

## بررسی برند سازمان بر مبنای بازاریابی و برندینگ داخلی

### (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب روستایی زنجان)

مهسا مصلی<sup>۱</sup>، سپیده کاوندی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> مدرس دانشگاه غیر انتفاعی صوفی زنجان

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی\_بازاریابی

#### چکیده

به تازگی برندینگ داخلی به عنوان یک مسئله مهم در حوزه بازاریابی شناخته شده است. بازاریابی داخلی نیز یکی از ابزارهای اجرای استراتژی در درون سازمان می باشد که متمرکز بر روی کارکنان به عنوان اولین مشتریان هر سازمان است. با توجه به اهمیت روزافزون نقش کارکنان در عملکرد سازمان، در این پژوهش مدلی ارائه شده است که در آن از بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی به عنوان ابزارهای درون سازمانی جهت ارتقای تعهد کارکنان و تشویق آنان به انتقال وعده های برند سازمان به مشتریان بهره گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی شهر زنجان بوده که از میان آنها ۲۸ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. بر اساس یافته ها، بازاریابی داخلی اثر مستقیمی بر روی عملکرد برند نداشته است، اما به طور غیرمستقیم و از طریق برندینگ داخلی بر روی عملکرد برند تأثیرگذار است. نتایج تحلیل مسیر، اثر مستقیم برندینگ داخلی بر عملکرد برند و همچنین اثر غیرمستقیم آن را بر عملکرد از طریق تعهد کارکنان به برند تأیید کردند. علاوه بر این نتایج نشان دادند که بازاریابی داخلی اثر مستقیم معناداری بر روی تعهد به برند سازمان ندارد.

**واژه های کلیدی:** برندینگ داخلی، بازاریابی داخلی، تعهد به برند، عملکرد برند، آب و فاضلاب روستایی زنجان.

## مقدمه

در چند سال اخیر با کاهش قیمت نفت، موضوع سایر درآمدهای دولت از قبیل پرداخت های قبوض انرژی های مصرفی و آب، مالیات، عوارض و یارانه های پرداختی به بخشهای انرژی و آب اهمیت بیشتری در رونق اقتصادی کشور پیدا کرده است. پرداخت کردن و بموقع پرداخت کردن قبوض یکی از مهمترین عوامل تامین نیازهای بودجه ای و رشد و توسعه جامعه محسوب شده و موجب رونق اقتصادی و آبادانی کشور میشود. از این رو ارتقای روزافزون نظام پرداختها و همگام ساختن آن با دانش روز، نقش انکارناپذیری در توسعه اقتصادی کشور دارد. تحقق اهداف اقتصادی دولت به خصوص در بحث پرداختهای قبوض و تاثیر آن در اقتصاد جامعه، نیازمند اطلاع رسانی و فرهنگ سازی است و مردم باید در خصوص نحوه دریافت مبالغ، هزینه کردن و میزان تأثیرگذاری آن بر اقتصاد کشور اطلاعات و شناخت کافی داشته باشند. کارکنان در شرکتهای متولی به طور مستقیم در تعامل با مشترکین خود بوده و نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مشترکین، ایجاد تعهد و اعتماد در آنها، ایجاد تجربه مثبت مشترکان از سازمان و همچنین تصویر برند سازمان خواهند داشت. مفهوم برندینگ داخلی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به عنوان تحویل دهندگان اصلی پیام و وعده های سازمان به مشترکان میباشد. چنانچه کارکنان اهداف سازمان خود در رشد اقتصادی کشور را به درستی درک نکرده باشند، نمیتوانند پیامهای مورد نظر سازمان را به ارباب رجوعان انعکاس دهند. در دهه گذشته تعاریف زیادی از بازاریابی داخلی در ادبیات وجود دارد. نویسندگان بازاریابی داخلی را به عنوان یک مفهوم، یک فلسفه و یک اقدام مدیریتی مطرح کرده اند که مرتبط با مدیریت منابع انسانی، بازاریابی خدمات یا مدیریت تغییر میباشد [۱، ص ۳۱ بازاریابی داخلی و استفاده از اصول و ابزارهای آن به عنوان مقدمه ای برای اجرای برنامه های بازاریابی خارجی و به عنوان ابزاری که تمام استراتژیهای سازمان را تحت تاثیر قرار میدهد، شناخته شده است [۲]. برای کسب موفقیت خارجی سازمان نخست باید از درون منسجم باشد چرا که کارکنان نیاز دارند تا به طور دقیق بدانند که چگونه در برابر مشتریان رفتار کنند. سازمانهایی که دارای برندهای موفق هستند از فرهنگی برخوردارند که بخشهای مختلف سازمان را نسبت به وعده های برند متعهد میسازد [۳، ص ۱۲۴]. آنچه در ادبیات بازاریابی داخلی بارها مورد توجه قرار گرفته است، تأثیر اتخاذ رویکرد بازاریابی داخلی بر روی رضایت و تعهد کارکنان میباشد که در نهایت رضایت مشتریان و عملکرد عالی سازمان را تسهیل میکند. برندینگ داخلی که با ظهور مفهوم بازاریابی داخلی در دهه های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، فرایندی است که از طریق آن کارکنان تصویر برند مطلوب را درونی سازی کرده و در به تصویر کشیدن آن به مشتریان و سایر عوامل سازمانی برانگیخته می شوند [۵، ص ۸۴]. در سازمانهای دولتی که ارائه دهنده خدمات هستند، کارکنان به طور مستقیم در تعامل با مشتریان هستند، بنابراین اقدامات برندینگ داخلی از قبیل استخدام،

آموزش و انگیزش نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مشتری و همچنین تصویر برند سازمان خواهند داشت. اخیراً برندینگ داخلی به عنوان ابزاری جهت موفقیت در انتقال تعهدات سازمان و برآوردن انتظارات مشتریان از برند معرفی شده است. برخی از مطالعات رابطه برندینگ داخلی، تعهد کارکنان به برند و عملکرد برند را بررسی کردند [۶،۷، ص ۲۱۴،۸]. بازمینی ادبیات برندینگ داخلی نشان میدهد که مطالعات پژوهشی اندکی در این موضوع در بخش خدمات و سازمانهای دولتی انجام شده است. در موضوع بازاریابی داخلی مطالعات پژوهشی بیشتری در داخل کشور انجام شده است که بیشتر آنها متمرکز بر تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، عملکرد سازمان و بازاریابی بوده اند. [۱۲، ص ۱۳، ۳۴، ۱۴، ص ۱۱۰، ۱۵، ص ۳۱]. گرچه در ادبیات بارها اشاره شده است که برندینگ داخلی ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد اما تا جایی که محققان بررسی کرده اند تاکنون مطالعه پژوهشی در زمینه بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر برندینگ داخلی انجام نشده است. این مسئله محققان را بر آن داشت که گامی برای پر کردن این خلأ و تقویت ادبیات این مفاهیم بردارند و مدلی برای ارزیابی عوامل مؤثر بر عملکرد برند بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی توسعه دهند.

## ۱- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱-۱- بازاریابی داخلی

مطالعات انجام شده در زمینه اجرای استراتژیهای بازاریابی بیشتر متمرکز بر مشتریان خارجی سازمان بوده اند. در بیشتر موارد، محققان نیاز به تمرکز داخلی بر روی کارکنان به ویژه آن دسته که در تعامل مستقیم با مشتریان هستند، نادیده گرفته اند. مفهوم بازاریابی داخلی ریشه در اهمیت یافتن کیفیت در بخش خدمات در دهه ۱۹۸۰ از طریق کنترل و بررسی مکانیزمهای ارائه خدمت، یعنی کارکنان دارد. ایده اصلی در بازاریابی داخلی این است که ارائه خدمات اثربخش نیازمند کارکنان با انگیزه و مشتری محور است [۱۷، ص ۳۳]. امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد جهت ارتقای عملکرد سازمان شناخته شده است. مطالعه های مربوط در این زمینه نشان میدهد که فعالیتهای بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی را ارتقا میدهد. با وجود گسترش این مفهوم در ادبیات بازاریابی، به طور عملی استفاده کمی از آن شده است. در نظر گرفتن منابع انسانی به عنوان مشتریان داخلی میتواند بهترین نقطه مشترک برای بازاریابی داخلی و کارکردهای منابع انسانی باشد. اهمیت نقش بازاریابی داخلی پرورش منابع انسانی موثر است. [۱۸، ص ۶۵]. بازاریابی داخلی فرایند اداره کردن کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و پروژه ها و مشاغل به عنوان محصولات داخلی است که

نیازها و خواسته های مشتریان را برآورده کرده و سبب پایداری کارکنان به اهداف سازمانی میشود. برنامه های سازمان در بخش خدمات باید به گونه ای باشد که علاوه بر بازار خارجی (مشتریان) به بازار داخلی (کارکنان) نیز توجه داشته باشد [۲۰، صص ۲-۵]. اگرچه شرکتها در استراتژیهای برندینگ معمولاً متمرکز بر توسعه برند محصول و شرکت هستند، این مفهوم بازاریابی و مزایای آن میتواند در عرصه مدیریت منابع انسانی نیز به کار گرفته شود [۱۹، ص ۸۷۸]. لینگز و گرینلی (۲۰۰۵) یک مدل مفهومی برای سنجش بازاریابی داخلی ارائه کردند که اجزای اصلی آن عبارتند از ایجاد بینش بازار داخلی در سازمان از طریق تولید اطلاعات رسمی (مکتوب و رو در رو) و غیر رسمی، اشاعه و انتشار این بینش در سازمان و پاسخگویی سازمان در برابر بینش داخلی ایجاد شده. نیاز به تولید اطلاعات درباره بازار داخلی توسط محققان متعدد شناسایی شده است. این اطلاعات شامل منافی است که کارکنان در مشاغل خود به دنبال آن میباشند. تولید این دانش جهت جذابتر ساختن مشاغل در نزد کارکنان به کار میرود. انتشار اطلاعات یک پیششرط مهم در ماهنگ ساختن نگرش و رفتار کارکنان با اهداف سازمان میباشد و ارتباطات داخلی ابزاری برای انتشار اطلاعات در سازمان میباشد. پاسخگویی نیز به معنای عکسالعمل مناسب سازمان در برابر اطلاعات تولید شده درباره خواسته ها و نیازهای کارکنان است. توسعه مشاغل به منظور برآوردن نیازها و خواسته های کارکنان هم از بعد مادی و هم از بعد اجتماعی از نتایج پاسخگویی سازمان در برابر بازار داخلی میباشد [۲۱، صص ۲۹۲-۲۹۸].

## ۲-۲ برندینگ داخلی

زمان رویارویی با مشتریان و ارباب رجوعان، کارکنان اصلیتین نماینده برند سازمان هستند. آنها افرادی هستند که اهداف و ارزشهای برند سازمان را به مشتریان انتقال میدهند. بنابراین سازمانها نیاز دارند تا با به کارگیری فعالیتهای برندینگ داخلی، نگرشها و رفتار کارکنان خود را با برند خارجی سازمان همسو نمایند. برند خارجی سازمان، وعده هایی است که یک سازمان مدعی انجام آن بوده و در تبلیغات آن مشهود است. بنابراین سازمانها در تلاش هستند تا وعدههای برند خود را به مشتریان انتقال داده و انتظارات مشتری از برند را برآورده کنند [۲۲، ص ۸]. مقوله های برندینگ و برندینگ سازمان اغلب در ارتباط با شرکتهای بخش خصوصی هستند. کاربرد مفهوم بازاریابی به سازمانهای بخش دولتی هنوز موضوع جدیدی برای محققان میباشد. بازاریابی بسیاری از خدمات بخش دولتی به طور اجتناب ناپذیر متفاوت از بخش خصوصی است، زیرا در خدمات بخش دولتی، اهداف سیاسی بر اهداف اقتصادی غالب بوده و شهروندان نسبت به مصرف کنندگان در اولویت هستند. به طور خاص در سازمانهای بخش دولتی نیاز به پاسخگویی بیشتر در برابر مشتریان و نیازهای آنان میباشد؛ به عبارت دیگر در این نوع

سازمانها مشتری گرایی نسبت به افزایش تعداد مشتریان در اولویت قرار دارد. مفهوم برندینگ داخلی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به عنوان تحویل دهندگان اصلی پیام و وعده های سازمان به مشتریان میباشد. چنانچه کارکنان فلسفه برند سازمان خود را به درستی درک نکرده باشند، نمیتوانند پیامهای مورد نظر سازمان را به ارباب رجوع انعکاس دهند [۲۴، صص ۱۲۴-۱۲۵].

### ۳- توسعه فرضیه ها و مدل مفهومی

#### ۳-۱- بازاریابی داخلی، تعهد به برند و عملکرد برند

در مورد تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تحقیقات مختلفی انجام شده و تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی در آنها تأیید شده است. در تحقیقات انجام گرفته در رابطه با تعهد سازمانی، مشاهده شده است که تعهد تأثیرات مثبتی بر عملکرد شغلی داشته است. علاوه بر این تأثیر مستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان نیز تأیید شده است. [۱۵-۱۲] به نقل از پانجاسیری و همکاران (۲۰۰۹)، کارکنان متعهد که ارزشهای برند را درک کرده اند رفتار حمایتگر از برند سازمان دارند و میتوانند وعده های نهفته در برند سازمان را به مشتریان انتقال دهند [۷، صص ۲۰۹-۲۱۴].

در مطالعه عزیزی و همکاران (۲۰۱۲)، تأثیر مستقیم بازاریابی داخلی بر ارزش ویژه برند و تعهد به برند با در نظر گرفتن کارکنان

به عنوان مشتریان داخلی سازمان تأیید شده است [۳، صص ۱۲۶].

تا جایی که نویسندگان در ادبیات مربوط به بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی بررسی کرده اند، تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد برند (به معنای توانایی کارکنان در انتقال وعده های برند) و همچنین تأثیر بازاریابی داخلی بر روی برندینگ داخلی به صورت تجربی بررسی نشده است که این موضوع خود از نوآوریهای این مطالعه است. از آن جایی که بخش گسترده ای از ادبیات داخلی متمرکز بر موضوع انگیزش و رضایت کارکنان هستند و علاوه بر این با در نظر گرفتن اهمیت بازاریابی داخلی در انتقال وعده های برند و تعهد کارکنان به ارزشها و اهداف برند میتوان اینگونه فرض کرد که بازاریابی داخلی میتواند بر تعهد کارکنان به برند و عملکرد برند تأثیرگذار باشد. بنابراین داریم:

فرضیه اول: بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر برندینگ داخلی از دیدگاه کارکنان دارد.

فرضیه دوم: بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد به برند از دیدگاه کارکنان دارد.

فرضیه سوم: بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد برند از دیدگاه کارکنان دارد.

### ۳-۲- برندینگ داخلی، تعهد به برند، عملکرد به برند

عملکرد به برند در این مطالعه به معنای توانایی کارکنان در عمل به وعده های برند و انتقال آن به مشتریان است. تأثیر برندینگ داخلی بر تعهد برند در مطالعه هادیزاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، در صنعت هتلداری و عزیزی و اثنا عشری (۱۳۹۲)، در بانک به تأیید رسیده است. [۱۱، ص ۲۱۸-۲۱۹، ۹، ص ۱۶۱]. آسیف و سیرجاینت (۲۰۰۰) نیز به این نتیجه رسیدند که برندینگ داخلی باعث ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان میشود. برندینگ داخلی درک و آگاهی کارکنان را از ارزش و اهداف برند تقویت کرده و این امر تعهد کارکنان به برند را به دنبال خواهد داشت. کارکنان متعهد به برند تمامی تلاش خود را میکنند تا به وعده های برند عمل نموده و انتظارات مشتریان نسبت به برند سازمان را برآورده کنند [۲۳]. همچنین عزیزی و اثنا عشری (۱۳۹۲) در مطالعه خود در بانک به این نتیجه رسیدند که تعهد کارکنان تأثیر مثبتی بر روی عملکرد برند دارد [۹، ص ۱۶۱]. بنابراین داریم:

فرضیه چهارم: برندینگ داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد به برند از دیدگاه کارکنان دارد.

فرضیه پنجم: برندینگ داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد برند از دیدگاه کارکنان دارد.

فرضیه ششم: تعهد به برند تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد برند از دیدگاه کارکنان دارد.

مبحث بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی از مباحث مطرح شده در حوزه بازاریابی هستند اما با توجه به اینکه این مباحث در ارتباط میان سازمان و کارمندان مطرح میشوند، اشتراکات زیادی با مباحث منابع انسانی پیدا میکنند که در مرور ادبیات به آن اشاره شد.

این پژوهش نیز بر مبنای این نقطه اشتراک بنا نهاده شده و سعی دارد تا با طرح مباحث بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی این موضوع را تبیین نماید. بازاریابی داخلی به عنوان ابزار درون سازمانی جهت اجرای استراتژیهای سازمان شناخته شده است که به دنبال کسب رضایت مشتریان بیرونی از طریق کارکنان به عنوان مشتریان درونی سازمان است. کارکنان شرکت آب و فاضلاب نیز به عنوان مهمترین افرادی که به طور مستقیم در تعامل با مشتریان هستند، نقش بسیار مهمی در ایجاد اعتماد و تجربه مثبت مشتریان از برند شرکت آب و فاضلاب و همچنین انتقال وعده های برند شرکت به مشتریان را دارند. در حقیقت این کارکنان و رفتارهای آنهاست که میتواند از طریق انتقال پیامهای شرکت در خصوص نحوه دریافت قبوض، ارائه خدمات آبرسانی و میزان تأییدگذاری آن بر آسایش و رفاه و راحتی به مشتریان نشان دهد که ارزشها و چشم انداز شرکت آب و فاضلاب چیست و چرا آنها باید به این شرکت اعتقاد داشته باشند. اما پیش نیاز انتقال این وعده ها به مشتریان این است که

در قدم اول، کارکنان خود از محیط کار خود لذت برده و از انجام وظایف خود در شرکت احساس غرور و افتخار داشته باشند، زیرا که کارکنان ناراضی هرگز انتقال دهندگان خوبی برای برند سازمان نبوده و تصویر و تجربه مثبتی از سازمان را در ذهن مشترکان ایجاد نمیکنند.

#### ۴- روش شناسی

##### ۴-۱- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق تمام کارکنان رسمی و پیمانی شرکت آب و فاضلاب شهر زنجان بودند که حداقل مدرک تحصیلی آنها دیپلم بود. با توجه به اینکه تعداد افراد این جامعه آماری ۵۴ نفر بودند با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵٪ درصد و با در نظر گرفتن مقدار ۰/۷ خطا در اندازه گیری متغیرها تعداد نمونه آماری برابر ۳۱ به دست آمد. به این ترتیب در کل تعداد ۴۳ پرسشنامه به روش نمونه گیری تصادفی ساده توزیع شد و در مجموع ۳۴ پرسشنامه در تحلیلهای آماری مورد استفاده قرار گرفت. در آمار پارامتریک، محقق با داده های پارامتریک کار کرده و توزیع حاکم بر جامعه نیز نرمال است. اطلاعات و داده های به کار گرفته شده در این مطالعه حاصل بررسی و اندازه گیری عناصر نمونه میباشد؛ به عبارتی دیگر در این مطالعه با نمونه آماری سر و کار داریم و برای تعمیم آماره به پارامتر، از آمار استنباطی بهره میبریم.

صحت یک فرضیه آماری تنها با استفاده از نمونه ای  $n$  تایی از جامعه آماری و توزیع نمونه گیری آماره مشخص میشود. واضح است که توزیع آماره متأثر از توزیع جامعه و حجم نمونه است. طبق قضیه حد مرکزی، اگر توزیع حاکم بر جامعه نرمال باشد، توزیع نمونه گیری نیز صرف نظر از حجم نمونه نرمال خواهد بود. زمانی که اطلاعاتی درباره توزیع حاکم بر جامعه نداشته باشیم، در نمونه گیری تصادفی ساده، اگر حجم نمونه به اندازه کافی بزرگ باشد (بیشتر از ۳۰ مورد) توزیع نمونه گیری نرمال خواهد بود. در این مطالعه با توجه به اینکه اطلاعاتی درباره توزیع جامعه نداشتیم، بر طبق قضیه حد مرکزی و با توجه به تعداد نمونه ۳۱ موردی براساس فرمول کوکران، توزیع نمونه گیری نرمال بوده و بنابراین نتایج قابل تعمیم به جامعه میباشد.

##### ۴-۳ اندازه گیری سازه های تحقیق، روایی و پایایی

روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانهای، مقالات و پایان نامه های فارسی و لاتین و استفاده از پرسشنامه به صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت بود. برای سنجش برندینگ داخلی از مقیاس توسعه یافته توسط آلمگرن و همکاران (۲۰۱۲) و برای سنجش بازاریابی داخلی از مقیاس لینگز و گرینلی (۲۰۰۵)، استفاده شد [۲۱، صص ۴۱-۴۲، ۴۲، صص ۳۲-۳۳]. سؤالیهای تعهد

به برند و عملکرد پس از جرح و تعدیل بر مبنای مطالعه پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) طراحی شدند [ص ۷، ۲۲۴]. سؤالات به گونهای طراحی شدند که سازه ها را از دید کارکنان ارزیابی نمایند. تمامی سازه ها با مدلهای اندازه گیری انعکاسی سنجیده شده اند. تمامی سؤالات

بر مبنای طیف ۵ نقطه ای لیکرت از «بسیار مخالف» تا «بسیار موافق» طراحی شدند. برای ارزیابی روایی سازه ها از روایی همگرا و روایی واگرا در نرم افزار WarpPLS استفاده شد. برای تأیید روایی همگرا برای سازه های انعکاسی چهار شاخص وجود دارد. مقدار بار عاملی هر آیتم در عامل مربوطه باید حداقل ۰/۵، مقدار بار عاملی هر آیتم در سایر عوامل باید حداکثر ۰/۵، مقدار p-value باید حداکثر ۰/۰۵ باشد و مقدار AVE برای هر سازه باید حداقل ۰/۵ باشد. همان طور که در جدول ۱ مشخص است، تمامی بارهای عاملی در سازه های انعکاسی بالاتر از ۰/۵ با  $p < ۰/۰۰۱$  و مقدار AVE بیشتر از ۵/۰ می باشند که این نتایج روایی سازه های پژوهش را تأیید میکنند. معیار روایی واگرا در یک سازه این است که مقدار جذر AVE باید بزرگتر از میزان همبستگی آن سازه با سایر سازهها باشد. نتایج جدول ۲ روایی واگرای سازه های تحقیق را با توجه به این معیار تأیید میکند [ص ۳۵، ۳۶، ۳۷-۳۸].





جدول ۱ پایایی و روایی سازه‌ها

AVE	پایایی مرکب	ضریب آلفای کرونباخ	P-value	بارهای عاملی	آیتم‌ها	تعداد سؤال‌ها	سازه
۰/۶۱۳	۰/۸۶۳	۰/۷۸۸	<۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱	۰/۸۳۸ ۰/۷۱۳ ۰/۸۱۸ ۰/۷۵۵	B1 B2 B3 B4	۱۱	برندینگ داخلی
۰/۸۱۶	۰/۹۵۷	۰/۹۴۴	<۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱	۰/۹۱۴ ۰/۸۸۰ ۰/۸۹۶ ۰/۹۰۷ ۰/۹۱۷	M1 M2 M3 M4 M5	۱۶	بازاریابی داخلی
۰/۷۴۳	۰/۸۵۳	۰/۶۵۴	<۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱	۰/۸۶۲ ۰/۸۶۲	Bc1 Bc2	۲	تعهد به برند
۰/۷۴۸	۰/۸۹۹	۰/۸۳۱	<۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱ <۰/۰۰۱	۰/۸۲۱ ۰/۹۱۷ ۰/۸۵۵	Bp1 Bp2 Bp3	۳	عملکرد برند

جدول ۲ نتایج همبستگی میان سازه‌ها و جذر AVE در ارزیابی روایی واگرا

عملکرد برند	تعهد به برند	برندینگ داخلی	بازاریابی داخلی	
			AVE=۰/۹۰۳	بازاریابی داخلی
		AVE=۰/۷۸۳	۰/۷۳۸	برندینگ داخلی
	AVE=۰/۸۶۲	۰/۴۱۰	۰/۲۳۸	تعهد به برند
AVE=۰/۸۶۵	۰/۴۰۵	۰/۴۵۰	۰/۱۷۷	عملکرد برند

برای سنجش پایایی سازه های پژوهش از روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شده است. برای اینکه یک سازه پایایی داشته باشد، مقدار آلفای کرونباخ آن باید بیشتر از ۰/۶ و پایایی مرکب آن باید بیشتر از ۰/۷ باشد.

#### ۴- آزمون فرضیه ها و یافته های پژوهش

پیش از بررسی فرضیه ها باید مدل را از نظر شاخصهای برازندگی بررسی کرد. نرم افزار WarpPLS، سه شاخص با نامهای APC, AVIF, ARS برای برازش مدل مجاسبه می کند [۳۵، ص ۲۴؛ ۳۶، ص ۳۷۷-۳۸۰]. نتایج جدول ۳ نشان میدهد که هر سه شاخص برازش برای مدل پژوهش در سطح قابل قبول قرار دارند و داده ها به خوبی مدل پژوهش را برازش مینمایند. بنابراین میتوان به نتایج مدل ساختاری اتکا کرد.

جدول ۳ شاخص های برازش مدل در نرم افزار WarpPLS

شاخص	مقدار	سطح قابل قبول
APC	۰/۳۱۶ ، $P < ۰/۰۰۱$	کوچکتر از ۰/۰۵
ARS	۰/۳۳۶ ، $P < ۰/۰۰۱$	کوچکتر از ۰/۰۵
AVIF	۱/۷۲	کوچکتر از ۵ قابل قبول کوچکتر از ۳ ایده آل

برای بررسی فرضیه ها نخست باید به سطح معناداری (مقدار P-Value) ضرایب مسیر توجه کرد. مقادیر P محاسبه شده نشان میدهد که دو فرضیه دارای مقدار P بیشتر از ۰/۰۵ بوده و اثر معناداری را شناسایی نمیکند. بنابراین فرضیات دوم و پنجم تأیید نمیشوند. این نتیجه به این معناست که ادعای اثر مستقیم و معنادار بازاریابی داخلی و همچنین برندینگ داخلی بر تعهد کارکنان به برند تأیید نمیشوند. جدول ۳ نتایج تأیید/عدم تأیید فرضیه های پژوهش را نشان میدهد.

برای بررسی میزان بزرگی روابط علی شاخص اندازه اثر کوهن محاسبه میشود (جدول ۵).

با بررسی شاخص اندازه اثر میتوان مشخص کرد که اثر ضریب مسیر طبق مقادیر پیشنهاد شده ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ کوچک، متوسط و یا بزرگ است. مقادیر کمتر از ۰/۰۲ بسیار ضعیف بوده و اثر بخش نیستند [۳۵، ص ۲۴؛ ۳۶، ص ۳۷۷-۳۸۰].

جدول ۴ خلاصه نتایج فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه
اول	بازاریابی داخلی ← برندینگ داخلی	۰/۷۵	$^{\circ} < ۰/۰۱$	تأیید
دوم	بازاریابی داخلی ← تعهد به برند	۰/۰۳	۰/۳۵	عدم تأیید
سوم	بازاریابی داخلی ← عملکرد برند	۰/۰۵	۰/۳۹	عدم تأیید
چهارم	برندینگ داخلی ← تعهد به برند	۰/۴۵	$^{\circ} < ۰/۰۱$	تأیید
پنجم	برندینگ داخلی ← عملکرد برند	۰/۳۱	$^{**} ۰/۰۱۵$	تأیید
ششم	تعهد به برند ← عملکرد برند	۰/۲۹	$^{\circ} < ۰/۰۱$	تأیید

$^{\circ}$  = معنادار در سطح ۰/۰۱  $^{**}$  = معنادار در سطح ۰/۰۵

جدول ۵ مقادیر شاخص اندازه اثر کوهن

نتیجه	شاخص اندازه اثر	مسیر
اثر بزرگ	۰/۵۶۸	بازاریابی داخلی ← برندینگ داخلی
غیر اثر بخش	۰/۰۱۴	بازاریابی داخلی ← تعهد به برند
غیر اثر بخش	۰/۰۱۰	بازاریابی داخلی ← عملکرد برند
اثر متوسط	۰/۱۹	برندینگ داخلی ← تعهد به برند
اثر متوسط	۰/۱۴۲	برندینگ داخلی ← عملکرد برند
اثر متوسط	۰/۱۲۶	تعهد به برند ← عملکرد برند

۶- نتیجه گیری

بر اساس نظر بانسال و همکارانش (۲۰۰۱) برخی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد کارکنان و رضایت شغلی و اعتماد به موفقیت بازاریابی داخلی مربوط میشود [۳۷]. این پژوهش نیز بر مبنای این نقطه اشتراک (پیوند منابع انسانی و بازاریابی) بنا نهاده شده است. کارکنان در بخش خدمات به علت تعامل مستقیم با مشتریان نقش به سزایی را در ارتقای عملکرد سازمانی و ایجاد تصویر ذهنی مثبت از سازمان ایفا میکنند. بازاریابی داخلی به عنوان ابزار درون سازمانی برای اجرای استراتژیهای سازمان شناخته شده است که به دنبال کسب رضایت مشتریان بیرونی از طریق کارکنان به عنوان مشتریان درونی سازمان است. از طرف دیگر به تازگی در ادبیات برندینگ داخلی که ریشه در بازاریابی داخلی دارد، به عنوان عاملی شناخته شده است که از طریق تأثیر بر نگرش و رفتار کارکنان منجر به انجام وعده های برند سازمان توسط آنان میشود. برندینگ

داخلی به عنوان رویکردی جدید در ایجاد وفاداری در مشتری از کانال کارکنان مطرح شده است. برندسازی در بخش خدمات به دلیل ویژگیهای خاص خدمات مانند ناملموس بودن، تولید و مصرف همزمان، بیشتر بر ارائه دهندگان خدمات سازمان وابسته است. خدمات نه تنها برای مشتریان ناملموس است بلکه برای کارکنان که ارائه‌دهنده خدمات هستند، نیز ناملموس است [۲۶]. در پژوهشهای گذشته تأثیر برندینگ داخلی بر تعهد و عملکرد برند و همچنین تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمان به طور مجزا از هم بررسی شده است. حلقه مفقود شده در ادبیات موضوع جایی است که تأثیر بازاریابی داخلی بر برندینگ داخلی به صورت تجربی بررسی نشده است. در پژوهش حاضر تمام سازهها از دید کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی سازمان ارزیابی شدند. نتایج تحلیل مسیر در این پژوهش نشان دادند که هرچند بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد کارکنان به برند و همچنین عملکرد برند ندارد، اما از طریق برندینگ داخلی تأثیر غیرمستقیمی بر آنها دارد، به عبارت دیگر استفاده از تکنیک بازاریابی داخلی به تنهایی در ارتقای تعهد کارکنان و عملکرد برند سازمان اثری ندارد. این نتیجه اهمیت برندینگ داخلی را در ارتقای تعهد کارکنان نسبت به برند سازمان و همچنین انتقال وعده های برند به مشتریان نشان میدهد. این یافته نتیجه تحقیقات پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) و هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱) را تأیید میکند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که هر چه تعهد کارکنان نسبت به برند سازمان بیشتر باشد، توانایی آنها در انتقال وعدههای برند به مشتریان نیز بیشتر است. این یافته با نتیجه مطالعه پانجایسری و ویلسون (۲۰۰۷) و عزیزی و اثناعشری (۱۳۹۲) هم جهت است، در حالی که این اثر در مطالعه پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) تأیید نشد.

#### ۷- پیشنهادها

توسعه بازاریابی داخلی در سازمان نیازمند ایجاد انواع اطلاعات رسمی و غیر رسمی از بازار داخلی، برقراری ارتباطات مؤثر و برقراری تعامل میان مدیران و کارکنان است. اطلاعات بازار داخلی شامل خواسته ها و انتظارات کارکنان از سازمان، مشاغل و از مدیران است. این اطلاعات به سازمان کمک میکند تا به طور مناسب مشاغل، سیستمهای استخدام، آموزش و پاداش را طراحی کنند. همچنین این اطلاعات منبع مفیدی است تا مدیران براساس آن سبک مدیریتی مناسب برای مدیریت مؤثرتر منابع انسانی سازمان را اتخاذ کنند. نظرسنجی از کارکنان و مدیران در زمینه هایی چون میزان رضایت شغلی آنان، بررسی معضلات کارکنان و مدیران موجب تسهیل تولید اطلاعات بازار داخلی میشود. قدم بعدی در توسعه بازاریابی داخلی انتشار این اطلاعات به صورت گزارشات در سطح سازمان است که این امر موجب ایجاد اعتماد در درون سازمان میشود. با توجه به نتایج

مدیریت باید تلاش کند که با استفاده از ابزارهای برندیگ داخلی تعهد کارکنان به برند سازمان و همچنین عملکرد هماهنگ با برند کارکنان را ارتقا دهد. از طریق ابزار برندیگ داخلی کارکنان نگرش مثبت تری نسبت به برند سازمان داشته و با احتمال بیشتری تصویر سازمان را در فعالیتهای کاری خود می گنجانند. اقدامات ذیل توسعه برندیگ داخلی در سازمان را تسهیل میکند، مدیران به عنوان یک الگوی رفتاری برای کارکنان در سازمان محسوب میشوند. بنابراین رفتار مدیران سازمان باید منعکس کننده ارزشها و تعهدات برند باشد تا اینگونه رفتارها را در کارکنان تقویت کند. همچنین لازم است پیامهایی که سازمان به ذینفعان خارجی ارسال میکند برای کارکنان که ذینفعان داخلی سازمان هستند، نیز فرستاده شود. سیستم آموزش که یکی از اجزای برندیگ داخلی است باید به گونه ای طراحی شود که به مدیران و کارکنان در درونی سازی ارزشها، مأموریت و تعهدات سازمان کمک نموده و آنان را از چگونگی ارتباط نقششان با مأموریت و ارزشهای سازمان آگاه کند [۳۴، ۵]. پیشنهاد دیگر مربوط به روند صحیح انتخاب و استخدام میشود. سیستم های انتخاب و استخدام در سازمان است. باید پیش نمایش دقیق و مشخصی از کار در اختیار کارکنان جدید قرار گیرد تا آنها از انتظارات واقع بینانه سازمان درک درستی داشته باشند. نبود مطالعات پژوهشی داخلی و خارجی در زمینه ارتباط بازاریابی داخلی و برندیگ داخلی به منظور مقایسه یافته ها و بررسی دقیقتر نتایج را میتوان به عنوان یکی از محدودیتهای این پژوهش ذکر کرد. از آن جایی که در تمامی سازمانها در بخش خدمات به علت ویژگیهایی چون ناملموس بودن و تفکیک ناپذیر بودن خدمت، کارکنان جزئی جدایی ناپذیر در ارائه خدمات هستند، پیشنهاد میشود که مدل پیشنهادی پژوهش حاضر در پژوهشهای آتی در سایر سازمانهای دولتی و سازمانهای خدماتی از جمله بانکها، هتلها، بیمارستانها مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر این پیشنهاد میشود که تأثیر اجزای بازاریابی داخلی بر عواملی چون برندیگ داخلی، تعهد کارکنان به برند، وفاداری کارکنان، هویت برند، تصویر سازمان و عملکرد برند در پژوهشهای آتی بررسی شود.

منابع

- [۱] Lings I. (۲۰۰۱) "Internal marketing and supply chain management", *Journal of Services Marketing*, ۱۴(۱): ۲۷-۴۳.
- [۲] Piercy N. (۱۹۹۵) "Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, ۱ (۱): ۲۲-۴۴.
- [۳] Azizi S., Ghytasivand F., Fakharmansh S. (۲۰۱۲) "Impact of brand orientation, internal marketing and job satisfaction in the internal brand equity: The case of Iranian's food and pharmaceutical companies", *International Review of Management and Marketing*, ۲(۲): ۱۲۲-۱۲۹.
- [۴] ایزری م، رنجبریان ب، فتحی س، قربانی ح (۱۳۸۸). «تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری»، چشم انداز مدیریت، ۳۱: ۲۵-۴۲.
- [۵] Yazdani D. (۲۰۰۹) "Internal marketing and a conceptual model for development of employees as a brand", *ASA University Review*, ۳(۲): ۸۳-۹۹.
- [۶] Punjaisri K., Wilson A. (۲۰۰۷) "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise", *Journal of Brand Management*, ۱۵(۱): ۵۷-۷۰.
- [۷] Punjaisri K., Wilson A., Evanschitzky H. (۲۰۰۹) "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors", *Journal of Service Management*, ۲۰(۲): ۲۰۹-۲۲۶.
- [۸] Burmann C., Zeplin S. (۲۰۰۵) "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand building", *Journal of Brand Management*, ۱۲(۴): ۲۷۹-۳۰۰.
- [۹] عزیز ش، اثنا عشری م (۱۳۹۲). «برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش عدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی، پژوهشهای مدیریت در ایران، ۱۷(۳): ۱۵۱-۱۶۵»
- [۱۰] عزیز ش، جمالی ش، صناعی ا. (۱۳۸۹). «ارائه مدل عوامل موثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)، مدیریت بازرگانی، ۱۱(۴): ۸۹-۱۰۴»
- [۱۱] هادیزاده مقدم ا، جمالی کاپک ش، رضایی م (۱۳۹۱). «تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری»، پژوهشهای مدیریت در ایران، ۱۶(۳): ۲۰۳-۲۲۶»

- [۱۲] امیرکبیری ع.، میرابی و.، صالحی صدقیانی پ. (۱۳۹۰). "بررسی تأثیرگذاری فعالیتهای بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی"، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۱(۶۵): ۲۶-۴۷
- [۱۳] حسنقلی پور ط.، انصاری م.، الهی گل ا.، رحمانی یونشلوئی ح. (۱۳۹۱). "تأثیر بازاریابی درونی بر بازاریابی با وجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بنگاههای مالی موردکاوی بانک ملت شهر تهران، تحقیقات بازاریابی نوین، ۴: ۲۵-۴۶
- [۱۴] سرمد سعیدی س.، جمشیدیان م. (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانهای خدماتی (مطالعه موردی شعب بانکرفاه در شهر اراک) مدیریت بازاریابی، ۹۱: ۱۸-۱۰۶
- [۱۵] عاطفدوست ع.، خائف علی ا.ع.، فانی ع.ا.، داناایفرد ح. (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، مدیریت بازرگانی، ۲۱(۴): ۲۱-۴۲
- [۱۶] Fu Y. K. (۲۰۱۳) "The influence of internal marketing by airlines on customer oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor", *Journal of Air Transport Management*, ۳۲: ۴۹-۵۷.
- [۱۷] Ahmed P. K., Rafiq M. (۱۹۹۵) "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice*, ۱(۴): ۳۲-۵۱.
- [۱۸] Davoudi S.M.M., Kaur R. (۲۰۱۲) "The link between internal marketing and human resource management", *Arth Prabandh: A Journal of Economics and Management*, ۱(۲): ۵۹-۷۲.
- [۱۹] Valeanu C., Cosma S., Sofica A. (۲۰۱۲) "Strategic marketing and management tools used to increase employee efficiency", *Procedia Economics and Finance*, ۳: ۸۷۷ - ۸۸۲.
- [۲۰] Kyriazopoulos P., Yannacopoulos D., Spyridakos A., Siskos Y., Grigoroudis E. (۲۰۰۷) *Implementing internal marketing through employee's motivation*, POMS ۱۸th Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A.
- [۲۱] Lings I., Greenley G. (۲۰۰۵) "Measuring internal market orientation", *Journal of Service Research*, ۱(۳): ۲۹۰-۳۰۵.

[۲۲] Terglav K., Ruzzier M. K., Kaše R. (۲۰۱۶) "Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship", *International Journal of Hospitality Management*, ۵۴: ۱-۱۱

[۲۳] Whelan S., Davies G., Walsh M., Bourke R. (۲۰۱۰) "Public sector corporate branding and customer orientation", *Journal of Business Research*, ۶۳: ۱۱۶۴-۱۱۷۱.

[۲۴] Miles S. J., Mangold W. G. (۲۰۰۴) "A conceptualization of the employee branding process", *Journal of Relationship Marketing*, ۳(۲/۳): ۶۵-۸۷.

[۲۵] Papasolomou I., Vrontis D. (۲۰۰۶) "Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry", *The Journal of Product and Brand Management*, ۱۵ (۱): ۳۷-۴۷.

[۲۶] راموز ن. (۱۳۹۰) تحلیل جامع ارزش ویژه نام و نشان تجاری مشتری محور با رویکرد گرایش به بازاریابی داخلی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

[۲۷] Özçelik G., Fındıklı M. A. (۲۰۱۴) "The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of personorganization fit", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۵۰: ۱۱۲۰-۱۱۲۸.

[۲۸] De Chernatony L., Segal-Horn S. (۲۰۰۱) "Building nn services' characteristics to develop successful services brands", *Journal of Marketing Management*, ۱۷ (۷): ۶۴۵-۶۶۹.

[۲۹] Holmgeren L., Schuri L., Wingard M. (۲۰۰۳) *Internal branding, How to make employee live the brand*, Master thesis, School of Economics and Mngement, Lund, University.

[۳۰] Aurand T.W., Gorchels L., Bishop T.R. (۲۰۰۵) "Human resource management's rll e in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message symmetry", *Journal of Product and Brand Management*, ۱۴(۳): ۱۶۳-۱۶۹.

[۳۱] Kashmiri T. (۲۰۱۰) *Leadership in the public sector: Using internal branding as a strategic tool to enhance public sector performance*, Doctoral thesis, Brunel University.

[۳۲] Mitchell C. (۲۰۰۲) "Selling the brand inside", *Harvard Business Review* ۸۰ (۱): ۹۹-۱۰۴.



- [۳۳] Asif S., Sargeant A. (۲۰۰۰) "Modeling internal communication in the financial services sector", *European Journal of Marketing*, ۳۴(۴): ۲۲۹-۳۱۸.
- [۳۴] Almgren D., Ek P., Goransson O. (۲۰۱۲) *The relationship between internal branding and affective commitment*, Bachelor Thesis. Linaeus University.
- [۳۵] Rejikumar G. (۲۰۱۳) "A pre-launch exploration of customer acceptance of usage based vehicle insurance policy", *IIMB Management Review*, ۲۵: ۱۹-۲۷
- [۳۶] Kodua A. (۲۰۱۴) "A theoretic extension and empirical investigation of conducting business online social, network: The continuance intention phenomenon", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, ۶(۵): ۳۷۳-۳۸۵.
- [۳۷] Bansal H. S., Mendelson M. B., Sharma B. (۲۰۰۱) "The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, ۶: ۶۱-۷۶.

