

## نسل سوم ارزش ویژه برند: عوامل موثر بر ارزیابی ارزش ویژه برند کارمندمحور در صنعت بانکداری

تاریخ ارسال: ۹۵/۱۱/۶

تاریخ پذیرش: ۹۶/۳/۷

محمد رضا کریمی علویجه\*

محمد مهدی احمدی\*\*

سید محمد صادق اسحاقی\*\*\*

### چکیده

در گذشته بسیاری از سازمان‌های خدماتی رویکرد مشتری محوری را در برندسازی مدنظر قرار می‌دادند، رویکردی که نقش تعاملات مستقیم میان کارکنان و مشتریان، تعاملات میان کارکنان و همچنین مدیران و کارکنان در آن دیده نمی‌شد. با تاکید بیشتر بر برند به عنوان یک منبع عامل، ارزش برند به مشتری بیش از پیش مدنظر قرار گرفته و مهارت ارائه آن به عنوان یک مزیت رقابتی قلمداد شده و از همه مهمتر به دارایی ذهنی سازمان کمک می‌نماید. بانک‌ها به عنوان مهمترین سازمان‌های خدماتی، می‌بایست بیش از تاکید بر این که چه چیزی ارائه دهند، بر چگونگی ارائه تاکید کنند. هدف این پژوهش، بررسی عوامل موثر بر تعهد کارکنان نسبت به برند و تاثیر آن بر ارزش ویژه برند در یکی از بانک‌های کشور است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و مدیران بانک می‌باشند که تعداد ۲۳۳ نفر به روش در دسترس مورد استفاده قرار گرفتند. این پژوهش از لحاظ هدف توصیفی، به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos22 استفاده گردید. یافته‌ها حاکی از آن است که میان ادراک کارکنان از برندسازمان استخدام‌کننده، ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری، برند سازمان استخدام‌کننده و رقبای آن و دانش کارکنان نسبت به برند با تعهد کارکنان نسبت به برند رابطه معناداری وجود دارد. همچنین تعهد کارکنان نسبت به برند بر ارزش ویژه برند تاثیر معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** ادراک کارکنان از برند استخدام‌کننده، ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری، برند سازمان استخدام‌کننده و رقبای آن، دانش کارکنان نسبت به برند، تعهد کارکنان نسبت به برند، ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده مدیریت و حسابداری-دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی - دانشگاه اصفهان

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال یازدهم، شماره ۴۳، پاییز ۱۳۹۵، صفحه ۷۹-۱۰۳

## مقدمه

طبق آمار رسمی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، در حال حاضر بیش از ۳۵ بانک دولتی، غیر دولتی، قرض الحسنه و موسسه اعتباری غیربانکی، مشغول به فعالیت هستند (بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۶). تعدد بالای بانکها و موسسات مالی موجود در کشور اگر گویای بخش‌بندی و فشرده شدن بازار نباشد، نشان‌دهنده لزوم به کارگیری مزیت رقابتی پایدار در این صنعت است. مزیتی که به سادگی الگوبرداری نشود و سبب تمایز گردد و از همه مهمتر به دارایی ذهنی سازمان کمک نماید. بانکها به عنوان مهمترین سازمان‌های خدماتی، می‌بایست بیش از تاکید بر این که چه چیزی ارائه دهند، بر چگونگی ارائه تاکید کنند (دی کرناطونی و کوتام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) و چگونگی ارائه نیز تابعی از ظرفیت مجموع نیروی انسانی موجود در کل سازمان است. بخش‌هایی که هر روز، کوچکتر از دیروز می‌شوند و کسب جایگاهی مناسب در این بخش‌ها، به عنوان مزیتی استراتژیک مطرح است. در حقیقت، نه تنها، تنها چیزی که ثابت است، تغییر است بلکه چگونگی تغییر نیز در گذر زمان تغییر می‌کند و شناخت ماهیت تغییر و چگونگی آن به عنوان مزیتی استراتژیک برای سازمان‌ها مطرح گردیده است. برخی معتقدند که مزیت رقابتی پایدار در بازارهای فشرده، کسب منابع عامل<sup>۲</sup> (مانند مهارت و دانش) است (وارگو و لوش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). منابعی که در نتیجه وجود مهمترین منبع سازمان، یعنی نیروی انسانی شکل می‌گیرند. از نقطه نظر برخی محققان مانند کینگ و گریس<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیروی انسانی با دانش و ماهر منبعی پایدار به شمار می‌رود، چراکه غیر قابل الگوبرداری هستند، اما همواره احتمال این وجود دارد که سازمان‌ها این نیروها را از دست داده و یا سازمان‌های دیگر اقدام به جذب نیروهای انسانی خیره سایر سازمان‌ها نمایند.

توجه به توسعه هدفمند سرمایه‌های انسانی و سازمانی در چشم انداز برخی از بانک‌های کشور، علاوه بر به رسمیت شناختن نقش کارکنان در برندسازی گویای فراهم بودن بستر بررسی و ارزیابی عوامل موثر بر آن و پیامدهای حاصل از آن است. همچنین لزوم ارائه مدلی به منظور سنجش میزان تعهد کارکنان بانک، نسبت به ماهیت برند بانک و نتایج حاصل از تعهد کارکنان نسبت به برند، ضروری به نظر می‌رسد. راه‌حلهایی مانند استفاده از ابزارهای برندسازی مشتری محور در حوزه برندهای

خدماتی دارای محدودیت‌های اساسی هستند. در اقتصاد تجربی<sup>۵</sup> هر تعاملی میان برند و مشتریان آن فرصتی برای ارتباط برقرار کردن با ارزش‌های برند و تقویت برند به شمار رفته (پین و گیلور<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹) و این مهم از طریق منبع عامل صورت می‌گیرد. بنابراین سوال اصلی پژوهش حاضر بدین نحو است: عوامل موثر بر شکل‌گیری تعهد کارکنان نسبت به برند چیست و تاثیر آن بر ارزش ویژه برند کارمندمحور چگونه است؟

### پیشینه پژوهش و توسعه فرضیه‌ها

ایده اولیه نقش دانش کارکنان از برند در عملکرد شغلی از تلاش‌های بایین و بولز<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) نشأت می‌گیرد؛ اما معرفی واژه ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان بیشتر از همه ناشی از ارائه پژوهش‌های کینگ و گریس است (کینگ و گریس، ۲۰۱۰). کینگ و گریس در پژوهش سال ۲۰۰۹، سه بعد؛ مدیریت برند داخلی (شامل: تولید اطلاعات، انتشار دانش<sup>۸</sup>، آزادی و گشودگی<sup>۹</sup> و فاکتور H)، اثرات دانش کارکنان نسبت به برند (شامل تعهد کارکنان نسبت به برند و وضوح و شفافیت نقش<sup>۱۰</sup>) و مزایای ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان (شامل: تبلیغات دهان به دهان مثبت، رفتار شهروندی برند، رضایت کارکنان و قصد ماندن) را به عنوان ابعاد تشکیل دهنده ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان، معرفی نمودند (کینگ و گریس، ۲۰۰۹). ابعاد معرفی شده در سال ۲۰۱۰ توسط کینگ و گریس مجدداً مورد بررسی قرار گرفت و رابطه میان آزادی و باز بودن با تولید اطلاعات و انتشار اطلاعات، فاکتور H با آزادی و باز بودن و انتشار دانش، تولید اطلاعات با انتشار اطلاعات، انتشار اطلاعات با تعهد کارکنان نسبت به برند و شفافیت نقش، شفافیت نقش با مزایای ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان و همچنین تعهد به برند با مزایای ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان، مورد تایید واقع شد. در حالی که ارتباط میان فاکتور H و تولید اطلاعات مورد تایید واقع نشد (کینگ و گریس، ۲۰۱۰). با توجه به بررسی پیشینه پژوهش، هم اکنون دو رویکرد در قبال ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان وجود دارد. در رویکر اول، این مفهوم به منظور ایجاد برندی قدرتمند در بازار کار مورد استفاده قرار می‌گیرد و به بررسی ارتباط میان ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان و مفاهیمی مانند تصویر سازمان، شهرت سازمان، هویت سازمان و مواردی از این دست در بازار کار، پرداخته می‌شود (ویلدن<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). اما در رویکرد دوم

به نقش ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان بر ایجاد تصویری قدرتمند در ذهن مشتریان و کارکنان اشاره می‌شود (توسلی و همکاران، ۲۰۱۴). تاکید مدل ارائه شده در این پژوهش به نقش تاثیرگذار تعهد کارکنان نسبت به برند و تاثیر آن در ایجاد ارزش ویژه برند در ذهن مشتریان و کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر در این پژوهش از رویکرد دوم به ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان استفاده شده است. با توجه به جدید بودن این مفهوم، مطالعه کمی چندانی در این خصوص انجام نشده است. در ادامه مفاهیم و فرضیات مدل پژوهش به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرند.

### برندسازمان استخدام کننده<sup>۱۲</sup>

ریشه مفهوم برند از حوزه مصرف‌کننده اقتباس شده و معمولاً از آن نقطه نظر تعریف می‌گردد. برند مجموعه تداعیات در ذهن مصرف‌کننده می‌باشد. این تداعیات مرتبط با نام برند و یا حالت سمبلیک آن است. ارزش این تداعیات، بی‌همتا بودن آن و ارتباط آن‌ها با هم تعیین کننده قدرت برند و تعریف کننده ارزش ویژه برند می‌باشد. اخیراً، پژوهشگرانی مانند بارو و موستلی<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۱) و همچنین سارتین و شومان<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۸)، ایفای نقش برند را نه فقط در ذهن مشتری بلکه در ذهن سایر ذی‌نفعان مانند کارکنان نیز بررسی نموده‌اند. برند استخدام‌کننده به معنای تصویر سازمان از دید کارکنان فعلی و بالقوه سازمان و نه مشتریان، تعریف می‌گردد. محققان برند را برای کارکنان به این گونه تعریف می‌نمایند: بسته‌ای از مزایای کارکردی<sup>۱۵</sup>، اقتصادی<sup>۱۶</sup> و روانشناسی<sup>۱۷</sup> فراهم شده در استخدام و مشخص‌کننده سازمان استخدام‌کننده (کیمپاکورن و تاکر، ۲۰۰۹).

### تعهد کارکنان نسبت به برند

اگر کارکنان نماینده منبع ارزش ویژه برند در سازمان‌های خدماتی باشند، تعهد آنها در پشتیبانی از برند باید اولویت اصلی مدیران عالی باشد (کیمپاکورن و تاکر<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۵). بیشتر پژوهش‌ها در مورد تعهد کارکنان به بعد عاطفی آن (حدی که کارکنان حس هویت بخشی توسط سازمان داشته و یا با سازمان درگیر می‌شوند) توجه دارد. برخی دیگر از محققان تعهد کارکنان را به حدی از اعمال فعالیت‌های اضافی به منظور دستیابی سازمان به اهدافش، توسط کارکنان، بیان می‌کنند (هفتر و رنش<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۱). در

مجموع تعهد کارکنان به برند، به عنوان درجه‌ای است که کارکنان برند را شناخته و آن را در ارائه خدمات به کار می‌برند، میزانی که حاضرند اعمالی اضافی به منظور دستیابی به اهداف برند سازمان را انجام داده و علاقه‌مندند که در سازمان خدماتی به فعالیت خود ادامه دهند (کیمپاکورن و تاکر، ۲۰۰۹). تعهد کارکنان به برند، حدی است که کارکنان هویت خود را براساس برند سازمان ساخته، تمایل به انجام اعمال اضافی به منظور دستیابی سازمان به اهدافش داشته و همچنین تمایل به ماندن در سازمان خدماتی (تعهد مستمر) دارند (کیمپاکورن و تاکر، ۲۰۱۰).

### ادراک کارکنان از برندسازمان استخدام‌کننده<sup>۲۰</sup>

وقتی کارکنان در خصوص برند سازمان استخدام‌کننده فکر می‌کنند، توجه آن‌ها ابتدا به نوع تجربه از برند در محیط کار روزانه جلب می‌گردد. تجربه کارکنان به صورت گسترده‌ای توسط سبک مدیریت سازمان، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های متقابل کارکردی، تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این تجربیات سبب شکل‌گیری ادراکات و رفتار کارکنان می‌گردد (کیمپاکورن و تاکر، ۲۰۰۷). اگر لازم است که افراد مناسبی برای اجرای مقاصد استراتژیک شرکت انتخاب شوند، ابتدا، می‌بایست سازمان جذاب باشد تا افراد جذب شوند، در نتیجه هدف اصلی برندسازی استخدام‌کننده تحت تاثیر قرار دادن کارکنان (موزلی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۷) و در نتیجه افزایش تعهد کارکنان نسبت به برند است. ارتباط میان ادراک کارکنان از برند استخدام‌کننده و تعهد کارکنان نسبت به برند در بررسی کیمپاکورن و تاکر (۲۰۰۷) مورد تایید واقع شده است.

فرضیه ۱: ادراک کارکنان از برندسازمان استخدام‌کننده تاثیر مستقیمی بر تعهد کارکنان نسبت به برند دارد.

### ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری<sup>۲۲</sup>

ادراک کارکنان از تصویر بیرونی سازمان هم بر اعمال و فعالیت‌های کارکنان (گارلیک<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۴) و هم بر سطح تعهد کارکنان نسبت به اهداف سازمان، تاثیر می‌گذارد. همچنین اگر کارکنان، تصویر ادراک شده برند توسط مشتریان از برند را مثبت دریابند، تمایل بیشتری دارند که توسط برندی که برای آن کار می‌کنند و توسط مشتریان مثبت

ارزیابی شده است، شناخته شوند (آندروود<sup>۲۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). ادراک کارکنان به عنوان عضوی از سازمان، تحت تاثیر شیوه تفکر آنها از نوع نگاه مشتری به کل مجموعه سازمان به عنوان یک برند می‌باشد. البته ذکر این نکته که تصویر برند ادراک شده توسط مشتریان متفاوت با تصور کارکنان از تصویر ادراک شده مشتریان است، نیز مهم به نظر می‌رسد (داتون<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۴).

فرضیه ۲: ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری تاثیر مستقیمی بر تعهد کارکنان نسبت به برند دارد.

### برندسازمان استفاده کننده و برند رقبای آن<sup>۲۶</sup>

تمایز میان برندها به کارفرما اجازه می‌دهد تا از سرمایه انسانی متمایز به منظور پشتیبانی از برند خود، بهره جوید. مزایای نمادین ارائه شده توسط استخدام کننده، مانند نوآوری و قدر و منزلت، می‌تواند به عنوان ابزاری برای توسعه تصویر برند استخدام کننده مورد استفاده قرار گیرد. موضوع ارزش‌های نمادین به این دلیل اهمیت دارد که در صنعتی رقابتی، معمولا عوامل مرتبط یا شغل یکسان بوده و ایجاد تمایز بوسیله آن سخت. مفهوم هویت می‌تواند به عنوان ابزاری در دست سازمان به منظور ایجاد تفاوت در ذهن کارمندان استفاده گردد (بروملی<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۱). از نظر کیمپاکورن و تاکر تمایز میان برند استخدام کننده و رقبا تاثیر بر تعهد کارکنان نسبت به برند ندارد. با این وجود به نظر می‌رسد، هدف اصلی برندسازی استخدام کننده، ایجاد ادراک در ذهن کارکنان است تا تصور کنند که آن برند نسبت به سایر رقبا بی‌همتا بوده و سازمان محیط مناسبی برای کار به شمار می‌رود و سازمانی که به این مهم دست یابد، دارای سطح تعهد بیشتری از جانب کارکنان خود است.

فرضیه ۳: برند/استخدام کننده و برند رقبای آن تاثیر مستقیمی بر تعهد کارکنان نسبت به برند دارد.

### دانش کارکنان نسبت به برند<sup>۲۸</sup>

دانش کارکنان نسبت به برند شامل سه بعد است: مفهوم برند، دانش و آگاهی از انتظارات و نیازهای مشتری و درک کارمند از مسئولیت در قبال ارائه قول برند (شاری<sup>۲۹</sup>

و همکاران، ۲۰۱۲). هویت برند (چشم انداز، ارزش‌ها و موقعیت‌یابی<sup>۳۰</sup>) که توسط مدیریت عالی عنوان شده است، چهارچوب مناسبی را برای اطمینان از درک مشترک میان کارکنان فراهم می‌کند. وقتی ارزش‌های برند به خوبی توسط کارکنان تفهیم گردد، کارکنان می‌توانند با انجام رفتارهای مبتنی بر ارزش‌های معرفی شده، تعهد خود را نشان دهند (هریس و دی کراتونی<sup>۳۱</sup>، ۲۰۰۱). ارتباط میان دانش کارکنان نسبت به برند و تعهد آن‌ها نسبت به برند در بررسی شاری و همکاران (۲۰۱۲) مورد تایید قرار گرفته است اما این ارتباط در صنعت بیمه و در بررسی کریمی و همکاران (۱۳۹۵) مورد تایید قرار نگرفته است.

فرضیه ۴: دانش کارکنان نسبت به برند تاثیر مستقیمی بر تعهد کارکنان نسبت به برند دارد.

### ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان

ارزش ویژه برند، معمولاً از دو نقطه نظر تعریف می‌گردد، مالی و مشتری. طرفداران رویکرد مالی، ارزش ویژه برند را به کل ارزش دارایی‌های منفک از هم برند اطلاق می‌کنند. رویکرد مالی معتقد است که دارایی‌های برند قابل فروش بوده و در ترازنامه مالی منعکس می‌گردد (آتیلگان<sup>۳۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). سنجش ارزش ویژه برند به کمک این رویکر به سادگی و توسط معیارهای مالی قابل سنجش است. گذر زمان مشخص نمود که استفاده از مدل‌های موجود در زمینه ارزش ویژه برند با دو رویکرد مشتری و مالی، توان پاسخ‌گویی جامع و کامل را در حوزه مدیریت برند نداشته و دارای محدودیت‌های زیادی است، به خصوص زمانی که مدیریت برند درگیر برندسازی برای سازمان‌های خدماتی است (لاسار<sup>۳۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۵). با توجه به معرفی مفهوم بازاریابی داخلی، مدیریت برند داخلی و به طور کلی مفاهیمی که به نقش کارکنان در برند سازی تاکید دارند، می‌بایست رویکرد ارزش ویژه برند گسترده‌تر شود (کینگ و گریس، ۲۰۰۹). نقش حیاتی کارکنان در برند سازی به این علت است که تمامی منابع هویت برند بر اساس تصمیمات و اعمال کارکنان است (برمن و زپلین<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۵). برندسازی از طریق کارکنان تنها محدود به حوزه خدمات و کارکنان صف نمی‌باشد. گامسون<sup>۳۵</sup> (۱۹۸۷) واژه بازاریابان نیمه وقت<sup>۳۶</sup> را برای کارکنانی که در واحد بازاریابی و

فروش نیستند اما تاثیر غیر مستقیم بر تجربه مشتری از برند، از طریق مسئولیت در قبال کیفیت خدمات و محصولات را برعهده دارند، به کار برد. به کمک ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان، این امید می‌رود تا مفاهیم مدیریت برند داخلی سبب ایجاد مزایایی برای سازمان شود. ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان به معنی ارزش ایجاد شده برند، در نتیجه نگرش و رفتار کارکنان است (توسلی و همکاران، ۲۰۱۴). از نظر کینگ و گریس (۲۰۱۰)، ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان، دارای ۴ بُعد است که در ادامه به بررسی هر کدام می‌پردازیم.

### رفتار شهروندی برند

رفتار شهروندی برند شامل تمامی رفتارهایی است که از جانب ذینفعان داخلی سازمان و برای قدرت بخشیدن به شخصیت برند سازمان انجام می‌پذیرد (ریوانز<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۴: ۶۱). برخی معتقدند که رفتار شهروندی برند شامل: رفتارهای کمک‌کننده<sup>۳۸</sup>، توجه به برند<sup>۳۹</sup>، شور و اشتیاق نسبت به برند<sup>۴۰</sup>، جوانمردی<sup>۴۱</sup>، تایید برند<sup>۴۲</sup>، توسعه خود<sup>۴۳</sup> و توسعه برند<sup>۴۴</sup> به وسیله کارکنان است (برمن و زپلین<sup>۴۵</sup>، ۲۰۰۵). انجام این رفتارها بوسیله کارکنان سبب همدلی در جهت رضایت‌مندی مشتریان می‌شود. وجود رفتار شهروندی برند در سازمان نشان می‌دهد که نوع رابطه سازمان و کارکنان، رابطه‌ای مبتنی بر تمکین نبوده و بر تعهد متکی است (چانگ<sup>۴۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

### رضایت کارکنان

رضایت کارکنان نتیجه ادراک و ارزیابی کارکنان از نیازهای منحصر به فرد شخصی، ارزش‌ها و انتظارات آنان؛ به طوری که برای آن‌ها مهم باشد (سمپین<sup>۴۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). سطح رضایت کارکنان به معنای درجه درک کارکنان از این موضوع است که سازمان می‌داند آنها چه می‌خواهند و برای کار آنها ارزش قائل است (نتمیر<sup>۴۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۷). از نظر کینگ و گریس (۲۰۱۰)، رضایت کارکنان به عنوان ابعاد ارزش ویژه مبتنی بر برند بوده و تحت تاثیر تعهد نسبت به برند می‌باشد. همچنین تاثیر مثبت تعهد بر رضایت کارکنان به اثبات رسیده است (چی کوه و بو<sup>۴۸</sup>، ۲۰۰۴).



### قصد ماندن کارکنان<sup>۴۹</sup>

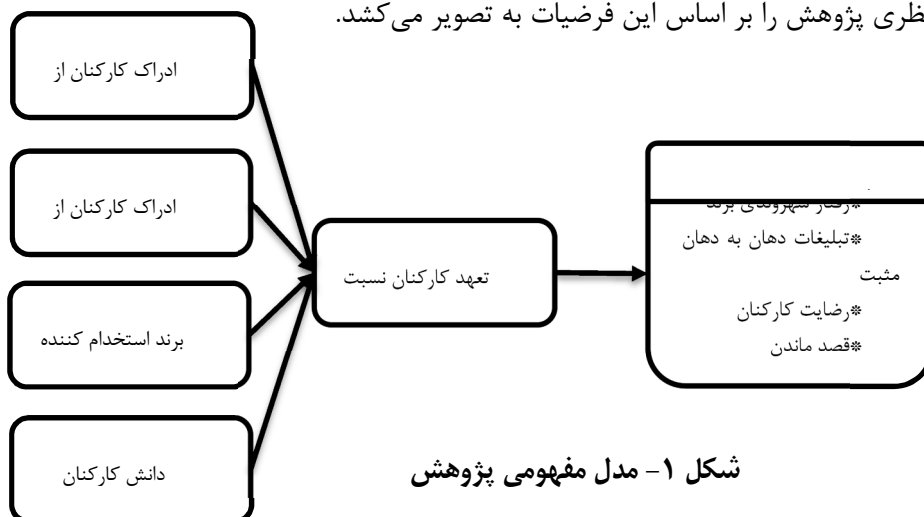
قصد آتی یک کارمند به منظور ماندگاری در شغل فعلی را قصد ماندن کارکنان تعریف نموده‌اند. شواهدی در خصوص ارتباط منفی میان تعهد و قصد ترک شغل<sup>۵۰</sup> و همچنین ارتباط مثبت میان تعهد و وفاداری کارکنان، تبلیغات دهان به دهان مثبت و قصد ماندن کارکنان وجود دارد (بلومر<sup>۵۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

### تبلیغات دهان به دهان مثبت کارکنان<sup>۵۲</sup>

تبلیغات دهان به دهان به مکالمه رودررو میان افراد و در مورد تجربیات از کالا و خدمات گفته می‌شود (سن و لرمین<sup>۵۳</sup>، ۲۰۰۷: ۷۷). تبلیغات دهان به دهان معمولاً میان خانواده‌ها، دوستان و حتی میان افرادی که ممکن است ارتباط اندکی با یکدیگر داشته باشند (مانند همسایه‌ها) نیز صورت پذیرد. امروزه با وجود تکنولوژی‌های جدید انجام این فرآیند سرعت بیشتری گرفته و از آن به e-WOM یاد می‌کنند (چاترجی<sup>۵۴</sup>، ۲۰۰۱). در پژوهش‌های پیشین، ارتباط میان تعهد و تبلیغات دهان به دهان مثبت، مورد تایید واقع شده است (بلومر و همکاران، ۲۰۰۶).

فرضیه ۵: تعهد کارکنان نسبت به برند تاثیر مستقیمی بر ارزش ویژه برند کارمندمحور دارد.

جدول ۱ پیشینه فرضیه‌های انتخاب شده را نشان می‌دهد. همچنین شکل ۱ مدل نظری پژوهش را بر اساس این فرضیات به تصویر می‌کشد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

جدول ۱- پشتیبان فرضیه‌های پژوهش

منابع		فرضیه	
Kimpakorn & Tocquer, ) (2009	تایید	ادراک کارکنان از برند استخدام‌کننده بر تعهد کارکنان نسبت به برند تاثیرگذار است.	۱
Kimpakorn & Tocquer, ) (2009	تایید	ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری بر تعهد کارکنان نسبت به برند تاثیرگذار است.	۲
Kimpakorn & Tocquer, ) (2009	رد	برند استخدام‌کننده و برند رقبای آن بر تعهد کارکنان نسبت به برند تاثیرگذار است.	۳
(کریمی و همکاران، (۱۳۹۵ Kimpakorn & Tocquer, ) (2009	رد	دانش کارکنان نسبت به برند بر تعهد کارکنان نسبت به برند تاثیرگذار است.	۴
Shaari et al. (2012)	تایید		
(King & Grace, 2010) (king & Grace, 2009)	تایید	تعهد کارکنان نسبت به برند بر ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان تاثیرگذار است.	۵

### روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف پژوهش توصیفی از نوع همبستگی، و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. سوال‌های پرسشنامه این پژوهش توسط سه نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و نیز پنج نفر از خبرگان صنعت بانکداری مورد تایید قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و کارکنان یکی از بانک‌های کشور در شهر تهران تشکیل می‌دهند. با توجه به عدم دسترسی به تمام کارکنان و مدیران بانک مورد نظر تعداد ۲۳۳ نفر با روش در دسترس به عنوان نمونه این پژوهش انتخاب شدند. به منظور اطمینان از حجم مکفی نمونه برای اجرای تحلیل عاملی آزمون کایزر، مایر و اوکسین (KMO) انجام گردید. مقدار KMO بیشتر از مقدار ۰/۵ حاکی از مناسب بودن مقدار داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی دارد. (ورما<sup>۵۵</sup>، ۲۰۱۳: ۳۶۵). مقدار آماره KMO در این پژوهش ۰/۹۵ به دست آمد و که نشان‌دهنده کیفیت حجم نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی دارد. همچنین برای اطمینان از همانی نبودن ماتریس

همبستگی از آزمون کرویت بارتلت<sup>۵۶</sup> استفاده شد. آماره کای-اسکوئر آزمون بارتلت با مقدار ۶۶۳۶/۱۴۰ با درجه آزادی ۹۰۳ دارای سطح معناداری ۰/۰۰۰ می‌باشد. با توجه به معناداری آماره آزمون بارتلت، ماتریس همبستگی همانی نیست و داده‌ها قابلیت اجرای تحلیل عاملی اکتشافی را دارند (ورما، ۲۰۱۳: ۳۶۵). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS22 و Amos22 استفاده شده است. جدول ۲ آلفای کرونباخ و گویه‌های مربوط به هر یک از متغیرهای پژوهش را نمایش می‌دهد.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۲، شاخص‌ها، منابع و آلفای کرونباخ هر یک از متغیرها را به تفکیک شاخص‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۲- تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

متغیر	شماره گویه	شاخص	منبع	آلفای کرونباخ نمونه
تجربه کارکنان از برند استخدام‌کننده	۱	رضایت از تلاش‌های مدیران سازمان	Kimpakorn & Tocquer (2009)	۰/۷۵
	۲	برنامه‌های انگیزاننده برای بهبود کیفیت خدمات		
	۳	برنامه‌های آموزشی مناسب برای کارکنان		
	۴	اطلاع‌رسانی به کارکنان		
	۵	سبک مدیریتی حمایتی		
ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری	۶	برترین برند از دیدگاه مشتریان	Kimpakorn & Tocquer (2009)	۰/۸۰
	۷	شهرت خوب از دیدگاه مشتریان		
	۸	استعداد کارکنان از دیدگاه مشتریان		
	۹	کیفیت خدمات برند از دیدگاه مشتریان		
برند استخدام‌کننده و رقبای آن	۱۰	مزایای ادراک شده توسط کارکنان	Kimpakorn & Tocquer (2009)	۰/۷۹
	۱۱	محیط کاری مناسب		

متغیر	شماره گویه	شاخص	منبع	آلفای کرونباخ نمونه
	۱۲	تمایز برند سازمان نسبت به رقبا		
دانش کارکنان نسبت به برند	۱۳	خط‌مشی	کریمی و همکاران (۱۳۹۵)	۰/۸۳
	۱۴	مفهوم برند		
	۱۵	کیفیت خدمات		
	۱۶	شناخت مشتریان		
	۱۷	مؤثر بودن شغل		
تعهد کارکنان نسبت به برند	۱۸	حس غرور	کریمی و همکاران (۱۳۹۵)	۰/۸۶
	۱۹	اهمیت به آینده برند		
	۲۰	هم‌راستایی ارزش‌ها		
	۲۱	آشنایی با وظایف		
رفتار شهروندی برند	۲۲	قبول مسئولیت خارج از حوزه کاری سازمان	King & Grace (2010)	۰/۷۹
	۲۳	بروز رفتارهای سازگار با قول برند		
	۲۴	تفکر پیش از عمل		
	۲۵	تلاش‌های مضاعف		
	۲۶	شوق یادگیری		
تبلیغات دهان به دهان مثبت	۲۷	انتقال نکات مثبت سازمان	King & Grace (2010)	۰/۸۱
	۲۸	مکالمه با رغبت در مورد سازمان		
	۲۹	توصیه سازمان به دیگران		
رضایت کارکنان	۳۰	رضایت شغلی عقلایی	King & Grace (2010)	۰/۸۸
	۳۱	رضایت شغلی عاطفی		
	۳۲	نداشتن لذت شغلی		
	۳۳	رضایت شغلی کلی		
قصد ماندن	۳۴	همکاری با سازمان در کوتاه‌مدت	King & Grace (2010)	۰/۸۷
	۳۵	همکاری پنج ساله با سازمان		
	۳۶	رد پیشنهادهای شغلی جدید		
کل	-	-		۰/۹۴

### تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول

آزمون روایی سنجی مدل اندازه‌گیری<sup>۵۷</sup> با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و روش برآورد حداکثر درست‌نمایی<sup>۵۸</sup> حاصل شد. در این مرحله یک مدل اندازه‌گیری کلی شامل تمام سازه‌های مرتبه اول انجام گرفت. جدول ۴ فهرستی از شاخص‌های نهایی مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. اگرچه آماره کای-اسکوئر معنادار شد (  $\lambda^2 = 953.325, d_f = 579, P < .001$  ) شاخص‌های برازش مدل بیشتر از  $0/9$  (  $CFI = .94, TLI = .95, NFI = .95$  ) نشان‌دهنده این مطلب است که داده‌ها با مدل تحلیل عاملی مفروض هماهنگی کامل دارند و مدل مفهومی قابل تأیید است. همچنین مقدار  $RMSEA = .045$  کمتر از مقدار قابل قبول  $0/08$  می‌باشد (هیر<sup>۵۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). تمام بارهای عاملی بیشتر از  $0/5$  و آماره C.R. برای تمامی شاخص‌ها بیشتر از  $12$  می‌باشد (سطح معناداری  $> 0/001$ )، که نشان دهنده این مطلب است که این شاخص‌ها مقیاس‌های قابل اعتباری برای سازه‌های تعریف شده است (جین و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین روایی همگرا با توجه به بالا بودن بارهای عاملی (بین  $0/6$  و  $0/88$ ) مورد تأیید قرار گرفت (سارمنتو<sup>۶۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). مقدار پایایی ترکیبی که نشان‌دهنده پایایی درونی سازه‌هاست (جین و همکاران، ۲۰۱۲) بین بیشتر از مقدار پیشنهادی  $0/6$  (بین  $0/83$  و  $0/91$ ) می‌باشد (باگوزی و یی<sup>۶۱</sup>، ۱۹۸۸). میانگین واریانس تبیین شده برای هر سازه بیشتر از  $0/5$  و بین  $0/51$  تا  $0/62$  می‌باشد. همچنین با توجه به جدول ۴، روایی واگرا نیز با این نکته مورد تأیید است که واریانس مشترک بین هر دو سازه (مجذور همبستگی بین آن‌ها) کمتر از مقدار میانگین واریانس تبیین شده برای هر سازه است (فورنل و لارکر<sup>۶۲</sup>، ۱۹۸۱).

جدول ۳- تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول

شا	آج	آماره معناداری ش.ا.	پایایی گویه	بار عاملی استاندارد	متغیر
۰.۹۲	۰.۷۱	-	۰.۷۲	۰.۸۵	۱ ادراک کارکنان از برند استخدام‌کننده
		۱۳.۴۲	۰.۶۷	۰.۸۲	۲
		۱۳.۷۰	۰.۷۸	۰.۸۸	۳
		۱۵.۱۶	۰.۷۲	۰.۸۵	۴

		۱۶۶۰	۰.۶۴	۰.۸۰	۵	
۰.۸۸	۰.۶۴	-	۰.۶۳	۰.۷۹	۶	ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری
		۱۵.۳۷	۰.۶۱	۰.۷۸	۷	
		۱۵.۲۵	۰.۶۸	۰.۸۲	۸	
		۱۲.۳۹	۰.۶۶	۰.۸۱	۹	
۰.۸۴	۰.۶۴	-	۰.۷۷	۰.۸۸	۱۰	برند استخدام کننده و رقبای آن
		۱۳.۲۸	۰.۶۸	۰.۸۳	۱۱	
		۱۲.۱۷	۰.۴۶	۰.۶۸	۱۲	
۰.۹۰	۰.۶۵	-	۰.۶۸	۰.۸۲	۱۳	دانش کارکنان نسبت به برند
		۱۲.۵۸	۰.۵۵	۰.۷۴	۱۴	
		۱۳.۷۷	۰.۶۴	۰.۸۰	۱۵	
		۱۲.۶۴	۰.۷۳	۰.۸۶	۱۶	
		۱۳.۷۵	۰.۶۶	۰.۸۱	۱۷	
۰.۸۴	۰.۵۷	-	۰.۵۷	۰.۷۶	۱۸	تعهد کارکنان نسبت به برند
		۱۵.۷۹	۰.۶۶	۰.۸۱	۱۹	
		۱۶.۹۹	۰.۶۲	۰.۷۹	۲۰	
		۱۷.۳۰	۰.۴۴	۰.۶۷	۲۱	
۰.۸۷	۰.۵۷	-	۰.۵۱	۰.۷۱	۲۲	رفتار شهروندی برند
		۱۴.۲۵	۰.۶۳	۰.۷۹	۲۳	
		۱۷.۲۰	۰.۶۱	۰.۷۸	۲۴	
		۱۷.۸۳	۰.۵۳	۰.۷۳	۲۵	
		۱۴.۶۱	۰.۵۸	۰.۷۶	۲۶	
۰.۸۲	۰.۶۱	-	۰.۶۸	۰.۸۲	۲۷	تبلیغات دهان به دهان مثبت
		۱۴.۶۵	۰.۶۸	۰.۸۳	۲۸	
		۱۳.۸۵	۰.۴۶	۰.۶۸	۲۹	
۰.۸۴	۰.۵۸	-	۰.۶۱	۰.۷۸	۳۰	رضایت کارکنان
		۱۴.۳۰	۰.۶۶	۰.۸۱	۳۱	
		۱۷.۸۴	۰.۴۷	۰.۶۸	۳۲	
		۱۷.۷۶	۰.۵۷	۰.۷۵	۳۳	
۰.۸۵	۰.۶۶	-	۰.۷۳	۰.۸۶	۳۴	قصد ماندن
		۱۶.۲۱	۰.۶۸	۰.۸۲	۳۵	
		۱۴.۴۷	۰.۵۸	۰.۷۶	۳۶	

جدول ۴- روایی و اگرای پژوهش

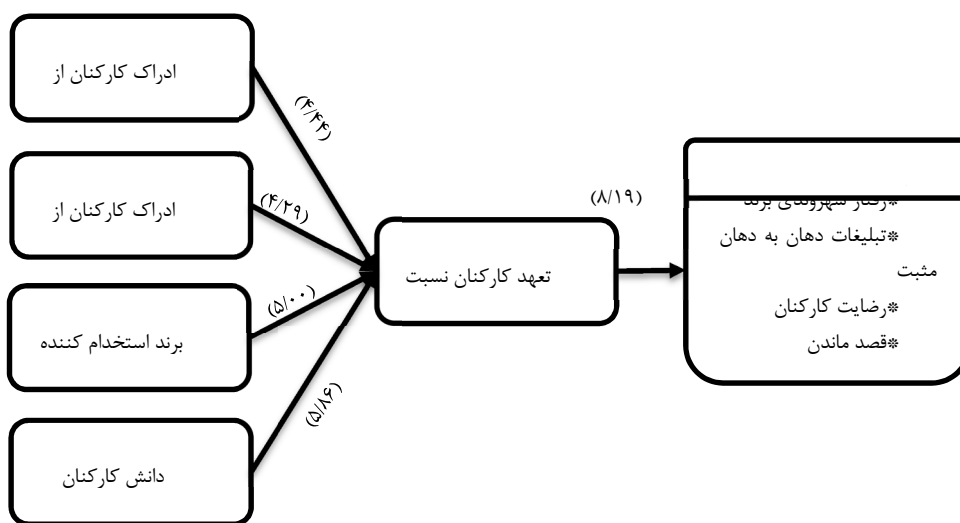
۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
								۰.۷۱	ادراک کارکنان از برند استخدام کننده	۱
							۰.۶۴	۰.۳۳	ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری	۲
						۰.۶۴	۰.۳۰	۰.۳۴	برند استخدام کننده و رقبای آن	۳
					۰.۶۵	۰.۴۱	۰.۳۱	۰.۲۷	دانش کارکنان نسبت به برند	۴
				۰.۵۷	۰.۴۰	۰.۳۸	۰.۲۳	۰.۲۵	تعهد کارکنان نسبت به برند	۵
			۰.۵۷	۰.۴۱	۰.۳۵	۰.۲۹	۰.۲۴	۰.۲۱	رفتار شهروندی برند	۶
		۰.۶۱	۰.۳۱	۰.۳۰	۰.۲۶	۰.۲۴	۰.۱۷	۰.۱۶	تبلیغات دهان به دهان مثبت	۷
	۰.۵۸	۰.۲۱	۰.۲۴	۰.۱۹	۰.۲۱	۰.۱۶	۰.۱۱	۰.۱۰	رضایت کارکنان	۸
۰.۶۶	۰.۴۱	۰.۲۲	۰.۲۳	۰.۲۱	۰.۲۰	۰.۱۶	۰.۱۰	۰.۱۳	قصد ماندن	۹

نکته: تمام همبستگی بین سازه‌ها در سطح  $P < 0.001$  معنادار هستند و اعداد روی قطر AVE و اعداد خارج از قطر مجذور همبستگی بین متغیرها می‌باشند.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

با توجه به شکل ۲ و جدول ۵، فرضیه ادراک کارکنان از برند سازمان استخدام کننده بر تعهد کارکنان نسبت به برند تاثیر معناداری دارد که نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش کیمپاکورن و تاکر (۲۰۰۹) مطابقت دارد (فرضیه نخست). همچنین، در فرضیه دوم، ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری بر تعهد کارکنان نسبت به برند، در سطح ۹۹ درصد، مطابق با پژوهش کیمپاکورن و تاکر (۲۰۰۹) مورد تایید قرار گرفت. در فرضیه سوم، برخلاف پژوهش کیمپاکورن و تاکر (۲۰۰۹)، ضریب مسیر تاثیر برند استخدام کننده و رقبای آن بر تعهد کارکنان نسبت به برند ( $\beta = 0.39$ ،  $p < 0.01$ ) با مقدار آماره  $C.R. = 5/00$  می‌باشد که مورد تایید قرار می‌گیرد. فرضیه چهارم، تاثیر دانش کارکنان نسبت به برند بر تعهد کارکنان نسبت به برند نیز در سطح ۹۹ درصد مورد تایید قرار می‌گیرد. این فرضیه در پیشینه پژوهش نتایج متناقضی دارد. به گونه‌ای که در پژوهش‌های کیمپاکورن و تاکر (۲۰۰۹) و کریمی و همکاران (۱۳۹۵) مورد تایید

واقع نگردید؛ اما در پژوهش شاری و همکاران (۲۰۱۲) مورد تایید قرار گرفت. فرضیه پنجم، تاثیر تعهد کارکنان نسبت به برند بر ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان نیز مطابق با پژوهش‌های کینگ و گریس (۲۰۰۹، ۲۰۱۰) مورد تایید قرار می‌گیرد.



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش

جدول ۵- خلاصه فرضیه‌های پژوهش

شماره فرضیه	فرضیه		ضریب مسیر استاندارد	آماره معناداری C.R.	نتیجه فرضیه
	از	به			
۱	ادراک کارکنان از برند استخدام کننده	تعهد کارکنان	۰/۳۳	۴/۴۴	تایید
۲	ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری	نسبت به برند	۰/۳۰	۴/۲۹	تایید
۳	برند استخدام کننده و رقبای آن		۰/۳۹	۵/۰۰	تایید
۴	دانش کارکنان نسبت به برند		۰/۴۵	۵/۸۶	تایید
۵	تعهد کارکنان نسبت به برند	ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان	۰/۵۹	۸/۱۹	تایید



## بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت برند سازمان تحت تأثیر بیانیه‌مأموریت، چشم‌انداز و انتظارات مدیریت شکل می‌گیرد. مشتریان هدف مدیریت برند سازمان به دو گروه مشتریان داخلی و خارجی تقسیم می‌گردد. پژوهشگران در این پژوهش بر این اعتقادند که کارکنان در حوزه خدمات نقشی حیاتی در ساخت برند و موفقیت‌های آتی آن ایفا می‌کنند. ادراک مشتریان از یک برند خدماتی، وابستگی شدیدی به رفتار کارکنانی دارد که به‌طور مستقیم و مکرر با آن‌ها تعامل دارند (کریمی و همکاران، ۱۳۹۵). بنابراین نیاز به تغییر دیدگاه مدیران از رویکرد سنتی نسبت به ارزش ویژه برند به رویکرد مبتنی بر کارکنان به شدت احساس می‌شود. در این پژوهش تأثیر متغیرهای ادراک کارکنان از برند استخدام‌کننده، ادراک کارکنان از برند درک شده توسط مشتری، برند استخدام‌کننده و رقبای آن و، دانش کارکنان نسبت به برند بر تعهد کارکنان نسبت به برند مورد آزمون قرار گرفت.

ادای احترام واقعی به کارکنان، همدلی و هم‌ذهنی رهبر یا مدیران عالی سازمان، تفویض اختیار به کارکنان، وفای به عهد سازمان در قبال کارکنان و مشتریان، رفتارهای مبتنی بر ارزش جامعه، تسهیم اطلاعات و فعالیت‌هایی از این قبیل باعث ایجاد نوعی اعتماد در کارکنان نسبت به برند می‌گردد. اگر نوع برقراری ارتباط میان مدیران و کارکنان تنها از نوع سلسله‌مراتبی و متمرکز نباشد، انتقال اطلاعات به کارکنان بهتر انجام می‌گیرد و روابط کاری به‌صورت صرفاً رسمی و غیرشخصی تعریف نمی‌گردد. هنگامی که مدیران ارشد نسبت به کارکنان متعهد باشند، امکان انتقال این تعهد از کارکنان به مشتریان نیز وجود دارد. در واقع نوعی حرکت آشنایی در سرتاسر سازمان جریان می‌یابد. همچنین این حرکت موجب بروز انواع رفتارهای مبتنی بر برند کارکنان و بازگشت تعهد مشتریان بیرونی با شدتی بیشتر به سمت اهداف و چشم‌انداز سازمان می‌شود. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تاییدی، دانش کارکنان نسبت به برند با بیشترین ضریب مسیر بیشترین تأثیر بر تعهد کارکنان نسبت به برند را دارا است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که تأکید مدیران در صنعت بانکداری برای احتمال افزایش تعهد کارکنان نسبت به برند بر شیوه‌های بهبود دانش کارکنان نسبت به برند باشد. مدیران در صنعت بانکداری می‌توانند تعاملات شبکه‌ای و آزاد در سازمان را به

گونه‌ای مدیریت نمایند که ضمن رعایت عوامل موثر بر دانش کارکنان نسبت به برند، منجر به افزایش تعهد کارکنان نسبت به برند و جامعه‌پذیری دانش گردند. عوامل موثر بر دانش کارکنان نسبت به برند در این پژوهش شامل هنجارها و خط‌مشی‌های سازمان، انتقال مفهوم برند، ادراک کیفیت خدمات، شناخت مشتریان و احساس موثر بودن شغل می‌باشد. این نوع مدیریت تعاملات تنها مبتنی بر روابط رسمی نیست و بر روابط بین ذهنی و شناختی نیز تأکید دارد. رابطه‌ای که در آن کارکنان به معنای واقعی از یکدیگر تجربه‌اندوژی می‌کنند و اقدام به برقراری روابط مبتنی بر اعتماد و تسهیم اطلاعات می‌نمایند. این مرحله اولین گام در فرآیند دانش‌اندوژی کارکنان است. در مرحله بعد کارکنان سعی در انتقال مفاهیمی دارند که خود فراگرفته‌اند یا از کارکنان دیگر آموخته‌اند. سپس کارکنان در بستری از تعاملات شبکه‌ای اقدام به کسب دانش از سایر واحدها می‌کنند. در این مرحله نوعی دانش ترکیبی در کل سازمان ایجاد می‌گردد که امکان انتقال آن به دانش فردی کارکنان در مرحله بعد وجود دارد. در گام آخر یادگیری کارکنان از برند، آن‌ها مفهوم برند را به‌صورت ناخودآگاه در ذهن خود به همراه دارند. این مفهوم به زندگی کاری و حتی زندگی شخصی آن‌ها جهت می‌دهد. این چرخه دانش باید امکان انتقال به کارکنان جدید سازمان را نیز داشته باشد تا ارزش‌های سازمان و دانش مربوط به برند سازمان به آن‌ها نیز تسری یابد. برای فراهم نمودن محیطی از تعاملات شبکه‌ای و متعهد کردن آن‌ها نسبت به برند؛ می‌بایست اقداماتی در جهت خشنودسازی کارکنان صورت پذیرد. مدیریت منابع انسانی علاوه بر انتقال مفاهیم برند به کارکنان در هنگام استخدام و گزینش می‌بایست با برگزاری دوره‌های آموزشی در طول مسیر شغلی کارکنان از مأنوس شدن آن‌ها با برند اطمینان حاصل نماید. اعضای سازمان نیازهای متنوعی دارند که رفع نیازهای آن‌ها در چارچوب بیانیه مأموریت سازمان و با توجه به منافع طرفین دور از ذهن نیست. توسعه مسیر شغلی، تشویق همکار مبتنی بر اعتماد در بین کارکنان، توسعه روابط رییس و مرئوس و اقداماتی از این قبیل؛ این حس را به کارکنان القا می‌کند که برای سازمان مهم هستند و سازمان به آن‌ها تعهد دارد. این حس سبب ایجاد تعهد کارکنان نسبت به برند شده و در نتیجه رفتارهای مد نظر سازمان مانند رفتار شهروندی برند، قصد ماندن، رضایت کارکنان و تبلیغات دهان به دهان مثبت با احتمال بیشتری روی می‌دهد.

## پی‌نوشت‌ها

1. de Chernatony & Cottam
2. Operant Resources
3. Vargo & Lusch
4. King & Grace
5. experience economy
6. Pine & Gilmore
7. Babin & Boles
8. Knowledge dissemination
9. Openness
10. Role Clarity
11. Wilden
12. Employer brand
13. Barrow & Mostley
14. Sartain & Schumann
15. functional
16. economic
17. psychological
18. Kimpakorn & Tocquer
19. Heffner & Rentsch
20. The employer brand as experienced by employees
21. Mosley
22. Customer brand as perceived by employees
23. Garlick
24. Underwood
25. Dutton
26. The employer brand and its competitors
27. Bromley
28. Employees' brand knowledge
29. Shaari
30. Positioning
31. Harris & de Chernatony
32. Atilgan
33. Lassar
34. Burmann & Zeplin
35. Gummesson
36. part-time marketers
37. Revans
38. Helping behavior
39. Brand consideration
40. Brand enthusiasm
41. Sportsmanship
42. Brand endorsement
43. Self-development
44. Brand advancement
45. Chang
46. Sempene
47. Netemeyer
48. Chye Koh & Boo
49. Intention to stay
50. Intention to leave
51. Bloemer
52. Positive employee WOM
53. Sen & Lerman
54. Chatterjee
55. Verma
56. Bartlett's test of sphericity
57. Measurement model
58. Maximum Likelihood Estimation
59. Hair
60. Sarmiento
61. Bagozzi & Yi
62. Fornell & Larcker

## منابع

- کریمی علویجه، م.، اسحاقی، س.، & احمدی، م. م. (۲۰۱۶). عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی برند کارکنان در بیمه. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۰)، ۱۱۹-۱۴۲. doi:10.22054/jmsd.2016.4032
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Anselmsson, J., Johansson, U., & Persson, N. (2007). Understanding price premium for grocery products: a conceptual model of customer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 16(6), 401-414.
- Atilgan, E., Aksoy, S., & Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing intelligence & planning*, 23(3), 237-248.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Balmer, J. M. (2001). The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal of General Management*, 27(1), 1-17.
- Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of service research*, 3(2), 166-177.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Berry, L. L., & Seltman, K. D. (2007). Building a strong services brand: Lessons from Mayo Clinic. *Business Horizons*, 50(3), 199-209.
- Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European journal of marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research*, 350-362.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2012). A multilevel investigation of

- relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662.
- Chatterjee, P. (2001), "Online reviews: do consumers use them?" *Advances in Consumer Research*, Vol. 28 No. 1, pp. 129-133.
- Chye Koh, H., & Boo, E. F. H. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677-693.
- De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.
- De Chernatony, L., Drury, S., & Segal-Horn, S. (2003). Building a services brand: stages, people and orientations. *Service Industries Journal*, 23(3), 1-21.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Garlick, R. (2004). Stand by your brand: Promoting strong image attracts and retains employees and customers. *Nation's Restaurant News*, 38(16), 20-21.
- Good, L. K., Page, T. J., & Young, C. E. (1996). Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 148-156.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 20(4), 10-20.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 52-70.
- Heskett, James L., and L. A. Schlesinger. "Putting the service-profit chain to work." *Harvard business review* 72.2 (1994): 164-174.  
[https://www.cbi.ir/page/links\\_fa.aspx](https://www.cbi.ir/page/links_fa.aspx)
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Jin, X., Weber, K., & Bauer, T. (2012). Dimensions and perceptual differences of exhibition destination attractiveness: The case of China. *Journal of Hospitality &*

- Tourism Research, 1096348012436382.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands.
- Kim, H. B., Gon Kim, W., & An, J. A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of consumer marketing*, 20(4), 335-351.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2005). Employer brand equity: Employee contribution to service brand equity. In *SERVSIG Research Conference, 2nd-4th June*.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- King, C., & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), 277-295.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of consumer marketing*, 12(4), 11-19.
- Leone, R. P., Rao, V. R., Keller, K. L., Luo, A. M., McAlister, L., & Srivastava, R. (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of service research*, 9(2), 125-138.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 85-98.

- Papazolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of product & brand management*, 15(1), 37-47.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Ravens, C. (2013). *Internal Brand Management in an International Context* (Vol. 47). Springer Science & Business Media.
- Roodt, G., Rieger, H. S., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2015). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial marketing management*, 44, 131-141.
- Sartain, L., & Schumann, M. (2008). *Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. John Wiley & Sons.
- Sen, S., & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of interactive marketing*, 21(4), 76-94.
- Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2012). Relationship between brand knowledge and brand rewards, and employee brand citizenship behavior: The mediating roles of brand commitment. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335-354.
- Shamma, H. M., & Hassan, S. S. (2011). Integrating product and corporate brand equity into total brand equity measurement. *International journal of marketing studies*, 3(1), p11.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing science*, 12(1), 28-52.
- Supornpraditchai, T., Miller, K. E., Lings, I. N., & Jonmundsson, B. (2007, December). Employee-based brand equity: antecedents and consequences. In *AMZMAC, Conference Proceedings, University of Otago, Dunedin, New Zealand* (pp. 3-5).
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-13.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for

- marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Verma, J. P. (2013). *Data analysis in management with SPSS software*. Springer Science & Business Media.
- Washburn, J. H., & Plank, R. E. (2002). Measuring brand equity: An evaluation of a consumer-based brand equity scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 46-62.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.