

# فرهنگ نوآورانه، زمینه‌ساز بهبود یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از برند سازمانی داخلی (پژوهشی در صنعت نفت ایران)

\*سعید آیباهی اصفهانی \*الهه ابراهیمی \*\*\*رضا شیخ

\*دکتری مدیریت، استادیار دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، ایران

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت، دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات شاهرود، ایران

\*\*\* دانشیار، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۶

## چکیده

در این تحقیق اثر برندسازی داخلی بر یادگیری سازمانی با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ نوآوری به عنوان فرضیه اصلی مورد بررسی قرار گرفته است. جهت جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، از پرسشنامه‌های استاندارد برندسازی داخلی، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآورانه بهره گرفته شده و روش تحقیق نیز در این مقاله از نوع توصیفی-همبستگی و برمبنای هدف، کاربردی است. نمونه مورد مطالعه ۱۶۸ نفر از کارمندان پژوهشگاه صنعت نفت ایران بود. فرضیه‌ها از طریق مدل سازی معادلات ساختاری و همچنین بررسی تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 3، مورد آزمون قرار گرفت؛ همچنین پایایی کل پرسش‌نامه ۰/۸۵۴ به دست آمد. لذا ابزار سنجش از پایایی قابل قبولی برخوردار بوده است. نتایج تحقیق نشان داد: برندسازی داخلی تاثیر مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ نوآورانه در این رابطه را تأیید نمود.

حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۶۸ نفر، محاسبه و جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از سه پرسش نامه استاندارد برندسازی داخلی، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآورانه صورت گرفت. برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار Smart pls 3 جهت بررسی‌های و مدل‌سازی معادلات ساختار و تایید مدل پژوهش استفاده شد.

**واژه‌های کلیدی:** برند سازی داخلی، یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآورانه، مدل‌سازی معادلات ساختاری، پژوهشگاه نفت ایران.

## نوع مقاله: پژوهشی

### ۱-مقدمه

که به واسطه تغییرات کوچک و پیوسته در بخش‌های مختلف یک سازمان صورت پذیرند (نوآوری تدریجی)(شنگ و چاین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۳۰۸-۲۳۰۲)؛ بنابراین باوجود رقابت در تمامی صحنه‌های فنی و سازمانی، مدیران سعی دارند تا با شناخت و ایجاد جوی حاکی از درک مناسب، به تولید نوآوری بپردازند؛ که طی آن امکان بروز خلاقیت‌ها و بهبود عملکرد و بهره‌وری میسر می‌گردد. در واقع همه سازمان‌ها برای بقا، نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه هستند.

نوآوری نقش مهمی در توسعه اقتصادی دارد و افراد، سازمان‌ها و جوامعی که نتوانند خود را با تحولات پرشتاب همگام سازند رو به نابودی پیش خواهند رفت؛ نوآوری به معنای کاربرد ایده‌ها یا رفتاری بدیع می‌باشد (لیاو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۹۵-۱۸۳)، مانند نوآوری‌هایی که بتوانند به تغییرات اساسی در محصولات، استراتژی‌ها، بازارها و یا خطوط تولید منجر شوند (نوآوری بنیادی)؛ و یا نوآوری‌هایی

<sup>2</sup>. Sheng& Chien

<sup>1</sup>. Liao

ذینفعان، به ویژه مشتریان، ارزش برتر تولید نمایند (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۳). همچنین شفيعی و نعمتی (۱۳۸۹: ۱-۲) معتقدند: سازمان‌ها در عرصه‌های مختلف با چالش‌های عظیمی مواجه‌اند که محوریت مشترک تمامی آنان، توسعه دانش، فناوری، نوآوری و کارآفرینی است و نیز بیان می‌دارند: «ما هنوز به طور کامل در حوزه توسعه فرهنگ نوآوری و کارآفرینی با موانع و محدودیت‌های فراوانی مواجه ایم که در صورت بی‌اعتنایی به موانع و کاستی‌های موجود در این زمینه، این عوامل تاثیر گذار می‌تواند به یک تجربه شکست خورده منتج گردد»؛ بنابراین یادگیری سازمانی و توسعه مستمر آن، به عوامل متعددی از جمله فرهنگ نوآورانه و برندسازی داخلی سازمان بستگی دارد. امروزه یادگیری سازمانی به منظور تولید، اشاعه و استفاده از دانش و تبدیل آن به نوآوری به یکی از موضوعات مهم در سازمان‌ها تبدیل شده است (زاپا و رابینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و یادگیری سازمانی به عنوان یکی از پایه‌های استقرار مدیریت دانش و یکی از ابزارهای کسب مزیت رقابتی برای مدیران سازمان‌های کنونی به شمار می‌آید. دانش و چگونه دانستن، منابع استراتژیک سازمان هستند که باید مدیریت شده و توسعه داده شوند (حسینی و چلی سریل، ۱۳۹۲: ۱۵۹-۱۳۱). همچنین با توجه به تاثیری که برندسازی داخلی و توان فراینده آن در ایجاد حس تعلق کارکنان با سازمان دارد برای هر کسب و کاری حیاتی به نظر می‌رسد، به ویژه در زمینه برندهای خدماتی که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌تواند برند را بسازد یا بشکند (هادی زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۲۶-۲۰۳). در برندسازی داخلی دو موضوع بازاریابی و مدیریت منابع انسانی با یکدیگر ترکیب می‌شوند و از طریق ایجاد درک کارکنان از ارزش‌های برند و ترکیب آن‌ها برای ایجاد واقعیت برند، در تأثیرگذاری بر نگرش‌های کارکنان و شکل‌دهی به رفتارهای آنان به منظور یکپارچه شدن با برند، مفید هستند (احمد و رفیق<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۱۱۷-۸۶). در تعریف برندسازی داخلی، می‌توان گفت، مفهومی تازه است که تاثیر کارکنان در ایجاد تصویر ذهنی مطلوب‌تر از برند در ذهن مشتریان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. مفهوم برندسازی

خلق ایده و فرایندهای جدید، مسیری است که به واسطه آن، سازمان‌ها می‌توانند خود را با محیط، منطبق کرده و به مزیتی رقابتی دست یابند (نماین و فیض الهی، ۱۳۹۴: ۱۷۴-۱۶۱)؛ بنابراین مزیت رقابتی نقطه کانونی استراتژی و مفهوم اساسی در مدیریت استراتژیک است (چتاگراورتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) و فرهنگ سازمانی نوآورانه با نقش اساسی و تأثیرگذار، میان مدیریت و کارکنان موجب تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء رفتار سازمانی، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری و حفظ مزیت رقابتی می‌شود (امیری و قاسمی، ۱۳۸۸). عطاران و همکاران (۱۳۹۱) نیز معتقدند: سازمان‌ها برای اینکه مزایای رقابتی پایدار داشته باشند، بایستی قابلیت‌هایی در ایجاد منابع غیرقابل تقلید، با ارزش، کمیاب و غیرقابل جایگزین ایجاد نمایند و نوآوری و فرهنگ حاکی از آن را بهبود ببخشند (عطاران و همکاران، ۱۳۹۱). در این راستا پور عزت و همکاران (۱۳۹۳) نیز، در پژوهش خود دریافتند که فرهنگ نوآورانه بر اساس هفت شاخص (پیاده‌سازی، آمادگی سازمانی، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری بازار محور، میل و گرایش به نوآوری، جهت‌گیری ارزشی، خلاقیت کارکنان و توانمندسازی) منجر به پایداری مزیت رقابتی می‌شود و در ادامه بیان می‌دارند: سازمانی موفق است که دارای قابلیت جذب نوآوری در فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت آن باشد.

همچنین یکی از فرآیندهای نوآوری، یادگیری سازمانی، در داخل شرکت‌ها است که می‌تواند به عنوان یک دارایی کلیدی در جهت کسب مزیت رقابتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد. چرا که سازمان یادگیرنده بر اساس ماهیت وجودی خود و به عنوان ساختاری منظم و پویا به صورت غیرمستقیم و از طریق افزایش خلاقیت، نوآوری و فراهم کردن فرهنگ و چارچوب یادگیری سازمانی موجبات بهبود مستمر عملکرد سازمان را فراهم می‌کند (شمس و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بنابراین در محیط‌های به شدت متغیر، متلاطم، غیر قابل پیش‌بینی و مملو از عدم اطمینان، سازمان‌ها برای حفظ بقا، تضمین رشد و کسب موفقیت باید از قابلیت یادگیری مستمر، مولد و خلاق برخوردار باشند تا بتوانند برای همه

<sup>4</sup>. Zappa & Robins

<sup>5</sup>. Ahmed & Rafiq

<sup>3</sup>. Chakravorti

استفاده شده در این پژوهش پرداخته شده است. در پایان نیز، یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری از یافته‌های تحقیق و پیشنهادهای کاربردی ارائه شده‌اند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی یک فرآیند مبتنی بر تجربه است که از طریق آن دانش مربوط به روابط اقدام - پیامد توسعه می‌یابد و به تدریج عادی می‌شود. علاوه بر این دانش به حافظه سازمانی وارد شده، رفتار جمعی را تغییر می‌دهد (حسینی و چلی سریل، ۱۳۹۲: ۱۵۹-۱۳۱؛ بیکر و سینکولا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲: ۲۳-۵)؛ بنابراین یادگیری سازمانی یک ابزار حیاتی است که در استراتژی رقابتی و نیز در انعطاف‌پذیری شرکت، کارآمد به حساب می‌آید که این می‌تواند باعث رشد عملکرد سازمانی گردد (ویجاند<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۸۹-۱۰۷۹). همچنین وارگاس<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵: ۵۲-۴۳) با مطالعات خود به طور قاطع نشان داد که سازمان‌ها به یادگیری سازمانی نیاز دارند تا بتوانند به طور موفقیت‌آمیزی محصولات یا خدمات جدید خود را به بازار عرضه کنند؛ به نحوی که به نیازهای مصرف‌کننده پاسخ داده و در نتیجه به افزایش کارایی و مزیت رقابتی پایدار دست یابند و نیز مطالعاتی در خصوص کشورهای صنعتی جدید و در حال توسعه وجود دارند که نشان می‌دهند یادگیری سازمانی تا چه حد در ایجاد توانایی نوآوری و متعاقب آن بهبود عملکرد سازمانی سهیم است. فرآیند یادگیری سازمانی یکی از نقاط اصلی مورد بحث در ادبیات مدیریت است. یادگیری سازمانی به تغییر دانش در سازمان اشاره دارد که منجر به ظهور اطلاعات در حل مسئله و تغییر و تحول می‌گردد (سینارا و ارن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵: ۲۶۰-۲۵۱). با تحقیقات انجام شده مشخص شده است که یادگیری سازمانی، متشکل از سه رکن کسب دانش، توزیع دانش و استفاده از دانش است؛ بنابراین یک فرآیند بسیار مفید در جهت دستیابی به ایده‌های جدید است (فرناندز و جاکوا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۵۶-۱۴۸)؛ از سویی دیگر برخی محققین

داخلی، مبتنی بر این اصل است که برندسازی از درون سازمان آغاز می‌شود. اهمیت برندسازی داخلی در سازمان‌ها، نمودی از مأموریت و چشم‌انداز و هویت برند آن سازمان‌ها می‌باشد. در واقع برندسازی داخلی درک کارکنان از برند را تقویت نموده، باعث می‌شود تا بر برند احساس مالکیت کنند و نشانه‌هایی از برند را در مسئولیت‌های سازمانی خود ایجاد کنند. اهمیت بالای برندسازی داخلی و جدید بودن موضوع در کنار توسعه رقابت، ضرورت بررسی این موضوع را دو چندان می‌نماید؛ بنابراین با ملاحظه اهمیت و قابلیت یادگیری سازمانی در رشد، موفقیت، تعالی و شکوفایی سازمان از طریق تولید ارزش برتر برای همه ذینفعان سازمان به ویژه مشتریان، سهامداران و کارکنان و در نتیجه کسب مزیت رقابتی پایدار، این تحقیق در نظر دارد نقش تعدیل‌گری فرهنگ نوآورانه را بر رابطه بین برندینگ داخلی و یادگیری سازمانی را ضمن ارائه مدلی مناسب بررسی کند. یافته‌های این تحقیق؛ علاوه بر دانش‌افزایی به متون فرهنگ نوآورانه، یادگیری سازمانی و برندینگ داخلی، می‌تواند برای مدیران استنباط‌های مهمی جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی از طریق توسعه و نهادینه‌سازی رفتارهای برندینگ داخلی و فرهنگ نوآورانه سازمان داشته باشد. براساس تحقیقات به عمل آمده از متون نظری و تجربی، تحقیقات بسیاری تاثیر برندینگ داخلی بر روی فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی و نیز تاثیر یادگیری سازمانی بر روی فرهنگ نوآورانه را بررسی کرده‌اند (سره بندی و داوری، ۱۳۹۳؛ محمدی حسینی و همکاران، ۱۳۹۲، لیاو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۸، شنگ و چاین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶)؛ اما تاکنون تحقیقی به بررسی نقش تعدیل‌گری فرهنگ نوآورانه بین برندینگ داخلی و یادگیری سازمانی نپرداخته است. پژوهش حاضر می‌کوشد به این سوال که آیا برندسازی داخلی بر یادگیری سازمانی با نقش تعدیل‌گری فرهنگ نوآورانه تاثیر دارد یا خیر پاسخ داده و هر سه متغیر را در یک پژوهش بررسی نماید. در بخش بعدی مبانی نظری تحقیق، فرضیه‌های پژوهش و مدل مفهومی بیان می‌شوند و بعد از آن به توسعه فرضیه‌های پژوهش و بیان روش‌های تحقیق

<sup>8</sup>. Baker & Sinkula

<sup>9</sup>. Vijande

<sup>10</sup>. Vargas

<sup>11</sup>. Çınara & Eren

<sup>12</sup>. Fernandez-Mesa & Joaqui

<sup>6</sup>. Liao et al

<sup>7</sup>. Sheng & Chien

۱۳۹۳: ۲۰-۷). یادگیری سازمانی در راه‌های مختلفی، از جمله بهبود، ضبط و تکامل دانش، قابلیت اجرایی دارد (کنیفر<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). کریمی و اکبری (۱۳۹۳: ۱۵۸-۱۴۳) نیز معتقدند که قابلیت یادگیری سازمانی، مجموعه‌ای از منابع یا مهارت‌های ملموس و غیر ملموس است که فرآیند یادگیری سازمانی را تسهیل نموده و زمینه قابلیت‌های پویا را برای توسعه توانایی‌های مثبت سازمان فراهم می‌کند. یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای تغییر و بهبود مداوم دارد و سازمان را قادر می‌سازد تا با تغییرات سازگاری یابد که این تغییرات نوآوری را تسهیل می‌نمایند. در نهایت دیبلا و همکارانش (۱۹۹۶) یادگیری سازمانی را تحت عنوان ظرفیت یا فرآیندهای قرار گرفته در درون یک سازمان برای حفظ یا بهبود عملکرد بر مبنای تجربه تعریف کرده‌اند که این فرآیند شامل اکتساب دانش (ایجاد یا رشد مهارت‌ها، بینش‌ها و تعبیر و تفسیرها)، اشتراک دانش (انتشار دانش فرا گرفته شده توسط فرد به دیگران) و استفاده از دانش (یکپارچه‌سازی دانش) به گونه‌ای که جذب شده و به شکل گسترده در دسترس قرار گیرد و قابل تعمیم‌بخشی به شرایط جدید نیز باشد (کستانزو و تزومپا<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸: ۱۶۴-۱۴۶).

### ۳- برندسازی داخلی

امروزه سازمان‌ها همزمان با پیچیده‌تر شدن زمینه فعالیتشان می‌کوشند تا از فرهنگ نوآورانه به عنوان منبعی با دوام در تسهیل یادگیری و برندسازی داخلی استفاده نمایند؛ در واقع برندسازی داخلی به عنوان رویکرد جدیدی به شرکت‌ها در ایجاد رسالت و ارزش‌های سازمانی و یادگیری سازمانی کمک شایانی می‌نماید. با آموزش کارکنان در حوزه داخلی‌سازی برند می‌توان شرکت را به معروفیت بالایی رساند. امروزه مدیران همزمان با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها سعی می‌کنند از فرهنگ نوآورانه به عنوان منبعی با دوام و دارای مزیت رقابتی در برندسازی داخلی استفاده نمایند. موضوع رابطه بین برندسازی داخلی و یادگیری سازمانی در سال‌های گذشته توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته است. عزیزی و همکاران (۱۳۹۱: ۱۰۴-۸۹) معتقدند در

یادگیری سازمانی را یک عامل درون‌سازمانی مهم در انعطاف‌پذیری تولید در سطح سیستمی در نظر می‌گیرند به طوری که به همراه آموزش، تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد (فانگ<sup>۱۳</sup> و همکاران ۲۰۱۶). در تعریفی دیگر، یادگیری سازمانی همچون یک پیش نیاز برای انعطاف‌پذیری استراتژیک یک شرکت به حساب می‌آید که می‌تواند استراتژی‌های مدیریت هزینه و اعمال تغییرات را سرعت بخشد. یادگیری سازمانی به طور کلی به عنوان فرایند ایجاد، حفظ و انتقال دانش در یک سازمان به حساب می‌آید. در واقع آموزش سازمانی نوعی فعالیت گسترده سازمانی است که در زمینه ایجاد و استفاده از دانش به منظور افزایش نوآوری در سیستم به کار گرفته می‌شود (شنگ و ایتینگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵). محققان این پژوهش با بررسی حوزه‌های دو گانه‌ی نوآوری و قابلیت یادگیری، شباهت‌های موجود در این حوزه‌ها و مفاهیم مشترک و ارتباطات بین آن‌ها را مورد بررسی قرار داده و با تقسیم‌بندی سازمان‌ها بر مبنای نوآوری شان، عوامل قابلیت یادگیری را در گروه‌های سازمانی مختلف مورد تحلیل قرار دادند (داورزنی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴-۳). همچنین در پژوهشی که توسط پرداختچی و همکاران (۱۳۸۷: ۲۲-۹) صورت گرفت نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب در دانشگاه ارومیه از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه در تمامی ابعاد سازمان یادگیرنده از وضعیت مطلوب فاصله دارد که در این رابطه از نظر نعمتی (۱۳۸۵) سازمان یادگیرنده مطلوب‌ترین محیطی است که در آن مدیریت دانش، می‌تواند ظهور نموده و گسترش یابد. بنابراین هدف نهایی سازمان یادگیرنده آن است که به افراد سازمانی بیاموزد چگونه به طور مستمر یادگیری و افزایش دانش را درون سازمان و در فرآیندهای کاری، هدف اصلی خود قرار دهند. بدین منظور استفاده از مدیریت دانش در سطوح مختلف ابزار کلیدی سازمان یادگیرنده محسوب می‌گردد. به طور کلی سازمان یادگیرنده موانع ساختاری یادگیری را حذف و ساختارهای توانمندساز را ایجاد کرده و ساز و کارهای توسعه فرآیند یادگیری سازمانی را فراهم می‌نماید (بلبلی و همکاران،

<sup>15</sup>. Knipfer, Kump, & Wess

<sup>16</sup>. Costanzo & Tzompa

<sup>13</sup>. Fang

<sup>14</sup>. Sheng & Iting

## ۴- فرهنگ نوآورانه

فرهنگ نوآوری<sup>۲۰</sup> به مجموعه‌ای از مفروضات مشترک، ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتار اعضای سازمان اشاره می‌کند که می‌توانند به ایجاد و توسعه نوآوری در تولید محصول جدید، خدمات، یا فرآیند کار کمک کنند (علی و پارک<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۶). آن چیزی که در عمل به آن نیاز است و شاید تنها راه حل ایجاد نوآوری باشد، توسعه فرهنگ نوآوری است که اعضای سازمان را به تلاش برای نوآوری هدایت می‌کند. چایلد<sup>۲۲</sup> نیز اشاره می‌کند واقعیات سازمانی و شبکه‌ها و آنچه که در عمل موجب یا مانع نوآوری می‌شود، فرهنگ سازمانی است. مولر نیز اشاره کرد روش‌های شکل‌گیری معنا توسط مدیران مهمترین گام در ایجاد نوآوری است؛ لذا باید توجه خود را به فرهنگ تغییر دهیم و بر تأثیر فرهنگ بر نوآوری و در نتیجه ایجاد فرهنگ نوآوری متمرکز کردیم. پتیگرو نیز بر تأثیر فرهنگ بر نوآوری تأکید دارد و آن را از الزامات اصلی تحقق نوآوری در سازمان می‌داند (گرین و کلی<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۵۰-۱۳۴۳). فرهنگ نوآورانه، نگرش و رفتارهای تیم‌ها و همچنین سازمان را منعکس می‌کند و یک پل ارتباطی بین عمل سازمانی موثر و مراقبت‌های بهداشتی با کیفیت بالا ارائه می‌دهد (جین<sup>۲۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۲۴-۱۱۹). سازمان‌ها نمی‌توانند نیازهای محیطی جدید را بدون فعالیت‌های نوآورانه برآورده سازند زیرا نوآوری‌ها ابزاری برای حفظ و ارتقای عملکرد سازمانی هستند اما باید دانست تحقیقات کمی در مورد فرهنگ نوآورانه صورت گرفته است. میزان فرهنگ نوآورانه را می‌توان از طریق دیدگاه‌هایی نسبت به نوآوری، فناوری، تبادل دانش، فعالیت‌های کارآفرینی و نیز کسب و کار، درک کرد (جونگن<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۳۶-۳۱۶). از طرف دیگر فرهنگ نوآوری باید بیشتر به دنبال مزیت رقابتی و تمرکز داخلی باشد، از آنجایی که این فرهنگ به روی ایده‌های جدید باز است، با پرورش

سال‌های اخیر صنایع با رقابت فزاینده‌ای روبرو شده‌اند؛ از این رو یافتن راهکارهایی برای خلق رابطه بلندمدت با مشتری و استفاده از راهبرد برندسازی داخلی سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای در پژوهش‌های علمی برخوردار گشته است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۲-۱۳۳). برندسازی در دو سطح داخلی و خارجی انجام می‌گیرد. برندسازی خارجی مربوط به مشتریان بیرونی است و بیانگر تلاش در جهت ایجاد تصویری ماندگار از کسب و کار در ذهن مخاطبان بیرون از سازمان است؛ اما در برندسازی داخلی که با ظهور مفهوم بازاریابی داخلی در دهه‌های اخیر مورد توجه واقع شده است، تأکید بر بهبود ادراک و رفتار کارکنان به عنوان مشتریان درون سازمان از برند سازمان می‌باشد. در برندسازی داخلی اعتقاد بر این است که اولین مشتریان یک سازمان، کارکنان آن هستند و تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی در ابتدا مستلزم تقویت جایگاه برند در داخل سازمان و در نزد کارکنان است. همان‌طور که کاتلر<sup>۱۷</sup> تأکید می‌کند بازاریابی داخلی باید مقدم بر بازاریابی خارجی انجام پذیرد، زیرا تا زمانی که برند سازمان برای کارکنان که همان مشتریان داخلی هستند مشخص و تثبیت نشود امکان تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی وجود نخواهد داشت (کاتلر، ۲۰۰۳). جاکوبز<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۳: ۲۲-۶) نیز این گفته را تأیید می‌کند و کارکنان را از مدافعان اصلی شرکت می‌داند. همچنین مک لاورتی<sup>۱۹</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۸، تعریف برندسازی داخلی را اینگونه ارائه کردند: برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرآیندهای راهبردی است که کارکنان را هماهنگ کرده و به آنها اختیار می‌دهد تا برای مشتری تجربه درستی را به صورتی پایدار حاصل کنند. این فرآیند شامل: ارتباطات داخلی، پشتیبانی آموزشی، فعالیت‌های رهبری، برنامه‌های شناسایی و پاداش، فعالیت‌های استخدام و عوامل ماندگاری است.

20. Innovative Culture (IC)

21. Ali & Park

22. chield

23. Green & C;iley

24. Jane

25. Jungwon

17. kotler

18. Jacobs

19. MacLaverty

و نیز تعیین پاداش‌ها و جرائم کمک کنند (اشفورت و میل<sup>۲۹</sup>، ۱۹۸۹: ۳۹-۲۰). همچنین اسچیفنبور<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۱: ۳۲-۱۷) معتقد است اگر پیام برند در قلب و ذهن کارکنان درک مشترکی ایجاد ننماید اعتبار خود را از دست می‌دهد؛ لذا سازمان‌ها باید کارکنان خود را به حامیان برند تبدیل کنند (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۲۶-۲۰۳)؛ بنابراین اندیشمندان، یادگیری را تنها روشی می‌دانند که برای تجهیز کارکنان جهت درک ارزش برند سازمان و توسعه رفتار و نگرش آنان و درنهایت، بهبود عملکرد باید به کار گرفته شود (پانجایسری<sup>۳۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین به گفته دی اینو سنزو (۲۰۰۲) در میان شرکت‌های بزرگ، ارتقای برند توسط کارکنان و یادگیری ارزش‌های برند بسیار رایج است. در مطالعاتی دیگر این روند رو به افزایش در مکان‌هایی همچون: استاندارد رجیستر و سیکسو، سوت وست<sup>۳۲</sup> و نیز آی بی ام، نایک و میلر و بروینگ<sup>۳۳</sup> بررسی شده است. همه مثال‌های فوق نمایانگر بنگاه‌هایی است که به قدرت ذاتی نیروی کار در آگاهی و تعهد در ایفای تعهدات برند ایمان دارند؛ بنابراین یادگیری سازمانی را تنها روشی می‌دانند که به بهبود درک کارکنان از برند در طی فرایند برند سازی کمک می‌کند

(پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۲۴-۴۰۷). در همه این تحقیقات به بررسی نقش یادگیری بر برندسازی پرداخته شده است که در این پژوهش نیز به بررسی یادگیری سازمانی بر برندسازی داخلی می‌پردازیم؛ بنابراین فرضیه اول این‌گونه طرح می‌گردد:

فرضیه اول: برندسازی داخلی بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

ارتباط میان یادگیری سازمانی و نوآوری در حال افزایش است و یادگیری سازمانی می‌تواند ظرفیت نوآوری یک سازمان را افزایش دهد. به نظر باکر و سینکولا<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۰:

قابلیت‌های درونی منجر به دستیابی به ایده‌های جدید، در فرآیندها و یا محصولات به طور موفقیت‌آمیزی می‌شود. این مسئله نیز حائز اهمیت است که شرکت‌ها در حالی که با شرکت‌های دیگر در بازار به رقابت می‌پردازند، باید برای توسعه محصولات و خدمات شان، به نوآوری نیز روی بیاورند. برای این کار، مدیران با هوش هیجانی بالاتر باید رویکرد فرهنگ نوآوری سازمانی را در شرکت ایجاد کرده و اطمینان حاصل کنند که تمام کارکنان خود را با این رویکرد تطبیق می‌دهند (اوکاس و ویتنگو<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۷: ۸۸۷-۸۶۸). فرهنگ نوآوری ضعیف، قدرت پذیرش سازمانی را در مدیریت تغییر پایین می‌آورد، چرا که قدرت پذیرش تابعی است از اینکه سازمان تا چه حد مشتاق به تغییر بوده و چقدر برای ایجاد تغییر احساس مسئولیت می‌کند. فرهنگ نوآوری در واحدهای کسب و کار به نوعی یک خرده فرهنگ به حساب می‌آید که در حاشیه گروه‌های سازمانی، بر اساس طیف وسیعی از عوامل از قبیل مکان، تمرکز کارآمد و پس زمینه حرفه ای شکل می‌گیرد (زینال<sup>۲۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۴۶-۲۴۱)؛ بنابراین در تمام قسمت‌های سازمان، کاربرد ایده‌های جدید جهت توسعه مستمر تولید یک هنجار به شمار می‌رود. فرهنگ نوآورانه به عنوان درک مشترک از واقعیت‌ها، ارزش‌ها، محیط شناختی اجتماعی و اعتقادات، مطرح می‌شود که در یک الگوی رفتاری پایدار در افراد، وجود دارد (نمامیان و فیض الهی، ۱۳۹۴: ۱۷۴-۱۶۱). باتوجه به مطالب ذکر شده در ادبیات موضوع و مطالعات انجام شده، متغیر مستقل برندسازی داخلی، متغیر تعدیل‌کننده فرهنگ نوآورانه و متغیر وابسته یادگیری سازمانی می‌باشد.

##### ۵- توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

در برخی پژوهش‌ها، یادگیری سازمانی به‌عنوان سازوکاری مهم در برندسازی داخلی شناسایی شده است (پانجایسری و ویلسون<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۷: ۷۰-۵۷). با توجه به این موضوع، سازمان‌ها باید به کارکنان خود برای درونی‌سازی ارزش‌های محوری در قالب نگرش‌ها و رفتار خود از راه ارتباطات، آموزش و یادگیری

<sup>29</sup>. Ashforth & Mael

<sup>30</sup>. Schiffenbauer

<sup>31</sup>. Punjaisri

<sup>32</sup>. Standard Register & Cisco & Southwest

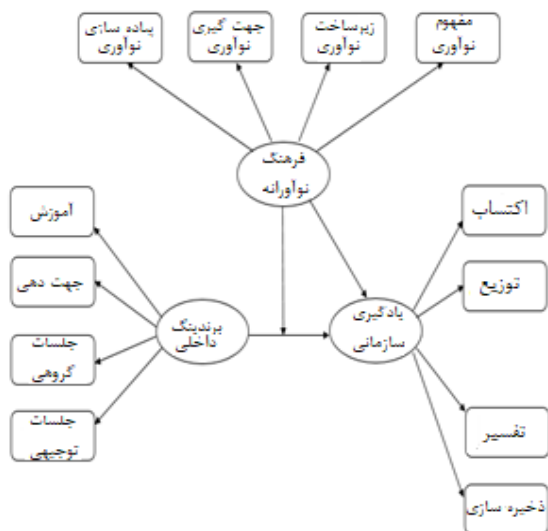
<sup>33</sup>. IBM & Nike & Miller & Brewing

<sup>34</sup>. Baker & Sinkula

<sup>26</sup>. O' Cass & Viet Ngo

<sup>27</sup>. Zainal

<sup>28</sup>. Punjaisri & Wilson



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش، (منبع: پانجایسری و

ویلسون<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۱؛ دابنی<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۸، واله و همکاران<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۱)

#### ۶- روش‌شناسی

این پژوهش، بر اساس هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا نتایج پژوهش قابل استفاده برای تمامی سازمان‌ها و شرکت‌های دانش‌محور، به‌ویژه پژوهشگاه نفت می‌باشد و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های موردنیاز توصیفی و از نوع همبستگی است که در آن روابط متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود. همچنین، اطلاعات اولیه برای انجام تحقیق با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای (ابزارهای اکتشافی کتابخانه‌ای، مانند کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و متون دیجیتال) به منظور کسب اطلاعات پیرامون مفاهیم مطرح شده در تحقیق، به دست آمد و بر این اساس اهداف و فرضیات تحقیق تدوین گردید. در اطلاعات تکمیلی از روش‌های غیر کتابخانه‌ای، روش میدانی و پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات بهره گرفته شد. جامعه آماری این تحقیق کارمندان پژوهشگاه نفت ایران می‌باشند. حجم نمونه این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده است؛ بر این اساس نمونه آماری جامعه ۳۰۰ نفری، ۱۶۸ نفر برآورد شده است. همچنین در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده

۲۳-۵) شرکت‌هایی که گرایش به یادگیری دارند قادرند محیط بیرونی را برای کشف پارادایم‌های فناوری جدید، کنکاش و بررسی نمایند که این عمل خود منجر به نوآوری می‌شود. تحقیقات گذشته به طور فزاینده‌ای بر فرهنگ سازمانی به عنوان یک راهنما برای مدیریت نوآوری تمرکز دارند (خزانچی و همکاران، ۲۰۰۷: ۸۸۴-۸۷۱)؛ اما هنوز کمبودهایی در زمینه بررسی رابطه بین یادگیری سازمان‌ها و قابلیت نوآوری وجود دارد. آنچه که اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرد این است که نوآوری تنها به دانش، ملزومات و فرآیند متکی نیست، بلکه برای اینکه نوآوری اتفاق بیفتد باید یک مجموعه مناسب از استعدادها و ارزش‌ها وجود داشته باشد (ترزویوسکی<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۸). لذا فرضیه دوم پژوهش این‌گونه تدوین می‌گردد:

فرضیه دوم: فرهنگ نوآورانه بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

فرهنگ سازمانی به شدت رفتار کارکنان را فراتر از کنترل رسمی، روش‌ها و اقتدار تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، فرهنگ سازمانی ابزاری قدرتمند برای استخراج نتایج مطلوب سازمانی است (هوگان و کویت<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۳: ۱-۱۳). با این حال، با وجود تأکید بسیار زیاد بر فرهنگ سازمانی، شواهد به‌اندازه‌ی کافی از ویژگی‌های یک فرهنگ سازمانی که از نوآوری حمایت کند، پشتیبانی نمی‌کند. مهم‌تر از همه، مطالعات انجام‌شده قبلی به‌اندازه‌ی کافی روند تبدیل ارزش‌های سازمانی به رفتارهای مطلوب قابل مشاهده را روشن نمی‌کند (طالع پسند و محمدی حسینی، ۱۳۹۵: ۱۱۲-۱۰۱)؛ بنابراین ما در این پژوهش، با ارائه‌ی درکی واضح‌تر در موضع رفتارهای نوآورانه به ادبیات موجود کمک می‌نماییم و فرضیه سوم نیز این‌گونه مطرح می‌گردد:

فرضیه سوم: فرهنگ نوآورانه در رابطه برندسازی داخلی و یادگیری سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

<sup>37</sup>. Punjaisri & Wilson

<sup>38</sup>. Dobni

<sup>39</sup>. Valle et al

<sup>35</sup>. Terziovski

<sup>36</sup>. Hogan & Coote

۱۶۸ نفر برآورد شده است. همچنین در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. با توجه به اینکه هر سه متغیر پژوهش به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد مورد سنجش قرار گرفته اند برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری<sup>۴۴</sup> و محتوایی<sup>۴۵</sup> از دو روش کیفی و کمی استفاده شده است؛ برای اطمینان از روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به روش کیفی از نظر ۸ نفر از خبرگان و متخصصان در زمینه مطالعاتی پژوهش استفاده گردید؛ از متخصصان خواسته شد ضمن مطالعه و بررسی کیفیت سوالات پرسشنامه از لحاظ مرتبط بودن، سادگی و وضوح هر یک از سوالات و همچنین ضروری بودن آن‌ها، نظرات اصلاحی خود را برای بهبود محتوای آن ارائه دهند. برای بررسی روایی صوری با روش کمی از نمرات تأثیر آیت<sup>۴۶</sup> استفاده گردید که نمرات کلیه سوالات بالاتر از ۱/۵ بوده و بنابر این قابل قبول می‌باشند؛ برای سنجش روایی محتوای پرسشنامه با رویکرد کمی از دو روش نسبت محتوا (CVR)<sup>۴۷</sup> و شاخص روایی محتوای (CVI)<sup>۴۸</sup> استفاده شده است. نسبت روایی محتوا محاسبه شده برای پرسشنامه ۰٫۸۹ است که بر اساس جدول لاوشه<sup>۴۹</sup> برای ۸ متخصص حداقل مقدار قابل قبول ۰٫۷۵ می‌باشد؛ در نتیجه پرسشنامه از نظر شاخص CVR روایی قابل قبولی دارد. مقادیر محاسبه شده شاخص روایی محتوا برای معیار سادگی ۰٫۸۵، برای معیار مربوط بودن ۰٫۹، و برای معیار واضح بودن ۰٫۸۲ می‌باشد که همگی بالای ۰٫۷۹ بوده و بنابر این قابل قبول می‌باشند. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که کلیه پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش از نظر روایی صوری و محتوایی وضعیت مطلوبی دارند.

پایایی محاسبه شده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ نیز ۰/۸۵۴ می‌باشد که ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرها به همراه منبع پرسشنامه‌ها در جدول ۱ ارائه شده است. در این تحقیق، برای سنجش متغیرها در مجموع از سه پرسشنامه

استفاده شد. با توجه به اینکه هر سه متغیر پژوهش به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد مورد سنجش قرار گرفته‌اند برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری<sup>۴۰</sup> و محتوایی<sup>۴۱</sup> از دو روش کیفی و کمی استفاده شده است؛ برای اطمینان از روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به روش کیفی از نظر ۸ نفر از خبرگان و متخصصان در زمینه مطالعاتی پژوهش استفاده گردید؛ از متخصصان خواسته شد ضمن مطالعه و بررسی کیفیت سوالات پرسشنامه از لحاظ مرتبط بودن، سادگی و وضوح هر یک از سوالات و همچنین ضروری بودن آن‌ها، نظرات اصلاحی خود را برای بهبود محتوای آن ارائه دهند. برای بررسی روایی صوری با روش کمی از نمرات تأثیر آیت<sup>۴۲</sup> استفاده گردید که نمرات کلیه سوالات بالاتر از ۱/۵ بوده و بنابر این قابل قبول می‌باشند؛ برای سنجش روایی محتوای پرسشنامه با رویکرد کمی از دو روش نسبت روایی محتوا (CVR)<sup>۴۳</sup> و شاخص روایی محتوا این پژوهش، بر اساس هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا نتایج پژوهش قابل استفاده برای تمامی سازمان‌ها و شرکت‌های دانش‌محور، به‌ویژه پژوهشگاه نفت می‌باشد و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های موردنیاز توصیفی و از نوع همبستگی است که در آن روابط متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود. همچنین، اطلاعات اولیه برای انجام تحقیق با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای (ابزارهای اکتشافی کتابخانه‌ای، مانند کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و متون دیجیتال) به منظور کسب اطلاعات پیرامون مفاهیم مطرح شده در تحقیق، به دست آمد و بر این اساس اهداف و فرضیات تحقیق تدوین گردید. در اطلاعات تکمیلی از روش‌های غیر کتابخانه‌ای، روش میدانی و پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات بهره گرفته شد. جامعه آماری این تحقیق کارمندان پژوهشگاه نفت ایران می‌باشند. حجم نمونه این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده است؛ بر این اساس نمونه آماری جامعه ۳۰۰ نفری،

44. Face Validity

45. content validity

46. item impact score

47. content validity ratio

48. content validity index

49. Lawshe

40. Face Validity

41. content validity

42. item impact score

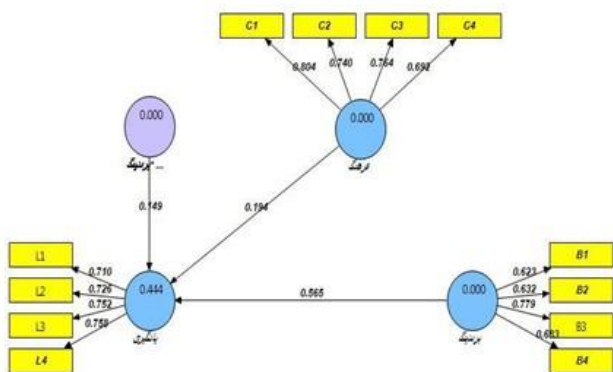
43. content validity ratio



جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه (منبع: یافته‌های پژوهش)

سن				وضعیت تاهل		تحصیلات		
۵۱-۶۰	۴۱-۵۰	۳۱-۴۰	۲۱-۳۰	متاهل	مجرد	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم
سال	سال	سال	سال			سیاسیس	س	دیپلم
%۱,۷	%۳۲,۸	%۲۸,۴	%۳۷,۱	%۷۲,۴	%۲۷,۶	%۱۲,۹	%۶۰,۳	%۲۶,۷
وضعیت درآمدی				وضعیت استخدامی				
بالاتر از ۴ میلیون				۲ تا ۳ میلیون		قراردادی		
استخدام دائم				استخدام موقت				
%۴۴,۰				%۱۷,۲		%۳۸,۸		

در بررسی نرمال بودن داده‌ها به دلیل اینکه  $sig$  به دست آمده برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از  $0.05$  است لذا می‌توان نتیجه گرفت توزیع داده‌های تمامی متغیرها نرمال می‌باشد. سطح معنی‌داری آزمون کولموگروف - اسمیروف شاخص‌ها برای فرهنگ نوآورانه  $0.063$ ، یادگیری سازمانی  $0.059$  و برند سازی داخلی  $0.072$  می‌باشد. همچنین با توجه به آزمون تی مشاهده شد، فرهنگ نوآورانه با میانگین  $3.5320$ ، یادگیری سازمانی با میانگین  $3.3020$ ، برندسازی داخلی با میانگین  $3.4660$ ، به میزان قوی (به دلیل اینکه مقدار  $P$ - Value کمتر از  $0.05$  بوده و میانگین بیشتر از  $3$  می‌باشد) در جامعه آماری پژوهش وجود دارد.



نمودار ۱. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد، (منبع: یافته‌های پژوهش)

استاندارد برندسازی داخلی (۱۰ گویه)، یادگیری سازمانی (۱۲ گویه)، فرهنگ نوآورانه (۲۴ گویه) استفاده شده است. پرسش‌نامه بر اساس مدل پنج گزینه‌ای لیکرت، طراحی شده و از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم (به صورت پنج واحدی) با ارزش عددی ۱ تا ۵ برای هر گزینه، انتخاب شده بود. پس از آن، برای بررسی پایایی پرسش‌نامه ۳۰ نمونه آماری اولیه، توزیع و جمع‌آوری شد. بعد از جمع‌آوری به وسیله نرم‌افزار SPSS، آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق محاسبه گردید که در جدول ۱ ارائه شده است. با توجه به نوسانات آلفای کرونباخ (بین صفر و یک) و نتیجه به دست آمده در مورد پرسش‌نامه می‌توان گفت: پرسش‌نامه از پایایی خوب و قابل قبولی، برخوردار است.

جدول ۱. خلاصه پرسشنامه‌ها و منبع سؤالات، (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیرها	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	منبع
برند سازی داخلی	۱۰	۰,۸۳۲	پانجایسری و ویلسون (۲۰۱۱)
یادگیری سازمانی	۱۲	۰,۸۱۴	واله و همکاران (۲۰۱۱)
فرهنگ نوآورانه	۲۴	۰,۷۹۲	دابنی (۲۰۰۸)

#### ۷- یافته‌های پژوهش

طبق تحلیل توصیفی از مجموع ۱۶۸ نفر نمونه آماری، درصد آزمودنی‌های سطح تحصیلات، وضعیت تاهل، میانگین سنی و استخدامی و درآمد به طور خلاصه در جدول ۲ درج گردیده است.

**۸- برازش مدل**

در نهایت، روابط فرضی ساختاری با مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شدند. نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان از برازش مناسب مدل است، زیرا شاخص برازش غیر نرم تاکر-لوتیز (۰/۹۲) و شاخص برازش نرم شده بونت-بنتلر (۰/۹۱) بوده است. علاوه بر آن شاخص هولتر (۰/۷۱) بالاتر از ۰/۷۰ بوده که برازش مطلوب را نشان می‌دهد. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (۰/۰۶۴)، کمتر از ۰/۰۸ بوده و معرف برازش مدل پژوهش است.

**جدول ۳. معرف شاخص‌های مرتبط با برازش مدل**

(منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص	میزان	تفسیر
تاکر - لوتیز (شاخص برازش غیر نرم)	0.92	بrazش عالی (ملاک بیش از 0.90)
بونت-بنتلر (شاخص برازش نرم شده)	0.91	بrazش عالی (ملاک بیش از 0.90)
هولتر	0.71	بrazش عالی (ملاک بیش از 0.70)
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب RMSEA	0.064	بrazش عالی (ملاک کمتر یا مساوی 0.08)

۱. برند سازی داخلی بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

بر طبق معادله ساختاری به دست آمده در نمودار ۱، میزان ضریب مسیر میان برند سازی داخلی و یادگیری سازمانی ۰,۵۶۵ می‌باشد که بر طبق آزمون  $t$   $10,263 < 1,96$  در سطح معنی‌داری ۰,۰۵ فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان ۰,۹۵ مورد حمایت قرار گرفته است و با میزان خطای ۵٪ می‌توان گفت که: برندسازی داخلی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است.

۲. فرهنگ نوآورانه بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

بر طبق معادله ساختاری به دست‌آمده در نمودار ۱، میزان ضریب مسیر میان فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی ۰,۱۹۴ می‌باشد که بر طبق آزمون  $t$   $3,024 < 1,96$  در سطح معنی‌داری ۰,۰۵ فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان ۰,۹۵ مورد حمایت قرار گرفته است و با میزان خطای ۵٪ می‌توان گفت که: فرهنگ نوآورانه بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است.

۳. فرهنگ نوآورانه، در رابطه برند سازی داخلی و یادگیری سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

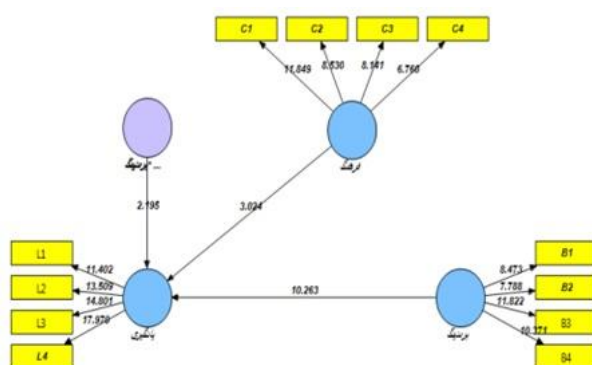
بر طبق معادله ساختاری به دست‌آمده در نمودار ۱ و با میزان خطای ۵٪ می‌توان گفت که: فرهنگ نوآورانه در رابطه برند سازی داخلی و یادگیری سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

**جدول ۴. رتبه‌بندی متغیرهای برند سازی داخلی**

(منبع: یافته‌های پژوهش)

رتبه	ابعاد برند سازی داخلی	ضریب مسیر	ضریب معناداری	سطح معناداری
۱	برند سازی داخلی مبتنی بر آموزش	0.623	7.788	۰,۰۰۰
۲	برند سازی داخلی مبتنی بر جهت‌دهی	0.632	8.473	۰,۰۰۰
۳	برند سازی داخلی مبتنی بر جلسه‌های توجیهی	0.683	11.822	۰,۰۰۰
۴	برند سازی داخلی مبتنی بر جلسه‌های گروهی	0.779	10.371	۰,۰۰۰

**۹- بررسی فرضیات پژوهش**



**نمودار ۲. مدل پژوهش و نمایش اعداد معناداری**

(منبع: یافته‌های پژوهش)

برنامه‌ای دانست که ارزش‌های جدید برند را به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان گره‌زده باشد و در نهایت ظرفیت‌های لازم را برای تبدیل به رفتار در کارکنان ایجاد کند؛ بنابراین توصیه می‌شود قبل از اینکه از کارکنان انتظار داشته باشیم به رفتارهای جدید مبتنی بر برند متعهد شوند، تعهد به این رفتارها را باید از مدیران و سرپرستان آغاز کنیم، همچنین ذهنیت‌هایی که در طول زمان شکل گرفته است به یک‌باره عوض نخواهد شد و پیشنهاد می‌شود با استفاده از تمام رسانه‌های درون‌سازمانی ارزش‌های جدید و چرایی با ارزش بودن آن‌ها به کارکنان منتقل گردد.

در فرضیه دوم، نیز با توجه به پژوهش‌های پیشین در رابطه با تأثیر فرهنگ نوآورانه بر یادگیری سازمانی، تحقیقات در رابطه با این دو متغیر نشان داد که با افزایش یادگیری سازمانی، به خصوص با فراهم‌آوری ایده‌ها و تجارب کارکنان و مورد تشویق قرار دادن در سازمان، عملکرد نوآوری آن‌ها بیشتر می‌شود که این مهم با تحقیقات تی پینز و سهی<sup>۵۰</sup> (۲۰۰۳: ۷۴۵-۶۱) و داورزنی و همکاران، (۱۳۹۱) مطابقت دارد (محمدی حسینی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۵-۸۳). همچنین مطالعات صورت گرفته در زمینه یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که در آن‌ها سطح قابلیت یادگیری بالا است، انواع نوآوری را نیز دارا هستند (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۲-۱). نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری این تحقیق نیز نشان‌دهنده رابطه‌ی معنی‌دار فرهنگ نوآورانه با یادگیری سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ در جهت مثبت است؛ به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۱۹۴ می‌توان گفت که فرهنگ نوآورانه در سطح اطمینان ۹۵٪ با یادگیری سازمانی کارکنان پژوهشگاه نفت رابطه معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد با ایجاد سیستم امتیازدهی به ایده‌ها و نوآوری‌های کارکنان به ویژه کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان مانند پژوهشگاه نفت راهی مناسب برای بهبود فرهنگ نوآورانه در سازمان ایجاد نمایند و همچنین پیشنهاد می‌گردد مدیران با کاهش دیوان‌سالاری اداری و دادن آزادی عمل و جلب اعتماد کارکنان و مدیران بخش‌های اجرایی برای بیان ایده‌ها و

نتایج حاصل از جدول ۴، نشان می‌دهد که در بین ابعاد برند سازی داخلی، به ترتیب برند سازی داخلی مبتنی بر آموزش، برند سازی داخلی مبتنی بر جهت‌دهی، برند سازی داخلی مبتنی بر جلسه‌های توجیهی، برندسازی داخلی مبتنی بر جلسه‌های گروهی بیشترین تأثیر را بر متغیر یادگیری سازمانی دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ نوآورانه، از نظر تأثیرگذاری بر ابعاد یادگیری سازمانی، بیشترین تأثیر را به ترتیب بر: ۱- ذخیره دانش در ساختار، ۲- فرهنگ، ۳- استراتژی، ۴- سیستم‌های سازمانی دارد.

#### ۱۰- بحث و نتیجه گیری

هدف مطالعه حاضر بررسی رابطه میان برندسازی داخلی و یادگیری سازمانی با تعدیلگری فرهنگ نوآورانه بین ۳۰۰ نفر از کارکنان پژوهشگاه نفت بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۶۸ نفر، محاسبه و جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از سه پرسشنامه استاندارد برند سازی داخلی، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآورانه صورت گرفت. برای آزمون فرضیه‌ها از نرم افزار Smart pls 3 جهت بررسی های تحلیل عاملی تاییدی و مدل سازی معادلات ساختار و تایید مدل پژوهش استفاده شد. در آزمون فرضیه اول، مدل‌سازی معادلات ساختاری بیانگر رابطه‌ی برند سازی داخلی با یادگیری سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪، معنی دارد و جهت رابطه مثبت است؛ به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۶۵ می‌توان گفت که برند سازی داخلی در سطح اطمینان ۹۵٪ با یادگیری سازمانی کارکنان پژوهشگاه نفت رابطه معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی اول پژوهش تأیید می‌شود؛ که این نتیجه با نتایج تحقیق سره بندی و داوری (۱۳۹۳) مطابقت دارد که آن نشان داد بین آمیخته بازاریابی داخلی و هریک از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. همچنین سلطانی و همکاران (۱۳۹۵) نیز معتقدند: مدیران ارشد با برنامه‌ریزی در آموزش و بازخوردهای مناسب به کارکنان خواهند توانست موجب بهبود نگرش آنان و در نهایت، سودآوری هر چه بیشتر سازمان شوند؛ بنابراین با توجه به این نکته که هیچ ارزشی به رفتار تبدیل نخواهد شد مگر آنکه ظرفیت‌های لازم برای آن فراهم شده باشد. یک برنامه برند سازی درون سازمانی هوشمندانه را می‌توان

<sup>50</sup>. Tippins & Sohi

حمایت از نوآوری‌های سازمانی با تخصیص منابع جدید و سیستم به کارگیری ایده‌ها و عملی نمودن آن‌ها و نیز تشویق مستمر کارکنان به ارتقای فرهنگ نوآورانه در سازمان کمک نمایند.

از آنجایی که هر پژوهش دارای محدودیت‌هایی است در این پژوهش هم محدودیت‌هایی وجود داشت که از جمله آن میتوان عدم تمایل برخی از کارکنان برای پاسخگویی به پرسشنامه، امکان تاثیرپذیری پاسخ به برخی از پرسش‌ها توسط افراد محافظه کار به سوالات پرسشنامه، عدم بازگشت تمام پرسشنامه‌های پخش شده و ... اشاره نمود.

رمز بقای سازمان‌ها در محیط متلاطم کنونی انطباق با تغییر از طریق یادگیری مستمر است. زمانی که نوآوری به عنوان یک الگوی رفتاری مورد حمایت سازمان قرار می‌گیرد و زیرساخت تحقق آن فراهم می‌گردد و در یک کلام تبدیل به یک فرهنگ می‌گردد، این فرهنگ تمایل به یادگیری را در تمامی سازمان ارتقا خواهد بخشید و در نتیجه آن یادگیری سازمانی به شکل چشمگیری بهبود خواهد یافت. از سوی دیگر سازمانی که با برندسازی داخلی به طور سیستماتیک می‌کوشد که برای کارکنانش همانند مشتریان تصویر ارزشمند از خود ارائه دهد، بگونه‌ای که آنان به عضویت در سازمان افتخار کنند و خود به نوعی مبلغ برای برند سازمان تبدیل شوند، به شرط وجود فرهنگ نوآورانه، کارکنانی متعهدتر به یادگیری خواهد داشت و در نتیجه در این سازمان یادگیری سازمانی تسهیل خواهد شد. بنابراین سازمانها با تقویت فرهنگ نوآورانه و همچنین بهبود و ارتقای سازوکارهای برندسازی داخلی، می‌توانند یادگیری خود را تسهیل نمایند و بدین‌گونه توانایی تطبیق با محیط پیرامون و در نتیجه احتمال ماندگاری خود را افزایش دهند.

طرح‌های نوین و فراهم کردن امکان ارتباط بین کارکنان، ترویج کار تیمی و برگزاری نشست‌هایی مبنی بر ارائه‌ی روش‌های نو در اجرای فعالیت‌ها، زمینه‌ها را برای بهبود و ارتقاء آن فراهم نمایند و نیز پیشنهاد می‌گردد طرح‌های آموزشی تا آنجا که امکان‌پذیر است نوآورانه بوده و بر بهبود مستمر در آموزش را منجر گردند، همچنین آن‌ها باید نمایانگر اهداف تمام سطوح سازمان باشد (هدف‌گذاری مشارکتی) تا توسعه فرهنگ نوآورانه در سازمان و در نتیجه یادگیری فراگیر در سازمان را موجب گردند.

همچنین تحقیقات سوک<sup>۵۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳: ۱۶۷-۱۶۱) که تاثیر قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های متوسط و کوچک بررسی کرد، نشان داد میان قابلیت‌های بازار یابی، نوآوری و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد؛ بنابراین با توجه به این که مفاهیم قابلیت‌های بازار یابی، نوآوری و یادگیری سازمانی در پژوهش‌های مختلف داخلی (نور اللهی و همکاران، ۱۳۹۲) و خارجی (سوک و همکاران، ۲۰۱۳) و غیره مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما هیچ کدام به بررسی تاثیر برندسازی داخلی بر یادگیری سازمانی با نقش تعدیلگری فرهنگ نوآورانه نپرداخته است بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر بنا بر مدل‌سازی معادلات ساختاری و با میزان خطای ۵٪ نشان‌دهنده آن است که فرهنگ نوآورانه در رابطه با برندسازی داخلی و یادگیری سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد. بنابراین به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با تدوین راهبردهای مناسب، برنامه‌ها و جلسات آموزشی به بهبود برندسازی داخلی سازمان کمک کرده و با توجه به اهمیت آن در نگرش کارکنان بودجه مناسب به آن تخصیص داده شود و نیز با توجه به نقش تعدیل‌گرایانه فرهنگ نوآورانه، پیشنهاد می‌گردد جهت

<sup>۵۱</sup>. Sok

## منابع

۱. امیری، یاسر و قاسمی، فاطمه (۱۳۸۸). توسعه مدل بهینه فرهنگ نوآوری و مزایای حاصل از پیاده‌سازی آن، دومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، پژوهشکده علوم خلاقیت‌شناسی، نوآوری.
  ۲. پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد؛ یالقوزآغاجی (۱۳۸۷). مطالعه دانشگاه ارومیه بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه. فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. شماره ۱، ص ۲۲-۹.
  ۳. پورعزت، علی اصغر؛ تصدیقی، سودابه و علوی، امیر علی (۱۳۹۳). فرهنگ نوآوری برای کسب مزیت رقابتی در شرکت بنتون در ایران، مجله فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۷، شماره ۳، ص ۱۰۰-۷۵.
  ۴. حسینی، س. & چلی سریل، ن. (۱۳۹۲). تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۳۱-۱۵۹.
  ۵. خورشید، ص. & پاشازاده، ع. (۱۳۹۳). اثر سبک رهبری تحول آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی. پژوهشنامه مدیریت تحول.
  ۶. داورزنی، هدی؛ برادران کاظم‌زاده، رضا؛ ذگردی، سید حسام‌الدین (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای بررسی میزان تأثیرات قابلیت یادگیری سازمانی بر نوآوری. مهندسی صنایع و مدیریت شریف، شماره ۲، ص ۱۴-۳.
  ۷. زارعی، عظیم؛ مقدم، علیرضا؛ مهمان نوازان، سهیلا و شهریار، مهتری (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۵، شماره ۴، ص ۳۲-۱.
  ۸. سرهبندی، زهره؛ داوری، علی (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین آمیخته بازاریابی داخلی و قابلیت یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران). اولین کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی.
  ۹. سلطانی، مرتضی؛ نبی زاده مامانی، الناز؛ مزینانی، امیر حسین (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مکانیزم‌ها، آثار و
- پیامد برندسازی داخلی (مورد مطالعه: گروه صنعتی سدید). فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. شماره ۲۱، ص ۱۵۲-۱۳۳.
  ۱۰. شفیعی، مسعود؛ نعمتی، محمد علی (۱۳۸۹). نظام ملی نوآوری بارویکرد توسعه فرهنگ کارآفرینی. نشریه صنعت و دانشگاه. شماره ۹ و ۱۰، ص (۲-۱).
  ۱۱. شمس، غلامرضا؛ پرداختچی، محمد حسن؛ ملکی، حاتم (۱۳۹۱). بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی: مطالعه موردی. اندیشه‌های نوین تربیتی. شماره ۳.
  ۱۲. طالع‌پسند، سیاوش؛ محمدی حسینی، سید احمد (۱۳۹۵). آزمون مدل ساختاری فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش با عملکرد سازمانی: نقش میانجی نوآوری سازمانی. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، شماره نهم، ۱۱۲-۱۰۱.
  ۱۳. عزیزی، شهریار؛ جمالی، ش و صدناعی، ا. (۱۳۹۱). ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانک داری - مطالعه موردی: بانک کشاورزی. مدیریت بازرگانی. (۴)۱، ص ۱۰۴-۸۹.
  ۱۴. عطاران، جواد؛ دیواندری، علی؛ آدینتف، حیات (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور. مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، ص ۱۱۲-۹۱.
  ۱۵. محمدی حسینی، سید احمد؛ امین بیدختی، علی اکبر؛ جمشیدی، لاله (۱۳۹۲). بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری. دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. شماره ۴، ۹۵-۸۳.
  ۱۶. نعمتی، محمد علی؛ موسوی امیری، سید طیب؛ خسروی، محبوبه (۱۳۹۳). دانشگاه پژوهی؛ رهیافتی نو در راستای توسعه ارتباط دانشگاه و صنعت. نشریه صنعت و دانشگاه، سال هفتم، شماره های ۲۵ و ۲۶، ص ۱۴-۱.
  ۱۷. نمایان، ف. & فیض‌الهی، ص. (۱۳۹۴). تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام). فرهنگ ایلام، ص ۱۶۱-۱۷۴.

*Leadership, Technology and Innovation Management*, 251-260.

27. Costanzo, L.A; Tzompa, V. (2008). Enhancing organizational learning in teams: has the middle manager got a rol? *International journal of educational management*, 14 (3-4)PP.146-164.

28. Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organization. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis *European Journal of Innovation Management*, 11)4,539 – 559.

29. Fang, E .Li, X & .Lu, J .(2016) .Effects of Organizational Learning on Process Technology and Operations Performance in Mass Customizers *Intern. Journal of Production Economics*.

30. Ferná ndez-Mesa, A & Joaquín, A . (2015) .Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation . *International Business Review*, 148-156.

31. Green W. and C;iley R, (2014), «The field of radical innovation: making sense of organizational culture es and radical innovation», *Industrial marketing management*, Vol.43, PP.1343- 1350.

32. Hogan, S. J. & Coote, L.V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 1-13.

33. Jacobs, R. (2003), Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-6.

34. Jane M. , C .Mathilde , M. Roland , B & . Anna P. , N .(2013). A large-scale longitudinal study indicating the importance of perceived effectiveness, organizational and management support for innovative culture .*Social Science & Medicine*, 119-124

35. Jungwon , P. Keon-Hyung , L & .Pan , K. S .(2015) .Participative Management and

۱۸. نورالهی، سمیه؛ کفاش پور، آذر؛ حدادیان، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازار به واسطه متغیر خلق ارزش برتر برای مشتری در صنایع غذایی شهرک صنعتی توس مشهد. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین استان گلستان، گرگان.

۱۹. کریمی، ف. & اکبری، م. (۱۳۹۳). الگوی روابط بین قابلیت یادگیری سازمانی و هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه. فصلنامه علمی\_ پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت دانشی، ص ۱۴۳-۱۵۸.

۲۰. هادی‌زاده مقدم، ا. جمالی کاپک، ش. & رضایی، م. (۱۳۹۱). مدل تاثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتل داری. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ص ۲۰۳ تا ۲۲۶.

21. Ali , M & .Park, K .(2016) .The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non technical innovation . *Journal of Business Research*.

22. Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Socialidentity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1),20-39.10- Asif.

23. Baker, WE. Sinkula, J.M. (2002). Market Orientation, learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *J Market Focus Manage*, 5(1), 5-23.

24. Bolboli M, Bahrami MA ,Montazeralfaraj R , Dehghani tafti A (1393). The relationship between the degree of realization of a learning organization and organizational citizenship behavior staff of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd. *Journal of Jiroft*; 1(1): 20-7. [P ersian].

25. Chakravorti, B. (2010). Finding Competitive Advantage In Adversity. *Harvard Business Review*, 88(11): 102-108.

26. Çınara, F & .Eren, E. (2015) Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable *International Conference on*

- Schiffenbauer. (2001). "A study all of a brand's constituencies"; *Marketing News*, 35(11).
44. Sheng, M. L. & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302-2308.
45. Sheng, M & .Iting, C .(2015) . Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms *Journal of Business Research*.
46. Sok, Phyra; o'Cass, Aron, Momy, Sok, Keo. (2013), Acgievingsuperior SME performance: overarchinh role of marketing, innovation and learning capabilities, *australian marketing journal*, 21, 161-167.
47. Terziovski, M. (2008). *Building innovation capability in organizations*. UK: Imperial College Press.
48. Tippins, M. J. & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, pp. 745-61.
49. Vargas, M. I .(2015) .Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation *Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business*, 43-52.
50. Valle, R., Valencia, J., Jime'nez, D & ., Caballero, L . (2011).Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture . *Journal of knowledge management*.
51. Vijande, M. Sánchez, J & .Trespacios, J.(2012) . How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy,and performance *Journal of Business Research*, 1079-1089.
52. Zainal, N .Ishak, K .Ramli, R .Husain, H & .Marzuki Mustafa, M .(2011) . Nurturing Innovative Culture among Mentors and School Students through Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects of Innovative Organizational Culture *Public Performance &Management Review*, 316-336.
36. Khazanchi, S. Lewis, M. W. & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), pp. 871-884.
37. Knipfer, K .Kump , B & .Wess, D . (2013) .Reflection as a catalyst for organisational learning *Studies in Continuing Education*.
38. Liao, S. H. Fei, W. C. & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation; *Technovation* 28, 183-195.
39. MacLaverly N. Goom S. McQuillan P. Oddie H. (2008); *Internal Branding – A Human Resources Perspective*. Canadian Marketing Association.
40. O'Cass , A & .Viet Ngo, L . (2007).Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance *European Journal of Marketin* , (868-887).
41. Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
42. Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors, *European Journal of Marketing*, 45(9),1521-1537.
43. Punjaisri, K. Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.

53. Zappa, P & ,Robins, G .(2015) .  
Organizational learning across multi-level  
networks .SocialNetworks.

“Microcontroller School Mentoring  
Project .”Procedia Social and Behavioral  
Sciences 18 ,241-246.