

## ارتقاء رفتار حمایتی کارکنان: تحلیلی بر نقش برند سازی داخلی

علی اصغر فیضی<sup>۱</sup>

مانا خوشکام<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۳/۰۱

### چکیده

درک و شناخت رفتار حمایتی، کلید موفقیت در صنعت خدمات است، حمایت در عمل عبارت است از رفتار واقعی و قصد رفتاری با در نظر گرفتن اینکه این دو رابطه مثبت وجود دارد. تحقیق حاضر بدنبال تأثیر برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در شعب بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی می‌باشد. تحقیق حاضر، کاربردی و روش توصیفی-پیمایشی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد برند سازی داخلی مدل گاراس و همکاران (۲۰۱۸) و وضوح نقش بر اساس پرسشنامه کینکر (۲۰۱۰)، تعهد عاطفی مدل آلن میر و همکاران (۱۹۹۳)، رفتارهای حمایتی کارکنان از برند (رفتار شهروندی برند) گراس و همکاران (۲۰۱۸) است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای spss و pls استفاده شد. نتایج حاصل بیانگر آن است که برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد؛ همچنین وضوح نقش؛ نقش میانجی در تأثیر برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی ایفا می‌کند همچنین تعهد عاطفی و تعهد مستمر نقش میانجی در تأثیر برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی ایفا می‌کند.

### واژگان کلیدی

برند سازی داخلی، رفتار حمایتی کارکنان، وضوح نقش، تعهد عاطفی، تعهد مستمر

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی و بازاریابی بین‌المللی MBA، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران. نویسنده مسئول.

۲. مرکز تحقیقات صنعت و سلامت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (khoshkam.mana@wtiau.ac.ir)

## مقدمه

تمام فعالیت‌های مربوط به بازاریابی که در هر سازمانی صورت می‌پذیرد، به منظور جذب، حفظ و ارتقای وفاداری مشتریان می‌باشد. در کنار این امر، مدیریت منابع انسانی در صدد دستیابی به اهداف تعدد مشتریان، رضایت شغلی و جلب اعتماد کارکنان نسبت به مدیران است که این امر با فعالیت‌های بازاریابی داخلی سازمان عجین گشته است (بنیادی نائینی و همکاران، ۱۳۹۳).

امروزه برخورداری از برند قوی از اولویت‌های بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی است. برند سازی در دو وجه داخلی و خارجی انجام می‌شود. رویکردهای برند سازی در خارج از سازمان موضوعی است که مشتریان را هدف قرار می‌دهد. از طرفی برند سازی داخلی به‌منظور ارتقای برند در درون سازمان‌های خدماتی و از سوی کارکنان است (هادیزاده و همکاران، ۱۳۹۱). کارکنان سازمان‌های خدماتی مرکز و کانون اصلی ارائه و تحقق وعده برند در برخورد و تعامل با مشتریان، در هنگام ارائه خدمات سازمان به آن‌ها به حساب می‌آید (ترگلا و همکاران، ۲۰۱۶). ارتباطات داخلی برند را می‌توان به عنوان ابزاری برای مدیریت روابط با کارکنان و ... تعریف کرد (سانگ و هو، ۲۰۲۱).

با توجه به اهمیت ارائه خدمات مستمر و عمل به وعده‌های برند به مشتریان، آن دسته از برندهای خدماتی که شامل تعاملات انسانی می‌شوند، با مسئله غیرقابل‌پیش‌بینی بودن فرایند برند سازی خدماتی خود رو به رو هستند (بیدنچ و مانزینسکی، ۲۰۱۶). در برند سازی داخلی تأکید بر بهبود ادراک و رفتار کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی است. در برند سازی داخلی اعتقاد بر این است که نخستین مشتریان یک سازمان کارکنان آن هستند و تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی در وهله اول مستلزم تقویت جایگاه برند در داخل سازمان و نزد کارکنان است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ زیرا نخستین تجربه یک مشتری در برخورد با کارکنان خط مقدم شکل می‌گیرد و تحت تأثیر رفتار و عملکرد آنان است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵).

درک و شناخت رفتار حمایتی، کلید موفقیت در صنعت خدمات است، حمایت در عمل عبارت است از رفتار واقعی و قصد رفتاری با در نظر گرفتن اینکه این دو رابطه مثبت وجود دارد (ذوالفقاریان و پاسوان، ۲۰۱۵). در شرایط رقابتی امروز؛ ارائه مزایای عملکردی دیگر تنها مزیت رقابت پایدار محسوب نمی‌شود. از این رو، سازمان‌ها تمایل دارند تا بر مزایای عاطفی گزاره‌های ارزشی خود از جمله مهارت‌ها، دانش، تعامل و روابط مداوم کارکنان تمرکز کنند (کینگ و گریس، ۲۰۱۰). در نتیجه کارکنان پایه و اساس برند سازمان‌ها محسوب می‌شوند (آکر، ۲۰۰۴).

یکی از عوامل اصلی در انتخاب بانک به وسیله مشتری روابط خوب و برخورد مناسب کارکنان و به طور خاص کارکنان در سطح شعب با مشتریان است، بنابراین تا زمانی که کارکنان بانک به برند بانک و اهمیت آن در موفقیت بانک به عنوان یک کل و خودشان به عنوان بخشی از آن کل باور نداشته باشند نمی‌توانند از آن پشتیبانی کرده و برند بانک را تقویت کنند. در فضای رقابتی امروز، مزیت رقابتی سازمان‌ها تنها تکنولوژی مورد استفاده آن‌ها نیست، بلکه مهارت، دانش، تعامل و روابط مداوم کارکنان است. این مزیت‌ها تنها با تجربه کارکنان حاصل می‌شود. در نتیجه کارکنان پایه و

اساس برند سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (آکر، ۲۰۰۴). کارکنان نقش مهمی در هویت‌سازمانی دارند، آن‌ها در کوتاه‌مدت نشان‌دهنده تصویر شرکت و در دراز منجر به شهرت آن می‌شوند (بالمور، ۲۰۱۳). پس از آغاز به کار فعالیت بانک‌های خصوصی در اوایل دهه ۱۳۸۰ و توجه آن‌ها به مفاهیمی نظیر مشتری‌مداری و ایجاد ارزش برای مشتریان، تغییرات چشمگیری در نحوه برخورد کارکنان و نوع ارائه خدمات بانکی و استقلال عمل نسبی مدیران بانک‌های خصوصی موجب تقویت فضای رقابتی نظام بانکی ایران و گرایش بانک‌های دولتی به سوی مفاهیمی مانند بازاریابی، تبلیغات، مدیریت راهبردی و مدیریت برند شده است.

به‌طور معمول در نظام بانک کشاورزی هر ساله خط‌مشی‌ها و برنامه بازاریابی تدوین و بر شعب ابلاغ می‌شود، اما کارکنان شاغل در سطح شعب یا از این اهداف و برنامه و اهمیت آن‌ها به درستی مطلع نیستند و یا این که در صورت اطلاع فاقد انگیزه برای اجرای آن اهداف هستند، یکی از راه‌های پر کردن این شکاف، استفاده از برند سازی داخلی در بانک کشاورزی است، برند سازی داخلی مربوط به کارکنان است و اعتقاد بر این است که تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی در ابتدا مستلزم تقویت جایگاه برند در داخل سازمان و در نزد کارکنان است.

## مبانی نظری پژوهش

### برند سازی داخلی

برند سازی داخلی مفهوم جدیدی است که تأثیر کارمندان را در ایجاد تصویر ذهنی مطلوب از برند در ذهن مشتریان ارزیابی می‌کند. مفهوم برند سازی داخلی مبتنی بر این اصل است که برند سازی از درون سازمان شروع می‌شود. در حقیقت، ایجاد ذهنیت برند مطلوب در ذهن مشتری بدون ایجاد وضعیت مطلوب و مثبت در کارمندان و در داخل شرکت تقریباً غیرممکن است (تورانی، ۱۳۹۳، ۴۳). برند سازی داخلی به عنوان یک اولویت برای سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود (ژانگ و هو، ۲۰۲۱).

برند سازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای استراتژیک به‌منظور هماهنگی و توانمندسازی کارمندان برای ایجاد یک تجربه خوب از برند به روشی است. این روند شامل عواملی مانند ارتباطات داخلی، آموزش، رهبری، پاداش و برنامه‌های استخدام و عوامل پشتیبانی می‌باشد، اما محدود به این عوامل نیست. استراتژی‌های داخلی سازی برند که توسط سازمان‌ها انجام می‌شود، فرایندی است که به دنبال راهنمایی کارمندان برای تحقق تعهد برند سازمان است. فرایند برند سازی داخلی ابزاری است که می‌خواهد با تأثیرگذاری بر انگیزه و عملکرد کارکنان، اطمینان حاصل کند که انتظارات / تجارب مشتری در همه نقاط تماس مشتری / کارمند برآورده شود (عزیزی و اثنی عشری، ۱۳۹۱).

برند سازی داخلی که از ارتباطات و آموزش‌های داخلی استفاده می‌کند، وفاداری کارمندان به برند را افزایش می‌دهد (روزی و وانگ، ۲۰۲۱). برند سازی داخلی یکی از اصلی‌ترین عوامل ایجاد ارزش افزوده و یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد برند است. برند سازی داخلی قدرت حضور برند را در ذهن کارمندان نشان می‌دهد تا پیام برند را به مشتریان

هدف منتقل کند. برند سازی داخلی می تواند یک هویت تجاری برای کارمندان ایجاد کند. این هویت احساس یکتایی کارمندان با برند را به دلیل ارتباط بین کارمندان و ارزش های برند بیان می کند (پاپاسالومو و ورونیتسو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). این مفهوم، در سال ۱۹۷۰ توسط باری و همکاران ابداع شد که تأکید کرد که کارکنان باید به اندازه مشتریان از سازمان خود رضایت داشته باشند. این مفهوم طی سه دهه تحول یافت تا جایی که تبدیل به یک مفهوم چندبعدی شد، در حالی که بعضی محققان همچون چانگ (۲۰۰۹)، پانچاسیری و ویلسون (۲۰۰۷) معتقدند که برند سازی داخلی از طریق ارتباطات داخلی به وقع می پیوندد، افرادی مثل نهادندی (۲۰۰۸) آموزش را مهم ترین بعد این مفهوم می دانند (بورسیلی و همکاران، ۲۰۱۴).

مدیریت برند داخلی از ارتباط داخلی با برند مهم تر است برای درک این تقاضا یک شبکه جامع آموزش شناختی و روان شناختی لازم است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵).

## رفتار حمایتی کارکنان از برند

### رفتار شهروندی برند

این رفتار ابتدا توسط برمن و وزپلین (۲۰۰۵) به عنوان رفتار برند محوری تعریف شده است که نه تنها شامل رفتارهای درون سازمانی است، بلکه شامل رفتارهای هدفمند خارجی نیز می باشد. رفتار شهروندی برند با الهام گرفتن از مفهوم رفتار شهروندی سازمانی بیان کننده ی رفتارهایی عام در کارکنان است که باعث بهبود وضعیت برند می شود؛ بنابراین رفتار شهروندی برند شامل قصد و نیست هر یک از کارکنان برای انجام داوطلبانه برخی رفتارهای عمومی (مستقل از بخش برند) خارج از سیستم انتظارات از نقش آنها است که باعث تقویت هویت برند می شود (پهادی زاده مقدم، ۱۳۹۱).

مبانی نظری رفتارهای مبتنی بر برند بر اساس انتقال مفهوم رفتار شهروندی برند وارد ادبیات بازاریابی شده است. برمن و زیلین، سازمان را به مثابه انسانی فرض کردند که به منظور جلب اعتماد می بایست دارای شخصیت ثابت و پایدار باشد، با تمرکز بر نقش کارکنان در شکل گیری این اعتماد، دو مفهوم جدید رفتار شهروندی بردن و تعهد کارکنان نسبت به برند، شناسایی شد (برمن و زیلین، ۲۰۰۵).

برمن و زیلین (۲۰۰۵) با تغییر تمرکز از کارکنان به مشتری و از سازمان به برند، هفت بعد رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، انطباق سازمانی، ابتکار فردی، فضیلت مدنی و پیشرفت نقش) شناسایی شده توسط پودساکوف و همکاران (۲۰۰۵) را در بازاریابی ترسیم نمودند و مفهوم رفتار شهروندی برند را ایجاد نمودند

این هدف بعد عبارت اند از:

تمایل به کمک (رفتارهای یاری دهنده)

تصویر برند (آگاهی از برند)

<sup>1</sup>. Papasolomou and Vronits

هواخواهی برند (اشتیاق به برند)

جوانمردی (تمایل به پذیرش انتشار)

تأیید برند (رویکردی مأموریتی برای بازاریابی برند)

توسعه برند توسط کارمند

توسعه خود (برند سازی شخصی کارمند، توسعه مهارت‌های فردی).

به طور نسبی رفتار شهروندی برند مفهومی جدید است که در رابطه به نحوه عملکرد کارکنان در مورد چگونگی عملکرد برندشان از طریق همتراز کردن ارتقای رفتار و نگرششان از برند سازمانی، توضیح می‌دهد. همچنین رفتار داوطلبانه‌ای است که فواید برند شرکت را توصیف می‌کند (مورهارت، ۲۰۰۹).

در واقع رفتار شهروندی برند دربرگیرنده رفتاری است که به سمت گروه‌های هدف خارجی هدایت می‌شوند، از یک منظور رفتار شهروندی برند گسترده‌تر از رفتارهای شهروندی سازمانی است، از طرف دیگر به علت آن که رفتار شهروندی برند به جای تمرکز بر کل سازمان، تنها بر برند متمرکز است (برمن و زپلین، ۲۰۰۵).

در نهایت رفتار شهروندی برند شامل تمامی رفتارهایی است که از جانب ذی‌نفعان داخلی سازمان و برای قدرت بخشیدن به شخصیت برند سازمان انجام می‌پذیرد و یک وظیفه خارج از شرح شغل تعریف می‌شود (ریوانز، ۲۰۱۴).

سال و همکاران (۲۰۰۷) رفتار شهروندی برد را به عنوان رفتارهایی مربوط به برند محوری تعریف می‌کند که فراتر از ملزومات رسمی هستند که بر شناخت نام تجاری کمک می‌کنند و به این معناست که باعث بالا رفتن رضایت مشتری به علت رفتار خوب کارکنان با آن‌ها می‌باشد.

رفتار شهروندی برند شامل قصد و نیت هر یک از کارکنان برای انجام داوطلبانه برخی رفتارهای عمومی (مستقل از بخش برند) خارج از حیطه سیستم انتظارات از نقش آن‌ها است که باعث تقویت برند می‌شود (پودساکف، ۲۰۰۰). برمن (۲۰۰۵) عنوان کرد که مدیریت برند داخلی دارای سه بخش است:

**بخش اول:** مدیریت منابع انسانی مبتنی بر برند که هویت کارمندان را تضمین می‌کند، این برند از طریق استخدام، انتخاب و ارتقاء کارمندان شکل می‌گیرد. این مهم به وسیله جامعه‌پذیری کارکنان و از طریق جهت‌دهی، آموزش، وظایف اجتماعی و برنامه‌های مربی‌گری سبب انتقال غیررسمی هویت برند شوند.

**بخش دوم:** توانمندسازی در بین کارکنان از طریق آگاهی از برند از طریق ارتباطات داخلی و به عنوان یک نقش سنتی بازاریابی داخلی.

**بخش سوم:** بخش سوم رهبری برند است. رهبری برند تمام سطوح سازمانی که ستون فقرات برند هستند را تشویق می‌کند. آن‌ها اظهار داشتند که این سه بخش باعث می‌شود که مدیریت برند داخلی بر تعهد کارمندان به این برند تأثیر بگذارد.

شهروندان خوب برند، سازمان‌ها را قادر می‌سازند توانایی همکاران و مدیران را برای انجام کارها از طریق برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی و حل مشکلات، بهبود بخشند و در ارائه خدمات بهتر مشارکت کنند. همچنین سازمان‌هایی که در رفتارهای خوب شهروندی رهبر هستند، دارای محیط کاری جذاب هستند و قادر به جذب و حفظ بهترین افراد هستند. در نتیجه می‌توان پیش‌بینی کرد که این نوع رفتار بر نوع نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد و فعالیت‌های آن‌ها را به سمت اهداف سازمان هدایت می‌کند و در نهایت، بر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری تأثیر می‌گذارد.

به‌طور کلی، رفتار شهروندی سازمانی به روش‌های مختلفی در موفقیت سازمان نقش دارد:

- افزایش بهره‌وری همکاران و مدیران

- انتشار منابع و در نتیجه استفاده از آن‌ها برای اهداف مفیدتر

- کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب برای فعالیت‌های نگه‌داری

- کمک به هماهنگی فعالیت‌های خارج و داخل کارگروه

- افزایش ثبات در عملکرد سازمان.

- توانمندسازی سازمان برای انطباق هرچه بیشتر با تغییرات در محیط سازمان (ترکمان، ۱۳۹۶).

### پیشینه تحقیقات انجام شده

جدول ۱: پیشینه تحقیقات انجام شده

نتیجه	عنوان	محققین
بازخورد کارکنان، ارتباط درونی برند و میزان برند گرای سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان دارد	ارزیابی نقش برندینگ داخلی بر اثربخشی ارزش برند شرکت بیمه ایران	علیزاده و همکاران (۱۳۹۸)
مدیریت منابع انسانی برند محور بر تناسب فرد-برند و رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت دارد. در سطح فردی تناسب فرد-برند بر رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت دارد. همچنین رفتار شهروندی برند سطح سازمانی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی برند محور و ارزش ویژه برند نقش میانجی ایفا می‌کند	بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی برند محور بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با روش مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی (HLM)	فلاحی و همکاران (۱۳۹۸)
ارزش ویژه برند درون‌سازمانی (دانش برند، تعهد به برند و وضوح نقش) بر رضایت مشتری تأثیر مثبت دارد	نقش ارزش ویژه برند درون‌سازمانی در رضایت مشتری، مطالعه نقش میانجی رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان	سنگری و عسگری بلوکی (۱۳۹۷)

## ادامه جدول ۱: پیشینه تحقیقات انجام شده

نتیجه	عنوان	محققین
بین برند سازی داخلی به منظور دستیابی به رضایت مشتریان و کارکنان در بخش دولتی رابطه مثبتی وجود دارد.	عنوان ادغام پیشایندهای برند سازی داخلی، رضایت مشتری و کارکنان شاغل در بخش دولتی	عید و همکاران (۲۰۱۹)
که جهت گیری برند منجر به توسعه مکانیزم های برند سازی داخلی گشته و این امر نیز به نوبه خود به پرورش رفتارهای درون نقشی برند سازی کارکنان می انجامد	مدیریت توجه کارکنان و برند سازی داخلی	لئو و همکاران (۲۰۱۷)
ابعاد ارزش ویژه برند بر ارتباط داخلی، آگاهی برند، کیفیت ادراک شده و تداعی برند را تحت تأثیر قرار می دهد.	تأثیر برند سازی داخلی مبتنی بر ارزش ویژه برند بر پاسخ مصرف کننده	بیل و مارتینز (۲۰۱۳)

## فرضیه های پژوهش

۱. برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.
۲. وضوح نقش؛ نقش میانجی در تأثیر برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی ایفا می کند.
۳. تعهد عاطفی؛ نقش میانجی در تأثیر برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی ایفا می کند.
۴. تعهد مستمر؛ نقش میانجی در تأثیر برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی ایفا می کند.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی و همبستگی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری شامل کارکنان بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی که تعداد آن ها ۶۵۹ نفر است. حجم نمونه آماری با استفاده از رابطه کوکران ۲۴۳ نفر برآورد و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است؛ پس از محاسبه سهم هر یک از طبقات در حجم نمونه آماری به روش نمونه گیری تصادفی ساده (قرعه کشی) از هر طبقه به تعداد مشخص انتخاب گردید.

در پژوهش حاضر برای جمع آوری اطلاعات از چهار پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده گردیده است:  
**پرسشنامه برند سازی داخلی:** پرسشنامه استاندارد برند سازی داخلی توسط گاراس و همکاران (۲۰۱۸) ساخته شده است که مشتمل بر ۱۵ سوال است. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده ۰/۹۳۵ به دست آمده است.

**پرسشنامه وضوح نقش:** پرسشنامه استاندارد وضوح نقش توسط کینکز (۲۰۱۰) ساخته شده است که مشتمل بر ۶ سوال است. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده ۰/۸۴۱ به دست آمده است.

**پرسشنامه تعهد عاطفی و تعهد مستمر:** پرسشنامه استاندارد تعهد عاطفی و تعهد مستمر توسط آلن و میر (۱۹۹۳) ساخته شده است که مشتمل بر ۱۶ سوال است. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده ۰/۸۵۷ به دست آمده است. پرسشنامه رفتارهای حمایتی کارکنان از برنند: پرسشنامه استاندارد وضوح نقش توسط گاراس و همکاران (۲۰۱۸) ساخته شده است که مشتمل بر ۵ سوال است. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده ۰/۸۶۲ به دست آمده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها از روش آماری توصیفی-استنباطی استفاده شد. برای بررسی و تحلیل نتایج از رگرسیون همزمان و مدل ساختاری در نرم pls انجام شده است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در جدول ۳ شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی شرکت کنندگان در تحقیق شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت ارائه شده است.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

درصد فراوانی	فراوانی		
۲۳/۹	۵۸	زن	جنسیت
۷۶/۱	۱۸۵	مرد	
۰/۸	۲	۳۵-۲۵	سن
۳۶/۶	۸۹	۳۶-۴۵	
۳۲/۱	۷۸	۵۵-۴۶	
۳۰/۵	۷۴	بالتر از ۵۵	
۱۵/۶	۳۸	فوق دیپلم	سطح تحصیلات
۴۶/۹	۱۱۴	لیسانس	
۳۷/۴	۹۱	فوق لیسانس و بالاتر	
۳/۳	۸	زیر ۵ سال	سابقه خدمت
۳۵	۸۵	۵-۱۰ سال	
۴۱/۲	۱۰۰	۱۱-۱۵ سال	
۸/۲	۲۰	۱۶-۲۰ سال	
۸/۲	۲۰	۲۱-۲۵ سال	
۴/۱	۱۰	بالتر از ۲۵ سال	
٪۱۰۰/۰	فراوانی کل = ۲۴۳		



جدول ۳ شاخص‌های توصیفی متغیرهای برند سازی داخلی، بازخورد عملکرد، آموزش، ارتباطات داخلی، وضوح نقش، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و رفتار حمایتی را نشان می‌دهد.

جدول ۳ شاخص‌های میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

متغیر	انحراف استاندارد	میانگین
برند سازی داخلی	۰/۵۱۸	۳/۸۹
بازخورد عملکرد	۰/۶۵۸	۳/۸۲
آموزش	۰/۵۴۱	۳/۸۷
ارتباطات داخلی	۰/۸۱۵	۴/۰۴
وضوح نقش	۰/۷۱۵	۳/۶۰
تعهد عاطفی	۰/۷۳۱	۲/۷۳
تعهد مستمر	۰/۶۰۵	۳/۹۳
رفتار حمایتی	۰/۷۱۰	۴

جدول ۳ نشان می‌دهد که میانگین برند سازی داخلی ۳/۸۹، بازخورد عملکرد ۳/۸۲، آموزش ۳/۸۷، ارتباطات داخلی ۴/۰۴، وضوح نقش ۳/۶۰، تعهد عاطفی ۲/۷۳، تعهد مستمر ۳/۹۳ و رفتار حمایتی ۴ است.

### بررسی مدل اندازه‌گیری

در این بخش محاسبه بار عاملی هر سؤال برای بررسی و ارزیابی روایی و پایایی متغیرهای مورد بررسی در مدل تحقیق به هنگام استفاده از معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، ضروری می‌باشد. همچنین میانگین واریانس استخراج شده برای بررسی روایی همگرا و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی سؤالات باید محاسبه شود و سپس روایی واگرا مورد کاوش قرار گیرد. پژوهشگران مقدار ۰/۵ به بالا را برای مناسب بودن شاخص متوسط واریانس استخراج شده و مقدار ۰/۷ را برای بار عاملی و پایایی تعیین نموده‌اند. جداول ذیل نتایج حاصل از بررسی شاخص‌های مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۴: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده

وضوح نقش	رفتار حمایتی از برند	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	برند سازی داخلی
			۰/۸۳۲	AT1
			۰/۶۹۱	AT2
			۰/۷۲۵	AT3
			۰/۸۱۱	AT4
			۰/۶۸۰	AT5
			۰/۷۲۴	AT6

	برند سازی داخلی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	رفتار حمایتی از برند	وضوح نقش
E1				۰/۸۵۰	
E2				۰/۷۸۵	
E3				۰/۸۰۹	
E4				۰/۷۷۴	
E5				۰/۷۷۵	
M1			۰/۶۲۰		
M2			۰/۹۴۷		
M3			۰/۹۳۸		
M4			۰/۹۱۱		
M5			۰/۸۸۲		
M7			۰/۸۵۹		
M8			۰/۹۱۱		
V1					۰/۷۲۲
V2					۰/۸۳۸
V3					۰/۶۹۱
V4					۰/۷۷۸
V5					۰/۸۳۴
V6					۰/۷۵۴
q1	۰/۷۶۷				
q10	۰/۷۶۱				
q11	۰/۸۴۷				
q12	۰/۸۵۱				
q13	۰/۷۴۹				
q14	۰/۷۹۰				
q15	۰/۷۹۱				
q2	۰/۶۶۴				
q5	۰/۷۰۶				
q6	۰/۶۹۴				
q7	۰/۶۶۰				
q8	۰/۷۴۶				
q9	۰/۷۱۴				

## بررسی مدل ساختاری

شاخص کیفیت مدل، ضریب افزونگی و شدت تأثیر از جمله شاخص‌های مهم مورد بررسی مدل ساختاری می‌باشند که به شرح زیر توضیح داده شده‌اند.

## بررسی کیفیت مدل

در این بخش از شاخص افزونگی و ضریب تعیین استفاده می‌شود. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل پیش‌بینی می‌شود. نتایج حاصل به شرح جدول ذیل می‌باشد.

جدول ۵: شاخص‌های بررسی کیفیت مدل ساختاری تحقیق

متغیر وابسته	ضریب تعیین	ضریب افزونگی
تعهد عاطفی	۰/۴۶۵	۰/۲۴۹
تعهد مستمر	۰/۱۷۶	۰/۱۰۷
رفتار حمایتی از برند	۰/۵۱۵	۰/۲۷۶
وضوح نقش	۰/۶۱۳	۰/۳۳۸

جدول فوق نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل (برند سازی داخلی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و وضوح نقش) ۵۱/۵٪ از تغییرات متغیر رفتار حمایتی از برند را پیش‌بینی می‌کنند و همچنین برند سازی داخلی به ترتیب ۴۶/۵ درصد از تغییرات متغیر تعهد عاطفی، ۱۷/۶٪ از تغییرات متغیر تعهد مستمر و ۶۱/۳٪ از تغییرات متغیر وضوح نقش را پیش‌بینی می‌کنند. از طرفی وقتی مقدار شاخص افزونگی بیشتر از صفر باشد، مقادیر مشاهده شده مدل، توانایی پیش‌بینی دارد. در این تحقیق این شاخص برای همه متغیرها بالای صفر می‌باشد.

## بررسی معیار اندازه اثر ( $f^2$ )

از این معیار برای تعیین شدت رابطه میان متغیرهای مستقل با وابسته مدل بکار می‌رود. نتایج حاصل در جدول نشان داده شده است.

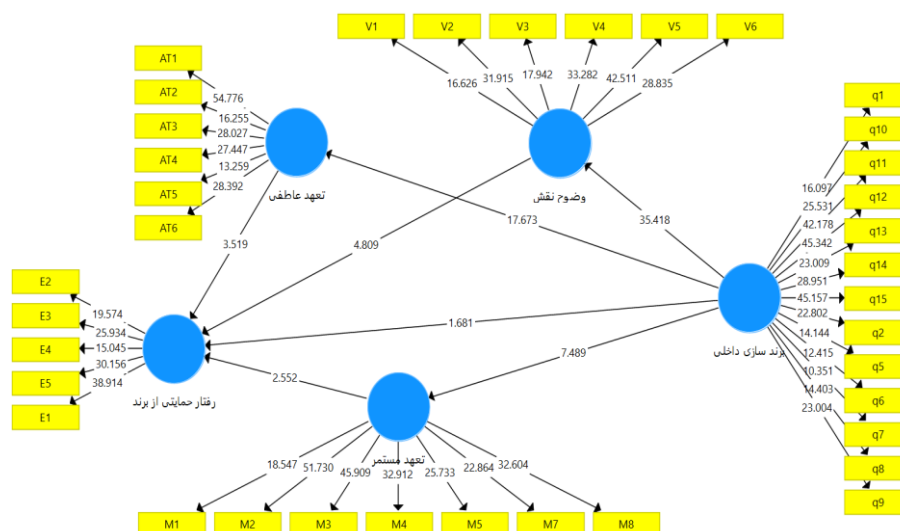
جدول ۶: بررسی قدرت ضرایب مسیر ( $f^2$ ) بین متغیرهای تحقیق

	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	رفتار حمایتی از برند	وضوح نقش
برند سازی داخلی	۰/۸۶۹	۰/۲۱۳	۰/۰۱۳	۰/۵۸۲
تعهد عاطفی	--	--	۰/۰۸۹	--
تعهد مستمر	--	--	۰/۰۲۹	--
وضوح نقش	--	--	۰/۰۷۸	--

جدول فوق نشان می‌دهد که تأثیر متغیر برند سازی داخلی بر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و وضوح نقش از نظر شدت قوی بوده و تأثیر سایر متغیرها بر هم ضعیف می‌باشد.

## بررسی آزمون فرضیات تحقیق

برای آزمون فرضیات از روش بوت استرپینگ در نرم افزار اسمارت پی ال اس ۳ استفاده شده است که نتایج به شرح ذیل می باشد.



شکل ۱: بررسی فرضیات با استفاده از بوت استرپینگ

نتایج حاصل از آزمون فرضیات به شرح جدول ذیل می باشد.

جدول ۶: نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه	معناداری	آماره تی	فرضیه
تأیید	۰/۰۴۶	۱/۶۸۱	برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۶۱۲	وضوح نقش، نقش میانجی بین رابطه برند سازی داخلی و رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۴۹۳	تعهد عاطفی، نقش میانجی بین رابطه برند سازی داخلی و رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی دارد.
تأیید	۰/۰۰۲	۲/۸۴۸	تعهد مستمر، نقش میانجی بین رابطه برند سازی داخلی و رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی دارد.

جدول فوق نشان می دهد که فرضیه اصلی مستقیم مطرح شده در این تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دلیل بالا بودن میزان آماره تی از عدد ۱/۶۷ (فرضیات جهت دار و یک طرفه) تأیید می شوند. همچنین سه فرضیات میانجی مطرح شده هم به دلیل بالا بودن آماره تی غیرمستقیم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود یعنی وضوح نقش، تعهد عاطفی و تعهد مستمر نقش میانجی بین رابطه برند سازی داخلی و رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی دارد.

## بحث و نتیجه گیری

نیروی انسانی امروزه از مهم ترین تأثیرگذارترین سرمایه های نرم افزاری در هر سازمان هستند که اغلب به عنوان سرمایه فکری و اجتماعی از آنان یاد می شود، از طرفی با توجه به اهمیتی که کارکنان در سازمان های خدماتی به هنگام مواجهه با مشتری با خدمت دارند و از سوی دیگر، دنیای پرتلاطم و رقابت امروز که سازمان را وا می دارد از هر اهرمی در جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار استفاده کنند. اهمیت برند سازی در داخل سازمان و توجه به کارکنان و تبیین اهمیت برند و ارزش های آن بر آنان بیش از پیش ضروری می نماید.

بانک کشاورزی به عنوان یکی از ارائه دهندگان خدمات نوین در نظام بانکداری ایران است که با مأموریت خلق خدمات متمایز به صورت پایدار برای تأمین نیاز و افزایش بهره وری و چشم انداز تحقق بانکی پیشرو در نوآوری و به کارگیری فناوری های جدید در صنعت بانکداری و خدمات مالی همواره تلاش های زیادی در جهت برند سازی انجام داده است، لکن برخوردهای کارکنان در چند دقیقه ای با که مشتریان با آن تعامل دارد از دید این بانک بسیار حیاتی و ضروری است. هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی اثر برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در شعب بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی است، به این ترتیب، برند سازی داخلی به عنوان یکی از ابزارهای موثر در بهبود رفتارهای حمایتی کارکنان شود و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی باشد، بدین جهت مدیران بانک برای اینکه بتوانند سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۴، متغیرهای مستقل (برند سازی داخلی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و وضوح نقش) ۵۱/۵٪ از تغییرات متغیر رفتار حمایتی از برند را پیش بینی می کنند و همچنین برند سازی داخلی به ترتیب ۴۶/۵ درصد از تغییرات متغیر تعهد عاطفی، ۱۷/۶٪ از تغییرات متغیر تعهد مستمر و ۶۱/۳٪ از تغییرات متغیر وضوح نقش را پیش بینی می کنند. از سوی دیگر، جدول شماره ۴-۱۵ نشان داد که تأثیر متغیر برند سازی داخلی بر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و وضوح نقش از نظر شدت قوی بوده و تأثیر سایر متغیرها بر هم ضعیف هستند.

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فوق نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دلیل بالا بودن میزان آماره تی از عدد ۱/۶۷ تأیید می شوند فرضیه اول تحقیق تأیید می شود بنابراین برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج به دست آمده از تحلیل فرضیه حاضر هم راستا با نتایج تحقیق، فلاحتی و همکاران (۱۳۹۸)؛ علیزاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ خیری و همکاران (۱۳۹۳)؛ عید و همکاران (۲۰۱۹)؛ چانگ و همکاران (۲۰۱۵)؛ گولا و اشرف (۲۰۱۲) است.

از سوی دیگر، با توجه به آماره t به دست آمده که بالاتر از ۱/۶۷ می باشد، وضوح نقش، نقش میانجی بین رابطه برند سازی داخلی و رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی دارد؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید

می‌شود، نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فوق هم‌راستا با نتایج تحقیق، سنگری و عسگری بلوکی (۱۳۹۷)؛ نوربخش و سوار رخس (۱۳۹۳)؛ خیری و همکاران (۱۳۹۳)؛ چانگ و همکاران (۲۰۱۵) است.

همچنین نتایج آزمون به دست آمده در جدول ۴-۱۶ نشان داد که تعهد عاطفی، نقش میانجی بین رابطه برند سازی داخلی و رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی دارد. این امر ناشی از ضریب معناداری به دست آمده که ۳/۵۱۹ است و این عدد بزرگ‌تر از ۱/۶۷ است می‌باشد.

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فوق هم‌راستا با نتایج تحقیق پانجاسری و همکاران (۲۰۰۹)؛ خیری و همکاران (۱۳۹۳) است.

در نهایت نتایج به دست آمده از آزمون t که بالاتر از ۱/۶۷ است، تعهد مستمر؛ نقش میانجی در تأثیر برند سازی داخلی بر رفتار حمایتی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی ایفا می‌کند.

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فوق هم‌راستا با نتایج تحقیق پانجاسری و همکاران (۲۰۰۹)؛ خیری و همکاران (۱۳۹۳) است.

با توجه نتایج تحقیق، آگاه‌سازی کارکنان توسط مدیران جهت درک بهتر از چشم‌انداز بانک با استفاده از برگزاری جلسات سازمانی و درک نیازها و انگیزه‌های کارکنان، توسط مدیریت، به‌منظور اثرگذاری بر آنها، بهبود فرایند اعتمادسازی، تسهیل جریان دانش، انعطاف ساختاری و توسعه روابط غیررسمی و گروه‌های مشارکتی در بانک کشاورزی.

همچنین با توجه به نقش میانی متغیرهای وضوح نقش و تعهد عاطفی و مستمر پیشنهاد می‌شود: تدوین دقیق شرح وظایف کارکنان و روشن شدن ارتباط اهداف و عملکرد بانک کشاورزی، تعیین دقیق نحوه محاسبه حقوق و مزایای کارکنان و مطلع نمودن آنان از پاداش‌های نقدی و غیر نقدی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی انجام شود.

## منابع و مآخذ

- بنیادی نائینی، علی؛ کامفیروزی، محمدحسین؛ دهقان مشتانی، محمود (۱۳۹۳) بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر برند سازی داخلی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: یک شرکت خدماتی). مجله مدیریت بازاریابی. (۲)۲۵، ۸۳-۹۹.
- تورانی، سمانه (۱۳۹۳). بررسی عوامل کلیدی موفقیت برند سازی داخلی در بانک ملت (مورد مطالعه: شعب بانک ملت استان تهران). آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران.
- سلطانی، مرتضی؛ نبی زاده مامانی، الناز؛ مزینانی، امیرحسین (۱۳۹۵) طراحی و تبیین مدل مکانیزم ها، آثار و پیامد برند سازی داخلی (مطالعه موردی: گروه صنعتی سدید). فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین. ۲(۶). ۱۵۲-۱۳۳.
- سلطانی، مرتضی؛ نبی زاده مامانی، الناز؛ مزینانی، امیر حسین (۱۳۹۵) طراحی و تبیین مدل مکانیزم ها، آثار و پیامدهای برند سازی داخلی (مورد مطالعه: گروه صنعتی سدید) فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین. سال ششم. شماره ۲۱. ۱۳۳-۱۵۲.

عزیزی، شهریار، اثنی عشری، مسعود (۱۳۹۱) برند سازی داخلی و عملکرد برند در بانک، نقش تعدیل گر جو رقابتی و رضایت شغلی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۱۷.

علیزاده، حمید؛ طیبی نیارکی، علیرضا؛ درفولیان، مهرک؛ یکتا، حسن (۱۳۹۸) ارزیابی نقش برندینگ داخلی بر اثربخشی ارزش برند شرکت بیمه ایران. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۳(۱۱)، ۱۳۴-۱۴۹.

هادی زاده مقدم، اکرم؛ جمالی کاپک، شهرام؛ رضایی، مرتضی (۱۳۹۱) مدل تأثیر برند سازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱۶(۳). ۲۰۴-۲۲۸.

- Aaker, D. (2004), "Leveraging the corporate brand", *California Management Review*, 46(3), 6-18.
- Allen, N.; Meyer, J. (1993), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". In: Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L.; Topolnysky, L. (2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organisation: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 20-52.
- Biedenbach, G; Manzhnski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306.
- Cheung, C. (2009). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178.
- Balmer, J. (2013), "Corporate brand orientation: what is it? What of it? *Journal of Brand Management*, Vol. 20, No. 9, pp.723-741.
- Burman, C., Zeplin, S., of Riley, H. (2009), key determinants of internal brand management success an exploratory empirical analysis *Journal of Brand management*, 16(4), 264-282.
- Burman, C., of zeplin, S. (2005). Building brand Commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of brand Mangment*, 12(4), 279-300.
- Rouzi, A., Wang, Y. (2021) Feeling trusted and taking-charge behaviour: An internal branding perspective based on self-categorization theory. *International Journal of Hospitality Management*. 94(2021). 102831.
- King, C. and Grace, D. (2010), "Building and measuring employee based brand equity", *European Journal of Marketing*, Vol.44, No.7/8, pp. 938-971.
- Liua, Gordon, Kob, Wai Wai, Chapleoc, Chris (2017) Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research*. *Journal of Business Research* 79 (2017) 1-11.
- morhart, F.M., Hezog. W., Tomezak, T. (2009). Brand specific leadership: Turning employees in to brand champions. *Journal of marketing*, 73(5), 122-142.
- Papasolomou I. Vronits D.; (2006) "Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry", *Journal of Brand Management* 14 (1/2), 2006
- Podsakoff, M.P., Mackenzie, B.S., puine, B.j., of Bachrach, G.D. (2000). "organizational citicezship behavior: acirtical review of the theoretional and Empirical literatue and suggestions for fulure rexearch". *Journd of managemen* vol.26.pp 512-563.
- Podsakoff, M.P., Mackenzie, B.S., puine, B.j., of Bachrach, G.D. (2000). "organizational citicezship behavior: acirtical review of the theoretional and Empirical literatue and suggestions for fulure rexearch". *Journd of managemen* vol.26.pp 512-563.
- Punjaisri K., Wilson A.; "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise"; *Journal of Brand Management*, 15, 2007.
- sun, L.y., Aryee, S and, K.S and law, K.S. (2007). High-performance Human resource praetice, citizenship behavior, and organizational performance: A rltional perspective. *Academy of management journal*, vol. 50.pp.558-577.

- Sung, Y., Hu, H. S. (2021). The impact of airline internal branding on work outcomes using job satisfaction as a mediator. *Journal of Air Transport Management*. 94(2021), 10261.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K. & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54: 1-11.
- Zhang, H., Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 46 (2021) 257–266.
- Zolfagharian M.A., Paswan A. (2015) Customer Co-Production and Service Innovation Characteristics: A Conceptual Argument. In: Deeter-Schmelz D. (Eds) *Proceedings of the 2010 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer.



## Improving employee supportive behavior: An analysis of the role of internal branding

Ali Asghar Feyzi <sup>\*1</sup>

Mana Khoshkam <sup>2</sup>

Date of Receipt: 2022/04/07 Date of Issue: 2022/05/22

### Abstract

Understanding supportive behavior is the key to success in the service industry, support in practice is real behavior and behavioral intention given that there are two positive relationships. The present study seeks to investigate the effect of internal branding on the supportive behavior of employees in the branches of the Agricultural Bank of East Azerbaijan Province. The present research is an applied and descriptive-survey method. Data collection tools were standard questionnaires of internal branding of Garas et al. Model (2018) and role clarity based on Kinks (2010) questionnaire, emotional commitment model of Alan Meyer et al. (1993), brand supportive behaviors of employees (brand citizenship behavior) of Gross model. Et al. (2018). The statistical population of the present study is the employees of the Agricultural Bank of East Azerbaijan Province. SPSS and PLS software were used to test the research hypotheses from structural equations. The results show that internal branding has an effect on the supportive behavior of employees in the Agricultural Bank of East Azerbaijan Province; Also role clarity; Mediates the effect of internal branding on the supportive behavior of employees in the Agricultural Bank of East Azerbaijan Province. Also, emotional commitment and continuous commitment play the role of mediator in the effect of internal branding on the supportive behavior of employees in the Agricultural Bank of East Azerbaijan Province.

### Keywords

Internal Branding, Employee Supportive Behavior, Role Clarity, Emotional Commitment, Continuous Commitment.

1. Master of Business Administration and International Marketing MBA, Islamic Azad University Central Tehran branch, Iran.

2. Health and Industry Research Centre, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (khoshkam.mana@wtiau.ac.ir)