



Explaining the structural model of potential predictors of employees' behavioral performance in order to improve the business environment

Mohsen Azami, Associate Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Peyman Akbari*, Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Kamran Nazari, Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Aref Arefifar, Master of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article History

Received: 10 August 2023

Revised: 27 September 2023

Accepted: 21 December 2023

Keywords

Improving business environment, Internal Branding, Work Engagement, Perceived Brand Authenticity, Employees' Behavioral Performance.

Corresponding Author Email:

Peymanakbari3537@pnu.ac.ir

ABSTRACT

The research's is to explaining a structural model of potential predictors of behavioral performance of employees in order to improve the business environment. The study is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population consists of 1200 employees of the National Bank of Kermanshah province, out of which 291 were selected as a sample for the first half of 2022, using Cochran's formula. The data collection tool used is the governorship questionnaires that exist in this field. The validity (convergent and divergent) and reliability (factor loading, composite reliability coefficient, Cronbach's alpha coefficient) of the measurement model indicate that the model has good validity and reliability. The results of hypothesis testing by SMART-PLS software showed that internal branding has a strong, direct and significant effect on employees' behavioral performance, Also, employees' job attachment and perceived brand authenticity can play a mediating role in influencing internal branding on behavioral performance, Also, the sequential mediating role of employees' job attachment and perceived brand authenticity was confirmed in the influence of internal branding on behavioral performance, All the evidence indicates that the potential predictors of behavioral performance have been able to play their role in improving the business environment; Based on this, managers can maintain and improve these conditions with a suitable feedback system such as rewarding based on performance.

How to cite this article:

Azami, M., Akbari, P., Nazari, K., Arefifar, A. (2024). Explaining the structural model of potential predictors of employees' behavioral performance in order to improve the business environment. *Journal of Business Administration Researches*, 36(16), 80-98. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/JBAR.2024.20463.4339>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

This study contributes to the research in the following different ways. First, the present study expands internal branding research by explaining the direct and indirect relationships of internal branding with the behavioral performance of employees in the banking industry. Because the research Little in the past has shown the impact of internal branding from the perspective of employees and the process required to encourage brand-supporting behaviors. Furthermore, most studies related to internal branding agree on the content of internal branding practices. To address this gap, the current research supports the actual methods of internal branding, which are reflected by three components: brand identity, brand leadership, and internal communication. Second, the current research shows the sequential mediating roles of brand credibility and work attachment on the relationship between internal branding and employees' behavioral performance. Brand authenticity has been widely researched from the perspective of customers, but studies from the perspective of employees are scarce. Furthermore, despite extensive research on work engagement and employee performance, there is a gap between organizational efforts and academic research on this topic. described", especially in the banking industry. Most importantly, as far as researchers know, the mediating effects of brand credibility and work attachment have not been studied sequentially on the proposed relationship. The present research shows that banks that authentically promote the brand to employees through internal organizational practices can influence employees' work engagement and behavioral performance, which in turn can be a source of customer differentiation in the market. In conclusion, the current research examines the internal branding of the banking industry, which emphasizes the importance of rebuilding the brand identity of banks. Accordingly, the researchers are looking for an answer to the question of whether internal branding has an effect on the behavioral performance of employees, and if these effects How is it associated with the mediating role of work attachment and perceived brand authenticit.

Methodology

The research is "applied one" in terms of its purpose and "descriptive-survey type in terms of the method of data collection. According to the research variables, the statistical population in this research was the employees of the National Bank of Kermanshahz province, whose number was 1200. The sample size was 291 people, which was obtained through Cochran's formula, and the selection of people was by simple random method. From the internal branding questionnaire of Purichelli et al. (2014); Berman et al. (2009) which consists of 11 questions, the behavioral performance questionnaire of Miao et al. (2007), which consists of 4 questions, the work attachment questionnaire of Kalosinitis and Mihail (2020), which consists of 3 questions and finally the originality questionnaire Baker et al.'s (2014) perceived brand, which consisted of 4 questions, was used as the main data collection tool. The basis of the measurement scale was the five-choice Likert spectrum questions. To confirm the validity, three types of validity, "content, convergent validity and divergent validity" were used, and three criteria (factor loadings, Cronbach's alpha coefficient and composite reliability coefficient) were used to confirm the reliability. In Tables 1 and 2, the reliability and validity results of the measurement tool are given in full (Fornell and Larcker, 1981).

Result and discussion

The study aimed to predict employees' behavioral performance using internal branding, with a consecutive mediating role of work Engagement and perceived brand authenticity. The results indicate that internal branding has a positive and significant effect on employees' behavioral performance. Furthermore, work engagement and perceived brand authenticity mediate the impact of internal branding on employees'

behavioral performance, and they have a successive mediating role. All evidence suggests that potential predictors of behavioral performance have been able to play their role properly.

Conclusion

The research has identified internal branding as a process to provide better services from the point of view of employee performance, a method to align the actions and attitudes of employees with a brand name and a mechanism for creating special value. employee- and customer-centered branding has been investigated. The present study considers the banking industry as its target society, where the emergence of the service age has made employees the focal point of brand management. has transformed the organization. Based on the model developed in this study, the bank can increase its internal branding to enhance employees' behavioral performance. To have a greater impact, the bank should use work Engagement and perceived brand authenticity as mediating variables.

Keywords: Improving the business environment, Internal Branding, Work Engagement, Perceived Brand Authenticity, Employees' Behavioral Performance.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



۱۰,۲۲۰۳۴/JBAR.2024.20463.4339

مقاله پژوهشی

تبیین مدل ساختاری پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه عملکرد رفتاری کارکنان در جهت بهبود فضای کسب‌وکارها

محسن اعظمی، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
پیمان اکبری*، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
کامران نظری، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
عارف عارفی‌فر، کارشناس ارشد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

واژه‌های کلیدی

بهبود فضای کسب‌وکار،

برندسازی داخلی، دلبستگی

کاری، اصالت برند درک شده،

عملکرد رفتاری.

هدف این پژوهش، تبیین مدلی ساختاری از پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه عملکرد رفتاری کارکنان در جهت بهبود فضای کسب‌وکارها می‌باشد. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان (نیروی انسانی) بانک ملی استان کرمانشاه را شامل می‌شود که با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۱ نفر در نیمه اول سال ۱۴۰۲ به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد است که در این زمینه وجود دارند. روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که مدل از روایی و پایایی خوبی برخوردار است. نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار SMART-PLS، نشان داد که برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان یک کسب‌وکار تأثیر قوی، مستقیم و معنی‌دار دارد و همچنین دلبستگی شغلی کارکنان و اصالت برند درک شده در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری می‌تواند نقش میانجی‌گری داشته باشند. نقش میانجی‌گری متوالی دلبستگی شغلی کارکنان و اصالت برند درک شده نیز در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری نیروی انسانی در کسب‌وکارها تأیید شد. تمامی شواهد حاکی از آن است که پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه عملکرد رفتاری توانسته‌اند نقش خود را در جهت بهبود فضای کسب‌وکارها به درستی ایفا کنند؛ بر همین اساس، مدیران می‌توانند با سیستم بازخوردی مناسب همچون پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد این شرایط را حفظ کرده و ارتقاء دهند.

ایمیل نویسنده مسئول

Peymanakbari3537@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله: اعظمی، محسن؛ اکبری، پیمان؛ نظری، کامران؛ عارفی‌فر، عارف (۱۴۰۳). تبیین مدل ساختاری پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه عملکرد رفتاری کارکنان در جهت بهبود فضای کسب‌وکارها. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۶ (۱۶)، ۹۶-۸۰.

۱. مقدمه

رویکردهای بهبود فضای کسب‌وکار می‌تواند به مثابه استراتژی رشد و توسعه سازمان‌ها، آن‌ها را قادر سازد تا عملکردها را ارتقا داده تا مزیت رقابتی خود را فراگیر کنند (صفاری و بهرام، چوبین، ۱۳۹۸). وجود چنین فضایی در کسب‌وکار می‌تواند نقش مهمی را در عملکرد رفتاری کارکنان داشته باشد، زیرا درک و بهینه‌سازی عملکرد رفتاری کارکنان برای رشد و بهره‌وری هر سازمانی حیاتی است. عملکرد کارکنان تحت تأثیر پیش‌بینی‌کننده‌های "برندسازی داخلی، دلبستگی کاری، اصالت برند درک شده"، مزایای عملکردی به تنهایی نمی‌تواند مزیت رقابتی محسوب شود (بیلی^۱ و همکاران، ۲۰۱۶)؛ در برخی برندهای خدماتی نیز، که فاقد نشانه‌های ملموس برای برآورده کردن انتظارات هستند می‌توانند نقش اساسی در شکل‌گیری دلبستگی کاری، اصالت برند و از همه مهم‌تر نقش مهمی در انتظارات مشتریان داشته باشد. لذا مدیریت روابط کارمند- مشتری برای تأثیر مثبت بر ادراک مشتریان، ضروری است (شجایی و اوحدی، ۱۳۹۷)؛ زیرا تعامل کارکنان با مشتریان، یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی است که می‌تواند کیفیت برند را تقویت کند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰). بسیاری از سازمان‌های خدماتی برای اطمینان از رقابتی بودن خود در مواجهه با بحران‌ها، برندسازی داخلی را هم مورد توجه قرار داده‌اند (دو پریز و بندیکسن، ۲۰۱۹).

بالم^۳ (۲۰۱۷) ادعا کرد که برندسازی داخلی در سازمان‌های خدماتی بسیار مهم است، زیرا نه تنها می‌تواند زمینه بهبود فضای کسب‌وکار را فراهم آورد، بلکه می‌تواند "ابزار ناوبری" هم باشد، تا بر انواع ذی‌نفعان داخلی و خارجی، از جمله کارمندان فعلی و آتی تأثیرگذار باشد. البته کارمندان سازمان‌های خدماتی در خط مقدم تعامل با مشتریان، برند را تجربه می‌کنند و وعده‌های برند را در تمام نقاط تماس با مشتریان عملی می‌کنند، بر همین اساس فیضی و خوشکام (۱۴۰۱) اهمیت این کارمندان را در «انسانی کردن» برند با استفاده از ارتباط عاطفی با مشتریان نشان دادند. در برندسازی سازمانی، برندسازی داخلی ابزاری سازمانی است که به کارکنان وعده برند دانش می‌دهند و با اطمینان از اینکه ارزش‌های برند سازمان در تعاملات آن‌ها با مشتریان منعکس می‌شود، بر نگرش‌های کارکنان برای تحقق این وعده‌ها، تأثیرگذارند (پنجیسری و ویلسون، ۲۰۱۷). هنگامی که کارکنان ارزش‌های برند را بپذیرند، می‌توانند به وعده‌های برند در ارتباط با مشتری عمل کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). برندسازی مستقیم و غیرمستقیم داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان تأثیرگذار است (نارته^۵، ۲۰۱۲)؛ و در توانایی کارمندان در مدیریت وعده‌های برند به مشتریان، می‌تواند مزیت بلندمدت کسب‌وکار تعیین کند. سازمان‌های خدماتی برای بهره‌مندی از این مزایا، باید به کارکنان خود آموزش‌های مناسبی در ارتباط با ارزش‌های برند و ارتباط آن‌ها با سیستم‌های ارزش شخصی کارکنان گنجانده تا آن‌ها را به "قهرمانان برند" تبدیل کنند (ژانگ و ایکس یو، ۲۰۲۱). سازمان‌هایی که به همسویی بین ارزش‌های خود و سیستم‌های ارزشی کارکنان‌شان دست یابند، نه تنها توانسته‌اند مفهوم "زندگی برند" را برجسته کنند، بلکه کارمندان‌شان قادرند در حین تعامل با مشتریان، وعده برند را به اشتراک بگذارند (فیض و همکاران، ۱۳۹۶). در صورتی که برندسازی داخلی به طور واقعی تبلیغ شود، به شکل‌گیری ادراک مشتریان از موقعیت برند کمک موثر می‌کند، در غیر این صورت، ارتباطات برندسازی داخلی که فاقد اصالت هستند، نه تنها اعتبار سازمان را تضعیف می‌کند، بلکه دلبستگی کاری کارکنان را در پیام برند را کاهش می‌دهند و در نهایت بر ارزیابی مشتریان، تأثیر منفی می‌گذارد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸). از آنجا که پژوهش‌های اخیر، برندسازی داخلی را فرآیندی برای ارائه خدمات بهتر از نظر عملکرد کارکنان (لطیف و مافی، ۲۰۲۱)؛ روشی برای همسو کردن اقدامات و نگرش‌های کارکنان با برند (مولر^۶، ۲۰۱۶)؛ و مکانیزم ایجاد ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند- مشتری مورد بررسی قرار داده‌اند (کینگ و گریس^۷، ۲۰۰۹)، این مطالعه درصدد است تا به پژوهش‌های این زمینه‌ای، کمک کند.

^۱ Bailey

^۲ Du Preez & Bendixen

^۳ Balmer

^۴ Punjaisri & Wilson

^۵ Narteh

^۶ Zhangand Xu

^۷ Latifah & Muafi

^۸ Müller

^۹ King & Grace

بحث اول، پژوهش حاضر، به تبیین و گسترش روابط مستقیم و غیرمستقیم برندسازی داخلی با عملکرد رفتاری کارکنان در جهت بهبود فضای کسب‌وکار تجاری، صنعت بانکداری می‌پردازد. پژوهش‌های کمی در گذشته تأثیر برندسازی داخلی از دیدگاه کارکنان و فرآیند موردنیاز برای تشویق رفتارهای حمایت‌کننده از برند را نشان داده‌اند (دو پریز^۱، ۲۰۱۷). علاوه بر این، بیشتر مطالعات برندسازی داخلی درباره محتوای شیوه‌های برندسازی داخلی توافق ندارند (ماکلورتی^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). برای پرداختن به این شکاف پژوهشی، مطالعه حاضر از سه مولفه مهم "هویت برند، رهبری برند، و ارتباطات داخلی" برای شیوه‌های واقعی برندسازی داخلی بهره می‌جوید (کریمی علویجه و همکاران، ۱۳۹۵). البته این پژوهش درصدد نشان دادن این شرایط هم هست تا اگر بانک‌ها بخواهند در جهت بهبود فضای کاری خود گام بردارند بتوانند پیشی‌بینی‌کننده-های عملکرد رفتاری کارکنان خود را شناسایی کند، یکی از پیش‌بینی‌کننده‌ها، برندسازی داخلی بانک‌ها است.

بحث دوم، پژوهش حاضر سعی دارد تا به بررسی نقش‌های میانجی متوالی اصالت برند درک شده و دلبستگی کاری برای پیش‌بینی کنندگان دیگر، بتواند نقش این میانجی‌گرها را در اثراثراتی نشان دهد. که برندسازی داخلی می‌تواند بر عملکرد رفتاری کارکنان داشته باشد. در تحقیقات گذشته اصالت برند به طور گسترده از دیدگاه مشتریان (فریتز و همکاران، ۲۰۱۷؛ ایگرز و همکاران، ۲۰۱۳) مورد واکاوی قرار گرفته، اما از دیدگاه کارکنان کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این، علی‌رغم تحقیقات گسترده در مورد دلبستگی کاری و عملکرد کارکنان، شکافی بین تلاش‌های سازمان‌ها و پژوهش‌های دانشگاهی درباره این موضوع وجود دارد (کیم و همکاران، ۲۰۱۲).

به طور خلاصه می‌توان گفت تجربی داخل کشور (عزیزی و اثناعشری، ۱۳۹۲) تنها توانسته‌اند برندسازی داخلی بر عملکرد برند کارکنان را مورد مطالعه قرار دهند. از سوی دیگر، در بیشتر تحقیقات خارج کشور در زمینه اصالت برند درک شده، آن را دیدگاه مشتریان و ارباب‌رجوع‌ها (فریتز و همکاران، ۲۰۱۷؛ ایگرز و همکاران، ۲۰۱۳) مورد مطالعه قرار داده‌اند و کمتر به بحث کارکنان (کیم و همکاران، ۲۰۲۰) پرداخته‌اند. علاوه بر این، برخلاف تحقیقاتی که توانسته دلبستگی کاری را برای پیش‌بینی‌کننده عملکرد رفتاری کارکنان در سازمان‌ها بسنجد (کیم و همکاران، ۲۰۱۲)، اما هنوز نه تنها بحث مفهوم‌پردازی دلبستگی کاری نامشخص است (موتیکا، ۲۰۱۸؛ بیلی و همکاران، ۲۰۱۷)، بلکه تحقیقات داخلی که بتواند عملکرد رفتاری کارکنان را از طریق پیش‌بینی‌کننده آن یعنی دلبستگی کاری بسنجد اولویت دارند.

بر همین اساس، این پژوهش درصدد ارائه مدل ساختاری از پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه عملکرد رفتاری کارکنان در بانک ملی هستند که بتوانند از آن در جهت بهبود فضای کسب‌وکار بانکی، استفاده کنند. لذا پژوهشگران به دنبال پاسخ به این پرسش هستند که آیا برندسازی داخلی، می‌تواند یک پیش‌بینی‌کننده، نقش مهمی در عملکرد رفتاری کارکنان بانک ملی استان کرمانشاه در جهت بهبود فضای کسب‌وکار داشته باشد و اگر چنین است، این تاثیرات با وجود نقش میانجیگرهای متوالی دلبستگی کاری و اصالت برند درک شده، چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برندسازی داخلی و عملکرد رفتاری کارکنان. سازمان‌های خدماتی برای اطمینان از اینکه کارکنان‌شان ارزش‌ها و وعده‌های برند را منعکس سازند، بر برندسازی داخلی تاکید دارند (گنجو^۳، ۲۰۱۸). برندسازی داخلی، زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی است که بر توسعه، تقویت و حفظ برند سازمانی تمرکز دارد (رحمانی‌تبار و همکاران، ۱۴۰۰). در این شرایط کارکنان نیز به مثابه ذی‌نفعان داخلی، تشویق می‌شوند تا ارزش‌های سازمان را در فعالیت‌های کاری روزانه خود بگنجانند (فاستر^۴ و همکاران، ۲۰۱۰). لیر و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند، برندسازی داخلی از سه مولفه (هویت برند، رهبری برند و ارتباطات داخلی) تشکیل شده است، این مولفه‌ها، نه تنها درک مشترکی از ارزش‌های برند در سراسر سازمان را ایجاد می‌کند، بلکه کارکنان را راهنمایی

^۱Du Preez
^۲Maclaverty
^۳Fritz
^۴Eggers

^۵Sullivan
^۶Foster

کرده تا وعده برند را به طور مداوم پیگیری کنند (بیدنباچ^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). به عبارتی وجود این سه مولفه می‌تواند فرآیند یکپارچه و همگون تقویت برند سازمان، به کارکنان اجازه دهند که قهرمانان برند، نقش مؤثری در توسعه و حفظ برند سازمانی ایفا کنند (لونورف و دیامانتوپولوس؛ ۲۰۱۴). مؤلفه هویت برند بر ایجاد درک مشترکی از ارزش‌های برند در سراسر سازمان و انتقال غیررسمی وعده‌های برند کارکنان، تأکید دارد (اسفیدانی و علی حاجی، ۱۳۹۷). مؤلفه رهبری برند، برندسازی را در تمام سطوح سازمانی منتشر می‌کند تا کارکنان بتوانند خود را با برندسازی هم آمیخته کنند (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). مؤلفه ارتباطات داخلی؛ با ایجاد آگاهی و پذیرش برند، بر برند در میان کارکنان تأکید دارد (دریل؛ ۲۰۱۷).

با تمامی اوصاف، پانجیسری و ویلسون (۲۰۱۷) بیان کردند با برندسازی داخلی، می‌توان اطمینان حاصل شود کارکنان پیام‌های برند مورد حمایت را، به واقعیت برند برای مشتریان تبدیل کنند. بر این اساس، زمانی که کارکنان ارزش‌های برند را بپذیرند، به طور مداوم به وعده برند در تمام نقاط تماس مشتری عمل خواهند کرد، مطالعات هوپ^۴ (۲۰۱۸) نشان داد کارمندانی که در سازمان‌ها شناسایی می‌شوند، به دلیل ارتباط نزدیک‌تر با برند، احتمالاً تلاش بیشتری برای رسیدن به اهداف برند انجام می‌دهند و عملکرد رفتاری/حمایتی برند خود را القا می‌کنند. پانجیسری و ویلسون^۵ (۲۰۱۱) برندسازی داخلی فرآیند تقویتی برای حمایت از اجرای وعده برند و تحقق اهداف برند سازمانی است که باعث افزایش حس دلبستگی کارکنان به برند می‌شود. این حس دلبستگی می‌تواند باعث ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان شود که به ارتقای تجربه مشتریان از برند کمک می‌کند (پانجیسری و ویلسون^۶، ۲۰۱۱). نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده یکی از نظریه‌های مهم در زمینه رفتار کارکنان و نگرش آن‌ها نسبت به برند، مطرح است. این نظریه بر این فرض تمرکز دارد، که اطلاعات و شناختی که کارکنان درباره برند دارند، رفتار کارکنان را در جهت تحقق اهداف برند و تحقق وعده‌های برند تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین، ابتکارات برندسازی داخلی، با ارائه اطلاعات صحیح و دقیق درباره برند به کارکنان و ترویج ارزش‌های برند در سازمان‌ها، می‌تواند به این تضمین کمک کند تا کارکنان وعده برندی را مطابق ارزش‌های برند، در نتیجه نگرش‌ها و انتظارات مشتریان تعیین کنند. این نوع ابتکارات و تلاش‌ها، می‌تواند به تقویت حس دلبستگی کارکنان به برند و تحقق اهداف برند سازمان کمک کند. لذا فرضیه (۱) ارائه می‌شود. میانجی‌گری دلبستگی کاری کارکنان. با وجود مدل‌های متنوع دلبستگی کاری کارکنان، اما در بیشتر تحقیقات از مدل دلبستگی کاری شاولفی^۷ و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شده است. چاندانی و مهتا^۸ (۲۰۱۶) دلبستگی کاری را "وضعیت ذهنی مثبت، رضایت بخش و مرتبط با کار تعریف کردند که با قدرت، فداکاری و جذب مشخص می‌شود". دلبستگی کاری به «سطوح انرژی، فداکاری و جذب روزانه اشاره دارد که ممکن است تابعی از تقاضاها، منابع و رفتارهای فعالانه روزانه در نوسان باشد» (باکر و آلبرشت؛ ۲۰۱۸). هان^۹ و همکاران (۲۰۲۲) این فرض را مطرح کردند که دلبستگی کاری با عملکرد شغلی مرتبط است، زیرا انرژی و حالت انگیزشی کارمند، وی را به سمت تکمیل فعالیت‌های کاری، هدایت می‌کند. بر این اساس، مطالعات متعددی هم‌چون اکبری و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر دلبستگی کاری بر عملکرد کاری را بررسی کرده‌اند و دریافته‌اند که کارکنان بسیار دلبسته، در هنگام عمل به وظیفه، امتیاز بهتری کسب می‌کنند.

چارچوب‌های نظری مختلفی نظیر "مدل عملکرد مدیریت منابع انسانی (مهمان، ۱۹۹۷)، مدل توانایی، انگیزه و فرصت مشارکت (کلنر و همکاران؛ ۲۰۱۹) و طبقه‌بندی شیوه‌های کاری با عملکرد بالا (تاوک؛ ۲۰۱۳)" برای توضیح اینکه چگونه منابع سازمانی می‌توانند از طریق توسعه دلبستگی کاری کارکنان منجر به مزیت رقابتی شوند، وجود دارد. دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی به طور فزاینده‌ای دریافته‌اند که برای شیوه‌های واقعی برندسازی داخلی، نباید تنها بر اجرای نظرسنجی‌های

^۱Biedenbach

^۲Löhndorf & Diamantopoulos

^۳Dryl

^۴Hoppe

^۵Punjaisri & Wilson

^۶Punjaisri & Wilson

^۷Schaufeli

^۸Chandani & Mehta

^۹Bakker & Albrecht

^۱Han

^۱Christian

^۱Kellner

^۱Tawk

مشارکت معمول تمرکز کرد، بلکه باید مشارکت (دلبستگی) در شیوه‌های داخلی سازمانی مانند ارتباطات داخلی، آموزش و توسعه را تعبیه کنند، تا دانش کارکنان را در مورد ارزش‌های برند افزایش دهند و بر این اساس بر عملکرد کاری-رفتاری تأثیر بگذارند. تحقیقات گذشته، بر این ادعا استوار بودند ادراک کارکنان از عملکردهای سازمانی داخلی و دلبستگی کاری با هم ارتباط دارند، زیرا این ادراکات حالتی از ذهن را فعال می‌کند که انرژی‌ها را به سمت انجام فعالیت‌های مهم کاری برای سازمان هدایت می‌کند (دیسویک و کوواس؛ ۲۰۰۸) در حمایت از این دیدگاه، در تحقیقات اخیر، منابع سازمانی مانند همسویی استراتژیک و شیوه‌های داخلی با دلبستگی کاری مرتبط هستند (آلبرشت^۲ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژونگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین، کاراتپه و آگا^۴ (۲۰۱۶) دریافتند منابع سازمانی نه تنها بر دلبستگی کاری، بلکه بر عملکرد شغلی نیز تأثیرگذار است؛ بنابراین، سازمان می‌تواند انگیزه کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمان با گنجاندن ارزش برند و وعده تغییر مثبت در نگرش‌های کارکنان از طریق شیوه‌های درون سازمانی تحت تأثیر قرار دهد که برای برندسازی داخلی ضروری هستند. علاوه بر انگیزه، برای کمک به دستیابی به اهداف برند، کارکنان دلبسته و متعهد می‌توانند عملکرد رفتاری بهتری را از خود بروز دهند، زیرا از فعالیت‌های کاری خود و وعده برند به خوبی مطلع هستند (ریجسگر^۵ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین می‌توان فرضیه (۲) را مطرح کرد.

اصالت برند درک شده کارکنان در نقش میانجی. علاوه بر تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر دلبستگی کاری و عملکرد رفتاری کارکنان، هدف دیگر آن، این است که به کارکنان اطمینان دهد سازمان‌ها، با داشتن سیستم ارزشی می‌توانند به آن اعتماد کرده و آن را بپذیرند (ارکمن^۶، ۲۰۱۸). کیم^۷ و همکاران (۲۰۲۰) استدلال کردند که برندسازی داخلی سازمان‌ها، به شکل‌دهی درک کارکنان از اعتبار برند کمک می‌کند. اصالت برند به ادراک ذی‌نفعان اشاره دارد و نشان می‌دهد که آیا یک برند، واقعاً ارزش‌هایی را که در جایگاه برند خود، نمادسازی کرده، نشان خواهد داد یا خیر؟ (بیکر^۸ و همکاران، ۲۰۱۴). اصالت برند در تحقیقات گذشته بیشتر از دیدگاه مشتریان مورد بررسی قرار گرفته است (یون و کیم؛ ۲۰۱۷)، و فقط تعداد محدودی کومار و کاشال^۹ (۲۰۲۱)، کیم^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۰) و بیکر و همکاران (۲۰۱۴) به اصالت برند درک شده از دیدگاه کارکنان پرداخته‌اند؛ و از آنجا که اصالت برند از دیدگاه کارکنان خط مقدم، که نمایندگان سازمان و ارزش‌های برند هستند، ضروری است، مطالعه حاضر اصالت برند را از دیدگاه کارکنان با توجه به مدل نظری بیکر و همکاران (۲۰۱۴) مورد بررسی قرار داد تا بتواند به نحو احسن ارتباطات برندسازی داخلی بر اصالت برند درک شده کارکنان خط مقدم را به خوبی نشان دهد. سازمان‌هایی که ارزش‌های خود را از طریق برندسازی داخلی، در سیستم ارزشی کارکنان خود جای می‌دهند، می‌توانند بر باورهای کارکنان خود درباره اصالت برند، تأثیر بگذارند و نوعی همخوانی ارزشی ایجاد کنند. همخوانی ارزش به شباهت بین ارزش‌های کارکنان و سازمان‌ها اشاره دارد (کریستوف؛ ۱۹۹۶).

علاوه بر این، نظریه نفوذ اجتماعی (کلمن؛ ۱۹۶۱) ادعا می‌کند کارکنان، با برندهایی که واقعاً تجسم ارزش‌های تبلیغ شده، هستند و مطابق با ارزش‌های برند عمل می‌کنند، قابل شناسایی هستند. علاوه بر این، بر اساس نظریه شناسایی سازمانی، کارکنانی که با سازمان‌شان هویت می‌یابند، زمانی که با انتخابی برای حفظ سازگاری بین اهداف سازمان و اهداف خود مواجه می‌شوند، در چارچوب منافع استراتژیک سازمان عمل می‌کنند (چیم^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۹). تحقیقات اخیر نه تنها نشان داد همخوانی ارزش بین سازمان و کارکنانش، نه تنها عملکرد رفتاری کارکنان را افزایش می‌دهد بلکه به تناسب ارزش برند و معنادار بودن برند درک شده کمک می‌کنند که از عوامل حیاتی دلبستگی کاری کارمندان نسبت به برند هستند. بنابراین، کارکنانی که معتقد هستند، برند واقعاً می‌تواند ارزش‌های تبلیغ شده‌اش را در بر داشته باشد، خود را وقف حمایت از

۱Dysvik & Kuvaas
۲Albrecht
۳Zhong
۴Karatepe and Aga
۵Reijseger
۶Erkmen
۷Kim

۸Baker
۹Youn & Kim
۱۰Kumar & Kaushal
۱۱Kim
۱۲Kristof
۱۳Kelman
۱۴Cheema

فعالیت‌هایی می‌کنند که در تعامل با مشتریان در وعده‌های برند منعکس، می‌شود. علاوه بر این، برندسازی داخلی با تقویت دانش برند معتبر، دلبستگی کاری کارکنان را افزایش می‌دهد (آورده‌او همکاران، ۲۰۱۳).

بر اساس دیدگاه توجه به برندسازی داخلی (لیو^۱، ۲۰۱۷)، کارکنان تصمیم‌گیرندگانی هستند که تصمیم می‌گیرند تا از ارزش‌های سازمان، حمایت کنند؛ بنابراین، برندسازی داخلی، باید به گونه‌ای طراحی شود که بر تصمیم‌گیرندگان، تأثیر بگذارد تا از وعده برند حمایت کنند. علاوه بر این، مطابق نظریه هویت اجتماعی، «افراد تمایل دارند خود و دیگران را در دسته‌های اجتماعی مختلف مانند عضویت سازمانی، وابستگی مذهبی، جنسیت و گروه سنی طبقه‌بندی کنند» (شپرز و المرز^۲، ۲۰۱۹). در نتیجه، کارکنانی که برند را اصیل می‌دانند با سازمان شناسایی می‌شوند و در فعالیت‌های کاری خود می‌کوشند تا به اهداف سازمان دست یابند؛ بنابراین، پژوهش حاضر استدلال می‌کند اصالت برند ادراکی کارکنان عامل کلیدی مؤثر بر رابطه بین برندسازی داخلی و عملکرد رفتاری کارکنان است، که منجر به فرضیه (۳) می‌شود.

میانجی‌گری متوالی اصالت برند ادراک شده و دلبستگی کاری. برندسازی داخلی، به نوبه خود می‌تواند وعده تبلیغاتی برند را به مشتریان برای تقویت رابطه برند، تقویت کند. با توجه به ماهیت برند، برندسازی داخلی دستورالعمل‌های کاری واضحی را برای کارمندان ارائه می‌کند تا تجربه مشتری ثبت شود (لی و همکاران، ۲۰۱۴). تعامل بین مشتریان و کارمندان خط مقدم، نقطه تماس مهم در تجربه مشتری و در ایجاد روابط مشتری و برند است (سلطان^۳، ۲۰۱۹). سازمان‌ها با برند خود از طریق آموزش، می‌توانند به جهت‌گیری، جلسات گروهی، جلسات توجیهی و شفافیت نقش به کارمندان کمک کنند (سلیمانی^۴ و همکاران، ۲۰۲۲) و از نظر روانی آن‌ها را آماده می‌کنند تا در فعالیت‌های حمایت‌کننده از برند درگیر شوند. مثلاً، زمانی که سازمان‌ها، بر تجربه‌های مشتریان تأکید دارند، کارکنان، بیشتر بر ارائه تجربه مشتری برجسته، تمرکز می‌کنند. توسعه شیوه‌های سازمانی نه تنها می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر دلبستگی کاری تأثیر بگذارد (آلبرشت^۵، ۲۰۱۴) بلکه قادر است حالت شناختی عاطفی را فعال کرده و به سمت تحقق وعده برند سازمانی، هدایت نماید. کیم و همکاران (۲۰۲۰) یافته‌های بیکر و همکاران (۲۰۱۴) را با نشان دادن اینکه ادراک کارکنان از اعتبار برند بر رفتارهای عملکردی خدمات مطلوب تأثیر می‌گذارد، گسترش داده‌اند.

علاوه بر این، بر اساس نظریه دلبستگی کاری، اگر کارکنان با ارزش‌های برند موافق باشند، از نظر عاطفی به سازمان وابسته می‌شوند. این حمایت نظری، نشان می‌دهد برندسازی داخلی، به ابزاری سازمانی برای پذیرش هویت کارکنان‌شان با سازمان است، در این صورت کارکنان می‌توانند باور داشته باشند برندسازی واقعی، کارا است، از آنجا که دلبستگی کاری، تحت تأثیر باورهای برندسازی داخلی است، لذا کارکنان تلاش خواهند کرد تا دلبسته فعالیت‌های کاری شوند و با برندسازی داخلی همسو هستند. علاوه بر این، سازمان‌هایی که به همسویی بین ارزش‌های خود و نظام‌های ارزشی کارکنان دست می‌یابند، مفهوم «زنده کردن برندسازی» را برجسته می‌کنند. در نتیجه، کارکنان وعده‌های برند را در حین تعامل با مشتریان بیان می‌کنند (شیونگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین، زمانی که کارمندان اعتبار برند و تطابق ارزش بالاتری را در مورد سازمان خود، درک می‌کنند، به احتمال بسیار احساس می‌کنند به طور یکپارچه با وعده برند درگیر هستند و از این رو فعالیت‌های حمایت از برند را انجام می‌دهند.

بنابراین، پژوهش حاضر استدلال دارد اصالت برند ادراکی کارکنان حلقه مفقوده برندسازی داخلی و تأثیرات آن بر دلبستگی کاری و عملکرد رفتاری کارکنان است که منجر به فرضیه (۴) شده است.

با توجه به آنچه گفته شد، چیزی که مشخص است، آن است که، متغیرهای مهمی می‌توانند، جزوه پیش‌بینی کننده‌های عملکرد رفتاری کارکنان در جهت بهبود فضای کسب‌وکارها، باشند. اما آنچه که در این پژوهش‌ها به چشم می‌خورد، آن است که هیچ‌کدام از آن‌ها، نتوانسته‌اند اصالت برند درک شده را وارد ماجرا کنند، بر همین اساس این شرایط می‌تواند خلاءایی را که

در خصوص پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه مهمی که نقش خطیری در عملکرد رفتاری کارکنان را دارند، به نوعی در قالب مدل مفهومی نشان داد. همچنین بیشتر این پژوهش‌ها هیچ‌کدام نتوانسته‌اند نقش میانجی متوالی دلبستگی کاری و اصالت برند درک شده به خوبی نشان دهند، اما پژوهشگران در این پژوهش سعی خواهد داشت تا با رویکرد "کمی-ساختاری" این نقش را به خوبی نشان دهند.

حال، نوبت ارائه پیشینه پژوهش براساس سازه‌های اصلی فرضیه‌های تحقیق است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام محقق	نتیجه‌گیری
خیری ^۱ و همکاران (۲۰۲۲)	هدف این مطالعه بررسی دلبستگی کاری، دوستی در محل کار و رفتار شهروندی سازمانی با برندسازی داخلی بود. نتایج نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و دوستی در محل کار با دلبستگی کاری، علاوه بر رفتار شهروندی سازمانی، دلبستگی کاری و دوستی در محل کار با برندسازی داخلی رابطه معناداری وجود دارد. نقش واسطه‌ای دلبستگی کاری بین رفتار شهروندی سازمانی و برندسازی داخلی، علاوه بر نقش تعدیل‌کننده دوستی در محل کار در رابطه بین دوستی در محل کار و دلبستگی کاری نیز مشخص شد. برخلاف مدل فرضی، نتایج نشان داد که بین دوستی در محل کار و برندسازی داخلی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.
نگو ^۲ و همکاران (۲۰۲۰)	هدف این مطالعه بررسی برند داخلی و تاثیراتی است که می‌تواند بر رفتار کارکنان داشته باشد. یافته‌ها نشان‌دهنده یک مدل میانجی‌گری متوالی است که در آن دانش برند کارکنان بر عملکرد کارکنان (اعم از معیارهای عینی و ذهنی) از طریق EBI، BCB و COB تأثیر می‌گذارد. دانش برند کارکنان منجر به سطوح بالاتر EBI می‌شود. این حس شناسایی، سپس کارکنان را تشویق می‌کند تا در برندهای مرتبط با کارمند و رفتارهای متمرکز بر مشتری (BCB و COB) شرکت کنند، که به نوبه خود عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند.
یانگ ^۳ و همکاران (۲۰۱۵)	هدف از این مطالعه بررسی اجرای برندسازی داخلی در هتل‌های توریستی بین‌المللی و بررسی تأثیر برندسازی داخلی و تعهد برند کارکنان بر رفتار برند کارکنان بود. نتایج نشان داد که برندسازی داخلی و تعهد به برند کارمند تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری کارکنان دارد. علاوه بر این، برندسازی داخلی و تعهد و عملکرد رفتاری کارکنان با توجه به متغیرهای شخصی مانند سن و تجربه کاری و در دسته‌های مختلف هتل‌های توریستی به طور قابل توجهی متفاوت است.
لی ^۴ و همکاران (۲۰۱۴)	هدف پژوهش مفهوم‌پردازی برندسازی داخلی در صنعت خدمات بود. نتایج نشان داد که برندسازی داخلی برای دلبستگی کاری کارکنان بسیار مهم است طوری که می‌تواند رابطه بین برندسازی داخلی و رضایت شغلی را واسطه کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش،

"فرضیه ۱: برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

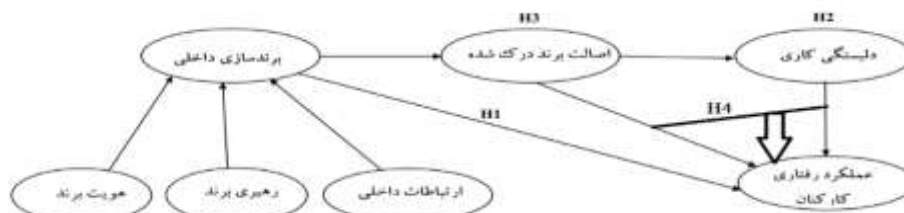
فرضیه ۲: دلبستگی کاری در تأثیر گذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان، نقش میانجی را دارد.

فرضیه ۳: اصالت برند درک شده در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان نقش میانجی را دارد.

فرضیه ۴: دلبستگی کاری و اصالت برند درک شده در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان نقش

میانجی‌گر متوالی دارند."

رابطه میان مفاهیم دلبستگی کاری، اصالت برند درک شده، برندسازی داخلی، پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه عملکرد رفتاری در جهت بهبود فضای کسب‌وکارها شناخته شدند، در نهایت الگوی ساختاری پژوهش مطابق شکل (۱) است.



نمودار ۱. مدل ساختاری پژوهش

۱ Khairy

۴ Lee

۲ Ngo

۳ Yang

پژوهش حاضر از نظر هدف جزو " پژوهش‌های کاربردی " و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، جز " پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی " است. جامعه پژوهش کارکنان (نیروی انسانی) بانک ملی استان کرمانشاه بودند که تعداد آن‌ها ۱۲۰۰ نفر است. حجم نمونه با ۲۹۱ نفر از طریق فرمول کوکران به دست آمد و انتخاب افراد به روش تصادفی ساده بود. از پرسشنامه برندسازی داخلی پوریچلی و همکاران (۲۰۱۴)؛ برمن و همکاران (۲۰۰۹) که مشتمل بر ۱۱ سوال، پرسشنامه عملکرد رفتاری کارکنان میائو و همکاران (۲۰۰۷)، که مشتمل بر ۴ سوال، پرسشنامه دل‌بستگی کاری کلوسینیتیس و میهایل (۲۰۲۰)، که مشتمل بر ۳ سوال و در نهایت پرسشنامه اصالت برند درک شده بیکرو و همکاران (۲۰۱۴)، که مشتمل بر ۴ سوال با طیف پنج گزینه‌ای بودند که برای گردآوری داده‌ها استفاده شد (جدول ۱). برای تأیید روایی از سه نوع روایی "محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا" و برای تأیید پایایی از سه معیار: بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شد. در جدول ۲ و ۳ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش ارائه شده است.

جدول ۱. سوالات پرسشنامه‌ها

سوالات		ردیف
برندسازی داخلی		
شرح بیانیه مأموریت ما قابل درک و در جهت بهبود فضای کسب‌وکار است.	۱ ۲ ۳	۱
شرح بیانیه مأموریت ما به راحتی قابل حفظ و در جهت فضای کسب‌وکار است.		۲
شرح مأموریت ما قانع کننده است، و آیا می‌تواند در جهت بهبود فضای کسب‌وکار باشد.		۳
من ارزش‌هایی را که نام تجاری ما نشان می‌دهد، می‌دانم و سعی می‌کنم در جهت فضای کسب کار از آن استفاده کنم.	۴ ۵ ۶ ۷	۴
من شخصیت برندمان را می‌شناسم و سعی می‌کنم؛ در جهت فضای کسب کار از آن استفاده کنم.		۵
من دیدگاه برندمان را می‌شناسم و سعی می‌کنم در جهت فضای کسب کار از آن استفاده کنم.		۶
من می‌دانم که از من انتظار می‌رود، چگونه رفتار کنم تا اطمینان حاصل کنم که نام تجاری (کسب‌وکار) ما تصویر مثبتی از برند در بین مشتریانمان دارد.		۷
من به به‌زودی از سوی سرپرستی از برندمان مطلع و سعی می‌کنم، در جهت فضای کسب کار از آن استفاده کنم.	۸ ۹ ۱۰ ۱۱	۸
من به خوبی توسط مدیر از برندمان مطلع شدم و توانستم در جهت فضای کسب کار از آن استفاده کنم.		۹
داستان‌ها/رمزهایی در جریان هستند که نشان می‌دهند برند ما چیست و چگونه می‌توان از آن در جهت بهبود فضای کسب‌وکار، استفاده کرد.		۱۰
آنچه در اخبار/مطبوعات درباره برندمان می‌خوانم به من انگیزه می‌دهد، چرا که به خوبی نشان داده‌ایم، که توان رشد در فضای کسب‌وکار را داریم.		۱۱
دل‌بستگی کاری		
در شغلم به منظور بهبود فضای کسب‌وکارم، همیشه استقامت می‌کنم، حتی وقتی اوضاع خوب پیش نرود.	۱۲ ۱۳ ۱۴	۱۲
در شغلم از نظر ذهنی بسیار مقاوم هستم و حاضر به ترک آن نیستم، چرا که معتقدم که می‌توانم در کسب کار موفق خودم را نشان دهم.		۱۳
من در شغلم احساس قدرت زیادی دارم و فکر می‌کنم، که در این شغل حرف زیادی برای گفتن در جهت بهبود فضای کسب‌وکارم دارم.		۱۴
اصالت برند درک شده		
برند ما واقعاً تصویر خود را در جهت بهبود فضای کسب‌وکارمون، مجسم می‌کند.	۱۵ ۱۶ ۱۷ ۱۸	۱۵
برند ما یکپارچگی لازم را در کسب‌وکارش، نشان داده است.		۱۶
برند ما جعلی یا ساختگی نیست چرا که مطمئنم که توانسته‌ایم در کسب‌وکار، موفق ظاهر شویم.		۱۷
برند ما مطابق با ارزش‌ها و اعتقاداتش توانسته کارها، را عملیاتی کند.		۱۸
عملکرد رفتاری کارکنان		
من در حفظ روابط خوب با مشتری بسیار موثر هستم.	۱۹ ۲۰ ۲۱ ۲۲	۱۹
من در ارائه اطلاعات دقیق به مشتریان و سایر افراد شرکت بسیار موثر هستم.		۲۰
من در ارائه مدارک دقیق و کامل بسیار موثر هستم.		۲۱
من در کسب دانش لازم در مورد محصولات، محصولات رقیب و نیازهای مشتریانم بسیار موثر هستم.		۲۲

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی مدل اندازه‌گیری

ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب	بارهای عاملی		ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	متغیرهای پژوهش
		آزمون t	ضریب مسیر		
۰/۹۳	۰/۹۴	-	-	۰/۶۲	برندسازی داخلی
-	-	۱۱/۶۷۶	۰/۷۳۱	-	سوال ۱
-	-	۱۷/۵۰۸	۰/۷۹۹	-	سوال ۲
-	-	۱۴/۹۲۲	۰/۷۵۱	-	سوال ۳
-	-	۱۴/۷۰۳	۰/۷۷۹	-	سوال ۴
-	-	۱۵/۸۵۶	۰/۷۵۲	-	سوال ۵
-	-	۱۴/۶۲۶	۰/۷۸۲	-	سوال ۶
-	-	۲۶/۴۸۹	۰/۸۵۱	-	سوال ۷
-	-	۱۰/۲۲۵	۰/۷۱۲	-	سوال ۸
-	-	۱۰/۶۲۳	۰/۷۳۳	-	سوال ۹
-	-	۱۶/۱۰۱	۰/۷۹۹	-	سوال ۱۰
-	-	۱۷/۵۲۵	۰/۷۹۵	-	سوال ۱۱
۰/۷۶	۰/۸۵	-	-	۰/۶۲	اصالت برند درک شده
-	-	۱۵/۰۶۵	۰/۸۰۰	-	سوال ۱۲
-	-	۱۵/۸۶۰	۰/۸۴۰	-	سوال ۱۳
-	-	۱۵/۳۱۵	۰/۸۱۳	-	سوال ۱۴
-	-	۲۰/۸۰۹	۰/۸۸۹	-	سوال ۱۵
۰/۷۴	۰/۷۳	-	-	۰/۵۳	دلبستگی کاری
-	-	۱۱/۰۹۵	۰/۷۹۵	-	سوال ۱۶
-	-	۴/۶۶۱	۰/۷۴۷	-	سوال ۱۷
-	-	۵/۲۱۴	۰/۷۲۰	-	سوال ۱۸
۰/۷۹	۰/۸۱	-	-	۰/۸۱	عملکرد رفتاری کارکنان
-	-	۱۹/۸۹۹	۰/۸۱۵	-	سوال ۱۹
-	-	۱۹/۷۹۴	۰/۸۰۸	-	سوال ۲۰
-	-	۱۸/۰۱۱	۰/۸۲۲	-	سوال ۲۱
-	-	۱۸/۶۸۷	۰/۸۵۹	-	سوال ۲۲

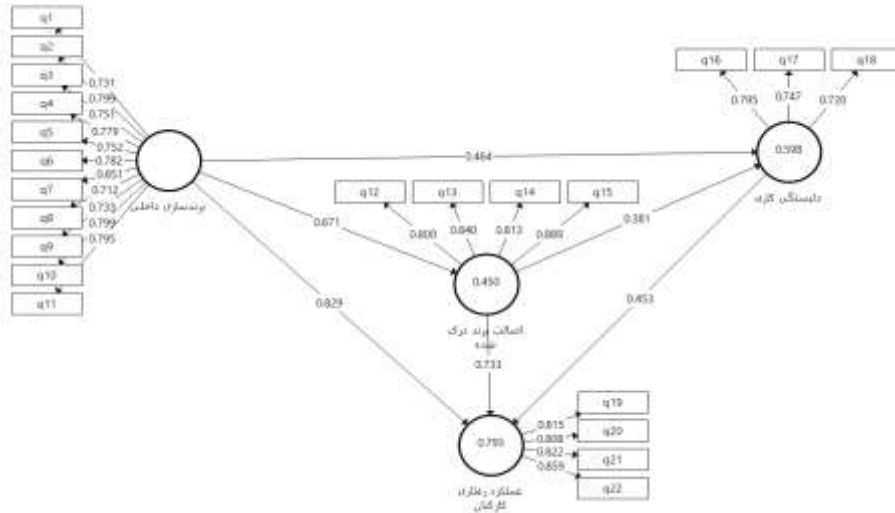
جدول ۳. ماتریس همبستگی و بررسی روایی و اگر مدل اندازه‌گیری

متغیر	اصالت برند درک شده	برندسازی داخلی	دلبستگی کاری	عملکرد رفتاری کارکنان	جذر (AVE)
اصالت برند درک شده	۰/۷۷				۰/۷۹
برندسازی داخلی	۰/۶۷	۰/۷۷			۰/۷۹
دلبستگی کاری	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۷۲		۰/۷۳
عملکرد رفتاری کارکنان	۰/۶۳	۰/۶۷	۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۹۰

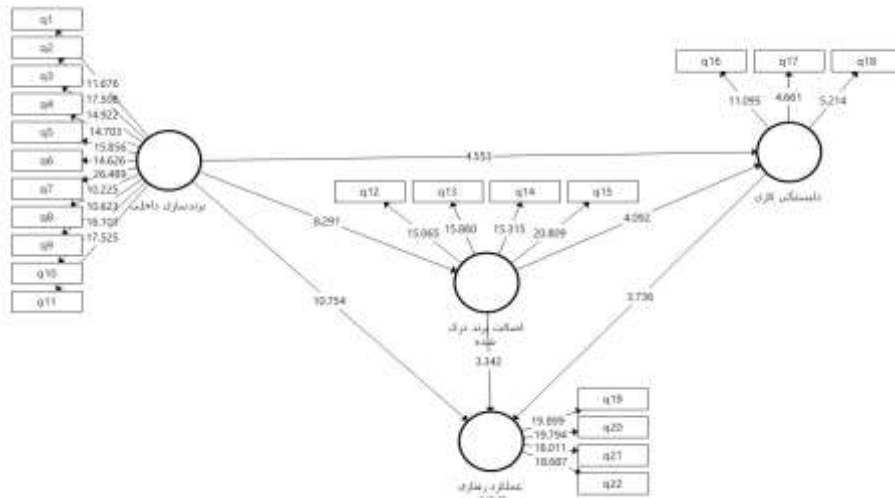
جداول ۲ و ۳ نشان‌دهنده آن است که، ابزار اندازه‌گیری از روایی و پایایی، مناسبی برخوردارند.

۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی برای تحلیل مؤلفه‌های اصلی و تحلیل مسیر استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش SMART-PLS است. در ادامه خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آن‌ها آورده شده است.



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل



نمودار ۳. نتایج آزمون T

نمودار ۳ و جدول ۴ ارزش t معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم و نیز ضرایب مسیر β را نشان می‌دهند.

جدول ۴. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

متغیرها	ضریب مسیر	ارزش آزمون تی	سطح معناداری	میزان تأثیر
برندسازی داخلی ← عملکرد رفتاری کارکنان	۰/۸۲۹	۱۰/۷۵۴	معنادار	قوی
برندسازی داخلی ← دلبستگی کاری	۰/۴۶۴	۴/۵۵۳	معنادار	متوسط
برندسازی داخلی ← اصالت برند درک شده	۰/۶۷۱	۸/۲۹۱	معنادار	قوی
دلبستگی کاری ← عملکرد رفتاری کارکنان	۰/۴۵۳	۴/۷۳۶	معنادار	ضعیف
اصالت برند درک شده ← عملکرد رفتاری کارکنان	۰/۷۳۳	۸/۳۴۲	معنادار	قوی
اصالت برند درک شده ← دلبستگی کاری	۰/۳۸۱	۴/۰۹۲	معنادار	متوسط

نتایج آزمون فرضیه‌ها، طبق جدول ۴ قابل تامل است. در ادامه به بررسی اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم متغیرها پرداخته خواهد شد (جدول ۵).

جدول ۵. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

اثرات کل	اثرات غیرمستقیم	اثرات مستقیم	روابط
۱/۳۱۹	۰/۴۹	۰/۸۲۹	برندسازی داخلی ← عملکرد رفتاری کارکنان
۰/۱۲۰	۰/۲۶	۰/۴۶۴	برندسازی داخلی ← دلبستگی کاری
۰/۶۷۱	----	۰/۶۷۱	برندسازی داخلی ← اصالت برند درک شده
۰/۴۵۳	----	۰/۴۵۳	دلبستگی کاری ← عملکرد رفتاری کارکنان
۱/۰۱۳	۰/۲۸	۰/۷۳۳	اصالت برند درک شده ← عملکرد رفتاری کارکنان
۰/۳۸۱	----	۰/۳۸۱	اصالت برند درک شده ← دلبستگی کاری

نقش متغیرهای میانجی از طریق آزمون سوبل طبق جدول ۶ است.

جدول ۶. مقادیر Z آزمون سوبل

ردیف	نام متغیر میانجی	Z-value	VAF	اثر میانجی
۱	دلبستگی کاری در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان	۲/۲۴۱	۰/۲۰	جزئی
۲	اصالت برند درک شده در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان	۳/۳۲۴	۰/۳۷	
۳	دلبستگی کاری و اصالت برند درک شده در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان	۲/۷۸۳	۰/۲۹	

نتایج نشان‌دهنده متغیرهای مستقل پیش‌بینی متغیرهای هستند. همچنین آزمون سوبل متغیر نیز تایید شد، چرا که طبق گفته داوری و رضازاده، (۱۳۹۶) اگر آزمون سوبل از ۱٫۹۶، بیشتر باشد به احتمال ۰/۹۵ نقش میانجی تایید خواهد شد. مرادی و میرالماسی، (۱۳۹۶) طبق ارزیابی شمول واریانس متغیر میانجی دارای اثر جزئی $0/80 \leq 0/38 \leq 0/20$ می‌باشد. تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) برازش کلی مدل از طریق معیار GOF نشانگر برازش قوی مدل پژوهش است چرا که وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند (جدول ۷).

جدول ۷. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرهای درونزا	R ²	شاخص اشتراک	GOF برازش
برندسازی	-	۰/۵۱	GOF = $\sqrt{0.61 * 0.38} = 0.42$
دلبستگی کاری	۰/۶۰	۰/۴۰	
اصالت برند درک شده	۰/۴۵	۰/۳۴	
عملکرد رفتاری کارکنان	۰/۷۹	۰/۲۸	

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهشگران در این پژوهش، به تبیینی مدلی ساختاری، از پیش‌بینی کننده‌های بالقوه عملکرد رفتاری در جهت بهبود فضای کسب‌وکارها پرداختند. نتایج حاکی از فرضیه اول نشان داد که برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان، تاثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتایج محققینی همچون نگو و همکاران (۲۰۲۰)، یانگ و همکاران (۲۰۱۵)، همسویی دارد. برای تبیین این فرضیه باید اظهار داشت: برندسازی داخلی، فرایندی است که در آن، سازمان‌ها سعی می‌کنند، برای کارکنان خود، هویت قوی و مشخص ایجاد کنند. لذا، اگر برندسازی داخلی در بانک ملی اجرایی شود، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رفتار و عملکرد

فرمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است؛ یعنی

$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$

r Tenenhaus

r Goodness of fit

۴ Wetzles

۵ Ngo

۶ Yang

کارکنان‌شان در جهت بهبود فضای کسب‌وکارها بانکی داشته باشد. برندسازی داخلی بانکی می‌تواند باعث شود کارکنان بانک نه تنها احساس مسئولیت بیشتری در قبال بانک، داشته باشند بلکه در کارایی و بهبود عملکرد بانکی نیز تأثیرات مثبتی خواهد داشت. به علاوه، بر اساس نظریه شناسایی سازمانی، کارکنان بانک در بانکی که در آن مشغول خدمت هستند، هویت می‌یابند، لذا زمانی که با شرایط انتخابی بین حفظ اهداف بانک‌شان و اهداف خودشان، مواجه می‌شوند، می‌توانند در چارچوب منافع استراتژیک بانک، عمل کنند؛ لذا، کارکنانی با ارتباط مثبت با برند بانک "ملی"، ممکن است برای حفظ سازگاری با اهداف بانکی و بهبود عملکرد آن، تلاش بیشتری کنند؛ بنابراین، برندسازی داخلی بانک می‌تواند به بهبود رفتار و عملکرد کارکنانش کمک کند و در نتیجه، بهبود کیفیت و کارایی بانک "ملی" را به همراه داشته باشد.

با تایید این فرضیه به بانک‌ها توصیه می‌شود که در برندسازی داخلی سرمایه‌گذاری کنند، چرا که باعث خواهند شد تا پردازش عاطفی - شناختی کارکنان نسبت به برند افزایش یابد که این خود بر موفقیت رفتارهای برندسازی کمک می‌کند. نتایج فرضیه دوم "دلبستگی کاری در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان نقش میانجی دارد"، نتایج سوم "اصالت برند درک شده در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان نقش میانجی دارد" و نتایج چهارم "دلبستگی کاری و اصالت برند درک شده در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان نقش میانجی‌گر متوالی دارند" حاکی از تایید آن‌ها است، تایید این فرضیات در راستای یافته‌های خیری^۱ و همکاران (۲۰۲۳)؛ سمی^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، لی^۳ و همکاران (۲۰۱۴) است. در ادامه این فرضیه‌ها به طور کامل تبیین خواهند شد:

مطابق فرضیه دوم، دلبستگی کاری به معنای احساس کارکنان به سازمان خود، ارزش‌گذاری برای کاری که انجام می‌دهند و تعهد آن‌ها به سازمان است. دلبستگی کاری در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان، نقش میانجی دارد. برندسازی داخلی بانک می‌تواند احساس دلبستگی کاری کارکنانش را تقویت کند. این احساس دلبستگی کاری در بانک، می‌تواند در نهایت بهبود عملکرد رفتاری کارکنان را در زمینه کسب‌وکاری بانک ملی تسریع کند که در آن مشغول هستند. اگر کارکنان بانک احساس کنند که بانک‌شان به آن‌ها ارزش می‌دهد و می‌خواهد با ایجاد برند داخلی قوی، آن‌ها را تحریک کند، این احساس دلبستگی کاری می‌تواند باعث شود کارکنان به طور فعال‌تر در برندسازی داخلی بانک شرکت کنند و رفتار مناسب‌تری، از خودشان نشان دهند.

در تبیین فرضیه سوم، اصالت برند درک شده به میزانی گفته می‌شود که کارکنان احساس می‌کنند، برند سازمان خود با ارزش‌ها و اهداف شخصی و اخلاقی آن‌ها سازگار است. لذا، اصالت برند درک شده نیز در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان نقش میانجی دارد؛ برندسازی داخلی بانک، می‌تواند باعث افزایش اصالت برند درک شده میان کارکنان بانک شود و اصالت برند درک شده، می‌تواند در نهایت بهبود عملکرد رفتاری کارکنان بانک ملی را، تسریع کند. اگر کارکنان بانک ملی احساس کنند ارزش‌ها و اهداف بانک‌شان با ارزش‌ها و اهداف شخصی و اخلاقی آن‌ها سازگار است، این احساس اصالت برند درک شده، می‌تواند باعث شود کارکنان بانک به طور فعال‌تر در برندسازی داخلی بانک، شرکت کنند و رفتار مناسب‌تری در رابطه با بانک ملی از خودشان، نشان دهند و در نهایت به بهبود فضای کسب‌وکار کارکنان در بانک، کمک نمایند.

در تبیین فرضیه چهارم، دلبستگی کاری و اصالت برند درک شده در تأثیرگذاری برندسازی داخلی بر عملکرد رفتاری کارکنان نقش میانجی‌گر متوالی دارند، دلبستگی کاری می‌تواند اصالت برند درک شده را تحت تأثیر قرار دهد و اصالت برند درک شده، نیز می‌تواند، در نهایت بهبود عملکرد رفتاری کارکنان را تسریع کند. بدین‌سان، دلبستگی کاری کارکنان بانک می‌تواند بهبود اصالت برند درک شده را تحت تأثیر قرار دهد و اصالت برند درک شده نیز می‌تواند به عملکرد رفتاری کارکنان بانک ملی، تأثیر بگذارد.

در نهایت نتایج این پژوهش، آغاز کننده خوبی برای پژوهش‌های بیشتری از چنین دستي، هم از لحاظ نظریه و عملی، است. از لحاظ نظریه، این پژوهش نه تنها باعث ایجاد دانش بیشتر متغیرهای پژوهش شده، بلکه به پیش‌بینی بهتر تأثیرات، کمک کرده است. لحاظ عملی، نیز اطلاعات کافی از متغیرها باعث شکل‌گیری بهتر رابطه بین متغیرها شده، و این خود باعث کمک شایانی به پیش‌بینی عملکرد رفتاری کارکنان در جهت بهبود فضای کاری بانک، شده است، بر همین اساس مدل مفهومی این پژوهش، را شاید بتوان مدل تجربی دانست که می‌تواند مبنا و راهنمایی برای پژوهش‌های آینده باشد، لذا بهترین پیشنهادی

که می‌شود برای پژوهشگران آینده داشت، آن است که، آنان قادر باشند تا با استفاده از متغیرهای همین پژوهش، مطالعه‌ای را به صورت مقایسه‌ای بین استانی انجام دهند، تا بر روایی و پایایی مدل این پژوهش بیافزایند. لذا محدودیت‌هایی که محققین در این پژوهش با آن روبرو بودند آن بود که اولاً کارکنان از ترس اینکه مبادا پاسخ به سوالات اترسویی بر وضع خدمتی و حقوق آن‌ها داشته باشد، سوالات را با دید محافظه‌کارانه پاسخ داده باشند و ثانیاً فرهنگ سازمانی ثابت در نظر گرفته شد.

منابع

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akbari, P., Khastar, H., Vakili, Y., & Shariari, S. (2022). Designing a model of Employee Engagement with Grounded Theory approach. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 10(4), 184-204. <https://doi.org/20.1001.1.23455888.1401.10.4.9.4>. [in Persian]
- Albrecht, S.L. (2014). *A climate for engagement: Some theory, models, measures, research, and practical applications*. In *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, ed. B. Schneider and K. Barbera, 400–413. Oxford: Oxford University Press.
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Azizi, S., & Ethnaashri, M. (2012). Internal branding and brand performance in the bank, the role of modifier of competitive atmosphere and job satisfaction. *Management Research in Iran*, 17(3), 151-165. [in Persian]
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International journal of bank marketing*, 34(6), 821-840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Balmer, J. M. (2017). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Advances in corporate branding*, 22-46.
- Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V., (2022). Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management*, 29, 420–433. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9>
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of brand management*, 16, 264-284. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
- Chandani, A., & Mehta, M., (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2019). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate social responsibility and pro-environmental Management*, 27(1), 9-21. <https://doi.org/10.1002/csr.1769>
- Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2016). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization. [in Persian]
- Dryl, T. (2017). Internal branding in organization in the context of internal corporate communication. *Handel Wewnętrzny*, 2(367), 56-68.
- Du Preez, R. (2017). Internal branding experiences in the financial services sector in South Africa. *Journal of Financial Services Marketing*, 22(1), 24–32. <https://doi.org/10.1057/s41264-017-0018-5>
- Du Preez, R., & Bendixen, M. (2019). Outsourcing contact centers: Internal branding challenges and consequences. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 921-930. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0311>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and development*, 12(3), 138-157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>
- Ebrahimi, E., Sadeghvaziri, F., Norouzi, H., & Mirzaei, A. (2019). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' turnover intention: Employer Branding, Job engagement and Organizational Commitment Mediating Role. *Quarterly Journal of Nursing Management*. 8(2), 45-35. [in Persian]

- Eggers, F., O'Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., & Guldenberg, S. (2013). The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective. *Journal of World Business*, 48(3), 340-348. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.018>
- Erkmen, E. (2018). Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences*. 2018, 8(3), 1-15-. <https://doi.org/10.3390/admsci8030052>
- Esfidani, M. R., & Haji Mohamadali, A. (2019). Providing a Brand Identity Model and its Factors: A Case Study of the Data Communication Industry. *Journal of Business Management Perspective of Shahid Beheshti University*, 36 (69), 13-33. [in Persian]
- Feiz, D., Motameni, A., Kordnaeij, A., Zarei, A., & Dehghani Soltani, M. (2017). The Impact of Brand Performance on Brand Competitiveness with Clarifying the role of Technological Opportunism. *Public Management Researches*, 10(35), 159-182. <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3300>. [in Persian]
- Faizi, A.A., & Khushkam, M. (2022). Enhancing employees' supportive behavior: An analysis of the role of internal branding. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 1470-1486. [in Persian]
- Fornell, C. & Larcker D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Fritz, K., Schoenmueller, V., & Bruhn, M. (2017). Authenticity in branding—exploring antecedents and consequences of brand authenticity. *European journal of marketing*, 51(2), 324-348. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0633>
- Ganjoo, K. (2018). Internal Branding in the Services Sector: A Conceptual Framework. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 10(4). 37-50. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28618.49602>
- Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79-95. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>
- Ghafourian Shagerdi, A., Aibaghi Esfahani, S., & Behboodi, O. (2017). Studying the Influence of Citizen Behavior Influence from Internal Brand Management and Marketing. *New Marketing Research Journal*, 7(1), 41-58. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2017.21450>. [in Persian]
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340.
- Han, H., Lee, K. S., Kim, S. S., Wong, A. K. F., & Moon, H. (2022). What influences company attachment and job performance in the COVID-19 era? Airline versus hotel employees. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101001. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101001>
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452-467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
- Hosseini, S. Y., Mousavi, S. A., & Ziaei Bideh, A. (2013). Presenting a Model to Explain Employee Based Brand Equity in Commercial Insurance Companies of Yazd Province. *New Marketing Research Journal*, 3(1), 1-16. [in Persian]
- Iyer, P., & Davari, D., & Audhesh Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of Brand Management*, *Palgrave Macmillan*, 25(3), 202-216. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0097-1>
- Karimi Alavijeh, M. R., Es-haghi, S. M. S., & Ahmadi, M. M. (2016). Factors Affecting Employees' Brand Citizenship Behaviors. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 119-142. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2016.4032>. [in Persian]
- Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Ability, motivation and opportunity theory: a formula for employee performance? In *Elgar introduction to theories of human resources and employment relations* (pp. 311-323). Edward Elgar Publishing.
- Kelman, H.C. (1961). *Processes of opinion change*. *Public Opinion* 25, 57-78. <https://doi.org/10.1086/266996>
- Kim, S. S., Kim, P. B., Kim, S., & Kruesi, M. A. (2020). An examination of the progressive effects of hotel frontline employees' brand perceptions on desirable service outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 84, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102334>
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>
- Khairy, H.A., Agina, M.F., Aliane, N., & Hashad, M.E. (2023). Internal Branding in Hotels: Interaction Effects of Employee Engagement, Workplace Friendship, and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(5), 45-30. <https://doi.org/10.3390/su15054530>
- Kloutsiniotis, P. V. & Mihail, D. M. (2020). The effects of high-performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>

- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kumar, V & Kaushal, V. (2021). Perceived brand authenticity and social exclusion as drivers of psychological brand ownership. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 61, 102579. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102579>
- Latifah, Y., & Muafi, M. (2021). Examining the effect of internal branding on employee performance: Job satisfaction and employee engagement as mediation variables. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*. 3(4), 1-12. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i4.278>
- Lee, Y.K., Kim, S., & Kim, S.Y. (2014). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.863790>
- Liu, G., Ko, W.W., & Chris Chapleo, C. (2017). Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research*, 79, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.021>
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325. <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>
- Maclaverty, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). *Internal Branding Best Practices Study*. Toronto: Canadian Marketing Association.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Moradi, M., & Miralmasi, A. (2018). *Pragmatic research method*. School of quantitative and qualitative research, Tehran. [in Persian]
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: A systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Müller, M. (2016). Brand-Centred Control: A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies*. 38(7), 895-915. <https://doi.org/10.1177/0170840616663238>
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284-300. <https://doi.org/10.1057/fsm.2012.22>
- Ngo, L.V., Nguyen, N.P., Huynh, K.T., Gregory, G., & Cuong, P.H. (2020). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product & Brand Management*, 29(3), 273-287. <https://doi.org/10.1108/JBPM-10-2018-2068>
- Porricelli, M.S., Y. Yurova, R. Abratt., & M. Bendixen. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.06.002>
- Punjaisri, K., & A. Wilson. (2017). *The role of internal branding in the delivery of employee brand promise*. In *Advances in corporate branding*, 91-108. London: Palgrave Macmillan.
- RahmaniTabar, N., Zardoshtian, S., & Bahrami, S. (2021). Effect of Relationship Marketing on the Quality of Services Provided with the Mediation Role of Organizational Brand in Sports Clubs in Kermanshah Province. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(52), 235-253. [in Persian]
- Rezaei, A., Rahim-nia, F., & Eslami, Q. (2021). Investigating the effect of consumer brand attachment on loyalty with the mediating role of brand attachment. *The first international conference of the laboratory of management and innovative approaches in management and economics*. [in Persian]
- Saffari, B., & Bahramchoobin M. (2019). The Comparison of the Business Environment for Economic Activities and Its Improvement Strategies in Isfahan. *Quarterly journal of Economic Research and Policy*, 27 (90), 343-392. [in Persian]
- Schaufeli, W.B., M. Salanova, V. González-Romá., & A.B. Bakker. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Scheepers, D., & Ellemers, N. (2019). *Social Identity Theory*. In book: *Social Psychology in Action* (pp.129-143)
- Shariatnezhad, A., Mousavi, S., & Hosseini, M. (2021). Investigating the effect of brand leadership on organizational reputation; Explain the mediating role of organizational legitimacy. *Journal of Business Management Perspective*, 20(46), 142-167. doi: 10.52547/jbmp.20.46.142. [in Persian]
- Shujaei, S. A., & Ohadi, F. (2017). Investigating factors affecting the benefits of customer relationship management perceived through mobile (case study: customers of Pasargad Bank in Tehran), *the third annual national conference on economics, management and accounting*. [in Persian]
- Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2023). The effect of internal branding on organizational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment, *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 143-163. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0122>

- Souri, S., Ghafari, M., Shirazi, H., & Hosseini, S. H. K. (2022). Designing a model for developing brand citizenship behavior in medical tourism. *Journal of Hospital*, 21 (3) :20-34. [in Persian]
- Sultan, A.J. (2019). Identifying brand touchpoints to increase switching costs in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 718–736. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0255>
- Tawk, J.C. (2021) Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 397-412. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93025>
- Tenenhaus, M. Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004) A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting (pp. 739-742). Padova: CLEUP.
- Wetzels, M. Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. V. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). That’s not my job: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009>
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Wu, C. W. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research*. 15(4), 267-280. <https://doi.org/10.1177/1467358415580358>
- Youn, H., & Kim, J. H. (2017). Effects of ingredients, names and stories about food origins on perceived authenticity and purchase intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.002>
- Zhang, H., & Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees’ self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 46, 257-266. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.013>