

## The Effect of Brand-based Leadership of Senior Managers on Brand Commitment among Employees (Case study: Karaj Capital Bank)

Mehdi Ajalli\* 

Assistant Professor, Department of Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

Sahebah Rahmati 

Master in Business Management, Institute of Allameh Majlesi, Qazvin, Iran

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of senior managers' brand-centered leadership on brand commitment among employees in the presence of mediating variables of employees' knowledge of brand, psychological contract and brand-to-staff fit between Karaj Capital Bank employees. The research method is descriptive and correlational. The statistical population of this study is 60 employees of Karaj Capital Bank. Because of the limited population of the population, a census or integer was used to select the sample. The research was conducted through the design and distribution of a questionnaire in the form of a face-to-face researcher. The validity of the questionnaire was confirmed by content validity and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha method. Descriptive and inferential statistics were used to analyze the data. The data were analyzed by SPSS and PLS software. The results of data analysis showed that brand-centered leadership of senior executives through staff knowledge of brand has a positive and significant effect on brand commitment. Brand-based leadership by senior executives through psychological contracting has a positive and significant effect on brand commitment. Brand-based leadership by

\* Corresponding Author: [m.ajalli@basu.ac.ir](mailto:m.ajalli@basu.ac.ir)

**How to Cite:** Ajalli, M., & Rahmati, S. (2024). Investigating the effect of brand-based leadership of senior managers on brand commitment among employees (Case study: Karaj Capital Bank). *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 11 (40), 143-188. DOI: <https://doi.org/10.22054/jks.2022.67213.1497>.

senior executives has a positive and significant effect on brand commitment through employee-brand fit.

### **1. Introduction**

Overall, this study conceptually and empirically contributes to the literature to show that top management's brand-oriented leadership indirectly affects employees' brand commitment through three very important mediators. The results of this research also add to a more comprehensive understanding of brand-oriented leadership, because it is related to the brand commitment of employees in the field of banking. By benefiting from the experiences and expertise and valuable scientific and practical knowledge of economic experts, and monetary and banking operators of the country, Bank Sarmayeh is trying to improve banking policies and the position of the banking system of Capital Bank among other banks. In this regard, this research seeks to answer the question of whether the brand-oriented leadership of senior managers has a significant effect on brand commitment among employees in the presence of mediating variables of employees' knowledge of the brand, psychological contract and fit between the brand and the employees of the Capital Bank of Karaj?

#### **Research Questions**

1. What is the effect of managers' brand-oriented leadership on employees' brand commitment by mediating employees' brand knowledge?
2. What is the effect of managers' brand-oriented leadership on employees' brand commitment through the mediation of a perceived psychological contract?
3. Question 3: How does the brand-oriented leadership of managers mediate the perceived fit between the brand and employees on employees' brand commitment?

### **2. Literature Review**

In a research, Li (2022) investigated the perception of justice and brand equity of employees in the service sector by providing evidence from the education industry. The results of the path analysis show that justice perception promotes brand approval and brand loyalty, while

the relationship between justice perception and brand-friendly behavior is not statistically significant. In addition, it has also been found that justice perceptions give employees confidence that their psychological contract has been fulfilled. In addition, psychological contract implementation has been found to be a mediating mechanism between justice perceptions and three dimensions of employee-based brand equity. Akrouf & Nagy (2018) conducted a research entitled "Virtual community brand trust and commitment: the mediating role of brand equity". The results obtained from the research show that trust in the brand has a positive and significant effect through the mediation of the special value of the brand. Terglav et al. (2016) conducted a research titled "Internal Branding Process: Exploring the Moderating Role between Top Management Leadership and Commitment Communication". The results obtained from the research show that the leadership of senior management in internal branding and its role in achieving the emotional attachment of employees to the brand helps. It also suggests that leadership leads to increased commitment and leaders should force employees to have brand-related knowledge, and understand brand values and psychological contracts.

### 3. Methodology

The current research is individual in terms of the number of researchers, the type of applied goal, and the descriptive-survey research approach. Also, in terms of cross-sectional time and data collection method, it is field-library.

### 4. Discussion

In the study of the first hypothesis, it was found that the path coefficient (0.807) was estimated and the value of the T statistic was equal to 19.330 which is more than the critical value of 1.96. In the examination of the second hypothesis, it was found that the path coefficient (0.717) was estimated according to the value of the T statistic which was equal to 11.654, which is more than the critical value of 1.96; In examining the third hypothesis, it was found that the path coefficient (0.615) was estimated and the value of T statistic was equal to 4.976, which is more than the critical value of 1.96. In the investigation of the fourth hypothesis, it was found that the path

coefficient (0.193) was estimated and the value of the T statistic was equal to 1.980, which is more than the critical value of 1.96; In examining the sixth hypothesis, it was found that the path coefficient (0.497) was estimated and the value of the T statistic was equal to 2.934, which is more than the critical value of 1.96. In the examination of the seventh hypothesis, it was found that the coefficient of significance between the brand-oriented leadership variables of senior managers and commitment to the brand due to employees' knowledge of the brand is greater than (1.96) and indicates the significance of the mediating effect of employees' knowledge of the brand in the impact brand leadership is based on the commitment of senior managers to the brand. In the examination of the eighth hypothesis, it was found that the coefficient of significance between the variables of brand-oriented leadership of senior managers and commitment to the brand due to the fit between employees and the brand is greater than (1.96) and indicates the significance of the mediating effect of fit between employees and the brand in the effect of brand-oriented leadership of senior managers on the commitment to the brand; Therefore, the first, fourth, sixth, seventh, and ninth hypotheses are confirmed. In examining the fifth hypothesis, it was found that the path coefficient (0.264) was estimated and the value of the T statistic was equal to 1.520, which is less than the critical value of 1.96. In examining the eighth hypothesis, it was found that the coefficient of significance between the variables of brand-oriented leadership of senior managers and commitment to the brand through psychological contract is less than (1.96) and indicates that the mediating effect of psychological contract in the effect of brand-oriented leadership is not significant. Senior managers are committed to the brand. Therefore, the fifth and eighth hypotheses are not confirmed.

## **5. Conclusion**


The conclusion of the data analysis showed that brand-oriented leadership of senior managers has a positive and significant effect on brand commitment due to employees' knowledge of the brand. Brand-oriented leadership of senior managers has a positive and significant


effect on brand commitment through the psychological contract. Brand-oriented leadership of senior managers has a positive and significant effect on brand commitment due to the fit between employees and the brand.

**Keywords:** Brand-Centered Leadership of Senior Executives, Brand Commitment, Employee Knowledge of the Brand, Psychological Contract, Intergroup and Employee Fit



## تأثیر رهبری برندمحور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان (مورد مطالعه: بانک سرمایه کرج)

مهدی اجلی \*  \* استادیار گروه مدیریت، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

صاحبه رحمتی  کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی علامه مجلسی، قزوین، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی اثر رهبری برندمحور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان در حضور متغیرهای میانجی دانش کارکنان از برند، قرارداد روان‌شناختی و تناسب بین برند و کارکنان بانک سرمایه کرج انجام شده است. روش پژوهش توصیفی و از شاخه همبستگی بوده و جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک سرمایه کرج به تعداد ۶۰ نفر است. به دلیل محدود بودن تعداد جامعه از سرشماری یا تمام شمار برای انتخاب نمونه استفاده شد. پژوهش از طریق طراحی و توزیع پرسش‌نامه، به صورت مراجعه حضوری پژوهش‌گر، گردآوری شدند. روایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوا و پایایی آن نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ تأیید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری برندمحور مدیران ارشد به واسطه دانش کارکنان از برند تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد. رهبری برندمحور مدیران ارشد به واسطه قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد. رهبری برندمحور مدیران ارشد به واسطه تناسب بین کارکنان و برند تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری برندمحور مدیران ارشد، تعهد به برند، دانش کارکنان از برند

## مقدمه

منابع انسانی یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی و مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور محسوب می‌شوند. از آنجا که تعهد افراد به سازمان، به نتایج مهمی مانند کاهش جابه‌جایی، افزایش انگیزه و رفتار شهروند سازمانی و حمایت اجتماعی منجر می‌شود، سازمان‌های به دنبال جذب نیرو کار متعهد هستند (علی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). برندسازی داخلی ناشی از نیاز به شناسایی منظم منابع انسانی در حین انجام وظایفشان است. ارتقای ارتباطات و پشتیبانی برند از طریق کارکنان برای یک استراتژی موفق برندسازی کلی ضروری است (Oliveira et al., 2019). رهبری برندمحور توصیف می‌کند که چگونه صفات، رفتار، نگرش، قدرت، کاریزما و دیگر ویژگی‌های یک رهبر می‌تواند بر نگرش و رفتار پیروان و یا کارکنان تأثیر بگذارد. کارکنان ارزش برند را در هنگام خدمت به مشتریان منعکس می‌کنند، اگر آن‌ها هویت نقش خود را به‌عنوان نماینده برند سازمان تعیین کنند و رهبران می‌توانند نقش مهمی در این خصوص داشته باشند (فلاحی و همکاران، ۱۳۹۹). ایجاد یک نام تجاری قوی و افزایش عملکرد، مؤلفه‌های حیاتی در حفظ بقای بلندمدت سازمانی است. برندسازی را می‌توان موضوع اصلی برای بهبود موقعیت برند و عملکرد سازمانی در نظر گرفت. بر این اساس، سازمان‌ها باید رفتار حمایتی از برند را برای ایجاد جو سازمانی مثبت و بهبود درک مشترک کارکنان از ارزش‌های برند تقویت کنند (Soleimani et al., 2022). قبل از اینکه کارکنان بتوانند در رفتارهای حامی برند درگیر شوند، بایستی به لحاظ شناختی از برند آگاهی یابند (Pielher, 2018). در ادبیات، قرارداد روان‌شناختی به‌عنوان ادراک کارکنان از تعهدات متقابل بین آن‌ها و کارفرما تعریف شده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر رهبری برند محور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان در حضور متغیرهای میانجی دانش کارکنان از برند، قرارداد روان‌شناختی و تناسب بین برند و کارکنان بانک سرمایه کرج انجام خواهد شد. این پژوهش به دلیل خلأ ناشی از پژوهش‌های داخلی صورت نگرفته در زمینه رهبری برند محور مدیران ارشد در سازمان‌ها، در این حوزه طرح‌ریزی شده است؛ زیرا رهبری برندگرا رویکرد رهبرانی است که به کارکنان انگیزه می‌دهند تا با توجه به ارزش‌ها و احساسات خود براساس برند عمل کنند و می‌توان گفت رهبران نقش مهمی در «تبدیل» وعده برند به عمل دارند. این امر نه تنها

ارتباطات کلامی آنهاست که بر روی نام تجاری داخلی تأثیر می‌گذارد، بلکه همچنین ارتباطات غیرکلامی ابرازشده در رفتار و تعاملات آنها نیز است و در پی آن رضایت کارکنان و تعهد آنها نسبت به سازمان فراهم می‌شود. برندسازی داخلی، به‌ویژه رهبری برندگرا، برای تأثیر تعهد برند کارکنان، پیشنهاد شده است (Burmam & Konig, 2011). رهبران برندگرا، از طریق عمل به‌عنوان مدل‌های نقش و ارتباط دادن منظم به شیوه‌ای که از هویت برند مطلوب پشتیبانی کند، تعهد برند را تسهیل می‌کنند. در طراحی مسیر بین این مطالعه و سایر پژوهش‌های رهبری (برند)، مطالعه حاضر نقش مدیران ارشد و رهبری حمایت از برند آنها را برای دستیابی به وابستگی احساسی کارکنان به برند شناسایی می‌کند. درحالی‌که رهبری برندگرا به‌طور مفهومی و تجربی در ارتباط با تعهد نام تجاری کارکنان است، تنها یک رابطه مستقیم از پیش، فرض شده بود (Burmam et al., 2009). اگرچه رفتار مدیران عالی به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم برندسازی داخلی درک شده است، پژوهش‌های بسیار کمی در مورد نقش متمایز مدیران ارشد و نحوه تأثیر رهبری برندگرای آنها بر سطح پیروان تعهد به برند سازمانی صورت گرفته است؛ بنابراین، اولین هدف این مطالعه، ادغام رهبری برندگرای مدیریت عالی و تعهد کارکنان به برند سازمانی در زمینه صنعت بانکداری است. پژوهش ما اولین مطالعه تجربی است که به بررسی نقش مدیران عالی در فرایند ایجاد برند داخلی می‌پردازد، درحالی‌که پژوهش‌های قبلی به تأثیر رهبری برندگرای کلی پرداخته و هیچ پژوهش جامعی در مورد اینکه چگونه سطوح مختلف رهبری (برای مثال، سطح مدیریت عالی) بر تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد، صورت نگرفته است (Burmam et al., 2009; Morhart et al., 2009; Wallace et al., 2013). علاوه بر این، این پژوهش توضیح می‌دهد که چگونه مدیران عالی بر تعهد برند کارکنان تأثیر می‌گذارند. با پرداختن به تأثیر رهبری برندمحور یا برندگرای مدیران ارشد بر تعهد برند کارمند، در این پژوهش به مسائل بسیار مهمی پرداخته شده است: تا چه حد و چگونه رفتار مدیران عالی در فرایند برندسازی داخلی اهمیت دارد؟ در بانکداری که در آن تجربه برند توسط مشتریان و کارکنان به‌طور مشترک ایجاد شده است، کارکنان خط مقدم تأثیر قابل توجهی بر نحوه درک مشتریان از برند دارند. تجربه برند مثبت را می‌توان توسط کارکنان بانک ایجاد کرد که واقعاً به برند سازمانی متعهد بوده و در نتیجه، رفتارهای طرفدار برند را به وجود می‌آورند. بنابراین ضرورتی برای یک ساختار داخلی



وجود دارد که نگرش مثبت برند کارکنان را برمی‌انگیزاند (Xiong et al., 2013). رهبران، به‌ویژه مدیران عالی، مدل‌های دارای نفوذ اولیه برند برای هر عضو سازمان هستند (Kim & Brymer, 2011). حمایت مدیریت، مدل‌سازی نقش و ارتباطات الهام‌بخش، کارکنان را قادر می‌سازد تا رابطه‌ای با نام تجاری ایجاد کنند (Wallace et al., 2013). اگر کارکنان درک کنند که مدیران ارشد به ارزش‌های برند اعتقاد دارند و رفتارهای برند استوار را نشان می‌دهند (به‌عنوان مثال، «عمل به ادعا»)، بیشتر احتمال دارد که کارکنان، برند را قبول کرده و نگرش خود را بر طبق آن هم‌سو سازند (Lee et al., 2013). تملک کارکنان به‌عنوان مثال هنگامی که ارزش‌های نام تجاری سازمان به‌طور عمیق در ذهن کارکنان ریشه دارد، یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های خدماتی است (Wallace et al., 2013). از آنجا که صنعت بانکداری منحصراً خدماتی و مردم‌گرا است، نقش مدیریت عالی، عامل اصلی موفقیت، هنگام مدیریت منابع انسانی است. مدیران عالی کارکنان خود را راهنمایی کرده و به‌عنوان الگوهای نقش عمل می‌کنند (Kara et al., 2013). آن‌ها مسئول ایجاد فرهنگ نام تجاری، اشتراک‌گذاری دیدگاه نام تجاری و ایجاد ارزش برند در میان کارکنان هستند (Lee et al., 2013). قصور رهبری مناسب در بانکداری می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. این امر می‌تواند منجر به بی‌اعتمادی کارمندان، عملکرد پایین، نارضایتی مشتری و از دست دادن سود شود که ممکن است به شدت موفقیت سازمان را به خطر بیندازد (Kara et al., 2013). بنابراین، رهبران در ایجاد انگیزه و ارزش برند سازمان برای کارکنان خط مقدم ضروری هستند (Wallace et al., 2013). درحالی‌که مطالعات گذشته ارتباط مستقیم بین رهبری و تعهد کارکنان را نشان می‌دهد، ما درصددیم که اثر غیرمستقیم رهبری مدیریت بر تعهد برند کارکنان را بیابیم، زیرا تأثیر رهبران عالی بسیار متفاوت از تأثیر سرپرستان مستقیم و مدیران میانی است (Hart & Quinn, 1993). از آنجایی که مدیران عالی ارتباطات شخصی کمتری با کارکنان دارند، آن‌ها از طریق سطوح و فرایندهای مختلف به‌طور غیرمستقیم بر کارکنان خط مقدم تأثیر می‌گذارند. این پژوهش بر توسعه تعهد کارکنان به برند سازمانی تمرکز کرده و بینش بیشتری را در مورد فرایند برندسازی داخلی ارائه می‌کند. درحالی‌که تأکید مطالعات گذشته بر تأثیر مستقیم رهبری برندگرا بر تعهد کارکنان بوده است (Burmam et al., 2009; Wallace et al., 2013)، همچنین نقش بالقوه سه میانجی شناسایی و بررسی

می‌شود: دانش برند کارمند، تناسب برند- کارمند و تکمیل قرارداد روان‌شناختی. با بررسی بیشتر در ادبیات مدیریت، تأییدی برای این مدل میانجی‌گری یافت شد که در آن میانجی‌های مختلف (به‌عنوان مثال توانمندسازی روان‌شناختی، کاهش استرس نقش، رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری) بین رهبری و تعهد کارکنان شناسایی شد (Kim & Brymer, 2011). علاوه بر این، مایلز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بر اهمیت میانجی‌های بحرانی بین برندسازی داخلی و نتایج مثبت مرتبط با کارکنان، مانند تعهد کارکنان به برند سازمانی، تأکید می‌کنند. به‌طور کلی، این مطالعه به‌طور مفهومی و تجربی به ادبیات کمک می‌کند تا نشان دهد که رهبری برندگرای مدیریت عالی از طریق سه میانجی بسیار مهم به‌طور غیرمستقیم بر تعهد برند کارکنان تأثیر می‌گذارد. نتایج این پژوهش همچنین به درک جامع‌تر رهبری برندگرا می‌افزاید، زیرا در ارتباط با تعهد برند کارکنان در زمینه بانکداری است. بانک سرمایه با بهره‌مندی از تجارب و تخصص و دانش علمی و عملی ارزشمند صاحب‌نظران اقتصادی، متصدیان پولی و بانکی کشور درصدد بهبود سیاست‌های بانکی و موقعیت سیستم بانکی سرمایه در بین دیگر بانک‌هاست. در این راستا این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که آیا رهبری برندمحور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان در حضور متغیرهای میانجی دانش کارکنان از برند، قرارداد روان‌شناختی و تناسب بین برند و کارکنان بانک سرمایه شهر کرج تأثیر معناداری دارد؟

### پیشینه پژوهش

در این بخش در ابتدا مروری بر مفاهیم کلیدی مقاله انجام شده و سپس در ادامه پیشینه پژوهش ارائه شده است.

رهبری برندمحور مدیران ارشد  
چندین منبع مهم از پیام‌ها و رسالت‌های نام تجاری وجود دارد. نویسندگانی نظیر برمن و کونینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، مایلز و همکاران (۲۰۱۱)، مورهارت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) رهبری را مهم‌ترین منبع برندسازی داخلی می‌دانند. درحالی‌که ادبیات مدیریت طیف گسترده‌ای از سبک‌های رهبری را ارائه می‌دهد (Bass & Stogdill, 1990). پژوهشگران مدیریت

<sup>1</sup>. Miles et al.

<sup>2</sup>. Burmann & König

<sup>3</sup>. Morhart et al.

برند داخلی، رهبری تحول‌گرا را با تأکید بر نام تجاری به‌عنوان مؤثرترین عامل در پیاده‌سازی برندسازی داخلی و ایجاد تعهد به برند پیشنهاد می‌کنند. رهبران تحول‌گرا، هم‌سویی ارزش‌ها و اولویت‌های کارکنان با اهداف برند، ارائه دیدگاه الهام‌بخش و انگیزه دادن به کارکنان برای فراتر رفتن از نفع شخصی خود به خاطر نام تجاری را القا می‌کنند (Morhart et al., 2009). علاوه بر این، در محیط سازمانی بسیار پیچیده و پویا، هینکین و تریسی<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، سبک رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان روشی ایدئال برای رهبری کارکنان عملیاتی در نظر می‌گیرند؛ زیرا بر تغییرات عمده در نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد و تعهدشان را افزایش می‌دهد (Minett et al., 2009). بر اساس نظریه رهبری تحول‌گرا در ارتباط با مدیریت برند، ما رهبری برندگرا را به‌عنوان رویکرد رهبرانی تعریف می‌کنیم که به کارکنان انگیزه می‌دهند تا با توجه به ارزش‌ها و احساسات خود بر اساس برند عمل کنند. این رهبران رفتارهای زیر را به نمایش می‌گذارند: رفتار به‌عنوان الگو یا اسوه و به‌طور واقعی «زندگی کردن» با ارزش‌های برند، ایجاد ارتباط هویت برند با کارکنان و نشان دادن غرور شخصی در برند (Vallaster & de Chematony, 2006; Morhart et al., 2009). در طول روند برندسازی، رهبران نقش مهمی در «تبدیل» وعده برند به عمل دارند. این امر نه تنها ارتباطات کلامی آنهاست که بر روی نام تجاری داخلی تأثیر می‌گذارد، بلکه ارتباطات غیرکلامی ابرازشده در رفتار و تعاملات آنها نیز است. مدیران اغلب به این نکته اشاره می‌کنند که اگر سخن گفتن با رفتار درست پشتیبانی نشود، به‌اندازه کافی به‌حساب نمی‌آید. در میان رفتارهای مهم رهبری، مدیران رفتارهایی نظیر نشان دادن تعهد، زندگی با نام تجاری و ایجاد اعتماد را مشخص می‌کنند. علاوه بر این، رهبران موفق به‌طور مداوم و مکرر پیام‌هایی را به کارکنان در مورد هویت نام تجاری و تعهد به زندگی با وعده‌های نام تجاری ارائه می‌دهند (Vallaster & de Chematony, 2006). ارتباطات باز، غیرمتناقض و قابل اعتماد، توسعه اعتماد و اعتبار وعده‌های برند را تسهیل می‌کند (Stephenson, 2004). در مطالعه‌ای برمن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، تأکید می‌کنند که رهبری برندگرا برای ایجاد تعهد کارکنان باید در همه سطوح تشویق شود؛ بنابراین سطح کلان که به مدیریت ارشد اشاره دارد نباید نادیده گرفته شود. رهبری برندگرای استوار مدیران ارشد می‌تواند تضمین کند که کارکنان عملیاتی هویت برند

1. Hinkin & Tracey

2. Burmann et al.

سازمانی را درک می‌کنند، ارزش‌های برند را می‌پذیرند، سطح بالایی از اعتماد و اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کنند و در نتیجه، نگرش‌های برند مثبت را توسعه می‌دهند. رفتار برندگرای مدیران و حمایت قوی و قابل توجه، به‌عنوان ابزارهای برندسازی داخلی بسیار مهمی محسوب می‌شوند که هم‌سوئی با برند سازمانی ایجاد می‌کنند. شخصیت‌هایی مانند مدیر ارشد یا مدیرعامل اجرایی قوی یا قابل ملاحظه با یک چشم‌انداز نام تجاری واضح که کاملاً نماینده نام تجاری هستند، الگو و سرمشق‌های قدرتمندی هستند. کارکنان تنها در صورتی که فرایند با سخنان و اقدامات مدیریت ارشد پشتیبانی شود، به‌طور جدی تلاش‌های برندسازی داخلی را به کار می‌گیرند. بنابراین، برندسازی داخلی باید با مدیرعامل اجرایی و مدیران ارشدی آغاز شود که به برند ایمان دارند و از فرایند برندسازی حمایت می‌کنند (Burmam et al., 2009). مدیران ارشد به‌عنوان الگوهای مهم، الهامات و ارزش‌های بالاتر را در میان پیروان القا می‌کنند (Lee et al., 2013). با این وجود، علی‌رغم استدلال‌هایی درخصوص اهمیت مدیریت ارشد، نقش آن‌ها در مدیریت برندسازی داخلی به‌ندرت مورد بررسی قرار گرفته است. مدیریت ارشد نقش مهمی در سازمان‌های کوچک و متمرکز دارد، جایی که در آن تعامل با کارکنان شایع‌تر است. اگر مدیریت ارشد مجموعه‌ای قابل‌شناسایی از افرادی را شامل شود که اقدامات آن‌ها تأثیر قابل توجهی بر کارکنان داشته باشد، لازم است که ادراکاتی را که کارکنان در مورد رفتار مدیران ارشد دارند، در نظر گرفته شود. در یک سازمان کوچک و متمرکز که در آن تشخیص اینکه چه کسی چه تصمیمی می‌گیرد، چه کسی انتظارات مربوط به رابطه کارکنان را ایجاد می‌کند و چه کسی مجاز به انجام تعهدات است، نسبتاً آسان است، سازمان و تصمیم‌گیرندگان ارشد می‌توانند برابر باهم باشند. در چنین مواردی، کارکنان فرصتی برای مشاهده رفتارهای مدیران ارشد و شکل دادن ادراکاتی دارند که بر نگرش و رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. با این حال، در سازمان‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر، کارکنان تقریباً هیچ ارتباطی با مدیران ارشد ندارند، بنابراین ارزیابی اینکه چه سطحی از مدیریت چه تصمیمی می‌گیرد و چطور مدیران ارشد رفتار می‌کنند، بسیار سخت‌تر است. در چنین مواردی، سازمان ممکن است زندگی خود را از چشم کارکنان، به‌عنوان مرجعی از اعتماد، ببیند (Mayer & Davis, 1999).

تعهد به برند در بین کارکنان

تعهد را می‌توان باور قوی به اهداف سازمانی و تمایل قوی به تداوم عضویت در آن تعریف کرد (Erkmen & Hancer, 2014). تعهد برند را به‌عنوان نوعی تمایل و جهت‌گیری مشتری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان پیوند می‌دهد، تعریف کرده‌اند. همانند روابط مشابه دیگر، اعتماد برند یکی از مهم‌ترین عوامل جهت افزایش تعهد و ارتقای روابط در زمینه برندینگ است (Castro et al., 2014)؛ برای اطمینان از اینکه کارمندان تمایل زیادی به تحقق اهداف برند دارند، میزان تعهد کارمندان پیش‌نیاز بسیار مهمی در تحقق ارزش ویژه برند بر مبنای کارمند محسوب می‌شود. همچنین، در شناخت مبادلات و روابط موجود بین کارمند و سازمان این اهمیت از دیدگاه کارمندان برای حفظ انگیزه دوچندان خواهد شد (King & Grace, 2010). به‌عبارت‌دیگر، اگر کارمند رابطه خود و سازمان را مثبت و قابل حفظ تلقی کند، در نتیجه تعهد بیشتری به سازمان خواهد داشت. در این حالت تعهد متغیری کلیدی در تعیین موفقیت سازمانی محسوب می‌شود، چراکه حس تعلق در کارمندان برافزایش توانایی آن‌ها در انجام وظایف فرانشی تأثیر داشته و باعث رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود (King & Grace, 2010). در واقع تعهد به برند تمایل قوی کارکنان سازمان نسبت به حفظ آن برند است. به نظر می‌رسد تعهد کارمندان به برند رابطه تنگاتنگی با ارزش ویژه برند بر مبنای کارمند دارد که در اینجا به شکل وابستگی روان‌شناختی یا احساس تعلق کارمندان به برند تعریف شده است. چون کارمندانی که به برند متعهد هستند به‌احتمال بیشتری رفتاری در جهت ایجاد و شکل‌گیری برند از خود بروز می‌دهند (Burmam et al., 2009). کارمندان به برند سازمان، رابطه‌ای مثبت با ارزش ویژه برند بر مبنای مشتریان دارد (Kimpakorn & Tocquer, 2010). همچنین، تعهد کارکنان به برند رابطه مثبتی با ارزش ویژه برند بر مبنای کارمند دارد (King & Grace, 2010; Xiong et al., 2013). اجزای تعهد را می‌توان در سه مورد بیان کرد: اول این‌که فرد ارزش‌ها و اهداف سازمان را بپذیرد، دوم این‌که تمایل داشته باشد در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش لازم را انجام دهد و سوم این‌که به‌طور شدید تمایل به عضویت سازمان داشته باشد (Porter et al., 1974). در این پژوهش مفهوم تعهد کارکنان به برند سازمان مدنظر است. تعهد به برند، ارتباط عاطفی و روانی با برند تعریف شده است، در واقع تعهد به برند تمایل قوی کارکنان سازمان نسبت به حفظ آن برند است. زمان متعهد بودن به برند، فرد برند را معرف شخصیت و ماهیت

وجودی خویش می‌داند و تلاش خود را برای حفظ آن انجام می‌دهد (Punjaisri et al., 2009). در سال‌های اخیر، صنعت بانکداری شاهد رقابت شدید در محیطی پویا همراه با فرصت‌ها و تهدیدهای زیادی بوده است. بسیاری از کارشناسان و مدیران بانک‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با ارزش‌ترین دارایی بانک (چه بزرگ و چه کوچک) در جهت بهبود فرایند بازاریابی، برند و برندسازی است. برند، گران‌بهاترین دارایی نامشهودی است که با تأثیرگذاری بر ذهن مشتریان و خلق تصویر موردنظر بانک در باور آن‌ها، یک قابلیت ویژه و متمایز ایجاد می‌کند که می‌تواند باور افراد را تسخیر کند و باعث ایجاد رابطه ماندگار و طولانی مدت بین بانک و مشتریان شود (برزگرتری و همکاران، ۱۳۹۷). از طرفی، اهمیت برندسازی داخلی در سازمان‌های خدماتی و به‌طور ویژه در بانک‌ها که کارکنان نمودی از مأموریت، چشم‌انداز و برند هویت آن‌ها هستند، روزبه‌روز مهم‌تر می‌شود.

#### دانش کارکنان از برند

ترگلاو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تأکید می‌کنند که کارکنان باید درباره یک برند بیاموزند و درک کنند تا نگرش‌های مطلوب برند و رفتارهای طرفدار برند ایجاد کنند. با تشکیل دانش برند، کارمندان شروع به درک برند و ارزش‌های آن می‌کنند. حس‌سازی یک فرایند اجتماعی شدن است. به‌طور کلی، اجتماعی شدن به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که طی آن افراد الگوهای شناختی، مهارت‌ها و رفتارهای مختلفی را به دست می‌آورند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا به‌عنوان اعضای گروه‌ها و جامعه عمل کنند. مدیران ارشد و رهبران سازمان، در میان سایر اجزای تشکیل‌دهنده، یک محیط اجتماعی را برای کارکنان تشکیل می‌دهند. ارتباطات و رفتار مدیران به کارکنان کمک می‌کند تا تجربه برند خود را درک کنند. این امر دانش آن‌ها را در مورد هویت برند توسعه می‌دهد. می‌توان فرض کرد که رهبری برند‌گرا از مدیریت ارشد، با دانش نام تجاری کارمند به‌عنوان یک میانجی بسیار مهم، تعهد به برند را در کارمندان افزایش می‌دهد. با اجرای بالا به پایین ارتباطات برند و مدل‌سازی نقش، رهبران هویت نام تجاری را به کارمندان القا می‌کنند. بدین ترتیب کارمندان از آن آگاه شده و هویت برند، ارزش‌های برند و رفتارهای مورد انتظار را درک می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها دانش موردنیاز در مورد نقش‌شان به‌عنوان نمایندگان برند به دست می‌آورند و شناخت‌شان از برند را با الزامات برند هماهنگ می‌کنند. با اتخاذ دانش

<sup>۱</sup>. Terglav et al.

روشن و واضح، کارمندان بیشتر علاقه‌مند به ارائه نگرش مثبت از برند بوده و به‌طور عاطفی و احساسی با برند آمیخته و به آن متعهد می‌شوند (King & Grace, 2010). یافته‌های پژوهشگران نشان می‌دهد که کارکنان آگاه در مورد نام تجاری بیشتر علاقه‌مند به نمایش نگرش مثبت و هماهنگ با برند هستند. به دست آوردن واضح‌تر و منسجم‌تر دانش برند، کارمندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا از درک ساده از ارزش‌های برند به سمت آمیختگی احساسی با برند حرکت کنند (Xiong et al., 2013; Miles et al., 2011). کینگ و گریس (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای، انتشار دانش را بدین معنا که «تا چه حد یک کارمند که دانش برند سازمان را درک کرده است و آن را به شیوه‌ای معنی‌دار و مرتبط به کارمند دیگر انتقال می‌دهد»، مهم دانسته‌اند. آن‌ها بر نیاز به دانش کارکنان برای تبدیل چشم‌انداز نام تجاری به واقعیت تأکید دارند. همچنین آن‌ها استدلال می‌کنند که سطح بالایی از دانش برند به‌عنوان یک کاتالیزور برای وضوح نقش کارکنان است. اگر یک کارمند دارای سطح بالایی از آگاهی از اهداف باشد، با عملکرد شغلی، اهداف تجاری را از طریق خود به مشتریان انتقال می‌دهد.

#### قرارداد روان‌شناختی

وقتی کارگران به‌طور ذهنی سرکارگر را به‌عنوان رهبرشان می‌پذیرند روابطی بین دو طرف ظهور پیدا می‌کند که قرارداد روان‌شناختی کاری نامیده می‌شود. از دهه ۱۹۹۰، قرارداد روان‌شناختی ساختار علمی به خود گرفته است (Sels et al., 2004). قرارداد روان‌شناختی<sup>۱</sup> یکی از مفاهیم مهم در مدیریت است که به تفاسیر و ارزیابی‌های ذهنی کارکنان از سازمان اشاره می‌کند و به‌عنوان مجموعه‌ای از التزامها یا پیمان‌های متقابل در ارتباط با روابط کاری تعریف می‌شود (Mashigo, 2012). قرارداد روان‌شناختی به‌عنوان پیمان‌های صریح و ضمنی بین دو طرف قرارداد شناخته می‌شود. به‌عنوان مثال، یک کارفرما ممکن است امنیت شغلی و آموزش کارکنان را تضمین کند و در مقابل، کارکنان به سخت‌کوشی و وفاداری متعهد شوند. این فرایند، قرارداد روان‌شناختی نامیده می‌شود، زیرا بازتاب ادراک و احساس طرفین از ارتباطات و تعهدات آن‌ها است. وجه تمایز بین قراردادهای روان‌شناختی و قراردادهای قانونی این‌گونه است که قراردادهای روان‌شناختی می‌توانند ضمنی، نانوشته و ناگفته باشند و از فعالیت‌ها و رفتارهای دیگران در سازمان

<sup>۱</sup>. Psychological contract

استنباط شوند (McInnis et al., 2009). در اکثر پژوهش‌های انجام گرفته، قرارداد روان‌شناختی به دو بعد تبادلی<sup>۱</sup> و رابطه‌ای<sup>۲</sup> تقسیم می‌شود. بعد تبادلی قرارداد روان‌شناختی به تبادلات اقتصادی یا مالی بین یک سازمان و کارکنان مربوط می‌شود. از طرف دیگر، بعد رابطه‌ای به تعهدات غیرمالی در ارتباطات کاری اشاره دارد و شامل عواملی مانند اعتماد می‌شود. جنبه تبادلی قرارداد، قلمروی محدودتر و گرایش کوتاه‌مدت‌تر دارد، در حالی که جنبه رابطه‌ای، قلمروی وسیع‌تر و گرایش طولانی‌مدت تری دارد (Flood et al., 2008). در قراردادهای روان‌شناختی تبادلی، نیازها و انتظارات شغلی، احتمالاً از قبل روشن و خاص هستند، بنابراین، به افراد، امکان تعیین هزینه و سود شخصی مربوط به مبادله و تعیین سهمشان را می‌دهند، یک فرایند عقلایی، عینی و شفاف. در طرف دیگر، قراردادهای رابطه‌ای مبهم و غیردقیق هستند و مربوط به دوره زمانی خاص نمی‌شوند. قراردادهای رابطه‌ای ممکن است در طول زمان تغییر کنند و با قلمروهای نامشخص و تفاسیر مختلف پیامیزند. آنها احتمال اعتماد، احترام و وفاداری می‌چرخند (Behery et al., 2012). شکل انتظارات کارمندان از قرارداد روان‌شناختی ممکن است که منابع مختلف را در برگیرد؛ که این‌ها ممکن است نظیر استخدام متخصصان منابع انسانی<sup>۳</sup>، سرپرستان و مدیران ارشد باشد. ترنری و فیلدمن<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) استدلال می‌کنند که وعده رفتار سرپرستان و مدیران ارشد تأثیر بیشتری در تکمیل و اجرای قرارداد روان‌شناختی نسبت به وعده‌های سایر نمایندگان سازمان دارد، زیرا رهبران به‌عنوان عامل اصلی در رابطه با اشتغال در نظر گرفته می‌شوند. اگرچه کارمندان ممکن است یک رابطه دوطرفه و مبادله‌ای بین خود و سازمان را درک کنند، ولی در عوض سازمان نمی‌تواند «درک کند» و نمی‌تواند «به وعده‌هایش عمل کند». به‌عنوان نمایندگان سازمان، مدیران ارشد مسئول شکل‌دهی به انتظارات و تکمیل و عمل به وعده‌ها در قراردادهای روان‌شناختی هستند (Terglav et al., 2016). بنابراین می‌توان گفت در قراردادهای تبادلی مانند قراردادهای موقتی، نیازمندی‌ها و انتظارات شغلی قبل از استخدام به‌صورت دقیق و روشن تعریف می‌شود و کارمند بر مبنای آن‌ها هزینه و منافع خود را دنبال و طلب می‌کند؛ اما در قراردادهای رابطه‌ای مانند قراردادهای دائمی، جزئیات معاوضه و قرارداد به‌صورت روشن و جزئی

1. Transactional

2. Relational

3. Human Resource

4. Turnley & Feldman



تعریف نمی‌گردد و این اعتماد رابطه‌ای آن‌ها را در موقعیت روابط بر مبنای تبادل یا معاوضه اجتماعی قرار می‌دهد. لذا قراردادهای رابطه‌ای به لحاظ انتظارات متقابل دو گروه از یکدیگر پیچیده‌تر هستند. به‌طور مثال، ممکن است کارمند به دلیل انجام وظایف غیرشغلی، انتظارات بیشتری را از سازمان داشته باشد و بالعکس (McInnis et al., 2009). همچنین قرارداد روان‌شناختی به‌عنوان «یک باور فردی نسبت به شرایط و ضوابط روابط متقابل بین یک فرد و گروه دیگر» تعریف شده است. به‌عبارت‌دیگر از طریق قرارداد روان‌شناختی، کارمند و کارفرما می‌فهمند چه چیزی به یکدیگر بدهکار هستند (Shahnawas & Juyal, 2006). مفهوم‌سازی روسیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مفهوم‌سازی، از سه جهت با دیگر پژوهش‌ها تفاوت دارد. اول این که قرارداد روان‌شناختی در سطح فردی شکل می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر، یک سازمان نمی‌تواند یک نوع قرارداد روان‌شناختی را شکل دهد. دوم این که قرارداد روان‌شناختی ماهیتاً ذهنی و ادراکی است. اگرچه هر گروه مفاد قرارداد را به اشتراک می‌گذارند، اما لزوماً درک مشترکی از مفاد قرارداد را شامل نمی‌شود. این امر تنها به دلیل محدودیت شناختی فرد در پردازش اطلاعات نیست، بلکه به منابع اطلاعاتی چندگانه‌ای که فرد دریافت می‌کند نیز برمی‌گردد. سوم اینکه، یک قرارداد روان‌شناختی از سه جزء تشکیل شده است: قول یا تعهدی که سازمان در مورد برنامه‌های آینده می‌دهد، پرداختی که در ازای تلاش کارمند می‌پردازد و پذیرشی که نشان می‌دهد هر دو گروه داوطلبانه وارد قرارداد شده‌اند و مفاد آن را پذیرفته‌اند. به چند دلیل نگاه یک‌سویه نسبت به نگاه دوگانه ترجیح دارد. اول اینکه معنای اصلی یک قرارداد روان‌شناختی به درک یک‌طرفه یک گروه یا فرد برمی‌گردد. به‌علاوه اینکه به لحاظ روش‌شناسی، سنجش نگاه دوطرفه مشکل است. چراکه طرف مقابل کارمند که سازمان باشد از بازیگران متعددی تشکیل شده است و الزاماً همه آن‌ها مجموعه انتظارات واحدی را نشان نمی‌دهند و لذا مشخص نیست زمانی که معاهدان قرارداد روان‌شناختی (کارفرمایان یا مدیران) یکدیگر را نفی می‌کنند، چه اتفاق می‌افتد و چه تأثیری بر رفتار کارمند خواهد داشت. برخلاف قراردادهای رسمی، قراردادهای روان‌شناختی ماهیتاً مفهومی ادراکی دارند و لذا ممکن است تفاسیر افراد از شرایط و قیود تعهدات درون قرارداد، مشابه یکدیگر نباشد. قراردادهای روان‌شناختی انواع مختلفی دارد، یکی از انواع آن که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته، قراردادهای ارزیاب-محور است. در این

<sup>۱</sup>. Rousseau, D.M.

نوع، نقض و یا تأمین یک قرارداد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (Rousseau, 2011). همچنین اکثر پژوهشگران در طبقه‌بندی دیگری، قرارداد روان‌شناختی را به دو نوع اصلی قرارداد تبادلی و رابطه‌ای تقسیم‌بندی می‌کنند. قرارداد روان‌شناختی دو کارکرد مهم را در محیط کاری امروز ایفا می‌کند. نخست به کارفرمایان در پیش‌بینی سطح مشارکت و سهمی که کارمندان در آینده خواهد داشت کمک می‌کند و دوم به کارمندان می‌فهماند که در مقابل سهمی که در سازمان دارند انتظار چه نوع پاداشی را ممکن است داشته باشند (Behery et al., 2012). از مدیریت انتظار می‌رود با کارکنان عادلانه رفتار کند، محیط کاری مناسبی برای آنان فراهم نماید و به قراردادهای توافق شده عمل نماید. در مقابل از کارکنان انتظار می‌رود با به نمایش گذاردن یک نگرش خوب، به تبعیت از دستورات و نشان دادن وفاداری به سازمان، به این قرارداد پاسخ دهند (Sekiguchi, 2007). چنانچه سازمان نتواند به تعهدات خود عمل کند، نقض قرارداد روان‌شناختی روی می‌دهد. این نقض قرارداد ممکن است تأثیرات منفی از جمله کاهش رفتار شهروندی و عملکرد، کاهش تعهد، کاهش رضایت‌مندی شغلی و افزایش ترک شغل را در پی داشته باشد (Rosen et al., 2009). در مقابل تأمین قرارداد روان‌شناختی زمانی روی می‌دهد که سازمان به توافقات دوجانبه عمل نماید. تأمین قرارداد روان‌شناختی نتایج مهمی را برای سازمان به همراه دارد که بر مبنای مطالعه‌های صورت گرفته، مهم‌ترین آن افزایش تعهد سازمانی است (Shahnawas & Juyal, 2006). کولی-شاپیرو و کسلر دو روش برای اندازه‌گیری قراردادهای روان‌شناختی تعریف کرده‌اند: (۱) سنجش تفاوت میزانی که سازمان‌شان (متعهد به ایجاد آن‌ها شده) و میزانی که واقعاً فراهم آورده است) و (۲) سنجش مستقیم میزان پایبندی به تعهدات از سوی کارفرما. برخی از پژوهشگران اعتقاد دارند که روش دوم سطح واقعی قرارداد روان‌شناختی را اندازه‌گیری نمی‌کند (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). این مفهوم به انتظار دوطرفه کارمند و کارفرما در ارتباط با واژه‌ها و شرایط روابط استخدام وابسته است که عمدتاً در پژوهش‌ها، قرارداد از نقطه نظر کارمند تعریف شده است. در حال حاضر، بسیاری از پژوهشگران قرارداد روان‌شناختی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «عقاید فرد در ارتباط با عبارات و شرایط یک توافق تبادلی میان فرد و طرف مقابل» (Sutton & Griffin, 2004). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان قیود و شروط قرارداد را از یکی از سه

منبع سازمانی حاصل می‌کنند که عبارت‌اند از: محاوره متقاعدکننده با دیگران؛ کارکنان ممکن است پیام‌های ضمنی و صریح مؤکدی از دیگران دریافت کنند. برای مثال هنگام استخدام، وعده‌های ضمنی و صریح از مصاحبه‌کنندگان یا استخدام‌کنندگان بشنوند. کارکنان مشاهداتشان از چگونگی رفتار همکاران و سرپرستان و چگونگی رفتار سازمان با آن‌ها را به‌عنوان نشانه‌های اجتماعی در نظر می‌گیرند که درک بیشتری درباره الزامات قراردادی‌شان ایجاد می‌کند و علائم ساختاری ارائه‌شده توسط سازمان مانند بیانیه‌های مأموریت، خط‌مشی‌های سازمانی، ساخت اجتماعی، سیستم‌های جبران خدمات و ارزشیابی و ادبیات سازمانی در شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی کارکنان نقش دارد (سیدنقوی و عرب، ۱۳۹۵). با شکل گرفتن یک پدیده، تغییر آن با مقاومت مواجه می‌شود. این مقاومت نسبت به تغییر به عواملی چند مرتبط می‌شود. عموماً، اگر فردی تمایل به تغییر الگویش داشته باشد، این مقاومت حداقل می‌شود. از سوی دیگر تغییر مستمر در قرارداد موجب افزایش ابهام، درک اشتباه و امکان نقض آن می‌شود (Sutton & Griffin, 2004).

#### تناسب بین برند و کارکنان

به‌منظور افزایش موفقیت‌آمیز تعهد، کارکنان باید ارزش‌های برند را در خود درونی کنند (Shamir et al., 1993). سازگاری بین ارزش‌های فردی کارکنان و ارزش‌های نام تجاری به‌عنوان تناسب کارمند با برند مطرح شده است. این مفهوم از تعریف کابل و درو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) از تناسب فرد با سازمان استنتاج شده است. آن‌ها ادراکات ذهنی کارکنان از ارزش‌های برند را بررسی کرده‌اند، زیرا احتمالاً ادراکات برند آن‌ها نگرش آن‌ها نسبت به نام تجاری را تعیین می‌کند (Finegan, 2000). روند درونی‌سازی، افراد را به پذیرش ارزش‌های خارجی و نمایش نگرش‌هایی که معتبر هستند، تحریک می‌کند. درونی‌سازی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان درک کنند که ارزش‌های یکسان یا مشابهی با نام تجاری دارند (Baker et al., 2014). باین‌حال، برای درونی‌سازی برند، رهبران باید به‌طور مداوم در مورد نام تجاری صحبت کنند، به‌عنوان الگو عمل کنند و به‌طور واقعی با نام تجاری زندگی کنند و از این‌رو، با «عمل و سخن» الگویی برای برند موردنظر باشند. کارکنان همبستگی بیشتر ارزش را زمانی درک می‌کنند که «یک پیام مشترک» در مورد ارزش‌های برند مخابره شود و زمانی که تعاملات منظمی را با نام تجاری تجربه کنند (Van

<sup>1</sup>. Cable & DeRue

(Vuuren et al., 2007). پژوهشگران نشان دادند که اگر دو نفر تصور کنند که اعتقادات مشابهی دارند، به شدت به یکدیگر جذب می‌شوند (Zhang & Bloemer, 2011). در یک بستر نام تجاری، کارکنانی که تناسب ارزشی خوبی را با یک برند درک می‌کنند، شباهت بیشتری را با آن برند احساس می‌کنند و به همین دلیل بیشتر به آن نام تجاری جذب می‌شوند. تناسب کارمند با برند منجر می‌شود که کارکنان دل‌بستگی احساسی به نام تجاری ایجاد کنند. علاوه بر این، هنگامی که کارکنان بر این باورند که ارزش‌های‌شان با ارزش‌های یک برند مطابقت دارند، احساس می‌کنند که بیشتر با دیدگاه و اعتقادات برند درگیر شده‌اند و احتمالاً به‌طور احساسی با آن برند مرتبط می‌گردند (Cable & DeRue, 2002).

دهقانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به بررسی نقش عشق کارکنان به برند و تعهد عاطفی در روابط بین اعتماد سازمانی، تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت و قصد ترک شغل پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که اعتماد سازمانی بر عشق کارکنان به برند و تعهد عاطفی تأثیر معناداری دارد؛ همچنین، عشق کارکنان به برند بر تعهد عاطفی، تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت و قصد ترک شغل تأثیر معناداری دارد؛ همچنین، تعهد عاطفی بر قصد ترک شغل تأثیر معناداری دارد؛ همچنین، عشق کارکنان به برند و تعهد عاطفی در روابط بین اعتماد سازمانی و قصد ترک شغل نقش میانجی متوالی دارند؛ همچنین، عشق کارکنان به برند و تعهد عاطفی در روابط بین اعتماد سازمانی و تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت نقش میانجی متوالی دارند. عزیززاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به ارائه مدلی به‌منظور توسعه روابط برند-مصرف‌کننده در صنعت هتلداری بر مبنای نظریه داده‌بنیاد پرداختند. نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد مدل روابط برند-مصرف‌کننده در صنعت هتلداری بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد منجر شد. در نهایت، الگویی برای روابط برند-مصرف‌کننده در صنعت هتلداری شناسایی شد. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که برای توسعه روابط برند-مصرف‌کننده در صنعت هتلداری، مدیران بایستی به کلیه مقوله‌ها و زیر مقوله‌های شناسایی‌شده در این پژوهش به‌دقت توجه کنند و در خصوص هر یک از آن‌ها اطلاعات لازم و کافی داشته باشند، بعلاوه این پژوهش لزوم توجه به روابط برند-مصرف‌کننده در صنعت هتلداری را نشان می‌دهد. بیگ‌مرادی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به تبیین وفاداری مشتریان براساس شخصیت نام تجاری در صنعت لوازم‌خانگی، با رویکرد کیفی مبتنی بر تئوری

داده‌بنیاد پرداختند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل محتوا مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد استفاده شد. برای این منظور ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص یافته و مفاهیم تعیین گردید. سرانجام، با رمزگذاری انتخابی، مقوله‌ها پالایش شده و ابعاد (چهارچوب) اصلی پژوهش در قالب شرایط علی، طبقه‌محوری، بستر حاکم بر پدیده مورد بررسی، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها پدیدار شد. یافته‌های پژوهش نشان داد، وفاداری مشتریان به برند با ۱۰ عامل و ۲۹ مؤلفه که شامل عناصر آمیخته بازاریابی (۴ مؤلفه)، نگرش مشتریان (۲ مؤلفه)، مدیریت برند (۲ مؤلفه)، ویژگی‌های کارکردی برند (۲ مؤلفه)، تثبیت جایگاه برند (۲ مؤلفه)، تصمیم به خرید (۲ مؤلفه)، شخصیت برند (۵ مؤلفه)، وفاداری به برند (۲ مؤلفه)، عوامل محیطی (۴ مؤلفه) و تجربه خرید (۴ مؤلفه) تبیین می‌شود. آذر و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی رهبری تحول‌آفرین برند خاص با واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان بر بشارت برند در شرکت‌های بیمه پرداختند. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، رهبری تحول‌آفرین برند خاص بر مشارکت، تبلیغات شفاهی و ماندگاری تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، بین متغیرهای مشارکت، تبلیغات شفاهی و ماندگاری با بشارت برند تأثیر مثبت و معناداری مشاهده شد. همچنین این پژوهش نشان داد که بشارت برند موجب حفظ و خرید مجدد مشتری، تبلیغات و حمایت شدید مشتریان از برند و کاهش هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات می‌شود. علی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری مورد اعتماد مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با متغیر میانجی عدالت سازمانی پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم و معناداری دارد و عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم و معناداری دارد؛ همچنین رهبری مورد اعتماد به صورت غیرمستقیم از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معناداری دارد؛ در نتیجه، مدل مفهومی ارائه شده از برآزش آماری مناسبی برخوردار است؛ بدین معنا که مدل تبیین تعهد سازمانی بر اساس رهبری مورد اعتماد و عدالت سازمانی، با داده‌های تجربی برآزش دارد. عبدالوند و هنری شریف (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر وفاداری و تعهد به نام و نشان تجاری (برند) در رسانه‌های اجتماعی» انجام دادند. هدف این پژوهش بررسی این بود که چگونه نام تجاری (برند) بر پایه رسانه‌های اجتماعی، بر روی عناصری از مدل

مشتری محور و وفاداری و تعهد به نام تجاری تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که جامعه نام تجاری در رسانه اجتماعی بر رابطه مشتری/محصول و نام و نشان تجاری و شرکت و سایر مشتریان مؤثر بوده، همچنین بهبود روابط مشتریان با شرکت، محصول و سایر مشتریان موجب افزایش اعتماد مشتریان به نام و نشان تجاری (برند) خواهد شد و در نهایت تعهد و وفاداری مشتریان به نام و نشان تجاری (برند) نیز افزایش می‌یابد. ضیاء (۱۳۹۴)، پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین اعتماد برند و رفتار شهروندی برند با توجه به نقش میانجی تعهد برند در حوزه کارآفرینی» انجام دادند. هدف پژوهش، بررسی رابطه بین اعتماد برند و رفتار شهروندی برند با توجه به نقش میانجی تعهد برند در حوزه کارآفرینی سلامت بود. یافته‌های پژوهش نشان داد بین اعتماد برند و رفتار شهروندی برند و همچنین اعتماد برند و تعهد برند رابطه مستقیم و معنادار وجود داشته و تعهد برند رابطه بین اعتماد برند و رفتار شهروندی برند را میانجی‌گری می‌نماید. انصاری و نصایی (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان «ایجاد ارزش ویژه برند از طریق آمیخته تبلیغات: بررسی نقش میانجی دانش، وفاداری و ارتباط با برند» انجام دادند. هدف از انجام پژوهش بررسی تأثیر آمیخته تبلیغات بر ارزش ویژه برند از طریق دانش، وفاداری و ارتباط با برند محصولات یک شرکت تولیدکننده مواد شوینده و بهداشتی معروف در تهران بود. نتایج نشان داد که آمیخته تبلیغات توانسته است از طریق دانش برند بر روی رابطه با برند و وفاداری به برند اثر داشته باشد و رابطه با برند و وفاداری به برند نیز بر روی ارزش ویژه برند نیز تأثیرگذار بوده است. محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر تناسب فرد شغل و فرد سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی قرارداد روان‌شناختی (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران)» انجام دادند. این مقاله، نقش میانجی تأمین قرارداد روان‌شناختی در رابطه بین تناسب فرد شغل، تناسب فرد-سازمان و تعهد سازمانی را بررسی کرده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ستادی شرکت ملی گاز ایران بود. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد، تأمین قرارداد روان‌شناختی تأثیر معنادار و مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تأثیر مثبت، نسبتاً ضعیف و معنادار تناسب فرد سازمان بر تعهد سازمانی و تأمین قرارداد روان‌شناختی بود. با این وجود تأمین قرارداد روان‌شناختی بر رابطه بین تناسب فرد سازمان و تعهد سازمانی اثر معناداری نداشته است.

در پژوهشی لی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) به بررسی درک عدالت و برابری برند کارکنان در بخش خدمات با ارائه شواهدی از صنعت آموزش پرداخته است. هدف این مطالعه بررسی تأثیر ادراک عدالت کارکنان بر سه بعد ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند تحت نقش میانجی اجرای قرارداد روان‌شناختی بود. نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که ادراک عدالت، تأیید برند و وفاداری به برند را ارتقا می‌دهد، درحالی که رابطه ادراک عدالت و رفتار سازگار با برند از نظر آماری معنی‌دار نیست. علاوه بر این، همچنین مشخص شده است که ادراک عدالت به کارکنان اطمینان می‌دهد که قرارداد روانی آن‌ها برآورده شده است. علاوه بر این، اجرای قرارداد روان‌شناختی یک مکانیسم میانجی بین ادراک عدالت و سه بعد ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند پیدا کرده است. ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان «فرایند برندسازی داخلی: کشف نقش تعدیل‌گر بین رهبری مدیریت ارشد و ارتباط تعهد» انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش بررسی اثر رهبری برند محور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان در حضور متغیرهای میانجی دانش کارکنان از برند، قرارداد روان‌شناختی و تناسب بین برند و کارکنان است. نتایج نشان داد که رهبری مدیریت ارشد در برندسازی داخلی و نقش آن در دستیابی به وابستگی احساسی کارکنان به برند کمک می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌کند که رهبری منجر به افزایش تعهد می‌شود و رهبران باید کارمندان را مجبور کنند که دارای دانش مرتبط با نام تجاری، ارزش‌های برند و قراردادهای روان‌شناختی را درک کنند. پژوهشی ارکمن و هانسر<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) تحت عنوان «ارتباط بین تعهد برند و رفتار شهروندی برند مربوط به کارکنان خطوط هوایی» انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش بررسی ارتباط بین تعهد برند و رفتار شهروندی برند کارکنان خطوط هوایی است. نتایج به دست آمده از انجام پژوهش نشان داد که اعتماد به برند، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار شهروندی برند داشته، همچنین تعهد برند بر روی این رفتارها تأثیر واسطه‌ای دارد. پژوهشی پودساکف و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) تحت عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد کارمندان به برند سازمان» انجام دادند. در این پژوهش عوامل مؤثر بر تعهد کارمندان به برند سازمان یا شرکتی که در آن مشغول به کار هستند را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهشگران کارمندان هتل‌های تشریفاتی کشور تایوان را

1. Li, L.

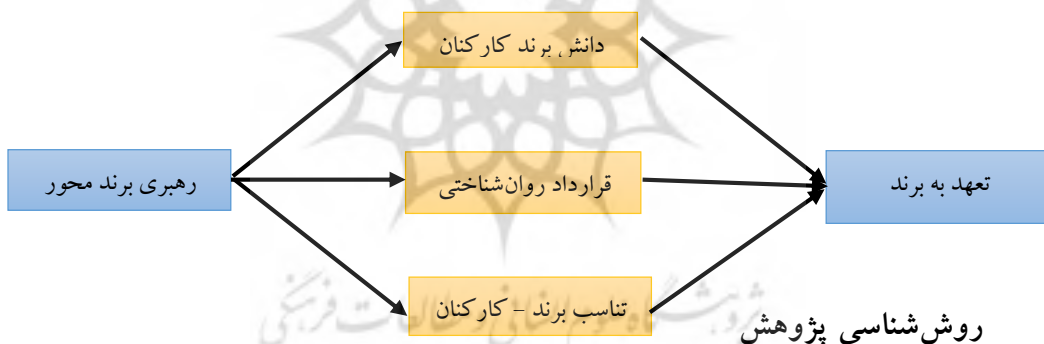
2. Erkmen & Hancer

3. Podsakoff et al.

مورد پژوهش قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که دانش کارمندان در رابطه با برند سازمان و ادراک آن‌ها در رابطه با مزایای برند تأثیر مستقیم بر تعهد کارمندان به برند دارد. بورمان و همکاران (۲۰۰۹)، پژوهشی تحت عنوان «تعیین‌کننده‌های کلیدی موفقیت در مدیریت برند داخلی: یک تحلیل اکتشافی» انجام دادند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد بین تعهد برند، رفتار شهروندی برند و قدرت برند ارتباطات علمی وجود دارد. فرضیه‌ها رابطه بین تعهد برند و رفتار شهروندی برند را از لحاظ تجربی تأیید کردند، درحالی‌که رابطه مثبت بین رفتار شهروندی برند و قدرت برند نشان داده شد.

مدل مفهومی این پژوهش برگرفته از پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) مورد بررسی در شرکت‌های هواپیمایی است؛ اما پژوهش حاضر به دنبال بررسی مدل مفهومی ارائه شده (شکل ۱) در بانک سرمایه کرج است:

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (Terglav et al., 2016)



هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر رهبری برند محور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان در حضور متغیرهای میانجی دانش کارکنان از برند، قرارداد روان‌شناختی و تناسب بین برند و کارکنان بانک سرمایه کرج است. از آنجا که قرار است نتایج این پژوهش در بانک سرمایه کرج استفاده شود، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. همچنین پژوهش حاضر دارای رویکرد پیمایشی است که جزو پژوهش‌های کمی دسته‌بندی می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت پژوهش حاضر از نظر عده پژوهشگران، فردی، از نظر نوع هدف کاربردی و از نظر رویکرد پژوهش توصیفی-پیمایشی است. همچنین از نظر زمان



تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان...؛ اجلی و رحمتی | ۱۶۷

مقطعی و از جنبه روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای- میدانی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک سرمایه کرج که تعداد آن‌ها شامل ۶۰ است. به دلیل محدود بودن تعداد جامعه از سرشماری یا تمام شمار برای انتخاب نمونه استفاده خواهد شد. در این پژوهش جهت آزمون روایی پرسشنامه، از روایی محتوا استفاده شد. جهت سنجش روایی محتوای سؤالات پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی، کارشناسان خبره استفاده شد و با استفاده از نظرات اصلاحی آن‌ها پرسشنامه‌ای که در دور اول طراحی شده بود توسط اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی قرار گرفت و اشکالات پرسشنامه مشخص گردید. در دور دوم پرسشنامه دوباره اصلاح شد تا روایی لازم جهت سنجش متغیرهای پژوهش داشته باشد. در پژوهش حاضر، با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس.<sup>۱</sup>، میزان آلفای کرونباخ محاسبه شد:

جدول ۱. نتایج آزمون پایایی

متغیر	آلفای کرونباخ
رهبری برند محور مدیران ارشد	۰/۷۶
قرارداد روان‌شناختی	۰/۸۴
تعهد به برند	۰/۸۷
دانش کارکنان از برند	۰/۷۱
قرارداد روان‌شناختی	۰/۷۹
تناسب بین برند و کارکنان	۰/۸۳

### یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های استنباطی پژوهش بر اساس فرضیه‌های پژوهش تنظیم شده است. جهت بررسی نرمال بودن نمرات رهبری برند محور مدیران ارشد، دانش کارکنان از برند و قرارداد روان‌شناختی، تناسب بین برند و کارکنان و تعهد به برند از آزمون کلموگروف اسمیرنوف<sup>۲</sup> استفاده شد که نتایج در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. آزمون کلموگروف اسمیرنوف

۱. SPSS

۲. Kolmogorov-Smirnov

متغیرها	آماره	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
رهبری برند محور مدیران ارشد	۰/۰۸۶	۶۰	۰/۱۵۵
دانش کارکنان از برند	۰/۱۰۳	۶۰	۰/۰۷۷
قرارداد روان‌شناختی	۰/۰۹۰	۶۰	۰/۱۳۵
تناسب بین برند و کارکنان	۰/۰۸۴	۶۰	۰/۲۰۰
تعهد به برند	۰/۰۸۶	۶۰	۰/۱۵۸

نتایج جدول ۲، آزمون کلموگروف اسمیرنوف رهبری برند محور مدیران ارشد، دانش کارکنان از برند و قرارداد روان‌شناختی، تناسب بین برند و کارکنان و تعهد به برند را نشان می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که نمرات رهبری برند محور مدیران ارشد، دانش کارکنان از برند و قرارداد روان‌شناختی، تناسب بین برند و کارکنان و تعهد به برند نرمال است. جهت آزمون هدف از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در ادامه خروجی نرم‌افزار پی.ال.اس.<sup>۱</sup> در دو حالت ضرایب استاندارد و معناداری پارامترها ارائه می‌گردد.

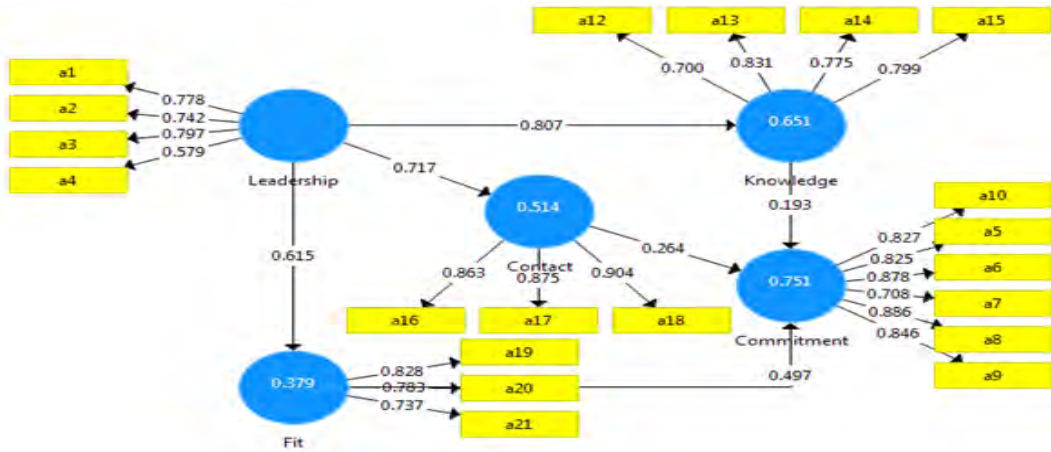
#### الف) بررسی مدل ساختاری

پس از تحلیل و بررسی مدل اندازه‌گیری، در این قسمت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می‌شود. در تحلیل مسیر، روابط بین متغیرها در یک جهت جریان می‌یابند و به‌عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می‌شوند. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن، یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می‌سازد، تبیین می‌شوند. شکل‌های ۲ و ۳، مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

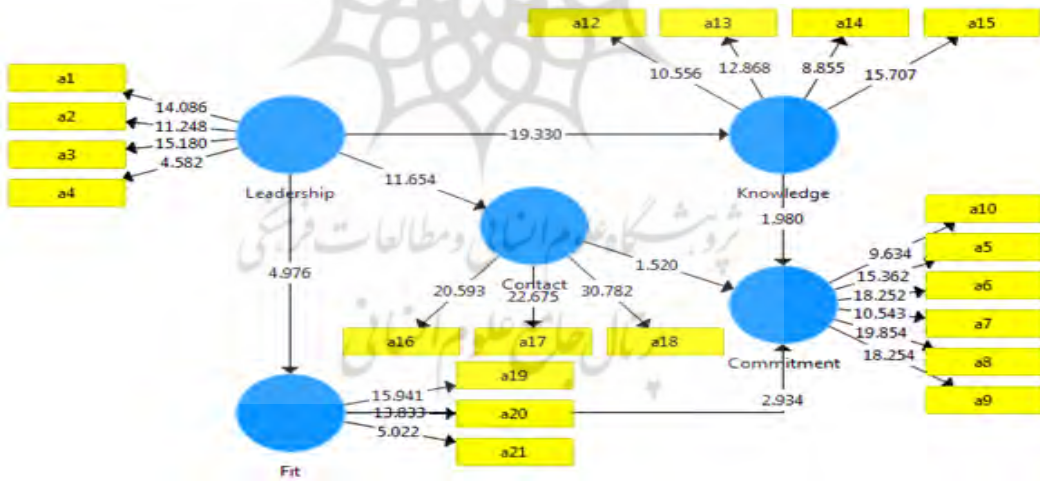
شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد

<sup>۱</sup>. PLS

تأثیر رهبری برندمحور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان...؛ اجلی و رحمتی | ۱۶۹



شکل ۳. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها



ب) ضرایب بارهای عاملی

اولین عاملی که در ارزیابی مدل، باید مورد توجه قرار گیرد، تک بعدی بودن شاخص‌های مدل است. بدین معنی که هر شاخص در مجموع شاخص‌ها، باید با یک مقدار بار عاملی

بزرگ، تنها به یک متغیر نهفته، بارگذاری گردد. بدین منظور باید مقدار بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد. مقدار بار عاملی کوچک‌تر از ۰/۴، کوچک محسوب شده و باید از مجموعه شاخص‌ها حذف گردد. این امر به صورت دستی با حذف شاخص‌هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ است، انجام می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

بار عاملی	سؤالات	ابعاد
۰/۷۷۸	۱	رهبری برند محور مدیران ارشد
۰/۷۴۲	۲	
۰/۷۹۷	۳	
۰/۵۷۹	۴	
۰/۸۲۷	۵	تعهد به برند
۰/۸۲۵	۶	
۰/۸۷۸	۷	
۰/۷۰۸	۸	
۰/۸۸۶	۹	
۰/۸۴۶	۱۰	
۰/۷۰۰	۱۲	دانش کارکنان از برند
۰/۸۳۱	۱۳	
۰/۷۷۵	۱۴	
۰/۷۹۹	۱۵	
۰/۸۶۳	۱۶	قرارداد روان‌شناختی
۰/۸۷۵	۱۷	
۰/۹۰۴	۱۸	
۰/۸۲۸	۱۹	تناسب بین برند و کارکنان
۰/۷۸۳	۲۰	
۰/۷۳۷	۲۱	

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است ضرایب بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ است پس مدل اندازه‌گیری پایایی مورد قبول را داراست.

ج) شاخص‌های برازش مدل فرضیه اصلی پژوهش

سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل، مدل مناسبی است؟ برای پاسخ به این پرسش بایستی آماره‌های میانگین واریانس استخراجی (A.V.E)<sup>۱</sup>، قابلیت اطمینان مرکب (C.R) و آلفای کرونباخ جهت مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به خروجی اسمارت.پی.ال.اس<sup>۲</sup> و با توجه به نتایج جدول ۴ تا ۶ که از خروجی نرم افزار به دست آمده‌اند، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدل مذکور مدل مناسبی از نظر شاخص‌های برازش است. تمامی شاخص‌های ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آن‌ها در این جداول ارائه گردیده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

جدول ۴. بررسی شاخص روایی همگرا (AVE) جهت مناسب بودن مدل پژوهش

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
رهبری برند محور مدیران ارشد	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۵۳۲	برازش مدل مناسب است
دانش کارکنان از برند	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۶۰۵	برازش مدل مناسب است
قرارداد روان‌شناختی	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۷۷۶	برازش مدل مناسب است
تناسب بین برند و کارکنان	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۶۱۴	برازش مدل مناسب است
تعهد به برند	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۶۹۰	برازش مدل مناسب است

جدول ۵. بررسی شاخص قابلیت اطمینان مرکب (C.R)

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
رهبری برند محور مدیران ارشد	بیشتر از ۰/۶	۰/۸۱۷	برازش مدل مناسب است

<sup>۱</sup>. Average Variance Extracted

<sup>۲</sup>. Smart-PLS

دانش کارکنان از برند	بیشتر از ۰/۶	۰/۸۵۹	برازش مدل مناسب است
قرارداد روان‌شناختی	بیشتر از ۰/۶	۰/۹۱۲	برازش مدل مناسب است
تناسب بین برند و کارکنان	بیشتر از ۰/۶	۰/۸۲۶	برازش مدل مناسب است
تعهد به برند	بیشتر از ۰/۶	۰/۹۳۰	برازش مدل مناسب است

جدول ۶. بررسی شاخص آلفای کرونباخ

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل موردنظر	نتیجه‌گیری
رهبری برند محور مدیران ارشد	بیشتر از ۰/۷	۰/۷۰۰	برازش مدل مناسب است
دانش کارکنان از برند	بیشتر از ۰/۷	۰/۷۸۱	برازش مدل مناسب است
قرارداد روان‌شناختی	بیشتر از ۰/۷	۰/۸۵۷	برازش مدل مناسب است
تناسب بین برند و کارکنان	بیشتر از ۰/۷	۰/۶۸۹	برازش مدل مناسب است
تعهد به برند	بیشتر از ۰/۷	۰/۹۰۹	برازش مدل مناسب است

د) مجذور ضریب همبستگی چندگانه (R2) متغیر وابسته در مدل معادلات ساختاری جدول ۷ مجذور ضریب همبستگی چندگانه (ضریب تعیین) برای ضریب تعیین برای متغیرهای تناسب برند و کارکنان، قراردادهای روان‌شناختی، دانش کارکنان از برند و تعهد به برند به ترتیب برابر با ۰/۳۷۹، ۰/۵۱۴، ۰/۶۵۱ و ۰/۷۵۱ است و نشان از برازش بسیار خوب مدل با داده‌ها دارد.

جدول ۷. مجذور ضریب همبستگی چندگانه (ضریب تعیین) در مدل

متغیر وابسته	ضریب تعیین (R2)
دانش کارکنان از برند	۰/۶۵۱
قرارداد روان‌شناختی	۰/۵۱۴
تناسب بین برند و کارکنان	۰/۳۷۹
تعهد به برند	۰/۷۵۱

ه) روایی واگرا با استفاده از روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup>

معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌شود، میزان رابطه یک مؤلفه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن مؤلفه با سایر مؤلفه‌هاست؛ به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک مؤلفه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با مؤلفه‌های دیگر. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند: روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراجی<sup>۲</sup> برای هر مؤلفه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن مؤلفه و مؤلفه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌ها) در مدل باشد. در پی.ال.اس. بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌ها و جذر مقادیر میانگین واریانس استخراجی مربوط به هر مؤلفه است. این مدل در صورتی روایی واگرای قابل قبول دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشد.

جدول ۸. مقادیر فورنل لارکر

قرارداد روان‌شناختی	دانش کارکنان از برند	رهبری برند محور مدیران ارشد	تناسب بین برند و کارکنان	تعهد به برند	
				۰/۸۳۰	تعهد به برند
			۰/۷۸۳	۰/۸۲۷	تناسب بین برند و کارکنان
		۰/۷۷۸	۰/۶۵۰	۰/۶۸۶	رهبری برند محور مدیران ارشد
	۰/۷۲۹	۰/۷۰۷	۰/۶۱۵	۰/۶۸۸	دانش کارکنان از برند
۰/۸۸۱	۰/۷۱۷	۰/۶۴۴	۰/۷۹۲	۰/۷۸۱	قرارداد روان‌شناختی

با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول ۸ ملاحظه می‌شود که مقادیر جذر میانگین واریانس استخراجی که بر روی قطر اصلی ماتریس وجود دارد از مقادیر زیرین هر سلول بیشتر است و بنابراین مدل روایی واگرای نسبتاً قابل قبولی دارد.

<sup>۱</sup>. The Fornell-Larcker Criterion

<sup>۲</sup>. AVE

**فرضیه اول:** رهبری برند محور مدیران ارشد تأثیر مثبت و معناداری بر دانش کارکنان از برند دارد.

در بررسی فرضیه بالا، همان‌طور که در جدول ذیل مشاهده می‌شود، ضریب مسیر  $0/807$  برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره T که برابر با  $19/330$  شده است و از مقدار بحرانی  $1/96$  بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. این بدان معنا است که فرضیه بالا مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدول ۹ خلاصه نتایج مربوط به فرضیه اول را نشان می‌دهد.

جدول ۹. ضریب رگرسیونی و معناداری مربوط به فرضیه اول

نتیجه	T	ضریب رگرسیونی	مسیر مستقیم	فرضیه
تأیید	۱۹/۳۳۰	۰/۸۰۷	رهبری برند محور مدیران ارشد ← دانش کارکنان از برند	۱

بنابراین می‌توان گفت رهبری برند محور مدیران ارشد یعنی به‌گونه‌ای که مدیران ارشد در درون سازمان برند سازی کنند، تعهد کارکنان به برند سازمانی افزایش می‌یابد. در این راستا، دانش کارکنان نسبت به برند نیز افزایش می‌یابد.

**فرضیه دوم:** رهبری برند محور مدیران ارشد تأثیر مثبت و معناداری بر قرارداد روان‌شناختی دارد.

در بررسی فرضیه بالا، همان‌طور که در جدول ذیل مشاهده می‌شود، ضریب مسیر  $0/717$  برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره T که برابر با  $11/654$  شده است و از مقدار بحرانی  $1/96$  بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. این بدان معنا است که فرضیه بالا مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدول ۱۰ خلاصه نتایج مربوط به فرضیه دوم را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. ضریب رگرسیونی و معناداری مربوط به فرضیه دوم

نتیجه	T	ضریب رگرسیونی	مسیر مستقیم	فرضیه
-------	---	---------------	-------------	-------



تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان...؛ اجلی و رحمتی | ۱۷۵

۲	رهبری برند محور مدیران ارشد ← قرارداد روان‌شناختی	۰/۷۱۷	۱۱/۶۵۴	تأیید
---	---	-------	--------	-------

در این راستا رهبری برند محور مدیران ارشد به دلیل اینکه تعهد کارکنان و مدیران به برند داخلی سازمان را به دنبال دارد، پابندی آن‌ها به قرارداد روان‌شناختی را فراهم می‌آورد؛ بنابراین می‌توان گفت رهبری برند محور مدیران ارشد بر قرارداد روان‌شناختی تأثیر دارد.

**فرضیه سوم:** رهبری برند محور مدیران ارشد تأثیر مثبت و معناداری بر تناسب بین کارکنان و برند دارد.

در بررسی فرضیه فوق، همان‌طور که در جدول ذیل مشاهده می‌شود، ضریب مسیر ۰/۶۱۵ برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره T که برابر با ۴/۹۷۶ شده است و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. این بدان معنا است که فرضیه بالا مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدول ۱۱ خلاصه نتایج مربوط به فرضیه سوم را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱. ضریب رگرسیونی و معناداری مربوط به فرضیه سوم

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	T	نتیجه
۳	رهبری برند محور مدیران ارشد ← تناسب بین کارکنان و برند	۰/۶۱۵	۴/۹۷۶	تأیید

در این راستا می‌توان گفت برند سازی در درون سازمان بر تناسب بین کارکنان و برند تأثیر دارد.

**فرضیه چهارم:** دانش کارکنان از برند تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.

در بررسی فرضیه بالا، همان‌طور که در جدول ذیل مشاهده می‌شود، ضریب مسیر ۰/۱۹۳ برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره T که برابر با ۱/۹۸۰ شده است و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. این بدان معنا است که فرضیه بالا مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدول ۱۲ خلاصه نتایج مربوط به فرضیه چهارم را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. ضریب رگرسیونی و معناداری مربوط به فرضیه چهارم

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	T	نتیجه
۴	دانش کارکنان از برند ← تعهد به برند	۰/۱۹۳	۱/۹۸۰	تأیید

بنابراین می‌توان گفت دانش کارکنان از برند درونی سازمان بر تعهد کارکنان نسبت به برند تأثیر دارد.

**فرضیه پنجم:** قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.

در بررسی فرضیه بالا، همان‌طور که در جدول ذیل مشاهده می‌شود، ضریب مسیر ۰/۲۶۴ برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره T که برابر با ۱/۵۲۰ شده است و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ کمتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نیست. این بدان معنا است که فرضیه بالا مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. جدول ۱۳ خلاصه نتایج مربوط به فرضیه پنجم را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳. ضریب رگرسیونی و معناداری مربوط به فرضیه پنجم

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	T	نتیجه
۵	قرارداد روان‌شناختی ← تعهد به برند	۰/۲۶۴	۱/۵۲۰	عدم تأیید

بنابراین می‌توان گفت قرارداد روان‌شناختی که در سازمان‌ها وجود دارد نمی‌تواند بر تعهد کارکنان به برند درونی سازمان تأثیر داشته باشد.

**فرضیه ششم:** تناسب بین کارکنان و برند تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.

در بررسی فرضیه بالا، همان‌طور که در جدول ذیل مشاهده می‌شود، ضریب مسیر ۰/۴۹۷ برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره T که برابر با ۲/۹۳۴ شده است و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. این بدان معنا است که فرضیه بالا مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدول ۱۴ خلاصه نتایج مربوط به فرضیه ششم را نشان می‌دهد.

جدول ۱۴. ضریب رگرسیونی و معناداری مربوط به فرضیه ششم

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	T	نتیجه
۶	تناسب بین کارکنان و برند ← تعهد به برند	۰/۴۹۷	۲/۹۳۴	تأیید

تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان...؛ اجلی و رحمتی | ۱۷۷

بنابراین می‌توان گفت تناسب بین کارکنان و برند در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز تعهد آن‌ها به برند باشد و تعهد کارکنان به برند را به دنبال داشته باشد.

**فرضیه هفتم:** رهبری برند محور مدیران ارشد به واسطه دانش کارکنان از برند تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.

ضریب معناداری بین متغیرهای رهبری برند محور مدیران ارشد و تعهد به برند به واسطه دانش کارکنان از برند از مقدار  $1/96$  بیشتر است و حاکی از معنادار بودن اثر میانجی دانش کارکنان از برند در تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر تعهد به برند است. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان  $95\%$  می‌توان بیان نمود که متغیر دانش کارکنان از برند در تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر تعهد به برند نقش میانجی را ایفا می‌کند. از این رو، فرضیه هفتم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. شدت اثر متغیر میانجی دانش کارکنان از برند در تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر تعهد به برند  $(0/156 = 0/193 * 0/807)$  است.

**فرضیه هشتم:** رهبری برند محور مدیران ارشد به واسطه قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.

ضریب معناداری بین متغیرهای رهبری برند محور مدیران ارشد و تعهد به برند به واسطه قرارداد روان‌شناختی از مقدار  $1/96$  کمتر است و حاکی از عدم معنادار بودن اثر میانجی قرارداد روان‌شناختی در تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر تعهد به برند است. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان  $95\%$  می‌توان بیان نمود که متغیر قرارداد روان‌شناختی در تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر تعهد به برند نقش میانجی را ایفا نمی‌کند. از این رو، فرضیه هشتم پژوهش مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

**فرضیه نهم:** رهبری برند محور مدیران ارشد به واسطه تناسب بین کارکنان و برند تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.

ضریب معناداری بین متغیرهای رهبری برند محور مدیران ارشد و تعهد به برند به واسطه تناسب بین کارکنان و برند از مقدار  $1/96$  بیشتر است و حاکی از معنادار بودن اثر میانجی تناسب بین کارکنان و برند در تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر تعهد به برند است. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان  $95\%$  می‌توان بیان نمود که متغیر تناسب بین کارکنان و برند در تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر تعهد به برند نقش میانجی را ایفا می‌کند.

از این رو، فرضیه هفتم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. شدت اثر متغیر میانجی تناسب بین کارکنان و برند در تأثیر رهبری برند محور مدیران ارشد بر تعهد به برند  $(0/306 = 0/497)$  \*  $(0/615)$  است.

پس از بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌توان در مورد فرضیه‌ها و مدل پژوهش به یک نتیجه‌گیری کلی دست یافت. نتایج کلی فرضیه‌های پژوهش در جدول ۱۵ ارائه گردیده است.

جدول ۱۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه آزمون	نتیجه فرضیه	
فرضیه‌های اصلی							
۱	رهبری برند محور مدیران ارشد ← دانش کارکنان از برند	۰/۸۰۷	$p < 0/05$	۱۹/۳۳۰	معنادار	تأیید	
۲	رهبری برند محور مدیران ارشد ← قرارداد روان‌شناختی	۰/۷۱۷	$p < 0/05$	۱۱/۶۵۴	معنادار	تأیید	
۳	رهبری برند محور مدیران ارشد ← تناسب بین کارکنان و برند	۰/۶۱۵	$p < 0/05$	۴/۹۷۶	معنادار	تأیید	
۴	دانش کارکنان از برند ← تعهد به برند	۰/۱۹۳	$p < 0/05$	۱/۹۸۰	معنادار	تأیید	
۵	قرارداد روان‌شناختی ← تعهد به برند	۰/۲۶۴	$p > 0/05$	۱/۵۲۰	غیر معنادار	عدم تأیید	
۶	تناسب بین کارکنان و برند ← تعهد به برند	۰/۴۹۷	$p < 0/05$	۲/۹۳۴	معنادار	تأیید	
فرضیه‌های نتیجه‌گیری							
شماره	فرضیه					نتیجه آزمون	نتیجه فرضیه
۷	رهبری برند محور مدیران ارشد به واسطه دانش کارکنان از برند تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.					معنادار	تأیید
۸	رهبری برند محور مدیران ارشد به واسطه قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.					-	عدم تأیید

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه آزمون	نتیجه فرضیه
۹	رهبری برند محور مدیران ارشد به واسطه تناسب بین کارکنان و برند تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به برند دارد.				معنادار	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه برخورداری از برند قوی یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. برند معروف می‌تواند مزایای مادی برای شرکت به ارمغان آورد. برند یک دارایی راهبردی محسوب می‌شود و لازم است هم در داخل و هم در خارج از سازمان مدیریت شود. برند دارایی نامشهود هر شرکت است که می‌تواند ارزش‌های بسیاری برای شرکت خلق کند. رهبری را مهم‌ترین منبع برندسازی داخلی می‌دانند. پژوهشگران مدیریت برند داخلی، رهبری تحول‌گرا مؤثرترین عامل در پیاده‌سازی برندسازی داخلی و ایجاد تعهد به برند پیشنهاد می‌کنند. رهبران تحول‌گرا، هم‌سویی ارزش‌ها و اولویت‌های کارکنان با اهداف برند، ارائه دیدگاه الهام‌بخش و انگیزه دادن به کارکنان برای فراتر رفتن از نفع شخصی خود به خاطر نام تجاری را القا می‌کنند. اهمیت رهبری برندگرا به این دلیل است که می‌تواند تضمین کند که کارکنان عملیاتی هویت برند سازمانی را درک می‌کنند، ارزش‌های برند را می‌پذیرند، سطح بالایی از اعتماد و اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کنند و در نتیجه، نگرش‌های برند مثبت را توسعه می‌دهند (Burmam et al., 2009)؛ بنابراین می‌توان گفت سبک رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان روشی ایدئال برای رهبری برندگرای سازمانی در نظر می‌گیرند؛ زیرا بر تغییرات عمده در نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد و تعهدشان را افزایش می‌دهد (Minett et al., 2009). تعهد به سازمان نشان‌دهنده میزان درگیری و مداخله کارکنان با اهداف سازمان و علاقه آن‌ها به ادامه کار در سازمان است و در واقع انعکاسی از میزان دل‌بستگی هیجانی فرد به سازمان و همانندسازی وی با اهداف آن است (Terglav et al., 2016)؛ بنابراین با توجه به اهمیت موضوع تأثیر رهبری برندگرا بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان و خلأی که در این حوزه وجود دارد پژوهشگران را بر آن داشت تا با پی‌ریزی پژوهشی با عنوان بررسی اثر رهبری برندمحور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان در حضور متغیرهای میانجی دانش کارکنان از برند، قرارداد روان‌شناختی و تناسب بین برند و کارکنان بانک سرمایه شهر کرج گامی مؤثر در راستای کاهش خلأ

موجود در این زمینه بردارند؛ زیرا تعهد به برند ارتباط عاطفی و روانی با برند را به دنبال دارد که زمینه حفظ آن برند را فراهم می‌آورد (Punjaisri et al., 2009). رهبری برندمحور، ارزش‌ها و اولویت‌های کارمندان را با اهداف برند با فراهم کردن یک نگرش مثبت در کارمندان برای ارجحیت دادن به اهداف برند بر منافع شخصی، هماهنگ و تنظیم می‌کنند. علاوه بر این، در محیط‌های بسیار پیچیده، پژوهشگران سبک رهبری برند-محور را به‌عنوان یک راه‌حل ایدئال برای رهبری کارمندان رده‌بالا مطرح می‌کنند، زیرا این روش باعث ایجاد تغییرات عمده در نگرش کارمندان و ایجاد تعهد در آن‌ها می‌شود (Burmam & Konig, 2011).

به‌طور خلاصه هدف اصلی (علمی و آرمانی) این پژوهش بررسی اثر رهبری برند محور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان در حضور متغیرهای میانجی دانش کارکنان از برند، قرارداد روان‌شناختی و تناسب بین برند و کارکنان در بین کارکنان بانک سرمایه بود که در قالب سه هدف کاربردی زیر پیگیری شد:

بررسی رابطه بین رهبری برند محور مدیران با تعهد به برند کارکنان با میانجی‌گری دانش برند کارکنان؛

بررسی رابطه بین رهبری برند محور مدیران بر تعهد به برند کارکنان با میانجی‌گری قرارداد روان‌شناختی ادراک‌شده؛

بررسی رابطه رهبری برند محور مدیران بر تعهد به برند کارکنان با میانجی‌گری تناسب بین برند و کارکنان ادراک‌شده.

خروجی آزمون فرضیه اول با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های لی و همکاران (۲۰۱۳) و ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. خروجی آزمون فرضیه دوم با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. خروجی آزمون فرضیه سوم با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. خروجی آزمون فرضیه چهارم با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) و بورمان و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد. خروجی آزمون فرضیه پنجم با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی ندارد. در پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) رابطه بین قرارداد روان‌شناختی و تعهد به برند مثبت و معنادار است. خروجی آزمون فرضیه ششم با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) و بورمان و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد. خروجی آزمون فرضیه هفتم با نتایج به‌دست‌آمده از

پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) و بورمان و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد. خروجی آزمون فرضیه هشتم با نتایج به دست آمده از ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی ندارد. در پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) رابطه بین رهبری برند محور مدیران ارشد به واسطه قرارداد روان‌شناختی مثبت و معنادار است. خروجی آزمون فرضیه نهم با نتایج به دست آمده از پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶)، بورمان و همکاران (۲۰۰۹) و والس و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

با توجه به نتایج حاصله، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شوند:

- مدیران سازمان باید در راستای برند سازی داخلی سازمان گام بردارند.
- نظام آموزش و مدیریت دانش باید در راستای ارتقای دانش برند به گونه‌ای طراحی شود که به مدیران و کارکنان در درونی سازی ارزش‌های سازمان کمک نموده و آن‌ها را از چگونگی ارتباط نقششان با مأموریت و ارزش‌های سازمان آگاه سازد.
- با فراهم آوردن شرایط لازم برای تطبیق فرد با سازمان و برند سازی درونی سازمان موجبات افزایش تعهد کارکنان به سازمان را ایجاد نمایند.
- با توجه به اهمیت ادراک کارکنان از راهبردهای سازمان در زمینه ارزش ویژه برند درون‌سازمانی، بررسی انتقال درست و کامل سیاست‌ها و راهبردهای سازمان به کارکنان لازم است.
- به مدیران این سازمان پیشنهاد می‌شود با اجرای برنامه صحیح و تدوین راهبردهای مناسب؛ برنامه‌ها و جلسات آموزشی برای شناخت تاریخچه برند سازمان و نیز فعالیت‌های آن ترتیب دهند و با توجه به اهمیت این متغیر در شکل‌گیری نگرش کارکنان، بودجه بیشتری به آن اختصاص دهند.
- سازوکارهای لازم برای پشتیبانی لازم برای تحقق نظام داوری برند و آیین‌نامه‌های اجرایی آن برای ایجاد تناسب بین کارکنان و برند داخلی سازمان تهیه گردد.
- به مدیران پیشنهاد می‌گردد با ایجاد تناسب بین کارکنان و برند، زمینه تعهد کارکنان به برند را افزایش دهند.

## پیشنهادها

همچنین پیشنهادهای ذیل برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شوند:

- در این پژوهش از روش کمی برای بررسی تأثیر عوامل تأثیرگذار بر رهبری برند محور مدیران ارشد با تعهد به برند استفاده شد. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی هم از شیوه کیفی (مصاحبه یا گروه کانون) و هم از روش کمی برای سنجش دقیق‌تر و یافتن سایر عوامل تأثیرگذار بر رهبری برند محور مدیران ارشد و تعهد به برند استفاده گردد.
- پیشنهاد می‌گردد این پژوهش در سازمان‌ها و دیگر بانک‌ها هم موردسنجش قرار گیرد و نتایج آن با نتایج این پژوهش مقابله و مقایسه گردد.
- جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک سرمایه کرج بودند. پیشنهاد می‌گردد با انجام پژوهش‌های مشابه در سایر بانک‌های مختلف و مقایسه با نتایج این پژوهش به بررسی هرچه بیشتر عوامل زمینه‌ساز رهبری برند محور پرداخته شود.

## تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در پژوهش حاضر، هیچ تعارض منافی وجود ندارد.

## سپاسگزاری

از حمایت‌های مادی و معنوی دانشگاه بوعلی سینا تقدیر می‌شود.

## ORCID

Mehdi Ajalli  <https://orcid.org/0000-0002-0528-4087>

Sahebeh Rahmati  <https://orcid.org/0009-0002-1139-8029>

## منابع

- انصاری، منوچهر و نصایی، وحیدرضا. (۱۳۹۲). ایجاد ارزش ویژه برند از طریق آمیخته تبلیغات: بررسی نقش میانجی دانش، وفاداری و ارتباط با برند. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۲(۱۵)، ۱-۲۳.



تأثیر رهبری برندمحور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان...؛ اجلی و رحمتی | ۱۸۳

آذر، عادل، رستگار، عباسعلی و باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۳۹۸). رهبری تحول‌آفرین برند خاص با واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان بر بشارت برند در شرکت‌های بیمه. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۱(۱)، ۱۶۲-۱۴۱.

برزگر ترمی، زهرا، جلالی، سیدمهدی و طاهری کیا، فریز. (۱۳۹۷). طراحی الگوی هویت برند در صنعت بانکداری ایران. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۷(۳۶)، ۱۳۹-۱۵۹.

بیگ‌مرادی، رضا، روستا، علیرضا و دشمن‌زیاری، اسفندیار. (۱۳۹۹). تبیین وفاداری مشتریان بر اساس شخصیت نام تجاری در صنعت لوازم‌خانگی، با رویکرد کیفی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد. مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۱۷(۱)، ۱۳۰-۱۴۴.

داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱، ۵۳-۷۲.

دهقانی‌زاده، مرضیه، اکبری، پیمان و نجفی دورکی، الهه. (۱۴۰۲). نقش عشق کارکنان به برند و تعهد عاطفی در روابط بین اعتماد سازمانی، تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت و قصد ترک شغل. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت برند، ۱۰(۴)، ۱۹۳-۲۴۰.

سیدنقوی، میرعلی و عرب، محبوبه. (۱۳۹۵). تحقق قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی: چالش انگیزشی کارکنان حرفه‌ای. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۶(۲۲)، ۱۱۷-۱۳۲.

ضیاء، بابک. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین اعتماد برند و رفتار شهروندی برند با توجه به نقش میانجی تعهد برند در حوزه کارآفرینی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱(۲۹)، ۲۷-۴۲.

عبدالوند، محمدعلی و هنری شریف، الهام. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر وفاداری و تعهد به نام و نشان تجاری در رسانه‌های اجتماعی. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۱(۲۴)، ۶۹-۸۰.

علیزاده، حمید، خیری، بهرام و حیدری، سیدعباس. (۱۴۰۰). ارائه مدلی به‌منظور توسعه روابط برند-مصرف‌کننده در صنعت هتلداری بر مبنای نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، ۱۳(۴۹)، ۲۸۳-۳۰۳.

علی‌نژاد، محسن، عباسیان، حسین و بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری مورد اعتماد مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با متغیر میانجی عدالت سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۴(۲)، ۹-۲۵.

فلاحی، محمداقبر، طباطبایی نسب، سیدمحمد و سبک‌رو، مهدی. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتل‌داری. مطالعات اجتماعی گردشگری، ۱(۱۶)، ۸۹-۱۱۲.

محمدی مقدم، یوسف، غلامحسینی، حسین، یزدانشناس، ابودر و مظلومی، محمدرضا. (۱۳۹۲). تأثیر تناسب فرد شغل و فرد سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی قرارداد

روانشناختی (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۶ (۲۱)، ۹-۲۸.

## References

- Baker, T.L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communication on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *J. Acad. Mark. Sci.*, 42 (6), 642-657.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). *Handbook of Leadership*. Free Press, New York, NY.
- Behery, M.H. (2009). Person/organization job-fitting and affective commitment to the organization: Perspectives from the UAE. *Cross Cultural Management*, 16(2), 179-196.
- Burmann, C., & König, V. (2011). Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers?. *J. Brand Manage*, 18 (6), 374-393.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: an exploratory empirical analysis. *J. Brand Manage*, 16(4), 264-284.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *J. Appl. Psychol.*, 87 (5), 875-884.
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Sanchez del Rio, M. E. (2014). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), 646 - 675.
- Coyle-Shapiro, J.A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 74-81.
- Erkmen, S.E., & Hancer, S.M. (2014). Linking brand commitment and citizenship behaviors of airline employees: The role of trust. *Journal of Air Transport Management*. 42, 47-54.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *J. Occup. Org. Psychol.*, 73(2), 149-169.
- Flood, P. C., Ramamoorthy, N., McDermott, A., & Conway, E. (2008). Leadership, human resource management and psychological contract. The learning, innovation and knowledge research center, retrieved from: <http://www.link.dcu.ie/publications/workingpaperseries/>.
- Hart, S.L., & Quinn, R.E., (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Hum. Relat*, 46 (5), 543-574.
- Hinkin, T.R., & Tracey, J.B. (1994). Transformational leadership in the hospitality industry. *J. Hospitality Tourism Res.*, 18 (1), 49-63.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M.J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.

- Kim, W.G., & Brymer, R.A. (2011). The effects of ethical leadership on manager jobsatisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *Int. J. Hospitality Manage*, 30 (4), 1020–1026.
- Kimkkrrr, N., & uuuuuuu G. (2))) . mmllyee’’ oommitmtt to rrrsss in the service sector: luxury hotel chains in Thailand. *J. Brand Manage*, 16 (8), 532–544
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Lee, J.E., Almanza, B.A., Jang, S.S., Nelson, D.C., & Ghiselli, R.F. (2013). Does transformational leadership style influence mmllyee’’ attitdss tward fssss ffety rrattiee??. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282–293.
- Li, L. (2022). Perception of Justice and Employees' Brand-Based Equity in the Service Sector: Evidence from Education Industry. *Front Psychol.*, 15; 13:871984.
- Mashigo, N. (2012). *The impact of leadership on psychological contracts: an exploratory study of the National Treasury* [Master`s thesis, the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria] Retrieved from <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/30630/dissertation.pdf?sequence=1>.
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *J. Appl. Psychol.*, 84 (1), 123–136.
- McInnis, K.J., & Meyer, J.P., & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2), 165–180.
- Miles, S.J., Mangold, W.G., Asree, S., & Revell, J. (2011). Assessing the employee brand: a census of one company. *J. Managerial*, 23 (4), 491–507.
- Minett, D., Yaman, H.R., & Denizci, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *Int. J. Hospitality Manage*, 28 (4), 486–493
- Morhart, F.M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *J. Mark.*, 73 (5), 122–142.
- Oliveira, A., Moro, S., & Pedro, T. (2019). Psychological Contract, Internal Branding and Employee Turnover in an IT Company. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(1), 9-18.
- eeehlr, R. (00))) . mmllyee’’ brddd ddrstnnii gg, rrrddd mmmmitmtt , and brand citizenship behavior: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217-234.
- Podsakoff, P. M., Mackenzi, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2010). organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Rosen, C.C., Chang, C.H., Johnson, R.E., & Levy, P.E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: "Assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 202-217.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 501-544.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 118-131.
- Sels, L., Janssens, A., & Brande, I.V.N. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of organizational behavior*, 25(4), 461-476.
- Shahnawas, M.G., & Juyal, R.C. (2006). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. *Journal of the Indian academy of applied psychology*, 32(3), 267-274.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Org. Sci.*, 4 (4), 577-594.
- Soleimani, M., Dana, L.P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2022). The effect of internal branding on organizational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0122>.
- Stephenson, C. (2004). Rebuilding trust: the integral role of leadership in fostering values, honesty and vision. *Ivey Bus. J.*, 68 (3), 1-5.
- Sutton, G., & Griffin, M.A. (2004). Integrating expectations, and Psychological contract violation: a longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493-517.
- Terglav, K., Knñ iii k, R., Maja, R., & Ka`ee, R. (2016). Exploring the rll e ff miii atrrs in tpp maaagemttt 's leeeerhhip-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.

- Van Vuuren, M., de Jong, M.D.T., & Seydel, E.R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corp. Commun*, 12(2), 116–128.
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: how leadership behavior influences employee commitment. *J. Bus. Res.*, 66 (2), 165–171.
- Xiong, L., King, C., & Seeller, R. (3333). Taat's ntt my j::: llll rrigg the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, December, 348-359.
- Zhang, J., & Bloemer, J. (2011). Impact of value congruence on affective commitment: examining the moderating effects. *Journal of Service Management*, 22 (2), 160-182.

#### References [In Persian]

- Abdulvand, M. A., & Henry Sharif, E. (2015). Identifying factors affecting loyalty and commitment to brand name and brand in social media. *Development and Transformation Management Journal*, 1(24), 69-80. [In Persian]
- Alinejad, M., Abbasian, H., & Behrangi, M. (2017). Investigating the effect of leadership trusted by managers on teachers' organizational commitment with the mediating variable of organizational justice. *Scientific-Research Quarterly of Educational and Educational Studies*, 4(2), 9-25. [In Persian]
- Alizadeh, H., Khairi, B., & Heydari, S. A. (2021). Presenting a model to develop brand-consumer relationships in the hotel industry based on data base theory. *Business Management Quarterly*, 13(49), 283-303. [In Persian]
- Ansari, M., & Nasabi, V. (2012). Creating special brand value through mixed advertising: Examining the mediating role of knowledge, loyalty and connection with the brand. *Business Management Perspectives, Summer*, 12(15), 1-23. [In Persian]
- Azar, A., Rostgar, A. A., & Bagheri Qarabalag, H. (2018). Transformational leadership of a specific brand with an analysis of the role of employees' branding behaviors on brand evangelism in insurance companies. *Business Management Quarterly*, 11(1), 162-141. [In Persian]
- Barzegartarmi, Z., Jalali, S. M., & Taherikia, F. (2017). Designing a brand identity model in Iran's banking industry. *Business Management Perspectives*, 17(36), 139-159. [In Persian]
- Begmoradi, R., Rosta, A., & Dushmanziari, E. (2019). Explaining customer loyalty based on the personality of the brand name in the home appliance industry, with a qualitative approach based on database theory. *Studies in Consumer Behavior*, 7(1), 130-144. [In Persian]
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2013). Structural equation modeling with PLS software. *Academic Jihad Publishing Organization*, 1, 53-72. [In Persian]

- Dehghanizadeh, M., Akbari, P., & Najafi Duraki, E. (2023). The role of employees' brand love and affective commitment in the relationships between organizational trust, positive word of mouth and intention to quit. *Brand Management Scientific Research Quarterly*, 10 (4). 193-240. [In Persian]
- Fallahi, M. B., Tabatabai Nasab, S. M., & Sabakrou, M. (2019). The effect of brand-oriented leadership on brand citizenship behavior in the hotel industry. *Tourism Social Studies*, 8(16), 89-112. [In Persian]
- Mohammadi Moghadam, Y., Gholamhosseini, H., Yazdanshenas, A., & Mazloumi, M. (2012). The effect of the fit of the person, the job and the person of the organization on the organizational commitment of the employees, the mediator role of the psychological contract (case study: National Gas Company of Iran). *Scientific-research quarterly of management and human resources in the oil industry*, 6 (21), 9-28. [In Persian]
- Seyyed Naqvi, M. A., & Arab, M. (2015). Fulfillment of psychological contract and organizational support: motivational challenge of professional employees. *Human Resource Studies Quarterly*, 6(22), 117-132. [In Persian]
- Zia, B. (2014). Examining the relationship between brand trust and brand citizenship behavior regarding the mediating role of brand commitment in the field of entrepreneurship. *Public Management Research*, 8(29), 27-42. [In Persian]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

استناد به این مقاله: اجلی، مهدی و رحمتی، صاحبیه. (۱۴۰۳). تأثیر رهبری برندمحور مدیران ارشد بر روی تعهد به برند در بین کارکنان (مورد مطالعه: بانک سرمایه کرج). فصلنامه علمی بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۱ (۴۰)،

DOI: 10.22054/jks.2022.67213.1497 .۱۸۸-۱۴۳



Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.