

## نقش ارزش ویژه برند درون‌سازمانی در رضایت مشتری، مطالعه نقش میانجی رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان

نگین سنگری\*، ژاله علیزاده بلوکانی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۸/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۳۰

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری به‌طور مستقیم و نیز به‌طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان به‌عنوان مؤلفه‌های مزایای ارزش ویژه برند است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان پشت باجه شعب بانک شهر در شهر کرج و نیز مشتریان دارای حساب در شعب بانک شهر در کرج است. حجم نمونه مشتریان ۳۸۴ نفر می‌باشد که از روش نمونه‌گیری دردسترس استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی سازه و محتوا و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارزش ویژه برند درون‌سازمانی (دانش برند، تعهد به برند و وضوح نقش) بر رضایت مشتری تأثیر مثبت دارد. مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی با مؤلفه‌های رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان نیز بر رضایت مشتری به‌طور مثبت، تأثیرگذار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد تأثیر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی و رضایت کارکنان افزایش می‌یابد. نتایج می‌تواند راهگشای کارفرمایان برای تدوین راهبردهای منابع انسانی با تأکید بر بازاریابی داخلی برای موفقیت در صحنه رقابت باشد.

**کلیدواژه:** ارزش ویژه برند درون‌سازمانی؛ رضایت مشتری؛ رضایت کارکنان؛ رفتار شهروندی برند

\*. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
n.sangari@alzahra.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران

## مقدمه

کارکنان، اصلی‌ترین نماینده برند سازمان‌های خدماتی هستند که اهداف و ارزش‌های برند سازمان را به مشتریان انتقال می‌دهند. بنابراین، سازمان‌ها باید با پیاده‌سازی راهبرد برندینگ داخلی، نگرش و رفتار کارکنان خود را با اهداف برند خارجی سازمان همسو نمایند. برند خارجی سازمان، وعده‌هایی است که یک سازمان مدعی انجام آن بوده و در تبلیغات آن مشهود است. بنابراین، سازمان‌ها در تلاشند تا وعده‌های برند خود را به مشتریان انتقال داده و انتظارات مشتری از برند را برآورده سازند (تارگ لاو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). کاتلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بیان نموده است که در ارزش ویژه برند درون‌سازمانی 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 نزد کارکنان است (سپهوند، ۱۳۹۲). در واقع، سازمان‌ها با بیش از یک بازار (کارکنان به‌عنوان بازار داخلی و مشتریان به‌عنوان بازار خارجی) مواجهند و موفقیت تابعی است از توانایی سازمان در مدیریت مؤثر روابطی که بین آنها وجود دارد. طبق نظریات رینسو<sup>۳</sup>، کارکنان، مشتریان داخلی یک شرکت هستند و رضایت‌مندی آنها تصویر آینه‌ای از رضایت‌مندی مشتریان خارجی می‌باشد (سعیدی و جمشیدیان، ۱۳۹۲). در صنایع خدماتی که ارائه خدمات، مستلزم برقراری ارتباط و تعامل با مشتری است، رضایت کلی مشتریان مبتنی بر چگونگی رویارویی و تجربه آنان از سازمان است. از آنجا که کارکنان حین مواجهه خدمت با مشتریان تعامل مستقیم دارند، رفتار آنها تأثیر بسزایی بر تصویر سازمان دارد (قره‌چه و دابوئیان، ۱۳۹۰). به‌زعم والس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) کارکنان متعهد به برند از دو طریق، باعث افزایش قدرت یک برند خدماتی می‌شوند: نخست اینکه نقش مثبت آنها در کیفیت مواجهه خدمت<sup>۵</sup> باعث بهبود تجربه برند از دیدگاه مشتریان می‌شود و دوم اینکه در تعاملی که با همکاران خود دارند، باعث بهبود محیط کاری و تقویت رفتارهای حامی برند از سوی سایر کارکنان می‌شوند. همچنین تعامل فردی که بین ارائه‌دهنده خدمت و

1. Terglav et al.
2. Katler
3. Rinso
4. Wallace
5. Service Encounter Quality

مشتری ایجاد می‌شود، از دو طریق بر نگرش مشتری تأثیرگذار است: نخست اینکه کارکنان تا چه اندازه مطابق انتظاراتها و خواسته‌های مشتریان عمل می‌کنند و دوم واکنش‌های احساسی و عاطفی که کارکنان در طول تعامل با مشتریان از خود نشان می‌دهند (بیدنباخ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بنابراین، اگر سازمان‌ها بخواهند در دنیای رقابتی امروز مزیت رقابتی خلق کنند، تنها چاره، سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی است (هیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) سازمان‌های امروزی برای رقابت به نسل تازه‌ای از رهبران با مهارت‌های جدید نیاز دارند که از آنها به‌عنوان رهبران کوانتومی یاد می‌شود و بر همکاری، تعاون و یکپارچگی تأکید می‌کنند (توکللی و همکاران، ۱۳۹۶) این‌گونه رهبران با ایجاد هویت سازمانی سبب می‌شوند که کارکنان، درک مشتری‌کی از اهداف سازمان پیدا کرده و نسبت به دستیابی به اهداف احساس تعهد و وفاداری نمایند (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۶) تازمانی‌که، نیازها و خواسته‌های کارکنان به‌عنوان "مشتریان داخلی" سازمان، تأمین و برآورده نشود، کسب رضایت و وفاداری "مشتریان بیرونی"، امری غیرممکن خواهد بود. از مهم‌ترین رویکردها که می‌تواند به سازمان در این راستا کمک کند، بازاریابی داخلی است (هوگ و کارتر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). از این‌رو، ارزش ویژه برند درون‌سازمانی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به‌عنوان تحویل‌دهندگان اصلی پیام و وعده‌های سازمان به مشتریان است. چنانچه کارکنان، فلسفه برند سازمان خود را به‌درستی درک نکرده باشند، نمی‌توانند پیام‌های موردنظر سازمان را به ارباب رجوع انعکاس دهند (مایلز و منگلد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). در واقع، هدف برندسازی داخلی، ارتقای آگاهی کارکنان از برند سازمان و ارزش‌های برند و همچنین اطمینان یافتن از انتقال پیام برند توسط کارکنان است (هولمگران و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). همچنین باید گفت که بحث برندسازی داخلی در سازمان‌های خدماتی، به دلیل ارتباط مستقیم کارکنان با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار است (آراند و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). مطالعه ادبیات نظری و پیشینه موضوع نشان می‌دهد اغلب مدل‌هایی که در زمینه برندسازی ارائه شده است با تأکید بر کالاهای فیزیکی و ملموس

1. Biedenbach et al.
2. Hitt et al.
3. Hogg and Car
4. Miles and Mangold
5. Holmgeren et al.
6. Aurand et al.

طراحی شده و نیز تنها بر دیدگاه و ادراک مشتریان تمرکز داشته‌اند. استفاده مستقیم از این مدل‌ها در برندسازی خدمات<sup>۱</sup>، موجب نادیده گرفتن برخی از جنبه‌های مؤثر و کلیدی برندهای خدماتی می‌شود. یکی از مؤلفه‌های کلیدی که در مدل‌های ارائه شده در زمینه برندسازی خدمات نادیده گرفته می‌شود، کارکنان هستند. این در حالی است که کارکنان، رابط بین محیط داخلی و خارجی برندهای خدماتی هستند و رفتار آنها تأثیر عمیقی بر ادراک مشتریان از برند سازمان ارائه‌دهنده خدمت دارد (کینگ و گریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). علی‌رغم اهمیت این موضوع در سازمان‌های خدماتی، به ویژه بانک‌ها برای جلب رضایت مشتریان، کمتر به آن توجه شده و مطالعات اندکی در کشور در این مورد صورت گرفته است و این در حالی است که بانک‌ها در بازار رقابتی امروزه برای ایجاد وفاداری در مشتریان باید رضایت ایشان را کسب کنند و کارکنانی که به‌طور مستقیم به مشتریان خدمات ارائه می‌کنند باید از راهبرد برند سازمان آگاه بوده و جهت انتقال آن به مشتریان متعهد باشند. از پژوهش‌هایی که در این حوزه صورت گرفته است می‌توان به پژوهشی که سپهوند (۱۳۹۲) در شرکت تولیدی پگاه، انجام داده است، اشاره کرد که به بررسی چگونگی تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور بر رضایت مشتریان پرداخته است. پژوهش‌های (۱۳۹۳) نیز تنها به بررسی پیشایندها و پسایندهای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی پرداخته و به تأثیری که می‌تواند بر رضایت مشتری داشته باشند، اشاره‌ای نداشته است. همچنین پژوهش‌هایی انجام شده که به بررسی تأثیر رفتار شهروندی یا رضایت کارکنان بر رضایت مشتری پرداخته‌اند، اما هیچ‌یک از این پژوهش‌ها این دو مقوله (رفتار شهروندی و رضایت کارکنان) را به‌عنوان مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی و از طریق بررسی مؤلفه‌های ارزش ویژه برند درون‌سازمانی مورد بررسی قرار نداده‌اند. درحالی‌که، پژوهش حاضر سعی دارد در بخش خدمات و صنعت بانکداری که در آن کارکنان، به‌طور مستقیم با مشتریان در ارتباط می‌باشند، به بررسی مقوله ارزش ویژه برند درون‌سازمانی و تأثیری آن بر رضایت مشتری به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان بپردازد. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش این است که تأثیر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی را با میانجی‌گری رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان بر رضایت مشتری بسنجد.

1. Service Branding  
2. King and Grace

## مروری بر ادبیات پژوهش

### ارزش ویژه برند درون‌سازمانی<sup>۱</sup>

پژوهشگران، دیدگاهی باعنوان ارزش ویژه برند درون‌سازمانی یا همان ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان<sup>۲</sup> را مطرح کرده و به اهمیت و نقش کلیدی آن در برندسازی خدمات، اشاره کرده‌اند (پانجیسری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در ادبیات بازاریابی، ارزش ویژه برند به صورت ارزش اضافه‌ای تعریف می‌شود که به محصول یا مجموعه‌ای از محصولات دارای برندی خاص اضافه یا کاسته می‌شود. بر همین اساس، ارزش ویژه برند درون‌سازمانی را می‌توان به صورت تأثیر اضافه برندسازی درون‌سازمانی بر رفتار و نگرش کارکنان تعریف کرد (بامگرث و اشمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). ارزش ویژه برند درون‌سازمانی که باعث ایجاد یک درک مشترک از برند در سراسر سازمان می‌شود، کارکنان را قادر می‌سازد که در زمان ارائه خدمت، پیمان برند را به‌جا بیاورند. دستیابی به ارزش ویژه برند برون‌سازمانی (بر مبنای مشتری) از طریق دستیابی و تقویت ارزش ویژه برند درون‌سازمانی (بر مبنای کارکنان)، مزیت رقابتی پایداری است که تهدید و تقلید آن برای رقبای کار بسیار دشواری است (برمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). ارزش ویژه برند درون‌سازمانی می‌تواند راهبردی باشد که ارزش برند را از طریق ایجاد شرایطی که در آن کارکنان به شدت درگیر فعالیت‌های برند می‌شوند، افزایش دهد که در این صورت کارکنان با نشان دادن رفتار شهروندی برند، رضایت مشتریان از برند سازمان را افزایش می‌دهند (سپهوند، ۱۳۹۲). بر اساس پژوهش کینگ و گریس (۲۰۱۰) و آکر (۱۹۹۱) می‌توان گفت که ارزش ویژه برند درون‌سازمانی شامل سه مؤلفه دانش برند، وضوح نقش و تعهد به برند می‌شود.

### • دانش برند<sup>۶</sup>

کلر (۱۹۹۳) استدلال می‌کند که دانش برند یک رویکرد شناختی است که یک فرد

1. Internal brand equity
2. Employee based brand equity
3. Punjaisry
4. Baumgarth & Schmidt
5. Burmann
6. Brand Knowledge

باتوجه به اطلاعاتی که از ارزش ویژه برند دریافت کرده است، براساس آن می‌فهمد، به یاد می‌آورد، تصمیم‌گیری و یا عمل می‌کند. کینگ و گریس (۲۰۱۰)، انتشار دانش را بدین معنا که "تا چه حد یک کارمند که دانش برند سازمان را درک کرده است و آن را به شیوه‌ای معنی‌دار و مرتبط به کارمند دیگر انتقال می‌دهد"، مهم دانسته‌اند. کینگ و گریس (۲۰۰۸) بر نیاز به دانش کارکنان برای تبدیل چشم‌انداز نام تجاری به واقعیت تأکید دارند. کینگ و گریس (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند که سطح بالایی از دانش برند به‌عنوان یک کاتالیزور برای وضوح نقش کارکنان است. اگر یک کارمند دارای سطح بالایی از آگاهی از اهداف باشد، با عملکرد شغلی، اهداف تجاری را از طریق نقش خود به مشتریان انتقال می‌دهد.

#### • وضوح نقش<sup>۱</sup>

کارکنانی که وضوح نقش در شغل خود را درک کرده‌اند، در انجام بهتر کار بیشتر مایل هستند. علاوه بر این، باتوجه به نگاه موکرجی و مالهورترا<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، کارکنانی که در مورد نقش خود، روشن هستند، احساس تعلق بیشتری نسبت به سازمان دارند. کورسزینسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) تأکید می‌کند که سطوح پایین وضوح نقش میان کارکنان با تعهد به برند، در ارتباط منفی است.

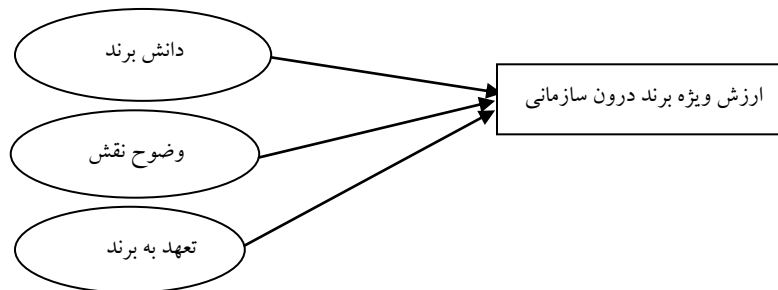
#### • تعهد به برند<sup>۴</sup>

بورمن و زپلین<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) تعهد به برند را به‌عنوان "میزان دلبستگی روانی کارکنان به نام تجاری تعریف کرده‌اند که تمایل آنها را به تلاش زیاد در جهت رسیدن به اهداف نام تجاری تحت تأثیر قرار می‌دهد". در زمینه ارزش ویژه برند درون‌سازمانی سازمان‌ها، تعهد به برند، مترادف با تعهد سازمانی است. در برندسازی داخلی، تعهد منجر به وفاداری کارکنان، دلبستگی (کینگ و

---

1. Role Clarity  
2. Mukherjee and Malhotra  
3. Korczyński  
4. Brand Commitment  
5. Burmann and Zeplin

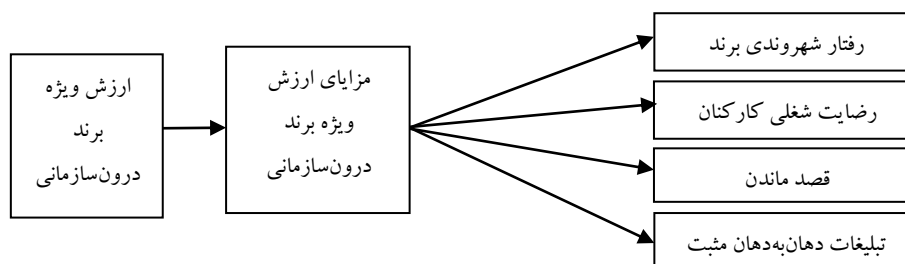
گریس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) یک متغیر کلیدی در تعیین ارزش ویژه برند درون‌سازمانی در بسیاری از مطالعات برندسازی داخلی است. مؤلفه‌های ارزش ویژه برند درون‌سازمانی در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. ارزش ویژه برند درون‌سازمانی (کینگ و گریس، ۲۰۰۹)

### مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی

مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی، به‌عنوان نمایش نام تجاری از طرف کارمند به‌صورت نیت و عمل سازگار تعریف شده است که شامل رفتار شهروندی برند، رضایت کارکنان، قصد کارمند به ماندن و ارتباط دهان‌به‌دهان مثبت است (کینگ و گریس، ۲۰۱۰).



شکل ۲. مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی (کینگ و گریس، ۲۰۱۰)

## رفتار شهروندی برند<sup>۱</sup>

با الهام از مفهوم رفتار شهروندی سازمانی می‌توان مفهوم رفتار شهروندی برند، را بیان کرد که بیان‌کننده رفتارهایی عام در کارکنان است که باعث بهبود هویت برند می‌شود (برمن و زپلین، ۲۰۰۹). کینگ و گریس (۲۰۰۹) اظهار می‌کنند که رفتار شهروندی برند "اولین بنایی است که به منافع سازمانی حاصل از ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند" منجر می‌شود. رفتار شهروندی برند می‌تواند در هفت بعد عملیاتی شود که عبارتند از: تمایل به کمک آگاهی از برند، اشتیاق به برند، تمایل به فداکاری، رویکرد مبلغ‌بودن برای برند و همچنین تلاش برای توسعه و بهبود خود در کنار بهبود برند (برمن و زپلین، ۲۰۰۹). حسنی کاخکی و قلی‌پور (۱۳۸۶)، با مطالعه‌ای در یک شرکت خدماتی این فرضیه را تأیید کردند که رفتارهای شهروندی سازمانی موجب افزایش رضایت مشتری در شرکت‌های خدماتی می‌شود. همچنین، رنجبران و همکاران (۱۳۸۹)، با انجام تحقیقی روی ۱۰۲ نفر از مشتریان و ۵۲ نفر از کارکنان هتل، تأثیر مثبت رفتار شهروندی سازمانی بر رضایت مشتری را تأیید کردند.

## رضایت کارکنان<sup>۲</sup>

رابینز (۱۳۷۶) رضایت شغلی را نگرش کلی فرد نسبت به شغل خویش تعریف می‌کند. اندازه‌گیری میزان رضایت شغلی کارکنان و بررسی نقاط ضعف و قوت مؤثر در کاهش یا افزایش خشنودی کارکنان، سازمان‌ها را در ارائه خدمات بهتر، تولید محصولات مناسب‌تر و در نهایت، ارتقای بهره‌وری کمک خواهد کرد (طبرسا و همکاران، ۲۰۱۰).

## رضایت مشتری

رضایت مشتری، احساس یا نگرش یک مشتری نسبت به یک محصول یا خدمت بعد از استفاده از آن است (جمال و ناصر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). مدل‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری به دو نوع عینی و ذهنی تقسیم می‌شود: در مدل‌های عینی، رضایت مندی مشتری از طریق شاخص‌هایی که

---

1. Brand Citizenship Behaviour  
2. Employee Satisfaction  
3. Jamal and naser



به‌شدت با رضایت مشتری همبستگی دارند، قابل‌سنجش است. این دسته از مدل‌ها از شاخص‌هایی مانند سهم بازار، تعداد شکایات و سود سالانه استفاده می‌کنند. مدل‌های ذهنی براساس ادراک مشتریان از رضایت‌مندی شکل می‌گیرند؛ یعنی عقاید مشتریان، مورد بررسی قرار می‌گیرند. این مدل‌ها رویکردی از رضایت مشتریان ارائه می‌دهند که به ادراک مشتریان نزدیک‌تر است (حمزه‌خانی، ۱۳۹۲). در این پژوهش از مدل ذهنی استفاده شده است و براساس ادراک مشتریان، رضایت‌مندی آنها سنجیده می‌شود.

### فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

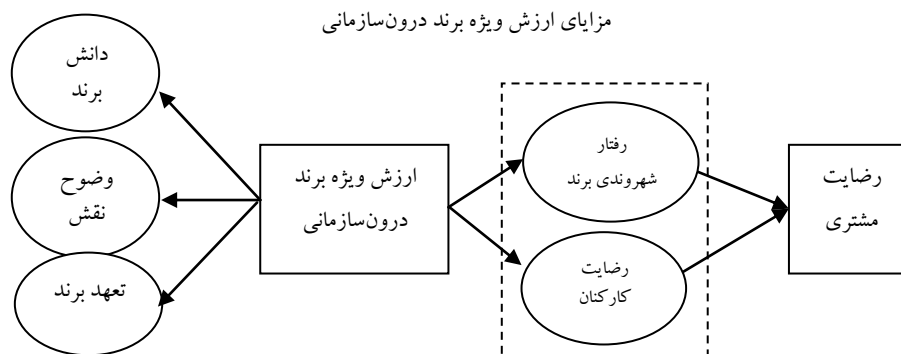
فرضیه ۱: ارزش ویژه برند درون‌سازمانی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت مشتری دارد.  
فرضیه ۲: ارزش ویژه برند درون‌سازمانی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار شهروندی برند دارد.

فرضیه ۳: ارزش ویژه برند درون‌سازمانی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

فرضیه ۴: رفتار شهروندی برند، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت مشتری دارد.  
فرضیه ۵: رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت مشتری دارد.  
فرضیه ۶: تأثیر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری با میانجی‌گری رفتار شهروندی برند افزایش می‌یابد.

فرضیه ۷: تأثیر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری با میانجی‌گری رضایت کارکنان افزایش می‌یابد.

مدل مفهومی این پژوهش برپایه مرور ادبیات نظری و نتیجه مطالعات بورمن و زپلین (۲۰۰۵) کینگ و گریس (۲۰۱۰) و سپهوند (۱۳۹۲) تدوین شده است. البته با عنایت به هدف پژوهش که بررسی تأثیر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتریان است، از چهار مؤلفه ارزش ویژه برند درون‌سازمانی دو مؤلفه رضایت کارکنان و رفتار شهروندی برند که طبق نتایج مطالعات پیشین و نیز به‌طور منطقی می‌توانند به‌طور مستقیم بر رضایت مشتریان اثرگذار باشند، در مدل مفهومی پژوهش در نظر گرفته شده‌اند.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش اجرا، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنانی است که پشت باجه به مشتریان خدمات ارائه می‌دهند (برای اندازه‌گیری متغیرهای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی و مزایای آن) و نیز مشتریانی است که در بانک شهر حساب داشته و از خدمات مالی بانک شهر در شهر کرج استفاده می‌کنند (برای اندازه‌گیری رضایت مشتری). در مورد جامعه کارکنان به دلیل محدود بودن حجم جامعه آماری با توجه به ۸ شعبه بانک شهر در شهر کرج، نمونه‌گیری صورت نگرفت و با تمام‌شماری تمامی ۶۴ کارمند پشت باجه پرسشنامه را تکمیل کردند. در مورد مشتریان به علت بزرگ بودن جامعه آماری از نمونه‌گیری استفاده شد. براساس فرمول جامعه آماری نامحدود کوکران با سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای نمونه‌گیری ۵ درصد، تعداد نمونه آماری بالغ بر ۳۸۴ نفر شد. با عنایت به اینکه هدف پژوهش، بررسی تأثیر ادراک کارکنان از ارزش ویژه برند بر رضایت مشتریان است، بدین منظور با استفاده از نمونه‌گیری دردسترس از مشتریان درخواست شد که پرسشنامه را فقط در مورد کارمندی که می‌شناسند، تکمیل نمایند و بدین ترتیب با تقسیم تعداد ۳۸۴ مشتری بر ۶۴ کارمند برای هر یک از کارکنان پشت باجه ۶ مشتری با توجه به شناختی که از هر یک از کارکنان داشتند، پرسشنامه را تکمیل نموده و در نهایت ۶ پرسشنامه مشتریان به پرسشنامه تکمیل شده توسط آن کارمند الصاق شده و مورد تحلیل قرار گرفت.

پرسشنامه کارکنان با ۲۷ گویه شامل ۱۵ گویه، متغیرهای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی شامل: "دانش برند"، "وضوح نقش"، "تعهد به برند" را براساس پرسشنامه یانگ بوم (۲۰۱۳) و ۱۲ گویه متغیرهای مربوط به مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی شامل: "رفتار شهروندی برند" و "رضایت کارکنان" را بر مبنای پرسشنامه کینگ و گریس (۲۰۱۰) سنجیده است و رضایت مشتریان نیز با پرسشنامه هالوول<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) با ۱۵ گویه مورد بررسی قرار گرفته است. مقیاس سنجش متغیرها در این پژوهش طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) می‌باشد. با توجه به اینکه پرسشنامه این پژوهش از روی پرسشنامه محققین دیگر طراحی شده و روایی متغیرهای آن قبلاً سنجیده شده است، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از روایی لازم برخوردار است. ولی با وجود این، روایی پرسشنامه پژوهش مجدداً از دو روش، روایی محتوای صوری و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی محتوای صوری، پرسشنامه طراحی شده در اختیار تعدادی از اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا در خصوص روایی پرسشنامه اظهار نظر کنند. پس از جمع‌آوری نظرات و دیدگاه‌های آنها، تغییرات لازم در پرسشنامه طراحی شده انجام شد. همچنین برای سنجش روایی سازه متغیرهای پژوهش از شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> (AVE) استفاده شد. نتایج به دست آمده از بررسی روایی سازه از روایی همگرایی و تشخیصی همه سازه‌های مدل مفهومی حمایت کرده است (جدول ۱). برای سنجش پایایی پرسشنامه پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش از ۰/۷ بالاتر و برای کل پرسشنامه نیز برابر با ۰/۹۱ بوده است و ضریب اعتبار ترکیبی<sup>۳</sup> نیز برای همه سازه‌های مدل بزرگ‌تر از مقدار ۰/۷۰ است که از اعتبار همسانی درونی سازه‌ها پشتیبانی کرده است (جدول ۱).

1. Hallowell  
2. Average Variance Extracted  
3. Composite reliability

جدول ۱. نتایج ضرایب روایی تشخیصی، همگرایی و پایایی سازه‌های مدل تحقیق

پایایی		روایی تشخیصی و همگرایی					سازه‌ها و علائم اختصاری
ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی CR	AVE	CS	ES	OCB	IBBE	
۰,۸۹۳	۰,۹۱۰	۰,۵۳۷	۰,۳۷۸	۰,۴۳۵	۰,۰۷۱	۱	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی
۰,۸۸۶	۰,۹۱۲	۰,۵۳۹	۰,۱۲۸	۰,۲۳۶	۱	۰,۰۷۱	رفتار شهروندی سازمانی
۰,۷۵۱	۰,۸۳۳۵	۰,۵۵۰	۰,۴۱۶	۱	۰,۲۳۶	۰,۴۳۵	رضایت کارکنان
۰,۹۲۸	۰,۹۳۸	۰,۵۰۴	۱	۰,۴۱۶	۰,۱۲۸	۰,۳۷۸	رضایت مشتری
		۰	۰,۵۰۴	۰,۵۵۰	۰,۵۳۹	۰,۵۳۷	میانگین واریانس مشترک

برای آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار ایکسل استات پی ال اس استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### نتایج توصیفی داده‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی جهت تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی استفاده شد. جدول (۲) اطلاعات مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش را نشان می‌دهد که از طریق گردآوری ۳۹۳ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

نام متغیر جمعیت‌شناختی	سطوح	درصد فراوانی کارکنان	درصد فراوانی مشتریان
جنسیت	مرد	۶۲,۵	۵۱,۶
	زن	۳۷,۵	۴۸,۴
تحصیلات	دیپلم	۱۲,۵	۲۱,۶
	فوق‌دیپلم	۲۶,۶	۲۲,۹
	کارشناسی	۳۲,۸	۳۳,۶
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۸,۱	۲۱,۹
سن	۱۸ تا ۲۵ سال	۹,۴	۱۰,۷
	۲۶ تا ۳۵ سال	۵۴,۷	۴۹,۷
	۳۵ تا ۴۵ سال	۲۹,۷	۲۵,۰
	بالاتر از ۴۵ سال	۶,۳	۱۴,۶

جدول ۳. اطلاعات توصیفی متغیرهای پژوهش

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	کشدگی	چولگی
دانش برند	۳,۹۳۱	۰,۶۲۷	۰,۶۹۹	۰,۹۳۸-
وضوح نقش	۳,۸۷۸	۰,۶۵۵	۱,۴۴۲	۱,۰۹۲-
تعهد به برند	۴,۰۹۴	۰,۵۲۳	۰,۷۳۳	۱,۱۰۶-
ارزش ویژه برند درون‌سازمانی	۳,۹۸۹	۰,۵۲۲	۱,۴۳۲	۱,۲۹۹-
رفتار شهروندی	۳,۹۲۰	۰,۶۴۵	۰,۶۹۳	۰,۹۵۲-
رضایت کارکنان	۳,۹۰۰	۰,۵۹۴	۰,۴۷۱	۰,۴۷۱-
مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی	۳,۹۱۱	۰,۵۸۳	۰,۳۶۰	۰,۷۸۳-
رضایت مشتری	۳,۶۸۳	۰,۷۱۲	۰,۰۴۹	۰,۷۸۴-

همان گونه که داده‌های جدول (۳) نشان می‌دهد، میانگین تمامی متغیرهای مرتبط با کارکنان در حد بالاست و این نشان‌دهنده این است که بانک شهر در انتقال مفهوم ارزش ویژه برند به کارکنان و متعهد نمودن ایشان به برند سازمان و ایجاد شرایط رضایت‌بخش برای کارکنان خوب عمل کرده و میانگین رضایت مشتریان نیز به حد بالا نزدیک است. همچنین شاخص‌های کشیدگی و چولگی نیز نشان می‌دهد که داده‌های پژوهش دارای توزیع نرمال می‌باشند؛ زیرا چنانچه شاخص‌های چولگی و کشیدگی در بازه (۲- و ۲+) باشند در این صورت داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردارند (حسینی و یدالهی، ۱۳۹۲).

#### جدول ۴. مقایسه میانگین رتبه ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان و مزایای آن بین کارکنان زن و مرد

آزمون مقایسه میانگین رتبه			میانگین رتبه تجربی		تعداد		متغیر و شاخص
احتمال خطا	آماره Z	آماره U	مرد	زن	مرد	زن	
۵۲۰.	۶۴۳-	۴۳۴,۵۰۰	۳۳,۶۴	۳۰,۶۰	۴۰	۲۴	دانش برند
۵۶۱.	۵۸۱-	۴۳۸,۵۰۰	۳۳,۵۴	۳۰,۷۷	۴۰	۲۴	وضوح نقش
۵۰۷.	۶۶۴-	۴۳۲,۵۰۰	۳۳,۶۹	۳۰,۵۲	۴۰	۲۴	تعهد به برند
۱۸۷.	۱,۳۲۱-	۳۸۵,۰۰۰	۳۴,۸۸	۲۸,۵۴	۴۰	۲۴	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی
۷۰۷.	۳۷۶-	۴۵۳,۰۰۰	۳۱,۸۳	۳۳,۶۳	۴۰	۲۴	رفتار شهروندی برند
۲۵۳.	۱,۱۴۴-	۳۹۸,۰۰۰	۳۰,۴۵	۳۵,۹۲	۴۰	۲۴	رضایت کارکنان
۴۱۶.	۸۱۳-	۴۲۱,۵۰۰	۳۱,۰۴	۳۴,۹۴	۴۰	۲۴	مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی

برای مقایسه میانگین رتبه ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان و مزایای آن بین کارکنان زن و مرد شعب بانک شهر در کرج، از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده شده است. با توجه به اینکه آماره آزمون محاسبه شده برای مقایسه میانگین رتبه متغیرهای مورد مطالعه بین کارکنان زن و مرد کوچک‌تر از قدر مطلق مقدار بحرانی ۱/۹۶ است، می‌توان ادعا کرد که میانگین متغیرها و مؤلفه‌های آنها بین کارکنان زن و مرد تفاوت ندارند.

### جدول ۵. نتایج آزمون رابطه گروه سنی و تحصیلات کارکنان با متغیرهای مستقل و میانجی

مدرک تحصیلی		سن		تعداد	متغیرهای تحقیق
احتمال خطا	ضریب	احتمال خطا	ضریب		
۰.۸۶.	۰.۲۱۶-	۰.۷۶۳.	۰.۰۳۸-	۶۴	دانش برند
۰.۹۸۱.	۰.۰۰۳-	۰.۲۵۳.	۰.۱۴۵-	۶۴	وضوح نقش
۰.۹۵۸.	۰.۰۰۷.	۰.۹۵۶.	۰.۰۰۷-	۶۴	تعهد به برند
۰.۷۹۱.	۰.۰۳۴-	۰.۸۴۳.	۰.۰۲۵-	۶۴	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی
۰.۴۰۰.	۰.۱۰۷-	۰.۴۴۶.	۰.۰۹۷-	۶۴	رفتار شهروندی برند
۰.۷۵۲.	۰.۰۴۰-	۰.۴۵۶.	۰.۰۹۵-	۶۴	رضایت کارکنان
۰.۴۴۶.	۰.۰۹۷-	۰.۵۳۵.	۰.۰۷۹-	۶۴	مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی

برای بررسی رابطه میان گروه سنی و مدرک تحصیلی با ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان و مزایای آن از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۱</sup> استفاده شده است. سطح خطای محاسبه شده بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است که از نبود رابطه معنی‌دار بین آنها حمایت کرده است.

1. Spearman's Rho

## آزمون مدل مفهومی پژوهش

شاخصی که به منظور ارزیابی کلی مدل ساختاری در نرم افزار پی ال اس از آن استفاده می شود؛ شاخص GOF است که مقدار آن بین صفر تا یک و شامل چهار شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی<sup>۱</sup> است. شاخص های مطلق و نسبی در مورد کل مدل و شاخص های مدل بیرونی در مورد بخش اندازه گیری و مدل درونی در مورد بخش ساختاری قضاوت می کند. مقادیر محاسبه شده برای شاخص مطلق به مقدار ۰/۵۰۱، شاخص نسبی به مقدار ۰/۸۳۳، شاخص مدل بیرونی به مقدار ۰/۹۹۷ و شاخص مدل درونی به مقدار ۰/۸۳۵ از توانمندی مدل حمایت کرده است. به بیان دیگر، مقدار بالای ۰/۵۰ برای شاخص مطلق و مقدار بالای ۰/۸۰ برای شاخص های نسبی از مناسب بودن کل مدل و مقدار بالای ۰/۸۰ برای شاخص مدل بیرونی از توانمندی بخش اندازه گیری مدل و مقدار بالای ۰/۸۰ شاخص مدل درونی از توانمندی بخش ساختاری مدل پشتیبانی کرده است. علاوه بر مقادیر اشاره شده، آماره آزمون برای هر چهار شاخص بزرگ تر از مقادیر بحرانی است که از معنی دار بودن آنها حمایت شده است. نتایج شاخص های برازندگی مدل در جدول (۶) نشان داده شده است.

### جدول ۶. نتایج شاخص های برازندگی مدل مورد مطالعه تحقیق با کمترین مربعات جزئی

نتیجه آزمون	دامنه اطمینان		مقادیر بحرانی	خطای معیار	مقادیر	نام شاخص
	دامنه بالا	دامنه پائین				
کل مدل مناسب است.	۰,۵۶۸	۰,۴۴۳	۱۸,۷۳۰	۰,۰۲۷	۰,۵۰۱	شاخص مطلق
کل مدل مناسب است.	۰,۸۸۰	۰,۷۶۰	۳۰,۰۵۲	۰,۰۲۸	۰,۸۳۳	شاخص نسبی
بخش اندازه گیری مدل مناسب است.	۱,۰۰۰	۰,۹۵۶	۵۶,۴۳۷	۰,۰۱۸	۰,۹۹۷	مدل بیرونی
بخش ساختاری مدل مناسب است.	۰,۸۵۹	۰,۷۸۰	۴۹,۷۴۷	۰,۰۱۷	۰,۸۳۷	مدل درونی

1. Absolute, Relative, Outer Model And Inner Model



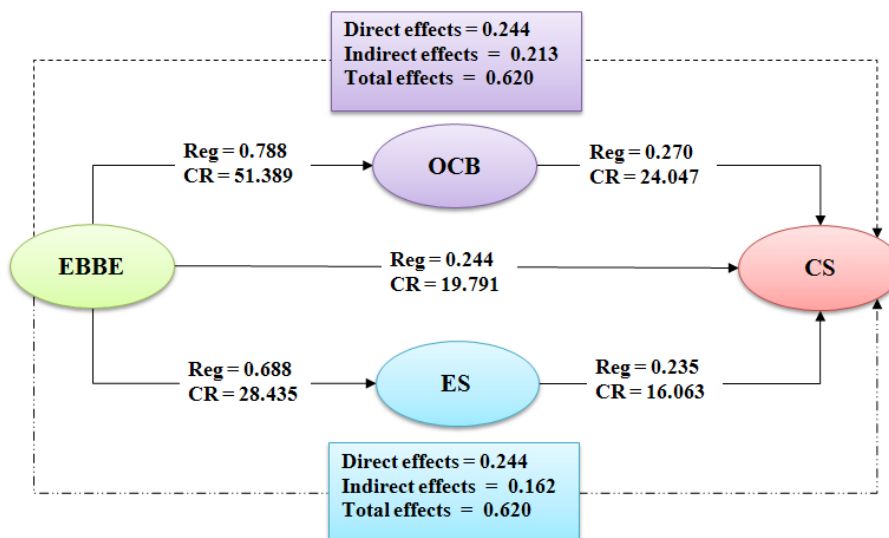
بخش ساختاری مدل به آزمون پنج مسیر مستقیم و دو مسیر غیرمستقیم اختصاص دارد. تأثیر سازه مستقل ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر سازه میانجی رفتار شهروندی با ضریب  $0/788$  و آماره آزمون  $51/389$ ، تأثیر سازه مستقل ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر سازه میانجی رضایت کارکنان با ضریب  $0/688$  و آماره آزمون  $28/435$  و تأثیر سازه مستقل ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر سازه وابسته رضایت مشتریان با ضریب  $0/244$  و آماره آزمون  $19/791$  از مقدار بحرانی  $1/96$  و  $2/58$  بزرگ‌تر هستند که از تأثیر سازه برون‌زای مستقل بر دو سازه میانجی و یک سازه وابسته به صورت مستقیم و معنی‌دار حمایت کرده است. تأثیر سازه میانجی رفتار شهروندی بر سازه وابسته رضایت مشتری با ضریب  $0/270$  و آماره آزمون  $24/047$  و تأثیر سازه میانجی رضایت کارکنان بر سازه وابسته رضایت مشتری با ضریب  $0/235$  و آماره آزمون  $16/063$  از مقدار بحرانی  $1/96$  و  $2/58$  بزرگ‌تر هستند که از تأثیر سازه‌های درون‌زای میانجی بر سازه وابسته به صورت مستقیم و معنی‌دار پشتیبانی کرده است. ضریب تأثیر غیرمستقیم سازه برون‌زای مستقل ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری به واسطه دو سازه میانجی رفتار شهروندی و رضایت کارکنان  $0/375$  است که حدود  $0/213$  آن به واسطه رفتار شهروندی کارکنان و حدود  $0/162$  آن به واسطه رضایت کارکنان است. با توجه به تعداد سازه‌های درون‌زا، مدل دارای سه معادله و ضریب تشخیص است. ضریب تشخیص برای سازه درون‌زای رفتار شهروندی به مقدار  $0/621$  و نشان‌دهنده تبیین‌پذیری آن به وسیله سازه برون‌زای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی است. ضریب تشخیص برای سازه درون‌زای رضایت کارکنان به مقدار  $0/474$  و نشان‌دهنده تبیین‌پذیری آن به وسیله سازه برون‌زای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی است. ضریب تشخیص برای سازه درون‌زای وابسته رضایت مشتری به مقدار  $0/466$  است که نشان‌دهنده تبیین‌پذیری آن به وسیله سازه برون‌زای ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان (به مقدار  $0/148$ ) و دو سازه درون‌زای میانجی رفتار شهروندی (به مقدار  $0/181$ ) و رضایت کارکنان (به مقدار  $0/137$ ) است.

### جدول ۷. ضرایب و شاخص‌های آماری معادله‌ی ساختاری در بخش ساختاری مدل

ضریب تشخیص		افزونگی، اهمیت و همبستگی			نتایج آزمون ضریب تأثیر			سازه‌های مسیر در مدل	
ضریب سازه	ضریب معادله	همبستگی	اهمیت	افزونگی	آماره بحرانی	خطای برآورد	ضریب تأثیر	سازه اثرپذیر	سازه اثرگذار
۰,۶۲۱	۰,۶۲۱	۰,۷۸۸		۰,۳۷۱	۵۱,۳۸۹	۰,۰۱۵	۰,۷۸۸	رفتار شهروندی	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی
۰,۴۷۴	۰,۴۷۴	۰,۶۸۸		۰,۲۳۹	۲۸,۴۳۵	۰,۰۲۴	۰,۶۸۸	رضایت کارکنان	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی
۰,۱۴۸	۰,۴۶۶	۰,۶۰۵	۰,۹۷۵	۰,۲۳۴	۱۹,۹۷۱	۰,۰۱۲	۰,۲۴۴	رضایت مشتریان	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی
۰,۱۸۱		۰,۶۷۰	۱,۰۸۰		۲۴,۰۴۷	۰,۰۱۱	۰,۲۷۰		رفتار شهروندی
۰,۱۳۷		۰,۵۸۳	۰,۹۴۰		۱۶,۰۶۳	۰,۰۱۵	۰,۲۳۵		رضایت کارکنان

### جدول ۸. ضرایب غیرمستقیم و کل سازه برون‌زای بر سازه وابسته به واسطه سازه‌های میانجی

ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان				سازه‌های اثرگذار و اثرپذیر		نوع تأثیر
۰/۳۷۵				رضایت مشتریان		غیرمستقیم
سهم رفتار شهروندی		سهم رضایت کارکنان				
۰/۲۱۳		۰/۱۶۲				
دامنه اطمینان		دامنه اطمینان				
حد بالا	حد پایین	حد بالا	حد پایین			
۰/۴۳۸۹	۰/۲۳۲۰	۰/۱۹۳۷	۰/۰۲۱۵			
۰/۶۲۰				رضایت مشتریان		کل



GOF: Absolute=0.501, Relative=0.833, Outer model=0.997, Inner model=0.835

#### شکل ۴. ضرایب تأثیر مستقیم و غیرمستقیم سازه‌های مدل پژوهش و آماره‌های آزمون ضرایب تأثیر

جدول (۹) خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. طبق نتایج به‌دست آمده (شکل ۴)، می‌توان گفت که ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد. همین‌طور متغیرهای رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان در سطح اطمینان ۹۵٪ بر رضایت مشتری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت کارکنان و رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین در مورد نقش میانجی‌گری متغیرهای رضایت کارکنان و رفتار شهروندی برند در رابطه میان ارزش ویژه برند درون‌سازمانی و رضایت مشتری، نتایج نشان می‌دهد که تأثیر غیرمستقیم مثبت و معنی‌دار است (۰,۳۷۵) و از اثر مستقیم (۰,۲۴۴) بیشتر است.

### جدول ۹. آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

نتیجه فرضیه	سازه‌های فرضیه‌های تحقیق			فرضیه
	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل	
تأیید	رضایت مشتری	-	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی	فرضیه اول
تأیید	رفتار شهروندی برند	-	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی	فرضیه دوم
تأیید	رضایت کارکنان	-	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی	فرضیه سوم
تأیید	رضایت مشتری	-	رفتار شهروندی برند	فرضیه چهارم
تأیید	رضایت مشتری	-	رضایت کارکنان	فرضیه پنجم
تأیید	رضایت مشتری	رفتار شهروندی برند	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی	فرضیه ششم
تأیید	رضایت مشتری	رضایت کارکنان	ارزش ویژه برند درون‌سازمانی	فرضیه هفتم

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

علی‌رغم نقش بسیار مهم کارکنان بخش خدمات در رضایت مشتریان و ارتقای ارزش ویژه برند سازمان، تاکنون مطالعات زیادی در این حوزه انجام نشده است و همچنین درباره تأثیری که ارزش ویژه برند درون‌سازمانی می‌تواند از طریق مزایایی همچون رفتار شهروندی برند و رضایت شغلی کارکنان بر رضایت مشتریان داشته باشد، تاکنون پژوهشی انجام نشده است. برای پرکردن خلأ تحقیقاتی مذکور این پژوهش یک مدل یکپارچه برای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی در راستای رضایت مشتری مطرح نموده است. نتایج، نشان‌دهنده تأثیر مثبت میانجی‌گری رضایت شغلی کارکنان و رفتارهای شهروندی برند- به‌عنوان مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی- در رابطه ارزش ویژه برند درون‌سازمانی و رضایت مشتریان است که در مطالعات گذشته این موضوع مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنین از دیگر نتایج پژوهش این است که ارزش ویژه برند

درون‌سازمانی بر رضایت مشتری تأثیرگذار است که با نتیجه پژوهش سپهوند (۱۳۹۲) هم‌راستا است. ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رفتارهای شهروندی برند تأثیرگذار است که با نتایج پژوهش‌های بورمن و همکاران (۲۰۰۹) و سپهوند (۱۳۹۲) و تورانی (۱۳۹۳) مشابه است. ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت کارکنان تأثیر مثبت دارد که با نتایج پژوهش کینگ و گریس (۲۰۱۰) یکسان است. مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی شامل رفتارهای شهروندی برند و رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبتی بر رضایت مشتری دارد و با نتیجه پژوهش بیدن باخ و همکاران (۲۰۱۱) و سپهوند (۱۳۹۲) هم‌راستا است.

باعنایت به نتایج پژوهش می‌توان گفت در یک سازمان خدماتی که کارکنان انتقال‌دهنده راهبرد برند سازمان به مشتریان هستند و در ارتقای ارزش ویژه برند سازمان نقشی اساسی دارند، بسیار مهم است که نگرش سازمان به سمت برندسازی و بازاریابی داخلی باشد و با تمرکز بر کارکنان خود تلاش کند با افزایش آگاهی کارکنان نسبت به راهبرد برند و نقشی که هر یک در دستیابی به اهداف سازمان ایفا می‌کنند، وضوح نقش و زمینه ارتقای دانش و تعهد به برند را در ایشان تقویت نماید. این مؤلفه‌ها در افزایش رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد در نتیجه افزایش تعهد و رضایت شغلی، کارکنان فراتر از نقش عمل کرده و رفتارهای شهروندی برند بروز می‌دهند، بدین ترتیب رفتارهایی که یک برند از کارکنانش انتظار دارد با هزینه کمتر و مشارکت بالاتری محقق می‌شود. بنابر نتایج اثر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی با تأثیرگذاری رفتارهای شهروندی برند و رضایت کارکنان بر رضایت مشتریان افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان خود را بخشی از یک کل هدف‌مند می‌دانند و به بقای سازمان دلبستگی پیدا می‌کنند، اینجاست که رفتارهای رفتار شهروندی برند نمود پیدا می‌کند و موجبات رضایت مشتری را فراهم می‌نماید. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی ذیل را به مدیران می‌توان ارائه کرد:

اولین پیشنهاد در این راستا مربوط به وضوح نقش است، بدین منظور سازمان باید با تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل، شرح شغل مشخصی در اختیار کارکنان قرار دهد و آنها را از انتظارات واقع‌بینانه سازمان آگاه نماید.

نظام آموزش و مدیریت دانش باید در راستای ارتقای دانش برند به گونه‌ای طراحی شود که

به مدیران و کارکنان در درونی‌سازی ارزش‌های سازمان کمک نموده و آنها را از چگونگی ارتباط نقششان با مأموریت و ارزش‌های سازمان آگاه سازد. رفتار مدیران به‌عنوان الگوی رفتاری کارکنان در سازمان باید منعکس‌کننده ارزش‌ها و تعهدات برند باشد تا اینگونه رفتارها را در کارکنان تقویت کند. توصیه می‌شود با در نظر گرفتن پاداش‌های درونی و بیرونی، مانند ایجاد زمینه تنوع در کار افراد و چالشی بودن کار برای آنها و در نظر گرفتن دستمزدهای مناسب، زمینه رضایت شغلی کارکنان را فراهم نمایند تا این رضایت به رضایت مشتری نیز منجر شود. با فراهم آوردن شرایط لازم برای تطبیق فرد با سازمان و وابستگی روانی کارمند به سازمان موجبات افزایش تعهد کارمند به سازمان را ایجاد نمایند؛ چراکه تعهد موجب بروز رفتار شهروندی شده و رضایت مشتری را در پی خواهد داشت. همچنین برای تکمیل نمودن نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه کرد:

باتوجه به اهمیت ادراک کارکنان از راهبردهای سازمان در زمینه ارزش ویژه برند درون‌سازمانی، بررسی انتقال درست و کامل سیاست‌ها و راهبردهای سازمان به کارکنان لازم است از طریق مصاحبه با مدیران و کارکنان صورت بگیرد. تأثیر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری، از طریق تأثیر غیرمستقیمی که دو مؤلفه دیگر مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی یعنی قصد ماندن و تبلیغات دهان‌به‌دهان، نیز بررسی شود.

باتوجه به محدود بودن تعداد شعبه‌ها در شهر کرج و در نتیجه محدود شدن تعداد جامعه کارکنان، مدل پیشنهادی پژوهش حاضر در پژوهش‌های آتی در سایر سازمان‌ها یا شهر دیگری که کارکنان بیشتری دارند، آزمون شود.

## منابع

- تورانی، سمانه (۱۳۹۳)، بررسی عوامل کلیدی موفقیت ارزش ویژه برند درون‌سازمانی در بانک ملت (مورد مطالعه: شعب بانک ملت استان تهران)، پایان‌نامه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری ارشد، استاد راهنما: حسن اسماعیل‌پور.
- توکلی، عبدالله؛ محمدی، علی‌رضا و خدایی، ارشیا (۱۳۹۶)، رهبری کوانتومی: چرایی، چیستی و چگونگی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۲۱: ۳۳-۵۶.
- جعفری‌نیا، سعید؛ خیراندیش، مهدی و لطیفی جلیسه، سلیمه (۱۳۹۶)، مطالعه‌ای در زمینه فراتحلیل پیامدها و پیشایندهای هویت‌یابی سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۲۴: ۱-۲۶.
- حسنی کاخکی، احمد و قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶)، رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری، فصلنامه پژوهش بازرگانی، شماره ۳۵: ۱۱۵-۱۳۵.
- حسینی، سیدمهدی؛ مهدی‌زاده اشرفی، علی (۱۳۸۹)، شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت پژوهشکده، سال هفتم، شماره ۱۸: ۹-۱۶.
- حمزه‌خانی، رستم (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر برند داخلی بر رضایت مشتری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته MBA، دانشگاه پیام نور، استان تهران، مرکز تهران غرب، استاد راهنما: معصومه حسین‌زاده شهری.
- رابینز، استیون پی (۱۳۷۶)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پاساتیان و سیدمحمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی: تهران، چاپ اول.
- سپهوند، سمیه (۱۳۹۲)، بررسی چگونگی تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی برنده‌محور بر رضایت مشتریان از برند شرکت با تمرکز بر فرایندهای جعبه سیاه، پایان‌نامه، دانشگاه لرستان، دانشکده مدیریت و اقتصاد، کارشناسی ارشد، استاد راهنما: رضا سپهوند.
- سعیدی، سهیل و جمشیدیان، محمدمین (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی شعب بانک رفاه شهر اراک)، مدیریت بازاریابی، شماره ۱۸: ۹۲-۱۰۶.
- طبرسا، غلامعلی؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا و اسمعیلی گیوی، حمیدرضا (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی، طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۲: ۹۳-۹۹.
- عاملی، راضیه (۱۳۹۳)، بررسی پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان در هتل‌های استان اصفهان، پایان‌نامه، دانشگاه یزد، کارشناسی ارشد، استاد راهنما: سعید اردکانی.

قره‌چه، منیژه و دابوئیان، منیره (۱۳۹۰)، وفاداری کارکنان در تعامل با وفاداری مشتریان صنایع خدماتی، تحقیقات بازاریابی نوین، دوره سوم، شماره اول: ۲۷-۳۶.

- Aaker, D. A. (1991). **Managing brand equity**. New York: Free Press.
- Aurand T.W., Gorchels L. & Bishop T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message symmetry. **Journal of Product and Brand Management**, 14(3), 163-169.
- Biedenbach, G., Bengtsson, M. & Wincent, J. (2011). Brand equity in the professional service context: Analyzing the impact of employee role behavior and customer-employee rapport. **Industrial Marketing Management**, 40(7), 1093-1102 .
- Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting. **Industrial Marketing Management**, 39(3), 1250-1260.
- Burmman, C., Zeplin, S. & Riley, N. (2010). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. **Journal of Brand Management**, 16(4), 264-284.
- Burmman, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management . **Journal of Brand Management**, 12(4), 279-300.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. & Colella, A. (2006). **Organizational behavior: A strategic approach**. John Wiley.
- Hoallowell, R. (1996). The relationships os customer satisfaction. Customer loyalty and profitability: an Impirical study. **International journal of service industry management**, Vol 7 (4), 27-42.
- Hogg, G. & Carter, C. (2000). Employee attitudes and responses to internal marketing, in Vary, R. & Lewis, B. (Eds). **Internal marketing: Directions for management**, London: Routledge, 109-124.
- Holmgeren, L., Schuri, L. & Wingard, M. (2003). **Internal branding, How to make employee live the brand**. Master thesis, School of Economics and Mngement, Lund, University.
- Jamal, A. & Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, 20(4), 146-160.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, 57(1), 1-22.
- King, C. & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: A case study approach. **Qualitative Market Research**, 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.
- Korczynski, M. (2002). **Human resource management in service work**. Palgrave, Basingstoke.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1991). **Principle of Marketing**. 5th Ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



- Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. **Journal of Relationship Marketing**, 3(2/3): 65-87.
- Mukherjee, A. & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centers. **International Journal of Service Industry Management**, 17(5), 444-473.
- Punjaisri, Kh., Wilson A. & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors. **Journal of Service Management**, 20(2), 209-226.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K. & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. **International Journal of Hospitality Management**, 54: 1-11
- Youngbum, K. (2013). **The Influence of Employee-Based Brand Equity on the Health Supportive Environment and Culture – Organizational Citizenship Behavior Relation**. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Kinesiology) in the University of Michigan .
- Wallace, E., De Chernatony, L. & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. **Journal of Business Research**, 66(2), 165-171 .