

# برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیل‌گر جو رقابتی و رضایت شغلی

شهریار عزیزی<sup>۱\*</sup>، مسعود اثنا عشری<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
۲. کارشناس ارشد مدیریت MBA، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پذیرش: ۹۱/۱۲/۱۵

دریافت: ۹۰/۱۲/۲۱

## چکیده

این پژوهش به دنبال ارزیابی تأثیر عوامل مؤثر بر عملکرد برند با رویکرد برندسازی داخلی در بانک است. این مطالعه با طراحی مدلی مفهومی متشکل از ۹ فرضیه انجام شد. ۲۳۹ نفر از کارکنان بانک تات به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه ۵۱ سؤالی حاوی ۶ سؤال جمعیت‌شناختی و ۴۵ سؤال تخصصی انجام شد. ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها در دامنه قابل قبول قرار داشتند. برای آزمون مدل و فرضیه‌ها از دو روش تحلیل مسیر با نرم‌افزار AMOS و آزمون چاو استفاده شد. بر اساس یافته‌ها نقش تعدیل‌گری مثبت جو رقابتی محیط کار و رضایت شغلی کارکنان بر رابطه بین برندسازی داخلی و هویت و تعهد برند مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل مسیر نشان از وجود اثر معنادار برندسازی داخلی، هویت و تعهد برند بر عملکرد برند است. همچنین دو فرضیه مبنی بر تأیید اثر برندسازی داخلی بر تعهد برند و اثر هویت برند بر عملکرد برند تأیید نشدند.

کلیدواژه‌ها: برندسازی داخلی، عملکرد برند، تعهد برند، جو رقابتی، تعهد برند



## ۱- مقدمه

پس از آغاز به کار فعالیت بانکهای خصوصی در اوایل دهه ۱۳۸۰ و توجه آنها به مفاهیمی نظیر مشتری‌مداری و ایجاد ارزش برای مشتریان، تغییرات چشمگیری در نحوه برخورد کارکنان و نوع ارائه خدمات بانکی آنان به مشتریان در مقایسه با بانکهای دولتی به وجود آمد. این امر در کنار آزادی و استقلال عمل نسبی مدیران بانکهای خصوصی موجب تقویت فضای رقابتی نظام بانکی ایران و گرایش بانکهای دولتی به سوی مفاهیمی مانند بازاریابی، تبلیغات، مدیریت راهبردی و به‌تازگی مدیریت برند شده است. در چند سال اخیر و با افزایش تعداد بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری و صندوق‌های قرض‌الحسنه ریز و درشت خصوصی از یک سو و خصوصی‌سازی بانکهای تجاری دولتی مانند ملت، صادرات و تجارت، رقابت بر سر جذب منابع از بازار پولی کشور شدت یافته است. متأسفانه تنها ابزار از بین ابزارهای عصر رقابت مانند بازاریابی، تبلیغات، مدیریت راهبردی و اخیراً مدیریت برند تنها به عنصر تبلیغات توجه شده است.

در نظام بانکی ایران با رویکرد بالا به پایین و تکیه بر دو ابزار اصلی تبلیغات سنگین و آموزش نیروی انسانی در راستای جذب مشتریان ارزشمند و حفظ آنها تلاش می‌شود. در این بین سایر عوامل کلیدی در حوزه مدیریت برند که با بدنه صافی بانک، یعنی کارکنان فعال در شعب مرتبط است مانند احساس، هویت، برندسازی داخلی، رضایت شغلی، جو رقابتی موجود در سطح شعبه مغفول واقع شده‌اند. به‌تازگی در سطح دنیا و به‌پشتتازگی صنعت هتلداری و گردشگری، موضوع برندسازی داخلی به عنوان پیوند منابع انسانی و بازاریابی مطرح شده است. یکی از عوامل اصلی در انتخاب بانک به‌وسیله مشتری روابط خوب و برخورد مناسب کارکنان و به‌طور خاص کارکنان در سطح شعب با مشتریان است. بنابراین تا زمانی که کارکنان بانک به برند بانک و اهمیت آن در موفقیت بانک به عنوان یک کل و خودشان به عنوان بخشی از آن کل باور نداشته باشند نمی‌توانند و نمی‌خواهند به تقویت برند بانک کمک کنند. بنابراین در ادبیات بازاریابی سازمان‌های خدماتی، موضوع برندسازی داخلی مطرح شده است. هدف برندسازی داخلی تأمین تعهد کارکنان به عنوان مشتریان داخلی نسبت به برند سازمان در تعامل با مشتریان است. این مفهوم به‌تازگی یکی از عوامل موفقیت سازمان در ایفای تعهدبرند<sup>۱</sup> به منظور برآوردن انتظارات مشتریان که به وسیله فعالیت‌های مختلف

ارتباطی تنظیم می‌گردد، معرفی شده است [۱].

یکی از این بانک‌های خصوصی فعال در نظام بانکی ایران بانک تات است. این بانک به عنوان هشتمین بانک خصوصی کشور در تاریخ ۱۳۸۸/۸/۸ شروع به فعالیت نمود. «تات» یکی از زبان‌های اصیل ایرانی و همچنین بازمانده یکی از گویش‌های مادها معرفی شده است. در فرهنگ دهخدا واژه تات با «داد» هم معنی و همچنین در پایان واژگانی با معانی راستی، درستی و برتری به کار رفته است. شعار این بانک نیز تجربه، اعتماد، توسعه که از به هم پیوستن سه حرف اول این سه واژه کلمه تات حاصل می‌شود. در ادبیات رایج برندسازی داخلی هنوز نقش متغیرهای کلیدی مانند رضایت شغلی و جو رقابتی در واحد سازمانی در ارتباط با اثر برند سازی داخلی بر عملکرد برند مورد بررسی قرار نگرفته است. هر چه قدر برندسازی داخلی کارآمد و مناسب باشد، اما کارکنان از شغل خود راضی نباشند و یا اینکه جو رقابتی در محیط کار حاکم نباشد نمی‌توان انتظار بروز پیامدهای مثبت برندسازی را داشت. با بررسی مطالعات موجود در حوزه برندسازی داخلی این حوزه مبهم و بررسی نشده به سادگی قابل استنتاج است. از این رو هدف اصلی این پژوهش طراحی و آزمون مدلی برای شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد برند با رویکرد برندسازی داخلی ضمن توجه به نقش تعدیلگر رضایت شغلی و جو رقابتی در سطح واحد سازمانی (در اینجا شعب بانک تات) است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای استراتژیک به منظور هماهنگ کردن و توانمند سازی کارکنان برای ایجاد یک تجربه مناسب از برند در مشتریان به صورت روشمند است. این فرایند ضمن اینکه شامل عواملی نظیر ارتباطات داخلی، آموزش، رهبری، برنامه‌های پاداش و جذب نیرو و عوامل حمایتی است، اما تنها به این عوامل نیز محدود نیست. استراتژی‌های درونی سازی برند که به وسیله سازمان‌ها انجام می‌گیرد، فرایندی است که می‌کوشد راهنمایی برای کارکنان جهت ایفای تعهد برند سازمان ارائه دهد [۲]. فرایند برندسازی داخلی ابزاری است که تلاش می‌کند تا از راه‌تأثیرگذاری بر انگیزه و عملکرد کارکنان از انطباق انتظارها و تجربه مشتریان در تمامی نقاط تماس مشتری/ کارکنان اطمینان پیدا کند [۳]. مطالعه پاپاسالومو و رونیتسو [۴] که در بخش بانکی انجام شده است، تأیید می‌کند برندسازی داخلی که از ارتباطات داخلی و آموزش بهره می‌گیرد، وفاداری کارمندان به برند را افزایش



می‌دهد. برندسازی داخلی یکی از عوامل اصلی در خلق ارزش افزوده و از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر عملکرد برند به شمار می‌آید. برندسازی داخلی، قدرت حضور برند در اذهان کارکنان برای انتقال پیام برند به مشتریان هدف را نشان می‌دهد. برندسازی داخلی می‌تواند موجب خلق هویت برند برای کارکنان شود این هویت بیانگر احساس یکی بودن کارکنان با برند به دلیل وجود ارتباطات میان کارکنان با ارزش‌های برند است [۵].

### ۳- توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

#### ۳-۱- برندسازی داخلی و هویت برند

اثر مثبت برندسازی داخلی بر هویت برند در پژوهش‌های پونجایسری و اوانشزکی [۷] و هریس و چرناتون [۵]. با تمرکز بر چشمانداز و فرهنگ به عنوان مؤلفه محوری هویت برند مورد تأیید قرار گرفته است. همین طور بورمن و زپلین [۷] در رابطه با اثرگذاری بازاریابی داخلی بر هویت برند بحث کرده و بر فرایند جذب نیرو برای خلق هویت برند تمرکز بیشتری دارند. آنها بیان می‌کنند که پایه‌های مفهوم هویت برند از مفاهیمی چون بازاریابی کارکنان، انتخاب کارکنان و ترفیع حمایت می‌کند. در نتیجه می‌توان نتیجه‌گیری کرد که: H۱: برندسازی داخلی اثر مثبتی بر هویت برند کارکنان دارد.

#### ۳-۲- برندسازی داخلی و تعهد برند

مطالعات پونجایسری و ویلسوننشان داده است که برندسازی داخلی اثر مثبتی بر تعهد برند کارکنان دارد [۸ و ۹]. مطالعه اخیر پاپاسالومو و ورونیتسنشان داد که برندسازی داخلی وفاداری برند کارکنان و تمایل آنها برای باقی ماندن با برند سازمان را افزایش می‌دهد [۴]. همچنین آنچه از نظرات بورمان و زپلین بر می‌آید این است که هویت برند به عنوان پیش زمینه تعهد برند و وفاداری برند است [۷]. بنابراین می‌توان گفت: H۲: برندسازی داخلی اثر مثبتی بر تعهد کارکنان به برند دارد.

#### ۳-۳- هویت برند و تعهد برند

بر اساس مطالعات آلن و مایر در حوزه‌های بازاریابی و منابع انسانی - که اشاره به روابط

بین نگرش‌های کارکنان دارد- هویت برند کارکنان به عنوان عاملی دارای اثر مثبت بر تعهد کارکنان معرفی شده است [۱۰]. مطالعه انجام شده توسط پونجایسری و همکاران نیز به وجود رابطه مثبت میان هویت برند و تعهد برند کارکنان را تأیید می‌کند [۹]. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که: H۳: هویت برند کارکنان ارتباط مثبتی با تعهد برند کارکنان دارد.

### ۳-۴- هویت و تعهد برند بر عملکرد برند

هویت و وفاداری برند به عنوان یک واسطه در ارتباط میان برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان عمل می‌کند [۶؛ ۱۱] ارزش‌های مشترک مشارکت کارکنان را افزایش داده و از این راه تعهد بالاتری به برند شرکت خلق و در نهایت عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند. آنها اضافه می‌کنند که مدیران باید تصمیم بگیرند کدام ارزش‌های اساسی حفظ و کدامیک نیازمند تغییر و جایگزینی در جهت بهبود عملکرد برند است [۱۲]. از این رو می‌توان گفت: H۴: هویت برند اثر مثبتی بر عملکرد برند دارد و H۵: تعهد برند اثر مثبتی بر عملکرد برند دارد.

### ۳-۵- اثر تعدیلگر جو رقابتی در ارتباط برندسازی داخلی، هویت و تعهد برند

در مطالعه اخیر پونجایسری اهمیت محیط کار، بیش از مطالعات قبلی در این حیطه چه توسط خود او و همکارانش و چه توسط دیگران ارزیابی شده است [۱۱]. این عامل موجب بهبود واکنش‌های رفتاری و نگرشی کارکنان به برندها بهطور خاص هویت برند، تعهد برند و وفاداری به برند می‌شود.

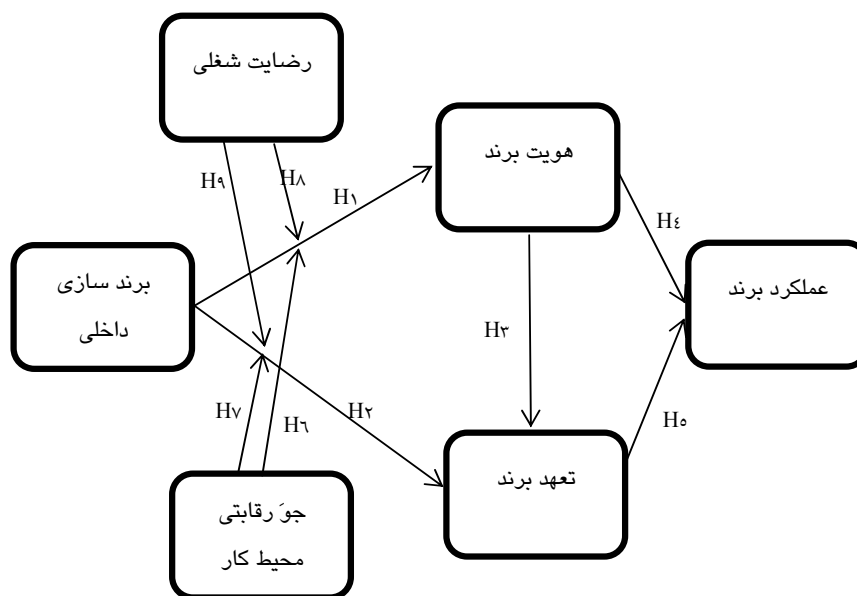
براون و همکاران آثار مثبت رقابت‌پذیری و رقابت ادراک شده درون سازمانی فروشندگان در تعیین اهداف و عملکردشان را مورد بررسی قرار دادند [۱۳]. نتایج نشان می‌دهد که سطح هدف فردی به شکل زیادی با عملکرد افراد مرتبط است و این اثر دارای آثار مستقیم و غیر مستقیم بالایی بر عملکرد فرد است. در صورت تقویت جو رقابتی در واحد سازمانی مقایسه عملکردها و رفتارهای کارکنان به وسیله بالاتر افزایش پیدا می‌کند. در این فضا اجرای برندسازی داخلی اثر بیشتر و قوی‌تری بر تعهد کارکنان به برند در مقایسه با فضای کمتر رقابتی می‌شود. H۶: تأثیر برندسازی داخلی بر تعهد برند برای کارکنانی که در محیط کار با جو رقابتی بالاتر مشغول به فعالیت هستند، قوی‌تر از کارکنانی است که در محیط با جو رقابتی پایین‌تر مشغول هستند.

HV: تأثیر برندسازی داخلی بر هویت برند برای کارکنانی که در محیط کار با جو رقابتی بالاتر مشغول به فعالیت هستند، قوی‌تر از کارکنانی است که در محیط با جو رقابتی پایین‌تر مشغول هستند.

### ۳-۶- اثر تعدیل‌گر رضایت شغلی در ارتباط برندسازی داخلی و هویت و تعهد برند

احمد و دیگران دریافتند که بهبود شایستگی‌های فردی و ویژه می‌تواند به بهبود و ارائه با کیفیت‌تر خدمات و بر طرف کردن کاراتر نیاز مشتریان می‌شود [۱۴]. این امر به نوبه خود موجب بهبود بازدهی کارکنان و در نتیجه عملکرد بهتر سازمانی می‌شود. آنها تأکید می‌کنند که به طور خاص رضایت کارکنان و شایستگی‌های فردی ویژه عواملی هستند که به شکل بسیار مهمی در ارتباط میان آمیخته بازاریابی درونی و عملکرد سازمانی دخیل هستند. بنابر این: H۸: تأثیر برندسازی داخلی بر هویت برند برای کارکنانی با سطح رضایت شغلی بالاتر قوی‌تر از کارکنانی با سطح رضایت شغلی پایین‌تر است و H۹: تأثیر برندسازی داخلی بر تعهد برند برای کارکنانی با سطح رضایت شغلی بالاتر قوی‌تر از کارکنانی با سطح رضایت شغلی پایین‌تر است.

بر این اساس مدل مفهومی پژوهش شامل نه فرضیه به صورت زیر قابل ترسیم است.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

#### ۴- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی و از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شعب بانک تات در شهر تهران تشکیل می‌دهد. در این پژوهش نمونه‌گیری به صورت سهمیه‌بندی بر اساس پنج منطقه شهر تهران انجام شد. حجم نمونه توسط فرمول کوکران<sup>۲</sup> معادل 239 نفر تعیین شد. پرسشنامه این پژوهش شامل ۴۵ سؤال تخصصی و ۶ سؤال مربوط به مشخصات فردی پاسخگویان است. پرسشنامه‌ها به صورت رودرو و خودگزارشی<sup>۳</sup> توزیع و گردآوری شد. برای سنجش متغیرهای تخصصی از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شد. روایی محتوایی ابزار با نظر اساتید تایید شد. از طرف دیگر استفاده از مقیاس‌های استاندارد روایی ابزار را تقویت می‌کند. پایایی ابزار نیز با روش آلفای کرونباخ تأیید شد (جدول ۱).

جدول ۱ تعداد و ضریب آلفای سؤال‌های پرسشنامه

متغیر	شاخص	منبع	$\alpha$
هویت برند	تلقی موفقیت بانک به عنوان موفقیت خود، تلقی بانک به عنوان خانواده خود، احساس‌تعلق به بانک، یکسان دانستن ستایش دیگران از بانک با ستایش خود	[۴]	٪۸۷/۴
تعهد برند	افزایش احساس تعهد با افزایش آگاهی از برند بانک، تعهد به انتقال وعده برند بانک به مشتریان، تعهد به انتقال وعده برند به مشتریان، تعهد به انتقال وعده برند بانک به مشتریان، تعهد به بانک عدم ترک بانک	[۶]	٪۷۹/۸
عملکرد برند	ارائه خدمات بانکی در سطح استانداردهای بانک، انجام موفق وظایف شغلی، تحقق وعده‌های بانک به مشتریان، اجرای درخواست‌های مشخص مشتریان در چارچوب استانداردهای بانک	[۶]	٪۷۶/۲
برندسازی داخلی	آموزش: ارائه مهارت‌های مناسب برای ایفای وعده‌های برند در نتیجه آموزش، اطلاع‌رسانی بانک به کارکنان به روش مناسب، تشویق کارکنان برای ارائه پیشنهادها، جدید و بهتر در رابطه با چگونگی انجام کارها گردهمایی‌ها: اطلاع‌رسانی مأموریت بانک به کارکنان، درک نقش خود در تحقق مأموریت بانک	[۶]	٪۸۴/۶



## ادامه جدول ۱

متغیر	شاخص	منبع	$\alpha$
برندسازی داخلی	<p><b>توجیه:</b> انتقال اطلاعات ضروری برای ارائه خدمات از طرف بانک به کارکنان، دسترسی آسان کارکنان به مستندات برندواستراتژی‌ها، اطلاع کارکنان از ایده برند، اطلاع کارکنان از وظیفه خود برای تحقق وعده‌های بانک.</p> <p><b>جهت‌گیری:</b> وجود طرح‌های انگیزشی برای تحقق وعده‌های برند، هم‌راستایی ساختار سازمانی، فرایندها و فرهنگ سازمانی با ارزش‌های برند بانک، هم‌راستایی فعالیت‌های ارتباطی، بازاریابی، ارائه خدمات، مالی و منابع انسانی بانک با اهداف برند بانک</p>		
جو رقابتی	لذت بردن از کار در شرایط رقابتی، اهمیت بهتر انجام دادن کار از دیگران، افزایش تلاش در شرایط رقابتی، مقایسه عملکرد کارکنان با یکدیگر توسط مدیر، مقایسه عملکرد کارکنان با یکدیگر توسط همکاران.	[۱۳]	٪۷۱/۶
رضایت شغلی	رضایت کلی از شغل، ساده و منعطف بودن روندهای کاری، استرس‌زا نبودن شغل، شفافیت موقعیت شغلی، مسئولیت‌ها و حوزه‌های کاری، منصفانه و کافی بودن حقوق و مزایای دریافتی، بالاتر بودن حقوق و مزایای پرداختی نسبت به سایر بانک‌ها، وجود فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی، ارتقای کارکنان بر پایه عملکرد و دستاوردهای آنها، دریافت پاداش در برابر عملکرد خوب، باز بودن مسیر پیشرفت شغلی، رفتار یکسان سرپرست مستقیم با کارکنان، عدم تنش با سرپرست مستقیم، اعتماد به سرپرست مستقیم، احساس رفاقت و روحیه جمعی در کار با همکاران، رضایت‌بخش بودن روابط کاری با همکاران، ارتباط و همکاری خوب میان کارکنان.	[۱۶:۱۵]	٪۸۸,۲

در پژوهش حاضر، جو رقابتی و رضایت شغلی در چهار فرضیه به عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شده است. برای بررسی این عوامل از روش چاو<sup>۵</sup> استفاده شد. به منظور آزمون فرضیه‌های مستقیم نیز تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار AMOS انجام شد.



## ۵- تحلیل داده‌ها

### ۵-۱- مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه‌ای

با توجه به جامعه آماری این پژوهش ۵۵/۸ درصد از پاسخگویان را مرد و ۴۴/۲ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. از میان آنها ۸۱/۸ درصد دارای شغل اجرایی و ۱۶/۹ درصد دارای مشاغل مدیریتی هستند. از نظر پراکندگی سنی نیز ۷۴ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۷/۸ درصد نیز بین ۳۰ تا ۴۰ سال و بقیه بالاتر از ۴۰ سال داشتند.

### ۵-۲- آزمون فرضیه‌ها و مدل

در جدول ۲ همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می‌شود بین تمام متغیرهای پژوهش همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. برندسازی داخلی بیش‌ترین همبستگی را به ترتیب با رضایت شغلی، جو رقابتی، هویت برند، تعهد برند و عملکرد برند دارد. تعهد برند بیش‌ترین ضریب همبستگی را به ترتیب با تعهد برند، هویت برند، رضایت شغلی، جو رقابتی و برندسازی داخلی دارد.

جدول ۲ همبستگی بین متغیرهای پژوهش

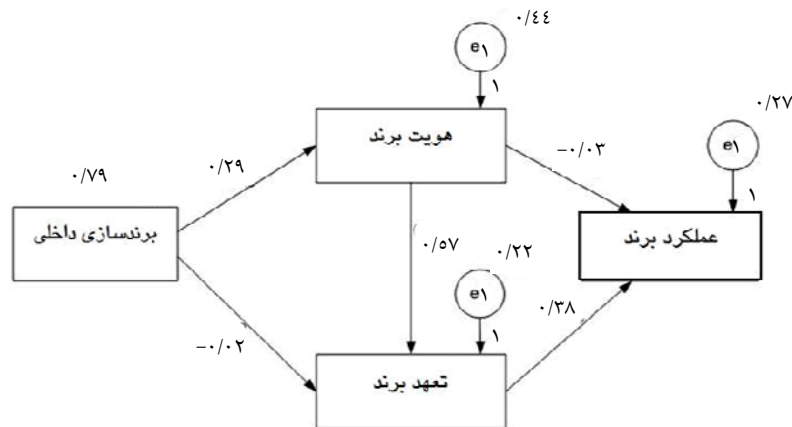
جَو رقابتي	رضاي شغلي	عملکرد	هويت برند	تعهد برند	برندسازی داخلي	انحراف معياري	ميانگي ن	
۰/۳۳۸*	۰/۵۲۶*	۰/۱۷۱*	۰/۳۲۴*	۰/۱۸۱*	--	۰/۸۹	۳/۱۳	برندسازی داخلی
۰/۳۱۹*	۰/۲۶۷*	۰/۴۱۶*	۰/۶۴۳*	۱	--	۰/۶۱	۴/۲	تعهد برند
۰/۲۹۸*	۰/۲۲۴*	۰/۳۳۴*	--	--	--	۰/۷۱	۴/۲۸	هویت برند
۰/۲۱۶*	۰/۲۳۰*	--	--	--	--	۰/۵۶	۴/۱۳	عملکرد
۰/۵۴۲*	--	--	--	--	--	۰/۶۷	۳/۵	رضایت شغلی
--	--	--	--	--	--	۰/۶۴	۳/۸۹	جو رقابتی

\*در خطای ۰/۰۵ معنادار است.

خروجی‌های مدل آزمون شده پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است. شاخص RMSEA در این مدل ۰/۰۰۰ و شاخص GFI معادل ۰/۹۹۸ محاسبه شد. چون مقدار RMSEA کم و مقدار



GFI نیز بالای ۹۵ درصد است، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود. نسبت کای دو به درجه آزادی در این پژوهش این مقدار، حدود ۰/۸ محاسبه شده است که پایین‌تر از ۳ بودن آن نشان از برازندگی بالای مدل است. بنابراین می‌توان به نتایج تحلیل مسیر اتکا کرد.



شکل ۲ آزمون تحلیل مسیر

برای بررسی وضعیت فرضیه‌ها باید به سطح معناداری ضرایب مسیر توجه کرد. در جدول ۴ ضرایب مسیر به همراه مقادیر معناداری (t) گزارش شده است. با استفاده از نتایج جدول ۳ می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. برندسازی داخلی به میزان ۰/۲۸۶ به صورت مثبت و معناداری بر هویت برند کارکنان تأثیرگذار است بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به سطح معناداری فرضیه دوم می‌توان ادعای اثر گذاری مثبت برندسازی داخلی بر تعهد برند را تأیید نمود. در فرضیه سوم و ارتباط میان هویت و تعهد برند با توجه به معناداری ضریب ۰/۵۶۸ محاسبه شده می‌توان این فرضیه را نیز پذیرفت.

جدول ۴ ضرایب مسیر و مقادیر معنادار مربوط به آن

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t	سطح معناداری	نتیجه
اول	برندسازی داخلی <---	هویت برند	۰/۲۹	۵/۸۰۲	تأیید
دوم	برندسازی داخلی <---	تعهد برند	-۰/۰۲	-۰/۴۶۱	عدم تأیید
سوم	هویت برند <---	تعهد برند	۰/۵۷	۱۲,۳۳۴	تأیید
چهارم	هویت برند <---	عملکرد برند	-۰/۰۲	-۰/۴۶۹	عدم تأیید
پنجم	تعهد برند <---	عملکرد برند	۰/۳۷۸	۵/۱۶۶	تأیید

معنادار نبودن ضریب  $-۰/۰۳$  به این معنا است که ادعای اثر مثبت تعهد برند بر عملکرد برند تأیید نمی‌شود. بنابراین فرضیه چهارم تأیید نمی‌شود. نتایج نشان می‌دهد که تعهد برند به میزان  $۰/۲۸۶$  به صورت مثبت و معناداری بر عملکرد برند تأثیرگذار است، بنابراین فرضیه پنجم تأیید می‌شود.

در جدول ۴، نتایج آزمون چاو را برای متغیرهای برندسازی به عنوان متغیر مستقل، هویت برند و تعهد به برند به عنوان متغیر وابسته و رضایت شغلی و جو رقابتی را به عنوان متغیر تعدیلگر را به نمایش می‌گذارد.

جدول ۴ نتایج آزمون چاو

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	متغیر تعدیلگر	F	Sig	اثر تعدیلگر	نتیجه
ششم	برندسازی داخلی	تعهد به برند	جو رقابتی	۴/۷۵	۰/۰۰۰	مثبت	تأیید
هفتم	برندسازی داخلی	تعهد به برند	رضایت شغلی	۵/۲۳	۰/۰۰۰	مثبت	تأیید
هشتم	برندسازی داخلی	هویت برند	رضایت شغلی	۷/۹۶	۰/۰۰۰	مثبت	تأیید
نهم	برندسازی داخلی	هویت برند	جو رقابتی	۱۱/۲۰	۰/۰۱	مثبت	تأیید

با توجه به اینکه آماره‌های F محاسبه شده در سطح خطای  $۰/۵$  معنادار هستند، می‌توان گفت که متغیرهای رضایت شغلی و جو رقابتی، در رابطه بین برندسازی داخلی (متغیر مستقل) با تعهد به برند و هویت برند (متغیرهای وابسته)، به صورت تعدیلگر با اثر مثبت عمل می‌کند. بنابراین نتایج فرضیه‌های ششم تا نهم تأیید می‌شود.



## ۶- نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان داد که در صورت انجام فعالیت‌های برندسازی داخلی (جلسه‌های توجیهی، گردهمایی، آموزش و جهت‌گیری) احساس تعلق به برند بانک تات افزایش پیدا می‌کند. این یافته با مطالعات پونجایسری و همکاران [۶] در مورد ارتباط بین برندسازی داخلی و هویت برند در یک راستا قرار داد. اما برخلاف همین مطالعه اثر مثبت برندسازی داخلی بر تعهد کارکنان به برند تأیید نشد. احتمالاً این امر به این دلیل است که احساس تعهد کارکنان تابع عوامل احتمالی دیگری مانند رضایت شغلی است. نتایج نشان داد که افزایش حس تعهد کارکنان به برند موجب افزایش عملکرد آنها در حوزه تحقق وعده‌های برند به مشتریان بیرونی می‌شود. این نتایج در مطالعه پونجایسری و همکاران در صنعت هتلداری نیز مورد تأیید قرار گرفته است [۶]. البته در این بین احتمالاً متغیرهای مداخله‌گری مانند سخت‌کوشی [۶] و کار هوشمندانه [۷] در انتقال اثر تعهد به برند و هویت برند بر عملکرد برند مؤثر است. یافته‌های این پژوهش نشان از اثر مثبت هویت برند بر تعهد کارکنان به برند است؛ به عبارت دیگر افزایش حس تعلق به برند موجب احساس تعهد آنها به باقی ماندن با برند بانک می‌شود. این یافته با نتیجه مطالعه پونجایسری و ویلسون هم جهت است [۸]. مطالعه حاضر نشان از عدم تأیید اثر مثبت هویت برند بر عملکرد برند است؛ به عبارت دیگر مشخص شد که احساس تعلق کارکنان به برند بانک تات بر عملکرد آنها در تحقق وعده‌های برند به مشتریان اثری ندارد. این موضوع با یافته پونجایسری و ویلسون مبنی بر اثر مثبت هویت برند بر عملکرد برند تناقض دارد [۸]. در مطالعه اخیر پونجایسری و دیگران عامل محیط کار بررسی شد [۱۱]. براون و دیگران آثار خصلت رقابت و جو رقابتی در سطح هدف‌گذاری فردی کارکنان را مورد بررسی قرار داده و دریافته‌اند که تعامل میان خصلت رقابتی و جو رقابتی باعث می‌شود تا فروشندگان که رقابت‌پذیری بالایی دارند زمانی که احساس کنند جو سازمان رقابتی است، اهداف بالاتری را برای خود تعیین کنند. بررسی این موضوع در مورد کارکنان بانک تات به عنوان مورد مطالعاتی پژوهش نشان داد که چنین نگرشی در خصوص وجود فضای رقابتی در بین کارکنان وجود داشته و موجب بهبود تلاش آنها برای آنچه عملکرد بهتر برند بانک می‌شود. به‌طور مشابه عامل رضایت شغلی و معیارهای شکل‌دهنده آن نیز در ایجاد تعهد برند و هویت برند از راهبرنامه‌های برندسازی داخلی مورد تأیید

قرارگرفته و از این لحاظ با یافته‌های مطالعه احمد و دیگران مشابه است [۱۴]. با توجه به اینکه برندسازی داخلی شامل دوحوزه بازاریابی و مباحث ارتباطات درونی و منابع انسانی است. از یک طرف مدیریت باید برای استفاده از برندسازی داخلی در جهت بهبود عملکرد برند کارکنان تلاش نموده و از طرف دیگر می‌توانند برندسازی داخلی را برای بهبود نگرش‌های کارکنان و بهبود احساس تمایز آنها برای تقویت غرور مرتبط با برند به کار ببرند.

نتیجه نهایی این فرایند تقویت تعهد کارکنان به برند و تلاش آنها برای بهبود عملکرد برند است. برنامه‌های آموزشی برای بهبود و توسعه درک و مهارت‌های مرتبط با برند کارکنان باید مستمر باشد. این مطالعه نشان می‌دهد که آموزش برند در کنار ارتباطات مؤثر برند است که می‌تواند این اطمینان را ایجاد کند که کارکنان قادر به ایفای وعده برند می‌شوند. مدیریت می‌تواند از یک ارتباط دوطرفه استفاده کند مانند فرایند توجیه روزانه، گردهمایی‌هایی دوره‌ای در بانک، تابلوهای اعلانات و نشریه‌های سازمانی. این موارد ابزاری برای انتقال پیام برند به کارکنان هستند. مدیریت منابع انسانی یک سازمان می‌تواند به توسعه درونی‌سازی هویت برند در جذب نیروهای جدید کمک کند. مسئولیت توسعه و پیاده‌سازی برندسازی داخلی نیز باید به‌طور شفاف به یک مدیر عالی و یا گروهی از افراد که تسلط کافی به عملکردها دارند، تفویض شود. این افراد همچنین باید مورد ارزیابی قرار گرفته و در برابر موفقیت در حوزه کلیدی مدیریت برند پاداش‌هایی به آنها اعطا شود.

در این پژوهش محدود شدن جامعه آماری پژوهش به شهر تهران را می‌توان به عنوان یکی از محدودیت‌ها ذکر کرد. نبود مطالعات داخلی در این زمینه به منظور مقایسه یافته‌ها و بررسی دقیق‌تر نتایج محدودیت دیگر بود. بررسی تأثیر عواملی چون فرهنگ، ساختار سازمانی، ارتباطات و تعهد مدیریت ارشد بر برندسازی داخلی و بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند کار هوشمندانه و سخت‌کوشی بین تعهد به برند و هویت برند با عملکرد برند، موضوعاتی است که برای بررسی‌ها و پژوهش‌های آینده توصیه می‌شود.

## ۷- پی نوشتها

1. Brand Promises
2. Brand Identification
3. Cochran
4. Self reporting
5. Chow
6. Working Hard
7. Working Smart

## ۸- منابع

- [1] Drake S.M., Gulman M.J., Roberts S.M.; Light their fire: Using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers; Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2005.
- [2] Chong M.; "The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience"; *Corporate Reputation Review* 10 (3), 2007.
- [3] Gapp R., Merrilees B.; "Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study"; *Journal of Brand Management*, 14, 2006.
- [4] Pappasolomou I. Vronits D.; "Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry"; *Journal of Brand Management* 14 (1/2), 2006.
- [5] de Chernatony L.; From Brand Vision to Brand Evaluation; Butterworth & Heinemann: Oxford, 2001.
- [6] Punjaisri K, Evanschitzky H., Wilson A.; "Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviors"; *Journal of Service Management*, 20 (2), 2009.
- [7] Burmann C., Zeplin S.; "Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand building"; *Journal of Brand Management*, 12 (4), 2005.
- [8] Punjaisri K., Wilson A.; "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise"; *Journal of Brand Management*, 15, 2007.

- [9] Punjaisri K., Evanschitzky H., Wilson A.; "Exploring the influence of internal branding on employees brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships", *Journal of Relationship Marketing*, 7 (4), 2008.
- [10] Allen N., Meyer J.; "The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1990.
- [11] Punjaisri K., Wilson A.; "Internal branding process: Key mechanisms outcomes and moderating factors"; *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 2011.
- [12] Harris F., de Chernatory L.; "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 2011.
- [13] Brown S.P., Cron, W.L., Slocum, J.W.; "Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance"; *Journal of Marketing*, 62 (4), 1998.
- [14] Ahmed P.K., Rafiq M., Saad N.M.; "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies"; *European Journal of Marketing*, 37 (9), 2003.
- [15] Al-rubaish A., Rahim, R.S., Abumadini S.M., Wosornu L.; "Academic job satisfaction questionnaire: construction and validation in Saudi Arabia"; *Journal of Family and Community Medicine*, 18 (1), 2011.
- [16] Sowmya K.R., Panchanatham N.; "Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in chennai, India", *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3 (5), 2001.





