

## توسعه مدل عملکرد برند سازمان بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی

مرتضی ملکی مین باش رزگاه<sup>1</sup>، داود فیض<sup>2</sup>، مریم همتی<sup>3\*</sup>

- 1- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- 2- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- 3- دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

پذیرش: 1395/3/18

دریافت: 1394/12/9

### چکیده

به‌تازگی برندینگ داخلی به عنوان یک مسئله مهم در حوزه بازاریابی شناخته شده است. بازاریابی داخلی نیز یکی از ابزارهای اجرای استراتژی در درون سازمان می‌باشد که متمرکز بر روی کارکنان به‌عنوان 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 به‌عنوان ابزارهای درون سازمانی جهت ارتقای تعهد کارکنان و تشویق آنان به انتقال وعده‌های برند سازمان به مشتریان بهره گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان اداره کل امور مالیاتی شهر سمنان بوده که از میان آنها 78 نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای آزمون مدل پژوهش از روش مدلیابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار WarpPLS 3.0 استفاده شد. براساس یافته‌ها، بازاریابی داخلی اثر مستقیمی بر روی عملکرد برند نداشته است، اما به‌طور 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.

**واژه‌های کلیدی:** برندینگ داخلی، بازاریابی داخلی، تعهد به برند، عملکرد برند.

## 1- مقدمه

در چند سال اخیر با کاهش قیمت نفت، موضوع مالیات اهمیت بیشتری در رونق اقتصادی کشور پیدا کرده است. پرداخت مالیات از مهم‌ترین عوامل رشد و توسعه جامعه محسوب شده و موجب رونق اقتصادی و آبادانی کشور می‌شود. از این رو ارتقای روزافزون نظام مالیاتی و همگام ساختن آن با دانش روز، نقش انکارناپذیری در توسعه اقتصادی کشور دارد. تحقق اهداف اقتصادی دولت به خصوص در بحث مالیات، نیازمند اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی است و مردم باید در خصوص نحوه دریافت مالیات، هزینه کردن و میزان تأثیرگذاری آن بر اقتصاد و آبادانی کشور اطلاعات و شناخت کافی داشته باشند. گرچه صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که بهبود نظام مالیاتی بدون توجه به سیاست‌هایی که مبتنی بر ارتقای فرهنگ مالیاتی باشد، محقق نمی‌شود، اما همچنان عوامل کلیدی در حوزه مدیریت که با بدنه صفی در نظام مالیاتی (یعنی کارکنان) مرتبط است، مانند بازاریابی داخلی، برندینگ داخلی، احساس تعلق به برند و رضایت شغلی همچنان مغفول واقع شده است. کارکنان در نظام مالیاتی به طور مستقیم در تعامل با مؤدیان بوده و نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مؤدیان مالیاتی، ایجاد تعهد و اعتماد در آنها، ایجاد تجربه مثبت مؤدیان از سازمان و همچنین تصویر برند سازمان خواهند داشت. مفهوم برندینگ داخلی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به‌عنوان تحویل‌دهندگان اصلی پیام و وعده‌های سازمان به مشتریان می‌باشد. چنانچه کارکنان اهداف نظام مالیاتی و اهمیت مالیات در رشد اقتصادی کشور را به‌درستی درک نکرده باشند، نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به ارباب‌رجوعان انعکاس دهند.

در دهه گذشته تعاریف زیادی از بازاریابی داخلی در ادبیات وجود دارد. نویسندگان بازاریابی داخلی را به‌عنوان یک مفهوم، یک فلسفه و یک اقدام مدیریتی مطرح کرده‌اند که



مرتبط با مدیریت منابع انسانی، بازاریابی خدمات یا مدیریت تغییر می‌باشد [1، ص 31]. بازاریابی داخلی و استفاده از اصول و ابزارهای آن به عنوان مقدمه‌ای برای اجرای برنامه‌های بازاریابی خارجی و به‌عنوان ابزاری که تمام استراتژی‌های سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، شناخته شده است [2]. لی و چن (2005)، تاثیر معنادار بازاریابی داخلی را بر فرهنگ سازمانی تأیید کردند. 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 وعده‌های برند متعهد می‌سازد [3، ص 124]. پیاده‌سازی بازاریابی داخلی در سازمان‌های دولتی که ارائه‌دهنده خدمات هستند، این سازمان‌ها را مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی می‌سازد که ارتقای عملکرد آنها را به دنبال خواهد داشت [4، ص 27]. 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 دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، فرایندی است که از طریق آن کارکنان تصویر برند مطلوب را درونی‌سازی کرده و در به تصویر کشیدن آن به مشتریان و سایر عوامل سازمانی برانگیخته می‌شوند [5، صص 84-85]. به دلیل اهمیت روز افزون کارکنان در عملکرد سازمان، آمیخته کارکنان به‌عنوان پنجمین p در بازاریابی خدمات شناخته شده است [4، ص 28]. در سازمان‌های دولتی که ارائه‌دهنده 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.

اخیرا برندینگ داخلی به‌عنوان ابزاری جهت موفقیت در انتقال تعهدات سازمان و برآوردن انتظارات مشتریان از برند معرفی شده است [6، 7]. برخی از مطالعات رابطه برندینگ داخلی، تعهد کارکنان به برند و عملکرد برند را بررسی کردند [6، 7، ص 214؛ 8]. بازبینی ادبیات برندینگ داخلی نشان می‌دهد که مطالعات پژوهشی اندکی در این موضوع در بخش خدمات و سازمان‌های دولتی انجام شده است. در میان پژوهش‌های داخلی نیز اندک مطالعات موجود تأثیر برندینگ داخلی را بر روی تعهد کارکنان و عملکرد برند بررسی کرده‌اند [9؛ 10؛ 11]. 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 بازارگرایی بوده‌اند [12، ص 34؛ 13، ص 35؛ 14، ص 110؛ 15، ص 31]. گرچه در ادبیات بارها اشاره شده است که برندینگ داخلی ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد اما تا جایی که محققان بررسی کرده‌اند 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 بر دارند و مدلی برای ارزیابی عوامل مؤثر بر عملکرد برند بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی توسعه دهند. علاوه بر این تا جایی که نویسندگان در ادبیات مربوط به بازاریابی داخلی بررسی کرده‌اند، تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد برند به معنای توانایی کارکنان در انتقال وعده‌های برند بررسی نشده است که این موضوع خود از نوآوری‌های این مطالعه است.

## 2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### 2-1- بازاریابی داخلی

مطالعات انجام شده در زمینه اجرای استراتژی‌های بازاریابی بیشتر متمرکز بر مشتریان خارجی سازمان بوده‌اند. در بیشتر موارد، محققان نیاز به تمرکز داخلی بر روی کارکنان به‌ویژه آن دسته که در تعامل مستقیم با مشتریان هستند، نادیده گرفته‌اند [16، ص 49]. مفهوم بازاریابی داخلی ریشه در اهمیت یافتن کیفیت در بخش خدمات در دهه 1980 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 مشتری‌محور است [17، ص 33]. امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد جهت ارتقای عملکرد سازمان شناخته شده است. مطالعه‌های مربوط در این زمینه نشان می‌دهد که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری 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.



بازاریابی داخلی در مفهوم گسترده خود با نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در دهه‌های اخیر ارتباط پیدا کرده است. براساس نظر گلاسمن و مک کافی (1992) دون و بارنز (2000) و وری (2001) 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 [18، ص 65]. استدلال بازاریابی داخلی این است که اولین مشتریان هر سازمان، کارکنان آن هستند [19، ص 878]. از نظر بری و پاراشورمن (1991)، بازاریابی داخلی فرایند اداره کردن کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی و پروژه‌ها و مشاغل به عنوان محصولات داخلی است که نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده کرده و سبب پایداری کارکنان به اهداف سازمانی می‌شود. برنامه‌های سازمان در بخش خدمات باید به‌گونه‌ای باشد که علاوه بر بازار خارجی (مشتریان) به بازار داخلی (کارکنان) نیز توجه داشته باشد [20، صص 2-5]. 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 [19، ص 878]. بازاریابی داخلی باید مقدم بر بازاریابی خارجی انجام شود و امروزه بازاریابی داخلی به‌عنوان یک ابزار برای اجرای استراتژی‌های سازمان شناخته شده است که از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان سبب ارتقای شایستگی‌ها و عملکرد سازمانی می‌شود.

لینگز و گرینلی (2005) 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 منافع 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 هماهنگ 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 خواسته‌ها و نیازهای کارکنان است. توسعه مشاغل به منظور برآوردن نیازها و خواسته‌های



کارکنان هم از بعد مادی و هم از بعد اجتماعی از نتایج پاسخگویی سازمان در برابر بازار داخلی می‌باشد [21، صص 292-298].

## 2-2- برندینگ داخلی

زمان رویارویی با مشتریان و ارباب‌رجوعان، کارکنان اصلی‌ترین نماینده برند سازمان هستند. آنها افرادی هستند که اهداف و ارزش‌های برند سازمان را به مشتریان انتقال می‌دهند. بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند تا با به‌کارگیری فعالیت‌های برندینگ داخلی، نگرش‌ها و رفتار کارکنان خود را با 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 تلاش هستند تا وعده‌های برند خود را به مشتریان انتقال داده و انتظارات مشتری از برند را برآورده کنند [22، ص 8].

مقوله‌های 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 به‌طور اجتناب‌ناپذیر متفاوت از بخش خصوصی است، زیرا در خدمات بخش دولتی، اهداف سیاسی بر اهداف اقتصادی غالب بوده و شهروندان نسبت به مصرف‌کنندگان در اولویت هستند. به‌طور خاص در سازمان‌های بخش دولتی نیاز به پاسخگویی بیشتر در برابر مشتریان و نیازهای آنان می‌باشد؛ به عبارت دیگر در این نوع سازمان‌ها مشتری‌گرایی نسبت به افزایش تعداد مشتریان در اولویت قرار دارد [23، ص 1164]. مفهوم برندینگ داخلی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به‌عنوان تحویل‌دهندگان اصلی پیام و وعده‌های سازمان به مشتریان می‌باشد. چنان‌چه کارکنان فلسفه برند سازمان خود را به‌درستی درک نکرده باشند، نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به ارباب‌رجوع انعکاس دهند [24، صص 124-125]. برندینگ داخلی از سیستم‌های سازمانی شامل ابزارهای بازاریابی داخلی استفاده می‌کند تا کارکنان را تشویق نماید که تصویر سازمانی مطلوب سازمان را در تعامل خود با مشتریان و ارباب‌رجوعان به نمایش بگذارند [5، ص 84؛ 25، ص 39]. کارکنان برای موفقیت در عمل به وعده‌های برند و انتقال تعهدات برند سازمان به مشتریان، باید نخست از ارزش‌ها و اهداف برند سازمان آگاهی داشته و آن را در خود درونی کنند [26، ص 70؛ 27، صص 1120-1121]. برندینگ



داخلی به عنوان فرایندی کلیدی برای هماهنگ کردن رفتارهای کارکنان با ارزش‌های برند مطرح شده است [28]. هدف برندینگ داخلی ارتقای آگاهی کارکنان از برند سازمان و ارزش‌های برند و همچنین اطمینان یافتن از انتقال پیام برند توسط کارکنان می‌باشد [29، صص 9-10]. مبحث برندینگ داخلی در سازمان‌های خدماتی و عمومی به دلیل ارتباط مستقیم کارکنان با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار است [30، صص 163-166؛ 31]. برقراری ارتباطات اثربخش که منعکس‌کننده هویت برند سازمان است، می‌تواند سبب افزایش و آگاهی کارکنان از برند سازمان، برقراری ارتباط روانی میان کارمند و سازمان و در نهایت درونی‌سازی ارزش‌های برند در کارکنان شود. پیامدهای مثبت موارد ذکر شده شامل افزایش تعهد کارکنان به برند، افزایش رضایت کارکنان، کاهش جابه‌جایی کارکنان و رفتارهای هماهنگ با برند کارکنان می‌شود [22، صص 2-3].

### 3- توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

#### 3-1- بازاریابی داخلی، تعهد به برند و عملکرد برند

برخی از نویسندگان این ادعا را داشته‌اند که برندینگ داخلی از طریق اعمال بازاریابی داخلی ممکن می‌باشد [32]. هم بازاریابی داخلی و هم برندینگ داخلی در مورد اثرات خود بر تعهد کارکنان به برند استدلال کرده‌اند [8؛ 15، صص 26؛ 30، صص 163-164]. 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 [12-15]. به نقل از پانجیسری و همکاران (2009)، کارکنان متعهد که ارزش‌های برند را درک کرده‌اند رفتار حمایتگر از برند سازمان دارند و می‌توانند وعده‌های نهفته در برند سازمان را به مشتریان انتقال دهند [7، صص 209-214]. در مطالعه عزیززی و همکاران (2012)، تأثیر مستقیم بازاریابی داخلی بر ارزش ویژه برند و تعهد به برند با در نظر گرفتن کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی سازمان تأیید شده است [3، صص 126].

تا جایی که نویسندگان در ادبیات مربوط به بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی بررسی کرده‌اند، تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد برند (به معنای توانایی کارکنان در انتقال وعده‌های



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 گسترده‌ای از ادبیات داخلی متمرکز بر موضوع انگیزش و رضایت کارکنان هستند و علاوه بر این با در نظر گرفتن اهمیت بازاریابی داخلی در انتقال وعده‌های 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.

### 3-2- برندینگ داخلی، تعهد به برند، عملکرد به برند

مطالعات پانجایسری و همکاران (2009)، نشان داده است که برندینگ داخلی تأثیر معناداری بر روی تعهد به برند و عملکرد برند دارد [7، صص 209-214]. عملکرد به برند در این مطالعه به معنای توانایی کارکنان در عمل به وعده‌های برند و انتقال آن به مشتریان است. تأثیر برندینگ داخلی بر تعهد برند در مطالعه هادیزاده مقدم و همکاران (1391)، در صنعت هتلداری و عزیزی و اثنا عشری (1392)، در بانک به تأیید رسیده است [11، صص 218-219؛ 9، ص 161]. آسیف و سیرجاینت (2000) 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 وعده‌های برند عمل نموده و انتظارات مشتریان نسبت به برند سازمان را برآورده کنند [33]. در مطالعه پانجایسری و ویلسون (2007)، نقش میانجی تعهد به برند در رابطه ابعاد برندینگ داخلی (ارتباطات داخلی و آموزش) و عمل به وعده‌های برند توسط کارکنان تأیید شد [6، صص 64-65]. همچنین عزیزی و اثنا عشری (1392) در مطالعه خود در بانک به این نتیجه رسیدند که تعهد کارکنان تأثیر مثبتی بر روی عملکرد برند دارد [9، ص 161]. 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.  
 در جدول 1 پستوانه نظری فرضیات و مدل مفهومی پژوهش حاضر به طور خلاصه ارائه شده است تا جایی که نویسندگان در ادبیات بررسی کرده‌اند، تأثیر بازاریابی داخلی بر روی برندینگ داخلی به صورت تجربی بررسی نشده است.

جدول 1 خلاصه تحقیقات انجام شده در موضوع پژوهش

پستوانه نظری	خلاصه‌ای از پژوهش	موضوع	نویسنده
فرضیه‌های 2, 3, 6	روش تحقیق این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. مدل مفهومی تحقیق شامل شش فرضیه بوده که همگی آنها تأیید شدند. از نتایج این تحقیق عبارتند از تأیید تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، تأیید تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمانی و تأیید تأثیر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمانی از طریق تعهد سازمانی	بررسی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (جامعه آماری: فولاد مبارکه اصفهان)	عاطفت دوست و همکاران (1392)
فرضیه 6	این مطالعه از نظر هدف کاربردی، از نظر گردآوری داده از نوع پیمایشی و از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شعب بانک تات در شهر تهران می‌دهند. برای آزمون مدل و فرضیه‌ها از دو روش تحلیل مسیر و آزمون چاو استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برندینگ داخلی اثر مثبتی بر تعهد برند نداشته ولی تأثیر مثبت تعهد برند بر عملکرد برند تأیید شد. علاوه بر این نتایج نشان داد که تأثیر برندسازی داخلی بر تعهد برند برای کارکنانی که در محیط کار به جو رقابتی بالاتر مشغول به فعالیت هستند، قوی‌تر از کارکنانی است که در محیط با جو رقابتی پایین‌تر مشغول هستند.	برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی (جامعه آماری: صنعت بانکداری)	عزیزی و اثنا عشری (1392)



### ادامه جدول 1

پشتوانه نظری	خلاصه‌ای از پژوهش	موضوع	نویسنده
فرضیه 2	روش این تحقیق از نوع علی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. در این مطالعه 10 فرضیه مطرح شد که با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. از میان آنها تنها دو فرضیه تأیید نشدند. نتایجی که به‌عنوان پشتیبان مطالعه حاضر هستد، عبارت است از اینکه بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر بازاریابی، رفتار شهروند سازمانی و تعهد سازمانی دارد.	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروند سازمانی بر بازاریابی و جنبه‌های داخلی و خارجی عملکرد سازمانی (جامعه آماری: صنعت بانکداری)	سرمد سعیدی و جمشیدیان (1392)
فرضیه 2	روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. در این مطالعه از روش‌های آماری تحلیل تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی استفاده شده است. مدلی شامل شش فرضیه ارائه و برای آزمون فرضیه‌ها نیز از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تأثیر اثر مستقیم بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأیید شد.	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی با وجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی (جامعه آماری: صنعت بانکداری)	حسینعلی پور و همکاران (1391)
فرضیه 4	روش تحقیق این مطالعه، توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد. آزمون مدل مفهومی با روش حداقل مربعات جزئی و آزمون همبستگی متغیرها انجام شده است. یکی از نتایج این مطالعه که برنوسازی داخلی رابطه مثبت و معناداری با تعهد به برند و حس تعلق به برند دارد.	ارائه مدل تأثیر برنوسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری	هادیزاده مقدم و همکاران (1391)
فرضیه 2	روش تحقیق این مطالعه توصیفی می‌باشد. برای سنجش بازاریابی داخلی از پرسشنامه مونی و فورمن (1996) استفاده شده که در آن بازاریابی داخلی شامل سه مولفه فرهنگ سازمانی، آموزش و ارزیابی عملکرد می‌باشد. برای سنجش تعهد سازمانی نیز پرسشنامه می‌یر و آلن (1980) بکار گرفته شده است. عناصر تعهد سازمانی مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد اجباری. برای سنجش فرضیات از آزمون رگرسیون استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که کارکنان در ازای ادراکی از تلاش سازمان برای برآورده شدن نیاز کارکنان دارند، بر تلاش ایشان در تعهد به سازمان و ایفای نقش بهتر در فعالیت‌های شغلی تأثیر گذار است.	بررسی تأثیر گذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی	امیرکبیری و همکاران (1390)



### ادامه جدول 1

پشتوانه نظری	خلاصه‌ای از پژوهش	موضوع	نویسنده
فرضیه‌های 4, 5, 6	از ترکیبی از روش های کمی و کیفی در این مطالعه استفاده شده است. در بخش کیفی از مطالعه موردی و مصاحبه های عمیق استفاده کرده و در بخش کمی نیز از آزمون های رگرسیون استفاده شده است. در این مطالعه برندینگ داخلی شامل دو بعد ارتباطات داخلی و آموزش می باشد. در این مطالعه اثر مستقیم برندینگ داخلی بر روی عملکرد برند و همچنین اثر غیر مستقیم آن از طریق متغیرهای تعهد به برند، وفاداری برند و هویت برند تأیید شده است.	بررسی نقش برندینگ داخلی بر انتقال وعده‌های برند توسط کارکنان	پانجاییسری و ویلسون (2007)
فرضیه‌های 4.5	برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده کرده و پرسشنامه ها نیز بر اساس تحقیقات گذشته توسعه داده شده است. 699 نفر از پنج هتل نمونه آماری مطالعه را تشکیل می دهند. برای تحلیل اطلاعات از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده کرده است. در این مطالعه اثر مستقیم برندینگ داخلی بر روی تعهد به برند و همچنین عملکرد برند تأیید شده اما نقش میانجی تعهد به برند در رابطه برندینگ داخلی و عملکرد برند تأیید نشده است.	بررسی نقش برندینگ داخلی از دیدگاه کارکنان و تأثیر آن بر نگرش و رفتار کارکنان نسبت به برند (جامعه آماری: صنعت هتلداری)	پانجاییسری و همکاران (2009)

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. در سازمان مالیاتی برنامه‌ریزی‌ها تنها معطوف به بحث قوانین مالیاتی بوده و مباحثی مانند اهمیت نقش کارکنان در انتقال اهداف سازمان به مودیان و پیشبرد اهداف سازمان مغفول واقع شده است. این پژوهش نیز بر مبنای این نقطه اشتراک بنا نهاده شده و سعی دارد تا با طرح مباحث بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی این خلأ را پوشش دهد. 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 سازمان مالیاتی نیز به عنوان مهم‌ترین افرادی

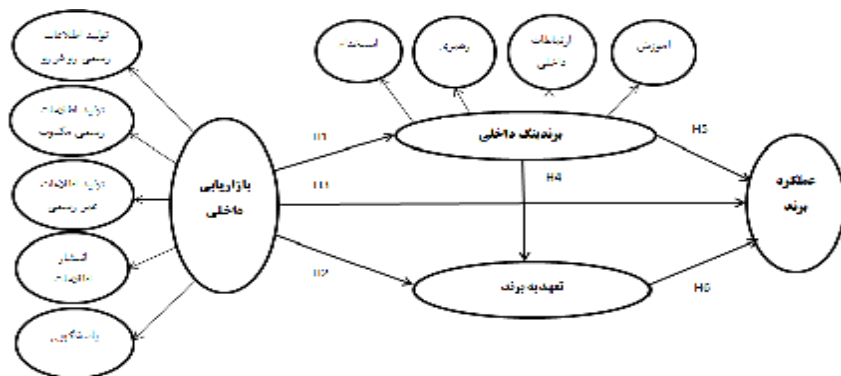


که به طور مستقیم در تعامل با مودیان هستند، نقش بسیار مهمی در ایجاد اعتماد و تجربه مثبت مودیان از برند سازمان مالیاتی و همچنین انتقال وعده‌های برند سازمان به مودیان را دارند. در حقیقت این کارکنان و رفتارهای آنهاست که می‌تواند از طریق انتقال پیام‌های سازمان در خصوص نحوه دریافت مالیات، هزینه کردن و میزان تأثیرگذاری آن بر اقتصاد کشور به مودیان مالیاتی نشان دهد که ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان مالیاتی چیست و چرا آنها باید به این سازمان اعتقاد داشته باشند. اما پیش‌نیاز انتقال این وعده‌ها به مودیان این است که در قدم اول، کارکنان خود از محیط کار خود لذت برده و از انجام وظایف خود در سازمان احساس غرور و افتخار داشته باشند، زیرا که کارکنان ناراضی هرگز انتقال‌دهندگان خوبی برای برند سازمان نبوده و تصویر و تجربه مثبتی از سازمان را در ذهن مودیان ایجاد نمی‌کنند. بازاریابی داخلی در سازمان مالیاتی از طریق ایجاد انواع اطلاعات رسمی و غیر رسمی از کارکنان (به‌واسطه نظرسنجی از کارکنان و بررسی معضلات آنها و وضعیت کارکنان در سایر سازمان‌ها)، انتشار و واکنش مناسب به این اطلاعات می‌تواند اثر مثبتی بر روی رضایت شغلی کارکنان و تعهد و وفاداری آنها نسبت به برند سازمان مالیاتی داشته باشد. افزایش رضایت کارکنان این اطمینان را به مدیران سازمان مالیاتی می‌دهد که کارکنان به سطح عملکرد مورد انتظار سازمان دست خواهند یافت. انتشار اطلاعات در سازمان مالیاتی موجب ایجاد اعتماد در درون سازمان شده و بهبود تعهد و عملکرد کارکنان و حتی نحوه ارائه خدمت به مودیان توسط آنان را به دنبال خواهد داشت. غنی‌سازی مشاغل، تدوین شرح شغل‌های مناسب، تعیین مسیر شغلی برای کارکنان، برقراری حقیقی نظام پیشنهادات، در اختیار قرار دادن اطلاعات دقیق و به روز و دستورالعمل‌های اجرایی در خصوص قوانین مالیاتی، فراهم کردن محیط فیزیکی و امکانات مناسب، تسهیل فرایندهای کاری، شفافیت کاری از جمله اقداماتی هستند که می‌تواند سبب جلب رضایت کارکنان و درنهایت ارائه خدمات بهتر به مودیان مالیاتی شود. علاوه بر این، اگر کارکنان سازمان مالیاتی اهداف و اهمیت مالیات در رشد اقتصادی کشور را به‌درستی درک نکرده باشند نیز نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به مودیان انعکاس دهند. در این راستا، اقدامات برندینگ داخلی از طریق برنامه‌های آموزشی (از جمله چگونگی انجام وظایف، چگونگی برخورد با مودیان، مشتری‌مدار بودن) و ابزارهای ارتباطات داخلی مناسب (از جمله ملاقات‌های روزانه، جلسه‌های گروهی، بروشور و غیره) می‌تواند پیام‌ها و اهداف نظام مالیاتی را در ذهن کارکنان ایجاد و تزریق کند. اگر کارکنان سازمان مالیاتی خود دارای درک روشن و درستی از اهداف تعیین شده برای



توسعه مدل عملکرد برند سازمان بر مبنای ... مرتضی ملکی مین باش رزگاه و همکاران

سازمان باشند، تعهدشان نسبت به پیگیری تحقق آن اهداف تقویت شده و می‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به‌خوبی به مودیان انتقال دهند. در نهایت مدل مفهومی تحقیق شامل شش فرضیه به شکل 1 قابل ارائه است.



شکل 1 مدل مفهومی تحقیق

#### 4- روش شناسی

##### 4-1- طرح تحقیق

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و بر مبنای گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است، در میان انواع پژوهش‌های همبستگی از نوع «تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس» می‌باشد.

##### 4-2- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق تمام کارکنان رسمی و پیمانی اداره کل امور مالیاتی شهر سمنان بودند که حداقل مدرک تحصیلی آنها دیپلم بود. با توجه به اینکه تعداد افراد این جامعه آماری 124 نفر بودند با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان 95 درصد و با در نظر گرفتن مقدار 0/07 خطا در اندازه‌گیری متغیرها تعداد نمونه آماری برابر 76 به دست آمد. به این ترتیب در کل



تعداد 100 پرسشنامه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد و در مجموع 78 پرسشنامه در تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت. در آمار پارامتریک، محقق با داده‌های پارامتریک کار کرده و توزیع حاکم بر جامعه نیز نرمال است. اطلاعات و داده‌های به کار گرفته شده در این مطالعه حاصل بررسی و اندازه‌گیری 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 نمونه‌ای  $n$  تایی از جامعه آماری و توزیع نمونه‌گیری 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 نمونه‌گیری نیز صرف نظر از حجم نمونه نرمال خواهد بود. زمانی که اطلاعاتی درباره توزیع حاکم بر جامعه نداشته باشیم، در نمونه‌گیری تصادفی ساده، اگر حجم نمونه به اندازه کافی بزرگ باشد (بیشتر از 30 مورد)، توزیع نمونه‌گیری 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 78 موردی براساس فرمول کوکران، توزیع نمونه‌گیری نرمال بوده و بنابراین نتایج قابل تعمیم به جامعه می‌باشد.

#### 4-3- اندازه‌گیری سازه‌های تحقیق، روایی و پایایی

روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات و پایان‌نامه‌های فارسی و لاتین و استفاده از پرسشنامه به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای سنجش برندینگ داخلی از مقیاس توسعه یافته توسط آلمگرن و همکاران (2012) و برای سنجش بازاریابی داخلی از مقیاس لینگز و گرینلی (2005)، استفاده شد [21، صص 41-42؛ 34، صص 32-33]. سؤال‌های تعهد به برند و عملکرد پس از جرح و تعدیل بر مبنای مطالعه پانجایسری و همکاران (2009) طراحی شدند [7، ص 224]. سؤالات به‌گونه‌ای طراحی شدند که سازه‌ها را از دید کارکنان ارزیابی نمایند. تمامی سازه‌ها با مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی سنجیده شده‌اند. تمامی سؤالات بر مبنای طیف 5 نقطه‌ای لیکرت از «بسیار مخالف» تا «بسیار موافق» طراحی شدند.

برای ارزیابی روایی سازه‌ها از روایی همگرا و روایی واگرا در نرم‌افزار WarpPLS 3.0 استفاده شد. برای تأیید روایی همگرا برای سازه‌های انعکاسی چهار شاخص وجود دارد. مقدار



بار عاملی هر آیتم در عامل مربوطه باید حداقل 0/5، مقدار بار عاملی هر آیتم در سایر عوامل باید حداکثر 0/5، مقدار p-value باید حداکثر 0/05 باشد و مقدار AVE برای هر سازه باید حداقل 0/5 باشد. همان طور که در جدول 2 مشخص است، تمامی بارهای عاملی در سازه‌های انعکاسی بالاتر از 0/5 با  $p < 0/001$  و مقدار AVE بیشتر از 0/5 می‌باشند که این نتایج روایی سازه‌های 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 3 روایی واگرایی سازه‌های تحقیق را با توجه به این معیار تأیید می‌کند [35، ص 24؛ 36، صص 377-380].

جدول 2 پایایی و روایی سازه‌ها

سازه	تعداد سؤال‌ها	آیتم‌ها	بارهای عاملی	P-value	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
برندینگ داخلی	11	B1 B2 B3 B4	0/838 0/713 0/818 0/755	<0/001 <0/001 <0/001 <0/001	0/788	0/863	0/613
بازاریابی داخلی	16	M1 M2 M3 M4 M5	0/914 0/880 0/896 0/907 0/917	<0/001 <0/001 <0/001 <0/001 <0/001	0/944	0/957	0/816
تعهد به برند	2	Bc1 Bc2	0/862 0/862	<0/001 <0/001	0/654	0/853	0/743
عملکرد برند	3	Bp1 Bp2 Bp3	0/821 0/917 0/855	<0/001 <0/001 <0/001	0/831	0/899	0/748



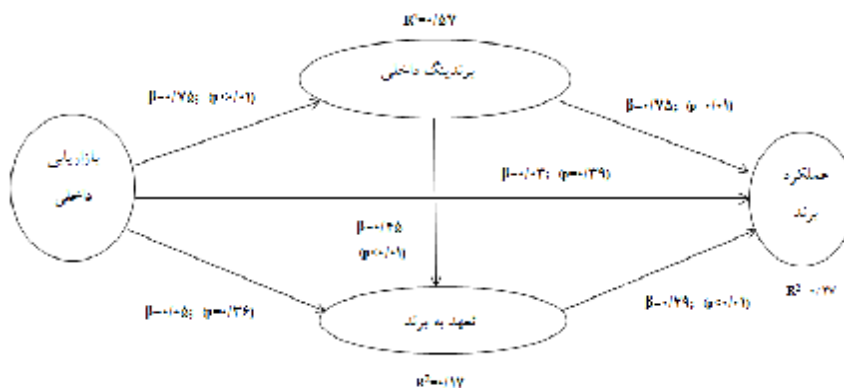
جدول 3 نتایج همبستگی میان سازه‌ها و جذر AVE در ارزیابی روایی واگرا

عملکرد برند	تعهد به برند	برندینگ داخلی	بازاریابی داخلی	
			AVE=0/903	بازاریابی داخلی
		AVE=0/783	0/738	برندینگ داخلی
	AVE=0/862	0/410	0/238	تعهد به برند
AVE=0/865	0/405	0/450	0/177	عملکرد برند

برای سنجش پایایی سازه‌های پژوهش از روش آلفای کرونباخ و پایای مرکب استفاده شده است. برای اینکه یک سازه پایایی داشته باشد، مقدار آلفای کرونباخ آن باید بیشتر از 0/6 و پایایی مرکب آن باید بیشتر از 0/7 باشد. نتایج پایایی سازه‌ها در جدول 1 نشان می‌دهد که سازه‌های تحقیق از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

### 5- آزمون فرضیه‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش شش فرضیه مطرح شد. برای سنجش فرضیه‌ها از تحلیل مسیر در نرم‌افزار WarpPLS 3.0 استفاده شده است. خروجی مدل آزمون شده پژوهش در شکل 2 ارائه شده است.



شکل 2 نتایج مدل معادلات ساختاری





پیش از بررسی فرضیه‌ها باید مدل را از نظر شاخص‌های برازندگی بررسی کرد. نرم‌افزار WarpPLS، سه شاخص با نام‌های  $ARS^1$ ،  $AVIF^2$  و  $APC^3$  برای برازش مدل محاسبه می‌کند [35، ص 24؛ 36، صص 377-380]. نتایج جدول 4 نشان می‌دهد که هر سه شاخص برازش برای مدل پژوهش در سطح قابل قبول قرار دارند و داده‌ها به خوبی مدل پژوهش را برازش می‌نمایند. بنابراین می‌توان به نتایج مدل ساختاری اتکا کرد.

جدول 4 شاخص‌های برازش مدل در نرم‌افزار WarpPLS

شاخص	مقدار	سطح قابل قبول
APC	$P < 0/001$ ، $0/316$	کوچک‌تر از $0/05$
ARS	$P < 0/001$ ، $0/336$	کوچک‌تر از $0/05$
AVIF	$1/72$	کوچک‌تر از 5 قابل قبول کوچک‌تر از 3 ایده‌آل

برای بررسی فرضیه‌ها 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  $0/05$  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. نتایج ارزیابی مدل در شکل 4 نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی اثر مثبت قوی و معناداری بر روی برندینگ داخلی در سطح معناداری  $0/01$  دارد ( $0/75$   $\beta = 0/01$ ،  $p <$ )، در نتیجه فرضیه 1 تأیید می‌شود. برندینگ داخلی اثر مثبت و معناداری ( $0/45$   $\beta = 0/01$ ،  $p <$ ) بر روی تعهد کارکنان به برند سازمان دارد که مقدار آن نیز قابل توجه می‌باشد. بنابراین فرضیه 4 تأیید می‌شود. همچنین اثر برندینگ داخلی بر روی عملکرد برند ( $0/31$   $\beta = 0/05$ ،  $p <$ ) در سطح معناداری  $0/05$  معنادار می‌باشد. در نهایت ضریب مسیر میان تعهد کارکنان

1. average R-squared  
2. average inflation factors  
3. average path coefficient



به برند و عملکرد برند ( $p < 0/01$ ,  $\beta = 0/29$ ) در سطح  $0/01$  معنادار بوده و فرضیه 6 نیز تأیید می‌شود. جدول 5 نتایج تأیید/عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول 5 خلاصه نتایج فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه
اول	بازاریابی داخلی ← برندینگ داخلی	0/75	$0/01 <^*$	تأیید
دوم	بازاریابی داخلی ← تعهد به برند	0/03	0/35	عدم تأیید
سوم	بازاریابی داخلی ← عملکرد برند	0/05	0/39	عدم تأیید
چهارم	برندینگ داخلی ← تعهد به برند	0/45	$0/01 <^*$	تأیید
پنجم	برندینگ داخلی ← عملکرد برند	0/31	$0/015 <^{**}$	تأیید
ششم	تعهد به برند ← عملکرد برند	0/29	$0/01 <^*$	تأیید

\* = معنادار در سطح  $0/01$  \*\* = معنادار در سطح  $0/05$

برای بررسی میزان بزرگی روابط علی شاخص اندازه اثر کوهن محاسبه می‌شود (جدول 6). با بررسی شاخص اندازه اثر می‌توان مشخص کرد که اثر ضریب مسیر طبق مقادیر پیشنهاد شده  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  کوچک، متوسط و یا بزرگ است. مقادیر کمتر از  $0/02$  بسیار ضعیف بوده و اثربخش نیستند [35، ص 24؛ 36، صص 377-380].

جدول 6 مقادیر شاخص اندازه اثر کوهن

نتیجه	شاخص اندازه اثر	مسیر
اثر بزرگ	0/568	بازاریابی داخلی ← برندینگ داخلی
غیر اثربخش	0/014	بازاریابی داخلی ← تعهد به برند
غیر اثربخش	0/010	بازاریابی داخلی ← عملکرد برند
اثر متوسط	0/19	برندینگ داخلی ← تعهد به برند
اثر متوسط	0/142	برندینگ داخلی ← عملکرد برند
اثر متوسط	0/126	تعهد به برند ← عملکرد برند



## 6- نتیجه گیری

بر اساس نظر بانسال و همکارانش (2001) برخی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد کارکنان و رضایت شغلی و اعتماد به موفقیت بازاریابی داخلی مربوط می شود [37]. 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 می کنند. بازاریابی داخلی به عنوان ابزار درون سازمانی برای اجرای استراتژی های 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 می شود. برندینگ داخلی به عنوان رویکردی جدید در ایجاد وفاداری در مشتری از کانال کارکنان مطرح شده است. برندسازی در بخش خدمات به دلیل ویژگی های 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 ارائه دهنده خدمات هستند، نیز ناملموس است [26]. در پژوهش های 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. علاوه بر این تا جایی که نویسندگان در ادبیات مربوط به بازاریابی داخلی بررسی کرده اند، هر چند تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمانی بررسی شده است اما درباره عملکرد برند سازمان به معنای توانایی کارکنان در انتقال وعده های برند مطالعه پژوهشی انجام نشده است. برای پر کردن خلأ تحقیقاتی مذکور، این پژوهش قصد دارد تا یک مدل یکپارچه بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی به منظور بررسی عوامل مؤثر در عملکرد برند (انتقال وعده های برند به مشتریان توسط کارکنان) توسعه دهد.



همان طور که در ادبیات تحقیق اشاره شد، مقوله برندینگ داخلی اغلب در ارتباط با شرکت‌های بخش خصوصی مانند بانک‌ها، هتل‌ها و غیره انجام شده است. کاربرد برندینگ داخلی در سازمان‌های دولتی نیز به عنوان ارائه‌دهنده خدمات، هنوز موضوع جدیدی برای محققان می‌باشد. هدف از این پژوهش به‌کارگیری مفهوم برندینگ داخلی در اداره امور مالیاتی سمنان و بررسی تأثیر آن بر تعهد کارکنان و همچنین توانایی آنها در انتقال اهداف سازمان در رویارویی با ارباب‌رجوعان می‌باشد. اگر کارکنان سازمان مالیاتی دارای درک روشن و درستی از اهداف تعیین شده برای سازمان باشند، تعهدشان نسبت به پیگیری تحقق آن اهداف تقویت می‌شود و با تلاش و کوشش بیشتری فعالیت‌های شغلی خود را انجام می‌دهند. کارکنان در نظام مالیاتی به طور مستقیم در تعامل با مودیان بوده و نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مودیان مالیاتی، ایجاد تعهد و اعتماد در آنها، ایجاد تجربه مثبت مودیان از سازمان و همچنین تصویر برند سازمان خواهند داشت. گرچه صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که بهبود نظام مالیاتی بدون توجه به سیاست‌هایی که مبتنی بر ارتقای فرهنگ مالیاتی باشد، محقق نمی‌شود اما همچنان عوامل کلیدی در حوزه مدیریت که با بدنه صافی در نظام مالیاتی (یعنی کارکنان) مرتبط است، مانند بازاریابی داخلی، برندینگ داخلی و تعهد به برند همچنان مغفول واقع شده است. این مطالعه تلاش می‌کند تا گامی در جهت پرکردن این خلأ برداشته و مقدمه‌ای برای تحقیق بیشتر در زمینه‌های برندینگ داخلی و مطالعات سازمانی باشد.

در پژوهش حاضر تمام سازه‌ها از دید کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی سازمان ارزیابی شدند. مدل مفهومی پژوهش شامل شش فرضیه به کمک نرم‌افزار WarpPLS آزمون شد. در میان نتایج تحلیل مسیر بیشترین ضریب مسیر با مقدار 0/75 متعلق به تأثیر بازاریابی داخلی بر برندینگ داخلی است که مقدار آن بسیار قابل توجه می‌باشد. با توجه به نتایج و محاسبه اثر مستقیم و غیرمستقیم اثر کلی متغیر مستقل بازاریابی داخلی بر متغیر وابسته عملکرد برند 0/33 محاسبه شد که از این مقدار 0/23 از طریق متغیر برندینگ داخلی بوده است. اثر کلی متغیر مستقل برندینگ داخلی بر متغیر وابسته عملکرد برند 0/44 محاسبه شد که از این مقدار 0/31 به طور مستقیم و 0/13 به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی تعهد برند بوده است. در نهایت تأثیر مستقیم برندینگ داخلی بر تعهد به برند 0/45 و اثر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر آن 0/33 می‌باشد.



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 وعده‌های برند به مشتریان نشان می‌دهد. این یافته نتیجه تحقیقات پانجایسری و همکاران (2009) و هادیزاده مقدم و همکاران (1391) 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 (2007) و عزیزی و اثنا عشری (1392)، هم جهت است، در حالی که این اثر در مطالعه پانجایسری و همکاران (2009) تأیید نشد.

## 7- 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 خواسته‌ها 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 زمینه‌هایی 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 برندینگ داخلی تعهد کارکنان به برند سازمان و همچنین عملکرد هماهنگ با برند کارکنان را ارتقا دهد. از طریق ابزار برندینگ داخلی کارکنان نگرش مثبت تری نسبت به برند سازمان داشته و با احتمال بیشتری تصویر سازمان را در فعالیت‌های کاری خود می‌گنجانند. اقدامات ذیل توسعه برندینگ داخلی در



سازمان را تسهیل می‌کند، مدیران به عنوان یک الگوی رفتاری برای کارکنان در سازمان محسوب می‌شوند. بنابراین رفتار مدیران سازمان باید منعکس‌کننده 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 برندینگ داخلی است باید به گونه‌ای طراحی شود که به مدیران و کارکنان در درونی‌سازی ارزش‌ها، مأموریت و تعهدات سازمان کمک نموده و آنان را از چگونگی ارتباط نقششان با مأموریت و ارزش‌های سازمان آگاه کند [5: 34]. پیشنهاد دیگر مربوط به روند صحیح انتخاب و استخدام می‌شود. سیستم‌های انتخاب و استخدام در سازمان است. باید پیش‌نمایش دقیق و مشخصی از کار در اختیار کارکنان جدید قرار گیرد تا آنها از انتظارات واقع‌بینانه سازمان درک درستی داشته باشند.

نبود مطالعات پژوهشی داخلی و خارجی در زمینه ارتباط بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی به منظور مقایسه یافته‌ها 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 جدایی‌ناپذیر 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 برندینگ داخلی، تعهد کارکنان به برند، وفاداری کارکنان، هویت برند، تصویر سازمان و عملکرد برند در پژوهش‌های آتی بررسی شود.

## 8- منابع

- [1] Lings I. (2001) "Internal marketing and supply chain management", *Journal of Services Marketing*, 14(1): 27-43.
- [2] Piercy N. (1995) "Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1 (1): 22-44.



- [3] Azizi S., Ghytasivand F., Fakharmanesh S. (2012) "Impact of brand orientation, internal marketing and job satisfaction on the internal brand equity: The case of Iranian's food and pharmaceutical companies, *International Review of Management and Marketing*, 2(2): 122-129.
- [4] ابزری م، رنجبریان ب، فتحی س، قربانی ح. (1388) «تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری»، چشم انداز مدیریت، 31: 25-42.
- [5] Yazdani D. (2009) "Internal marketing and a conceptual model for development of employees as a brand", *ASA University Review*, 3(2): 83-99.
- [6] Punjaisri K., Wilson A. (2007) "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise", *Journal of Brand Management*, 15(1): 57-70.
- [7] Punjaisri K., Wilson A., Evanschitzky H. (2009) "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors", *Journal of Service Management*, 20(2): 209-226.
- [8] Burmann C., Zeplin S. (2005) "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand building", *Journal of Brand Management*, 12(4): 279-300.
- [9] عزیزی ش، اثنا عشری م. (1392)، برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، 17 (3): 151-165.
- [10] عزیزی ش، جمالی ش، صناعی ا. (1389) «ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)»، مدیریت بازرگانی، 11 (4): 89-104.
- [11] هادیزاده مقدم ا، جمالی کاپک ش، رضایی م. (1391) «مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، 16 (3): 203-226.
- [12] امیرکبیری ع، میرابی و، صالحی صدقیانی پ. (1390) «بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی»، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، 21 (65): 47-26.



- [13] حسنفلی پور ط، انصاری م، الهی گل ا.، رحمانی یونشلوئی ح. (1391) «تأثیر بازاریابی درونی بر بازاریابی با وجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بنگاه‌های مالی: مورد کاوی بانک ملت شهر تهران، تحقیقات بازاریابی نوین، 4: 25-46.
- [14] سرمد سعیدی س، جمشیدیان م.ا. (1392) « بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانهای خدماتی (مطالعه موردی شعب بانک رفاه در شهر اراک)»، مدیریت بازاریابی، 18: 91-106.
- [15] عاطف دوست ع، خائف علی ا.ع، فانی ع.ا، دانایی فرد ح. (1392) «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، 5 (4): 21-42.
- [16] Fu Y. K. (2013) "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*, 32: 49-57.
- [17] Ahmed P. K., Rafiq M. (1995) "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice*, 1(4): 32-51.
- [18] Davoudi S.M.M., Kaur R. (2012) "The link between internal marketing and human resource management", *Arth Prabandh: A Journal of Economics and Management*, 1(2): 59-72.
- [19] Valeanu C., Cosma S., Sofica A. (2012) "Strategic marketing and management tools used to increase employee efficiency", *Procedia Economics and Finance*, 3: 877 – 882.
- [20] Kyriazopoulos P., Yannacopoulos D., Spyridakos A., Siskos Y., Grigoroudis E. (2007) *Implementing internal marketing through employee's motivation*, POMS 18th Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A.
- [21] Lings I., Greenley G. (2005) "Measuring internal market orientation", *Journal of Service Research*, 7(3): 290-305.
- [22] 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





- [23] Whelan S., Davies G., Walsh M., Bourke R. (2010) "Public sector corporate branding and customer orientation", *Journal of Business Research*, 63: 1164–1171.
- [24] Miles S. J., Mangold W. G. (2004) "A conceptualization of the employee branding process", *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3): 65-87.
- [25] Pappasolomou I., Vrontis D. (2006) "Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry", *The Journal of Product and Brand Management*, 15 (1): 37-47.
- [26] راموز ن. (1390) تحلیل جامع ارزش ویژه نام و نشان تجاری مشتری محور با رویکرد گرایش به بازاریابی داخلی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- [27] Özçelik G., Fındıklı M. A. (2014) "The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person-organization fit", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 1120-1128.
- [28] De Chernatony L., Segal-Horn S. (2001) "Building on services' characteristics to develop successful services brands", *Journal of Marketing Management*, 17 (7): 645-669.
- [29] 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.
- [30] 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.
- [31] Kashmiri T. (2010) *Leadership in the public sector: Using internal branding as a strategic tool to enhance public sector performance*, Doctoral thesis, Brunel University.
- [32] Mitchell C. (2002) "Selling the brand inside", *Harvard Business Review* 80 (1): 99–104.
- [33] Asif S., Sargeant A. (2000) "Modeling internal communication in the financial services sector", *European Journal of Marketing*, 34(4): 229-318.



- [34] Almgren D., Ek P., Goransson O. (2012) *The relationship between internal branding and affective commitment*, Bachelor Thesis. Linnaeus University.
- [35] Rejikumar G. (2013) "A pre-launch exploration of customer acceptance of usage based vehicle insurance policy", *IIMB Management Review*, 25: 19-27
- [36] Kodua A. (2014) "A theoretic extension and empirical investigation of conducting business online social, network: The continuance intention phenomenon", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(5): 373-385.
- [37] Bansal H. S., Mendelson M. B., Sharma B. (2001) "The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, 6: 61-76.