

✱ Original Article

**Phenomenological comparison of branding behaviors of human resources in chain stores in Iran and Afghanistan; An international research**

Received: 03 Nov 2024

Accepted: 21 Jan 2025

✉Abdul Ghaffar Koyeak<sup>1</sup>, ✉Seyed Najmeddin Mousavi<sup>2\*</sup>, ✉Ali Shariatnejad<sup>3</sup>,  
✉Mohammad Hakkak<sup>4</sup>

1. PhD. candidate of Management  
Department, Faculty of Management,  
Lorestan University, Khorramabad,  
Iran.

2. Professor, Department of  
Management, Faculty of  
Management, Lorestan University,  
Khorramabad, Iran.  
(Corresponding Author)  
Email: [mousavi.na@lu.ac.ir](mailto:mousavi.na@lu.ac.ir)

3. Assistant professor, Department of  
Management, Faculty of  
Management, Lorestan University,  
Khorramabad, Iran.

4. Professor, Department of  
Management, Faculty of  
Management, Lorestan University,  
Khorramabad, Iran.

doi: 10.48308/jbmp.2025.237440.1638

**ABSTRACT:**

**Introduction:** Brand-building behaviors in human resources, as a key area in organizational management, have a significant impact on creating and maintaining organizational brand identity. These behaviors include a set of activities and interactions of people in the organization that help strengthen the brand image and its values. In particular, human resources as brand representatives play an essential role in conveying the brand story, creating customer experience and promoting brand loyalty. Therefore, the present research was conducted with the aim of phenomenologically comparing the branding behaviors of human resources in chain stores in Iran and Afghanistan.

**Methodology:** The present research is descriptive-exploratory in terms of its practical purpose and in terms of the method of information gathering, and it is of the qualitative research type, which was carried out using the phenomenology method (that is, the lived experience of people involved in the phenomenon) and Dickelman's approach. Since the current research is qualitative, the method of collecting information in it is in-depth interviews with the participants. Based on the purpose of the research, which is a phenomenological comparison of branding behaviors of human resources in chain stores in Iran and Afghanistan, society is defined in two parts. In this way, the statistical population of the research in Afghanistan are the professors of Kabul and Herat universities in the fields of management and marketing, as well as the managers and employees of Alkozi chain store, 21 of them were selected through purposive sampling and based on the principle of theoretical saturation and in Iran, there are university professors and managers and employees of chain stores, 25 of them were selected as sample members by purposeful sampling and based on the principle of theoretical saturation. In this research, in order to review and analyze the data obtained from the interview, the theme analysis method and Maxqda software were used.

**Result:** The findings of the research, in addition to recognizing and understanding the mentioned phenomenon, identified the dimensions of brand-building behaviors of human resources, which included 10 comprehensive themes, which include: attention to value, communication, creating a desirable brand image, attention to security, type of participation, type of advertising. The emphasis is on the behaviors within the role of the brand maker, the most important skill to be emphasized, the type of positioning, and the educational strategies for the development of brand maker behaviors, which are finally presented separately for Iran and Afghanistan.

**Conclusion:** The importance of HR branding behaviors as a key component in the success of organizations, especially in today's competitive world, is undeniable. These behaviors not only help to strengthen and improve the organization's brand image, but also increase the level of employee loyalty and motivation. In fact, employees who act as brand builders not only influence the internal processes of the organization, but also act as brand representatives in the market and contribute to the formation of positive recognition of customers and stakeholders. Therefore, investing in the development and strengthening of brand-building behaviors of human resources, especially in the chain stores of Iran and Afghanistan, will not only lead to the improvement of internal performance, but will also have positive effects on attracting and retaining customers and realizing the strategic goals of the organization, because these stores, as the main contact points with customers, play a key role in shaping the shopping experience and brand image.

**Funding:** There is no funding support

**Authors' contribution:** Q.A., M.S.N., Sh.A. and H.M. contributed to the design and implementation of the research, to the analysis of the results and to the writing of the manuscript.

**Conflict of Interest:** Authors declared no conflict of interest

**Acknowledgments:** We are grateful to all those who helped us in conducting this research



---

**Keywords:** Branding, branding behaviors of human resources, phenomenology, Iran, Afghanistan.



## \* مقاله علمی-پژوهشی

# مقایسه پدیدارشناسانه رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان؛ یک تحقیق بین المللی

عبدالفار کویک<sup>۱</sup>، سید نجم الدین موسوی<sup>۲\*</sup>، علی شریعت نژاد<sup>۳</sup>، محمد حکاک<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۲ بهمن ۱۴۰۳

## چکیده:

**هدف:** رفتارهای برندساز در منابع انسانی به عنوان یک حوزه کلیدی در مدیریت سازمانی، تأثیر بسزایی بر ایجاد و حفظ هویت برند سازمانی دارد. این رفتارها شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تعاملات افراد در سازمان هستند که به تقویت تصویر برند و ارزش‌های آن کمک می‌کنند. به‌ویژه، نیروی انسانی به عنوان نمایندگان برند، نقش اساسی در انتقال داستان برند، ایجاد تجربه مشتری و ارتقاء وفاداری به برند ایفا می‌کند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف مقایسه پدیدارشناسانه رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان انجام شده است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی (یعنی تجربه زیسته افراد درگیر با پدیده) و رویکرد دیگلمن انجام شده است. از آنجا که پژوهش حاضر کیفی است روش جمع‌آوری اطلاعات در آن، مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان است. براساس هدف پژوهش، که مقایسه پدیدارشناسانه رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان است، لذا جامعه در دو بخش تعریف شده است. به این صورت که جامعه تحقیق در افغانستان، اساتید دانشگاه‌های کابل و هرات در رشته‌های مدیریت و بازاریابی و همچنین مدیران و کارکنان فروشگاه زنجیره‌ای الکوزی می‌باشند که ۲۱ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند و در ایران، اساتید دانشگاه و مدیران و کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌باشند که ۲۵ نفر از آن‌ها نیز، به روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون و نرم افزار مکس کیودا استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش مشتمل بر مقایسه پدیدارشناسانه رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان می‌باشد. نتایج پژوهش علاوه بر شناخت و فهم پدیده مذکور ابعاد رفتارهای برندساز منابع انسانی را که شامل ۱۰ مضمون فراگیر بود را شناسایی نمود که شامل: توجه به ارزش، ارتباطات، خلق خودانگاره مطلوب برند، توجه به امنیت، مشارکت، نوع تبلیغات مورد تأکید، رفتارهای درون نقش برندساز، مهمترین مهارت‌های مورد تأکید، نوع موضع‌سازی و راهبردهای آموزشی توسعه رفتارهای برندساز، می‌باشند که در نهایت به تفکیک برای ایران و افغانستان ارائه شده‌اند. به این صورت که در ایران توجه به ارزش‌های فرهنگی و مذهبی، تصویرسازی آرمانی، امنیت شغلی در گروه اقتصاد، مشارکت فعالانه واقعی و مجازی و مواردی از این دست به عنوان رفتارهای برندساز معرفی شده‌اند، در صورتی که در افغانستان، توجه به ارزش‌های محلی، تصویرسازی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.  
(نویسنده مسئول).  
ایمیل: [mousavi.na@lu.ac.ir](mailto:mousavi.na@lu.ac.ir)

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۴. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

doi: 10.48308/jbmp.2025.237440.1638

واقعی، امنیت شغلی در گرو سیاست، مشارکت فعالانه بین فردی و اجتماع برند و دیگر موارد از جمله رفتارهای برندساز منابع انسانی براساس ابعاد شناسایی شده می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** سرمایه‌گذاری در توسعه و تقویت رفتارهای برندساز منابع انسانی خصوصا در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان، نه تنها به بهبود عملکرد داخلی منجر می‌شود، بلکه تأثیرات مثبتی بر جذب و نگهداشت مشتریان و تحقق اهداف استراتژیک سازمان نیز خواهد داشت، چرا که این فروشگاه‌ها به‌عنوان نقاط تماس اصلی با مشتریان، نقش کلیدی در شکل‌دهی به تجربه خرید و تصویر برند ایفا می‌کنند.

**واژگان کلیدی:** برندسازی، رفتارهای برندساز منابع انسانی، پدیدارشناسی، ایران، افغانستان.



## ۱- مقدمه

برند بخش مهمی از یک کسب‌وکار و دارایی‌های یک بنگاه را تشکیل می‌دهد و خیلی از کسب‌وکارها علاقه‌مندند که یاد بگیرند چطور برند موفق بسازند (Caliskan & Esmer, 2019). در عصر حاضر آنچه برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است، داشتن منابع انسانی متعهد به اهداف سازمان و حمایتگر در حوزه راهبردهای آن است (Zarei, 2020). امروزه بحث منابع انسانی یکی از مباحث مطرح روز در حوزه‌های مدیریت و بازاریابی شده است. در جهان مملو از رقابت کنونی، شرکت‌ها و سازمان‌هایی موفق‌ترند که بتوانند مزیت رقابتی خلق کنند. این مزیت‌ها، برنامه‌های راهبردی و استراتژی‌های سازمانی، تجاری، بازاریابی و تبلیغاتی نیستند؛ چراکه دیگران به راحتی از آن تقلید می‌کنند. در این زمینه، عامل متمایزکننده و غیرقابل کپی‌برداری، هرآن چیزی است که در ذهن و رفتار مدیران و منابع انسانی و شخصیت برند می‌باشد. به عبارتی، در جهانی که ارتباطات به کلیدواژه اصلی زندگی بشر تبدیل شده است، آنچه سبب تمایز شرکت‌ها و سازمان‌ها از یکدیگر شده است، استفاده از راهبردها و ابزارهای ارتباطات دهنده سازمان‌ها و شرکت‌ها با مشتریان خود می‌باشد (Ali et al., 2021). در حقیقت سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو، در حوزه منابع انسانی درصدد آنند که ارتباط خود را با سازمانشان گسترش دهند تا از این طریق بتوانند بر ذهنیت، تجارب و تصمیمات مشتریان اثرگذار باشد. امروزه مهم‌ترین دغدغه بیشتر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین کند (Eapen & Finkenstadt, 2023). جنگ واقعی کشورها در دهه‌های آینده، نه بر سر انرژی خواهد بود و نه بر سر بازارها، بلکه جنگ واقعی برای سرمایه‌های انسانی است. از این رو، کشورها بیش‌ازپیش به افرادی نیاز دارند که استعدادها و قابلیت‌های وجودیشان به گونه‌ای پرورش یافته باشد که از دانش، تخصص، مهارت و از همه مهم‌تر، توانایی تفکر خلاق به خوبی برخوردار باشند (Yen et al., 2016). سازمان‌ها برای هویت دادن به پیشنهادات خود و ایجاد تمایز با رقبای برندها استفاده می‌کنند. رفتارهای برندساز منابع انسانی به معنای نمایش ویژگی‌های متمایز شخصیت یک برند در قالب رفتار کارکنان و منابع انسانی آن است (Shariatnejad, 2024). باتوجه به مزایایی که برای رفتارهای برندساز شمرده شد، پژوهش حاضر با هدف مقایسه پدیدارشناسانه رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان انجام پذیرفت.

رقابت فزاینده میان شرکت‌ها و برندهای فعال در صنایع گوناگون، اهمیت توجه به رفتارهای برندساز منابع انسانی را به یک نیاز ضروری تبدیل کرده است. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در محیط‌های رقابتی فعالیت می‌کنند، باید به دقت به نحوه تعامل کارکنان خود با مشتریان توجه کنند (Mousavi Jad et al., 2020). رفتار منابع انسانی، به ویژه افرادی که در خط مقدم و در تماس مستقیم با مشتریان هستند، نمایانگر شخصیت برند و استراتژی‌های بازاریابی و مشتری‌مداری مدیران می‌باشد. برخوردهای عوامل انسانی که با مشتریان در ارتباط‌اند، به عنوان ویتروینی برای نشان دادن اراده مدیران شرکت در زمینه مشتری‌مداری عمل می‌کند. بنابراین، بسیار مهم است که شرکت‌ها و برندها در صنایع مختلف، رفتارهای برندساز منابع انسانی را شناسایی کرده و برای بهبود و تقویت این رفتارها اقدام کنند. در واقع، نقش اساسی منابع انسانی در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده و رفتار و عملکرد این نیروها به عنوان عامل تعیین‌کننده‌ای در ساخت برند مطرح شده است (Shariatnejad, 2024). در دنیای کسب و کار امروز، منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ساخت و تقویت برندها شناخته می‌شوند (Nourani et al., 2021). رفتارهای برندساز منابع انسانی، به ویژه در محیط‌های خرده‌فروشی، تأثیر عمیقی بر تجربه مشتری و در نتیجه، موفقیت برند دارند (Shariatnejad, 2024). در این راستا، مبحث رفتارهای برندساز منابع انسانی در خرده‌فروشی، به ویژه در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، به دلیل تأثیر مستقیم بر مشتریان و روابط بین

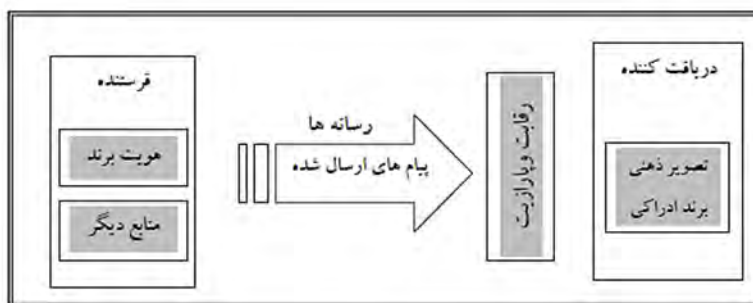
برند و مصرف‌کننده، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. دو کشور همسایه، ایران و افغانستان، با ویژگی‌ها و چالش‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی خاص خود، فضایی جذاب برای مطالعه و مقایسه رفتارهای برندساز منابع انسانی فراهم می‌آورند. ایران با تاریخچه‌ای طولانی در زمینه خرده‌فروشی و بازارهای زنجیره‌ای و افغانستان با اقتصاد در حال توسعه و چالش‌های خاص خود، دو چهره متفاوت از رفتارهای منابع انسانی در محیط‌های خرده‌فروشی را به تصویر می‌کشند. در حالی که در ادبیات مدیریتی پژوهش‌های متعددی درباره تأثیر منابع انسانی بر برند انجام شده است، بررسی پدیده‌های خاص فرهنگی و اجتماعی در دو کشور متفاوت، همچنان نیاز به پژوهش بیشتری دارد لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر ازجمله نخستین پژوهش‌ها در این زمینه می‌باشد که به دنبال پاسخ به این پرسش است که رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران (نظیر فروشگاه‌های رفاه، اتکا، افق کوروش و هفت) و افغانستان (فروشگاه الکوزی) به چه صورتی است؟ و چگونه می‌توان آن‌ها را با یکدیگر مقایسه کرد؟

## ۲- مبانی و چارچوب نظری پژوهش

### ۲-۱- مفهوم برند و عملکرد برند

واژه برند یا نام و نشان تجاری، یکی از باارزشترین دارایی‌های سازمان است (Azizi et al., 2023). براساس تعریف انجمن بازاریابی آمریکا، برند یک نام، اصطلاح، طرح، نماد یا هر ویژگی دیگری است که کالا یا خدمات یک فروشنده را متمایز از فروشندگان دیگر می‌داند (American Marketing Association, 2018). برند قدرتمند، هم برای مشتری و هم برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند و با ایجاد دلبستگی مشتریان به برند، مشتریان را به خود وفادار می‌سازد (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین هویت برند به محصول جهت و هدف می‌دهد و از طریق ایجاد ارزش، به برقراری رابطه مشخص میان برند و مشتری کمک می‌کند. برندها فقط براساس شایستگی بلندمدت به وجود می‌آیند که در این صورت هم منبع و هم بازتاب هویت خود هستند (Abrantes & Ali, 2023). برند یکی از عوامل مهم برای ایجاد مزیت رقابتی و حفظ بقای شرکت صاحب نام تجاری در بازار است (Kotler & Keller, 2016). علاوه بر حجم فروش، سهم بازار و درآمد، یک برند خوب با ارزش ویژه برند قوی نیز می‌تواند رضایت شغلی با ارزش استثنایی را برای کارفرما ایجاد کند (Tajpour et al., 2021). برندی که تداعی‌کننده احساس اجتماعی قدرتمندی است، نسبت به برندی که در به وجود آوردن این احساس ضعیف است، ارزش برند بیشتری دارد. لذا توجه به مسائل اجتماعی در برنامه‌های مدیریت برند شرکت‌های بزرگ، جایگاه ویژه‌ای یافته است (Gulati et al., 2023). مفهوم برند بسیار گسترده است و نباید آن را تنها یک نام با مارک تجاری در نظر گرفت، درواقع نام تجاری یکی از اجزای برند است که خود آن در برندسازی برای تأثیر روی ادراکات مشتریان و افراد، برای اینکه هویت ایجادشده از برند در خاطره‌ها باقی بماند از نام، سمبل یا لوگو استفاده می‌شود. در حقیقت نام کمک می‌کند که هویت برند راحت‌تر به مشتریان منتقل

شود، اما اگر هویت به‌خوبی ساخته نشده باشد، بهترین نام‌ها نیز نمی‌توانند ادراکات مشتری را تحت تأثیر قرار دهند. شکل زیر نشان می‌دهد که چگونه هویت برند و مفهوم آن برای مشتری به زبانی قابل فهم ترجمه می‌شود:



شکل (۱). مدل تصویر ذهنی برند (Kapferer, 1997)

براساس مدل هرم ارزش برند که کلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) ارائه داده است، ساختن برند شامل طی کردن گام‌های ترتیبی است که در هر مرحله مشتری سؤالی می‌پرسد و انجام هر مرحله به موفقیت‌آمیز بودن مرحله قبل بستگی دارد. هدف نهایی رسیدن به نوک هرم است که در آن مرحله رابطه‌ای هماهنگ و موزون ایجاد می‌شود. این مراحل شامل شش مانع در فرایند برندسازی است. بر اساس این مدل، تضمین شده که مشتریان در رأس هرم قرار دارند، ارتباطی قوی با برند ایجاد می‌کنند و مقدار بیشتری از مخارج خود را به آن برند اختصاص می‌دهند. این مدل ثابت می‌کند که به‌هرحال بیشتر مشتریان در سطوح پایین این هرم قرار خواهند گرفت. براساس این مدل، چالش بازاریابان این است که به مشتریان کمک کنند که به سطوح بالای هرم بروند (Keller, 2017).

## ۲-۲- رفتارهای برندساز منابع انسانی

تحقیقات نشان می‌دهد که منابع انسانی و کارکنان خط مقدم نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش مثبت و تجربه مطلوب مشتریان نسبت به برندها و سازمان‌ها ایفا می‌کنند. رفتار کارکنان به برندها ویژگی انسانی می‌بخشد و ارتباط احساسی مشتریان را با برند تقویت می‌کند، که این امر به ایجاد روابط پایدار و طولانی‌مدت بین مشتری و برند کمک می‌کند (Sharma & Verma, 2023). این فرآیندها در قالب "رفتارهای برندساز منابع انسانی" مطرح می‌شود. این رفتارها به معنای تبدیل و انتقال تعهدات برند به واقعیت‌های ملموس توسط کارکنان است که به درک مثبت مشتریان از برند سازمان یاری می‌رساند (Gulati et al., 2023). به‌طور کلی، رفتارهای برندساز منابع انسانی شامل مجموعه‌ای از عملکردهاست که فراتر از شرح وظایف رسمی کارکنان می‌باشد (شریعت نژاد، ۱۴۰۳). این رفتارها به صورت مشارکت کارکنان در محیط کار و خارج از آن برای تقویت تصویر برند و معرفی مزیت‌ها و ویژگی‌های آن به مشتریان تعریف می‌شوند. بر اساس این رویکرد، روابط بلندمدت احتمالاً احساس نزدیکی و اعتماد را در مشتریان نسبت به برند ایجاد می‌کند که این امر از لحاظ رقابتی برای برند بسیار حائز اهمیت است (Wang et al., 2021). در این میان کارکنان اهمیت بسزایی در مدیریت برندسازی دارند. یکی از دلایل اهمیت کارکنان در برندسازی این است که ارزش‌های عملکردی و عاطفی در برندهای خدماتی از طریق ارتباطات

<sup>1</sup>. Keller

شخصی بین مشتریان و کارکنان بازتاب پیدا می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که موفقیت برند خدماتی به این بستگی دارد که کارکنان بخش فروش، رفتارها و نگرش‌های مثبت و مشارکت‌جویانه داشته باشند که در نتیجه آن ارائه خدمات متناسب با نیاز مشتریان خواهد بود. نیروی انسانی در سازمان‌ها نقش بسیار حیاتی در موفقیت برند ایفا می‌کنند. طبق مطالعه جندقی و همکاران (۲۰۱۵)، کارکنان یک سازمان از طریق به‌کارگیری رفتارهای برندساز می‌توانند به تقویت، بهبود و حتی خلق تصویر یک برند برای محصولات و سازمان‌ها بپردازند، چنین رفتارهایی دیدگاه مشتری از کیفیت خدمات ارائه‌شده را منعکس می‌کنند و می‌توانند به سطوح بالاتری از وفاداری و حفظ مشتری منجر شوند (Zhang et al., 2018). به‌طور خاص، رفتار برندساز کارکنان به‌صورت رفتارهای برتر و بالاتر از آنچه در شرح شغل رسمی شرح داده شده است، تعریف می‌شود که موجب افزایش ارزش سازمانی و درنهایت افزایش رضایت مشتری می‌شود (Sharma & Verma, 2023). سازمان‌ها، بر بهبود ارائه ارزش منحصربه‌فرد تمرکز یافته‌اند و کارکنان سازمان، توانایی ارائه چنین ارزشی را دارند. عوامل کلیدی قدرت برند از روش‌های مدیریت برند حاصل می‌شود که شامل تعهد برند و رفتار شهروندی برند است (King & So, 2015). از آنجاکه اعتبار و تخصص یک برند بر پایه تأثیر جمعی از تمامی استراتژی‌ها و فعالیت‌هایی است که تا به آن لحظه به‌وسیلهٔ برند به‌کار گرفته شده‌اند، می‌توان با افزایش پایداری، سرمایه‌گذاری برند و شفافیت در طول زمان از طریق شیوه‌ها و جنبه‌های مختلف بازاریابی همچون تبلیغات برند، حمایت مالی و ارتقای فروش، اعتبار برند را افزایش داد (Jeng, 2016).

### ۳- پیشینه تجربی پژوهش

شریعت‌نژاد (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدلی برای رفتارهای برندسازی منابع انسانی با مدل‌سازی ساختاری تفسیری" نشان داد که الگوی رفتارهای برندسازی منابع انسانی شامل چهار سطح سوابق، مهارت‌های موردنیاز، انواع رفتارهای برندسازی و پیامدها است. بنابراین درخصوص تشریح مدل تحقیق، باید بیان کرد که در سطح اول، پیشایندهای مربوط به رفتارهای برندسازی منابع انسانی وجود دارد که منجر به توسعهٔ مهارت‌های موردنیاز درخصوص رفتارهای برندسازی منابع انسانی می‌شود. هنگامی که مهارت‌های موردنیاز توسعه یافت، سازمان قادر خواهد بود انواع رفتارهای برندسازی منابع انسانی را نهادینه کند. درنهایت نتایج حاکی از آن است که سطح پیامدها شامل ایجاد مزیت رقابتی بی‌نظیر، موقعیت برند قوی، رضایت و وفاداری مشتری، افزایش اعتماد به برند، تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت برای مشتریان است. موسوی جد و همکاران (۱۳۹۹)، در بررسی نقش مؤلفه‌های برندسازی شخصی یعنی (مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی) بر توسعهٔ شغلی، نشان دادند محیط بازاریابی مدرن امروزی، به‌طور فزاینده‌ای به محیطی مهم برای ساخت و ترویج برند شخصی تبدیل شده است. از نظر علمی، برند شخصی یک موضوع مهم است؛ زیرا بسیاری از موفقیت‌های آینده یک فرد بستگی به توانایی شخص و استفاده از اهرم‌های در دسترس برای ساخت و توسعهٔ تصویری مطلوب از خود است. ایجاد یک برند شخصی می‌تواند به‌عنوان مسیری به‌سوی موفقیت حرفه‌ای به‌کار گرفته شود. زارعی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان عملکرد شرکت‌های صادراتی: واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان بر ارزش ویژهٔ برند به این نتیجه دست یافت که مشارکت، تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت، رفتار درون نقش برندسازی و تمایل به ادامهٔ همکاری، بر ارزش ویژهٔ برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. شفیعی زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان آزمون مدل برندگرایی و ارتباطات درون کارکردی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که برندگرایی و

ارتباطات درون کارکردی تاثیر مثبتی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی دارند. هیوسنوا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در "بررسی شیوه‌های تأثیر برندسازی کارفرما بر مدیریت منابع انسانی پایدار" نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر برندسازی کارفرما تأثیر می‌گذارد. بیگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در "بررسی مدلی برای برندسازی سیستم منابع انسانی با SEM" نشان دادند که (برند، برند سازمان، پشتیبانی مدیریت ارشد، استعدادیابی)، بستر حاکم (نگرش کارکنان به سازمان و کارکنان نسبت به کارکنان، همسویی سیستم منابع با استراتژی سازمان، محیط رقابتی و محیط پویا)، عوامل مداخله‌گر، (توانایی کنترل کارکنان بالقوه، رعایت سیستم منابع انسانی موجود، عدالت سازمانی، مدیریت عملکرد، رفتارهای غیرشخصی در سازمان، فرهنگ سازمانی مناسب، توانایی کنترل کارکنان بالقوه، انطباق با سیستم منابع انسانی موجود، عدالت سازمانی، مدیریت عملکرد غیرشخصی، رفتارهای مالی در سازمان، فرهنگ سازمانی مناسب)، استراتژی‌ها (مدیریت منابع انسانی، استراتژی فرایند) و (فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی) نتایج شناسایی شده می‌باشند که رابطه بین هر یک از متغیرها به‌عنوان فرضیه‌های تحقیق تأیید شده است. قلیچ لی و بیات<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی به "بررسی مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت و رفتارهای مشتری‌مدارانه آن‌ها" پرداختند. آن‌ها نقش رفتارهای کارکنان خط مقدم در مشتری‌مداری را بسیار پراهمیت می‌دانند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای مشتری‌مدارانه و مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت بر عملکرد شرکت در بازار تأثیر بسزایی دارد. بنابر آنچه گفته شد هدف از مطالعه حاضر بررسی تأثیر متغیرهای درک کارکنان از برند، اعتماد، وضوح نقش و تعهد، در به‌وجود آوردن ارزش ویژه برند از دید کارکنان است که در انتها می‌تواند به تأیید برند، ماندگاری و رفتار مطابق با برند منجر شود. آدامو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان می‌دهند که کارکنان شرکت از طریق انجام وظایف فراتر از رفتارهای شهروندی سازمانی، موقعیت رقابتی برند را تثبیت می‌نمایند. در یک پژوهش دیگر مازی و روزانی (۲۰۱۵)، به بررسی نقش رفتارهای برندساز منابع انسانی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها بیانگر آن است که رفتارهای برندساز کارکنان منجر به ایجاد نتایج رقابتی مرتبط با نام تجاری می‌شود. کینگ و فونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهش خود با عنوان افزایش درک از برند و رفتارهای برندساز منابع انسانی در چین، به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های برندسازی داخلی، به ویژه آموزش برندمحور منابع انسانی و حمایت از برند توسط کارکنان، از نتایج داشتن درک مناسب از برند است و درک از برند منجر به بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شود. همچنین مورهارت و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین منجر به ایجاد رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌گردد. در این مطالعه آن‌ها نشان دادند که رهبران تحول آفرین می‌توانند به عنوان یک اهرم قوی رفتارهای برندساز منابع انسانی را سازمان دهی کنند.

مطالعه پیشینه پژوهش نشان داد که اکثر پژوهش‌ها در رابطه با برندسازی، به‌صورت کمی بوده و برندسازی منابع انسانی را در رابطه با دیگر متغیرها سنجیده‌اند و تنها پژوهش‌هایی که به ارائه مدل رفتارهای برندساز منابع انسانی پرداخته‌اند، در سطح داخلی پژوهش شریعت نژاد (۱۴۰۱) و در سطح خارجی پژوهش بیگ و همکاران (۲۰۲۱) می‌باشد. لذا می‌توان گفت که تاکنون پژوهشی صورت نگرفته که به مقایسه و بررسی رفتارهای برندساز منابع انسانی در ایران و بین‌المللی پرداخته باشد و لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که با هدف مقایسه پدیدارشناسانه رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان انجام پذیرفته است.

<sup>2</sup>. Huseynova

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

<sup>4</sup>. Ghlichlee & Bayat

<sup>5</sup>. King and Fong

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی می‌باشد. این پژوهش، در زمره تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی انجام شده است. روش پدیدارشناسی رویکردی است که به پدیده‌هایی می‌پردازد که به صورت طبیعی و زیسته، افراد با آن درگیر هستند و در آن هیچ دستکاری آزمایشی صورت نمی‌گیرد. پدیدارشناسی از نظر لغوی، عبارتست از مطالعه پدیده‌ها از هر نوع و وصف آن‌ها با در نظر گرفتن نحوه بروز و تجلی آنها، قبل از هرگونه ارزش‌گذاری، تأویل و یا قضاوت ارزشی. در نگاه دیگر، اگر پدیدارشناسی را معناشناسی بدانیم، معنایی که در زندگی انسان پدیدار می‌شوند، یک نظام معنایی را شکل می‌دهند. این نظام معنایی با اضافه نمودن به زمان و مکان به دست می‌آید و شناسایی این نظام معنایی نیز از همین راه حاصل می‌شود؛ یعنی یک شناخت مضاف به زمان و مکان که آن را "تجربه زندگی" می‌نامند. پدیدارشناسی اساساً مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است (Van Manen, 2015). ویژگی بارز راهبرد پدیدارشناسی این است که به مبنا و ریشه پدیده‌ها و نه نظریه‌ها اشارت می‌کند و به منظور حصول به این مقصود، به فلسفه‌ای بدون پیش‌فرض با طرح روش اپوخه متوسل شده است. اپوخه یا تعلیق یعنی (جداسازی<sup>۶</sup>) یعنی خودداری از هرگونه حکم درباره وجود عالمی خارج از آگاهی (آیت الهی، ۱۳۸۲). در واقع نقش و هدف پژوهشگر، ورود به تجربه مشارکت‌کنندگان و دیدن آن تجربه به شیوه یکسان با خود آنان است؛ در این معنا پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان در پژوهش همکار هستند (الوانی، ۱۳۸۹).

دلیل استفاده از این روش برای این پژوهش، تجربه زیسته افرادی است که دغدغه موضوع پژوهش را داشته‌اند و در میان روش‌های کیفی، این روش پدیدارشناسی است که می‌تواند به خوبی دلایل بوجود آمدن این پدیده را تبیین نماید، چون مشارکت‌کنندگان خود درگیر این پدیده شده‌اند. لذا هدف پژوهش حاضر، مقایسه پدیدارشناسانه رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان بر مبنای داده‌های اخذ شده از این فروشگاه‌ها با رویکرد واقعیت‌گرایانه پدیدارشناسی است. تحقیق پدیدارشناسی پاسخ این سوال را جستجو می‌کند: ساختار و ماهیت تجربه یک پدیده توسط مردم چه چیزی می‌تواند باشد؟ (Swanson, 2004). نتیجتاً پدیدارشناسی راهگشا و الگوساز می‌باشد. این پژوهش به فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان کمک می‌کند تا ضمن شناخت ماهیت برندسازی منابع انسانی، در تصمیم‌گیری‌های خود بهترین بدیل را انتخاب نمایند. باتوجه به اینکه هدف پژوهش مقایسه رفتارهای برندساز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران و افغانستان می‌باشد، لذا جامعه آماری پژوهش حاضر در دو بخش تعیین شده است. به این صورت که جامعه آماری پژوهش در افغانستان، اساتید دانشگاه‌های کابل و هرات در رشته‌های مدیریت و بازاریابی و همچنین مدیران و کارکنان فروشگاه زنجیره‌ای الکوزی و در ایران، اساتید دانشگاه و مدیران و کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه، اتکا و افق کوروش می‌باشند که در سراسر ایران دارای شعبه هستند. در پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تاکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Cresswell, 2007). براین اساس در این پژوهش نیز در افغانستان ۲۱ نفر و در ایران ۲۵ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. با تمام اعضای نمونه، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. از آنجا که هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای درباره پدیده مورد مطالعه دارند و مایلند درباره تجارب خود صحبت کنند و نیز با توجه به اینکه مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است بایکدیگر متفاوت باشند تا امکان

<sup>۶</sup>. Epoche or Bracketing

دستیابی به روایت‌های غنی و منحصربفرد درباره یک تجربه خاص به‌دست آید (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹)، لذا از روش نمونه‌گیری نوعی<sup>۷</sup> برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. این روش نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنایی کاملی دارند و چه بسا خود آن را نیز تجربه کرده‌اند (کرسول<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). معمولاً ابزار مورد استفاده در تحقیقات پدیدارشناسی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته باز است. پروتکل مصاحبه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱. پروتکل مصاحبه

| ردیف | سوالات                                                                                         |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | تحلیل شما از رفتارهای برندساز منابع انسانی چیست؟                                               |
| ۲    | انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی کدامند؟                                                    |
| ۳    | رفتارهای برندساز منابع انسانی به چه صورت در سازمان نمود پیدا می‌کند؟                           |
| ۴    | به نظر شما رفتارهای برندساز منابع انسانی چه پیامدهایی برای سازمانتان به همراه خواهد داشت؟      |
| ۵    | چه راهکارهایی به‌منظور نهاده‌سازی رفتارهای برندساز منابع انسانی در سازمان خود پیشنهاد می‌دهید؟ |

نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۹</sup> ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید می‌شوند (Glaser, 1978) ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های تحقیق در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

| معیار                                         | معیار شرح                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اعتمادپذیری (Confidence)                      | (۱) بررسی چندین باره سوال‌های مصاحبه نیمه ساخت یافته به منظور شفاف بودن سوالات<br>(۲) ارسال خلاصه‌ای از طرح تحقیقی پژوهش به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه شونده<br>(۳) دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها<br>(۴) بررسی و پالایش نظریه صورت بندی شده با چند نفر از خبرگان |
| انتقال پذیری (Portability)                    | (۱) نمونه‌گیری نظری و هدفمند<br>(۲) اطلاعات ارائه شده در مورد پدیده تحت بررسی، از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته-ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است<br>(۳) مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.                                  |
| پایایی و اتکاپذیری (Reliability & Relying on) | در مصاحبه‌ها، خبرگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد موضوع تحقیق عنوان کردند.                                                                                                                                                                                                              |
| عمومیت (Common & Generality)                  | (۱) باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت<br>(۲) شناسایی ابعاد متعدد پدیده مورد بررسی از طریق انجام ۲۰ مصاحبه با افراد خبره.                                                                                                             |
| تصدیق پذیری (Confirming)                      | (۱) مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران                                                                                                                                                                                                                            |

7. Typical

8. Cresswell

9. Theoretical Saturation

| معیار                                  | معیار شرح                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | ۲) بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از مصاحبه شونده‌گان.                                                                        |
| راستی<br>(Really & Indeed)             | مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت، و شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد. |
| تطابق<br>(Adaptation)                  | تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی تحقیق کیفی                                                                                                                   |
| فهم‌پذیری<br>(Ability<br>nderstanding) | یافته‌های تحقیق در اختیار ۲ تن از مصاحبه‌شونده‌گان گذاشته شد و برای آن‌ها قابل فهم بود.                                                                               |

تحلیل داده‌های تحقیق بر اساس رویکرد دیکلمن<sup>۱۰</sup> و همکارانش (۱۹۸۹) و با استفاده از نرم افزار Maxqda انجام شد. این رویکرد هفت مرحله دارد: ۱) مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها برای به دست آوردن درک کلی از آن‌ها، ۲) نوشتن و خلاصه نویسی و کدگذاری مضمون‌های نمایان شده، ۳) تحلیل جمعی همه متن‌های خلاصه شده جهت مشخص کردن مضمون اصلی موضوع مورد پژوهش، ۴) ارجاع مجدد به متن مصاحبه‌های صورت گرفته شده برای مشخص کردن عدم موافقت با تفسیرهای صورت گرفته و نوشتن تحلیلی ترکیبی برای مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان، ۵) مقایسه و روبه‌رو کردن متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و توصیف فعالیت‌ها و معانی مشترک در آن‌ها، ۶) مشخص کردن الگوهایی که مضمون‌های متفاوت از هم را بهم پیوند می‌زنند و ۷) کسب آراء و نظرات و پیشنهاد‌های تیم پژوهش و نیز دیگر افراد آشنا با محتوا و شیوه مطالعه در مورد پیش نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی پژوهش.

## ۵- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی

اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه در ایران و افغانستان به تفکیک در جداول زیر آورده شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه در افغانستان

| جنسیت | فراوانی | سابقه کاری  | فراوانی | مدرک تحصیلی   | فراوانی | سمت            | فراوانی |
|-------|---------|-------------|---------|---------------|---------|----------------|---------|
| مرد   | ۱۳      | ۵-۱۰        | ۱۰      | کارشناسی      | ۷       | کارمند فروشگاه | ۸       |
| زن    | ۸       | ۱۱-۱۵       | ۷       | کارشناسی ارشد | ۷       | مدیر فروشگاه   | ۵       |
|       |         | بیشتر از ۱۵ | ۴       | دکتری         | ۸       | استاد دانشگاه  | ۸       |

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه در ایران

| جنسیت | فراوانی | سابقه کاری  | فراوانی | مدرک تحصیلی   | فراوانی | سمت            | فراوانی |
|-------|---------|-------------|---------|---------------|---------|----------------|---------|
| مرد   | ۱۱      | ۵-۱۰        | ۹       | کارشناسی      | ۹       | کارمند فروشگاه | ۱۵      |
| زن    | ۱۳      | ۱۱-۱۵       | ۷       | کارشناسی ارشد | ۵       | مدیر فروشگاه   | ۳       |
|       |         | بیشتر از ۱۵ | ۵       | دکتری         | ۷       | استاد دانشگاه  | ۷       |

<sup>10</sup>. Diekelmann

## ۵-۲- یافته‌های بخش کیفی

در مرحله نخست به جمع‌آوری داده‌های کیفی از جریان مصاحبه‌های عمیق با شرکت کنندگان تحقیق پرداخته شد. که طی فرآیند تحلیل داده‌ها، به مضمون‌های اصلی و فرعی رفتارهای برندساز منابع انسانی، دست یافته شد که در جدول شماره ۵ حاوی مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر در این تحقیق آمده است. پیش از آنکه به بررسی مضامین شناسایی شده رفتارهای برندساز منابع انسانی پرداخته شود، نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ی انجام شده در پاسخ به سوال اصلی، در ادامه، شرح داده شده است.

"قطعا در هر جامعه‌ای تطابق رفتارهای برندساز با فرهنگ حاکم و ارزش‌های موجود، دو عامل مهم محسوب می‌شود. لذا در هرسازمائی ارائه خدمات از سوی منابع انسانی که مبتنی بر ارزش‌های حاکم در جامعه باشد می-تواند سبب ایجاد مزیت رقابتی در سازمان شود."

مشاهده می شود که شرکت کننده کد A02 در ایران، فرهنگ و ارزش‌های موجود را به عنوان یکی از ابعاد اصلی رفتارهای برندساز معرفی کرده است. پس از اینکه همین سوال از اعضای نمونه در افغانستان پرسیده شد، یکی از آن‌ها بیان کرد که:

"به دلیل ناامنی‌ها و بی‌ثباتی‌های سیاسی و اقتصادی، امنیت شغلی به معنای واقعی کلمه یک مطلب چالش‌برانگیز است که ارائه خدمات و رفتارهای مطلوب منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد."

شرکت کننده کد A18 در افغانستان به دلیل وضع موجود کشور خود، امنیت را به عنوان یکی از ابعاد رفتارهای برندساز منابع انسانی عنوان کرده است. درنهایت، درنتیجه فرایند تحلیل داده‌ها، مضمون‌های اصلی و فرعی رفتارهای برندساز منابع انسانی، در جدول ۵ تشریح شدند.

جدول ۵. انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

| مضامین پایه                                                                                                                                                         | مضامین سازمان دهنده                                     | مضامین فراگیر |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------|
| توجه به کارایی و عملکرد محصولات، توجه به احساسات و تجربیات مصرف کنندگان، توجه به برقراری ارتباط عاطفی، توجه به هویت اجتماعی، توجه به مسئولیت اجتماعی، توجه به کیفیت | ارزش‌های عملکردی<br>ارزش‌های احساسی<br>ارزش‌های اجتماعی | توجه به ارزش  |
| ایجاد حس تعلق به سازمان، ایجاد ارتباط شفاف و صادقانه با کارمندان، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، دریافت                                                                   | ارتباطات داخلی<br>غنی‌سازی ارتباطات<br>تعاملات کارکنان  | ارتباطات      |

| مضامین پایه                                                                                                                                                                            | مضامین سازمان دهنده                                                                             | مضامین فراگیر             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| بازخورد از کارکنان، برقراری گفتگوهای دوطرفه                                                                                                                                            |                                                                                                 |                           |
| تطابق بین خودانگاره فرد و تصویر برند، همخوانی شخصیت برند با خودانگاره ایده‌آل، برندینگ کارفرمایی، ارزش پیشنهادی مطلوب برای کارکنان                                                     | تصویر مطلوب کارفرما<br>چهره آرمانی شرکت به عنوان کارفرما<br>برند کارفرمایی آرمانی               | خودانگاره مطلوب برند      |
| احساس اطمینان نسبت به ادامه کار در یک سازمان یا شرکت، ارائه حمایت و منابع لازم برای انجام وظایف شغلی به بهترین نحو، احساس پایداری و عدم نگرانی درباره از دست دادن شغل                  | اعتماد<br>ثبات شغلی<br>حمایت شغلی                                                               | توجه به امنیت             |
| ارائه کمک و منابع لازم برای تحقق اهداف مشترک، احساس مسئولیت و وابستگی به اهداف مشترک، تبادل ایده‌ها و نظرات برای حل مسائل و ایجاد نوآوری، کمک و حمایت متقابل در انجام وظایف و پروژه‌ها | مشارکت فعال<br>ارتباط و تبادل نظر بین افراد یا گروه‌ها.<br>حضور و دخالت در فعالیت‌ها و فرآیندها | نوع مشارکت                |
| استفاده از رسانه‌های اجتماعی، استفاده از پیام‌های دیجیتال، برگزاری رویدادهای تعاملی مشتریان و برند، تاکید بر اقدامات مسئولیت اجتماعی برند، طراحی و اجرای کمپین‌های فعالیت‌های اجتماعی  | تبلیغات تجربی<br>تعاملات اجتماعی و دیجیتال<br>کمپین‌های مشارکتی                                 | نوع تبلیغات مورد تأکید    |
| ارائه خدمات با توجه به نیازها و انتظارات مشتریان، تلاش برای حل مشکلات مشتریان، استانداردسازی، کیفیت بالا، اعتبار برند، توانایی شنیدن و درک نیازها و نظرات مشتریان                      | خدمات مشتری محور<br>تعهد به کیفیت<br>گوش دادن فعال                                              | رفتارهای درون نقش برندساز |
| توانایی ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید، توانایی سازماندهی و هدایت منابع انسانی و دیگر منابع، قابلیت تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های منحصر به فرد، قابلیت انجام کارها و وظایف               | خلاقیت و نوآوری<br>مدیریت و سازماندهی<br>کارآمد بودن                                            | مهمترین مهارت مورد تأکید  |

| مضامین پایه                                                                                                                                                                            | مضامین سازمان دهنده                                                 | مضامین فراگیر                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| به طور مؤثر، توانایی سازماندهی و هدایت منابع انسانی و دیگر منابع                                                                                                                       |                                                                     |                                         |
| اثرگذاری بر برداشت مشتریان، موضع خوب برند و سازمان در نزد مشتری، ذهنیت سالی مطلوب مشتریان، تحکیم جایگاه مشتری در ذهن مخاطب، تأثیر بر ذهنیت مشتریان                                     | موضع‌سازی قوی<br>مدیریت برداشت<br>تأثیر بر ذهنیت مشتریان            | نوع موضع‌سازی                           |
| آموزش فلسفه سازمان، مهارت‌های نرم، تمرکز بر توسعه مهارت‌های ارتباطی، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای بهبود مهارت‌های خدمات رسانی و ارتباط با مشتری، طراحی برنامه‌های تیم‌سازی | آموزش ارزش‌های برند<br>آموزش مهارت‌های ارتباطی<br>آموزش خدمات مشتری | راهنماهای آموزشی توسعه رفتارهای برندساز |

در فرآیند کدگذاری اولیه، مضمون‌های مختلفی حاصل شد که شکل شماره ۲ که الگویی از ابعاد رفتارهای برندساز منابع انسانی را نشان می‌دهد، استخراج گردید.



شکل ۲. الگوی ابعاد رفتارهای برندساز منابع انسانی

پس از شناسایی ابعاد اصلی رفتارهای برندساز منابع انسانی و کدگذاری آن‌ها، باتوجه به اینکه پژوهش در دو جامعه مختلف صورت گرفته است، لذا بار دیگر مصاحبه‌ای صورت گرفت و از اعضای نمونه خواسته شد که براساس ابعاد

شناسایی شده، رفتارهای برندساز متناسب با سازمان و کشور خود را نام ببرند. درنهایت با جمع‌آوری مصاحبه‌ها، مولفه‌های زیر شناسایی شدند.

جدول ۶. رفتارهای برندساز منابع انسانی به تفکیک ایران و افغانستان

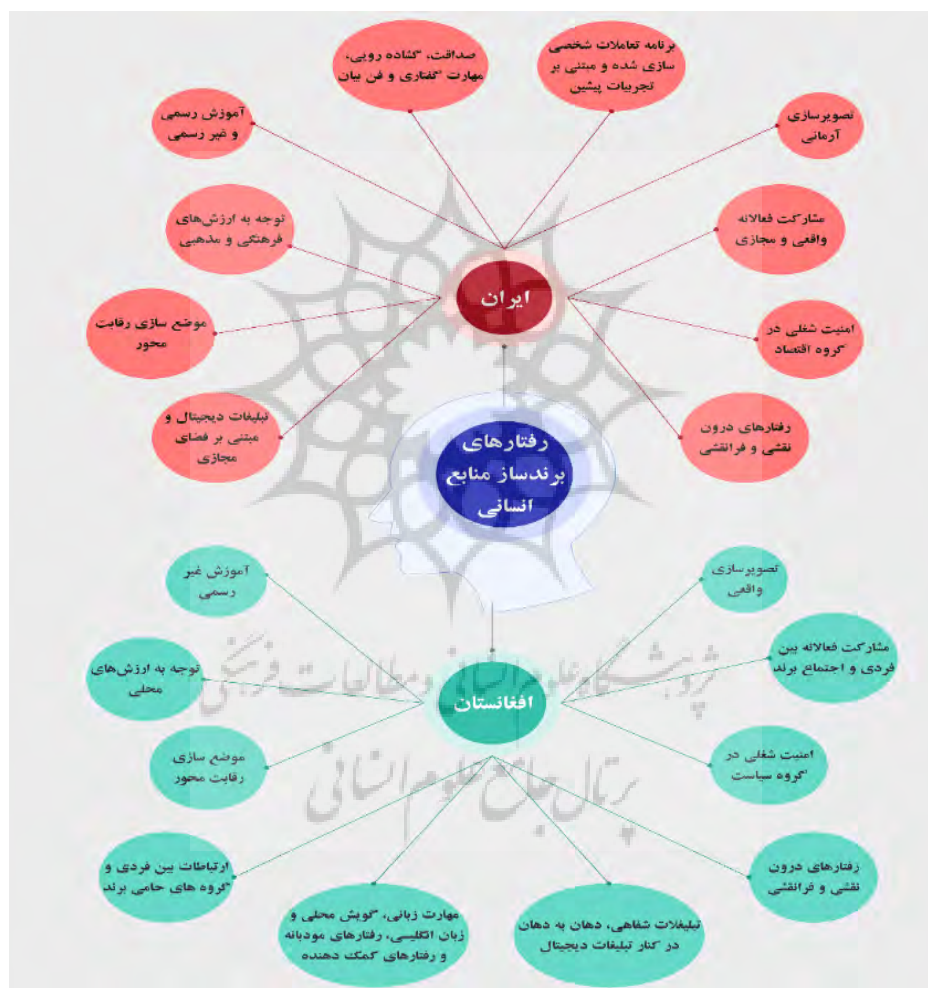
| افغانستان                                                                                                 | ایران                                                                  | ابعاد اصلی رفتارهای برندساز منابع انسانی |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| توجه به ارزش‌های محلی                                                                                     | توجه به ارزش‌های فرهنگی و مذهبی                                        | توجه به ارزش                             |
| ارتباطات بین فردی و گروه‌های حامی برند                                                                    | برنامه تعاملات شخصی‌سازی شده و مبتنی بر تجربیات پیشین                  | ارتباطات                                 |
| تصویرسازی واقعی                                                                                           | تصویرسازی آرمانی                                                       | خلق خودانگاره مطلوب برند                 |
| امنیت شغلی در گرو سیاست                                                                                   | امنیت شغلی در گروه اقتصاد                                              | توجه به امنیت                            |
| مشارکت فعالانه بین فردی و اجتماع برند                                                                     | مشارکت فعالانه واقعی و مجازی                                           | نوع مشارکت                               |
| تبلیغات شفاهی، دهان به دهان در کنار تبلیغات دیجیتال                                                       | تبلیغات دیجیتال و مبتنی بر فضای مجازی                                  | نوع تبلیغات مورد تأکید                   |
| رفتارهای درون نقشی و فرانقشی مهارت زبانی، گویش محلی و زبان انگلیسی، رفتارهای مودبانه و رفتارهای کمک دهنده | رفتارهای درون نقشی و فرانقشی صداقت، گشاده‌رویی، مهارت گفتاری و فن بیان | رفتارهای درون نقش برندساز                |
| موضوع سازی رقابت محور                                                                                     | موضوع سازی رقابت محور                                                  | مهمترین مهارت مورد تأکید                 |
| آموزش غیر رسمی                                                                                            | آموزش رسمی و غیر رسمی                                                  | نوع موضوع سازی                           |
|                                                                                                           |                                                                        | راهنمای آموزشی توسعه رفتارهای برندساز    |

شبکه مضامین رفتارهای برندساز منابع انسانی به تفکیک ایران و افغانستان در شکل ۳ نشان داده شده است.

### تشریح موضوع بر اساس دیدگاه پدیدار شناسانه

برندسازی منابع انسانی به معنای توسعه و تقویت هویت سازمانی در قالب برند است که تأثیرات جدی بر عملکرد و تصویر سازمان دارد. این فرآیند مستلزم توجه به ارزش‌های ارتباطات، خلق خودانگاره مطلوب برند، و امنیت کارکنان است. در واقع، برندسازی منابع انسانی به ایجاد ارتباطات مؤثر و مشارکت‌دهنده با کارکنان و ذی‌نفعان سازمانی مرتبط است. به این ترتیب، سازمان‌ها می‌توانند شناخت و درکی مثبت از برند خود در ذهن کارکنان و جامعه هدف ایجاد کنند و از طریق ارتباطات هوشمند، حس تعلق و انگیزه را در بین کارکنان تقویت نمایند. در راستای برندسازی منابع انسانی، نوع مشارکت و اقداماتی که توسط کارکنان در فرآیندهای درون سازمانی اتخاذ می‌شود، اهمیت بالایی دارد. رفتارهای درون نقش برندساز، که شامل فعالیت‌هایی هستند که کارکنان به‌طور فعال برای تقویت تصویر برند و دستیابی به اهداف سازمان انجام می‌دهند، از جمله ابعاد کلیدی این فرآیند محسوب می‌شوند. همچنین، نوع تبلیغات مورد تأکید و مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت در برندسازی منابع انسانی، بر

اساس استراتژی‌های سازمانی تعیین می‌شوند. بنابراین، توجه به موضع‌سازی مناسب و همسویی میان اهداف سازمان و انتظارات کارکنان، برای ایجاد یک برند قوی و پایدار امری ضروری است. در نهایت، راهبردهای آموزشی به عنوان ابزاری مؤثر در توسعه رفتارهای برندساز نقش حیاتی دارند. آموزش کارکنان نه تنها می‌تواند مهارت‌های مرتبط با برندسازی را تقویت کند، بلکه می‌تواند حس مشارکت و تعلق را در میان اعضای سازمان افزایش دهد. حضور و دخالت در فعالیت‌ها و فرایندها نیز به کارکنان این امکان را می‌دهد که خود را جزئی از برند سازمان حس کنند و نقش فعالی در شکل‌دهی به تصویر برند ایفا نمایند. این ارتباط متقابل میان سازمان و کارکنان در نهایت به تقویت اقدامی کلیدی در برندسازی منابع انسانی می‌انجامد و به سازمان کمک می‌کند تا از مزیت‌های رقابتی برخوردار شود.



شکل ۳. شبکه مضامین انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی در ایران و افغانستان

## ۶- بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر پژوهشی کیفی است که با روش پدیدارشناسی انجام پذیرفته است. به این صورت که با انجام مصاحبه با خبرگان در ایران و خارج از کشور، در ابتدا ابعاد اصلی رفتارهای برندساز منابع انسانی شناسایی شده که عبارتند از: توجه به ارزش، ارتباطات، خلق خودنگاره مطلوب برند، توجه به امنیت، نوع مشارکت، نوع تبلیغات مورد تأکید، رفتارهای درون نقش برندساز، مهمترین مهارت مورد تأکید، نوع موضع‌سازی و راهبردهای آموزشی توسعه رفتارهای برندساز. سپس در مرحله بعدی نیز با انجام مصاحبه دیگری که با خبرگان در ایران و افغانستان صورت گرفت، براساس ابعاد موردنظر، رفتارهای برندساز منابع انسانی برای هر کدام از فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران و افغانستان به تفکیک ارائه شدند. به این صورت که در ایران توجه به ارزش‌های فرهنگی و مذهبی، برنامه تعاملات شخصی‌سازی شده و مبتنی بر تجربیات پیشین، تصویرسازی آرمانی، امنیت شغلی در گروه اقتصاد، مشارکت فعالانه واقعی و مجازی، تبلیغات دیجیتال و مبتنی بر فضای مجازی، رفتارهای درون نقشی و فرانقشی، صداقت، گشاده‌رویی، مهارت گفتاری و فن بیان، موضع‌سازی رقابت محور و آموزش رسمی و غیر رسمی و در افغانستان نیز، توجه به ارزش‌های محلی، ارتباطات بین فردی و گروه‌های حامی برند، تصویرسازی واقعی، امنیت شغلی در گروه سیاست، مشارکت فعالانه بین فردی و اجتماع برند، تبلیغات شفاهی، دهان به دهان در کنار تبلیغات دیجیتال، رفتارهای درون نقشی و فرانقشی، مهارت زبانی، گویش محلی و زبان انگلیسی، رفتارهای مودبانه و رفتارهای کمک‌دهنده، موضع‌سازی رقابت محور و آموزش غیر رسمی، از جمله رفتارهای برندساز منابع انسانی براساس ابعاد شناسایی شده می‌باشند.

**توجه به ارزش:** توجه به ارزش‌ها یکی از ابعاد کلیدی رفتارهای برندساز منابع انسانی است که به ایجاد هویت و شخصیت برند و همچنین جلب اعتماد و وفاداری مشتریان کمک می‌کند. در ایران، ارزش‌های فرهنگی و مذهبی، تأثیر عمیقی بر رفتارهای سازمانی و برندسازی دارند. به عنوان مثال، احترام به خانواده، محبت و مهربانی و همچنین ارزش‌های اسلامی، نه تنها در زندگی روزمره بلکه در رویکردهای تجاری و ارتباطات برندساز مورد توجه قرار می‌گیرند. این ارزش‌ها می‌توانند به عنوان مبنای جذب و حفظ مشتریان مورد استفاده قرار گیرند و برندها را در نظر مصرف‌کنندگان به عنوان نهادی معتبر و متعهد به اصول اخلاقی معرفی کنند. در افغانستان، ارزش‌های محلی و فرهنگی نیز در برندسازی اهمیت زیادی دارند، اما شکل و محتوای این ارزش‌ها ممکن است متفاوت باشند. در این جامعه، ارزش‌هایی مانند مهمان‌نوازی، صداقت و دوستی از اهمیت خاصی برخوردارند. این ویژگی‌ها بر روی ارتباطات تجاری و ساختارهای اجتماعی تأثیر بسزایی دارد. برندها در افغانستان معمولاً باید به ارزش‌های محلی احترام بگذارند و به شیوه‌ای عمل کنند که نشان‌دهنده درک عمیق آن‌ها از نیازها و خواسته‌های جامعه باشد. به طور کلی، در هر دو کشور توجه به ارزش‌ها می‌تواند به ایجاد اعتماد و ایجاد ارتباطات قوی‌تر میان برندها و مشتریان کمک کند، اما نیاز به شناخت دقیق و حساسیت به ارزش‌های خاص هر جامعه نیز ضروری است.

**راهبردهای آموزشی توسعه رفتارهای برندساز:** راهبردهای آموزشی به عنوان یکی از ابعاد کلیدی در رفتارهای برندساز منابع انسانی، نقش مهمی در توسعه و تقویت فرهنگ برند در سازمان ایفا می‌کنند. این راهبردها به کارکنان کمک می‌کند تا با ارزش‌ها، اهداف و انتظارات برند سازمان آشنا شوند و مهارت‌های لازم برای نمایندگی مؤثر برند را کسب کنند. آموزش‌های مداوم و هدفمند به کارکنان این امکان را می‌دهد که توانایی‌های خود را در ایجاد و تقویت تصویری مثبت از برند افزایش دهند. به علاوه، استفاده از روش‌های متنوع آموزشی، از جمله کارگاه‌ها، دوره‌های آنلاین و شبیه‌سازی‌های عملی، می‌تواند به یادگیری مؤثرتر و درک عمیق‌تری از چگونگی برقراری ارتباط با مشتریان و دیگر ذینفعان بینجامد و به بهبود تجربه مشتری کمک کند. علاوه بر این، توسعه

رفتارهای برندساز از طریق آموزش می‌تواند به ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان نسبت به برند سازمان منجر شود. زمانی که کارکنان از اهمیت برند و نقش خود در ایجاد آن آگاه می‌شوند، نه تنها بیشتر به کار خود علاقمند خواهند شد، بلکه به عنوان نمایندگان برند عمل کرده و تلاش بیشتری برای بهبود تصویر آن انجام می‌دهند. راهبردهای آموزشی باید به گونه‌ای طراحی شوند که به کارکنان این احساس را القا کنند که عضوی از یک تیم واحد هستند و عملکرد آنها مستقیماً بر موفقیت برند تأثیر می‌گذارد. این نوع از آموزش، نفوذ عمیق‌تری در رفتارهای روزمره کارکنان ایجاد می‌کند و به ایجاد یک فرهنگ سازمانی همسو با مقاصد برند منجر می‌شود. در نهایت، این رویکرد به کمک به سازمان در تثبیت هویت برند و افزایش قدرت آن در بازار انجام می‌شود.

**ارتباطات:** ارتباطات به عنوان یکی از ابعاد برجسته رفتارهای برندساز منابع انسانی، نقش بسیار حیاتی در شکل‌دهی به درک و تجربه کارکنان از برند ایفا می‌کند. برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده، که بر مبنای تجربیات پیشین طراحی شده‌اند، در ایران به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که ارتباطات مؤثرتری با کارکنان و مشتریان برقرار کنند. این برنامه‌ها معمولاً شامل مصاحبه‌های فردی، نظرسنجی‌ها و دوره‌های آموزشی می‌شود که به کارکنان کمک می‌کند تا نیازها و انتظارات مشتریان را بهتر درک کنند و بر اساس آن‌ها خدمات خود را بهبود بخشند. به علاوه، ارتباطات فردی در این چارچوب به افزایش حس همدلی و نزدیکی بین کارکنان و مشتریان منجر می‌شود و به تحکیم ارتباطات داخلی در سازمان کمک می‌کند. در مقابل، در افغانستان، ارتباطات بین فردی و گروه‌های حامی برند ممکن است به دلیل زمینه فرهنگی و اجتماعی، ویژگی‌های متفاوتی داشته باشد. گروه‌های حامی برند در افغانستان غالباً بر پایه روابط اجتماعی و فرهنگی قوی میان افراد بسازند و این امر می‌تواند بر نحوه تعامل و برقراری ارتباطات تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، در فرهنگ‌های سنتی‌تر، تأکید بیشتری بر ارتباطات غیررسمی و شبکه‌سازی وجود دارد که می‌تواند به تقویت وفاداری به برند و شناسایی فرصت‌های تجاری جدید کمک کند. این نوع تعامل ممکن است کمتر به سیستماتیک بودن و قاعده‌مند بودن در مقایسه با برنامه‌های آموزش محور در ایران وابسته باشد و بیشتر بر روابط انسانی و همفکری تأکید کند. در این راستا، مدیریت ارتباطات در افغانستان می‌تواند به ایجاد گروه‌های حامی برند و استفاده از تجربه‌های مشترک برای تقویت شناخت برند در جامعه کمک کند.

**نوع موضع‌سازی:** موضع‌سازی رقابت‌محور به فرآیند استراتژیک اشاره دارد که در آن سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا جایگاه خود را در بازار نسبت به رقبای خود مشخص کنند و بر اساس ویژگی‌ها و مزایای منحصر به فرد خود، برند خود را تمایز بخشند. در این نوع موضع‌سازی، شرکت‌ها معمولاً به تحلیل دقیق رقبای خود پرداخته و نقاط قوت و ضعف آنها را شناسایی می‌کنند. این دانش به سازمان اجازه می‌دهد تا بهترین استراتژی‌ها را برای جذب مشتریان هدف و ایجاد تجربه‌ای متفاوت نسبت به رقبای خود توسعه دهند. به عبارت دیگر، موضع‌سازی رقابت‌محور منجر به شناسایی فرصت‌های بازار و ایجاد پیام‌های مؤثر تبلیغاتی می‌شود که بر مزایای منحصر به فرد برند تأکید می‌کند. در یک محیط رقابتی، کارکنان باید به خوبی از ارزش‌ها و مزایای برند آگاه باشند تا بتوانند به‌طور مؤثر با مشتریان ارتباط برقرار کنند و برتری‌های برند خود را در میان رقبای بازار انتقال دهند. این نوع موضع‌سازی نیازمند همکاری و هماهنگی گسترده میان بخش‌های مختلف سازمان، از جمله بازاریابی، فروش و منابع انسانی است، تا همگان به یک زبان واحد درباره برند صحبت کنند و یک تجربه یکپارچه را برای مشتریان ایجاد کنند. در نتیجه، موضع‌سازی رقابت‌محور نه تنها بر استراتژی‌های بازاریابی تأثیر دارد، بلکه در شکل‌دهی به رفتارها و فرهنگ سازمانی نیز نقشی اساسی ایفا می‌کند.

**مهمترین مهارت مورد تأکید:** یکی از مهمترین مهارت‌های مورد تأکید در رفتارهای برندساز منابع انسانی، توانایی ارتباط مؤثر و بیان شفاف اطلاعات است. در ایران، مهارت‌هایی نظیر صداقت، گشاده‌رویی، مهارت گفتاری

و فن بیان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. صداقت به معنای ایجاد اعتماد بین کارکنان و مشتریان است که در نهایت به تقویت اعتبار برند کمک می‌کند. گشاده‌رویی و مهارت گفتاری نیز به کارکنان این امکان را می‌دهد که با مشتریان ارتباطی مؤثر برقرار کرده و به نیازها و خواسته‌های آنها پاسخ دهند. فن بیان خوب نیز به ایجاد یک تجربه مثبت و جذاب برای مشتریان کمک می‌کند که می‌تواند منجر به افزایش وفاداری به برند شود. از سوی دیگر، در افغانستان، مهارت‌های زبانی، گویش محلی و زبان انگلیسی، برقراری ارتباط در محیط‌های متنوع اجتماعی و فرهنگی را تسهیل می‌کنند. در این کشور، به دلیل وجود زبان‌ها و گویش‌های مختلف، آگاهی از مهارت‌های زبانی برای برقراری ارتباط با گروه‌های مختلف جامعه از اهمیت بالایی برخوردار است. رفتارهای مودبانه و رفتارهای کمک‌دهنده نیز جزو مهارت‌های اساسی در تعاملات اجتماعی به شمار می‌روند و نشان‌دهنده احترام به فرهنگ و ارزش‌های محلی است. این رفتارها در ایجاد و تقویت روابط مثبت با مشتریان و ذینفعان تأثیر زیادی دارند. به طور کلی، در حالی که هر دو کشور بر ارتباط مؤثر تأکید دارند، تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی موجب شکل‌گیری مهارت‌های خاصی در هر یک از این کشورها شده است که به شکل‌گیری استراتژی‌های برندساز منابع انسانی کمک می‌کند.

**رفتارهای درون نقش برندساز:** این نوع رفتارها اشاره به استانداردهای مقرر شده در رفتارها و نقش کارکنان خط مقدم به عنوان نماینده برند دارد. نیروی کاری که با مشتریان ارتباط مستقیم دارد به عنوان سفیر برند شناخته می‌شود و رفتار او نشانگر شخصیت برند و استراتژی‌ها و راهبردهای مشتری مدارانه سازمان است (Zarei, 2020). در یک تقسیم‌بندی دیگر که توسط وانگ و همکاران، (۲۰۱۸) انجام شده است، رفتارهای برندساز به دو دسته درون نقشی و فرانقشی تقسیم می‌شود. رفتارهای برندساز درون نقشی کارکنان زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای از پیش تعریف شده توسط سازمان را به عنوان نماینده برند برآورده سازند. به علاوه، رفتارهای برندساز فرانقشی کارکنان نیز زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در تعامل با مشتریان به منظور بهبود برند سازمان، فراتر از نقش‌های از پیش تعریف شده براساس تعهدات برند عمل کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸). نکته قابل توجه در این بین آن است که سازمان برای ایجاد رفتارهای برندساز کارکنان خود باید برای ایجاد تعهد عمیق تر کارکنانش، فراتر از سطح حقوق و دستمزد، اشتیاق و انگیزه کارکنان را برای ایجاد رفتارهای برندساز فراهم آورد (Ferreira & Alon, 2008). این اقدامات می‌تواند به صورت مادی یا غیر مادی باشد؛ به عنوان مثال ارائه پاداش به افراد در صورت قدردانی مشتری پس از ارائه محصول یا خدمت یا به صورت قدردانی از افراد در حضور همکاران (De Chernatony & Cottam, 2006).

**خلق خودانگاره مطلوب برند:** خلق خودانگاره مطلوب برند یکی از ابعاد کلیدی رفتارهای برندساز منابع انسانی است که به شکل‌دهی و تجلی هویت برند در ذهن کارکنان و مشتریان کمک می‌کند. این فرآیند شامل توانمندسازی کارکنان برای درک و تجربه‌ای ارزش‌ها، مأموریت و چشم‌انداز برند است. با تقویت خودانگاره مطلوب، اعضای سازمان می‌توانند با همسان‌سازی خود با برند، در ایجاد ارتباط‌های مؤثر و مثبت با مشتریان نقش مهمی ایفا کنند. این خودانگاره به کارکنان کمک می‌کند تا با شفافیت و صداقت بیشتری به نمایندگی از برند عمل کنند و در نتیجه باعث تقویت تصویر برند در بازار شود. در مورد تصویرسازی آرمانی در ایران، برندها تمایل دارند با ارائه تصاویری ایده‌آل و جذاب از خود، به تجربه‌ای مثبت در ذهن مشتریان دست یابند. این تصویرسازی ممکن است بر اساس ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی شکل گیرد که بازتابی از آرزوها و انتظارات جامعه است. از سوی دیگر، در افغانستان، تصویرسازی واقعی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در این کشور، به دلیل شرایط اقتصادی و اجتماعی

خاص، برندها بیشتر به ارائه واقعیت‌ها و شرایط واقعی بازار پرداخته و تأکید بر صداقت و شفافیت را در ارتباط با مشتریان در نظر می‌گیرند. این رویکرد می‌تواند به شکل‌دهی اعتماد و ایجاد روابط مستدام با مشتریان کمک کند، چرا که بر برندهایی که به‌دقت به نیازها و واقعیت‌های اجتماعی توجه دارند، تأکید می‌کند. در نهایت، این دو رویکرد، چرخه‌ای از انتظارات و تجربیات را شکل می‌دهند که بر اساس شرایط خاص هر کشور و بازار شکل گرفته‌اند.

**توجه به امنیت:** توجه به امنیت به عنوان یکی از ابعاد رفتارهای برندساز منابع انسانی، تأثیر قابل‌توجهی بر کارایی و رضایت کارکنان دارد. امنیت شغلی نه تنها به احساس آرامش و تمرکز کارکنان کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش وفاداری و تعهد سازمانی نیز می‌شود. در محیط‌های کاری که احساس امنیت وجود دارد، کارکنان می‌توانند بدون نگرانی‌های ناشی از بی‌ثباتی شغلی به توسعه مهارت‌ها و مشارکت مؤثر در فرآیندهای سازمانی بپردازند. این امر موجب بهبود کیفیت خدمات و محصولات برند و در نتیجه تقویت تصویر برند در بازار می‌شود. در ایران، مفهوم امنیت شغلی به شدت تحت تأثیر وضعیت اقتصادی و احتمالات تغییرات در سیاست‌های اقتصادی قرار دارد. در جایی که اشتغال در گروه‌های اقتصادی مختلف ممکن است به دلیل نوسانات اقتصادی و تغییرات بازار با چالش‌هایی مواجه شود، امنیت شغلی برای کارکنان در صنایع مختلف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از سوی دیگر، در افغانستان، امنیت شغلی در گرو شرایط سیاسی و اجتماعی این کشور قرار دارد. با توجه به بی‌ثباتی‌های سیاسی و تهدیدات امنیتی، بسیاری از کارکنان در افغانستان با احساس عدم اطمینان از آینده شغلی خود روبرو هستند. این وضعیت می‌تواند منجر به کمبود انگیزه و عدم تعهد نسبت به سازمان شود. بنابراین، تلاش برای ایجاد و حفظ امنیت شغلی در هر دو کشور با توجه به شرایط خاص آنها، از اهمیت بالایی برخوردار است و نیازمند راهکارهای مختلفی می‌باشد.

**نوع مشارکت:** مشارکت یکی از انواع اصلی رفتارهای برندساز منابع انسانی است که اشاره به تشریک مساعی فعالانه نیروی انسانی در توسعه برند، ارائه راهکارهای موید خلق ارزش در قالب پیشنهادات به مدیران شرکت در جهت بهبود فرآیندهای انجام کار و ارائه ایده‌های مفید در باب ارتقای عملکرد برند است. همچنین مشارکت فعالانه و داوطلبانه در جهت بهبود ارتباطات با مشتریان و ثبت تجربه مثبت و تداعی ذهنی مطلوب برای مشتری از دیگر اشکال مشارکت است (مورهارت و همکاران، ۲۰۰۹). در ایران، نوع مشارکت فعالانه معمولاً به دو دسته واقعی و مجازی تقسیم می‌شود. در مشارکت واقعی، کارکنان در محیط‌های کاری با هم تعاملات چهره به چهره دارند، از جمله جلسات گروهی و کارگاه‌های آموزشی. در مقابل، در محیط مجازی، با توجه به گسترش تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، تعاملات به صورت آنلاین، از طریق شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های مجازی صورت می‌گیرد. این نوع مشارکت، اگرچه به گسترش دامنه تعاملات کمک می‌کند، اما ممکن است نتواند به عمق روابط چهره به چهره دست یابد. در افغانستان، مشارکت فعالانه عمدتاً بر ارتباطات بین فردی و اجتماع برند تمرکز دارد. در این کشور، به دلیل شرایط اجتماعی و فرهنگی خاص، تعاملات غالباً در محیط‌های کوچک‌تر و کم‌جمعیت‌تر صورت می‌گیرد. این نوع مشارکت، ارزش زیادی دارد زیرا روابط شخصی و اعتماد متقابل در فرآیند تصمیم‌گیری و نیل به اهداف مشترک نقش مهمی ایفا می‌کند. هرچند که در افغانستان، مشارکت‌های اجتماعی برند می‌تواند فرصت‌های خوبی برای بهبود تصویر برند و ایجاد وفاداری به ارمغان آورد، اما ممکن است به اندازه فضای مجازی در ایران، دسترسی گسترده‌ای نداشته باشد. به طور کلی، هر دو کشور با چالش‌ها و فرصت‌های خاص خود در نوع مشارکت روبرو هستند، که بر اساس نیازهای فرهنگی و اجتماعی آنها شکل گرفته‌اند.

**نوع تبلیغات مورد تأکید:** تبلیغات به عنوان یکی از ابعاد کلیدی رفتارهای برندساز منابع انسانی، نقش حیاتی در ارتقاء شناخت برند و جذب مشتریان دارد. در ایران، تبلیغات دیجیتال و مبتنی بر فضای مجازی به عنوان یک ابزار مؤثر شناخته می‌شوند و با توجه به نرخ بالای نفوذ اینترنت و استفاده گسترده از شبکه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام و تلگرام، این نوع تبلیغات به طرز قابل توجهی در جلب توجه جوانان و کاربران دیجیتال مؤثر است. این تبلیغات می‌توانند به شیوه‌های مختلفی مانند تبلیغات هدفمند، ویدئوهای تبلیغاتی و کمپین‌های آنلاین انجام شوند و امکان دسترسی به بازارهای جدید و ایجاد تعامل مستقیم با مشتریان را فراهم می‌آورند. در مقابل، در افغانستان، تبلیغات شفاهی و دهان به دهان در کنار تبلیغات دیجیتال نقش مهمی در معرفی برندها و محصولات ایفا می‌کنند. به دلیل بی‌ثباتی‌های اجتماعی و اقتصادی و همچنین نرخ دسترسی محدودتر به اینترنت در برخی مناطق، مردم به طور عمده به اطلاعات از طریق دوستان، خانواده و آشنایان اعتماد می‌کنند. این نوع تبلیغات، در حالی که ممکن است به سرعت تبلیغات دیجیتال در ایران گسترده نشوند، اما اعتبار بالایی دارند و می‌توانند تأثیر عمیق‌تری بر روی شناخت برند و ایجاد وفاداری در مشتریان بگذارند. در مجموع، در حالی که هر دو کشور از ابزارهای تبلیغاتی متنوعی بهره می‌برند، نوع و نحوه استفاده از این ابزارها به شرایط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی خاص هر کشور بستگی دارد.

درخصوص وجه اشراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه می‌توان گفت که پژوهش حاضر هم‌راستا و هم‌جهت با پژوهش شریعت‌نژاد (۱۴۰۱) می‌باشد. زیرا ایشان نیز در پژوهش خود به طراحی مدلی برای رفتارهای برندسازی منابع انسانی با مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداختند. شفیع زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که ارتباطات درون کارکردی تأثیر مثبتی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی دارند. در این راستا می‌توان گفت که نتایج پژوهش آن‌ها با نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی ارتباطات به‌عنوان یکی از ابعاد رفتارهای برندساز منابع انسانی که به برنامه تعاملات شخصی‌سازی شده و مبتنی بر تجربیات پیشین در ایران و ارتباطات بین فردی و گروه‌های حامی برند در افغانستان تقسیم می‌شود، هم‌راستایی دارد. همچنین پژوهش حاضر با پژوهش بیگ و همکاران (۲۰۲۱) هم‌جهت است. زیرا آن‌ها نیز در پژوهش خود به بررسی مدلی برای برندسازی سیستم منابع انسانی با مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پرداختند. همچنین بررسی دیگر نشان داده است که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش قلیچ لی و بیات (۲۰۲۰)، همخوانی دارد. آن‌ها نشان دادند که رفتارهای مشتری‌مدارانه و مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت بر عملکرد شرکت در بازار تأثیر بسزایی دارد. در این خصوص پژوهش حاضر نیز نشان داده است که ارتباطات که شامل (برنامه تعاملات شخصی‌سازی شده و مبتنی بر تجربیات پیشین و ارتباطات بین فردی و گروه‌های حامی برند) و همچنین مهمترین مهارت مورد تأکید که شامل (صداقت، گشاده‌رویی، مهارت گفتاری و فن بیان و مهارت زبانی، گویش محلی و زبان انگلیسی، رفتارهای مودبانه و رفتارهای کمک دهنده) می‌باشد، ازجمله رفتارهای مشتری‌مدارانه می‌باشند که درنهایت سبب ایجاد یک ارزش ویژه برای سازمان می‌شوند. در رابطه با شناسایی رفتارهای درون نقشی و فرانقشی می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش آدامو و همکاران (۲۰۱۹)، همخوانی دارد. آن‌ها بیان کردند که کارکنان شرکت از طریق انجام وظایف فرانقشی و رفتارهای شهروندی سازمانی، موقعیت رقابتی برند را تثبیت می‌نمایند و در این راستا سبب ایجاد مزیت رقابتی برای برند و سازمان خواهند شد. نتایج پژوهش کینگ و فونگ (۲۰۱۳) مبنی بر شناسایی آموزش برندمحور منابع انسانی با نتایج پژوهش حاضر دارای همخوانیست. زیرا پژوهش حاضر نشان داده است که راهبردهای آموزشی توسعه رفتارهای برندساز که عبارتند از آموزش رسمی و غیر رسمی، ازجمله انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی به‌شمار می‌رود.

## ۷- پیشنهادها

### ایران

نتایج نشان داده است که توجه به ارزش‌های فرهنگی و مذهبی یکی از ابعاد رفتارهای برندساز منابع انسانی در ایران می‌باشد. برای تقویت برندسازی منابع انسانی در ایران، سازمان‌ها باید به شکلی سیستماتیک بر ارزش‌های فرهنگی و مذهبی تأکید کنند؛ این امر می‌تواند با برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آشنایی کارکنان با این ارزش‌ها، ایجاد برنامه‌های فرهنگی و مذهبی در محیط کار و استخدام نیروهای متناسب با این اصول انجام شود. همچنین، ترویج تنوع فرهنگی و ایجاد فضایی شمول‌محور که به تبادل نظر و خلاقیت بپردازد، می‌تواند به افزایش احساس تعلق کارکنان و در نتیجه بهبود بهره‌وری و وفاداری سازمانی منجر شود. در نهایت، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای تسهیل ارتباطات و نظرسنجی از کارکنان در این زمینه، می‌تواند به شناسایی و برطرف کردن نیازها و انتظارات آن‌ها کمک کند.

نتایج نشان داد که در ایران امنیت شغلی در گرو اقتصاد، یکی از انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی در سازمان می‌باشد. برای تقویت امنیت شغلی کارکنان در ایران و بهبود برندسازی منابع انسانی، سازمان‌ها باید بر ایجاد ثبات اقتصادی و شفافیت عملکرد تأکید کنند. این امر می‌تواند از طریق توسعه استراتژی‌های مالی پایدار، ارائه بسته‌های مزایای مناسب و متناسب با شرایط اقتصادی و ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر برای شفاف‌سازی اهداف و چالش‌های سازمان انجام شود.

به منظور تقویت مشارکت فعالانه واقعی و مجازی به عنوان یکی از رفتارهای برندساز منابع انسانی در ایران، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها یک پلتفرم آنلاین تعاملی طراحی کنند که به کارکنان این امکان را بدهد تا نظرات، ایده‌ها و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و در پروژه‌های گروهی مشارکت کنند. این پلتفرم می‌تواند شامل ویژگی‌هایی مانند تالارهای گفت‌وگو، وبینارهای آموزشی و گروه‌های کاری مجازی باشد که در آن کارکنان از بخش‌های مختلف می‌توانند به بحث و تبادل نظر بپردازند. همچنین، برگزاری مسابقات، چالش‌ها و کارگاه‌های آنلاین که به تشویق مشارکت و خلاقیت کمک می‌کند، می‌تواند انگیزه بالایی برای کارکنان ایجاد کند. این رویکرد نه تنها به افزایش تعامل میان کارکنان، بلکه به ارتقاء فرهنگ سازمانی و تقویت برند کارفرمایی کمک خواهد کرد.

برای بهبود تبلیغات دیجیتال و مبتنی بر فضای مجازی به عنوان رفتار برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران، پیشنهاد می‌شود که از هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ برای شخصی‌سازی تجربیات خرید مشتریان استفاده شود. با ایجاد یک سیستم توصیه‌گر مبتنی بر الگوریتم‌های یادگیری ماشین، فروشگاه‌ها می‌توانند پیشنهادات محصولات، تخفیف‌ها و محتوای تبلیغاتی را به صورت سفارشی و متناسب با رفتار و علایق هر مشتری ارائه دهند. علاوه بر این، برگزاری چالش‌ها یا مسابقات آنلاین در پلتفرم‌های اجتماعی، که در آن مشتریان با اشتراک‌گذاری تجربیات خود از خرید، امکان برنده شدن جوایز را دارند، می‌تواند موجب افزایش تعامل و وفاداری به برند شود. این استراتژی نه تنها به جذب مشتریان جدید کمک می‌کند، بلکه ارتباط عمیق‌تری بین برند و مشتریان وفادار ایجاد می‌کند، که در نهایت منجر به افزایش فروش و تقویت هویت برند خواهد شد.

برای تقویت تصویرسازی آرمانی به عنوان یکی از رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران، پیشنهاد می‌شود که این فروشگاه‌ها برنامه‌های متنوعی برای ارتقاء روایت برند و ارزش‌های سازمانی خود طراحی کنند. به عنوان مثال، می‌توان با ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی که بر روی داستان‌های الهام‌بخش و موفقیت‌آمیز

کارکنان و مشتریان متمرکز باشد، تصاویری مثبتی از فرهنگ سازمانی و محیط کار این فروشگاه‌ها را به نمایش گذاشت. همچنین، تولید محتوای بصری با تمرکز بر ارزش‌هایی مانند تنوع، حمایت از جامعه و پایداری می‌تواند بخشی از هویت برند را تقویت کرده و ارتباط عاطفی عمیق‌تری با مشتریان و کارکنان برقرار کند. این رویکرد باعث می‌شود که مشتریان نه تنها محصولات را خریداری کنند بلکه به ارزش‌ها و مأموریت برند نیز علاقمند شوند و به این ترتیب وفاداری و احساس تعلق به برند را افزایش دهند.

### افغانستان

نتایج نشان داد که توجه به ارزش‌های محلی، یکی از انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی در افغانستان می‌باشد. به منظور تقویت رفتارهای برندساز منابع انسانی در فروشگاه زنجیره‌ای افغانستان با محوریت ارزش‌های محلی، پیشنهاد می‌شود که فروشگاه‌ها یک برنامه «سفیران محلی» راه‌اندازی کنند. در این برنامه، افراد معتبر و تاثیرگذار از جوامع محلی به‌عنوان نمایندگان برند انتخاب شوند که نه تنها معرف محصولات و خدمات باشند، بلکه نمایندگی فرهنگ و سنت‌های محلی را نیز به دوش بکشند. این سفیران می‌توانند به معرفی محصولات محلی، هنرهای دستی و آداب و رسوم بپردازند و داستان‌های موفقیت و تجربیات خود را در ارتباط با برند به اشتراک بگذارند.

نتایج نشان داده است که امنیت شغلی در افغانستان در گرو سیاست می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود که فروشگاه‌های زنجیره‌ای یک برنامه جامع «شفافیت و ارتباطات مؤثر» را پیاده‌سازی کنند که شامل برگزاری جلسات منظم با کارکنان برای بحث و تبادل نظر درباره نگرانی‌های شغلی و چالش‌های موجود باشد. این برنامه می‌تواند به کارکنان این امکان را بدهد که در تصمیم‌سازی‌های مربوط به سیاست‌های شغلی و محیط کار خود مشارکت کنند، همچنین فراهم کردن اطلاعات به‌روز درباره شرایط اقتصادی و سیاست‌های کلان از جانب مدیریت، احساس امنیت و اعتماد به نفس را در بین کارکنان تقویت کند. با ایجاد یک محیط باز و حمایت‌گر، می‌توان رفتارهای برندساز منابع انسانی را تقویت کرده و وفاداری کارکنان را به برند افزایش داد.

طبق یافته‌های پژوهش، مشارکت فعالانه بین فردی و اجتماع برند، یکی از انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی در افغانستان می‌باشد. یکی از راهکارهایی که به منظور تقویت مشارکت فعالانه بین فردی و اجتماعی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افغانستان، پیشنهاد می‌شود، تیم‌سازی اجتماعی است. در این برنامه کارکنان به‌عنوان نمایندگان برند در جامعه عمل کنند. این برنامه می‌تواند شامل برگزاری رویدادهای محلی، کارگاه‌های آموزشی و ابتکارات خیریه باشد که در آن‌ها کارکنان به‌عنوان داوطلبان شرکت کرده و به تقویت روابط اجتماعی و ارتقاء تصویر برند در محله‌های خود بپردازند. این نوع مشارکت نه تنها باعث تقویت حس تعلق و مسئولیت اجتماعی در میان کارکنان می‌شود، بلکه باعث ایجاد ارتباطات مثبت با جامعه و افزایش وفاداری مشتریان به برند نیز خواهد شد. با این رویکرد، برند به‌عنوان یک شریک اجتماعی معتبر شناخته خواهد شد که ارزش‌های انسانی و محلی را در نظر دارد.

ایجاد سفیران برند محلی، یکی از راهکارهاییست که برای تقویت تبلیغات شفاهی و دهان‌به‌دهان در کنار تبلیغات دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افغانستان، پیشنهاد می‌شود. در این برنامه، فروشگاه‌ها می‌توانند از کارکنان و مشتریان وفادار به‌عنوان سفیرهای برند استفاده کنند و به آن‌ها امکان دهند که تجربیات مثبت خود را از محصولات و خدمات فروشگاه‌ها به اشتراک بگذارند. برای این کار، می‌توان به سفیران آموزش‌های مختص بازار محلی، چگونگی تعامل با مشتریان و تکنیک‌های برندینگ ارائه داد. همچنین، ارائه پاداش‌ها و مزایای خاص برای تعامل بیشتر آن‌ها با جامعه، چه از طریق ایجاد محتوا در شبکه‌های اجتماعی یا شرکت در رویدادهای محلی، می‌تواند انگیزه‌ای برای انتشار تجربیات مثبت باشد. به علاوه، از طریق طراحی کمپین‌های دیجیتال که تجارب و نظرات

این سفیران را به صورت ویدئو، تصویر و نقل قول در شبکه‌های اجتماعی به نمایش بگذارد، می‌توان این تبلیغات شفاهی را تقویت کرده و ارتباطات عمیق‌تری با مشتریان ایجاد کرد. این رویکرد با توجه به فرهنگ عمومی و ارزش‌های اجتماعی افغانستان، می‌تواند به جذب مشتریان جدید و تقویت وفاداری مشتریان به برند کمک کند. ایجاد بسترهای دیجیتال برای به اشتراک‌گذاری تجربه‌های کارکنان و مشتریان در رسانه‌های اجتماعی، به‌ویژه از طریق ویدئوهای زنده و روایت‌های مشتریان، می‌تواند تصویر واقعی فروشگاه و کارکنان را به نمایش بگذارد و روابط عاطفی با مشتریان برقرار کند. همچنین، می‌توان کارگاه‌های آموزشی و رویدادهای محلی در فروشگاه‌ها برگزار کرد که در آن‌ها کارکنان و مشتریان در فعالیت‌های مشترک شرکت کرده و با یکدیگر تعامل کنند. استفاده از این روش‌ها به طور مثبت به تصویر برندی فروشگاه‌های زنجیره‌ای افزوده و اعتبار برند را در جامعه تقویت خواهد کرد، در حالی که به کارکنان احساس تعلق و محوریت می‌دهد.

### ۸- محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادات آتی

باتوجه به اینکه عمده اعضای نمونه کارمندان فروشگاه بودند و کارمندان ممکن است به‌طور کامل با مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی آشنایی نداشته باشند، لذا می‌توان گفت که انتخاب آنان به عنوان اعضای نمونه، ممکن است نتایج را با سوگیری مواجه کرده باشد. بنابراین به منظور جلوگیری از سوگیری در نتایج، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران بخش عمده اطلاعات خود را از افرادی جمع‌آوری کنند که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند.

همچنین انتخاب فروشگاه‌های زنجیره‌ای مشخص خصوصاً در افغانستان، تعمیم‌پذیری نتایج را با مشکل مواجه کرده است. لذا پیشنهاد می‌شود که مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی به فروشگاه مواد غذایی خاصی محدود نشود تا بتوان نتایج را به بقیه فروشگاه‌ها نیز تعمیم داد. همچنین پیشنهاد می‌شود که مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی، در جوامع دیگر نیز مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان نتایج را در جوامع مختلف با یکدیگر مقایسه کرد.

### سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

### تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

### ۹- منابع

- Abrantes, B. F., & Ali, R. B. (2023). Perception of brand globalness and localness: the role of brand competence in stereotype-building and value consciousness. *Journal of Marketing Analytics*, 11(4), 722-737.

- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38.
- Adamou, L, Abdghani, N, Abdulrahman, M, (2019), The Internal Branding Practices and EmployeeBrand Citizenship Behavior: The Mediating Effectof Employee Brand fit, *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1): 99-106
- Azizi, M., Ramooz, N., & Maleki, M. H. (2023). Brand Attachment and Brand Hate, Two Sides of The Coin in Brand Management (Case Study: Apple Cellphone Customers). *Consumer Behavior Studies Journal*, 10(2), 138-159. [In Persian] doi: 10.22034/cbsj.2023.62743
- Caliskan, A., & Esmer, S. (2019). Does it really worth investing in relationship marketing for a port business? *Case Studies on Transport Policy*, 7(2), 375-383. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2019.02.003>
- Eapen, T. T., & Finkenstadt, D. J. (2024). Survival as an organizational goal. *Strategy & Leadership*, 52(3/4), 27-37. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2024-0026>
- Ghlichlee, B. & Bayat, F. (2020), Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors, *Management Research Review*. [In Persian]
- Ferreira, T., & Alon, I. (2008). Human resources challenges and opportunities in China: A case from the hospitality industry. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 1, 141-150. <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2008.020866>
- Gulati, C., Mathur, G., & Upadhyay, Y. (2023). Internal branding: connecting links to establish employees' brand behaviour in hospitality sector. *FIIB Business Review*, 23197145221143831. <https://doi.org/10.1177/23197145221143831>
- Huseynova, A. (2022). Sustainable Human Resource Management Practices Impacting Employer Branding. *Cognitive Sustainability*, 1(2). <https://orcid.org/0000-0001-7056-3640>
- Jeng, S.-P. (2016). The influences of airline brand credibility on consumer purchase intentions, *Journal of Air Transport Management*, 55(3), 1- 8. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.04.005>
- Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2017). Measuring brand equity. *Handbuch Markenführung*, 1-32.
- King, C., & So, K. K. F. (2015). Enhancing hotel employee's' brand understanding and brand-building behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516. <https://doi.org/10.1177/1096348013491602>
- King, C., & Fong, K. (2012), Enhancing Hotel Employees' Brand Understanding and Brand-Building Behavior in China, *business and management studies*, 66(6), 634-649. <https://doi.org/10.1177/1096348013491602>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Pretice Hall.
- Morhart, F, Herzog, W, Tomczac, T, (2009), Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, *Journal of Marketing*, 73(1): 122-142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>
- Mousavi Jad, S. M., Shafei, R. & Emami, E. (2019). The role of personal branding components on career development, 6th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran. [In persian] <https://civilica.com/doc/1033968>.
- Shafieizadeh, F, Nikbakhsh, R, Khaki Creation, A, Sharifi, F, (2019), Test of Brand Orientation Model and Intra-Functional Communication on Human Resources Branding Behaviors, *Islamic Studies in Health*, 3(3): 67 -80 [In persian]
- Sharma, M. M., & Verma, P. (2023). Significance of Employee Brand Building Behaviour to Improving Outlook of Public Sectors' organizations in India-A Systematic Literature Review. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(2).
- Shariatnejad, A. (2022). Designing a Model for Human Resource Brand-building Behaviors with Interpretive Structural Modeling. *Quarterly Journal of Brand Management*, 9(1). [In persian] 10.22051/bmr.2022.38239.2259

- Shariatnejad, A. (2024). Recognize and analysis human resource brand-building antecedent and postoperative factors with Fuzzy DEMATEL technique. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(11), -. [In persian] doi: 10.22080/shrm.2024.4832
- Wang, C., Brabenec, T., Gao, P., & Tang, Z. (2021). The Business Strategy, Competitive Advantage and Financial Strategy: A Perspective from Corporate Maturity Mismatched Investment. *Journal of Competitiveness*, 13(1): 164-181. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.10>
- Yang, M., & Wang, M. (2024). Brand innovativeness and brand equity: the mediating role of brand attitude and the moderating role of perceived brand ethicality. *Journal of Product & Brand Management*, 33(7), 888-901. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2023-4407>
- Zarei, A. (2020). Export Firms Performance: Analyzing the Role of Employee's Brand-Building Behavior on Brand Equity. *Journal of International Business Administration*, 3(2), 43-60. [In persian] 10.22034/jiba.2020.10746
- Zhang, K. Z., Barnes, S. J., Zhao, S. J., & Zhang, H. (2018). Can consumers be persuaded on brand microblogs? An empirical study. *Information & Management*, 55(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.03.005>

