

## بررسی تاثیر برندینگ داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی

فاطمه شریفی، کارشناس ارشد MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
علی شجاع<sup>۱</sup>، دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
فراز صادق وزیری، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران،  
ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۷

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر برندینگ داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی در استارت‌آپ‌ها در ایران پرداخته است. جامعه هدف پژوهش توصیفی-پیمایشی، شامل ۴۶۰ نفر از کارکنان شرکت‌های اینترنتی نوپا در ایران است و تعداد حجم نمونه ۲۱۰ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده، تصادفی ساده است و جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و همچنین استفاده از نرم‌افزار SMART PLS2 انجام شده است. مطابق نتایج پژوهش در حالت کلی برندینگ داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری داشته است. همچنین ارتباطات برند داخلی و رهبری تحول‌آفرین منجر به هویت‌یابی سازمانی شده و رهبری تحول‌آفرین منجر به دلبستگی شغلی شده است. هویت‌یابی سازمانی نیز بر دلبستگی شغلی تأثیرگذار است. از طرفی هویت‌یابی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان و دلبستگی شغلی نیز بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان و سازمان تأثیرگذار بوده است.

**کلمات کلیدی:** برندینگ داخلی، هویت‌یابی سازمانی، دلبستگی شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی.

## مقدمه

بنا بر گزارش اداره کسب و کارهای کوچک در آمریکا بیش از ۵۰ درصد کسب و کارهای کوچک در سال اول با شکست مواجه شده است و ۹۰ درصد آنها نیز در ۵ سال اول از بین می‌روند (اس بی ای، ۲۰۰۶). این درحالی است که رتبه شاخص محیط کسب و کار در ایالات متحده در سال ۲۰۰۶ برابر ۲ است. این موضوع گویای آن است که عوامل محیطی در شکست کسب و کارها نقش دارند و شکست نود درصدی شرکت‌ها به عوامل داخلی شرکت‌ها باز می‌گردد.

در دهه‌های اخیر به دلیل افزایش و فشرده‌گی رقابت در استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های حاضر در این صنعت به ارتباطات مؤثر با مشتری و ارائه برند جذاب به آنان روی آورده‌اند. امروزه یکی از مباحثی که علم بازاریابی به آن توجه نشان داده است، مفهوم برندسازی داخلی است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵) برندینگ داخلی پشتیبان مزیت رقابتی پایدار شامل فعالیت‌های انجام شده یک سازمان است برای اطمینان از اینکه تعهد برند منعکس‌کننده ارزش‌های برند است و اینکه کارکنان انتظارات مشتریان را برآورده می‌کنند (پونجانسیری و ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

در بحث مدیریت برند داخلی علی‌رغم برخی از پیشرفت‌های پژوهشی اخیر، پژوهش‌های علمی فعلی در مورد برندینگ داخلی هنوز شواهد تجربی ندارند؛ چرا که پژوهش‌های موجود عمدتاً نظری است و یا براساس مطالعات موردی کار شده است. در نتیجه تعمیم‌پذیری مطلوبی را ارائه نکرده‌اند. علاوه بر این پژوهش‌های این حوزه اغلب رویکرد مبتنی بر مدیریت را اتخاذ کرده و تأثیرات کارکنان در فعالیت‌های برندینگ داخلی را نادیده گرفته‌اند (آرنت و برتل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ دیویس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). همچنین مطالعات پیشین، اثرات مدیریت برندینگ داخلی بر تنها تعداد معدودی از متغیرها (همانند وفاداری و تعهد کارکنان و عملکرد برند) را مورد بررسی قرار داده‌اند و تنها تعداد کمی از مقالات بر روی متغیرهای حیاتی نظیر هویت‌یابی سازمانی، دلبستگی شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز شده‌اند (بوئل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

<sup>1</sup> Punjaisri and Wilson

<sup>2</sup> Arendt and Brettel

<sup>3</sup> Davies

<sup>4</sup> Buil

رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهای فردی حیاتی هستند که اختیاری بوده و مستقیماً و در رابطه با سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شود (اورگان<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). چانگ و اسمیت کارای<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری که فراتر از الزامات رسمی کار بوده و برای سازمان سودمند است تعریف کرده‌اند (انگوين<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). ارائه وعده برند در درجه اول بستگی به این دارد که کارکنان چگونه برند را برای خود درونی کرده و چگونه با آن زندگی می‌کنند؟ بنابراین مهم است که بدانیم چگونه برندینگ داخلی می‌تواند نگرش‌های مطلوب کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و آیا این احساسات می‌توانند بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر بگذارند؟ شایان ذکر است افرادی که در استارت‌آپ‌ها کار می‌کنند، شغل خود را بر مبنای تخصص و علاقه‌شان انتخاب می‌کنند چرا که کار در این سازمان‌ها مستلزم برخورداری از مهارت‌هایی ویژه و نوین است و عموماً این افراد با اشتیاق بیشتری این محیط‌ها را برای کار انتخاب می‌کنند.

افراد وقتی که به سازمان خود متعهد هستند، از موارد مورد نیاز شغلی خود فراتر می‌روند (پادساکف و همکاران، ۲۰۰۰). از طرفی باید به این نکته توجه شود که یکی از دغدغه‌های مهم در پژوهش‌های مدیریت شناسایی عوامل داخلی مؤثر بر عملکرد است؛ با این حال براساس مشاهدات پژوهشگران این مطالعه، در استارت‌آپ‌ها در ایران، شرایط نامناسب در فرآیند پیاده‌سازی برندینگ مطلوب، ناشی از داشتن یک نگاه صرف فناورانه به مدیریت برند است در حالی که درک برندینگ داخلی بر مبنای رفتار شهروندی سازمانی در این سازمان‌ها فرآیندی است که باید با تمام فعالیت‌های درون و بیرون سازمان، درخواست‌های مدیران و توانایی نیروی انسانی هماهنگ باشد (رستگار و همکاران، ۱۳۹۱)؛ این مسئله نشان‌دهنده اهمیت پرداختن به برندینگ داخلی در سازمان‌های نوپا است.

با توجه به مباحث مطرح شده، بررسی تأثیر برندینگ داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی در استارت‌آپ‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که این پژوهش قصد دارد این شکاف را بررسی کند. در نتیجه، با توجه به اهمیت تشکیل و رشد استارت‌آپ‌ها و تأثیر آن‌ها در

<sup>1</sup> Organ

<sup>2</sup> Chang and Smithikrai

<sup>3</sup> Nguyen

اقتصاد و ایجاد اشتغال و اهمیت بررسی عوامل شکست و موفقیت آنان؛ هدف از پژوهش تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت این سازمان‌ها است. عواملی همانند شناخت بهتر فرآیند مدیریت برند داخلی با تمرکز بر کارکنان و بررسی چگونگی تأثیرگذاری ابعاد مختلف مدیریت برند داخلی بر پاسخ‌های نگرشی و رفتاری کارکنان استارت‌آپ‌ها در ایران است به نحوی که در نهایت این کارکنان اهداف و موفقیت سازمان را اهداف درونی خود بدانند. به‌طور خاص، این پژوهش به بررسی تأثیر ابعاد مختلف مدیریت برند داخلی شامل ارتباطات برند داخلی، آموزش‌های برند محور و رهبری تحول آفرین بر روی هویت‌یابی کارکنان و دلبستگی شغلی کارکنان می‌پردازد و در ادامه تأثیر هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی را بر انواع رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان، مشتریان و کارکنان بررسی می‌کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری، مطالعات پیشین مفهوم برندینگ داخلی را کلیه فعالیت‌های کارکنان که درک مشتریان از پیام برند را تعیین قلمداد می‌کنند که این رفتار کارکنان رفتارهای ایجاد برند شناخته می‌شوند (کینگ، ۲۰۱۳)<sup>۱</sup>.

به نقل از هادی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) برندینگ داخلی باعث ایجاد درک مشترکی از برند در سراسر سازمان شده و کارکنان را قادر می‌سازد که در مواقع انجام کار، ارائه خدمت و رویارویی با مشتری، پیمان برند را اجرایی کرده و ارائه دهند. برندینگ داخلی سبب درک کارکنان از ارزش‌های برند شده و با ترکیب آن‌ها در ایجاد واقعیت برند بر نگرش‌های کارکنان و شکل‌دهی رفتارهای آنان برای یکپارچه شدن با برند، آثار مفیدی بر جای می‌گذارد. مدیریت برند داخلی، فرآیندی است که به دنبال ترویج برند در داخل سازمان بوده و کارمندان، مخاطبان کلیدی این فرآیند هستند (ژیونگ و کینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). بورمن و زپلین<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بر اساس رویکرد هویت برند، یک مدل جامع را برای برندینگ داخلی مطرح کرده‌اند که شامل سه عامل اصلی است: ارتباطات برند داخلی، آموزش‌های برند محور و رهبری تحول آفرین.

<sup>۱</sup> Kingl

<sup>۲</sup> Xiong and King

<sup>۳</sup> Burmann and Zeplin

ارتباطات برند داخلی به فعالیت‌هایی که به دنبال ارتقاء دانش کارکنان در مورد شخصیت، ارزش‌ها و وعده‌های برند هستند، اشاره می‌کند (ویسمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در حالت کلی هدف اصلی پیام‌های برند، ذی‌نفعان خارجی هستند اما برای اطمینان از اینکه این پیام‌ها به درستی و با موفقیت منتقل بشوند، ارتباطات برند داخلی نیاز است. ارتباطات برند داخلی شامل تمام پیام‌های کلامی و غیرکلامی مربوط به برند و سازمان می‌شود (لینچ و دی چرناتوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

آموزش برندمحور به این معنی است که اقدامات مدیریت منابع انسانی با ارزش‌های برند سازمان هماهنگ شده است. این اقدامات شامل: ابتکارات مربوط به سیاست‌های استخدام، آموزش و توسعه کارکنان و ارزیابی عملکرد برند (پونجانسیری و ویلسون، ۲۰۱۱). رهبری مناسب می‌تواند ایجاد برند داخلی را تسهیل کرده و تغییرات رفتاری را مطابق با هویت مطلوب دلخواه تسهیل کند (ترگلاو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ والاستر و دی چرناتوری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). از بین تمامی سبک‌های رهبری، سبک رهبری تحول‌گرا از مناسب‌ترین سبک‌ها در تشویق کارکنان به زندگی با برند معرفی شده است (باس و ریگیو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). رهبری تحول آفرین برند، رویکرد رهبری شناخته می‌شود که در آن رهبر به پیروان خود انگیزه می‌دهد که با توجه به ارزش‌ها و اعتقادات شخصی خودشان به نمایندگی از برند سازمان انجام وظیفه کنند (مورهارت و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین، این سبک رهبری اجازه می‌دهد ارزش‌های داخلی و مستحکمی ایجاد شود که کارکنان را تشویق می‌کند از خودشان و منافع خودشان فراتر رفته و به نیابت از برند و سازمان عمل کنند (نورثوس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

**هویت‌یابی سازمانی.** هویت‌یابی سازمانی وجود یک نوع همبستگی بین کارکنان و سازمان است که به دلیل نیاز به تطبیق اهداف سازمان با اهداف کارکنان و نیاز افراد برای توسعه و پیشرفت سازمانی که در آن کار می‌کنند، چه درون سازمان و چه بیرون از سازمان شکل می‌گیرد (کارانیکا-مورا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵).

<sup>1</sup> Whisman

<sup>2</sup> Lynch and de Chernatony

<sup>3</sup> Terglav

<sup>4</sup> Vallaster and de Chernatony

<sup>5</sup> Bass and Riggio

<sup>6</sup> Northouse

<sup>7</sup> Karanika-Murra

هویت سازمانی، تعلق افراد به سازمان دارد به شکلی که افراد خود را همان سازمانی بدانند که در آن کار می‌کنند (جیکوریزیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). هویت سازمانی با هویت‌یابی سازمانی متفاوت است. گلواس و لیندسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) هویت‌یابی سازمانی را این‌گونه تعریف کرده است: "پیوندی شناختی میان هویت سازمان و هویت کارمند". هویت‌یابی سازمانی برگرفته از نظریه هویت‌اجتماعی است؛ نظریه هویت اجتماعی به بخشی از خودپنداره فردی مربوط می‌شود که از عضویت در گروه اجتماعی مربوطه درک می‌شود. بنابراین، طبق این نظریه، خودپنداره فرد می‌تواند از هویت‌های مختلف مشابه از گروه‌های اجتماعی مانند گروه‌های موجود در محل کار تشکیل شود. برندینگ داخلی از عوامل اصلی در هویت‌یابی سازمانی کارکنان است که منعکس‌کننده ادراکات آن‌ها از یکپارچگی است (پونجانسیری و همکاران، ۲۰۰۹). از طرفی مدیریت برند داخلی شامل اقداماتی است با هدف برقراری ارتباط داخلی میان ارزش‌هایی که برای یک شرکت منحصر به فرد هستند و آن سازمان را از دیگر سازمان‌ها مجزا می‌کند (برگستورم<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

در این زمینه، فعالیت‌های منابع انسانی مکانیزم‌هایی هستند برای ایجاد و انتقال ارزش‌های برند به اعضای سازمان (مارتین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین، برندینگ داخلی می‌تواند ایجاد ارزش را با سازماندهی شرایطی که کارکنان با سازمان‌شان هویت‌یابی بشوند و دلبسته و درگیر فعالیت‌های برند بشوند، پرورش دهد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۲). به‌طور خاص ارتباطات مختلف برند داخلی، فعالیت‌های آموزشی برندمحور مانند سمینارهای آموزشی، فعالیت‌های اجتماعی و یا جلسات گروهی می‌توانند به جذب ارزش‌های برند برای کارکنان کمک کنند و به همین ترتیب موجب افزایش احساس وابستگی کارکنان به سازمان شوند. علاوه بر ارتباطات برند داخلی و آموزش‌های برند محور، فرآیندهای رهبری نیز می‌توانند وابستگی روحی پیروان به یک گروه را تحت تأثیر قرار دهند (تسهوچیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). رهبران، با تحریک ساختار مبتنی بر هویت در مفاهیم خود در کار، پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (والومبوا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

<sup>1</sup> Gkorezis

<sup>2</sup> Glavas and Lindsey

<sup>3</sup> Bergstrom

<sup>4</sup> Martin

<sup>5</sup> Tse and Chiu

<sup>6</sup> Walumbwa

در پژوهش برندینگ داخلی با سه عامل ارتباطات برند داخلی، آموزش‌های برند محور و رهبری تحول آفرین تعریف شده است و در پی بررسی تأثیر این سه عامل بر روی هویت‌یابی سازمانی است. با توجه به مباحث بیان شده، فرضیات موبوطه به شرح زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۱. الف:** ارتباطات برند داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی سازمانی دارد. **ب:** آموزش‌های برند محور تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی سازمانی دارد. **ج:** رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی سازمانی دارد.

**دلبستگی شغلی.** دلبستگی شغلی عاملی مهم در تعیین رقابت و نوآوری سازمانی به رسمیت شناخته شده است (لیواوکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). دلبستگی شغلی معمولاً با نتایج مساعد کارکنان از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی همراه است (جونگ و یون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). کان<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) دلبستگی شغلی را "اعمال نفوذ در اعضای سازمان برای نقش‌های کاری آن‌ها" معرفی کرده است.

کارکنان نیاز به شناخت ارزش‌های برند دارند تا رفتارهای مورد نظر خود نسبت به سازمان را ارائه دهند. انتشار دانش و آگاهی در مورد برند منجر به مشخص شدن و وضوح بیشتر نقش کارکنان در محیط کاری خواهد شد (کینگ، ۲۰۱۰). طبق گفته کومبز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، فعالیت‌های پیشرفته منابع انسانی نیز می‌توانند دانش و مهارت‌های کارکنان را افزایش داده و آن‌ها را برای انجام بهتر کارها تحریک کنند. در آن طرف بحث نیز، فقدان ارتباطات و برنامه‌های آموزشی مؤثر مربوط به برند نیز می‌تواند شرکت‌ها را در اختیار کارکنان نامنظم قرار دهد که مهارت لازم را ندارند و یا حاضر به پاسخگویی به مشکلات سازمانی و مشتریان نیستند. کاراتهپه<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) معتقد است که فعالیت‌های بازاریابی داخلی و دلبستگی شغلی مرتبط هستند؛ زیرا کارکنان "از طریق دلبستگی شغلی به سازمان خود پاداش می‌دهند. وی معتقد است زمانی که کارکنان احساس کنند کارفرمایان آن‌ها واقعاً برای رفاه کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند و درک درستی از این مقوله دارند، تلاش‌های آن‌ها به احتمال زیاد به سمت مثبت و کارآمدی حرکت می‌کند. به همین ترتیب، پژوهش تامسون و همکاران (۱۹۹۹) نشان

<sup>1</sup> Lee and Ok

<sup>2</sup> Jung and Yoon

<sup>3</sup> Kahn

<sup>4</sup> Combs

<sup>5</sup> Karatepe

می‌دهد که ارتباطات برند داخلی مؤثر، درک کارکنان از برند و دلبستگی احساسی آنها به سازمان را افزایش می‌دهد. لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز متوجه شده‌اند که برندینگ داخلی برای ایجاد دلبستگی به کار در کارکنان حیاتی است.

مطالعات نشان می‌دهد افرادی که خود کارآمدی، اعتماد به نفس و خوش‌بینی بیشتری دارند، دلبستگی شغلی بالاتری دارند (مک کیگانگاس، ۲۰۱۲)<sup>۲</sup>. رویکردهای نظری در بحث تمرکز بر رهبری تحول‌آفرین، نشان‌دهنده یک رابطه مثبت بین رفتار رهبر و مشارکت پیروان هستند (ماکی و اسپنیدر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). رفتارهای رهبری تحول‌گرا شرایطی را برای افزایش ایمنی روان‌شناختی کارکنان، معناداری کار، سازگاری و کارآیی ایجاد می‌کنند (ژو و توماس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). زمانی که حس اعتماد به اهداف رهبر وجود دارد، کارکنان بیشتر مایل به سرمایه‌گذاری در تلاش برای رسیدن به اهداف وظیفه‌ای هستند. بنابراین، اگر رهبران تحول‌آفرین قادر به بیان شرایط شغلی باشند که باعث اشتیاق به کار، توانایی تفکر مستقل و یا خلاقیت شود، کارکنان تمایل دارند دلبستگی روان‌شناختی به شغل داشته باشند (ماکی و اسپنیدر، ۲۰۰۸). با توجه به مباحث مطرح شده، فرضیات مربوطه به شرح زیر است:

**فرضیه ۲- الف:** ارتباطات برند داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر دلبستگی شغلی دارد.  
**ب:** آموزش‌های برند محور تأثیر مثبت و معناداری بر دلبستگی شغلی دارد. ج: رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر دلبستگی شغلی دارد.

بوویل و همکاران (۲۰۱۶) پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند زمانی که بین ارزش‌های فرد و سازمان نزدیکی وجود دارد، کارکنان به لحاظ روانی تمایل بیشتری به نزدیکی به کارفرمایان خود داشته و احساس رضایت بیشتری از شغل خود می‌کنند (بیسواس و بهاتناگار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). این احساس وابستگی به این معنی است که کارکنان یک هدف مشترکی را درون سازمان ایجاد می‌کنند که به نفوذ نگرش‌های مطلوب نسبت به شغل کمک می‌کند (ون و ورن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). افراد با هویت‌یابی بالاتر، بیشتر تمایل به صرف وقت و انرژی خود برای کارآمدی انجام وظایف خود در کار خواهند داشت.

<sup>1</sup> Lee

<sup>2</sup> Ma & kikangas

<sup>3</sup> Macey and Schneider

<sup>4</sup> Xu and Thomas

<sup>5</sup> Biswas and Bhatnagar

<sup>6</sup> Van Vuuren



پژوهش‌هایی این رابطه را پوشش داده‌اند؛ ریکتا (۲۰۰۵) نشان داده است که هویت‌یابی سازمانی انگیزه درونی کارکنان را در انجام کارهایشان افزایش می‌دهد. بنابر ادبیات مطرح شده فرضیه سوم پژوهش به این شرح است:

**فرضیه ۳-** هویت‌یابی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر دل‌بستگی شغلی دارد.  
رفتار شهروندی سازمانی. رفتارهای شهروندی سازمانی به تمامی رفتارهای اختیاری کارکنان گفته می‌شود که بنابر اختیار خودشان و فارغ از قرارداد شغلی‌شان انجام می‌دهند (ژانگ، ۲۰۱۱).

پژوهشگران ابعاد مختلفی را برای رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرده‌اند. در این پژوهش از ابعاد سه گانه (بویل و همکاران، ۲۰۱۶) برای رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده است. این ابعاد شامل رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران، نسبت به کارکنان و نسبت به سازمان است.

این پژوهش به ما کمک می‌کند تا دریابیم کارکنان متعهد و دارای هویت سازمانی، ابعاد به‌خصوصی از رفتارهای شهروندی سازمانی را در اولویت قرار می‌دهند و یا به هر سه توجه یکسانی دارند. پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند که هویت‌یابی سازمانی موجب انگیزش تلاش‌های جمعی می‌گردد (ریکتا، ۲۰۰۵؛ تسه و چپو، ۲۰۱۴؛ ون دیک و همکاران، ۲۰۰۸). اگر افراد، سازمان را از خودشان بدانند، رفتارهایی منطبق با اهداف سازمان بروز می‌دهند. آن‌ها این کار را در جهت ارضای نیاز درونی خویش انجام می‌دهند. این حس تعلق، ارتباط بین هویت‌یابی سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد. هویت‌یابی سازمانی موجب برانگیخته شدن حس یگانگی با سازمان می‌شود. در این حالت معمولاً افراد وظایف خود را ورای کنترل و اختیار انجام می‌دهند؛ در نتیجه کارکنان با هویت سازمانی، پتانسیل بیشتری برای نشان دادن تعهدشان به سازمان به‌واسطه بهبود رفتارهای حمایتی نسبت به سازمان و افراد دارند (ون دیک و همکاران، ۲۰۰۶). با توجه به اینکه سازمان‌ها از جمله گروه‌های پیچیده اجتماعی هستند، جایی که افراد نیاز دارند تا به‌طور مداوم با یکدیگر تعامل داشته باشند، این افراد بر شکل‌گیری شخصیت یکدیگر تأثیرگذار هستند. بنابراین رفتارهای فراوظیفه‌ای برای کمک به همکاران در انجام وظایفشان، به درک فرد از خودش کمک می‌کند. پژوهش بل و منگوک (۲۰۰۲) نشان داده است کارکنان دارای هویت سازمانی و کسانی که اهمیت ارزش‌های نشان‌دهنده کیفیت سازمان را درک می‌کنند، تمایل

بیشتری دارند که در جهت اهداف سازمانی عمل کنند و در رفتارهای شهروندی سازمانی با تعهد عمل می‌کنند.

طبق مباحث مطرح شده، فرضیات ۴الف، ۴ب و ۴ج اینگونه مطرح می‌شوند:

**فرضیه ۴-الف:** هویت‌یابی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان دارد. **ب:** هویت‌یابی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران دارد. **ج:** هویت‌یابی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان دارد.

ماکی و اسپنچیدر (۲۰۰۸) در توضیح مفهوم دل‌بستگی، آن را حالتی می‌دانند که با احساس غرق شده در کار، انرژی یا توانمندی مشخص می‌شود و به تعاملات رفتاری مانند رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای اجتماعی مثبت و ابتکارات سازنده کارکنان منجر می‌شود. به نقل از بویل و همکاران (۲۰۱۶) دل‌بستگی شغلی نیز می‌تواند عامل پیش‌بینی‌کننده مهم برای رفتارهای شهروندی باشد. کارکنان دل‌بسته تمایل بیشتری دارند که فراتر از وظایف کاری خود رفته و در جهت کمک به دیگران فعالیت کنند (کاراتپه، ۲۰۱۳).

باکر و دمروتی (۲۰۰۸) چهار دلیل را برای توضیح تأثیر دل‌بستگی شغلی بر عملکرد کارکنان عنوان کرده‌اند:

اول اینکه کارکنان دل‌بسته، خوشبین‌تر و متعهدتر هستند و فرصت‌ها را بهتر شناسایی می‌کنند. در نتیجه تمایل بیشتری در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند. دوم اینکه تعهد و دل‌بستگی به کار تا حد زیاد به سلامت فرد بستگی دارد چرا که این کارکنان، فعال‌تر و آماده برای تلاش بیشتر هستند. سوم اینکه کارکنانی که دل‌بستگی شغلی دارند، مبتکرتر هستند و خودشان توانایی مدیریت کار خودشان را دارند و از نظر روانی در رفتارهای شهروندی سازمانی مؤثرتر عمل می‌کنند، و چهارم اینکه دل‌بستگی شغلی قابل انتقال به سایر کارکنان نیز است. این سرایت احساسی منجر به خلق فرهنگ مثبت سازمانی که رفتارهای سازنده را در میان کارکنان افزایش می‌دهد، می‌شود.

دیگر پژوهشگران، رابطه بین دل‌بستگی و رفتارهای شهروندی سازمانی را بررسی کرده اند که نشان می‌دهد کارکنان متعهد، اعتماد به نفس بیشتری و رابطه اثر بخش‌تر و در نتیجه رفتار سازنده‌تری دارند (ساکس، ۲۰۰۶). باباکاک-رابرسون و استریکلند (۲۰۱۰) متوجه این موضوع شدند که دانشجویان شاغل زمانی که تعهد بیشتری به

مدیرشان دارند تمایل بیشتری به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند. ژو و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان داده‌اند که دلبستگی شغلی در کارکنان بر رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به همکارانشان تأثیر دارد.

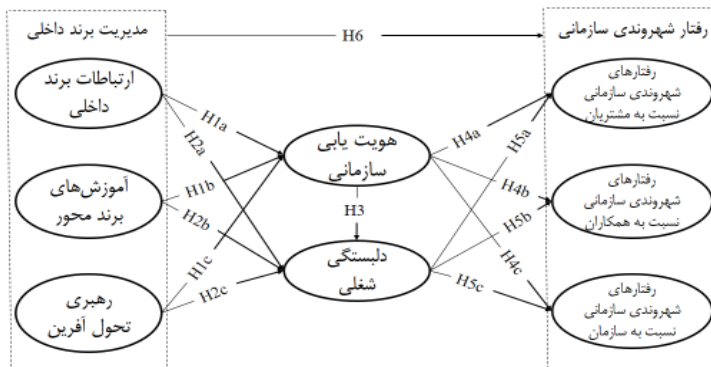
در نهایت این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان دلبسته، عملکرد بهتر و تمایل بیشتری برای انجام کارهای فراوظیفه‌ای دارند. در نتیجه انتظار می‌رود کارکنان با دلبستگی بالا نسبت به کارکنان با دلبستگی کمتر تمایل بیشتری در بروز رفتارها شهروندی سازمانی داشته باشند. با توجه به مسائل ذکر شده در این قسمت نیز فرضیه‌های زیر مطرح شده است:

**فرضیه ۵-الف:** دلبستگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان دارد. **ب:** دلبستگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران دارد. **ج:** دلبستگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان دارد.

در نهایت، اوزکلیک و فیندیکلی (۲۰۱۴) نشان داده‌اند که برندینگ داخلی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. همچنین در ایران شاگردی و همکاران (۱۳۹۶) نیز به نتیجه مشابهی دست یافته‌اند. در این پژوهش فرضیه ششم به بررسی تأثیرگذاری مستقیم مدیریت برند داخلی بر روی رفتار شهروندی سازمانی اختصاص دارد و این گونه مطرح می‌شود:

**فرضیه ۶-** مدیریت برند داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

طبق فرضیات، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (بویل و همکاران، ۲۰۱۶)

## روش شناسایی پژوهش

مطالعه حاضر، پژوهشی توصیفی-پیمایشی محسوب می‌گردد. جامعه پژوهش شامل ۴۶۰ نفر از کارکنان شرکت‌های اینترنتی نوپا در ایران است. روش نمونه‌گیری مورد استفاده، تصادفی ساده و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۱۰ نفر در نظر گرفته شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد به شرح جدول ۱ استفاده شده است. مقیاس تمامی گویه‌های پرسشنامه، لیکرت ۵ گزینه‌ای - از ۱ کاملاً مخالفم تا ۵ کاملاً موافقم - است.

علی‌رغم استاندارد بودن پرسشنامه، به منظور بررسی روایی محتوا و صوری، در ابتدا پرسشنامه در اختیار چهار نفر از اساتید و متخصصان حوزه بازاریابی و منابع انسانی قرار گرفت و پس از انجام برخی اصلاحات، به تأیید ایشان رسید. پس از تأیید روایی محتوا و صوری، پرسشنامه‌ها در مرکز رشد دانشگاه شریف، مرکز رشد دانشگاه امیرکبیر، شتاب‌دهنده‌های آواتک و شریف و همچنین دفاتر کار چندین استارت‌آپ مستقل توزیع گردید و داده‌ها جمع‌آوری شد. سپس برای تأیید پایایی پرسشنامه، از آزمون آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار SPSS23 بهره گرفته شد که میزان آلفای مربوط به هر متغیر نیز به علاوه اطلاعات پرسشنامه در جدول ۱ آورده شده است؛ ارقام، نشان‌دهنده پایایی مقبول پرسشنامه بوده‌اند. روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم-افزار SMART PLS2 است.

## تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

جامعه هدف این پژوهش شامل ۴۶۰ نفر از کارکنان شرکت‌های اینترنتی نوپا در ایران است. نمونه آماری این پژوهش متشکل از ۲۱۰ نفر از جامعه آماری مطرح شده است که ۱۳۹ نفر (۶۶/۲ درصد) آن‌ها مرد و ۷۱ نفر (۳۳/۸ درصد) آن‌ها زن هستند. ۱۳۸ نفر (۶۶ درصد) اعضای نمونه مجرد و ۷۲ نفر (۳۴ درصد) آن‌ها متأهل بوده‌اند. همچنین ۱۳/۳ درصد آن‌ها دارای مدرک دیپلم و یا کمتر از آن، ۱۶/۷ درصد آن‌ها دارای مدرک فوق دیپلم، ۴۴/۹ درصد آن‌ها دارای مدرک لیسانس، ۲۲/۹ درصد آن‌ها دارای مدرک فوق لیسانس و ۲/۲ درصد آن‌ها دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

جدول ۱- اطلاعات پرسشنامه

نام متغیر	تعداد گویه‌ها	نمونه گویه	پژوهش مرجع گویه‌ها
۱. ارتباطات برند داخلی	۳	این شرکت با استفاده از کانال‌های غیر رسمی (جلسات، سخنرانی‌ها، و...) ارزش‌های برند را به من اطلاع می‌دهد	سانتوز و ویجانده <sup>۱</sup> همکاران (۲۰۱۳)
۲. آموزش‌های برند محور	۳	شرکت ارزش‌های برند را از طریق فعالیت‌های آموزشی ارائه می‌دهد	چانگ و همکاران (۲۰۱۲)
۳. رهبری تحول آفرین	۷	شرکت، کارکنان را به رسمیت شناخته و تشویق می‌کند	کارلس <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰)
۴. هویت یابی سازمانی	۴	احساس رابطه‌ای قوی با این شرکت دارم	اسمیدس <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۱)
۵. دلبستگی شغلی	۹	در محل کارم، احساس می‌کنم سرشار از انرژی هستم	چاوفلی <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۶)
۶. رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان	۳	داوطلبانه به مشتریان کمک می‌کنم، حتی اگر فراتر از نیازهای شغلی‌ام باشد	لی و آلن <sup>۵</sup> ساکس (۲۰۰۲)
۷. رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به کارکنان	۳	مایلم وقت خودم را برای کمک به همکارانم که مشکلات مربوط به کار دارند هزینه کنم	ویلیامز و آندرسون <sup>۶</sup> ساکس (۲۰۰۶)
۸. رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به سازمان	۳	ایده‌هایی را برای بهبود عملکرد سازمان ارائه می‌دهم	لی و آلن <sup>۵</sup> کاراتپه (۲۰۱۳)

به‌منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SMART PLS2 استفاده شده است. در ادامه نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری و همچنین بررسی برازش کلی مدل ارائه شده است.

بررسی و آزمون مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی). در صورتی مدل اندازه‌گیری همگن خواهد بود که در سطح معناداری مورد نظر (۹۵ درصد) مقدار  $t$  از قدر مطلق عدد  $1/96$  بیشتر بوده و بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن دارای حداقل مقدار  $0/6$  باشد، که در این پژوهش شرایط به همین گونه بوده است (شکل ۲).

<sup>1</sup> Santos-Vijande

<sup>2</sup> Carless

<sup>3</sup> Smidts

<sup>4</sup> Schaufeli

<sup>5</sup> Lee and Allen

<sup>6</sup> Williams and Anderson

همچنین جهت تعیین پایایی سازه‌ها از معیار پایایی مرکب و جهت تعیین روایی آن‌ها نیز از روایی همگرا استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول ۲ دیده می‌شود، ضریب پایایی مرکب (CR)<sup>۱</sup> برای تمام سازه‌ها بالای ۰/۷ است که نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل است. مقادیر روایی همگرا<sup>۲</sup> (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالای ۰/۵ است، که نشان‌دهنده پایایی و اعتبار درونی مدل است.

جدول ۲- بررسی اعتبار سازه های مدل

متغیر	CR	AVE
ارتباطات برند داخلی	۰/۸۳۱	۰/۶۲۱
آموزش‌های برند محور	۰/۸۰۷	۰/۵۸۷
رهبری تحول آفرین	۰/۹۰۷	۰/۵۸۶
هویت‌یابی سازمانی	۰/۹۴۶	۰/۸۱۶
دلستگی شغلی	۰/۹۳۵	۰/۶۷۶
رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان	۰/۸۵۶	۰/۶۶۵
رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به کارکنان	۰/۸۶۷	۰/۶۸۸
رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به سازمان	۰/۸۷۰	۰/۷۷۱

**بررسی و آزمون مدل ساختاری (مدل درونی).** مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش بوده و با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. جهت معنادار بودن ضریب مسیر لازم است تا در سطح معناداری ۹۵ درصد مقدار  $t$  هر مسیر از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد. جدول ۳ شامل فرضیات پژوهش، پشتوانه نظری آن‌ها و همچنین نتایج فرضیات مشتمل بر ضرایب مسیر، آماره  $t$  مربوط به هر مسیر و ضرایب تعیین متغیرهای وابسته است.

همان‌طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است، آزمون فرضیات نشان می‌دهد که آموزش‌های برند محور تأثیر معناداری بر هویت‌یابی سازمانی ندارد و فرضیه ۱ پذیرفته نشده است، اما ارتباطات برند داخلی تأثیر معناداری به میزان ۰/۳۳۳ بر هویت‌یابی سازمانی دارد و بر این اساس فرضیه ۱ الف تأیید شده است. همچنین رهبری تحول آفرین نیز تأثیر معناداری به میزان ۰/۵۹۵ بر هویت‌یابی سازمانی دارد و بر طبق آن فرضیه ۱ ج هم پذیرفته شده است.

<sup>1</sup> Convergent Validity

<sup>2</sup> Average Variance Extracted

فرضیات ۲ الف و ۲ ب یعنی تأثیرگذاری متغیرهای ارتباطات برند داخلی و آموزش‌های برند محور بر دلبستگی شغلی به دلیل معنادار نبودن تأیید نشده‌اند، اما فرضیه ۲ ج، یعنی تأثیر معنادار رهبری تحول آفرین بر دلبستگی شغلی با میزان تأثیر ۰/۱۴۸ تأیید شده است. همچنین فرضیه ۳ یعنی تأثیر هویت‌یابی سازمانی بر دلبستگی شغلی نیز به‌طور معناداری با میزان تأثیر ۰/۶۵۶ پذیرفته شده است.

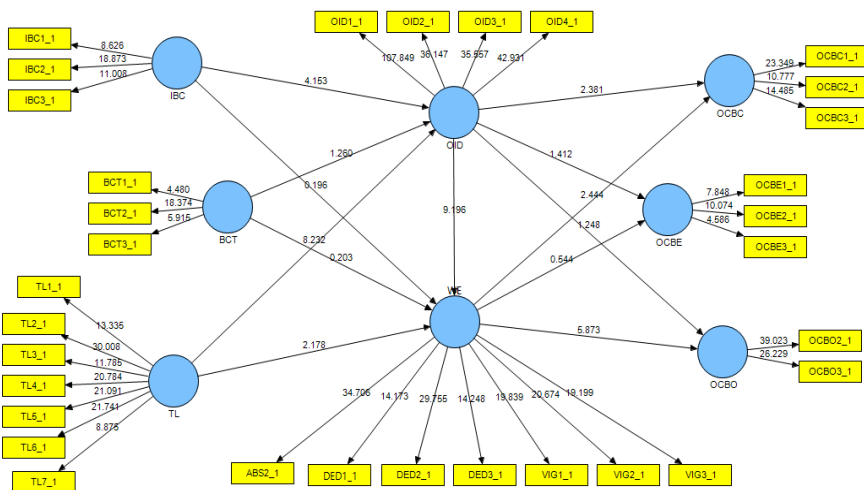
جدول ۳- اطلاعات فرضیات پژوهش و نتایج بررسی

فرضیه	پشتوانه نظری	ضرایب مسیر	آماره t	نتیجه	R <sup>2</sup>
الف	چانگ و همکاران (۲۰۱۲): پونجانسیری و همکاران (۲۰۰۹): تسه و چپو (۲۰۱۴): ون نیپنبرگ و همکاران (۲۰۰۴): والومیوا و همکاران (۲۰۰۸): بویل و همکاران (۲۰۱۶)	۰/۳۳۳	۴/۱۵۳	پذیرش فرضیه	۰/۵۹۱
		۰/۰۸۷	۱/۲۶۰	رد فرضیه	
		۰/۵۹۵	۸/۲۳۲	پذیرش فرضیه	
الف ۲	کاراتپه (۲۰۱۳): لی و همکاران (۲۰۱۴): ماکی و اسپنچیدر (۲۰۰۸): تامسون و همکاران (۱۹۹۹): بویل و همکاران (۲۰۱۶)	۰/۰۱۸	۰/۱۹۵	رد فرضیه	۰/۶۲۳
		۰/۰۱۷	۰/۲۰۳	رد فرضیه	
		۰/۱۴۸	۲/۱۷۸	پذیرش فرضیه	
۳	بیسواس و بهاتناگار (۲۰۱۳): ریچ و همکاران (۲۰۱۰): ریکتا (۲۰۰۵): بویل و همکاران (۲۰۱۶)	۰/۶۵۶	۹/۹۱۶	پذیرش فرضیه	
الف	الف، ب، ج، د، ه، ز: بل و منگوک (۲۰۰۲): ریکتا (۲۰۰۵): تسه و چپو (۲۰۱۴): ون دیک و همکاران (۲۰۰۶، ۲۰۰۸): بویل و همکاران (۲۰۱۶)	۰/۲۵۶	۲/۳۸۱	پذیرش فرضیه	۰/۲۷۵
		۰/۲۹۹	۲/۴۴۴	پذیرش فرضیه	
ب	الف، ب، ج، د، ه، ز: باباک-رابرسون و استریکلند (۲۰۱۰): باکر و همکاران (۲۰۰۴): کاراتپه (۲۰۱۳): ژو و همکاران (۲۰۱۶): ساکس (۲۰۰۶): بویل و همکاران (۲۰۱۶)	۰/۲۰۲	۱/۴۱۲	رد فرضیه	۰/۰۸۱
		۰/۰۹۷	۰/۵۴۴	رد فرضیه	
ج	الف، ب، ج، د، ه، ز: باباک-رابرسون و استریکلند (۲۰۱۰): باکر و همکاران (۲۰۰۴): کاراتپه (۲۰۱۳): ژو و همکاران (۲۰۱۶): ساکس (۲۰۰۶): بویل و همکاران (۲۰۱۶)	۰/۱۴۷	۱/۲۴۸	رد فرضیه	۰/۴۲۸
		۰/۵۳۳	۵/۸۷۳	پذیرش فرضیه	
۶	اوزکلک و فیندیگی (۲۰۱۴)، شاگردی و همکاران (۱۳۹۶)	۰/۴۵۰	۴/۶۷۱	پذیرش فرضیه	۰/۲۰۲

فرضیه تأثیر هویت‌یابی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان (فرضیه ۴ الف) با تأثیر معناداری به میزان ۰/۲۵۶ و فرضیه تأثیر دلبستگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان (فرضیه ۵ الف) با تأثیر معناداری به میزان ۰/۲۹۹ پذیرفته شده‌اند.

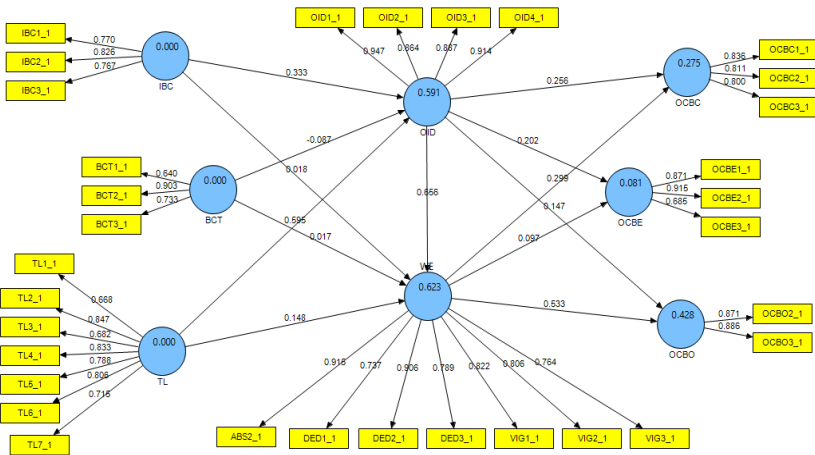
فرضیات ۴ ب و ۵ ب، یعنی تأثیر هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران، به دلیل معنادار نبودن رابطه، پذیرفته نشده‌اند. هویت‌یابی سازمانی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان نداشته است و فرضیه ۴ ج رد شده است، اما فرضیه تأثیر دلبستگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان (فرضیه ۵ ج) با میزان تأثیر معنادار ۰/۵۳۳ پذیرفته شده است.

فرضیه ششم پژوهش نیز، یعنی تأثیر مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی با تأثیر معناداری معادل ۰/۴۵۰ تأیید شده است. در شکل ۲ و ۳، علاوه بر گزارش مدل بیرونی یا مدل اندازه‌گیری، گزارش ضرایب مسیر بین سازه‌های اصلی و میزان معناداریشان نیز آورده شده است.



شکل ۲- ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت معناداری برای فرضیات فرعی





شکل ۳- ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد برای فرضیات فرعی

آزمون مدل کلی SMART PLS (GOF)<sup>۱</sup>. این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $AVE$  و  $R^2$  میانگین  $AVE$  و  $R^2$  است. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از  $0/4$  و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر  $0/493$  شده است و از مقدار  $0/4$  بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است. بنابراین مقدار (GOF) محاسبه شده  $0/493$  است که بر مطلوبیت برازش مدل دلالت دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف از این پژوهش بررسی و تحلیل رابطه مدیریت برند داخلی، هویت‌یابی سازمانی، دلبستگی شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی در استارت‌آپ‌های ایرانی بوده است. این مقاله هم برای پژوهشگران و هم برای مدیران اجرایی حاوی مطالب مفیدی است چرا که یکی از دلایل شکست استارت‌آپ‌ها نداشتن نیروی انسانی وفادار است و صنعت

<sup>۱</sup> Goodness of fit

پر تلاطم استارت‌آپ‌ها نیازمند کارکنان متعهد به اهداف سازمان می‌طلبند. از لحاظ پژوهشی، پژوهشی در خصوص برندینگ داخلی و رفتارهای فرانقشی یا همان رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های نوپای اینترنتی در ایران صورت نگرفته است و ارتباطات مورد بررسی در این پژوهش تا پیش از این در این صنعت مورد بررسی قرار نگرفته است و این پژوهش از لحاظ تجربی این شکاف را پوشش می‌دهد. همچنین با توجه به نوپا بودن این صنعت در ایران و کمبود بررسی‌های انجام شده، پیشنهادهای مفیدی را نیز به مدیران اجرایی خواهد داد.

بر طبق نتایج پژوهش، بر خلاف آموزش‌های برند محور که تأثیری بر هویت‌یابی سازمانی نداشته است، -که بر خلاف انتظار نیز بوده است- ارتباطات برند داخلی و رهبری تحول آفرین بر روی هویت‌یابی سازمانی تأثیرگذار بوده است. این تأثیرگذاری به نسبت برای رهبری تحول آفرین قوت و شدت بیشتری داشته است. سازمان‌هایی که ارزش‌های برند را در فعالیتهای ارتباطی خود ارتقاء می‌دهند احتمال بیشتری برای دستیابی به هویت مثبت اجتماعی خواهند داشت. این وضعیت بسیار ممکن الوقوع است؛ زیرا برندینگ داخلی باعث کاهش شکاف بین ویژگی‌های تعریف کننده کارکنان و ویژگی‌هایی است که سازمان را تعریف می‌کنند و احساس افتخار در تعلق به سازمان را در میان کارکنان افزایش می‌دهد (ویلسون و پونجاسیری، ۲۰۰۷).

نکته جالب توجه این است که رهبری تحول آفرین بر روی دلبستگی شغلی نیز تأثیرگذار بوده است در حالی که ارتباطات برند داخلی و آموزش‌های برند محور این تأثیر را نداشته‌اند. این نتایج با پژوهش بویل و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت داشته است. همان‌طوری که در آن پژوهش بر خلاف انتظار پژوهشگران چنین نتایجی حاصل شد، در این پژوهش نیز شرایط به همین شکل بوده است. بر طبق نتایج حاصله این بخش از پژوهش به راحتی می‌توان تأثیر به‌سزای رهبری را در استارت‌آپ‌ها مشاهده کرد. خصوصاً سبک رهبری تحول آفرین که اجازه می‌دهد ارزش‌های داخلی ایجاد شوند که کارکنان را تشویق می‌کند از خودشان و منافع خودشان فراتر رفته و به نیابت از برند و سازمان عمل کنند (نورثوس، ۲۰۱۲). پس این سبک رهبری می‌تواند دروازه‌ای برای رفتن به سوی رفتار شهروندی سازمانی باشد؛ لذا این نتیجه، پیام مهمی برای رهبران استارت‌آپ‌های ایرانی دارد و به مدیران پیشنهاد می‌کند که با رعایت اصول سبک رهبری تحول آفرین سبب ایجاد و تشدید هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی در

کارکنان‌شان شوند و بسترهای پرواز کارکنان به آسمان رفتار شهروندی سازمانی را مهیا نمایند. البته باید به خاطر داشت که نقش مدیر در این سازمان‌ها بسیار کلیدی است و عموماً با جذب و پرورش مدیر و رهبر مناسب برای تیم‌های استراتژی می‌توان یک تیم خلاق و پویا را با هدف سازمان هماهنگ و همسو کرد. مهارت‌های یک مدیر توانا در این خصوص می‌تواند منجر به هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان شود. همچنین سازمان‌های نوپای اینترنتی می‌توانند با تشویق مدیران به اتخاذ یک سبک رهبری تحول‌گرا، به ایجاد اعتماد، مشارکت و همکاری در میان اعضای تیم، کمک کنند. همچنین به مدیران استارت‌آپ پیشنهاد می‌شود، ارزش‌های برند را به‌طور فعالانه و پیوسته در دل ارتباطات داخلی قرار دهند تا از مزایای مثبت هویت‌یابی سازمانی بهره‌مند شوند چرا که این سازمان‌ها نمی‌توانند مانند سازمان‌هایی که به بلوغ رسیده‌اند، از نظر مالی رضایت نیروهایشان را تأمین کنند. بنابراین، کارکنان باید در این سازمان‌ها به دلیل اهداف درونی، اهداف سازمان را دنبال کنند و نه اهداف مالی و زمانی که پیشرفت سازمان را همسو با پیشرفت خودشان بدانند. این هدف قابل دستیابی است. این ارزش‌ها را می‌توان در قالب سمینارها، دیدارها و جلسات منتقل کرد و آن‌ها را در دل بسیاری از ارتباطات رسمی و غیررسمی داخلی گنجاند.

از آزمون فرضیه سوم پژوهش مشخص شد هویت‌یابی سازمانی تأثیر شدیدی بر دلبستگی شغلی داشته است. به دنبال پژوهش‌های قبلی (ریچ و همکاران، ۲۰۱۰ و بویل و همکاران، ۲۰۱۶)، می‌توان اظهار داشت زمانی که ارزش‌های کارکنان مطابق با سازمان‌شان است، تمایل بیشتری به انجام فعالیت‌های عاطفی دارند و سطح بالایی از فداکاری و پرتلاشی در وجودشان قرار خواهد گرفت.

پس از آزمون فرضیات تأثیرگذاری هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی، دریافتیم که نتایج هم با پژوهش ساکس (۲۰۰۶) و هم با نتایج بویل و همکاران (۲۰۱۶) تفاوت‌های جالب توجه‌ای داشته است. طبق پژوهش ساکس (۲۰۰۶) هویت‌یابی سازمانی نسبت به دلبستگی شغلی پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است که در این مورد نتایج این پژوهش با آن نتایج مطابقت ندارد و با نتایج بویل و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد که دلبستگی شغلی را نسبت به هویت‌یابی سازمانی، پیش‌بینی‌گر قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی تشخیص داده است. در ادامه به بررسی جزئیات هر کدام از این فرضیات پرداخته می‌شود.

هویت‌یابی سازمانی بر روی رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان و همکاران تأثیر معناداری نداشته است ولی بر روی رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان تأثیرگذار بوده است. این نتیجه، نتیجه معنادارتری نسبت به نتیجه بویل و همکاران (۲۰۱۶) است؛ چراکه در آن پژوهش هویت‌یابی سازمانی بر روی رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان و سازمان تأثیرگذار نبوده است و بر روی رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران تأثیرگذار بوده است. از آنجایی که ارتباط بسیار تنگاتنگی میان رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان و کارکنان وجود دارد و این دو از دل یک مفهوم بیرون آمده‌اند و هر دو آن‌ها مرز مشخصی را با رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان دارند، نتایج این پژوهش معنادار و جالب توجه بوده است.

دلبستگی شغلی نیز بر روی رفتار شهروندی سازمانی نسبت به مشتریان و سازمان تأثیرگذار بوده و بر روی رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران تأثیر معناداری نداشته است. نکته جالب توجه نتایج این است که رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران از هیچ کدام از متغیرهای هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی تأثیر نپذیرفته است. به بیان دیگر هیچکدام از متغیرهای هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی نمی‌توانند منجر به ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران بشوند و این در حالی است که منجر به ایجاد اشکال دیگر رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند. این مسئله را می‌توان از ضریب تعیین ضعیف ۰,۰۸۱ متغیر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران نیز دریافت؛ که متغیرهای هویت‌یابی سازمانی و دلبستگی شغلی نتوانسته‌اند تغییرات رفتار شهروندی سازمانی نسبت به همکاران را تبیین کنند.

در نهایت مطابق فرضیه اصلی پژوهش، برندینگ داخلی به صورت مستقیم بر روی رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذاری معناداری دارد. این نتیجه با پژوهش اوزکلیک و فیندیکلی (۲۰۱۴) و پژوهش شاگردی و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت داشته است. این نتیجه بر اهمیت پرداختن به برندینگ داخلی تأکید کرده، عاملی که شکاف بین نگرش‌های کارکنان و اهداف سازمان را پوشش می‌دهد و لزوم پرداختن به پژوهش‌های کیفی در خصوص ابعاد برندینگ داخلی در استارت‌آپ‌ها را ملموس می‌سازد.

## منابع

- Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *Transformational leadership*. New Jersey: Taylor & Francis.
- Bell, Simon J. and Bülent Mengüç (2002), "The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality," *Journal of Retailing*, 78 (Summer), 131-46.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-142.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57(1), 256-271.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behavior at work: an investigation into reduction strategies. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1272-1288.
- Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Deww Zhang. (2011). Organizational Citizenship Behavior. PSYCH761 White paper (OCB) 4629332.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- 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. (in Persian)

- Gkorezis, P., Mylonas, N., & Petridou, E. (2011). The effect of perceived external prestige on Greek public employees' organizational identification. Gender as a moderator. *Management. An International Journal*, 26(8), 550- 560.
- Glavas, A., & Lindsey, N. (2012). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114, 15- 27.
- hadizahed. Moghaddam. A., Jamali. S., & rezaee. M. (2012). Model of Internal Branding effects on brand citizenship behavior in hotel industry. *IQBQ*. 16 (3), 203-223. (in Persian)
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H., & Griffiths, M. (2015). Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>.
- King, C. (2010). One size doesn't fit all: Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534.
- King, C., So, K. K. F., & Grace, D. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 172-180.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-148.
- Lee, J., & Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- 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), 1359-1389.
- Lynch, J., & de Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *The Journal of Brand Management*, 11(5), 403-419.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mäkikangas, A., Rantanen, J., Bakker, A. B., Kinnunen, M.-L., Pulkkinen, L., & Kokko, K. (2013). The circumplex model of occupational well-being: Its relation with personality (*Manuscript submitted for publication*).
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Nguyen, B., Chang, K., Rowley, C., & Japutra, A. (2016). Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 8(3), 260-280.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

- Ozcelik, G., & Findikli, 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.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Rastegar, A., JanGholi, M., Heidari, F., & Heidari, H. (2012). The Role of Spiritual Leadership in Organizational Identification. *Management Researches*, 5(16), 39-63. (in Persian)
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Soltanee, M., Nabizadeh Mamani, E., Mazinani, A. (2016). Designing and determining mechanisms model, impacts and output of internal branding (Case Study: Sadid industrial group). *New Marketing Research Journal*, 6(2), 152-133. (in Persian)
- Terglav, K., Konecnik, M., & Kase, 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.
- Thomson, K., De Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835.
- Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
- Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.

- Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367-370.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Xiong, L., & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58-69.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.



**"Original Research Article"**

**Survey on the effect of internal branding on organizational citizenship behavior**

Fatemeh, Sharifi, MSc. In MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran  
Ali Shoja\*, Ph.D. candidate of Marketing Management, Faculty of Management, university of Tehran, Tehran, Iran  
Faraz Sadeghvaziri, Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

---

Received: 13-02-2019

Accepted: 05-04-2020

---

**Abstract**

The present paper investigates the effect of internal branding on organizational citizenship behavior with respect to the mediating role of organizational identity and job attachment in Iran's startups. The population of the descriptive-survey study included 460 employees of start-up Internet companies in Iran and the sample size was 210 people. The sampling method used is simple random and standard questionnaires were used to collect data. Data analysis performed by using structural equation modeling with partial least squares approach and also using SMART PLS2 software. According to the research results, internal branding has a significant effect on organizational citizenship behavior. In addition, internal brand communication and transformational leadership has led to organizational identification and transformational leadership has led to job attachment. Organizational identification also affects job attachment. On the other hand, organizational identification has affected the organizational citizenship behavior towards customers and job attachment has affected the organizational citizenship behavior towards customers and the organization.

**Keywords:** Internal branding, organizational identity, job attachment and organizational citizenship behaviors.

---

\* - Corresponding Author Email: Shoja.Ali@ut.ac.ir