

Original Article

Received: 19 Mar 2025  
Accepted: 15 May 2025

## *Investigating the Effect of Godfather Marketing on Organizational Credibility Via Unwavering Member Loyalty*

Mohammadreza Khadivi<sup>1</sup> , Fariborz Rahimnia<sup>2\*</sup> 

### *Extended Abstract*

**Objectives:** In today's fast-paced and ever-changing business world, the diversity of customer needs and expectations has rendered many traditional marketing approaches less effective and has led to the emergence of new paradigms. Among these, Godfather marketing has been introduced as an innovative approach within the realm of internal marketing, built upon the principles of trust, loyalty, and reciprocal moral relationships. Progressive organizations increasingly recognize that member retention and the enhancement of organizational credibility are among the most valuable strategic assets for achieving long-term sustainability. By applying the principles of Godfather marketing\_ including personal care, comprehensive support, and the cultivation of a shared sense of destiny\_ organizations can foster an emotional form of loyalty that transcends purely transactional relationships. The purpose of this study is to examine the effect of Godfather marketing on organizational credibility, with a particular focus on the mediating role of unwavering loyalty\_a concept that reflects the emotional bond and moral commitment of members.

**Methods:** The statistical population of this research consisted of 120 members of the Sepehr Ayask Cultural-Sports Handball Academy in South Khorasan Province, Iran. Based on Morgan's sampling table, 97 participants were selected through simple random sampling. The study is applied in purpose, descriptive in nature, and survey-analytical in data collection. Data were gathered through a structured questionnaire and analyzed using SmartPLS software, applying measurement and structural equation modeling to test the hypothesized relationships among the variables.

**Findings:** Data analysis revealed that Godfather marketing significantly increases members' unwavering loyalty. Moreover, the study confirmed a positive and significant relationship between unwavering loyalty and organizational credibility.

1. Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2. Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Corresponding Author: **Email:** [r-nia@um.ac.ir](mailto:r-nia@um.ac.ir)



## Original Article

However, the direct effect of Godfather marketing on organizational credibility was not particularly strong, indicating that its main impact operates primarily through member loyalty. This finding can be interpreted in light of the type of organization studied — cultural-sports academies — where financial and branding objectives often hold secondary importance, while non-material roles such as education, social responsibility, and moral development are more prominent. This outcome highlights the mediating role of unwavering loyalty, which links the emotional dimension of internal relationships to the organization's external reputation and credibility. In other words, when members perceive moral support, fairness, and a sense of belonging, they internalize the organization's values, thereby strengthening its overall credibility and integrity.

**Conclusion:** This study introduces Godfather marketing as an innovative approach within internal marketing, characterized by fostering unwavering loyalty — a loyalty derived from goodwill and moral obligation rather than transactional or reward-based mechanisms. The findings suggest that managers and investors can, by adopting Godfather marketing principles, simultaneously control organizational costs and cultivate emotionally driven, long-term commitment among members. Hence, Godfather marketing offers a fresh theoretical and practical framework connecting emotional loyalty with organizational credibility.

**Keywords:** Godfather marketing, Organization credibility, Unwavering member loyalty.

**Consideration:**

**Funding**

There was no funding support for this study.

**Authors' Contribution**

All authors contributed equally to the design, implementation, analysis, and writing of this study.

**Conflict of Interest**

The authors declare no conflict of interest.

**Acknowledgment**

The authors express their gratitude to the management and members of the Sepehr Ayask Cultural-Sports Handball Academy for their collaboration and support throughout the data collection process.

**How to Cite:** Khadivi, M. & Rahimnia, F. (2025). Investigating the Effect of Godfather Marketing on Organizational Credibility Via Unwavering Member Loyalty. *Journal of Business Management Perspective*, 24(61), 141-163. (In Persian).

<https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.239246.1667>



## نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



تاریخ دریافت: ۲۹ اسفند ۱۴۰۳  
تاریخ پذیرش: ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

# بررسی تاثیر بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمان به واسطه‌ی وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا

محمد رضا خدیوی<sup>۱</sup>، فریبرز رحیم‌نیا<sup>۲</sup>

## چکیده گسترده:

**اهداف:** در دنیای کسب‌وکار پرشتاب و همواره در حال تغییر امروز، تنوع نیازها و انتظارات مشتریان، بسیاری از رویکردهای سنتی بازاریابی کارایی خود را از دست داده‌اند و رویکردهای نوینی در این حوزه شکل گرفته‌اند. در میان این رویکردها، بازاریابی پدرخوانده به عنوان یک رویکرد نوآورانه در حوزه بازاریابی داخلی معرفی شده است که بر اساس اصول اعتماد، وفاداری و روابط اخلاقی متقابل بنا شده است. سازمان‌های مترقی به طور فزاینده‌ای تشخیص می‌دهند که حفظ اعضا و افزایش اعتبار سازمانی از جمله ارزشمندترین دارایی‌های استراتژیک برای دستیابی به پایداری بلندمدت هستند. با به‌کارگیری اصول بازاریابی پدرخوانده - از جمله مراقبت شخصی، حمایت همه‌جانبه و پرورش حس مشترک سرنوشت - سازمان‌ها می‌توانند نوعی وفاداری عاطفی را پرورش دهند که فراتر از روابط صرفاً معاملاتی است. هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمانی با تأکید بر نقش میانجی وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضاست - مفهومی که نشان دهنده پیوند عاطفی و تعهد اخلاقی اعضا - است.

## روش پژوهش:

جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۲۰ از اعضای آکادمی فرهنگی-ورزشی هندبال «سپهر آیسک» در استان خراسان جنوبی، ایران بود. بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان، ۹۷ نفر به‌عنوان نمونه با روش تصادفی ساده انتخاب شدند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی و از نظر گردآوری داده‌ها پیمایشی-تحلیلی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه ساختاریافته گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS و با استفاده از اندازه‌گیری و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون روابط فرضی بین متغیرها تجزیه و تحلیل شدند.

۱. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

نویسنده مسئول: ایمیل: [r-nia@um.ac.ir](mailto:r-nia@um.ac.ir)



## نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



نوع مقاله: پژوهشی

### یافته‌ها:

نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بازاریابی پدرخوانده تأثیر معناداری بر افزایش وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا دارد. همچنین رابطه‌ی مثبت و معناداری میان وفاداری تزلزل‌ناپذیر و اعتبار سازمانی تأیید شد. با این حال، تأثیر مستقیم بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمانی چندان قوی نبود، که نشان می‌دهد تأثیر اصلی آن در درجه اول از طریق وفاداری اعضا عمل می‌کند. این یافته را می‌توان با توجه به نوع سازمان مورد مطالعه - آکادمی‌های فرهنگی-ورزشی - تفسیر کرد که در آن اهداف مالی و برندسازی اغلب اهمیت ثانویه دارند، در حالی که نقش‌های غیرمادی مانند آموزش، مسئولیت اجتماعی و توسعه اخلاقی برجسته‌تر هستند. این نتیجه نقش میانجی وفاداری تزلزل‌ناپذیر را برجسته می‌کند، که بعد عاطفی روابط داخلی را به شهرت و اعتبار خارجی سازمان پیوند می‌دهد. به عبارت دیگر، وقتی اعضا حمایت اخلاقی، انصاف و حس تعلق را درک می‌کنند، ارزش‌های سازمان را درونی می‌کنند و در نتیجه اعتبار و یکپارچگی کلی آن را تقویت می‌کنند.

### نتیجه‌گیری:

این پژوهش، بازاریابی پدرخوانده را به عنوان یک رویکرد نوآورانه در بازاریابی داخلی معرفی می‌کند که با تقویت وفاداری تزلزل‌ناپذیر مشخص می‌شود - وفاداری‌ای که از تعلق عاطفی و تعهد اخلاقی ناشی می‌شود تا مکانیسم‌های معامله‌ای یا پاداش‌محور. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران و سرمایه‌گذاران می‌توانند با اتخاذ اصول بازاریابی پدرخوانده، همزمان هزینه‌های سازمانی را کنترل کرده و تعهد بلندمدت مبتنی بر احساسات را در بین اعضا پرورش دهند. از این رو، بازاریابی پدرخوانده یک چارچوب نظری و عملی جدید ارائه می‌دهد که وفاداری عاطفی را با اعتبار سازمانی مرتبط می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** اعتبار سازمان، بازاریابی پدرخوانده، وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا

استناددهی: خدیوی، محمدرضا و رحیم‌نیا، فریبرز. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمان به واسطه‌ی وفاداری تزلزل‌ناپذیر

اعضا. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۴(۶۱)، ۱۶۳-۱۴۱. <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.239246.1667>

## مقدمه

در دهه اخیر سازمان‌ها با چالش متعددی در نگهداشت و تقویت وفاداری اعضا و ارتقاء اعتبار سازمانی مواجه شده‌اند (Guido, 2024). با وجود توسعه مفاهیمی چون بازاریابی داخلی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که روش‌های سنتی (نظیر مشوق‌های مالی یا تقدیر کتبی و...) در ایجاد تعهد عمیق ناکام مانده‌اند (Kaur & Sharma, 2021; Rather et al., 2022). چراکه انگیزه‌های درونی افراد، نظیر احساس احترام متقابل و مشارکت در تصمیمات، در این رویکردها نادیده گرفته می‌شوند (Deci & Ryan, 1985). این مسئله به‌ویژه در محیط‌های کاری پیچیده و رقابتی امروز، اعتبار سازمان را به مخاطره انداخته است (Hussain et al., 2021). به عبارت بهتر، این تحولات اساسی، سازمان‌ها را با چالش جدیدی مواجه ساخته است که چگونه می‌توان در شرایطی که انتظارات ذینفعان به سرعت در حال تحول است، وفاداری پایدار ایجاد کرد و اعتبار سازمانی را حفظ نمود؟ (Iglesias et al., 2022). همین جهت سازمان‌ها تصمیم گرفتند تا با استفاده از روش‌ها و سیاست‌های مختلف، به اثرگذاری بیشتر بر روی اعضای خود بپردازند (Esmaeilpour, MohammadHosseini & Bahreinizad, 2023). در همین راستا، بازاریابی پدرخوانده به‌عنوان رویکردی نوظهور مطرح شده است که تلاش می‌کند با الهام از ساختارهای وفاداری مبتنی بر رمزهای افتخاری<sup>۱</sup>، مدل جدیدی از رابطه سازمان و اعضا را معرفی کند (Guido, 2024). به عبارت بهتر، امروزه با نگاه استراتژیک، شرکت‌ها می‌بایست تصمیم بگیرند چگونه دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های فکری و انسانی خویش را در سازمان توسعه داده و بهبود بخشند (Farahi, Maharati & Teymouri, 2010). چراکه عدم توجه به نگهداشت اعضا می‌تواند اعتبار سازمان<sup>۲</sup> را کاهش دهد (Tumasjan et al, 2020). اعتبار سازمان به‌عنوان معیاری برای اندازه‌گیری پتانسیل اطمینان یا آن دسته از مهارت‌هایی که سازمان با توجه به مصرف‌کنندگان، ارباب رجوع‌ها، شریک‌های مالی خود دارد، تعریف می‌شود (Hussain et al, 2021). اعتبار، کیفیتی است که ماهیتی درونی دارد و به فرآیندی اطلاق می‌شود که افراد، محتوا یا هر واقعیت دیگری را بررسی و ارزیابی می‌کنند تا خلوص آن را دریابند (Colton & Poploski, 2019). در همین راستا، اعتبار سازمان به درک اعضا و سایر سهامداران از توانایی اعتماد و تخصص یک شرکت، یعنی باورپذیری به تحقق هدف‌ها و ارتباطات آن در یک لحظه خاص از زمان اشاره دارد. به عبارت بهتر، اعتبار سازمان در گرو پاسخ به این سوال است که آیا می‌توان به شرکتی اعتماد کرد که آنچه می‌گوید در نهایت انجام دهد؟ (Goldsmith, Lafferty & Newell, 2000). در پژوهش (Guido 2024) بیان شد از مهمترین عوامل کاهش اعتبار سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری، عدم توجه به بازاریابی پدرخوانده<sup>۳</sup> است. براساس بازاریابی پدرخوانده شرکت‌ها به سازمان‌هایی تبدیل می‌شوند که یادآور «خانواده‌های مافیایی» هستند؛ اما کاملاً فاقد مفاهیم جنایی و هیچ‌گونه فعالیت غیر قانونی در بستر آن دیده نمی‌شود. به عبارت بهتر، این الگوی جدید می‌تواند فعالیت‌های بین یک سازمان و اعضای خود را تقویت کند و شبیه به پیوند بین یک پدرخوانده مافیایی و کسانی است که تحت حمایت او هستند. به عبارت بهتر، فرض اصلی،

---

1. Code of Honor  
2. Organizational credibility  
3. Godfather marketing

یک اخلاق تجاری جدید است که در آن شرکت به جای تمرکز صرف بر فروش کالا یا خدمات، توجه به نیازها و خواسته‌های حیاتی اعضای سازمان را در اولویت قرار می‌دهد. این «شرکت پدرخوانده» خود را با ارزش‌ها و رمزهای افتخاری که ریشه در اسطوره‌های مافیایی دارد همسو می‌کند. با توجه به این مهم که، کاملاً از اهداف انحرافی جنایت‌کارانه فاصله دارد و بیشتر بر اساس روحیه جوانمردانه، حمایت و کمک متقابل است. از طرفی دیگر بازاریابی داخلی هم، تأکید بر ارتباطات مؤثر درون سازمان دارد. در این نوع بازاریابی ارتباطات شفاف و مؤثر می‌تواند به افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان کمک کند و در نتیجه بر کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده تأثیر مثبت بگذارد (Zhang & Wang, 2023). به‌علاوه، تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از تکنیک‌های بازاریابی داخلی می‌تواند به ارتقاء تصویر سازمان در بین کارکنان و بهبود روابط بین بخش‌های مختلف کمک کند (Brodie et al, 2011). همچنین، بازاریابی داخلی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که ارزش‌های خود را به کارکنان منتقل کنند و آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دهند. این امر نه تنها به افزایش وفاداری و رضایت شغلی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود (Harris & De Chernatony, 2001). همچنین با توجه به تعاریف دیگر پژوهشگران در مطالعات بازاریابی داخلی، می‌توان بازاریابی پدرخوانده را ذیل بازاریابی داخلی قلمداد کرد. به‌عنوان مثال (Al-Hawary et al (2013) در مطالعات خود بیان کردند: به‌سبب آن که بازاریابی داخلی شاخص‌هایی همچون، آموزش و توسعه، توانمندسازی، انگیزش و پاداش را تحت پوشش قرار می‌دهد؛ هر گونه غفلت و عدم توجه به این موضوع می‌تواند مانع هدایت اعضای سازمان در جهت ایجاد رفتارهای مطلوب و دلخواه شود. همچنین (Berry (1981 مفهوم بازاریابی داخلی را اینگونه تعریف کرد: «در نظر گرفتن اعضای سازمان به عنوان مشتریان داخلی، در نظر گرفتن مشاغل به عنوان محصولات داخلی که نیازها و خواسته‌های این اعضا را برآورده می‌کند و در عین حال اهداف شرکت را محقق می‌سازد». بازاریابی داخلی به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و استراتژی‌ها اطلاق می‌شود که به منظور جذب، آموزش، انگیزه دادن و نگهداری کارکنان در یک سازمان طراحی شده است. هدف اصلی این نوع بازاریابی، ایجاد یک محیط کاری مثبت و انگیزشی است که در آن کارکنان به عنوان اولین مشتریان سازمان در نظر گرفته می‌شوند. به این ترتیب، بازاریابی داخلی به تقویت ارتباطات داخلی، بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان کمک می‌کند (Gabra, Abd-Elhamid & Rashed, 2021). همچنین بازاریابی داخلی راه می‌توان مدیریت منابع انسانی یک شرکت بر اساس دیدگاه‌های بازاریابی تعریف کرد (Kotler & Armstrong, 2017). در همین راستا مطالعات و تحقیقات (Mohammadian, Kafash & Khodabakhshi (2010 نشان داد که بی‌تفاوتی نسبت رضایت اعضای سازمان وفاداری آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. وفاداری سازمانی عبارت است از انجام فعالیت‌های داوطلبانه جهت یاری رساندن به بهبود تصویر بیرونی سازمان، ایثار در جهت فایده رساندن به سازمان، پشتیبانی از هویت سازمان در شرایط، زمان و مکان‌های گوناگون (Tabarsa & Ramin, 2010). Behn, DeVries & Lin (2010) اعتقاد داشتند شفافیت می‌تواند از موثرترین ابزارها در جهت بهبود وفاداری اعضای یک سازمان باشد. به عبارت بهتر، هر زمان اهداف و انتظارات در یک سازمان به صورت شفاف مشخص شود؛ نه تنها افراد تعهد و وفاداری بیشتری به سازمان خواهند داشت بلکه در جهت اصلاح اشتباهات یک دیگر، بازخورد مناسب را

ارائه خواهند کرد. حال کد شرافت یا افتخار همین وظیفه را در بازاریابی پدرخوانده بدوش می‌کشد. مدلی که بازاریابی پدرخوانده به آن اشاره می‌کند، میراث مشترکی در میان بازیگران مختلف بازار است. این میراث شامل باورها، نگرش‌ها، رفتارها و حتی عناصر نمادین است که همگی ریشه در یک «رمز شرافت/ کد افتخار» مشترک دارند. این کد هم به طور ضمنی و هم به طور صریح برای ارتباط غیرقابل تفکیک اعضای یک سازمان در طول زمان ساخته شده است. ارزش‌هایی مانند وفای به عهد، محرمانه بودن و صداقت که به‌عنوان ستون‌های بنیادی برای شرکت پدرخوانده هستند، با هدف جذب مشتریان و اعضا با وفاداری تزلزل‌ناپذیر<sup>۴</sup> تعیین می‌شود. که معمولاً با جذابیت فریبنده اسطوره مافیا و تصویر منحصر به فرد آن، همسو خواهد بود (Guido, 2024).

امروزه باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی، یکی از چالش‌های جدی، نرخ بالای خروج اعضای مستعد به‌ویژه در مراحل اولیه رشد و شکوفایی آن‌هاست؛ مسئله‌ای که عمدتاً ناشی از پیشنهادهای مالی متنوع، بی‌ثباتی تعلق سازمانی و کاهش حس تعهد میان اعضاست. در چنین شرایطی، بسیاری از باشگاه‌ها ناگزیر تمرکز خود را صرفاً بر نتایج کوتاه‌مدت و اهداف اقتصادی معطوف کرده‌اند. این در حالی است که در کنار عملکرد و سودآوری، توجه به رسالت‌های فرهنگی و تربیتی باشگاه‌ها نیز اهمیتی بنیادین دارد؛ رسالتی که متأسفانه در بسیاری از موارد تحت‌تأثیر منافع مالی و رقابت‌های بیرونی به حاشیه رانده شده و موجب تضعیف ارزش‌هایی چون تعهد، وفاداری، اخلاق حرفه‌ای و در نهایت کاهش اعتبار سازمانی در میان اعضا گشته است. در این راستا، الگوی بازاریابی پدرخوانده با تمرکز بر ایجاد پیوندهای عاطفی و معنوی میان سازمان و اعضا، می‌تواند راهکاری مؤثر در بازگرداندن حس وابستگی، وفاداری تزلزل‌ناپذیر و ارتقاء اعتبار سازمانی باشد. با این حال، این مفهوم جدید هنوز به‌صورت علمی و ساختاریافته بررسی نشده است. این خلأ پژوهشی، ضرورت انجام مطالعه حاضر را نشان می‌دهد. تا با تمرکز بر پیوندهای درونی، وجدان، تعهد و وفاداری، الگویی را پیشنهاد دهد که می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان برای مدیریت منابع انسانی، برند داخلی و سرمایه اجتماعی کمک کند.

### مبانی نظری و پیشینه نظری

در این قسمت، به بررسی ادبیات نظری و بنیان‌های نظری تحقیق پرداخته خواهد شد. تعریف‌ها، مفهومی‌ها و نظریات مختلف مطرح می‌شود و مواردی از قبیل بازاریابی پدرخوانده، وفاداری تزلزل‌ناپذیر و اعتبار سازمان تشریح و ارائه می‌گردد.

### بازاریابی پدرخوانده

پیش از هر چیز باید دانست که رویکرد بازاریابی پدرخوانده نه تنها در مفهوم خود، به هیچ وجه غیرقانونی نمی‌باشد. بلکه از نظر اخلاقی هم، بیشتر از سایر رویکردهای بازاریابی سرمایه‌داری که مبتنی بر مبادلات، روابط یا ارتباطات متقاعدکننده هستند، بحث برانگیزتر نیست. لازم است تأکید شود که این مقاله شرکت‌های مافیایی را به‌عنوان

شرکت‌های مجرمانه که در فعالیت‌های غیرقانونی مانند قاچاق مواد مخدر و سلاح، دفع زباله، جعل، قمار، بهره‌کشی، رباخواری، اخاذی و هر جنایت دیگری فعالیت می‌کنند، مورد بحث قرار نمی‌دهد. در واقع، برداشتی رمانتیک از مافیای را ارائه می‌دهد، که شاید فقط ادبی باشد و کمی واقع‌بینانه بنظر نرسد، اما در همه جا به راحتی قابل درک است، زیرا روایت زیربنایی آن بر یک کد فرهنگی و اخلاقی مبتنی بر ارزش‌هایی مانند کمک متقابل، حمایت و وفاداری تأکید دارد (Guido, 2024). نکته حائز اهمیت این است که بازاریابی پدرخوانده یک "تئوری در حال استفاده" نیست (Zeithaml et al, 2020). این رویکرد نظری است و طبقه‌بندی‌های آن مبتنی بر یک منطق تکاملی می‌باشد که که تحت تأثیر عوامل فرهنگی ریشه‌دار تاریخی است. در صورت موفقیت این مدل، با کنترل‌های داخلی و خارجی مناسب با هدف حفظ آزادی شخصی، افراد متعلق به گروه‌های اجتماعی ضعیف‌تر که تاثیر آن‌ها در جامعه آنچنان که باید مورد توجه قرار نمی‌گیرد، این توانایی را خواهند داشت تا خود را به روابط اجتماعی گسترده‌تر تعمیم دهد و کاربردهای بالقوه‌ای را نیز در حکمرانی جامعه داشته باشد (Guido, 2024). در این نوع بازاریابی اعضا به علت حمایت بی‌دریغ سازمان از آن‌ها، ارزش‌هایی که برای آن‌ها ارائه می‌شود را بیش از آن که یک خدمت تلقی کنند، یک لطف می‌دانند و در اغلب اوقات در جهت جبران آن برمی‌آیند. به عبارتی بهتر دچار رفتاری نزدیک به رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند. چرا که (Dang & Arndt (2017 رفتار شهروندی را رفتارهای فرانشی‌ای می‌دانستند که مواردی مثل اقدامات نسبت به دیگر مخاطبان سازمان، اعضا و حتی شرکت‌ها را در برمی‌گیرد. رفتار شهروندی عملی خودجوش و فاقد حقوق می‌باشد که برای سازمان منفعت داشته و از سوی مخاطبان (مشتریان یا پیروان) سازمان انجام می‌شود. بنابراین می‌توان از افرادی که در فرآیند آن درگیر می‌شوند با نام عضوهای سازمان یا کارمندهای آن یاد کرد. بازاریابی پدرخوانده به عنوان یک رویکردی جدید سعی دارد تا سازمان‌ها را با اصول و قواعد خاص خود، در جهتی هدایت کند تا اعضا بیشترین وفاداری را از خود ارائه دهند و از این طریق قدرت و اعتبار سازمان افزایش یابد.

### وفاداری تزلزل ناپذیر

در فرهنگ لغت معتبر دهخدا، واژه وفاداری تحت عنوان درستی و صداقت، راستی و صمیمیت در زندگی و رابطه‌ها و صاحب وفا بودن تعریف می‌شود (Dehkhoda, 2010). در همین راستا، منظور از وفاداری اعضا به سازمان، هنگامیست که هر یک از اعضا برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت‌پذیری، انجام مشتاقانه کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات و مواردی از این قبیل را، با همه نیرو بکارگیری گیرند (Qarache & Daboyan, 2010). وفاداری سازمانی نتیجه تعامل بسیاری از پدیده‌های انسانی، سازمانی و مدیریتی در سازمان است. پیتراکرا، وجود کارکنان وفادار را مزیتی رقابتی برای سازمان بر می‌شمارد (Heidari Shorshjani & Ghanbari, 2023).

Dick & Basu (1994) برای وفاداری، بر مبنای دو رویکرد نگرشی و رفتاری، ماتریسی با چهار موقعیت ارائه می‌دهند که در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.

۱. وفاداری: موقعیتی است که یک مصرف‌کننده، وابستگی زیادی نسبت به یک عرضه‌کننده داشته و نرخ خرید مجدد او در واحد زمان نیز بالاست.

۲. وفاداری پنهان: موقعیتی است که ممکن است وابستگی عمیق نسبت به یک مارک تجاری وجود داشته ولی این حالت همراه با نرخ بالایی از خرید نباشد و یا این که اصلاً خریدی صورت نگیرد.

۳. عدم وفاداری: نگرش مساعدی نسبت به یک عرضه‌کننده وجود ندارد و نرخ خرید پایین است.
۴. وفاداری کاذب: در این حالت نگرش مثبتی نسبت به عرضه‌کننده وجود ندارد ولی به دلایل متفاوتی فرد مجبور به خرید آن کالا است.



شکل ۱. چهار حالت وفاداری (Dick & Basu, 1994)

حال سازمان‌هایی که به اعضای خود اهمیت بیشتری می‌دهند و نسبت به آن‌ها توجه بیشتری دارند؛ عموماً اعضای مشتری مدارتر، با رضایت شغلی و وفاداری سازمانی بالاتر دارند (Nasr Esfahani, Farrokhi & Amani, 2012). Bartel et al (2004) در مطالعه خود بیان کرد که رضایت اعضا بر کیفیت محصولات تأثیر بسزایی داشته و در نتیجه نه تنها رضایت اعضا بلکه وفاداری آن‌ها را نسبت به سازمان در پی دارد. در همین راستا بازاریابی پدروخوانده بازاریابی هم، یک جهت‌گیری استراتژیک را نشان می‌دهد که یک شرکت، صرف نظر از اندازه‌اش، ترجیح می‌دهد با اعضا خود و سایر اپراتورهای بازار که با آن‌ها تعامل دارد، پیوند محکمی ایجاد کند. که این رابطه مبتنی بر اصول انحصار، عمل متقابل و و با هدف افزایش قدرت و توانایی شرکت در اعطای خدمات، به آن‌ها لطف می‌کند (Guido, 2024). در پژوهش حاضر وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا به عنوان حالتی تلقی می‌شود که اعضا با تمام وجود، در پی جبران لطف سازمان بر می‌آیند. اعضا نسبت به سازمان تعصب دارند و در جهت حفظ ارزش‌های آن گام برمی‌دارند. وفاداری تزلزل‌ناپذیر با یک وفاداری معمولی متفاوت است و در اثر حمایت بی دریغ و همه‌جانبه از هر یک از اعضا به وجود می‌آید. در این نوع وفاداری فرد خود را مدیون حمایت سازمان می‌داند و تمام تلاش خود را در جهت جبران حمایت‌های سازمان بکار می‌گیرد. به عبارت بهتر این نوع وفاداری نوعی پایداری و مقاومت در ماهیت خود دارد که فرد آگاهانه نمی‌خواهد از حدود و ارزش‌های این سازمان عبور کند و خود را کاملاً موظف نسبت به وظایفش می‌داند. چرا که سازمان به مانند یک خانواده برای او بوده و نسبت به آن تعصب و تعهد بالایی نشان می‌دهد.

### اعتبار سازمان

اعتبار سازمان یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت، بازاریابی و ارتباطات سازمانی است که نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. اعتبار به معنای باورپذیری و اعتمادی است که ذی‌نفعان به یک سازمان دارند. طبق تعریف Keller (1993) اعتبار سازمانی به میزان اعتمادی اشاره دارد که مصرف‌کنندگان به تخصص و صداقت یک برند یا سازمان دارند. این اعتماد می‌تواند بر اساس تجربیات قبلی، نظرات دیگران، یا تصویر کلی از سازمان شکل گیرد. Fombrun & Shanley (1990) اعتبار سازمان را به‌عنوان یک دارایی ناملموس تعریف می‌کنند که به

سازمان کمک می‌کند در بازار رقابتی جایگاه مطلوبی کسب کند. این دارایی از ترکیب رفتارها، اقدامات و ارتباطات سازمان با ذی‌نفعان به‌وجود می‌آید. از دیدگاه این پژوهشگران، سازمان‌هایی که رفتار اخلاقی، شفافیت و عملکرد مثبت دارند، به‌مرور زمان اعتبار بیشتری نزد مشتریان، سرمایه‌گذاران و کارکنان خود کسب می‌کنند. اعتبار سازمانی تأثیرات گسترده‌ای بر عملکرد کلی سازمان دارد. یکی از این تأثیرات، افزایش اعتماد مشتریان و بهبود وفاداری آنهاست. به‌گفته (Garbarino & Johnson (1999). سازمان‌هایی که اعتبار بالایی دارند، بیشتر مورد اعتماد مشتریان قرار می‌گیرند و این امر منجر به ایجاد روابط بلندمدت می‌شود. از سویی دیگر، بر اساس مطالعات Chen et al (2019) اعضای یک سازمان اغلب اعتبار سطح شرکت‌هایی را که تجارت خود را دیجیتالی کرده‌اند بررسی می‌کنند، تا ارزیابی کنند آیا این شرکت‌ها (یعنی ارائه دهندگان خدمات و محصولات) می‌توانند به‌طور مداوم خدمات و مزایای وعده داده شده را ارائه دهند؟ حال شرکت‌های با رویکرد پدرخوانده از طریق به دست آوردن اعضای وفادار به قدرت می‌رسند و اعتبارشان افزایش می‌یابد. اعضای که قصد دارند نیازها یا خواسته‌های غالب خود را برآورده سازند (که لزوماً به محصولات فروخته شده توسط شرکت مربوط نمی‌شوند)، به دنبال سازمان‌هایی می‌گردند که از نظر آن‌ها در برآوردن چنین خواسته‌هایی معتبر هستند. چراکه، در محیط امروزی که اطلاعات را می‌توان به راحتی جعل کرد. این کمیت اطلاعات نیست که حائز اهمیت است، بلکه کیفیت اعتبار آن، منبع اصلی قدرت است. یک سازمان به عنوان یک شرکت پدرخوانده نه تنها این پتانسیل را دارد بلکه می‌تواند آن را تضمین کند (Guido, 2024؛ De Bruyn et al, 2020).

از سویی دیگر، به‌گفته (Ohanian (1990). اعتبار یک منبع اطلاعاتی معمولاً با سه بعد ارزیابی می‌شود: جذابیت، تخصص و قابل اعتماد بودن. هنگام مراجعه به یک شرکت پدرخوانده، بررسی هر یک از این ابعاد بینش بهتری را در مورد این‌که چگونه اعتبار آن می‌تواند بر وفاداری مشتریان تأثیر بگذارد، ارائه خواهد داد. جذابیت، اولین مورد از این ابعاد، به جذابیت منبع در بازنمایی آن برای دیگران اشاره دارد. جالب اینجاست که اصطلاح "مافیا" در اصل به معنای زیبایی، جسارت، برتری بود (Dondoni et al, 2006). شرکتی که رویکرد بازاریابی پدرخوانده را اتخاذ می‌کند، جذاب و معتبر تلقی می‌شود، زیرا با برآورده کردن مهم‌ترین خواسته‌های اعضای خود، باعث شادی می‌شود. انسان‌ها برای زندگی کردن به زیبایی نیاز دارند؛ نه تنها در زیبایی شناسی (یعنی طبیعی و هنری)، بلکه در یک سطح اخلاقی (Diessner et al, 2008). شواهد زیادی از تحقیقات در زمینه‌های شهری، اجتماعی-اقتصادی و بین فردی وجود دارد مبنی بر این‌که زیبایی، محیطی شاد برای افراد و جوامع ایجاد می‌کند (Tartaglia, 2006). تحت الگوی بازاریابی پدرخوانده، بهترین هدیه‌ای که یک شرکت می‌تواند به مشتریان بدهد، «دوستی» آن است که همدلی، محبت و پیوند عاطفی را ارائه می‌کند. زیرا آن‌ها بخشی از همان «خانواده» هستند. جذابیت یک شرکت پدرخوانده برای اعضا و داشتن این متحد واقعی و آماده برای کمک، متواضع و در عین حال قدرتمند در تعاملات، منجر به وفاداری و در نهایت اعتبار شرکت می‌شود. اوهانیان معتقد بود تخصص، بعد دوم اعتبار، به این موضوع اشاره دارد که منبع در انجام فعالیت‌های خود چقدر معتبر، ماهر و واجد شرایط ظاهر می‌شود. در بازاریابی پدرخوانده، تخصص یک شرکت هم به صورت عینی و هم به صورت ذهنی بیان می‌شود. برای یک شرکت، توانایی عینی به این معناست که به لطف شبکه گسترده‌ای از ارتباطات، سطح بالایی از شایستگی‌ها و ظرفیت قضاوت عمیق را از طریق امتیازات اعطا شده به اعضا مشخص کند و نهایتاً خواسته‌های مشتریان خود را برآورده کند. در عوض، توانایی ذهنی به این معناست که شرکت بتواند با به عهده گرفتن نقش پدرخوانده که مسئولیت چنین تعهداتی را برعهده دارد، اعتبار خود را از بیرون نمایان کند. در نهایت، اعتبار از طریق اعتماد به دست می‌آید که مربوط به سطح قابلیت اطمینان منتسب به منبع است. در بازاریابی پدرخوانده، اعتبار

شرط اساسی برای ایجاد یک رابطه سودمند متقابل بین شرکت و اعضا است. یک شرکت نباید وعده لطفی را بدهد که نمی‌تواند اعطا کند. اما، اگر متعهد شد، باید به هر قیمتی کار را انجام دهد (Guido, 2024).

### پیشینه تجربی

با توجه به اینکه رویکرد بازاریابی پدرخوانده رویکردی کامل جدید است و هیچ گونه پژوهشی در زمینه بازاریابی پدرخوانده در ایران صورت نگرفته و حتی محدودیت پیشینه تجربی در این حوزه در دنیا وجود دارد. سعی می‌شود مرتبط ترین مطالعات داخلی یا خارجی که بیشترین همپوشانی با این موضوع را دارند، بیان شود. در فلسفه بازاریابی داخلی، اعضای سازمان به عنوان اولین بازار یک کسب و کار و مشتری داخلی سازمان به حساب می‌آیند؛ که نگاه ویژه سازمان به اعضا یا به عبارتی دیگر مشتریان داخلی، تحت عنوان بازاریابی داخلی مطرح می‌شود ( Amir, 2011; Kabiri, Mirabi, & Salehi Sedqiani, 2011). بازاریابی داخلی عبارت است از جذب (انتخاب)، توسعه (گسترش)، انگیزش و استمرار و تداوم در افزایش کیفیت کارکنان و اعضای سازمان از طریق شغل، به‌عنوان یک محصول و ارضای و اقلان نیازمندی‌های آن‌ها. به‌عبارت دیگر، فلسفه و حکمت بازاریابی داخلی، رابطه و پیمان مشترک بین مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی) سازمان است (Cahill & Dennis, 1995). در همین راستا (Saghir, 2022) نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی به عنوان یک مفهوم مرکزی در دستیابی به وفاداری سازمانی میان کارکنان عمل می‌کند و تأثیر رضایت شغلی را به عنوان واسطه‌ای در این رابطه شناسایی می‌کند. همچنین، (Gabra et al, 2021) در تحقیق خود تأکید کرده‌اند که بازاریابی داخلی به ترویج تعهد و وفاداری کارکنان کمک می‌کند و بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، (Pavlović, Bevanda & Bevanda, 2024) در مطالعه‌ای دیگر به بررسی تأثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی پرداخته و نتیجه‌گیری کرده‌اند که مدیریت با توجه به کارکنان به عنوان مشتریان اولیه سازمان، می‌تواند نگرش‌های مثبت را پرورش دهد که به نوبه خود به افزایش وفاداری منجر می‌شود. در ادامه به برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی در این حوزه پرداخته می‌شود. راموس و همکاران در سال ۲۰۱۸ در پژوهش خود تحت عنوان رابطه بین بازارگرایی داخلی و رضایت شغلی کارمندان که در بخش بانکی رومانی صورت گرفت. بعد از آزمایش فرضیه از طریق رگرسیون خطی، بیان کردند که نتایج حاصله تأثیر مثبت از بازارگرایی داخلی بر رضایت و وفاداری شغلی کارکنان نشان می‌دهد و به‌منظور افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان باید به‌طور سیستماتیک بر نیازهای کارکنان نظارت کنند (Farahi et al, 2010). (Samiei & Ziglari, 2015) به بررسی تأثیر عناصر بازاریابی داخلی بر اعتماد، رضایتمندی و وفاداری کارکنان پرداختند، جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان می‌باشد که تعداد ۲۷۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد. نتایج تحقیق نشان داد بازاریابی داخلی بر رضایتمندی شغلی، اعتماد و وفاداری کارکنان در بانک صادرات اصفهان تأثیرگذار است. همچنین ابعاد بازاریابی داخلی (امنیت شغلی، آموزش گسترده، پاداش‌های مداوم، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی و کاهش فاصله طبقاتی) بر رضایتمندی شغلی، وفاداری کارکنان و اعتماد به مدیریت در بانک صادرات اصفهان تأثیرگذار است. (Farzinfar, Ardakani & Naderi Bani, 2016) در مطالعه خود با عنوان بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان با توجه به نقش میانجی اعتماد و رضایت یافتند که مسئولیت اجتماعی شرکت بر اعتماد و رضایت مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد، اعتماد مشتری بر رضایت و وفاداری مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد و رضایت مشتری بر وفاداری مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد.

در زمینه مطالعات خارجی (Shin & Thai (2018) در پژوهش خود با عنوان اثر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بر عملکرد برند: میانجیگری اثر صنعتی نام تجاری حقوق صاحبان سهام و اعتبار شرکت (مورد مطالعه شرکت‌های خریداران صنعتی تایوان) دریافتند که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و اعتبار شرکت اثرات مثبت بر ارزش ویژه برند و عملکرد سازمان دارد و همچنین اعتبار شرکت و ارزش ویژه برند صنعتی تا حدی میانجیگر رابطه میان مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و عملکرد نام تجاری است. همچنین Ford, Newman & Ford (2023) در مطالعه‌ای عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و وفاداری سازمانی را بررسی کردند که در نهایت چک لیست‌هایی را ارائه کردند که رهبران سازمانی می‌توانند از آن‌ها به‌عنوان نقطه شروع برای فکر کردن در مورد آنچه که می‌توانند برای نشان دادن وفاداری خود به کارکنان انجام دهند، استفاده کنند. این چک لیست‌ها همچنین می‌توانند برای مشارکت دادن کارکنان در گفتگو در مورد آنچه برای آن‌ها مهم است و کشف آنچه کارکنان از سازمان خود به‌عنوان تجارت منصفانه برای وفاداری آن‌ها انتظار دارند، استفاده شود.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش با هدف تبیین روابط میان بازاریابی پدرخوانده، وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا و اعتبار سازمان طراحی شده است. با توجه به تازگی موضوع، این مدل با استفاده از مطالعات مرتبط موجود شکل گرفته و تلاش شده پیوند منطقی بین متغیرها با استناد به پژوهش‌های معتبر برقرار شود. ساختار مدل پژوهش تلفیقی از مطالعات Guido (2024)، Yao et al (2024) و Caruana et al (1998) است. مطابق با تحلیل Guido (2024)، بازاریابی پدرخوانده الگویی رابطه‌محور است که بر پایه‌ی تعهد، حمایت دوسویه و ارائه لطف شکل می‌گیرد. این سبک از بازاریابی برخلاف الگوهای تجاری رایج، تلاش دارد از طریق ایجاد احساس قدردانی، نوعی وابستگی اخلاقی و عاطفی میان سازمان و اعضا پدید آورد. در این چارچوب، تعامل سازمان با اعضا نه فقط بر اساس قراردادهای رسمی بلکه بر مبنای کدهای اخلاقی انجام می‌شود. این نوع تعامل می‌تواند وفاداری عمیق، پایدار و ساختاریافته‌ای ایجاد کند که همان "وفاداری تزلزل‌ناپذیر" در این پژوهش است (Guido, 2024; Paul & Sahadev, 2016). از سوی دیگر، Caruana & Calleya (1998) نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بازاریابی داخلی و تمرکز بر نیازهای عاطفی و شغلی کارکنان می‌تواند تعهد و وفاداری آن‌ها را تقویت کند. در مدل بازاریابی پدرخوانده، این نگاه حمایتی در سطحی بالاتر به اعضای سازمان تعمیم داده می‌شود که به تقویت احساس تعلق و حفظ بلندمدت رابطه منجر می‌گردد. همچنین، یافته‌های پژوهش Yao et al (2024) نشان می‌دهند که وفاداری کارکنان تأثیر معناداری بر شهرت و اعتبار آنلاین سازمان‌های خدماتی دارد. در این مدل، وفاداری به‌عنوان پلی میان رفتارهای داخلی سازمان و ادراکات خارجی مشتریان عمل می‌کند. به‌ویژه در محیط‌های رقابتی امروزی که اعتبار سازمان به‌سرعت تحت تأثیر تعاملات آنلاین قرار می‌گیرد، وفاداری اعضا می‌تواند یکی از مهم‌ترین منابع ایجاد و تثبیت اعتبار پایدار باشد (Yao et al., 2024). در همین راستا مطالعه Hussain et al (2021) نیز نشان می‌دهد که «اعتماد» و «اعتبار سازمان» مفاهیمی درهم‌تنیده هستند که از طریق ارتباطات انسانی شکل می‌گیرند. در این راستا، وفاداری اعضا می‌تواند به‌عنوان سیگنالی اجتماعی عمل کند که بر برداشت‌های دیگران از صداقت، اعتبار و تصویر برند سازمان تأثیرگذار باشد مفهومی که در نظریه "سیگنال‌دهی"<sup>۵</sup> نیز پشتیبانی شده است. در نهایت، نتایج Kim et al (2016) نشان می‌دهد که عناصر بازاریابی داخلی مانند حمایت مدیریتی، نظام پاداش، آموزش و ارتباطات، می‌توانند تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان را ارتقا

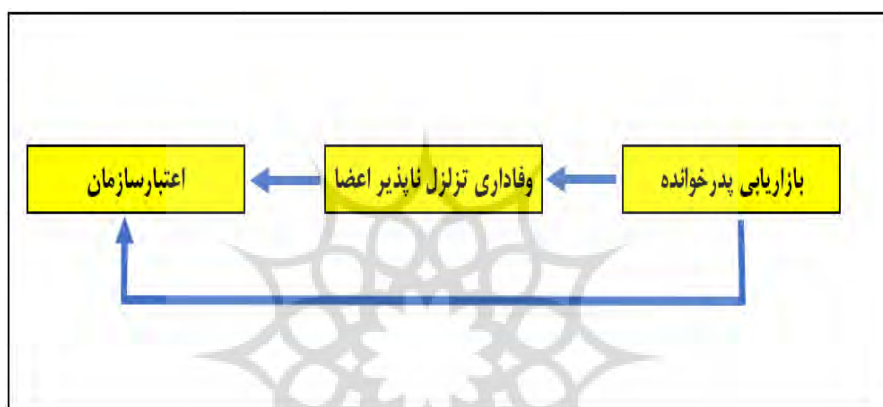
دهند. ترکیب این عناصر با اصول بازاریابی پدرخوانده، می‌تواند یک سازوکار مؤثر برای تثبیت و ارتقای اعتبار سازمان باشد. با توجه به مطالب فوق، پژوهش حاضر در تلاش است تا به بررسی فرضیه‌های مربوطه در این راستا بپردازد که مهمترین آن‌ها از قرار ذیل است.

فرضیه ۱: بازاریابی پدرخوانده بر وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا تاثیر معناداری دارد.

فرضیه ۲: بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمان تاثیر معناداری دارد.

فرضیه ۳: وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا بر اعتبار سازمان تاثیر معناداری دارد.

فرضیه ۴: بازاریابی پدرخوانده از طریق وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا بر اعتبار سازمان تاثیر معناداری دارد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

«اقتباس از (Guido (2024), Yao et al (2024) و Caruana et al (1998)»

## روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است همچنین این تحقیق به لحاظ نوع داده‌های مورد استفاده یک تحقیق کمی محسوب می‌شود و به لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها روش پیمایشی - تحلیلی است، برای آزمون فرضیات از روش معادلات ساختاری استفاده می‌شود. جامعه این تحقیق شامل کلیه اعضای یک آکادمی فرهنگی ورزشی هندبال در خراسان جنوبی بنام سپهر آیسک است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. جامعه آماری شامل ۱۲۰ نفر از اعضای یک آکادمی ورزشی بود. با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه مورد نیاز ۹۲ نفر تعیین شد. با توجه به احتمال عدم پاسخ‌دهی برخی افراد، پرسشنامه بصورت تصادفی برای تعداد بیشتری از اعضای جامعه انتخاب شده ارسال گردید. برای تسهیل فرآیند توزیع، پرسشنامه از طریق سربری و مسئول پشتیبانی آکادمی در اختیار نمونه‌ها قرار گرفت. در نهایت، ۹۷ پرسشنامه به‌صورت کامل تکمیل و بازگشت داده شد که تمامی آن‌ها در تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده در این تحقیق (پرسشنامه‌ی ۲۲ سوالی)، شامل دو بخش بود.

بخش اول پرسشنامه شامل سوالات مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان و بخش دوم پرسشنامه شامل سوالات مربوط به بررسی تاثیر بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمان به واسطه وفاداری تزلزل ناپذیر اعضا است، که در آن متغیر «بازاریابی پدرخوانده» با ۱۰ گویه اقتباس شده از مطالعات (Guido (2024) اندازه‌گیری شد. متغیر «وفاداری تزلزل ناپذیر اعضا» با ۸ گویه اقتباس شده از مطالعات (Chen et al (2019) اندازه‌گیری شد و متغیر «اعتبار سازمان» با ۴ گویه اقتباس شده از مطالعات (Fombrun et al (2000) اندازه‌گیری شد. علاوه بر این نمره‌دهی در این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) صورت گرفت.

پس از اندازه‌گیری میانگین و انحراف معیار متغیرها، به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از شاخص‌های کجی و کشیدگی استفاده می‌شود و برای تعیین پایایی سوالات پرسشنامه از پایایی ترکیبی و همچنین برای بررسی روایی همگرایی پرسشنامه از آزمون متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و درنهایت، برای بررسی روایی واگرا، طبق آزمون فورنل لارکر باید جذر مربع AVE بزرگتر از مقادیر همبستگی بین ساختارها باشد (Fornell, 1981) همان‌طور که در جدول شماره (۲) و شماره (۳)، در بخش یافته‌ها ارائه شده است، آزمون‌های فوق در این تحقیق مورد تایید قرار گرفته‌اند. به منظور تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد.

علاوه بر این، از آمار توصیفی برای تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی در برنامه SPSS به کار گرفته شد. و از برنامه SmartPLS برای ارزیابی PLS-SEM به کار رفت. PLS-SEM شامل دو مرحله است: مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری (Hair et al, 2017). در مرحله مدل اندازه‌گیری، اعتبار و پایایی مدل تحقیق آزمون می‌شود و در مرحله مدل ساختاری، فرضیه‌های پیشنهادی تأیید می‌شوند.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این تحقیق با توزیع پرسشنامه بین نمونه‌ای به حجم ۹۷ نفر از اعضای یک آکادمی فرهنگی ورزشی هندبال، در خراسان جنوبی بنام سپهر آیسک، داده‌ها جمع‌آوری شدند. که پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها، یافته‌ها نشان دادند که در نمونه‌ی مورد بررسی ۱۰۰ درصد پاسخ دهندگان مرد بودند و سن اکثر افراد در این نمونه بین ۱۵ تا ۲۵ سال (۳۵/۱ درصد) و تحصیلات اکثر آن‌ها کارشناسی (۴۰/۲ درصد) است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

ویژگی	رده‌ها	تعداد (n)	درصد (%)
جنسیت	مرد	۹۷	۱۰۰/۰
	زن	۰	۰/۰
تحصیلات	سیکل و پایین‌تر	۱۵	۱۵/۵
	دیپلم	۲۰	۲۰/۶
	کارشناسی	۳۹	۴۰/۲
	کارشناسی ارشد	۲۲	۲۲/۷
	دکتری و بالاتر	۱	۱/۰
سن	۱۵ تا ۲۵ سال	۳۴	۳۵/۱
	۲۶ تا ۳۵ سال	۲۸	۲۸/۹

ویژگی	رده‌ها	تعداد (n)	درصد (%)
	۳۶ تا ۴۵ سال	۲۸	۲۸/۹
	۴۶ تا ۵۵ سال	۶	۶/۲
	بالتر از ۵۵ سال	۱	۱/۰

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار، پایایی و روایی، مقادیر کجی و کشیدگی و متوسط واریانس استخراج شده‌ی متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	پایایی ترکیبی	AVE
بازاریابی پدرخوانده	۴/۱۲	۰/۴۵	۰/۰۰۲	-۰/۵۰۲	۰/۸۳۷	۰/۵۸۸
وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا	۴/۱۸	۰/۴۸	-۰/۳۰۱	-۰/۲۱۳	۰/۸۳۴	۰/۵۵۱
اعتبار سازمان	۴/۲۱	۰/۵۲	-۰/۶۶۸	-۰/۸۶۳	۰/۷۷۰	۰/۵۹۱

جدول ۳. ماتریس سنجش روایی واگرا با روش فورنل لارکر

متغیرها	اعتبار سازمان	وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا	بازاریابی پدرخوانده
اعتبار سازمان	۰/۷۶		
وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا	۰/۶۱	۰/۸۲	
بازاریابی پدرخوانده	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۸۷

آزمون کروی بودن بارتلت بررسی می‌کند که آیا ماتریس همبستگی متغیرها یک ماتریس همبستگی همبسته است یا خیر. در صورتی که ماتریس همبستگی همبسته باشد، نشان می‌دهد که متغیرها با یکدیگر ارتباطی ندارند و بنابراین امکان استخراج عوامل جدید بر اساس همبستگی بین متغیرها وجود ندارد. اما اگر این ماتریس همبسته نباشد، به این معناست که بین متغیرها همبستگی وجود دارد و امکان شناسایی عوامل جدید فراهم می‌شود.

این آزمون برای ارزیابی مناسب بودن متغیرها در کشف ساختار داده‌ها استفاده می‌شود. مقدار معناداری کمتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی همبسته نیست و انجام تحلیل عاملی بر روی داده‌ها مناسب خواهد بود.

جدول ۴. نتایج بررسی آزمون KMO

نام شاخص	آزمون بارتلت (خی دو)	p	مقدار KMO	نتیجه
اعتبار سازمان	۱۲۶/۹۱	۰/۰۰۰	۰/۶۷۲	توان آماری و کفایت نمونه تأیید می‌شود
وفاداری پایدار اعضا	۲۱۷/۶۴	۰/۰۰۰	۰/۸۴۰	توان آماری و کفایت نمونه تأیید می‌شود

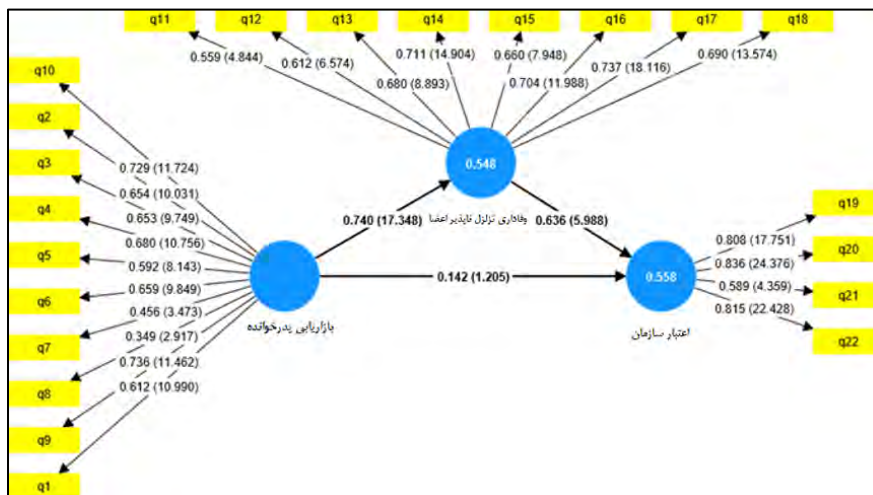
نام شاخص	آزمون بارتلت (خی دو)	p	مقدار KMO	نتیجه
بازاریابی پدروخوانده	۳۳۶/۴۸	۰/۰۰۰	۰/۷۲۵	توان آماری و کفایت نمونه تأیید می‌شود

همچنین، نتایج آزمون KMO در جدول نشان می‌دهد که مقادیر به‌دست‌آمده برای تمامی مقیاس‌ها بیشتر از  $0/6$  است، بنابراین حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی مناسب ارزیابی می‌شود. شایان ذکر است از آنجایی که مدل پژوهش دارای متغیر میانجی با حجم نمونه نسبتاً کم است از روش مدلسازی معادلات ساختاری بر مبنای Smartpls4 استفاده شد. همچنین قبل از بررسی مدل معادلات ساختاری جهت تأیید و رد فرضیات در نرم افزار اسمارت پی ال اس، برازش مدل ساختاری پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در بررسی برازش مدل ساختاری روابط بین متغیرهای مکنون با همدیگر تجزیه و تحلیل شده و معیار  $R^2$ ، مقادیر اشتراکی و در نهایت برازش کلی GOF برای برازش مدل ساختاری بررسی می‌شود.

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

شاخص‌ها	$R^2$	مقادیر اشتراکی	GOF
مقادیر	۰/۵۴	۰/۸۶	۰/۶۸
میزان قابل قبول	بالاتر از ۰/۱	مثبت	بالاتر از ۰/۳

پژوهش حاضر شامل چهار فرضیه اصلی است که برای آزمون آن‌ها از تحلیل مسیر در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده و پارامترهای مدل مورد تجزیه و تحلیل و برآورد قرار گرفته‌اند. شایان ذکر است با وجود پایین بودن بارهای عاملی شاخص‌های  $Q_7$  و  $Q_8$  نسبت به آستانه‌های مرسوم ( $0/5$  یا  $0/7$ )، این شاخص‌ها حفظ شدند. چراکه «بازاریابی پدروخوانده» سازه‌ای نوظهور و دارای ابعاد منحصر به فرد و جدید است و علاوه بر این میزان روایی همگرا (بر اساس AVE) و پایایی مدل، در دامنه مناسب بدست آمد. این اقدام با پشتوانه مطالعات روش‌شناختی (Chin, 1998; Gefen et al., 2000; Hair et al., 2017) اتخاذ شد که تأکید دارند در موارد خاص، به ویژه برای سازه‌های منحصر به فرد و یا در صورت برقراری روایی همگرا (بر اساس AVE) و پایایی مطلوب مدل، حفظ شاخص‌هایی با بار عاملی پایین‌تر قابل قبول است.



شکل ۳. نمودار ضرایب مسیر و آماره تی بین متغیرها در مدل پژوهش

در نهایت خلاصه یافته‌ها از بررسی فرضیات پژوهش در جدول شماره ۶ ارائه می‌شود.

جدول ۶. خلاصه یافته‌های پژوهش

فرضیه	مسیرها	ضریب مسیر	آماره تی
اول	بازاریابی پدروخوانده ← وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا	۰/۷۴۰	۱۷/۳۴
دوم	بازاریابی پدروخوانده ← اعتبار سازمان	۰/۱۴۲	۱/۲۰
سوم	وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا ← اعتبار سازمان	۰/۶۳۶	۵/۹۸
چهارم	بازاریابی پدروخوانده ← وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا ← اعتبار سازمان	$۰/۴۷۰ = ۰/۶۳۶ * ۰/۷۴۰$	۵/۶۶

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف نهایی یک شرکت پدروخوانده، دستیابی به قدرت از طریق بازار خودش است. پول یا همان‌طور که در سیسیل به آن "لاروبا" می‌گویند، به معنای مالکیت دارایی‌های مادی، فقط وسیله‌ای برای رسیدن به قدرت بیشتر است. در این مسیر، جلب وفاداری مشتریان یا اعضای سازمان نقش مهمی دارد؛ چراکه این وفاداری نه تنها باعث اعتبار بیشتر سازمان می‌شود، بلکه اعضای آن را در موفقیت شرکت شریک می‌کند و حس رضایت را در آن‌ها ایجاد خواهد کرد. به عبارت بهتر، برای یک شرکت پدروخوانده، مهم‌تر از فروش محصول، توانایی پاسخ دادن به نیازهای اصلی و اولویت‌دار مشتریان یا اعضا است (Guido, 2024). البته باید توجه داشت که شرکت باید با دقت، افراد

سازمان را انتخاب کند و از میان کسانی که به "رمز شرافت" شرکت پایبند هستند، شایسته‌ترین‌ها را برگزیند. چون اعتبار سازمان چیزی است که به مرور زمان شکل می‌گیرد و نمی‌توان به‌سادگی از آن چشم‌پوشی کرد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بازاریابی پدرخوانده تأثیر معناداری بر وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا دارد. این نتیجه با برخی از پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است که تأکید دارند سبک‌های حمایتی و رویکردهای تعامل محور با کارکنان می‌توانند باعث ارتقاء تعهد و وفاداری سازمانی شوند (Liden et al., 2014; Gounaris, 2008).

رویکرد بازاریابی پدرخوانده، که بر پایه‌ی اعتماد، مراقبت شخصی و نوعی شبکه‌سازی احساسی با کارکنان استوار است، از این منظر هم‌راستا با نظریه‌های بازاریابی رابطه‌ای و بازاریابی داخلی است (Berry, 1981; Yao et al., 2024). بنابراین، ایجاد محیطی امن، حمایت‌گر و مبتنی بر درک انسانی، نقشی کلیدی در ایجاد وفاداری پایدار ایفا می‌کند. در خصوص فرضیه دوم، یافته‌ها نشان دادند که تأثیر مستقیم بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمان چندان قوی نبوده است. این نتیجه را می‌توان با در نظر گرفتن نوع سازمان مورد مطالعه (آکادمی‌های فرهنگی - ورزشی) تحلیل کرد. بنظر می‌رسد در چنین نهادهایی، اهداف مالی و برندسازی اغلب در اولویت دوم قرار می‌گیرند و نقش‌های غیرمادی نظیر تربیت، مسئولیت اجتماعی و رشد اخلاقی پررنگ‌تر هستند (Dowling, 2004). به همین دلیل، سازوکارهای مبتنی بر بازار و برند ممکن است برای افراد کمتر مشاهده شود یا ارزش سازمان بیشتر در حوزه‌هایی غیر از اعتبار تجاری بازتاب پیدا کند (Walker et al., 2020). از این رو، در سازمان‌های سودمحور و مشتری‌مدار، احتمال می‌رود این رابطه قوی‌تر ظاهر شود. در ادامه، یافته‌ها، فرضیه سوم تأیید کرد که وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا تأثیر مثبت و معناداری بر اعتبار سازمان دارد. این موضوع کاملاً در تطابق با ادبیات مدیریت برند کارفرما و مسئولیت اجتماعی سازمان است که بر نقش کارکنان به‌عنوان سفیران برند تأکید دارد (Moroko & Uncles, 2008; Helm et al., 2010; Kim & Park, 2022). به عبارت بهتر، کارکنانی که از سازمان رضایت دارند و با آن احساس تعلق می‌کنند، نه تنها عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند، بلکه موجب درک مثبت‌تر از اعتبار سازمان نزد ذی‌نفعان بیرونی می‌شوند (Brunetto et al., 2020). همچنین شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مثبت، مبتنی بر ارزش‌های مشترک (به‌عنوان مثال کدهای افتخار)، نقش مهمی در تقویت اعتبار سازمان دارد (Schein, 2017).

در نهایت در فرضیه چهارم نیز، نقش میانجی وفاداری تزلزل‌ناپذیر در رابطه میان بازاریابی پدرخوانده و اعتبار سازمان را تأیید شد. این یافته نشان می‌دهد که بازاریابی پدرخوانده، اگرچه مستقیماً ممکن است تأثیر محدودی بر اعتبار داشته باشد، اما از طریق افزایش وفاداری کارکنان، تأثیری غیرمستقیم و قدرتمندی بر آن اعمال می‌کند (Mosley, 2015; King et al., 2012). این مسیر میانجی‌گری می‌تواند نشان‌دهنده‌ی اهمیت رویکردهای انسانی در مسیر دستیابی به مزایای برند سازمان باشد؛ چرا که رضایت درونی کارکنان به‌عنوان دارایی پنهان، زمینه‌ساز توسعه برند خارجی خواهد شد (Xiong et al., 2021). در مجموع، این پژوهش نشان داد که سرمایه‌گذاری در روابط انسانی و فرهنگی، از مسیر تقویت وفاداری تزلزل‌ناپذیر کارکنان، می‌تواند منجر به تقویت اعتبار سازمان شود. در نتیجه یافته‌های حاصل می‌تواند به توسعه مدل‌های نوین در بازاریابی داخلی و مدیریت منابع انسانی کمک کند.

### پیشنهادات کاربردی

بر اساس نتایج فرضیه اول، که نشان‌دهنده تأثیر معنادار بازاریابی پدرخوانده بر وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا بود، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی، بر ایجاد روابط انسانی معنادار و حمایت‌گراانه با کارکنان تمرکز کنند. اقداماتی نظیر پشتیبانی فردی در مواقع بحرانی، اعتمادسازی از طریق ارتباط غیررسمی، و تقویت حس تعلق می‌تواند در شکل‌گیری وفاداری بلندمدت نقش مؤثری ایفا کند. این وفاداری نه تنها مانع ترک خدمت می‌شود، بلکه باعث تقویت انگیزه درونی افراد نیز خواهد شد. در خصوص فرضیه دوم، یافته‌ها نشان دادند که تأثیر مستقیم بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمان، آن‌چنان قوی نبوده است. به نظر می‌رسد یکی از دلایل این امر به ماهیت خاص جامعه پژوهش بازمی‌گردد؛ چراکه سازمان‌های فرهنگی-ورزشی معمولاً در کنار سیاست‌های برندمحور یا مالی، تمرکز بالایی بر تربیت نیروی انسانی و جنبه‌های غیراقتصادی دارند که بعضاً در اولویت‌های ابتدایی آن‌ها قرار دارد. لذا توصیه می‌شود این رابطه در سازمان‌های تجاری‌تر یا سودمحور، که ارتقاء برند و اعتبار بیرونی برایشان اولویت دارد، مورد بازمی‌آزمون مجدد قرار گیرد. بر اساس نتایج فرضیه سوم که نشان‌دهنده تأثیر معنادار وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا بر اعتبار سازمان بود، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد متقابل، عدالت در ارزیابی عملکرد و توجه به مسیر شغلی اعضا (نظیر بهره‌گیری از نظام گردیدنگ شغلی) وفاداری بلندمدت را نهادینه کنند. برای مثال، در بسیاری از دانشگاه‌های معتبر، ارتقای اعتبار علمی و سازمانی، حاصل ایجاد رابطه‌ای پایدار با اعضای هیئت علمی از طریق مسیرهای شفاف ارتقا، حمایت پژوهشی و استقلال حرفه‌ای بوده است. بر اساس نتایج فرضیه چهارم که بیانگر تأثیر غیرمستقیم بازاریابی پدرخوانده بر اعتبار سازمان از طریق وفاداری اعضا بود، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها این رویکرد را در ساختارهای غیررسمی خود مانند کانون‌های هم‌افزایی یا برنامه‌های منتورینگ پیاده‌سازی کنند. چنین فضاهایی امکان تعامل نزدیک‌تر بین سطوح مدیریتی و اعضا را فراهم کرده و با القای حس مراقبت، حمایت و تعلق، زمینه وفاداری عمیق‌تر و در نتیجه افزایش اعتبار سازمان را فراهم می‌سازد.

### پیشنهادات تحقیقات آتی

با توجه به نوظهور بودن مفهوم بازاریابی پدرخوانده، زمینه‌های متعددی برای توسعه و گسترش مطالعات در این حوزه وجود دارد. یکی از مسیرهای پیشنهادی برای تحقیقات آینده، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی این نوع بازاریابی است؛ به‌گونه‌ای که پژوهش‌های آتی می‌توانند با تمرکز بر عناصر بنیادین بازاریابی پدرخوانده، نقش آن را در پذیرش و اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی سازمانی بررسی کنند. همچنین، فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک متغیر اثرگذار بر میزان پذیرش این رویکرد مورد مطالعه قرار گیرد. برای مثال، می‌توان بررسی کرد که فرهنگ‌های مشارکتی یا سلسله‌مراتبی چگونه با رویکرد بازاریابی پدرخوانده هم‌راستا یا در تعارض اند و این امر چه پیامدهایی برای وفاداری مشتریان و اعتبار سازمان دارد. علاوه بر این، مقایسه اثربخشی بازاریابی پدرخوانده در صنایع مختلف مانند بانکداری، فناوری و خرده‌فروشی می‌تواند به شناسایی حوزه‌هایی منجر شود که در آن‌ها این رویکرد بیشترین اثربخشی را دارد و در نتیجه، زمینه را برای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های هدفمندتر فراهم سازد.

در نهایت، اگرچه این پژوهش تلاش کرده است تا تصویری روشن از تأثیر بازاریابی پدرخوانده بر وفاداری تزلزل‌ناپذیر اعضا و اعتبار سازمان ارائه دهد، اما با محدودیت‌هایی مواجه شد. جامعه آماری این پژوهش شامل اعضای مرد و عمدتاً جوان یک آکادمی فرهنگی-ورزشی بود. بنابراین، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های دارای تنوع جنسیتی، نیازمند احتیاط است.

**ملاحظات:****حامی مالی**

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

**مشارکت نویسندگان**

تمامی نویسندگان در نگارش و بازنگری بخش‌های مختلف مقاله، سهم یکسانی داشتند.

**تعارض منافع**

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.



## References

- Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A., Abutayeh, P. M. A., Abutayeh, S. M. A., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
- Abzari, M., Ranjbarian, B., Fathi, S., & Ghorbani, H. (2011). The effect of internal marketing on market orientation and organizational performance in the hotel industry. *Management Perspective*, 31, 25-41. (In Persian).
- Amir Kabiri, A., Mirabi, V., & Salehi Sedqiani, P. (2011). Investigating the effectiveness of internal marketing activities on organizational commitment elements. *Quarterly Scientific Research Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 21, 25. (In Persian).
- Bartel, A. P., Freeman, R. B., Ichniowski, C., & Kleiner, M. M. (2003). Can a work organization have an attitude problem? The impact of workplaces on employee attitudes and economic outcomes.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.
- Behn, B. K., DeVries, D. D., & Lin, J. (2010). The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study. *Advances in Accounting*, 26(1), 6-12. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2010.01.001>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/109467051141170>
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Teo, S. T. T., & Farr-Wharton, R. (2020). The impact of servant leadership on hospital employees' trust in managers and job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 33(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2019-0036>
- Cahill & Dennis. J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of services marketing*, 9(4), 43-51. <https://doi.org/10.1108/08876049510094513>
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of bank marketing*, 16(3), 108-116. <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>
- Chen, K. H., Chang, F. H., Chen, Y. L., & Chen, P. M. (2019). The relationships between corporate credibility, service convenience, and consumers' use intentions: Toward ticketing apps for low-cost carriers. *Sustainability*, 11(3), 810. <https://doi.org/10.3390/su11030810>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colton, D. A., & Poploski, S. P. (2019). A content analysis of corporate blogs to identify communications strategies, objectives, and dimensions of credibility. *Journal of Promotion Management*, 25(4), 609-630. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1500408>
- Dang, A., & Arndt, A. D. (2017). How personal costs influence customer citizenship behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 173-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.012>
- De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K. U., & Von Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 91-105. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.007>
- Dehkhoda, A.A. (2010). *Dehkhoda dictionary: a comprehensive and unique treasure of Persian words and literature in CD format*. Tehran. Tehran University Publications. (In Persian).
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22, 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Diessner, R., Solom, R. D., Frost, N. K., Parsons, L., & Davidson, J. (2008). Engagement with beauty: Appreciating natural, artistic, and moral beauty. *The Journal of psychology*, 142(3), 303-332.

- <https://doi.org/10.3200/JRLP.142.3.303-332>
- Dondoni, M., Licari, G., Faccio, E., & Pellicciotta, A. (2006). Identità e normatività gruppali nella cultura siciliana e nella sub-cultura di Cosa Nostra. *Narrare i gruppi. Prospettive cliniche e sociali*, 1, 1-22.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36 <https://doi.org/10.2307/41166268>
- Esmailpour, M., Mohammad Hosseini, Z., & Bahreinizad, M. (2023). Measuring the impact of celebrity endorsers on purchase intention through brand image, attitude and advertising credibility. Volume 9, Issue 1. *Journal of Brand Management*, 9(1), 13-54. (In Persian).
- Farahi, M., Maharati, Y., & Teymouri, S. (2010). Investigating the effect of internal market orientation on the individual performance of sales staff in Etisalat Afghanistan telecommunications company with regard to the mediating role of employee job satisfaction. *Master's thesis, Ferdowsi University of Mashhad*. (In Persian).
- Farzinfar, Z., Ardakani, S., & Naderi Bani, M. (2016). The effect of corporate social responsibility on customer loyalty with regard to the mediating role of trust and satisfaction. *Quarterly Journal of Tourism Management Studies*, 11(33), 63-83. (In Persian).
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7, 241-255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100956. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>
- Gabra, S. F., Abd-Elhamid, E. A., & Rashed, N. M. (2021). Internal Marketing and its relation to Organizational Loyalty among nursing staff. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 9(26.), 124-132. <https://doi.org/10.21608/asnj.2022.102039.1250>
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of marketing*, 63(2), 70-87. <https://doi.org/10.2307/1251946>
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling techniques and applications. Sage Publications.
- Goldsmith, R. E., Lafferty, B. A., & Newell, S. J. (2000). The impact of corporate Credibility and celebrity credibility on consumer reaction to advertisements and brands. *Journal of advertising*, 29(3), 43-54. <https://doi.org/10.1080/00913367.2000.10673616>
- Gounaris, S. (2008). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.002>
- Guido, G. (2024). Godfather Marketing: offering favors before products. *Review of Managerial Science*, 1-35. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00785-7>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE <https://doi.org/10.4135/9781483381738>
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Heidari Shorshjani, N., Nasiri, F., & Ghanbari, S. (2023). The effect of intelligent leadership on organizational loyalty; the mediation role of knowledge creation. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 17(3), 573-588. <https://doi.org/10.22061/tej.2023.9403.2842>
- Helm, S., Eggert, A., & Garnefeld, I. (2010). Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares. *Handbook of partial least squares*, 515-534. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_23)

- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2021). *Internal branding and employee behavioral outcomes*. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2020-3066>
- Hussain, S., Melewar, T. C., Priporas, C. V., Foroudi, P., & Yusef, W. (2021). Understanding celebrity trust and its effects on other credibility and image constructs: a qualitative approach. *Corporate reputation review*, 24, 247-262. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00107-z>
- Iglesias, O., Ind, N., & Schultz, M. (2022). Corporate brand credibility in turbulent times. *Journal of Brand Management*, 29(3), 245-260. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00257-3>
- Kaur, H., & Sharma, R. D. (2021). Challenges of traditional internal marketing in the digital era. *Journal of Business Research*, 132, 345-357. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.045>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kim, M., & Park, H. (2022). How employee engagement and internal branding affect employees' perceptions of organizational reputation. *Journal of Business Research*, 139, 1034-1045.
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.13>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing Management* (B. Forouzandeh, Trans., 15th ed.). Tehran: Ariana Ghalam. (In Persian).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lin, W. B. (2006). The exploration of employee involvement model. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 69-82. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.09.035>
- Mohammadian, M., Kafash, M., & Khodabakhshi, F. (2010). The Effect of Internal Marketing on Customer Satisfaction of Iranian Insurance Companies Branches in Tehran. *Master's Thesis, Alameh Tabatabaei University*. (In Persian).
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550116>
- Mosley, R. (2015). Employer brand management: *Practical lessons from the world's leading employers*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119208051>
- Nasr Esfahani, A., Farrokhi, M., & Amani, M. (2012). The Effect of Internal Marketing on Teamwork Effectiveness in Higher Education, Case Study of Isfahan University. *Business Management Perspectives*, 11 (9): 59 -41. (In Persian).
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising* 19 (3): 39-52. <https://doi.org/10.1080/00913367.1990.10673191>
- Pavlović, G., Bevanda, N., & Bevanda, V. (2024). The influence of internal marketing dimensions on organizational commitment. *Marketing*, 55(4), 259-268. <https://doi.org/10.5937/mkng2404259P>
- Qarache, M. & Daboyan, M. (2010). Employee loyalty in interaction with customer loyalty in service industries. *Modern Marketing Research Bi-Quarterly*, 5(3): 27-46. (In Persian).
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D., & Islam, J. U. (2022). Employee loyalty in the post-pandemic workplace. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103175. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103175>
- Saghir, H. (2022). The Role of Internal Marketing in Employee Loyalty-Job Satisfaction as Mediator: A Study of Hospitality Industry of Pakistan. *Jinnah Business Review*, 10(2). <https://doi.org/10.53369/MZDJ6890>

- Samiei, M., & Ziglari, F. (2015). Investigating the elements of internal marketing on the trust, satisfaction and loyalty of employees in Saderat Bank branches in Isfahan city, *National Conference on the Third Millennium and Humanities, Shiraz*. (In Persian).
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed). Tehran: Ariana Ghalam. (In Persian).
- Shin, Y., & Thai, V. V. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction, Relationship Maintenance and Loyalty in The Shipping Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 381-392. <https://doi.org/10.1002/csr.1352>
- Tartaglia, F. (2006). Estetica del terziario. Bellezza, benessere e felicità della vita come fondamenti del marketing ritrovato (Vol. 126).
- Tabarsa, G., & Ramin, M. (2010). Presenting a model of organizational citizenship behavior. *Perspective of Public Management*, 1(3), 103-117. (In Persian).
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Walker, K., Zhang, Z., & Ni, N. (2020). The mirror effect: Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility and firm performance. *Journal of Business Research*, 108, 120-131.
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2021). Employee brand experience: Construct definition, dimensionality, and antecedents. *Journal of Business Research*, 124, 764-773. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.008>
- Yao, Y., Han, T. Y., & Bi, J. W. (2024). The role of employee loyalty in online reputation: evidence from tourism and hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(7), 2406-2442. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2023-0409>
- Zeithaml, V. A., Jaworski, B. J., Kohli, A. K., Tuli, K. R., Ulaga, W., & Zaltman, G. (2020). A theories-in-use approach to building marketing theory. *Journal of Marketing*, 84(1), 32-51. <https://doi.org/10.1177/0022242919888477>
- Zhang, L., & Wang, X. (2023). Digital internal marketing: How social intranets foster employee brand advocacy. *Journal of Marketing Communications*, 29(2), 145-163. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2039195>