justice in the non-government school  |  |               |
| Internal communication | 13.801                       | Providing guidelines for tasks and activities required in the conservatory in the form of brochures, booklets, instructions, etc. for students, teachers and others<br>Establishing formal communication between teachers and other colleagues in the non-government school<br>Knowledge of teachers and other people about the general policies and goals of the non-government school<br>Appropriate and sufficient use of written communication (newsletters, notes, etc.) to establish communication in the non-government school<br>Regularly informing all the teachers and other active people about the important changes of the non-government school<br>Relating the values of the conservatory brand individually and specifically to each group of teachers and others in the non-government school<br>Conveying the values of the non-government school to all teachers and other people through various internal communication methods (newsletters, notes and newspapers, brochures)<br>Transferring the values of the non-government school to all people through two-way communication (for example, meetings of teachers and principals, school council, etc.) | 0.65<br>0.59<br>0.57<br>0.58<br>0.67<br>0.81<br>0.80<br>0.59 | 11.652        |
| Group meetings         | 10.46                        | Holding group meetings to inform teachers and other people about the mission and goals of the non-government school<br>Holding meetings and meetings to fulfill the promises of the non-government school to students and other visitors<br>Encouraging teachers and other colleagues during group meetings in order to provide constructive suggestions to improve things   | 0.57<br>0.56<br>0.58<br>0.58<br>0.57<br>0.60<br>0.73         | 9.633         |

| Components                           | Percentage of total variance | Items  | Factor loadings                      | Special Value |
|--------------------------------------|------------------------------|--|--------------------------------------|---------------|
|                                      |                              | Informing teachers and other colleagues about the mission of the non-government school during group meetings<br>Determining the role of each teacher and other colleagues in connection with the mission of the non-government school in group meetings<br>Providing the necessary information in group meetings for teachers and other colleagues in order to provide services according to the expectations of the non-government school managers<br>Holding enough group meetings to get to know the teachers and colleagues in the non-government school as much as possible   |                                      |               |
| Leadership and management activities | 8.951                        | Regular participation of the director or directors of the conservatory together with the teachers and other colleagues in the non-government school<br>The action of the directors of the non-government school as a role model in daily work for teachers and other colleagues<br>Appreciation of the teachers and other colleagues for performing the tasks assigned by the manager correctly<br>Permission to use a high degree of initiative and creativity to satisfy students and other visitors of the non-government school<br>Encouraging teachers and other colleagues from managers to make decisions about daily affairs and tasks | 0.58<br>0.71<br>0.59<br>0.57<br>0.63 | 7.748         |
| Briefing sessions                    | 6.153                        | Holding briefing sessions in accordance with the expectations of the directors of the non-government school<br>in order to provide all the necessary information to perform the duties as well as possible<br>Strengthening and repeating the expectations, mission and promises of the non-government school during weekly briefings<br>Holding briefing sessions in the non-government school<br>in order to increase the ability of teachers and other members to fulfill the non-government school's promises to students and others   | 0.58<br>0.59<br>0.74                 | 5.384         |
| Organizational commitments           | 4.773                        | Prospective schools for employees and teachers<br>Existence of a sense of dedication among staff and teachers for the benefit of the school<br>A sense of pride in the staff and teachers in the school  | 0.59<br>0.63<br>0.48                 | 3.195         |

| Components                | Percentage of total variance | Items  | Factor loadings | Special Value |
|---------------------------|------------------------------|--|-----------------|---------------|
| Brand performance         | 3.338                        | Creating a favorable brand image in the expression of other schools  | 0.56            | 3.012         |
|                           |                              | Strengthen brand awareness in school visions and missions  | 0.58            |               |
|                           |                              | Creating the loyalty of employees and teachers to the school brand in conditions similar to or better than the current situation | 0.61            |               |
| Acceptance of brand value | 2.841                        | Acceptance of school employees and teachers from the values created in the school brand  | 0.58            | 2.456         |
|                           |                              | Activities of employees and teachers based on brand value  | 0.56            |               |
|                           |                              | Trying to induce a sense of favoritism among teachers and employees for the school's internal brand                              | 0.73            |               |
| Market performance        | 1.796                        | Success in attracting students and teachers with experience compared to competitors  | 0.58            | 1.379         |
|                           |                              | Success in obtaining family satisfaction compared to other schools   | 0.59            |               |
|                           |                              | Success in retaining current students compared to other schools  | 0.56            |               |

**Conclusion**

Eventually, it is suggested that the organization use the concept of internal branding to engage employees with the brand and create a deep connection between customers and the brand of the conservatories. Further, it is suggested that the managers create a system of suggestions to provide new and better ways to carry out activities related to the school and provide new ideas to improve things and strengthen their organization's brand.

**Keywords:** Training Activities, Branding, Internal Communications, Organizational Commitments.

**References**

- Gholamian, J., Ramezanzade, M., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Presenting a model of key success factors in the process of sports businesses. *Journal of Strategic Management Studies*, (in press).
- rrr bbddnni Tffrhhh, .. , aaaadhhlj .. (2018). Expnnnrng Eduaaooall ooyyyChnng Usnrg nngdon's Multiple Stream, Law of The Establishment and Operation of Private schools and Educational centers. *Strategic Management Thought*, 12(2), 155-182. (Persian)
- Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1>.
- Clark, P., Chapleo, C., & Suomi, K. (2020). Branding higher education: An exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*, 26(2), 131-149.
- Gholamian, J., Darabi, M., Mahmoudi, A., Azizi, B. (2022). Analysis of effective drivers in the development of the sports industry using the futures research approach. *Journal of Iran Futures Studies*, 7(1), 303-325. Doi: 10.30479/jfs.2022.16473.1346.

6. Hidayatun. (2017). Cultural Branding as a Key in Positioning Schools: A Conceptual Model. *DINIKA: Academic Journal of Islamic Studies*, 2(2) pp. 229-246. Doi: <https://doi.org/10.22515/dinika.v2i2.635>
7. Hoang, Nguyen & Ho Thien Thong, Minh & Minh, Thong & Ba, Dinh & Anh, Hung & Ngoc, Pham & Thi, Tran & Trang, Thuy & Tien, Nguyen. (2021). Brand Building and Development for the Group of Asian International Education in Vietnam. 58. 3297-3307.
8. Jukic, D. (2017). The Importance of Corporate Branding in School Management. *Strategic management*, 22 (4). pp. 011-018.

# پژوهش در ورزش تربیتی

پژوهشگاه تربیت بدنی

فصلنامه پژوهش در ورزش تربیتی

پاییز ۱۴۰۲، دوره ۱۱، شماره ۳۲، صفحه‌های ۵۰-۱۷

## تدوین مدل عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت بدنی

جواد غلامیان<sup>۱\*</sup>، فاطمه نیک‌پسند<sup>۲</sup>، مهدی طالب‌پور<sup>۳</sup>

۱. استادیار، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، موسسه آموزش عالی سناباد گلپه‌هار، گلپه‌هار، ایران

۳. عضو هیئت علمی گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

Gholamian, J; Nikpasand, F; & Talebpour, M. (2023). The Effect of Visual Perception Exercises on Depth Perception of Children with Attention Deficit Hyperactivity Disorder. *Research on Educational Sport*, 11(32), 17-50. In Persian. DOI: 10.22089/RES.2023.12943.2271

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۲۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۲۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت بدنی شهر مشهد بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بود که به شیوه آمیخته انجام شد. در این پژوهش، جامعه آماری در دو بخش کیفی و کمی مجزا بود که جامعه آماری در بخش کیفی شامل اساتید و متخصصان صاحب‌نظر در زمینه برندسازی و ورزش مدارس بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند بود که پس از مصاحبه نهم داده‌ها به اشباع نظری رسید. در بخش کمی، جامعه آماری این پژوهش تمامی کارشناسان تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش و ادارات نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد و منطقه تبادل‌کان، مدیران هنرستان‌ها و مدارس غیرانتفاعی تربیت بدنی و معلمان تربیت بدنی مشهد بودند که در نهایت تحلیل بر ۲۷۷ پرسش‌نامه انجام شد. ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و استفاده از نظر خبرگان و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که پایایی و روایی سازه آن توسط تحلیل عاملی تأییدی بررسی و برازش شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی داده‌ها، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس و آزمون رتبه‌بندی فریدمن و تحلیل عاملی اکتشافی در نرم‌افزار اسپ‌اس‌پی‌اس استفاده شد. در مجموع، یافته‌ها ۱۰ عامل اصلی در زمینه برندسازی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت بدنی مشهد را شناسایی کرد. یافته‌های آزمون رتبه‌بندی فریدمن نشان داد که بین مؤلفه‌های مؤثر بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت بدنی شهر مشهد، از نظر اولویت تفاوت معنادار وجود دارد. پیشنهاد می‌شود، سازمان از مفهوم برندسازی داخلی به عنوان روشی برای درگیر کردن کارکنان با برند و ایجاد ارتباط عمیق مشتریان با برند هنرستان‌ها استفاده کند و به مدیران پیشنهاد می‌شود با ایجاد سیستم نظام پیشنهادها، زمینه را برای ارائه شیوه‌های جدید و بهتر به منظور انجام فعالیت‌های مربوط به مدرسه و ارائه ایده‌های جدید در راستای بهبود امور و تقویت برند سازمان خود فراهم کنند.

**واژگان کلیدی:** فعالیت‌های آموزشی، ارتباطات داخلی، تعهدات سازمانی.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



\* Corresponding Author: Javad Gholamian, Tel: 09338289670, E-mail: [ja.gho3@gmail.com](mailto:ja.gho3@gmail.com),  
<https://orcid.org/0000-0002-4572-4585>

## مقدمه

امروزه با افزایش آگاهی‌های عمومی در مورد اهمیت کیفیت آموزش، والدین متوجه شدند آموزش‌های کم‌قیمت یا حتی رایگان، متضمن خدمات آموزشی مناسب برای فرزندان‌شان نیست (آینسکو و مسیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). برخی از خانواده‌ها به‌خصوص با وضعیت اقتصادی سطح متوسط و رو به بالا، مؤسسات آموزشی مورد اعتماد با خدمات آموزشی گران‌تر را بر مؤسسات کم‌هزینه یا رایگان اما با مدیریت نالایق ترجیح می‌دهند (هیدایتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)؛ به همین دلیل، والدین در کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه، مدارس خصوصی را بر مدارس دولتی ترجیح می‌دهند که از دلایل آن بی‌توجهی به نتایج یادگیری دانش‌آموزان و پایین بودن سطح کیفیت آموزش مدارس دولتی برای ورود به دانشگاه مطرح شده است (گودا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). در پژوهشی مالک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) به صورت مشابه دریافتند که در هند نیز والدین، مدارس با برند شناخته‌شده را به مدارس جدید یا ناشناخته (حتی با مزایای ویژه) ترجیح می‌دهند. آن‌ها نتیجه گرفتند که نام تجاری می‌تواند به مدارس کمک کند که خود را از رقبا متمایز کنند (مالک و همکاران، ۲۰۱۵)؛ از این رو مدیران مؤسسات آموزشی باید نیازهای مؤسسات خود را در نظر بگیرند و منطقی است که این مدیران آموزشی باید گام‌های آینده‌نگری برای آماده‌سازی مهارت‌های بقا را بردارند و توسط کمیته‌های تخصصی مؤسسات آموزشی، نحوه تغییر دیدگاه‌های جامعه (در مورد سازمان) را مدنظر قرار دهند تا خدمات ارائه‌شده پذیرفته شود (نگوین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷)؛ نگوین دیاز و همکاران، ۲۰۱۷).

اما طبق گفته هو<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، رویکردی استاندارد و یکنواخت نمی‌تواند برای استراتژی‌های بازاریابی یک مدرسه (خصوصی) اعمال شود؛ زیرا هر مدرسه دارای محیط منحصر به فرد و خاصی است؛ بنابراین یک رویکرد هدفمند برای تدوین و اجرای استراتژی‌های برند هر مدرسه مورد نیاز است (هو، ۲۰۱۴)، اما اغلب محدودیت در منابع مانند کمبود بودجه، کمبود زمان یا نیروی انسانی، سازمان‌ها را از توسعه استراتژی‌های برندسازی خود بازمی‌دارد. از سویی نقاط تماس مختلف بر مدیریت برند تأثیر می‌گذارد. نقاط تماس تأثیرگذار، آن‌هایی هستند که به‌طور غیرمستقیم بر مصرف‌کننده تأثیر دارند (غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲). دیویس و دان<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) نقاط تماس و عوامل مؤثر مختلفی را شناسایی کردند که در آن‌ها منابع یادگیری، افزایش دانش، نوآوری و ادراک ذی‌نفعان به ارتقای برند مدرسه کمک می‌کند (دیویس و دان، ۲۰۰۲، به نقل از واراداراجان و مالونه<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). همچنین هوانگ<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی «ساخت و توسعه برند در گروه آموزشی بین‌المللی آسیایی در ویتنام» پرداختند که این پژوهش اهمیت و تأثیر برندسازی را بر توسعه مؤسسات آموزشی روشن می‌کند. این پژوهش براساس جهت

- 
1. Ainscow & Messiou
  2. Hidaytun
  3. Gouda
  4. Malik
  5. Nguyen
  6. Ho
  7. Davis & Dunn
  8. Varadarajan & Malone
  9. Hoang

و مسیر توسعه مدرسه، چند راه‌حل برای ساخت و توسعه برند در گروه بین‌المللی مورد مطالعه خود پیشنهاد می‌کند؛ راه‌هایی برای توسعه ارزش‌های اصلی برند از جمله بهبود کیفیت تدریس، ترویج تحقیقات علمی و افزایش روابط با واحدهای خارج از مدرسه. آن‌ها اذعان می‌دارند اجرای این راه‌حل‌ها به معلمان و دانش‌آموزان کمک می‌کند تا در آینده فرصت‌های جدید زیادی داشته باشند و به توسعه پایدار برند مؤسسه نیز کمک کنند.

جوکیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در یک مدل سه‌گانه، مدیریت مدارس، اعتمادسازی (مهارت‌های بین فردی)، کیفیت کارکنان (انگیزه) و سازمان (جو مثبت و برانگیزاننده) را سه عنصر اساسی بازاریابی آموزشی بیان می‌کند. او اظهار می‌دارد که کیفیت مدرسه معمولاً به دغدغه و انگیزه سیستماتیک معلمان و میزان استقلال آن‌ها در کار بستگی دارد و ویژگی‌های جو در یک مدرسه، ناشی از نوع تعامل است؛ تعاملی که تأثیر آن بر هر فرد و هر گروه دیگر در سازمان ممکن و اجتناب‌ناپذیر است. وی از سه گروه مدیران مدارس غیرانتفاعی، تیم‌های کاری (و اعضای آن‌ها) و کارکنان و معلمان به‌صورت فردی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر توسعه مدارس غیرانتفاعی یاد کرده و عنوان می‌کند نقش کارکنان در برندسازی در آموزش و پرورش بسیار حیاتی است (جوکیک، ۲۰۱۷).

نقش انکارناپذیر کارکنان باعث شده است که منابع انسانی در سال‌های اخیر مدنظر بسیاری از تحقیقات علمی قرار گیرد (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۲۰۱۲)؛ اما اجرای کارآمد و مؤثر برنامه‌های برند داخلی به شرایط مختلفی بستگی دارد که مسلم است نمی‌توان یک‌باره آن‌ها را ایجاد کرد. یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت در فعالیت‌های برندسازی داخلی، شناسایی عوامل موفقیت و شکست این فرایند و برجسته‌سازی این عوامل است (ماه‌نرت و تورس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). غلامیان و همکاران نیز در ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت در فرایند کسب‌وکارهای ورزشی، برندسازی را به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی شناسایی کرده و تأکید کردند، در عصری که کسب‌وکارها جایگاه ویژه‌ای در میان مردم جهان پیدا کرده‌اند و اغلب افراد می‌خواهند کسب‌وکار خود را داشته باشند، بسیار مهم است که هر شخص در ابتدا نقش و اهمیت برندسازی را در کسب‌وکار خود بداند. نقش برند در کسب‌وکارهای ورزشی، معرفی و متمایز کردن محصول و تسهیل فرایندهای دادوستد برای مشتری‌ها است. علاوه بر آن، برند به سازمان کمک می‌کند تا بتواند به‌صورت حقوقی از داشته‌ها و ویژگی‌های منحصربه‌فرد محصول در عرصه رقابت محافظت کند (غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲).

اما در برندسازی داخلی که در دهه‌های اخیر با ظهور مفهوم بازاریابی داخلی مدنظر قرار گرفته است، بر بهبود، درک و رفتار کارکنان به‌عنوان مشتری در داخل سازمان با نام تجاری سازمان تأکید می‌شود. در برندسازی داخلی اعتقاد بر این است که اولین مشتری‌های سازمان کارمندان آن هستند و تقویت نام تجاری از دیدگاه مشتریان خارجی، ابتدا مستلزم تقویت موقعیت برند در داخل سازمان و با کارمندان است؛ همان‌طور که کاتلر تأکید می‌کند، بازاریابی داخلی باید بر بازاریابی خارجی ارجحیت داشته باشد؛ زیرا تا زمانی که برند سازمان برای کارکنانی که مشتری داخلی هستند تعریف و تأسیس نشود، تقویت برند از دید مشتریان خارجی امکان‌پذیر نخواهد بود. بسیاری از مطالعات قبلی صرف‌نظر از اینکه کارمندان می‌توانند به‌عنوان مخاطب

---

1. Jukć

2. Mahnart & Torres

هدف در فرایند برندسازی داخلی در نظر گرفته شوند، بر چشم‌انداز مدیریت و مشاوران در سازمان‌ها متمرکز بوده‌اند. متعاقباً، مطالعات جدید نگرش کارکنان را به برند تجاری داخلی در زمینه خدمات بررسی کردند (کاشف و جلبانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). اهمیت برندسازی داخلی در سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه در مدارس غیرانتفاعی و غیردولتی که کارمندان نمودی از مأموریت، چشم‌انداز و هویت نام تجاری آن‌ها هستند، بیش‌ازپیش اهمیت پیدا می‌کند. از طرف دیگر، مدارس غیرانتفاعی مانند برندهای رقابتی در سیستم آموزش و پرورش هستند. در مدارس، مدیران، معلمان و سایر کارکنان به دلیل ماهیت خدمات مدرسه و نبود تمایز واقعی و درخور توجه در خدمات، نقشی اساسی در دستیابی به اهداف بازاریابی و نام تجاری مدرسه دارند (جوکیک، ۲۰۱۷). از جمله بخش‌هایی که امروزه توجه ویژه‌ای به موضوع برندسازی داشته است، مراکز آموزشی هستند. نهاد آموزش، متولی اصلی حوزه آموزش در نظام جمهوری اسلامی ایران است. مدارس، مهم‌ترین قسمت سیستم آموزشی‌اند. به‌طور کلی، در سیستم آموزشی کشور، انواع مدارس وجود دارد؛ از جمله مدارس دولتی، شاهد، خیریه، مدارس استثنایی، اقلیت‌های دینی، شهدا، مدارس شبانه‌روزی، بزرگسالان، مدارس وابسته به مؤسسات (مانند دانشگاه آزاد)، استعدادهای درخشان. غیر از مدارس دولتی مدارس متوسطه، انواع مدارس از جمله آموزشگاه‌های نظری، فنی و فنی و حرفه‌ای را نیز شامل می‌شود. در این بین آنچه محقق در ذهن دارد، مدارس غیردولتی یا غیرانتفاعی است. در دهه‌های گذشته، به دلیل مشکلات دولت در تأمین مالی و استفاده از سازوکار رقابت، بر تنوع مدارس و مراکز آموزشی تأکید شده است (سجادیه و سرآبادانی، ۲۰۱۷). با خصوصی‌سازی محتاطانه آموزش، علاوه بر کاهش فشار بر بودجه‌های دولتی، بازار رقابتی در حوزه آموزش و یادگیری شکل می‌گیرد که به نوبه خود به بهره‌وری بیشتر در استفاده از منابع و امکانات مالی منجر می‌شود. طی سه دهه گذشته، بخش خصوصی به ارائه آموزش در قالب مدارس غیرانتفاعی (غیردولتی) کمک کرده است؛ با این حال، سهم دانش‌آموزان ثبت‌نام‌شده در چنین مدرسی هرگز به ده درصد از کل دانش‌آموزان نرسیده و در عمل نیز نتوانسته است تأثیر درخور توجهی بر حل چالش‌های آموزش داشته باشد (خدری و همکاران، ۲۰۱۷).

رشته تربیت‌بدنی و ورزش در آموزش و پرورش نقش اساسی در تربیت و کشف استعدادهای ورزشی دارد. مأموریت و کارکرد اصلی این بخش، ترویج و گسترش ورزش و روح نشاط و شادابی در دانش‌آموزان و فراهم آوردن شرایط مساعد برای رشد و شکوفایی استعدادهای ورزشی آن‌ها است. علاوه بر دوره تربیت‌بدنی وارد هنرستان‌های حرفه‌ای تربیت‌بدنی شوند. هنرستان تربیت‌بدنی یک آموزشگاه حرفه‌ای در شاخه فنی و حرفه‌ای است که در آن دانش‌آموز علاوه بر دوره عمومی در رشته تربیت‌بدنی در سطح دیپلم متوسطه آموزش می‌بیند (وزارت آموزش و پرورش، ۲۰۱۲). مدارس حرفه‌ای مانند مدارس دولتی به اشکال مختلف ارائه می‌شوند. در سال‌های اخیر، هنرستان‌های تربیت‌بدنی غیرانتفاعی نیز در کشور ایجاد شده است. همان‌طور که گفته شد، مدارس غیرانتفاعی متناسب با فشار بودجه بر دولت و بازار رقابتی در بین مدارس ایجاد شده‌اند؛ با این حال، طبق آنچه گفته شد، سهم دانش‌آموزان ثبت‌نام‌شده در چنین مدرسی هرگز به ده درصد از کل دانش‌آموزان نرسیده است (خدری و همکاران، ۲۰۱۷). از طرفی روند رو به افزایش در بیکاری دانش‌آموختگان رشته تربیت‌بدنی می‌تواند زنگ خطری ایجاد کند (امینی روشن و همکاران، ۲۰۲۲). در همین راستا، امروزه مدارس غیرانتفاعی به اهمیت جذب دانش‌آموز و داشتن برند متمایز در بازار رقابتی پی برده‌اند و بر این اساس، برندسازی مدارس موضوع جدیدی از برندسازی است که مدنظر بسیاری از محققان و

1. Kashif & Jalbani

مدارس قرار گرفته است. به نوعی، افزایش رقابت بین مدارس برای ثبت نام دانش آموزان، آن‌ها را مجبور می‌کند تا با ایجاد مجموعه‌ای از ویژگی‌های مطلوب و منحصر به فرد برای جذب دانش آموزان بالقوه، در مورد برند تجاری فکر کنند. برند مدرسه نقش مهمی در ارتقای مدرسه غیردولتی دارد، به تمایز یک مدرسه در شهری که دارای مدارس مشابه و متنوع است کمک کرده و مزیت رقابتی در خورتوجهی ایجاد می‌کند. در همین راستا، آریتا و کالی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به برندسازی داخلی و ارائه فرصت‌هایی برای تحقیقات آینده پرداختند. آن‌ها ذکر کردند، برای برندسازی داخلی باید بر مدیریت داخلی برند از طریق مدیریت منابع انسانی برندمحور، ارتباطات داخلی برند و رهبری برند، با هدف دستیابی به نتایج برند در میان کارکنان (درک برند، شناسایی برند، تعهد به برند، وفاداری به برند، رفتارهای شهروندی برند) تمرکز کرد. کلارک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی در مورد برندسازی داخلی آموزش عالی، نشان دادند که برندسازی داخلی نقش ارزشمندی در رابطه با استراتژی مدیریت برند آموزش عالی دارد. ماهنرت و تورس (۲۰۰۷) عوامل موفقیت و موفق نشدن برنامه‌های برند داخلی را بررسی کردند. آن‌ها ۲۵ عامل اصلی و تأثیرگذار بر این زمینه را شناسایی کرده و آن‌ها را به هفت گروه طبقه‌بندی کردند. محققان دریافتند که روند نام تجاری داخلی از جمله ارتباطات داخلی و آموزش و پاداش بر تعهد شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که مدیریت مؤثر این فرایند باعث می‌شود تا کارکنان به شغل و سازمان متعهدتر باشند و آن‌ها را به سمت رضایت شغلی و وفاداری سوق می‌دهد (لی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). سمنانی و ثنوی فرد (۲۰۱۴) نقش ارزش‌های فردی و سازمانی را در برندسازی داخلی بررسی کردند. این مطالعه تأیید کرد که این دو عامل تأثیر در خورتوجهی بر برند تجاری داخلی دارند. با توجه به اهمیت ارزش‌های فردی و سازمانی در برندسازی داخلی، اهمیت شناسایی عوامل مؤثر بر این روند دوچندان می‌شود. همان‌طور که پونجاسری و ویلسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) دریافتند، بین ابزارهای داخلی برند و نام تجاری رابطه مثبت وجود دارد. آن‌ها خاطر نشان کردند که این ابزارها بر نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارند و در نتیجه، نگرش آن‌ها بر رفتار ارائه خدمات آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که به‌طور تخصصی و خاص به برندسازی داخلی مدارس پرداخته نشده است. از طرفی هنرستان‌های تربیت‌بدنی در ایران، به‌عنوان یکی از مؤسسات خدماتی، در سال‌های اخیر رشد زیادی داشته‌اند؛ بنابراین با توجه به فضای رقابتی در فضای آموزش، یکی از راه‌های سودآوری مدارس، افتراق است. از طرف دیگر، این تمایز باید به گونه‌ای باشد که توسط سایر رقبا قابل‌کپی برداری نباشد؛ از این لحاظ، برندسازی ضروری شده است؛ بنابراین با توجه به فضای رقابتی حاکم بر مدارس تربیت‌بدنی، بدون شک در سال‌های آینده، برندسازی می‌تواند نقشی اساسی در ارائه خدمات آموزشی در مدارس تربیت‌بدنی داشته باشد. علاوه بر این، برای برندسازی، رشته تربیت‌بدنی در مدارس به طیف وسیعی از امکانات فیزیکی، مالی، منابع انسانی و ... نیازمند است؛ زیرا رشته‌ای مبنی بر دروس عملی و تخصص تجربی نیز است. از طرفی دانشگاه‌های معتبر و متعددی در استان خراسان رضوی در رشته تربیت‌بدنی دانشجوی می‌پذیرند. مسلم است که وجود هنرستان غیرانتفاعی تخصصی که در راستای برندسازی خود گام‌های استواری برداشته باشند، ضمن فواید اقتصادی به این حوزه شغلی و در نتیجه کمک به پیگیری اهداف کوچک‌سازی دولت و کیفی‌سازی آموزش و... می‌تواند به توسعه رشته در دانشگاه‌ها نیز

1. Arrieta & Calii
2. Clark
3. Lee
4. Punjaseri & Wilson

کمک شایان توجهی کند؛ به همین دلیل در این مطالعه سعی شده است که عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی مدارس تربیت‌بدنی شناسایی شده و با دیدگاه متخصصان این حوزه بررسی و تحلیل شود؛ همچنین این سؤال بررسی شود که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی هنرستان ورزشی غیرانتفاعی شهر مشهد کدام‌اند؟

## روش پژوهش

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی مدارس غیرانتفاعی ورزشی شهر مشهد بود. پژوهش حاضر با توجه به هدف، از دسته تحقیقات کاربردی، از نظر ماهیت، آمیخته و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها به شیوه آمیخته (کیفی-کمی) بود. زمان جمع‌آوری داده‌ها به صورت حال‌نگر بود که به صورت میدانی اجرا شد. در این پژوهش، جامعه آماری در دو بخش کیفی و کمی مجزا بود. جامعه آماری در بخش کیفی، اساتید و متخصصان صاحب‌نظر در زمینه برندسازی و ورزش مدارس بودند. در انتخاب مصاحبه‌شونده‌ها معیارهایی همچون ۱۰ سال سابقه، چاپ مقالات در زمینه برندسازی، داشتن سابقه و فعالیت اجرایی در ورزش دانش‌آموزی و هنرستان‌های غیرانتفاعی، مدنظر قرار گرفت. روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند بود که پس از مصاحبه نهم، داده‌ها به اشباع نظری رسید. با توجه به هدف اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا یازده نفر متخصص ادامه یافت که از مصاحبه نهم به بعد، کدها تکراری شد و نکته جدیدی مشاهده نشد. در ادامه براساس کدهای مستخرج از مطالعات مقدماتی و مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد و به گروهی از متخصصان فرستاده شد. پرسش‌نامه‌ها به صورتی تنظیم شد که این امکان به وجود آید تا مخاطبان ضمن استنباط و فهم مسئله مطرح‌شده، واکنش‌های فردی خود را بروز دهند. وقتی پرسش‌نامه‌ها برگشت داده شد، پاسخ‌ها و دلایلی که متخصصان برای پاسخ‌هایشان بیان کردند، بررسی و خلاصه‌نویسی شد. در این مرحله مواردی که مرتبط با اهداف زمینه تحقیق نبود، حذف شد و پس از آن، گزارش خلاصه برای متخصصان دوباره فرستاده شد و نتایج دور دوم، مجدد موردارزیابی محققان قرار گرفت. وضعیت جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی تحقیق، در جدول شماره یک و پرسش‌نامه عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی، در جدول شماره دو گزارش شده است.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات مدنظر و سنجش متغیرهای پژوهش در بخش کمّی، داده‌های بخش کیفی برای ساخت پرسش‌نامه استفاده شد و تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی به کار رفت. پس از تأیید روایی و پایایی پرسش‌نامه مذکور که در ادامه گزارش خواهد شد، پرسش‌نامه‌ها توزیع و جمع‌آوری شد. سپس براساس نحوه امتیازگذاری و دستورالعمل، پرسش‌نامه‌ها در نرم‌افزار اسپس اس اس<sup>۱</sup> وارد شدند و با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش، داده‌ها تجزیه و تحلیل و خلاصه شده و با استفاده از آزمون‌های مناسب، سؤالات بررسی شدند.

در بخش کمّی جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارشناسان تربیت‌بدنی اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی و ادارات نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد و منطقه تبادکان (۴۰ نفر)، مدیران هنرستان‌ها و مدارس تربیت‌بدنی مشهد (۱۶ نفر) و معلمان تربیت‌بدنی مشهد (۱۲۰۰ نفر) بود (N=۱۲۵۶). برای جمع‌آوری اطلاعات، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد؛ بدین صورت که با توجه به گسترش ویروس کرونا در سال ۱۳۹۹ و نبود دسترسی به نمونه‌های پژوهش، پرسش‌نامه‌ها به صورت الکترونیکی و از طریق شبکه‌های اجتماعی به صورت تصادفی در اختیار افراد قرار گرفت. با توجه به جدول مورگان،

### 1. SPSS

۲۹۴ نمونه برای بررسی آماری موردنیاز بود که به منظور اطمینان از نرخ بازگشت قابل قبول، پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۰ درصد بیشتر از تخمین جدول مورگان بود. با گذشت دو هفته از زمان توزیع، ۳۱۰ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند و پس از حذف موارد ناقص، ۲۷۷ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد که با توجه به نتایج آزمون KMO و بارتلت این تعداد برای تحلیل، مناسب بود. به منظور دستیابی به نتایج مدنظر و انجام شایسته روش پژوهش، برای تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری از موتورهای جستجو، بانک‌ها و منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌ای استفاده شد.

پرسشنامه عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی هنرستان تربیت بدنی: به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته عوامل مؤثر بر برندسازی هنرستان غیرانتفاعی ورزشی در شهر مشهد استفاده شد. این پرسشنامه در ۵۴ گویه با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) و در ۱۰ بُعد (فعالیت‌های آموزشی، جلسات گروهی، جلسات توجیهی، ارتباطات داخلی، فعالیت‌های رهبری و مدیریتی، راهبردهای آموزشی، تعهدات سازمانی، عملکرد برند، پذیرش ارزش برند و عملکرد بازار) تدوین شد. در این مطالعه، پس از ساخت پرسشنامه محقق ساخته از بخش کیفی پژوهش، روایی‌های صوری و محتوایی آن با توجه به نظرهای اساتید مدیریت ورزشی با زمینه بازاریابی ورزشی تأیید شد و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه آن نیز پذیرفته شد. ضریب پایایی درونی (آلفای کرونباخ) پرسشنامه ( $\alpha=0/897$ ) به دست آمد که بیشتر از ۰/۷ است و نشان از پایایی قابل قبول این پرسشنامه دارد. همچنین مقادیر آلفای کرونباخ در ابعاد اصلی پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ بوده که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن‌ها است. در جدول شماره یک، ابعاد اصلی پرسشنامه، مؤلفه‌ها، شماره، تعداد گویه‌های مربوط به هر مؤلفه و میزان آلفای کرونباخ ذکر شده است.

جدول ۱- پرسشنامه عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی

Table 1- Questionnaire of factors affecting internal branding

| عوامل  | مؤلفه‌ها                   | تعداد گویه | گویه‌ها  | آلفای کرونباخ |
|--|----------------------------|------------|----------|---------------|
| عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی<br>( $\alpha=0/897$ ) | فعالیت‌های آموزشی          | ۱۰         | ۱ تا ۱۰  | ۰/۷۷          |
|  | راهبردهای آموزشی           | ۸          | ۱۱ تا ۱۸ | ۰/۸۴          |
|  | ارتباطات داخلی             | ۸          | ۱۹ تا ۲۶ | ۰/۷۹          |
|  | جلسات گروهی                | ۷          | ۲۷ تا ۳۳ | ۰/۸۷          |
|  | فعالیت‌های رهبری و مدیریتی | ۵          | ۳۴ تا ۳۸ | ۰/۸۹          |
|  | جلسات توجیهی               | ۳          | ۳۹ تا ۴۱ | ۰/۸۴          |
|  | تعهدات سازمانی             | ۳          | ۴۲ تا ۴۴ | ۰/۷۵          |
|  | عملکرد برند                | ۳          | ۴۵ تا ۴۷ | ۰/۸۱          |
|  | پذیرش ارزش برند            | ۳          | ۴۸ تا ۵۰ | ۰/۷۴          |
|  | عملکرد بازار               | ۳          | ۵۱ تا ۵۳ | ۰/۸۴          |

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی مانند تنظیم جدول توزیع فراوانی، درصد، محاسبه شاخص‌های پراکندگی مانند میانگین، انحراف معیار و نمودار برای سازمان‌دهی، جمع‌بندی و طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه نمونه‌ها استفاده شد. قبل از بررسی و آزمون سؤالات پژوهش، برای بررسی نوع توزیع داده‌های آماری از آزمون مقادیر انحراف و کشیدگی استفاده

شد و با توجه به نتایج این آزمون، از آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر در برندسازی داخلی استفاده شد. همچنین برای ارائه مدل عوامل تأثیرگذار بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به کار رفت. تمام تجزیه و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس نسخه ۲۶ و همچنین نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه دو که از مزیت‌هایی بیشتری در مقایسه با نرم‌افزارهای نسل اول برخوردار است، انجام شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری با این نرم‌افزار نسل دوم در مقایسه با روش‌های نسل اول که کواریانس‌محور بودند، مزیت‌هایی دارد: مهم‌ترین دلیل برتری این روش این است که برای نمونه‌های کوچک ذکر شده است؛ دلیل بعدی داده‌های غیرنرمال است که برخی پژوهشگران با آن روبرو هستند؛ دلیل دیگر این است که با سه گویه و کمتر نیز از متغیرها قابل اجرا است و دلیل آخر استفاده از این روش، سروکار داشتن با مدل سازنده است.

## نتایج

در جداول شماره دو و شماره سه، یافته‌های توصیفی تحقیق به طور خلاصه بیان شده است.

جدول ۲- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی تحقیق

Table 2-Description of the demographic characteristics of the participants of the qualitative part of the research

| کد | زمینه فعالیت  | تحصیلات       | جنسیت | مدت زمان مصاحبه |
|----|---|---------------|-------|-----------------|
| P1 | عضو هیئت‌علمی دانشگاه با تأکید بر تخصص بازاریابی            | دکتری تخصصی   | مرد   | ۲۵ دقیقه        |
| P2 | مدیر مدرسه غیرانتفاعی                                       | کارشناسی ارشد | مرد   | ۳۰ دقیقه        |
| P3 | عضو هیئت‌علمی دانشگاه با تأکید بر تخصص بازاریابی            | دکتری تخصصی   | زن    | ۳۵ دقیقه        |
| P4 | مدیر اداره کل تربیت‌بدنی آموزش و پرورش                      | دکتری تخصصی   | مرد   | ۲۰ دقیقه        |
| P5 | دبیر هنرستان غیرانتفاعی تربیت‌بدنی با تدریس بیشتر از ۱۰ سال | کارشناسی ارشد | مرد   | ۳۰ دقیقه        |
| P6 | عضو هیئت‌علمی دانشگاه با تأکید بر تخصص بازاریابی            | دکتری تخصصی   | مرد   | ۲۰ دقیقه        |
| P7 | عضو هیئت‌علمی دانشگاه با تأکید بر تخصص بازاریابی            | دکتری تخصصی   | مرد   | ۱۵ دقیقه        |
| P8 | مدیر مدرسه غیرانتفاعی                                       | کارشناسی ارشد | زن    | ۲۰ دقیقه        |
| P9 | مدیر مدرسه غیرانتفاعی                                       | کارشناسی ارشد | مرد   | ۲۵ دقیقه        |

همان‌گونه که در جدول شماره دو مشاهده می‌شود، چهار نفر عضو هیئت‌علمی دانشگاه، سه نفر مدیر هنرستان تربیت‌بدنی، یک نفر از مدیران اداره کل تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و یک نفر از دبیران با سابقه تربیت‌بدنی مشغول در هنرستان‌های غیرانتفاعی بودند. در این بین، هفت نفر از آنان مرد و دو نفر زن بودند. چهار نفر از آنان دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و پنج نفر دارای مدرک دکتری بودند. یافته‌های جدول شماره سه نشان می‌دهد، از ۲۷۷ نفر نمونه تحقیق، ۱۸۳ نفر مرد بودند و دامنه سنی بیش از ۵۰ درصد افراد در دامنه سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال بود. بیشترین سابقه خدمت با ۲۴ درصد (۶۷ نفر) مربوط به بیشتر از ۲۰ سال بود. بیش از ۴۵ درصد افراد (۱۲۶) مدرک کارشناسی داشتند و بیشتر افراد (۲۳۳ نفر) برابر با ۸۴ درصد از معلمان تربیت‌بدنی، نمونه کمی تحقیق حاضر را تشکیل دادند.

جدول ۳- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه کمی تحقیق

Table 3-Description of the demographic characteristics of the quantitative research sample

| ویژگی       | طبقه   | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------------|--|---------|--------------|
| سن          | ۲۴ تا ۲۹ سال                                       | ۲۵      | ۹            |
|             | ۳۰ تا ۴۰ سال                                       | ۱۴۱     | ۵۰/۹         |
|             | ۴۱ تا ۵۰ سال                                       | ۱۰۸     | ۳۹           |
|             | ۵۱ تا ۶۰ سال                                       | ۳       | ۱/۱          |
| جنسیت       | مرد  | ۱۸۳     | ۶۶/۱         |
|             | زن   | ۹۴      | ۳۳/۹         |
| سابقه خدمت  | ۱ تا ۵ سال   | ۳۷      | ۱۳/۳۵        |
|             | ۶ تا ۱۰ سال  | ۵۰      | ۱۸/۰۵        |
|             | ۱۱ تا ۱۵ سال                                       | ۶۲      | ۲۲/۳۸        |
|             | ۱۶ تا ۲۰ سال                                       | ۶۲      | ۲۲/۳۸        |
|             | بیشتر از ۲۰ سال                                    | ۶۷      | ۲۴/۱۸        |
| تحصیلات     | کاردانی  | ۴       | ۱/۴          |
|             | کارشناسی   | ۱۲۶     | ۴۵/۵         |
|             | کارشناسی ارشد                                      | ۱۲۴     | ۴۴/۸         |
|             | دکتری  | ۲۳      | ۸/۳          |
| حوزه فعالیت | کارشناس تربیت‌بدنی اداره کل آموزش و پرورش و ادارات | ۳۳      | ۱۱/۹         |
|             | مناطق مشهد   |         | ۴            |
|             | مدیر هنرستان تربیت‌بدنی                            | ۱۱      | ۸۴/۱         |
|             | معلم تربیت‌بدنی                                    | ۲۳۳     |              |

برای پاسخ به این سؤال پژوهش که «عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی کدام‌اند؟» مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با اساتید و متخصصان صاحب‌نظر در زمینه برندسازی و ورزش مدارس در دستور کار قرار گرفت. در جدول شماره چهار، این عوامل با ذکر منبع مشخص شده است.

جدول ۴- عبارات و گویه‌های اصلی شناسایی‌شده برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی مشهد

Table 4- Main phrases and items identified in the internal branding of non-profit physical schools of arts in Mashhad

| ردیف | گویه  | منبع استخراج  |
|------|---|---|
| ۱    | فراهم آوردن دوره‌های آموزشی برای دبیران و دیگر همکاران از سوی مدیران  | P (۲)، (۳)، (۷) و (۸)، کلارک و همکاران (۲۰۲۰)           |
| ۲    | برگزاری جلسات گروهی کافی برای آشنایی هر چه بیشتر دبیران و همکاران در هنرستان  | P (۴) و (۶) و مومنی زاده و همکاران (۲۰۲۱)               |
| ۳    | انتقال ارزش‌های هنرستان به همه دبیران و سایر افراد از طریق شیوه‌های مختلف ارتباطی داخلی (خبرنامه‌ها، یادداشت‌ها و روزنامه‌ها، بروشور) | P (۳)، (۵) و (۷) و محمدیان و ظهوری (۲۰۱۶)، جوکیک (۲۰۱۷) |



جدول ۴- عبارات و گویه‌های اصلی شناسایی شده برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی مشهد  
**Table 4- Main phrases and items identified in the internal branding of non-profit physical schools of arts in Mashhad**

| ردیف | گویه   | منبع استخراج  |
|------|--|---|
| ۴    | تقویت و تکرار انتظارات، مأموریت و وعده‌های هنرستان در طی جلسات هفتگی و توجیهی  | P (۱)، (۶) و (۷)، جوکیک (۲۰۱۷)  |
| ۵    | تشویق دبیران و سایر همکاران از سوی مدیران برای تصمیم‌گیری درمورد امور و وظایف روزانه                                   | P (۱)، (۴) و (۹) و پونجاسیری و همکاران (۲۰۰۹)                             |
| ۶    | توانایی هنرستان در ارائه دروس رشته تربیت‌بدنی براساس تعداد دانش‌آموزان به نحو مؤثر                                     | P (۵)، اثناعشری و عزیزی (۲۰۱۳)  |
| ۷    | آگاهی دبیران و سایر افراد از سیاست‌های کلی و اهداف هنرستان   | مصاحبه‌های (۲)، (۷) و (۸)   |
| ۸    | پذیرش کارمندان و معلمان مدارس از ارزش‌های ایجاد شده در برند مدارس  | P (۵)، (۶) و (۸) و پونجاسیری و همکاران (۲۰۰۹)، هوآنگ (۲۰۲۱)، جوکیک (۲۰۱۷) |
| ۹    | اطلاع‌رسانی شفاف و کافی به دبیران و سایر افراد در مورد امور مربوط به هر گروه از افراد                                  | P (۱)، (۲) و (۶) و اثناعشری و عزیزی (۲۰۱۳)                                |
| ۱۰   | تشویق دبیران و سایر همکاران در طول جلسات گروهی به منظور ارائه پیشنهادهای سازنده در راستای بهبود امور                   | P (۱)، (۴)، (۷)، (۸) و (۹)  |
| ۱۱   | برگزاری جلسات یا دوره‌های آموزشی در مورد نحوه انجام وظایف در هنرستان   | مصاحبه (۳)، (۵) و (۸)   |
| ۱۲   | ارائه آموزش‌های لازم به همه افراد درمورد نحوه توجه و پرداختن به مسائل مربوط به دانش‌آموزان و سایر افراد                | P (۱)، (۲)، (۳) و (۹)، جوکیک (۲۰۱۷)                                       |
| ۱۳   | تقدیر از دبیران و سایر همکاران برای انجام صحیح و درست وظایف محول شده از سوی مدیر                                       | P (۵) و (۸)، پونجاسیری و همکاران (۲۰۰۹)                                   |
| ۱۴   | تأکید سیستم آموزشی مدرسه بر تفاوت‌های فردی و عدالت آموزشی در هنرستان   | P (۱)، (۳)، (۴) و (۸)، جوانی (۲۰۱۸)                                       |
| ۱۵   | آینده‌نگری مدارس برای کارمندان و معلمان  | P (۲) و (۵)، هوآنگ (۲۰۲۱)   |
| ۱۶   | مشارکت منظم مدیر یا مدیران هنرستان در کنار هم با دبیران و سایر همکاران در هنرستان                                      | P (۲) و (۴)، جوانی (۲۰۱۸)   |
| ۱۷   | برگزاری جلسات و برنامه‌های آموزشی برای دبیران و سایر همکاران برای آماده‌سازی آن‌ها برای ارائه خدمات هر چه بیشتر و بهتر | P (۲) و (۳)، (۵)، (۷)، (۸)  |
| ۱۸   | مشخص کردن نقش هر یک از دبیران و سایر همکاران در ارتباط با مأموریت هنرستان در جلسات گروهی                               | P (۳) و (۴)، اثناعشری و عزیزی (۲۰۱۳)                                      |
| ۱۹   | برگزاری جلسه‌ها و نشست‌ها برای تحقق بخشیدن وعده‌های هنرستان به دانش‌آموزان و دیگر مراجعه‌کنندگان                       | P (۴)، (۵)، (۹)   |
| ۲۰   | اطلاع‌رسانی منظم به تمامی دبیران و سایر افراد فعال درباره تغییرات مهم هنرستان  | P (۹)، جوانی (۲۰۱۸)   |
| ۲۱   | وجود حس فداکاری بین کارمندان و معلمان به نفع مدرسه   | مؤمنی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱)   |
| ۲۲   | مرتبط کردن ارزش‌های برند هنرستان به صورت جداگانه و خاص به هر گروه از دبیران و سایرین در هنرستان                        | P (۱)، (۶) و (۹)، پونجاسیری و همکاران (۲۰۰۹) و هوآنگ (۲۰۲۱)               |
| ۲۳   | ایجاد تصویر برند مطلوب در بیان سایر مدارس  | P (۸)، هوآنگ (۲۰۲۱)   |
| ۲۴   | شناساندن ارزش‌های هنرستان به شیوه‌های گوناگون به دبیران و سایر همکاران   | مصاحبه (۸)  |
| ۲۵   | موفقیت در جذب دانش‌آموز و معلمان با سابقه در مقایسه با رقبا  | P (۶)، اثناعشری و عزیزی (۲۰۱۳)  |

جدول ۴- عبارات و گویه‌های اصلی شناسایی شده برپندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی مشهد

Table 4- Main phrases and items identified in the internal branding of non-profit physical schools of arts in Mashhad

| ردیف | گویه  | منبع استخراج   |
|------|---|--|
| ۲۶   | فعالیت‌های کارمندان و معلمان بر مبنای ارزش برند   | پونجاسیری و همکاران (۲۰۰۹)، هوآنگ (۲۰۲۱)، والتر و همکاران (۲۰۲۲)         |
| ۲۷   | تلاش در القای حس طرفداری معلمان و کارمندان از برند داخلی مدرسه  | P (۵)، اثناعشری و عزیززی (۲۰۱۳)  |
| ۲۸   | مجوز کاربرد درجه بالایی از ابتکار و خلاقیت برای جلب رضایت دانش‌آموزان و سایر مراجعه‌کنندگان هنرستان                   | P (۳)، (۴)، (۵) و (۷)  |
| ۲۹   | تقویت آگاهی از برند در چشم‌اندازها و مأموریت‌های مدرسه  | P (۱)، مؤمنی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱)، هوآنگ (۲۰۲۱)، کلارک و همکاران (۲۰۲۰) |
| ۳۰   | موفقیت در کسب رضایتمندی خانواده‌ها در مقایسه با سایر مدارس  | P (۲)، (۷) و (۹)   |
| ۳۱   | برقراری ارتباطات رسمی بین دبیران و سایر همکاران در هنرستان  | P (۱) و جوانی (۲۰۱۸)   |
| ۳۲   | برگزاری جلسات و دوره‌های آموزشی در راستای مأموریت و اهداف هنرستان   | P (۳)، مصاحبه (۴) و جوانی (۲۰۱۸)   |
| ۳۳   | انتقال ارزش‌های هنرستان به تمامی افراد از طریق ارتباطات دوطرفه (به‌عنوان مثال، جلسات دبیران و مدیر، شورای مدرسه و...) | جوانی (۲۰۱۸)، هیدایتون (۲۰۱۷)، کلارک و همکاران (۲۰۲۰)                    |
| ۳۴   | آگاه کردن دبیران و سایر همکاران از مأموریت هنرستان در طول جلسات گروهی   | P (۴)، هوآنگ (۲۰۲۱)  |
| ۳۵   | ارائه آموزش به دبیران و سایر همکاران در مورد نحوه تعامل با دانش‌آموزان و دیگر افراد                                   | P (۶) و جوانی (۲۰۱۸)   |
| ۳۶   | انعطاف‌پذیری آموزشی در هنرستان براساس استعدادهای دانش‌آموزان  | P (۶)، اثناعشری و عزیززی (۲۰۱۳)  |
| ۳۷   | تنوع دوره‌ها و شیوه‌های آموزشی (عملی و تئوری) در هنرستان  | P (۷)، محمدیان و ظهوری (۲۰۱۶)  |
| ۳۸   | عمل مدیران هنرستان به‌عنوان یک الگو در کارهای روزانه برای دبیران و سایر همکاران                                       | P (۳)  |
| ۳۹   | دادن پاداش و تشویق دبیران و سایر افراد به‌منظور ارائه شیوه‌های جدید و بهتر به‌منظور انجام فعالیت‌های مربوط در هنرستان | جوانی (۲۰۱۸)   |
| ۴۰   | استفاده مناسب و کافی از ارتباطات نوشتاری (خبرنامه‌ها، یادداشت‌ها و...) برای برقراری ارتباطات در هنرستان               | P (۵)، واران‌اراجان و مالونه (۲۰۱۸)                                      |
| ۴۱   | تشویق دبیران و سایر همکاران برای ارائه ایده‌های جدید در راستای بهبود امور توسط مدیران هنرستان                         | P (۱)، محمدیان و ظهوری (۲۰۱۶)  |
| ۴۲   | برگزاری جلسه‌های گروهی به‌منظور آگاهی دبیران و سایر افراد از مأموریت و اهداف هنرستان                                  | P (۶)، واران‌اراجان و مالونه (۲۰۱۸)                                      |
| ۴۳   | برگزاری جلسات توجیهی مطابق با انتظارهای مدیران هنرستان برای ارائه تمام اطلاعات لازم به‌منظور انجام هر چه بهتر وظایف   | P (۹)، واران‌اراجان و مالونه (۲۰۱۸)                                      |
| ۴۴   | ارائه ترکیبی از آموزش‌ها و یادگیری حضوری و عملی و همچنین آموزش‌های از طریق رسانه‌های مختلف                            | P (۸)، هوآنگ (۲۰۲۱)، واران‌اراجان و مالونه (۲۰۱۸)                        |

جدول ۴- عبارات و گویه‌های اصلی شناسایی شده برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی مشهد

Table 4- Main phrases and items identified in the internal branding of non-profit physical schools of arts in Mashhad

| ردیف | گویه   | منبع استخراج  |
|------|--|---|
| ۴۵   | ارائه با کیفیت محتوای آموزشی در طول سال تحصیلی   | P (۲)، هوآنگ (۲۰۲۱)، اویی <sup>۱</sup><br>(۲۰۱۵)، واران‌اراجان و مالونه (۲۰۱۸)،<br>جاکیک (۲۰۱۷)             |
| ۴۶   | حس افتخار کردن در کارمندان و معلمان در مدرسه   | جوآنی (۲۰۱۸)، جوکیک (۲۰۱۷)  |
| ۴۷   | ارائه اطلاعات لازم در جلسات گروهی برای دبیران و سایر همکاران در راستای ارائه خدمات با توجه به انتظارات مدیران هنرستان                                  | P (۱)، جوآنی (۲۰۱۸) و واران‌اراجان و<br>مالونه (۲۰۱۸)   |
| ۴۸   | برگزاری جلسات توجیهی در هنرستان به منظور افزایش توانایی دبیران و سایر اعضا برای ایفای وعده‌های هنرستان به دانش‌آموزان، والدین و سایرین                 | P (۳)، واران‌اراجان و مالونه (۲۰۱۸)   |
| ۴۹   | ارائه دستورالعمل‌های راهنمای وظایف و فعالیت‌های مورد نیاز در هنرستان به صورت بروشور، کتابچه، دستورالعمل و... برای دانش‌آموزان، دبیران، والدین و سایرین | P (۷)   |
| ۵۰   | ایجاد وفاداری کارمندان و معلمان به برند مدرسه در شرایط مشابه یا بهتر از وضع موجود  | P (۱) و (۵)، پونجاسیری و همکاران<br>(۲۰۰۹)، هوآنگ (۲۰۲۱)، هیدایتون<br>(۲۰۱۷)، جوکیک (۲۰۱۷)، والتر<br>(۲۰۲۲) |
| ۵۱   | موفقیت در حفظ دانش‌آموزان فعلی در مقایسه با سایر مدارس   | محمدیان و ظهوری (۲۰۱۶)  |
| ۵۲   | ارائه خدمات و آموزش‌ها بهتر نسبت به رقبا با قیمت کمتر  | P (۷) و (۹)، آینسکو و مسیو (۲۰۱۷)   |
| ۵۳   | ارائه گزارش‌ها مستمر مربوط به دانش‌آموزان از پیگیری‌های مرتبط با دغدغه‌های والدین  | مصاحبه (۷) و (۹)  |

## تحلیل عاملی اکتشافی (EFA)

در این مرحله به منظور کاهش تعداد متغیرها و گویه‌های ابزار و تناسب و همخوانی بین گویه‌ها با عامل‌های پرسش‌نامه، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. قبل از انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید اطمینان حاصل کرد که آیا تعداد داده‌های موجود برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر. برای این منظور از شاخص‌های KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. نتایج جدول شماره پنج نشان می‌دهد که داده‌های مدنظر برای نمونه‌گیری مناسب‌اند.

جدول ۵- نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

Table 5- Results of KMO index and Bartlett's test

| نتیجه | ملاک         | مقادیر مشاهده شده | پیش فرض                                 |
|-------|--------------|-------------------|---|
| تأیید | بیش از ۰/۷   | ۰/۸۹۹             | آزمون KMO برای متناسب بودن اندازه نمونه |
| -     | -            | ۱۳۴۱۳/۰۸۸         | مقدار خی دو                             |
| -     | -            | ۱۸۴۲              | درجه آزادی                              |
| تأیید | کمتر از ۰/۰۵ | ۰/۰۰۱             | سطح معناداری                            |

با انجام تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس، ۱۰ عامل اصلی شناسایی شد. معیار در نظر گرفتن بار هر عامل، از یک مطالعه به مطالعه دیگر متفاوت است. این ۱۰ عامل در مجموع ۹۱/۴۱ درصد از واریانس برندسازی داخلی مدارس غیرانتفاعی ورزشی در استان خراسان رضوی را تبیین می کند که مقداری زیاد است. در این پژوهش بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵۵ معنادار و قابل قبول تفسیر شد و بارهای عاملی گویه‌هایی که کمتر از ۰/۵۵ بود، حذف شد و در جدول گزارش نشد. همان‌طور که در جدول شماره شش بیان شده است، در همه گویه‌ها بارهای عاملی معنادار است که نشان از مناسب بودن ساختار عاملی پرسش‌نامه پژوهش حاضر دارد.

جدول ۶- بار عاملی، درصد واریانس و ارزش ویژه عوامل

Table 6- Factor load, percentage of variance and specific value of factors

| ارزش ویژه | بار عاملی  | گویه‌ها  | درصد از واریانس کل | مولفه‌ها          |
|-----------|--|--|--------------------|-------------------|
| ۲۰/۴۲۴    | ۰/۷۸<br>۰/۶۹<br>۰/۶۷<br>۰/۸۱<br>۰/۷۶<br>۰/۷۷<br>۰/۶۴<br>۰/۵۹<br>۰/۶۷<br>۰/۵۵ | ۱. فراهم آوردن دوره‌های آموزشی برای دبیران و همکاران دیگر از سوی مدیران  | ۲۲/۳۶۱             | فعالیت‌های آموزشی |
|           |  | ۲. اطلاع‌رسانی شفاف و کافی به دبیران و سایر افراد در مورد امور مربوط به هر گروه از افراد                                 |                    |                   |
|           |  | ۳. دادن پاداش و تشویق دبیران و سایر افراد به‌منظور ارائه شیوه‌های جدید و بهتر به‌منظور انجام فعالیت‌های مربوط در هنرستان |                    |                   |
|           |  | ۴. برگزاری جلسات یا دوره‌های آموزشی در مورد نحوه انجام وظایف در هنرستان  |                    |                   |
|           |  | ۵. ارائه آموزش‌های لازم به همه افراد در مورد نحوه توجه و پرداختن به مسائل مربوط به دانش‌آموزان و سایر افراد              |                    |                   |
|           |  | ۶. ارائه آموزش به دبیران و سایر همکاران در مورد نحوه تعامل با دانش‌آموزان و دیگر افراد                                   |                    |                   |
|           |  | ۷. شناساندن ارزش‌های هنرستان به شیوه‌های گوناگون به دبیران و سایر همکاران  |                    |                   |
|           |  | ۸. تشویق دبیران و سایر همکاران برای ارائه ایده‌های جدید در راستای بهبود امور توسط مدیران هنرستان                         |                    |                   |

جدول ۶- بار عاملی، درصد واریانس و ارزش ویژه عوامل

Table 6- Factor load, percentage of variance and specific value of factors

| ارزش ویژه | بار عاملی | گویه‌ها   | درصد از واریانس کل | مولفه‌ها          |
|-----------|-----------|---|--------------------|-------------------|
|           |           | ۹. برگزاری جلسات و دوره‌های آموزشی در راستای مأموریت و اهداف هنرستان  |                    |                   |
|           |           | ۱۰. برگزاری جلسات و برنامه‌های آموزشی برای دبیران و سایر همکاران برای آماده‌سازی آن‌ها برای ارائه خدمات هر چه بیشتر و بهتر                        |                    |                   |
|           |           | ۱۱. توانایی هنرستان در ارائه دروس رشته تربیت‌بدنی براساس تعداد دانش‌آموزان به نحو مؤثر  |                    |                   |
|           | ۰/۶۷      | ۱۲. انعطاف‌پذیری آموزش در هنرستان براساس استعدادهای دانش‌آموزان   |                    |                   |
|           | ۰/۶۶      | ۱۳. ارائه باکیفیت محتوای آموزشی در طول سال تحصیلی   |                    |                   |
|           | ۰/۶۹      | ۱۴. تنوع دوره‌ها و شیوه‌های آموزشی (عملی و تئوری) در هنرستان  |                    |                   |
| ۱۵/۱۴۹    | ۰/۷۸      | ۱۵. ارائه خدمات و آموزش‌ها بهتر در مقایسه با رقبا با قیمت کمتر  | ۱۶/۸۵۰             | راهنمادهای آموزشی |
|           | ۰/۸۱      | ۱۶. ارائه ترکیبی از آموزش‌ها و یادگیری حضوری و عملی و همچنین آموزش‌های از طریق رسانه‌های مختلف  |                    |                   |
|           | ۰/۸۲      | ۱۷. ارائه گزارش‌های مستمر مربوط به دانش‌آموزان از پیگیری‌های مرتبط با دغدغه‌های والدین  |                    |                   |
|           | ۰/۶۷      | ۱۸. تأکید سیستم آموزشی مدرسه بر تفاوت‌های فردی و عدالت آموزشی در هنرستان  |                    |                   |
|           | ۰/۶۶      | ۱۹. ارائه دستورالعمل‌های راهنمای وظایف و فعالیت‌های موردنیاز در هنرستان به صورت بروشور، کتابچه، دستورالعمل و... برای دانش‌آموزان، دبیران و سایرین |                    |                   |
|           | ۰/۶۵      | ۲۰. برقراری ارتباطات رسمی بین دبیران و سایر همکاران در هنرستان  |                    |                   |
|           | ۰/۵۹      | ۲۱. آگاهی دبیران و سایر افراد از سیاست‌های کلی و اهداف هنرستان  |                    |                   |
| ۱۱/۴۵۲    | ۰/۵۷      | ۲۲. استفاده مناسب و کافی از ارتباطات نوشتاری (خبرنامه‌ها، یادداشت‌ها و...)  | ۱۳/۸۰۱             | ارتباطات داخلی    |
|           | ۰/۶۷      | ۲۳. اطلاع‌رسانی منظم به تمامی دبیران و سایر افراد فعال درمورد تغییرات مهم هنرستان   |                    |                   |
|           | ۰/۸۱      | ۲۴. مرتبط کردن ارزش‌های برند هنرستان به صورت جداگانه و خاص به هر گروه از دبیران و سایرین در هنرستان   |                    |                   |
|           | ۰/۸۰      |   |                    |                   |
|           | ۰/۵۹      |   |                    |                   |

جدول ۶- بار عاملی، درصد واریانس و ارزش ویژه عوامل

Table 6- Factor load, percentage of variance and specific value of factors

| ارزش ویژه | بار عاملی | گویه ها   | درصد از واریانس کل | مولفه ها                   |
|-----------|-----------|---|--------------------|----------------------------|
|           |           | ۲۵. انتقال ارزش‌های هنرستان به همه دبیران و سایر افراد از طریق شیوه‌های مختلف ارتباطی داخلی (خبرنامه‌ها، یادداشت‌ها و روزنامه‌ها، بروشور) |                    |                            |
|           |           | ۲۶. انتقال ارزش‌های هنرستان به تمامی افراد از طریق ارتباطات دوطرفه (به‌عنوان مثال جلسات دبیران و مدیر، شورای مدرسه و...)                  |                    |                            |
|           |           | ۲۷. برگزاری جلسه‌های گروهی به‌منظور آگاهی دبیران و سایر افراد از مأموریت و اهداف هنرستان  |                    |                            |
|           |           | ۲۸. برگزاری جلسه‌ها و نشست‌ها برای تحقق بخشیدن وعده‌های هنرستان به دانش‌آموزان و دیگر مراجعه‌کنندگان                                      |                    |                            |
|           | ۰/۵۷      | ۲۹. تشویق دبیران و سایر همکاران در طول جلسات گروهی  |                    |                            |
|           | ۰/۵۶      | به‌منظور ارائه پیشنهادهای سازنده در راستای بهبود امور   |                    |                            |
|           | ۰/۵۸      | ۳۰. آگاه کردن دبیران و سایر همکاران از مأموریت هنرستان در طول جلسات گروهی   | ۱۰/۴۶              | جلسات گروهی                |
| ۹/۶۳۳     | ۰/۵۸      | ۳۱. مشخص کردن نقش هر یک از دبیران و سایر همکاران در ارتباط با مأموریت هنرستان در جلسات گروهی  |                    |                            |
|           | ۰/۶۰      | ۳۲. ارائه اطلاعات لازم در جلسات گروهی برای دبیران و سایر همکاران در جهت ارائه خدمات با توجه به انتظارات مدیران هنرستان                    |                    |                            |
|           | ۰/۷۳      | ۳۳. برگزاری جلسات گروهی کافی برای آشنایی هر چه بیشتر دبیران و همکاران در هنرستان  |                    |                            |
|           |           | ۳۴. مشارکت منظم مدیر یا مدیران هنرستان در کنار هم با دبیران و سایر همکاران در هنرستان   |                    |                            |
|           | ۰/۵۸      | ۳۵. عمل مدیران هنرستان به‌عنوان یک الگو در کارهای روزانه برای دبیران و سایر همکاران   |                    |                            |
|           | ۰/۷۱      | ۳۶. تقدیر از دبیران و سایر همکاران برای انجام صحیح و درست وظایف محول‌شده از سوی مدیر  | ۸/۹۵۱              | فعالیت‌های رهبری و مدیریتی |
| ۷/۷۴۸     | ۰/۵۹      | ۳۷. مجوز کاربرد درجه بالایی از ابتکار و خلاقیت برای جلب رضایت دانش‌آموزان و سایر مراجعه‌کنندگان هنرستان                                   |                    |                            |
|           | ۰/۵۷      | ۳۸. تشویق دبیران و سایر همکاران از سوی مدیران برای تصمیم‌گیری درمورد امور و وظایف روزانه  |                    |                            |
|           | ۰/۶۳      |   |                    |                            |

جدول ۶- بار عاملی، درصد واریانس و ارزش ویژه عوامل

Table 6- Factor load, percentage of variance and specific value of factors

| ارزش ویژه | بار عاملی | گویه‌ها  | درصد از واریانس کل | مولفه‌ها        |
|-----------|-----------|--|--------------------|-----------------|
| ۵/۳۸۴     | ۰/۵۸      | ۳۹. برگزاری جلسات توجیهی مطابق با انتظارات مدیران هنرستان به‌منظور ارائه تمام اطلاعات لازم جهت انجام هر چه بهتر وظایف              | ۶/۱۵۳              | جلسات توجیهی    |
|           | ۰/۵۹      | ۴۰. تقویت و تکرار انتظارات، مأموریت و وعده‌های هنرستان در طی جلسات هفتگی و توجیهی  |                    |                 |
|           | ۰/۷۴      | ۴۱. برگزاری جلسات توجیهی در هنرستان به‌منظور افزایش توانایی دبیران و سایر اعضا برای ایفای وعده‌های هنرستان به دانش‌آموزان و سایرین |                    |                 |
| ۳/۱۹۵     | ۰/۵۹      | ۴۲. آینده‌نگری مدارس برای کارمندان و معلمان  | ۴/۷۷۳              | تعهدات سازمانی  |
|           | ۰/۶۳      | ۴۳. وجود حس فداکاری بین کارمندان و معلمان به نفع مدرسه   |                    |                 |
|           | ۰/۴۸      | ۴۴. حس افتخار در کردن کارمندان و معلمان در مدرسه   |                    |                 |
| ۳/۰۱۲     | ۰/۵۶      | ۴۵. ایجاد تصویر برند مطلوب در بیان سایر مدارس  | ۳/۳۳۸              | عملکرد برند     |
|           | ۰/۵۸      | ۴۶. تقویت آگاهی از برند در چشم اندازها و مأموریت‌های مدرسه   |                    |                 |
|           | ۰/۶۱      | ۴۷. ایجاد وفاداری کارمندان و معلمان به برند مدرسه در شرایط مشابه یا بهتر از وضع موجود  |                    |                 |
| ۲/۴۵۶     | ۰/۵۸      | ۴۸. پذیرش کارمندان و معلمان مدارس از ارزش‌های ایجاد شده در برند مدارس  | ۲/۸۴۱              | پذیرش ارزش برند |
|           | ۰/۵۶      | ۴۹. فعالیت‌های کارمندان و معلمان بر مبنای ارزش برند  |                    |                 |
|           | ۰/۷۳      | ۵۰. تلاش در القای حس طرفداری معلمان و کارمندان از برند داخلی مدرسه   |                    |                 |
| ۱/۳۷۹     | ۰/۵۸      | ۵۱. موفقیت در جذب دانش‌آموز و معلمان با سابقه در مقایسه با رقبا  | ۱/۷۹۶              | عملکرد بازار    |
|           | ۰/۵۹      | ۵۲. موفقیت در کسب رضایتمندی خانواده‌ها در مقایسه با سایر مدارس   |                    |                 |
|           | ۰/۵۶      | ۵۳. موفقیت در حفظ دانش‌آموزان فعلی در مقایسه با سایر مدارس   |                    |                 |

## تحلیل عاملی تأییدی

## ارزیابی مدل اندازه‌گیری

در این بخش پایایی مدل با سه شاخص ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی ارزیابی شد. سپس روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup> تحلیل شد و روایی واگرا نیز به روش فورنل-لارکر بررسی شد.

## 1. Average Variance Extract (AVE)

فصلنامه پژوهش در ورزش تربیتی، پاییز ۱۴۰۲، دوره ۱۱، شماره ۳۲

جدول ۷- بررسی شاخص‌های روایی و پایایی سازه تحقیق

Table 7- Examination of validity and reliability indicators of the research structure

| سازه                      | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | مجذور واریانس استخراج شده (AVE) |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------------------------|
| عملکرد برند               | ۰/۸۱          | ۰/۸۶          | ۰/۵۹                            |
| عملکرد بازار              | ۰/۸۴          | ۰/۹۰          | ۰/۷۵                            |
| ارتباطات داخلی            | ۰/۷۹          | ۰/۸۳          | ۰/۶۵                            |
| فعالیت های آموزشی         | ۰/۷۷          | ۰/۸۰          | ۰/۶۳                            |
| جلسات گروهی               | ۰/۸۷          | ۰/۸۲          | ۰/۶۶                            |
| جلسات توجیهی              | ۰/۸۴          | ۰/۸۰          | ۰/۵۶                            |
| پذیرش ارزش برند           | ۰/۷۴          | ۰/۷۵          | ۰/۵۳                            |
| فعالیت های رهبری و مدیریت | ۰/۸۹          | ۰/۹۱          | ۰/۵۹                            |
| راهبردهای آموزشی          | ۰/۸۴          | ۰/۸۶          | ۰/۶۴                            |
| تعهدات سازمانی            | ۰/۷۵          | ۰/۷۶          | ۰/۵۷                            |
| برندسازی داخلی            | ۰/۸۹          | ۰/۹۱          | ۰/۶۶                            |

بر اساس نتایج آزمون در جدول شماره هفت، میزان آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ است که ثبات درونی زیاد پرسش‌نامه را نشان می‌دهد. ضریب دیلون-گلدشتاین یا پایایی ترکیبی (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌ها است. این ملاک، معیار مدرن‌تری است که پی‌ال‌اس برای ارزیابی پایایی مدل گزارش می‌دهد که طی آن پایایی سازه نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه می‌شود و باید بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر به‌دست‌آمده برای این شاخص‌ها نیز حاکی از پایایی قابل قبول مدل تحقیق حاضر است. همچنین برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد. مقادیر بیشتر از ۰/۵ در این بخش قابل قبول است. طبق نتایج آزمون مدل در جدول بالا، روایی همگرای مدل اندازه‌گیری قابل قبول بود.

#### ارزیابی مدل ساختاری

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا است. مقادیر  $R^2$  برابر ۰/۱۸ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری پی‌ال‌اس، به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود. بر اساس نتایج جدول شماره هشت، ضریب تعیین برای تمام متغیرهای درون‌زا مقدار قابل قبول است که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد.



## جدول ۸- ضریب تعیین متغیرهای درون‌زای تحقیق

Table 8- Coefficient of determination of endogenous research variables

| مؤلفه      | عملکرد برند | عملکرد بازار | ارتباطات داخلی | فعالیت‌های آموزشی | جلسات گروهی | جلسات توجیهی | پذیرش ارزش برند | رهبری و مدیریت | راهبردهای آموزشی سازمانی | تعهدات |
|------------|-------------|--------------|----------------|-------------------|-------------|--------------|-----------------|----------------|--------------------------|--------|
| ضریب تعیین | ۰/۶۱        | ۰/۴۵         | ۰/۶۵           | ۰/۶۵              | ۰/۵۰        | ۰/۵۶         | ۰/۵۳            | ۰/۴۳           | ۰/۶۵                     | ۰/۷۰   |

در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و از ۰/۶ و بیشتر، خوب تفسیر می‌شود. معناداری ضریب مسیر به روش BT و به وسیله بررسی شاخص t مشخص می‌شود؛ به طوری که مقادیر t بیشتر از ۱/۹۶ معنادار در نظر گرفته می‌شود (جدول شماره ۹).

## جدول ۹- ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

| مسیر  | ضریب اثر استاندارد | t-value |
|---|--------------------|---------|
| برندسازی داخلی به عملکرد برند               | ۰/۷۸۳              | ۲۵/۰۹۴  |
| برندسازی داخلی به راهبردهای آموزشی          | ۰/۸۰۹              | ۳۰/۵۴۱  |
| برندسازی داخلی به فعالیت‌های رهبری و مدیریت | ۰/۶۶۲              | ۱۸/۳۵۸  |
| برندسازی داخلی به ارتباطات داخلی            | ۰/۸۰۸              | ۲۹/۱۲۵  |
| برندسازی داخلی به جلسات توجیهی              | ۰/۷۵۲              | ۲۲/۱۸۲  |
| برندسازی داخلی به تعهدات سازمانی            | ۰/۸۴۱              | ۳۴/۲۶۱  |
| برندسازی داخلی به عملکرد بازار              | ۰/۶۷۲              | ۱۲/۶۹۳  |
| برندسازی داخلی به جلسات گروهی               | ۰/۷۱۱              | ۱۸/۲۴۳  |
| برندسازی داخلی به فعالیت‌های آموزشی         | ۰/۸۰۷              | ۲۶/۶۲۷  |
| برندسازی داخلی به پذیرش ارزش برند           | ۰/۷۲۸              | ۲۲/۰۱۶  |

همان‌طور که از جدول شماره ۹ استنباط می‌شود، تمام مسیرها معنادار است.

## برازش کلی مدل

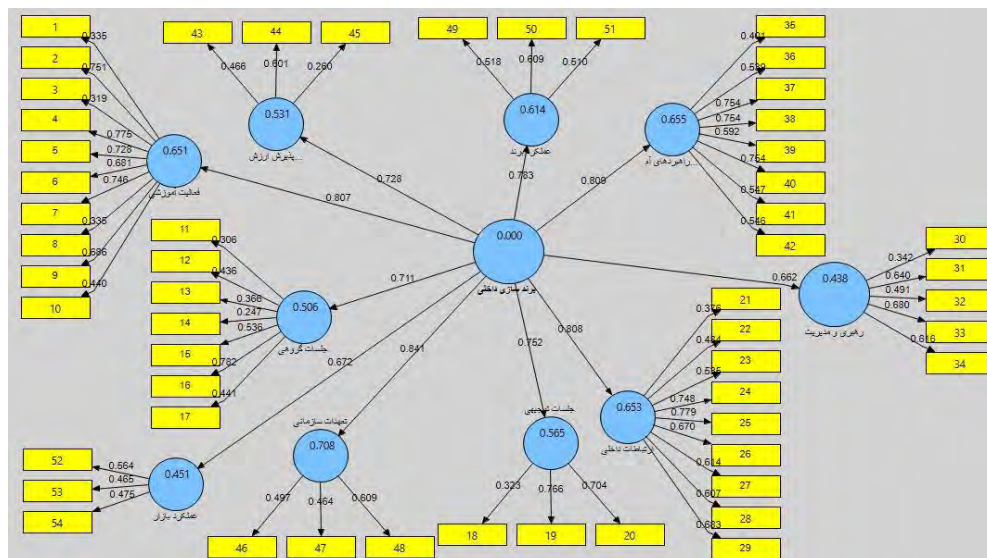
در این بخش، برازش مدل اندازه‌گیری با شاخص اشتراکی، برازش مدل ساختاری با شاخص افزونگی و برازش کلی با نیکویی برازش (GOF) اندازه‌گیری می‌شود. نتایج آن در جدول شماره ۱۰ گزارش شده است.

جدول ۱۰- برآورد پارامترهای مدل ساختاری

| مولفه             | شاخص اشتراکی | شاخص افزونگی |
|-------------------|--------------|--------------|
| عملکرد برند       | ۰/۷۲         | ۰/۰۲         |
| عملکرد بازار      | ۰/۴۹         | ۰/۰۱         |
| ارتباطات داخلی    | ۰/۸۰         | ۰/۰۱         |
| فعالیت های آموزشی | ۰/۵۵         | ۰/۰۱         |
| جلسات گروهی       | ۰/۵۶         | ۰/۰۱         |
| جلسات توجیهی      | ۰/۷۲         | ۰/۰۲         |
| پذیرش ارزش برند   | ۰/۵۷         | ۰/۰۱         |
| رهبری و مدیریت    | ۰/۷۷         | ۰/۰۲         |
| راهبردهای آموزشی  | ۰/۴۲         | ۰/۰۱         |
| تعهدات سازمانی    | ۰/۲۹         | ۰/۰۱         |
| برندسازی داخلی    | ۰/۶۳         | _____        |

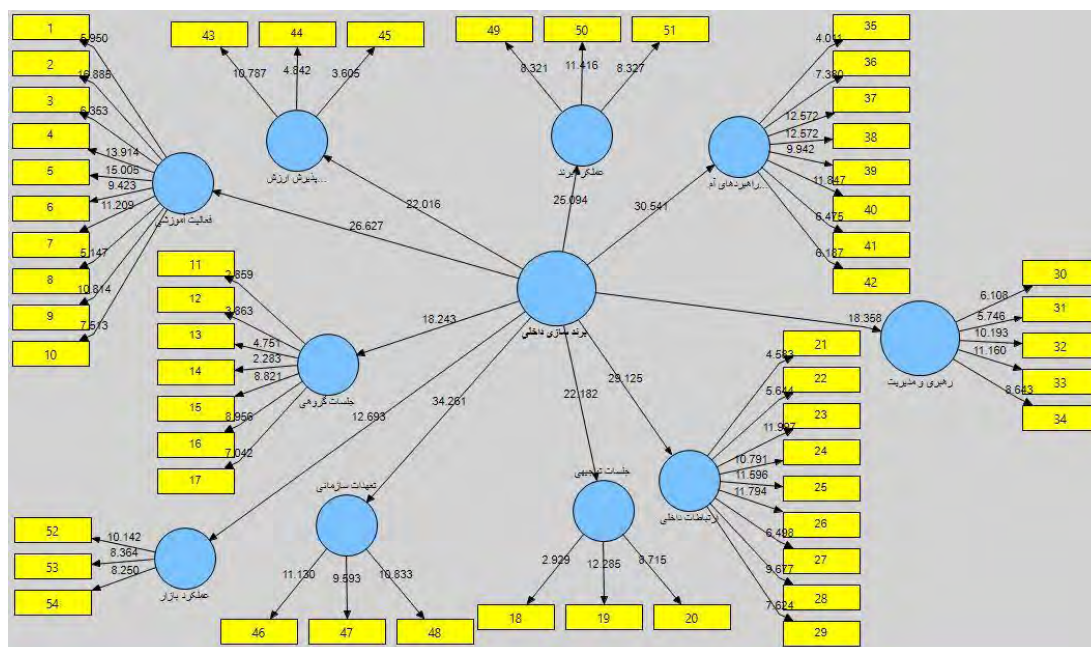
شاخص افزونگی فقط برای متغیرها درون‌زا (متغیر ملاک) محاسبه می‌شود و مانند شاخص اشتراکی باید مقدار آن مثبت است. در کتاب‌های آماری سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

$$GOF = \sqrt{Communalities * R^2} = \sqrt{0.59 * 0.50} = 0.38$$



شکل ۱- مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

Figure 1- Research model in standard estimation mode



شکل ۲- مدل تحقیق در حالت شاخص تی

Figure 2- Research model in T index mode

در ادامه نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن در جدول شماره ۱۱ گزارش شده است. با توجه به این جدول مشخص می‌شود که مهم‌ترین مؤلفه از نظر رتبه به راهبردهای آموزشی و کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه از نظر رتبه به عملکرد بازار مربوط است. براساس آزمون رتبه‌بندی فریدمن به ترتیب راهبردهای آموزشی، فعالیت‌های رهبری و مدیریتی، ارتباطات داخلی، جلسات توجیهی، تعهدات سازمانی، جلسات گروهی، فعالیت‌های آموزشی، عملکرد برند، پذیرش ارزش برند و عملکرد بازار دارای مهم‌ترین اولویت هستند.

جدول ۱۱- یافته‌های آزمون رتبه‌بندی فریدمن

Table 11- Findings of Friedman's ranking test

| رتبه | انحراف معیار | میانگین | عامل                       |
|------|--------------|---------|----------------------------|
| ۱    | ۰/۳۵         | ۴/۲۱۰   | راهبردهای آموزشی           |
| ۲    | ۰/۴۶         | ۳/۹۶۷   | فعالیت های رهبری و مدیریتی |
| ۳    | ۰/۵۲         | ۳/۷۱۷   | ارتباطات داخلی             |
| ۴    | ۰/۷۷         | ۳/۵۳۲   | جلسات توجیهی               |
| ۵    | ۰/۵۴         | ۳/۲۴۸   | تعهدات سازمانی             |
| ۶    | ۰/۴۹         | ۳/۱۶۲   | جلسات گروهی                |
| ۷    | ۰/۲۹         | ۳/۰۴۱   | فعالیت های آموزشی          |
| ۸    | ۰/۶۳         | ۲/۹۳۳   | عملکرد برند                |
| ۹    | ۰/۲۲         | ۲/۸۸۰   | پذیرش ارزش برند            |
| ۱۰   | ۰/۱۹         | ۲/۷۲۱   | عملکرد بازار               |

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی شهر مشهد بود. با استفاده از مصاحبه و بررسی مبانی نظری، عوامل برندسازی داخلی شناسایی شده و این عوامل با انجام تحلیل عاملی اکتشافی دسته‌بندی شدند. با انجام تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس، ۱۰ عامل اصلی شناسایی شد. نتایج این مطالعه نشان داد که فعالیت‌های آموزشی، جلسات گروهی، جلسات توجیهی، ارتباطات داخلی، فعالیت‌های رهبری و مدیریتی، راهبردهای آموزشی، عملکرد برند، پذیرش ارزش برند و عملکرد بازار عواملی هستند که بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی شهر مشهد تأثیر می‌گذارند. در صورتی که این عوامل به درستی مدیریت شوند، می‌توانند باعث تقویت برند مدرسه شوند.

با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس، نتایج حاکی از برازش مناسب مدل تحقیق است که در ادامه درباره مدل تحقیق بحث و نتیجه‌گیری می‌شود. یافته‌های ضریب مسیر نشان داد که تمامی مسیرها معنادار و قوی است؛ یعنی برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی شهر مشهد از همه این متغیرها متأثر می‌شود و به همه آن‌ها وابسته است و اگر هر کدام از این متغیرهای مستقل جذب شوند، بر مدل تحقیق اثر می‌گذارند و برندسازی داخلی مدارس غیرانتفاعی دچار کمبود و خلأ می‌شود. براساس نتایج مشخص شد که شاخص‌های مربوط به مدل عوامل مؤثر بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی تأیید می‌شوند. براساس مقادیر ضرایب مسیر استاندارد مشاهده شد که مؤلفه‌های تعهدات سازمانی با ضریب مسیر استاندارد (۰/۸۴۱) بیشترین هم‌پوشانی را دارد و مسیرهای راهبردهای آموزشی (۰/۸۰۸)، ارتباطات داخلی (۰/۸۰۸) و فعالیت‌های آموزشی (۰/۸۰۷) هم‌پوشانی بسیار قوی با برندسازی داخلی مدارس غیرانتفاعی ورزشی دارند و باید به مؤلفه‌ها و ابعاد آن‌ها توجهی بیشتری شود. با توجه به اهمیت ارتباطات داخلی می‌توان اظهار کرد که این مؤلفه باید جزء اولین و در کانون برنامه‌های برند داخلی مدارس ورزشی غیرانتفاعی باشد. از آنجاکه برقراری ارتباط با معلمان و سایر همکاران برای درک معنی و پیام برند، دخالت و پایبندی آن‌ها به وعده‌های مدرسه ضروری است، معلمان و دیگران باید نقش خود را درباره مأموریت و اهداف مدرسه و ارتباطاتی که رفتار و نگرش آن‌ها را راهنمایی می‌کند، درک کنند. درمورد اهمیت ارتباطات داخلی می‌توان اظهار کرد که برای موفقیت در برنامه‌های برند داخلی، ارائه اطلاعات بدون جزئیات اضافی به تمام اعضای فعال مدرسه ضروری است؛ بنابراین ارتباطات داخلی یکی از سازوکارهای مؤثر بر برنامه‌های برندسازی داخلی است که محققان بر آن تأکید دارند. همان‌طور که مشاهده شد، بعد از ارتباطات داخلی، جلسات توجیهی و جلسات گروهی اهمیت بسیاری در برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی در شهر مشهد داشتند؛ بنابراین مدیران هنرستان‌های تربیت‌بدنی برای اثربخشی برنامه‌های نام تجاری داخلی خود باید به این دو عامل (جلسات گروهی و جلسات توجیهی) توجه کنند و موضوعات مربوط به این دو عامل را در نظر بگیرند. با استفاده از ابزارهایی مانند آموزش، جلسات توجیهی، جلسات گروهی و ارتباطات داخلی مؤثر، مدیران، معلمان و سایر همکاران را درمورد مأموریت و اهداف مدرسه آگاه می‌کنند. معلمان و همکاران هرچه احساس تعلق خاطر به مدرسه داشته باشند، به برند و اهداف برند آن متعهدتر خواهند بود.

از همین رو می‌توان به ارتباطات داخلی که یکی از مکانیسم‌های مؤثر در برنامه‌های برندسازی داخلی است، تأکید کرد. این مکانیسم در مطالعه حاضر نیز به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار بر برندسازی داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی

شناخته شده است. سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای وضعیت خود در بازار هستند، معمولاً بیش از همه چیز و در ابتدا سراغ راهکارهایی خارج از سازمان خود می‌روند تا بلکه با تغییر شرایط و نگرش مشتریان، شرایط بازار، توزیع‌کنندگان خدمات، عرضه‌کنندگان جزئی و کلان محصولات و خدمات بتوانند موقعیت خود را در بازار بهبود بخشیده و از فعالیت‌های خود منافع بیشتری کسب کنند. در صورتی که توجه به بعد داخلی سازمان به همان اندازه مهم است تا جایی که کلر، بازاریابی داخلی را مقدم بر بازاریابی خارجی می‌داند؛ بنابراین تقویت ارتباطات داخلی در سازمان به شدت توصیه می‌شود.

از نظر نمونه‌های تحقیق، راهبردهای آموزشی در رتبه اول اهمیت قرار دارد. راهبردهای آموزشی نیز نشان‌دهنده اولین و مهم‌ترین مزیت رقابتی مدارس است، به خصوص در رشته تربیت‌بدنی که شیوه‌های آموزشی جدید نیز تأثیر بسزایی بر آموزش دانش‌آموزان و ارتقای سطوح علمی و عملی آن‌ها دارد؛ در نتیجه منطقی به نظر می‌رسد که این مؤلفه در جایگاه اول قرار داشته باشد. از طرفی ماهیت وجودی مدارس نیز آموزش است و از این نظر نیز توجیه‌شدنی است. در همین راستا، اویی (۲۰۱۵) تأکید می‌کند که مدیران مدارس باید بر کیفیت تدریس تمرکز کنند. کیفیت ضعیف تدریس می‌تواند تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی ایجاد کند که منجر به ثبت‌نام ضعیف می‌شود. ادراک مثبت جامعه از برند مدرسه ممکن است ناشی از فعالیت‌های یادگیری و تدریس، توسعه حرفه‌ای و بهبود محیط مدرسه باشد (اویی، ۲۰۱۵). از نظر اولویت، فعالیت‌های رهبری، دومین عامل مؤثر بر برند داخلی آموزشگاه‌های ورزشی غیرانتفاعی در شهر مشهد است. مطالعات گذشته در مورد برند تجاری داخلی نشان می‌دهد که ویژگی‌های رهبری رهبران بر برند تجاری داخلی تأثیر می‌گذارد (بورمن و زپلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ والسטר و دی چرناتونی، ۲۰۰۵؛ چاپلو، ۲۰۰۷). رهبران با ارائه دید تجاری مشخص و تسهیل تعاملات اجتماعی، رفتار حمایتی کارمندان را تشویق می‌کنند (والسטר و دی چرناتونی، ۲۰۰۵). والسטר و دی چرناتونی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) با توجه به پیچیدگی روند نام تجاری داخلی و نیاز به مدیران یا رهبران مؤثر و آگاه، اظهار کردند که انتقال از یک حالت ساختاری به حالت دیگر طی فرایند برندسازی داخلی، به رهبری نیاز دارد. درحقیقت، رهبران به‌عنوان کاتالیزور برای برنامه‌های ابتکاری ساخت برند داخلی، منابع مربوط برای اطلاعات، دانش و شبکه‌سازی برند عمل می‌کنند. برای موفقیت در برنامه‌های برندسازی داخلی لازم است که رهبران ساختارهای شرکتی (فرهنگ سازمانی، طراحی شرکت، ارتباطات و...) را ایجاد کنند که پیام تجاری سازگار و منسجمی را به کارمندان منتقل کند (والسטר و دی چرناتونی، ۲۰۰۵؛ غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲).

از نظر نمونه‌های تحقیق، ارتباطات داخلی، سومین عامل مهم بر تأثیرگذاری برند داخلی مدارس ورزشی غیرانتفاعی بود که در پژوهش‌های مونتین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) و ویسمان<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) نیز تأیید شد. در مورد اهمیت ارتباطات داخلی می‌توان گفت که برای موفقیت در برنامه‌های برند داخلی، ارائه اطلاعات به همه اعضای سازمان بدون ارائه جزئیات اضافی ضروری است (هاینس و همکاران، ۱۹۹۹) و فقدان پذیرش داخلی برند از بزرگ‌ترین مسائل مؤسسات آموزشی است (چاپلو، ۲۰۰۷). همچنین پیام تجاری یک سازمان در داخل و خارج از سازمان باید سازگار باشد تا منجر به سردرگمی و ابهام نشود (یانیف و فرانک، ۲۰۰۵). فقط در این صورت است که اهداف برنامه‌های تجاری داخلی با اهداف تجاری سازمان همسو شده و این اهداف به مخاطبان هدف ابلاغ می‌شود (دیویس، ۱۹۹۶؛ استراون و کوپر، ۲۰۰۲).

1. Burmann & Zeplin
2. Vallaster & De Chernatony
3. Muntean
4. Whisman

اثربخشی برنامه‌های ارتباطی از یک سو به تقویت مداوم و از سوی دیگر به انطباق با تغییرات داخلی و خارجی بستگی دارد (ایند، ۲۰۰۱؛ مورتیمر، ۲۰۰۲) و این سازگاری در انتخاب همه راهبردها و برنامه‌های استفاده‌شده توسط یک سازمان، اهداف داخلی و خارجی (هیدایتون، ۲۰۱۷) تجاری مهم است و باید توازنی بین آن‌ها برقرار باشد (جاکوبس، ۲۰۰۳).

توجهات، چهارمین عامل در برند تجاری داخلی هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی در شهر مشهد بود. در تحقیق اثناعشری و عزیزی (۲۰۱۳) از بین چهار روش داخلی برند، آموزش مهم‌ترین و مؤثرترین ابزار برای برند داخلی بود و به دنبال آن جلسات گروهی، جلسات توجیهی و جهت‌گیری، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر برندسازی داخلی و تعهد به خدمات داشتند؛ بنابراین می‌توان گفت که اگر فعالیت‌های برندسازی داخلی به درستی یعنی با استفاده از ابزاری مانند آموزش، جلسات توجیهی و جلسات گروهی انجام شود، برنامه‌های آموزش اولیه و ارتباطات داخلی مؤثر می‌توانند کارمندان را از رسالت و قرارداد برند آگاه کنند، خود را بهبود بخشند و همه اینها را می‌توان با روشن کردن اهداف برند مدرسه در کارمندان انجام داد و هرچه احساس تعلق و وابستگی کارکنان به برند مدرسه بیشتر باشد، تعهد بیشتری به برند و اهداف برند آن دارند. این نکته در پژوهش هیدایتون (۲۰۱۷) نیز تأیید شد. در طول جلسات، کارکنان هنرستان‌های تربیت‌بدنی، ابتدا با مأموریت و اهداف سازمان آشنا می‌شوند تا تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف به کار بندند. این امر باعث می‌شود که کارکنان سازمان ارزش و احساس تعلق به برند تجاری سازمان داشته باشند؛ در نتیجه آن‌ها تمام تلاش خود را می‌کنند تا به وعده‌های سازمان به مشتریان عمل کنند. پس از اطلاع از مأموریت و اهداف، کارکنان از طریق جلسات توجیهی اضافی در مورد اطلاعات لازم درباره بهترین عملکرد در سازمان مطلع می‌شوند. علاوه بر این، در جلسات، خلاصه‌ای از مأموریت و اهداف سازمان بارها یادآوری می‌شود تا کارکنان بتوانند وعده‌های سازمان را به مشتریان تحویل دهند.

تعهدات سازمانی در رتبه پنجم اهمیت قرار داشت. در برندسازی داخلی سازمان، اگر یک سازمان نتواند به تعهدات خود عمل کند، نه تنها برندسازی به درستی اتفاق نخواهد افتاد، بلکه اثرات منفی زیادی نیز بر برند سازمان خواهد داشت. در سطح هنرستان‌های تربیت‌بدنی باید کارکنان به ارائه خدمات به دانش‌آموزان همان‌طور که انتظار می‌رود، قدم بردارند، از امکانات ورزشی که در مدارس است باید همان‌طور که تعهد شده است بتوانند استفاده کنند و حتی مزایای بیشتری برای آن‌ها قائل شد تا مسیر برندسازی هنرستان‌ها هموار شود.

جلسات گروهی در رتبه ششم اهمیت قرار داشت. به دلیل اینکه در برندسازی مدارس غیرانتفاعی بسیاری از مأموریت‌ها و چشم‌اندازها در داخل سازمان تبیین می‌شود، جلسات گروهی به هم‌اندیشی و هم‌افزایی مثبت منجر می‌شود. از طرفی جلسات برای افراد ذی‌نفع در مدرسه به تقویت ارتباطات داخلی منجر می‌شود که خود این مؤلفه در جایگاه بالاتری قرار داشت. کلارک و همکاران (۲۰۲۰) نیز عنوان کردند، برای موفقیت برندسازی یک مؤسسه آموزشی لازم است مدیریت به‌خصوص مدیران میانی از مزایای برندسازی آگاه باشند. باید به همه ذینفعان به‌صراحت در مورد مزایای مثبت ایجاد یک برند آموزشی قوی، آموزش داده شود. ایجاد و ساخت یک برند مهم هست، اما تقویت برند و آموزش نیز ضروری و ارزشمند است. این پژوهش تأثیر عوامل سازمانی داخلی بر موفقیت فرایندهای برندسازی را تأیید کرده و عنوان می‌کند ارتباطات داخلی نقش ارزشمندی برای استراتژی‌های برندسازی یک مؤسسه آموزشی دارند. از این نظر باید این مؤلفه را با اهمیت و بارز تلقی کرد. فعالیت‌های آموزشی، عملکرد برند، پذیرش ارزش برند و عملکرد بازار نیز در اولویت‌های بعدی قرار داشتند؛ بر همین اساس، والتر و همکارانش (۲۰۲۲) معتقد هستند که ابعاد آگاهی از برند، تداعی برند، کیفیت درک‌شده و وفاداری به برند در بررسی برند

مؤسسات آموزشی باید مدنظر قرار گیرد، اما برای محاسبه تأثیر بلندمدت ابعاد برند در مؤسسات و سازمان‌های آموزشی، نگاهی ویژه به دو بعد عملکرد برند و ارزش برند و بررسی و تحلیل این عوامل ضروری است (والتر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به مدیران پیشنهاد می‌شود که جلسات گروهی و توجیهی حاوی اطلاعات ضروری درمورد نحوه ارائه خدمات (روش‌های آموزش، ارائه گزارش‌های تحصیلی به والدین دانش‌آموزان و...) باشد و مأموریت مدرسه و وعده‌های آن برای دبیران و سایر همکاران به‌طور شفاف و روشن ارائه شود. همچنین از طریق ایجاد گروه‌های کاری در مدرسه یا در شبکه‌های مجازی برای انتقال دانش دبیران به‌منظور تهیه مستندات از تجربه‌های موفق استفاده کنند. یافته‌ها نشان داد، فعالیت‌های آموزشی نقش زیادی در برندسازی داخلی دارند؛ در نتیجه در راستای تحقق مأموریت و اهداف، به مدیران هنرستان‌های غیرانتفاعی تربیت‌بدنی پیشنهاد می‌شود با اجرای برنامه‌های آموزشی برای دبیران و سایر همکاران، زمینه ایجاد رفتارهای توانمند و سازنده را فراهم کنند و این آموزش‌ها به‌صورت فصلی و سالانه و به‌صورت اجباری پیاده‌سازی شوند. به مدیران پیشنهاد می‌شود، با ایجاد سیستم نظام پیشنهادها، زمینه را برای ارائه شیوه‌های جدید و بهتر به‌منظور انجام فعالیت‌های مربوط به مدرسه و ارائه ایده‌های جدید در راستای بهبود امور فراهم کنند. همچنین می‌توانند نظام پاداش برای بهترین و خلاقانه‌ترین راهکارها و شیوه‌های آموزشی طراحی کنند تا دبیران نیز تمایل بیشتری به تغییر و استفاده از شیوه‌های متنوع آموزشی داشته باشند. درنهایت، تشویق دبیران و کارکنان به ورود در سیاست‌گذاری‌ها، اجازه گفت‌وگوی آزاد و پذیرش هرگونه انتقاد از طرف کارکنان، ایجاد ارتباط قوی و همکاری مؤثر بین دبیران و کارکنان، شنیدن راهکارهای اصلاحی و اجازه به آن‌ها برای اشتراک ایده‌ها و دیدگاه‌های خود درباره برندسازی داخلی و فرهنگ کار و سرمایه‌گذاری بر شخصی‌سازی تجربیات دبیران و کارکنان هنرستان‌های تربیت‌بدنی، از دیگر پیشنهادها اجرایی است که می‌تواند بر برندسازی داخلی هنرستان‌های تربیت‌بدنی و تقویت هرچه‌بیشتر برند این سازمان‌های آموزشی اثرگذار باشد و به دستیابی به برآیند این تقویت منجر شود که همانا رشد و شکوفایی این نوع سازمان‌ها و در نتیجه تربیت و ورود نیروی تحصیل‌کرده علوم ورزشی باکیفیت، به بازار کار و جامعه است.

## References

1. Ainscow, M., & Messiou, K. (2018). Engaging with the views of students to promote inclusion in education. *Journal of Educational Change*, 19(1), 1-17.
2. Amini Roshan, Z., Gholamian, J., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Designing a model of personality trait and entrepreneurship motivation on medium and small businesses starting up with the role of mediation awareness of entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(1), 60-41. (Persian)
3. Asnaashari, M., & Azizi, S. (2013). Internal branding and brand performance: The moderator role of workplace competitive climate and job satisfaction. *Management Research in Iran*, 17(3), 151-165. (Persian)
4. Balmer, J. M. T., & Soenen, G. B. (1999). The Acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15, 69-92.
5. Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.
6. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.

---

1. Walter

7. Clark, P., Chapleo, C., & Suomi, K. (2020). Branding higher education: An exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*, 26(2), 131-149.
8. Dahari, Z., & Ya, M. S. (2011) Factors that influence parents' choice of pre-schools education in Malaysia: an exploratory study. *International Journal Business and Social Science*, 2(15), 115-128.
9. De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(4/6), 611-633.
10. Gholamian, J., Darabi, M., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Analysis of effective drivers in the development of the sports industry using the futures research approach. *Journal of Iran Futures Studies*, 7(1), 303-325. (Persian)
11. Gholamian, J., Ramezanzade, M., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Presenting a model of key success factors in the process of sports businesses. *Journal of Strategic Management Studies*, In Press.
12. Gouda, J., Chandra Das, K., Goli, S., & Maikho Apollo Pou, L. (2013). Government versus private primary schools in India: An assessment of physical infrastructure, schooling costs and performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33, 708-724.
13. Hidayatun. (2017). Cultural branding as a key in positioning schools: A conceptual model. *DINIKA: Academic Journal of Islamic Studies*, 2(2), 229-246.
14. Ho, H. F. (2014). Revamping the marketing mix for elementary schools in Taiwan. *Asian Social Science*, 10(3), 15-25.
15. Hoang, N., Thong Minh, H. T., Hung Anh, B., Ngoc, P. B., & Thuy Trang, T. T. (2021). Brand building and development for the group of Asian international education in Vietnam. *Psychology and Educational Journal*, 58, 3297-3307.
16. Ind, N. (2001). Branding on the Web: A real revolution?. *Journal of Brand Management*, 9(1), 8-19.
17. Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22.
18. Jamali, S., Hadizahed moghaddam, A., & Rezaee, M. (2012). Model of internal branding effects on brand citizenship behavior in hotel industry. *Management Research in Iran*, 16(3), 203-223. (Persian)
19. Jukic, D. (2017). The importance of corporate branding in school management. *Strategic Management*, 22(4), 11-18.
20. Kashif, Sh., & Jalbani, A. A. (2012). Internal branding: A comparative analysis of banking sector in Pakistan. *Journal of Independent Studies and Research*, 10(2), 9-21.
21. Khedri, A., Saeedian, N., & Shahtalabi, B. (2018). Study of privatization practices in education in selected countries in order to provide the appropriate perceptual framework for privatization in Iranian education. *Journal of Research in Educational Science*, 12(Special Issue), 469-487. (Persian)
22. Khodri, A., Saidian, N., & Shah Talebi, B. (2014). Studying the state of privatization in Iran's education. Paper presented at the First International Conference on Applied Economics and Business, Tehran, Artakhe knowledge Center Company. (Persian)
23. Lee, Y. K., Kim, S., & Yong Kim, S. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
24. Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The brand inside: the factors of failure and success in internal branding-special issue on Irish perspectives on marketing relationships and networks. *Irish Marketing Review*, 19 (1&2), 54-63.
25. Malik, S. A., Mushtaq, A., Jaswal, L. H., & Malik, S. A. (2015). Survey on marketing tactics used to build private school marketing and researches' oöyyyyInrrriiii onll Journll of aa nagmmnt in Eduaaooa, 9, 180-199.
26. Mohammadiyan, M., & Zohouri, B. (2016). Developing a model for building a social brand: A new approach to branding. *Iranian Journal of Management Sciences*, 11(43), 87-112. (Persian)



27. Momenizadeh, F., Shafiepour Motlagh, F., & AqaHoseini, T. (2021). Identifying and explaining the dimensions and components of primary school brand schools (Case study, Principles and teachers view of Delijan Elementary School). *Journal of Development & Evolution Mngement*, 2021(46), 133-142. (Persian)
28. uu nnnnn , Cbbu,,, L. & nnn uuuuu. (2009). The brand: nn e of The nn vrrsyyys most valuable asset. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2), 54.
29. Nguyen, C. D (2017). Beyond the school setting: Language teachers and tensions of everyday life, *Teachers and Teaching*, 23(7), 766-780.
30. Oei, S. F. (2015). Transforming a school: A case study of a Catholic school principal in Indonesia. *International Journal of Research Studies in Education*, 4(2), 87-112.
31. Punjaisri K., Wilson A., & Evanschitzky H. (2009) Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviors, *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
32. Punjaisri, K., & Wilson, A. (2017). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management: Advanced Collections*. London: Palgrave Macmillan.
33. Sajjadi, S., Goodarzi, M., & Fasihmardanloo, N. (2020). Identify and prioritize the factors affecting of quality and management on branding sports event in Iran. *Journal of Sport Management*, 12(1), 1-17.
34. Sarabadani Tafreshi, H., & Sajadieh, A. (2018). Explaining dduaaoooll poyyychnge usnrng knrgdon's multiple stream, law of the establishment and operation of private schools and educational centers. *Strategic Management Thought*, 12(2), 155-182. (Persian)
35. Schultz, M., & De Chernatony, L. (2002). The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 105-113.
36. Semnani, B. L., & Sanavi Fard, R. (2014). Employee branding model based on individual and organizational values in the Iranian banking industry. *Asian Economic and Financial Review*, 4(12), 1726-1740. (Persian)
37. Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalization of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 181-203.
38. Varadarajan, B., & Malone, T. (2018). Branding strategies of a private international school. *The Qualitative Report*, 23(4), 932-948.
39. Walter, N., & Asgari, O., & Cleff, T. (2022). What role does the brand play? Measuring the impact of customer-based brand equity on the selection of MBA programs at Dutch business schools, *Journal of Marketing for Higher Education*. doi:10.1080/08841241.2022.2048430
40. Whisman, R. (2009). Internal branding: A nn ivrrsyyys most valuable intangible asset. *Journal of Marketing for Higher Education*. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367-370.