

## عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی برند کارکنان

محمد رضا کریمی علویجه\* - سید محمد صادق اسحاقی\*\* - محمد مهدی احمدی\*\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۴/۷/۴ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۱۸)

### چکیده

در گذشته شرکت‌های فعال در حوزه خدمات از رویکرد مبتنی بر مشتری برای برندسازی استفاده می‌نمودند. این رویکرد بر مبنای تبلیغات بیرونی برای ساختن یک برند قوی تأکید می‌کرد و نقش کارکنان را در ساختن برند نادیده می‌گرفت. در سال‌های اخیر رویکردی نوین با تأکید بر نقش کارکنان در برندسازی مورد توجه قرار گرفته است. این رویکرد تحت تأثیر مدیریت برند داخلی، تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند؛ شکل گرفته است. هدف از این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی برند می‌باشد. این مفهوم در پژوهش‌های اندکی در ایران مورد توجه قرار گرفته است. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان بیمه آسیا می‌باشند که تعداد ۱۵۴ نفر از کارکنان بیمه آسیا به روش در دسترس مورداستفاده قرار گرفتند. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Lisrel 8.8 استفاده گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه میان مدیریت برند داخلی و تعهد کارکنان نسبت به برند؛ تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند، وجود نداشته است. از سوی دیگر رابطه میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی برند مورد تأیید واقع گردید. همچنین در این پژوهش رابطه میان مدیریت برند داخلی و اعتماد کارکنان نسبت به برند که در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته، تأیید گردید.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی برند، تعهد کارکنان نسبت به برند، مدیریت برند داخلی، اعتماد کارکنان به برند، دانش کارکنان نسبت به برند، رضایت شغلی، بیمه،

طبقه‌بندی M31: JEL

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) mr.karimi20@gmail.com

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - دانشگاه اصفهان

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

در طی سال‌های اخیر متمایزسازی محصولات بیمه در بازارهای رقابتی بسیار دشوار شده است (رنجبرفرد و بختیاری، ۱۳۹۳). این دشواری زمانی نمود بیشتری پیدا می‌کند که طبق آمار رسمی بیمه مرکزی ایران، بیش از ۲۰ برند با بیش از ۱۵ نوع خدمت متمایز در پایان سال ۹۱ مشغول به فعالیت می‌باشند (بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۲). برند به‌عنوان ابزاری برای متمایزسازی و فراهم‌کننده مزیتی رقابتی برای محصولات و خدمات مطرح است (Keller, 1993). برند به معنای یک نام، واژه، نشانه، طرح، سمبل و یا هر ویژگی دیگری که سبب متمایزسازی ارائه‌دهنده خدمات و محصولات از سایرین تعریف می‌شود (Dibb et al., 1997). در گذشته‌ای نه چندان دور بسیاری از نام‌های تجاری فعال در حوزه خدمات برای پاسخ به محیط رقابتی روزافزون از رویکرد خدمات مشتری محور در برندسازی استفاده می‌نمودند. تأکید این رویکرد بر نقش تبلیغات در ساخت یک برند قدرتمند بوده است. شرکت‌های مذکور از نقش کارکنان در ساخت برند به کمک تعاملی که با مشتریان برقرار می‌کنند غافل هستند. در رویکرد جدید کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی و اولین مشتریان سازمان به حساب می‌آیند. بنابراین سازمان باید تلاش‌های خود را در جهت انگیزش کارکنان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان خارجی معطوف کند. بنابراین درک کارکنان از شناخت انتظارات مدیران و مشتریان، ماهیت برند سازمان، فلسفه وجودی سازمان الزامی به نظر می‌رسد.

افراد دانشگاهی و فعالین در صنعت، هر دو در خصوص این موضوع اتفاق نظر دارند که کارکنان در بخش خدمات نقش حیاتی برای ساخت برند و موفقیت‌های آتی آن ایفا می‌کنند. ادراک مشتریان از یک برند خدماتی، وابستگی شدیدی به رفتار کارکنانی دارد که به‌طور مستقیم و مکرر با مشتریان تعامل دارند. بنابراین تصور مشتریان و تجربیات آن‌ها از برند اغلب تحت تأثیر نحوه رفتار کارمندان و انجام وظایف آن‌ها می‌باشد. پوریچلی و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند واژگانی مانند سفیر نام تجاری<sup>۱</sup>، قهرمانان برند<sup>۲</sup> و حیات برند<sup>۳</sup> تحت تأثیر روحیه رفتاری کارکنان است. این رفتارها بخشی از یک مفهوم بزرگ‌تر تحت عنوان رفتار شهروندی برند<sup>۴</sup> قرار می‌گیرد (Porricelli et al., 2014).

طبق آمار رسمی بیمه مرکزی، بیمه ایران با بیش از ۴۵٪ از سهم بازار رتبه اول و شرکت بیمه آسیا به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت بیمه خصوصی کشور، با بیش از ۱۰٪ سهم بازار بیمه در جایگاه

1. Brand Ambassadors
2. Brand Champions
3. Living the Brand
4. Brand Citizenship Behavior

دوم قرار دارد (بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۲). با توجه به چشم‌انداز بیمه آسیا مبنی بر افزایش سهم بازار با رعایت حداکثر سودآوری (گزارش هیئت‌مدیره، عملکرد سال مالی ۱۳۹۲)، توجه به کارکنان و اقداماتی که آن‌ها انجام می‌دهند حائز اهمیت است. اهمیت این موضوع وقتی نمایان می‌شود که مشتریان خارجی یک سازمان، برند آن سازمان یا شرکت را بر اساس تعامل با افراد و کارکنان آن سازمان می‌شناسند. رفتار شهروندی برند این امکان را برای بیمه آسیا فراهم می‌آورد تا بتواند ضمن تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان خود و تقویت روابط بین کارکنان و مشتریان به چشم‌انداز خود نیز نزدیک‌تر گردد.

آمیخته بازاریابی، ترکیبی از چهار ابزار عمده بازاریابی- محصول، قیمت، ترویج و مکان- است که در سطح وسیعی به شکل چهار پی<sup>۱</sup> شناخته می‌شوند. به منظور ترسیم آمیخته بازاریابی در خدمات این چهار پی. باید به هفت پی<sup>۲</sup> تبدیل شود، یعنی کارکنان، فرآیندها و شواهد فیزیکی به چهار پی قبلی افزوده شود (شعبانی و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین یکی از محورهای اصلی بازاریابی در خدمات کارکنان و مسائل مربوط به آنان می‌باشد. در بحث کارکنان رضایت شغلی، تعهد کارکنان و رفتار شهروندی برند از اهمیت خاصی برخوردار هستند. زیرا واضح است که عملکرد و بهره‌وری کارکنانی که تعهد، رضایت شغلی بالایی دارند و رفتار شهروندی برند را از خود بروز می‌دهند به مراتب بهتر از کارکنانی است که ویژگی‌های ذکر شده را ندارند. بررسی‌های پیشین نیز نشان داده است که تعامل مثبت بین کارکنان و مشتریان سبب شکل‌گیری ارزش‌های برند و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد (Kumar&Ramani, 2008). نارضایتی کارکنان از شرایط کار در سازمان (محیط کاری، پاداش، شیوه پرداخت)، عدم تعهد کارکنان نسبت به برند سازمان به علت ناکافی بودن دانش آن‌ها در مورد سازمان یا دریافت خدمات ناقص توسط مشتریان خارجی سازمان سبب مایوس شدن آن‌ها و افزایش تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی می‌گردد. رفتار شهروندی برند از جدیدترین مفاهیمی است که با نگاهی ویژه به کارکنان سازمان سعی در بهبود جایگاه برند سازمان در ذهن مشتریان و کارکنان دارد. هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی برند کارکنان در بیمه آسیا می‌باشد.

## مبانی نظری

### نقش کارکنان در برندسازی

برندسازی خدمات و محصولات هر دو در جهت‌گیری‌های خارجی شامل بخش‌بندی

بازار، شناسایی فرصت‌های بازار و جایگاه‌یابی برند مشابه می‌باشند. هرچند که برندسازی خدمات دارای جهت‌گیری داخلی از طریق مشارکت کارکنان در فرآیند برندسازی می‌باشد (de Chernatony and Segal-Horn, 2001). در بازاریابی سنتی برای برندسازی تنها به مشتریان خارجی توجه می‌شد. تحویل خدمات باکیفیت و مستمر بر مبنای وفای عهد برند<sup>۱</sup> نقطه‌ای است که کارکنان وارد فرآیند برندسازی می‌شوند. وفای عهد برند به مشتریان در هنگام تجربه برند، تأییدکننده قولی است که سازمان در تلاش‌های برندسازی خارجی مانند تبلیغات بیان کرده است (Burmam & Zeplin, 2005).

### رفتار شهروندی برند

رفتار شهروندی برند شامل تمامی رفتارهایی است که از جانب ذینفعان داخلی سازمان و برای قدرت بخشیدن به شخصیت برند سازمان انجام می‌پذیرد (Revans, 2014:61). از نظر زپلین (۲۰۰۶) رفتار شهروندی برند به‌عنوان یک وظیفه خارج از شرح شغل تعریف می‌شود (Revans, 2014:60)، اما در مطالعات بعدی رفتار شهروندی برند، نه تنها به رفتارهای خارج از شرح شغل بلکه به رفتارهای درون شغلی نیز توسعه یافت (Burmam et al., 2007; Burmam et al., 2009). وقتی در مورد مدیریت برند صحبت می‌شود، افراد دانشگاهی و فعالین در صنعت به دنبال طراحی پژوهش‌های بازار، تصمیم‌گیری در مورد معماری برند یا جایگاه‌یابی برند و مدیریت تبلیغات و شرکت‌های رسانه‌ای می‌باشند. اگر یک برند میل به قدرتمند شدن در بازار را دارد، همانند یک انسان نیاز به یک هویت معتبر برای مورد اعتماد قرار گرفتن دارد. به همین دلیل کارکنان ملزم به آشنایی با هویت برند هستند تا بتوانند برند داخلی و برند خارجی را زنده نگه دارند. بنابراین برای ساختن یک هویت برند قدرتمند، برند خارجی مبتنی بر بازار نیاز به ایفای نقش مکمل توسط مدیریت برند داخلی دارد. بنابراین برمن و زپلین (۲۰۰۵) مفهومی تحت عنوان رفتار شهروندی برند تعریف نمودند که با تغییر تمرکز از کارکنان به مشتری و از سازمان به برند هفت بعد رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی<sup>۲</sup>، جوان مردی<sup>۳</sup>، وفاداری سازمانی<sup>۴</sup>، انطباق سازمانی<sup>۵</sup>، ابتکار فردی<sup>۶</sup>، فضیلت مدنی<sup>۷</sup> و پیشرفت نفس<sup>۸</sup>) شناسایی شده توسط پدسکف و همکاران (۲۰۰۰) را در بازاریابی ترسیم نموده و مفهوم رفتار شهروندی برند را ایجاد نمودند.

1. Brand promise
2. Helping behavior
3. Sportsmanship
4. Organizational loyalty
5. Organizational compliance
6. Individual initiative
7. Civic virtue
8. Self-development

رفتار شهروندی برند هم با درون سازمان و هم بیرون سازمان سر و کار دارد. این هفت بعد شامل تمایل به کمک<sup>۱</sup>، آگاهی برند، هواخواهی برند<sup>۲</sup>، تمایل به پذیرش اینثار<sup>۳</sup> و داشتن رویکردی مأموریتی<sup>۴</sup> برای بازاریابی برند و توسعه برند توسط کارمند و برندسازی شخصی<sup>۵</sup> کارمند (Burmam & Zeplin, 2005; Podsakoff et al., 2000). در مطالعات بعدی این هفت بعد به سه بعد تمایل به کمک (پذیرش برند)، هواخواهی برند (تبلیغ برند<sup>۶</sup>) و گرایش به توسعه<sup>۷</sup> (توسعه برند) کاهش یافت (Burmam et al., 2009). در تضاد با ادبیات پیشین کینگ و گریس (۲۰۱۰) تفاوتی میان رفتار شهروندی برند و رفتار شهروندی سازمان قائل نیستند و به تک‌بعدی بودن رفتار شهروندی برند معتقدند (King & Grace, 2010). اما شواهد به‌خوبی از چندبعدی رفتار شهروندی برند حمایت می‌کند. کاملاً مشخص است که این ابعاد تحت تأثیر ماهیت خدمات، موقعیت مطالعه و ابزار اندازه‌گیری بوده است (Porricelli et al., 2014). در این مطالعه رفتار شهروندی برند سازه‌ای حاصل از پذیرش برند، هواخواهی برند و توسعه برند می‌باشد.

#### مدیریت برند داخلی<sup>۸</sup>

بازاریابی داخلی<sup>۹</sup>، بازاریابی داخلی<sup>۱۰</sup> و مدیریت برند داخلی شاکله مفهومی هستند که جنبه‌ای از بازاریابی را که به درون سازمان تمرکز دارد را نشان می‌دهند (Revans, 2014:29). بازاریابی داخلی در دهه ۱۹۷۰ و زمانی که بری و همکاران (۱۹۷۶) بیان کردند که کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی می‌بایست راضی گردند ظهور یافت (Berry et al., 1976). تفاوت میان بازاریابی داخلی و مدیریت برند داخلی در این است که حیطه مدیریت برند داخلی نه تنها محدود به کارکنانی که با مشتریان تعامل مستقیم دارند نبوده بلکه به کل کارکنان سازمان قابل تعمیم است (Revans, 2014:30)، اما از نظر پوریچلی و همکاران (۲۰۱۴) مدیریت برند داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی و تمرکز آن بر توسعه، تقویت و حفظ برند سازمان است (Porricelli et al., 2014). مدیریت برند داخلی فرآیندی است که طی آن کارکنان با توجه به واقعیات موجود در هنگام ارائه خدمات و به‌منظور هماهنگ‌سازی انتظارات مشتریان از سازمان، ارزش‌های برند را به آن‌ها منتقل می‌نمایند (Foster et al., 2010). هسته اصلی مدیریت برند داخلی پرورش رفتارهای

1. Willingness to help
2. Brand enthusiasm
3. Willingness to accept sacrifices
4. Missionary approach
5. Improving oneself as well as the brand
6. Brand proselytization
7. Propensity for further development
8. Internal Brand Management
9. Internal Marketing
10. Internal market orientation

کارکنان در راستای هماهنگی با ارزش‌های برند است (Chang et al., 2012).

برمن و زپلین (۲۰۰۵) از مدیریت برند داخلی به عنوان یک مفهوم سه‌بخشی یاد می‌کنند. بخش اول، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر برند<sup>۱</sup> که تضمین‌کننده هویت کارکنان است. برند از طریق استخدام، گزینش و ارتقا کارکنان شکل می‌گیرد. این مهم به وسیله جامعه‌پذیری کارکنان و از طریق جهت‌دهی، آموزش، وظایف اجتماعی و برنامه‌های مربی‌گری سبب انتقال غیررسمی هویت برند می‌شوند. بخش دوم، تقویت برند میان کارکنان به وسیله آگاهی از برند از طریق ارتباطات داخلی<sup>۲</sup> و به عنوان یک نقش سنتی بازاریابی داخلی است. بخش سوم، رهبری برند<sup>۳</sup> می‌باشد. رهبری برند تمامی سطوح سازمانی را تشویق می‌نماید که کارکنان حیات‌بخش برند هستند. آن‌ها بیان نمودند که این سه بخش سبب می‌شوند که مدیریت برند داخلی بر تعهد کارکنان نسبت به برند و در نتیجه بر رفتار شهروندی برند تأثیرگذار باشد (Burmam & Zeplin, 2005). در پژوهش‌های بعدی مدیریت برند داخلی دارای سه بعد هویت برند<sup>۴</sup>، ارتباطات برند<sup>۵</sup> و رهبری برند معرفی گردید (Burmam et al., 2009). از طرفی دیگر کینگ و گریس (۲۰۱۲) معتقدند جامعه‌پذیری سازمان بعدی از مدیریت بازاریابی داخلی می‌باشد، اما به این نکته تأکید دارند که رابطه محوری (بین سازمان و کارکنان) و پذیرش کارکنان (ویژگی شخصیتی کارکنان) نیز از دیگر اجزای مدیریت برند داخلی است. آن‌ها مدلی را توسعه دادند که در آن نه تنها اجزای مدیریت بازاریابی داخلی سبب ایجاد تعهد برند می‌شوند بلکه مستقیماً بر رفتار شهروندی برند نیز تأثیر گذارند. تعهد برند متغیر میانجی رابطه بین مدیریت بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد (King & Grace, 2012).

### تعهد کارکنان نسبت به برند

تعهد برند شامل دو بعد داخلی و خارجی می‌باشد. بعد خارجی آن متوجه مشتریان می‌شود و بعد داخلی آن مربوط به کارکنان می‌باشد. تعهد کارکنان نسبت به برند به معنای توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان در جهت تحت تأثیر قرار دادن آنان به انجام تلاش‌های بیشتر در راستای دستیابی به اهداف برند است (Burmam & Zeplin, 2005). تعهد کارکنان نسبت به برند معمولاً به عنوان تلاش‌های کارکنان تعریف می‌گردد و توسط عملکرد شغلی و تعداد دفعاتی که کارکنان اقدام به ترک سازمان می‌کنند، تعریف می‌گردد (Kimpakorn & Tocquer, 2009).

1. Brand-centred HR Management
2. Internal Communications
3. Brand leadership
4. Brand Identity
5. Brand Communication

در پژوهش‌های پیشین تعهد کارکنان نسبت به برند به عنوان متغیر میانجی رابطه بین مدیریت برند داخلی و رفتار شهروندی برند در نظر گرفته شده و مورد تأیید قرار گرفته است (Porricelli et al., 2014; Burmann & Zeplin, 2005; Burmann et al, 2009).

### اعتماد کارکنان نسبت به برند

اعتماد مفهومی کلیدی در توصیف علت تمایل افراد برای حفظ یک رابطه بلندمدت است (Morgan & Hunt, 1994). اعتماد به معنای وجود اطمینان طرفین درگیر در رابطه است (Erkmen & Hancer, 2014). همچنین اعتماد کارکنان نسبت به برند سبب افزایش تعهد کارکنان نسبت به برند و بهبود ارتباط آن‌ها با برند است (Bowden, 2009). طبق مدل لوییگی و بونکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، اعتماد در طول زمان توسعه می‌یابد. بر اساس این مدل، سه نوع اعتماد وجود دارد: اعتماد بازدارنده<sup>۲</sup>، اعتماد مبتنی بر دانش<sup>۳</sup> و اعتماد شناختی<sup>۴</sup>. در این بین اعتماد شناختی بالاترین نوع اعتماد به حساب می‌آید که بر مبنای وابستگی‌های عاطفی و ارزش‌های مشترک شکل می‌گیرد.

### دانش کارکنان نسبت به برند

دانش کارکنان نسبت به برند به معنای آگاهی کارکنان از مأموریت سازمان، ارزش‌های سازمان و فهم تصویر مناسب از برند سازمان است (Miles & Mangold, 2005). از نظر پوریچلی و همکاران (۲۰۱۴) مدیریت برند داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی است (Porricelli et al., 2014). ارتباطات داخلی از جمله ابزارهایی است که برای اجرایی نمودن برندسازی داخلی موفق، به وسیله بازاریابی داخلی فراهم گردیده است. یکی از اهداف نهایی ارتباط داخلی، حفظ و ایجاد دانش کارکنان نسبت به برند، تغییر رفتار و نگرش آنان نسبت به برند است (Punjaisri & Wilson, 2007; Miles & Mangold, 2005).

### رضایت شغلی کارکنان

رضایت شغلی نتیجه ادراک و ارزیابی کارکنان از نیازهای منحصر به فرد شخصی، ارزش‌ها و انتظارات آنان؛ به طوری که برای آنها مهم باشد (Sempane et al., 2002). در پژوهش‌های پیشین رابطه بین بازاریابی داخلی و رضایت شغلی کارکنان به اثبات رسیده است (Gounaris, 2008; Peltier et al., 2013; Rafiq and Ahmed, 2000; Tsai et al., 2010). با توجه به جایگزینی تعهد

1. Lewicki & Bunker
2. Deterrence-based trust
3. Knowledge-based trust
4. Identification-based trust

سازمانی با تعهد برند در ادبیات رفتار شهروندی برند، این گونه به نظر می‌رسد که با توجه به پژوهش‌های پیشین در مورد رابطه بین رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی (van Dyne et al, 2001; Bettencourt et al, 1994) رضایت شغلی کارکنان بر تعهد کارکنان نسبت به برند تأثیرگذار است. همچنین در پژوهش پوریچلی و همکاران (۲۰۱۴) رضایت شغلی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی برند شناخته شده است.

### پیشینه پژوهش و مدل نظری پژوهش

#### پیشینه پژوهش

تئوری رفتار شهروندی برند مبتنی بر تئوری رفتار شهروندی سازمان است. ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمان را به‌عنوان رفتاری خودجوش از جانب کارکنان قلمداد می‌کند که برای سازمان دارای منفعت بوده و به‌وضوح در سیستم پاداش‌دهی سازمان قرار ندارد (Obamiro et al., 2014). دو عنصر اصلی تشکیل‌دهنده رفتار شهروندی سازمان انطباق‌پذیری<sup>۱</sup> (تبعیت کارکنان از قوانین سازمان) و نوع‌دوستی<sup>۲</sup> (کمک داوطلبانه کارکنان به همکاران) می‌باشد (Organ & Ryan, 1995). پدسکف و همکاران در بررسی خود هفت بعد رفتار سازمانی برند شامل نوع‌دوستی<sup>۳</sup>، جوان‌مردی<sup>۴</sup>، وفاداری سازمانی<sup>۵</sup>، انطباق سازمانی<sup>۶</sup>، ابتکار فردی<sup>۷</sup>، فضیلت مدنی<sup>۸</sup> و پیشرفت نفس<sup>۹</sup> را شناسایی کرده‌اند. آن‌ها همچنین ۴ دسته از پیشینه‌های رفتار سازمانی را شناسایی کرده‌اند: ویژگی‌های کارکنان شامل رضایت شغلی و تعهد سازمانی، ویژگی‌های شغل (رضایت شغلی درونی)، ویژگی‌های سازمانی مانند (انسجام گروه)، ارزش رهبری (صورت‌بندی یک چشم‌انداز، ارائه یک مدل مناسب و تسهیل پذیرش اهداف گروه) (Podsakoff et al., 2000). اخیراً این مفاهیم در رشته بازاریابی به‌خصوص مدیریت برند به عاریت گرفته شده است؛ بنابراین رفتار شهروندی سازمان به رفتار شهروندی برند و تعهد سازمانی به تعهد به برند تبدیل شده است (Porricelli et al., 2014).

در جدول ۱ خلاصه مطالعات صورت گرفته بر روی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی برند آورده شده است.

1. Compliance
2. Altruism
3. Helping behavior
4. Sportsmanship
5. Organizational loyalty
6. Organizational compliance
7. Individual initiative
8. Civic virtue
9. Self-development



جدول ۱. خلاصه مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته رفتار شهروندی برند

نویسندگان	صنعت	نوع پژوهش	خلاصه یافته‌ها
Burmann & Zeplin(2005)	مجموعه‌ای از شرکت‌های خدماتی	کیفی	توسعه ابعاد رفتار شهروندی برند در شرکت‌های خدماتی، شناسایی ابعاد مؤثر بر تعهد کارکنان نسبت به برند، شناسایی ابعاد زمینه‌ای سازمانی مؤثر در شکل‌گیری مدیریت برند داخلی، تأیید رابطه بین تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند
Erkmen & Hancer(2014)	هواپیمایی	کمی	تأثیر معنادار اثر مستقیم اعتماد کارکنان نسبت به برند بر رفتار شهروندی برند، تأثیر غیرمستقیم تعهد کارکنان نسبت به برند از طریق متغیر میانجی اعتماد کارکنان نسبت به برند بر روی رفتار شهروندی برند
Shaari et al. (2012)	هتل	کمی	تأثیر مستقیم دانش کارکنان نسبت به برند و پاداش‌های برند بر روی تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند، تأثیر غیرمستقیم دانش کارکنان نسبت به پاداش‌های برند بر روی رفتار شهروندی برند از طریق متغیر میانجی تعهد کارکنان نسبت به برند، تأثیر مستقیم تعهد کارکنان نسبت به برند بر روی رفتار شهروندی برند
Burmann et al. (2009)	خودروسازی، خدمات مالی، خدمات مسافرتی، خرده‌فروشی، کالاهای مصرفی، ارتباطات و مخابرات	کمی و کیفی	تأیید رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند، تأثیر مدیریت برند داخلی در رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند
Porricelli et al. (2014)	خرده‌فروشی	کمی	تأیید رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند، تأیید رابطه بین مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی برند، تأیید رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی برند

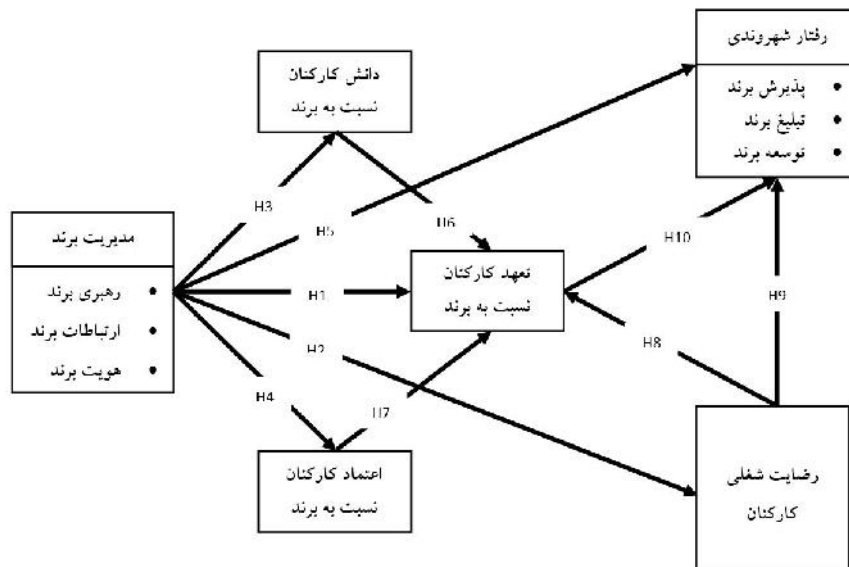
### توسعه فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش

با توجه به گستردگی مفهوم رفتار شهروندی برند، هر پژوهشگر متناسب با شرایط حاکم بر صنعت مورد بررسی و بر اساس شواهد و مطالعات پیشین، فرضیه‌ها متناسب با پژوهش خود انتخاب نموده است. از این رو فرضیه‌های این پژوهش، متناسب با کاستی‌های صنعت بیمه انتخاب گردیده است. جدول ۲ پیشینه فرضیه‌های انتخابی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. جدول پشتیبان فرضیه‌های پژوهش

منابع	فرضیه	
Porrlicelli et al. (2014) King & Grace (2009) Burmamann & Zeplin (2005) King (2010) Burmamann & König (2011)	مدیریت برند داخلی بر تعهد کارکنان نسبت به برند تأثیر گذار است.	۱
King & Grace 2009 Miles & Mangold (2005) Der-Jang's (2005) Porrlicelli et al. (2014)	مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر گذار است.	۲
Miles & Mangold (2005) Miles & Mangold (2004) Punjaisri & Wilson (2007) Piehler (2011) King & Grace (2008)	مدیریت برند داخلی بر دانش کارکنان نسبت به برند تأثیر گذار است.	۳
محقق ساخت	مدیریت برند داخلی بر اعتماد کارکنان نسبت به برند تأثیر گذار است.	۴
King & Grace (2009) Porrlicelli et al. (2014)	مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی برند تأثیر گذار است.	۵
Shaari et al. (2012) King & Grace (2010)	دانش کارکنان نسبت به برند بر تعهد کارکنان نسبت به برند تأثیر گذار است.	تأیید
Kimpakorn & Tocquer (2009)		
Erkmen & Hancer(2014)	اعتماد کارکنان نسبت به برند بر تعهد کارکنان نسبت به برند تأثیر گذار است.	۷
Porrlicelli et al. (2014)	رضایت شغلی کارکنان بر تعهد کارکنان نسبت به برند تأثیر گذار است.	۸
Porrlicelli et al. (2014)	رضایت شغلی کارکنان بر رفتار شهروندی برند تأثیر گذار است.	۹
Porrlicelli et al. (2014) Burmamann et al. (2008) King & Grace (2012) Burmamann & König (2011) Shaari et al. (2012)	تعهد کارکنان نسبت به برند بر رفتار شهروندی برند تأثیر گذار است.	تأیید
Erkmen & Hancer(2014)		

بر اساس فرضیه‌ها، مدل نظری پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل نظری پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی می‌باشد، زیرا به دنبال آزمون رابطه بین متغیرهای جدید می‌باشد و همچنین با تکیه بر آزمون مدل در یک صنعت خاص به بعد کاربردی پژوهش نیز توجه شده است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری در سطح کارکنان می‌باشد. اعتبار محتوای پرسشنامه این پژوهش توسط سه نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و نیز پنج نفر از خبرگان صنعت بیمه مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان بیمه آسیا در شهر تهران تشکیل می‌دهند. با توجه به محدودیت دسترسی به همه کارکنان، تعداد ۲۵۰ نفر از کارکنان بیمه آسیا که پاسخگویی به پرسش‌نامه برای آن‌ها امکان‌پذیر بود؛ انتخاب شدند. با توجه به فرمول کوکران برای جامعه محدود و در سطح خطای ۰/۰۵، می‌بایست تعداد ۱۵۱ نفر از کارکنان به صورت در دسترس انتخاب شوند. برای بررسی پایایی پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که بر مبنای ۴۰ نفر از حجم نمونه پژوهش، محاسبه شده و به‌طور خلاصه در جدول ۳ آمده است. با توجه به جدول ۳ می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه طراحی شده از پایایی و قابلیت اعتماد خوبی برخوردار

است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 22 و Lisrel8.8 استفاده شده است.

جدول ۳. تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص	منبع	آلفای حاصل از منابع اولیه	آلفای کرونباخ نمونه
هواخواهی برند	انجام وظایف، شهرت برند، ارائه اطلاعات، رفع ابهام، توصیه برند	Xie et al. (2014)	۰/۹۴۸	۰/۷۶۲
پذیرش برند	نگرش مثبت، درک مشتریان، نوع دوستی، درک مشکلات، وجدان کاری	Porricelli et al. (2014)	۰/۹۲۷	۰/۹۱۲
توسعه برند	دریافت بازخور، توسعه دانش، یادگیری، نوآوری	Porricelli et al. (2014)	۰/۸۹۷	۰/۸۱۰
اعتماد برند	اعتماد، اتکا، درستکاری، اطمینان	Erkmen & Hancer (2014)	۰/۷۹	۰/۹۱۸
دانش برند	خط مشی، مفهوم برند، کیفیت خدمات، شناخت مشتریان، اهمیت شغلی، مؤثر بودن شغل	Kimpakorn & Tocquer (2009)	>۰/۸	۰/۷۶۴
هویت برند	قابل فهم بودن بیانیه مأموریت، به یاد سپردنی بودن بیانیه مأموریت، متقاعدکننده بودن بیانیه مأموریت	Porricelli et al. (2014)	۰/۹۰۲	۰/۸۹۳
رهبری برند	ارزش برند، شخصیت برند، چشم‌انداز برند، تصویر برند	Porricelli et al. (2014)	۰/۸۸	۰/۷۳۷
ارتباطات برند	توجه توسط مافوق، درک توسط مافوق، داستان‌ها، انگیزه	Porricelli et al. (2014)	۰/۸۴۴	۰/۷۱۱
تعهد برند	تلاش‌های مضاعف، حس غرور، وفاداری، توصیه به دیگران، اهمیت به آینده برند، هم‌راستایی ارزش‌ها، آشنایی با وظایف	Porricelli et al. (2014)	۰/۹۴۶	۰/۷۹۷
رضایت شغلی	امنیت شغلی، آزادی عمل، فرصت‌های شغلی، نوع شغل	Porricelli et al. (2014)	۰/۸۹۷	۰/۸۴۲
کل			>۰/۸	۰/۹۴۱

### یافته‌های پژوهش

در این بخش در ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش می‌پردازیم. جدول ۴

خلاصه‌ای از یافته‌های جمعیت‌شناختی این پژوهش را ارائه می‌دهد.

جدول ۴. متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش

مجموع	سابقه کار						وضعیت تاهل		جنسیت		سن			
	۲۵-۳۰	۲۰-۲۵	۱۵-۲۰	۱۰-۱۵	۵-۱۰	۵ >	متاهل	متجرد	زن	مرد	۵ >	۴۰-۵۰	۳۰-۴۰	۲۰-۳۰
۱۵۴	۵	۱۱	۲۰	۶۱	۲۴	۲۳	۱۱۸	۳۶	۱۰۰	۵۴	۴	۶۴	۷۳	۳۳
۱۰۰	۳/۲	۷/۱	۱۹/۵	۳۹/۶	۱۵/۶	۱۴/۹	۷۶/۶	۲۳/۴	۶۴/۹	۳۵/۱	۲/۶	۲۸/۶	۴۷/۴	۲۱/۴
														درصد

اساس تحلیل فرضیه‌های پژوهش بر مبنای ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان است. جدول ۵ معرف ماتریس همبستگی میان متغیرهای پنهان است.

جدول ۵. همبستگی بین متغیرها

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. هواخواهی برند	۱									
۲. پذیرش برند	۰/۳۳	۱								
۳. توسعه برند	۰/۲۷	۰/۶۹	۱							
۴. اعتماد برند	۰/۵۸	۰/۳۱	۰/۶۵	۱						
۵. دانش برند	۰/۶۰	۰/۴۴	۰/۶۱	۰/۶۳	۱					
۶. هویت برند	۰/۴۸	۰/۳۰	۰/۳۷	۰/۴۶	۰/۵۸	۱				

			۱	۰/۵۱	۰/۶۴	۰/۶۷	۰/۳۹	۰/۲۶	۰/۵۷	۷. رهبری برند
		۱	۰/۴۴	۰/۴۷	۰/۵۱	۰/۵۳	۰/۵۴	۰/۴۶	۰/۴۳	۸. ارتباطات برند
	۱	۰/۴۹	۰/۶۳	۰/۴۶	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۴۱	۰/۳۲	۰/۶۱	۹. تعهد برند
۱	۰/۴۵	۰/۶۲	۰/۴۰	۰/۴۵	۰/۴۹	۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۴۱	۰/۳۹	۱۰. رضایت شغلی
۳/۳۹	۴/۰۰	۳/۵۱	۴/۱۰	۳/۶۴	۳/۸۹	۴/۰۵	۳/۴۵	۳/۷۲	۴/۲۱	میانگین
۱/۰۶	۰/۶۴	۰/۷۷	۰/۵۷	۰/۶۸	۰/۵۲	۰/۶۹	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۵۳	انحراف معیار

\*رابطه‌ها در سطح ۰/۰۱.

با توجه به یافته‌های به دست آمده، تمامی متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنی داری باهم دارند. همچنین در جدول ۵ می‌توان مقادیر میانگین متغیرها و انحراف معیار آن‌ها را نیز مشاهده کرد. از پیش فرض‌های اصلی استفاده از آمار پارامتری مانند مدل-یابی معادلات ساختاری، نرمال بودن توزیع است. برای بررسی نرمال بودن توزیع از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تک نمونه‌ای استفاده گردید. با انجام این آزمون، مقدار سطح معنی داری برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰۵/۰ به دست آمد. بنابراین فرض صفر یعنی نرمال بودن توزیع تمامی متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

### تحلیل مسیر (آزمون فرضیه‌ها)

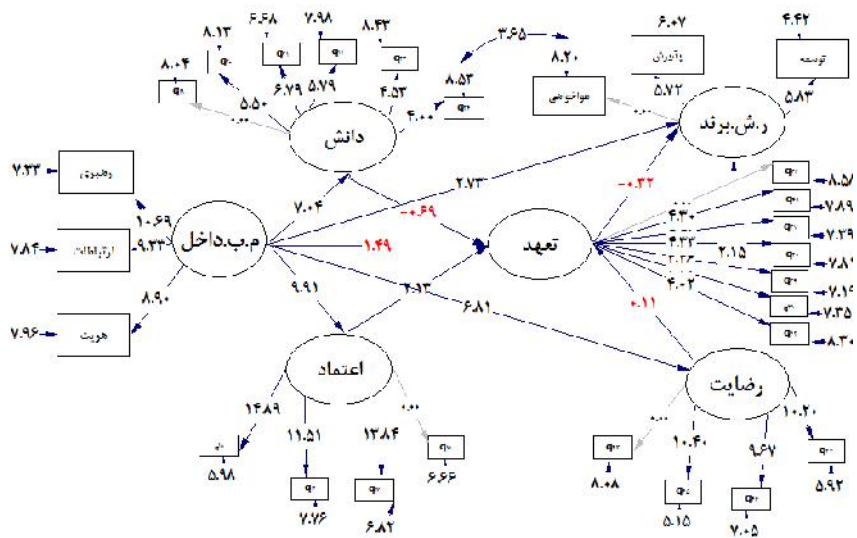
برای آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط بین عناصر مدل از نرم‌افزار لیزرل استفاده گردید. نتایج تحلیل مدل در حالت ضرایب مسیر و حالت ضرایب معناداری در شکل شماره ۲ و ۳ ارائه شده است. در پژوهش‌ها از انواع گوناگون آزمون‌ها برای تعیین برازندگی مدل استفاده می‌شود (هومن، ۱۳۸۴). معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از ۳ تا ۵ شاخص کافی است (طباطبایی، ۱۳۸۱). در این پژوهش مقادیر کای-اسکوئر به درجه آزادی برابر با ۲/۳۳۷،  $CFI=0/94$ ،  $NNFI=0/94$ ،  $NFI=0/91$ ،  $RMSEA=0/095$  به دست آمدند. بنابراین داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

با توجه به جدول ۶ و شکل‌های ۲ و ۳ در مورد فرضیه‌های پژوهش می‌توان به صورت زیر اظهار نظر کرد:

**فرضیه ۱:** رابطه مدیریت برند داخلی بر تعهد کارکنان نسبت به برند با آماره  $t=1/49$  تأثیر معناداری ندارد. نتیجه این فرض با یافته‌های پژوهش‌های پیشین مغایرت دارد (Poricelli et al., 2014; King & Grace, 2009; King, 2010; Burmann & Zeplin, 2005; Burmann & König, 2011). با توجه به میانگین فعالیت‌های مدیریت برند داخلی ادراک شده توسط کارکنان (۳/۷۵) و تعهد کارکنان نسبت به برند بیمه آسیا (۴) می‌توان نتیجه گرفت که ادراک کارکنان از فعالیت‌های مدیریت برند داخلی و همچنین تعهد آن‌ها نسبت به برند بیمه آسیا در سطح قابل قبولی است. تعهد کارکنان نسبت به برند معمولاً توسط تلاش‌های آن‌ها در محیط کاری تعریف می‌گردد. با توجه به یافته‌های پژوهش این تلاش‌ها نمی‌تواند ناشی از اثربخشی فعالیت‌های مدیریت برند داخلی باشد. در توضیح عدم وجود رابطه معنادار میان این دو متغیر می‌توان به پژوهش‌های هافستد<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) استناد نمود. بر اساس بعد مردانگی/زنانگی و با توجه به زنانگی بودن جامعه ایران (نمره ۴۳)، مدیران ایرانی میل به موفقیت دارند و مردم برای برابری و مساوات در زندگی شخصی و زندگی کاری خود

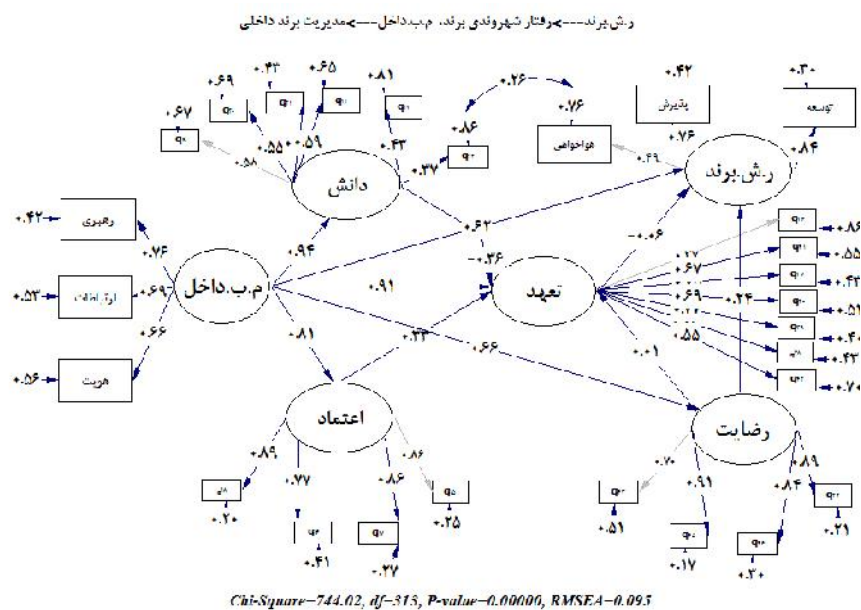
رئیس برند---رفتار شهروندی برند، م.ب.داخل---مدیریت برند داخلی



Chi-Square=744.02, df=313, P-value=0.00000, RMSEA=0.095

شکل ۲. مدل نظری پژوهش در حالت ضرایب معناداری (آماره-t)

#### 1. Hofstede



شکل ۳. مدل نظری پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد

ارزش قائل می‌شوند. همچنین مردم برای گذران زندگی مشغول به کار می‌شوند. بنابراین انتظار می‌رود، کارکنان بیمه آسیا بیش از آن که تحت تأثیر تلاش‌های مدیریت برند داخلی صورت گرفته توسط بیمه آسیا برای افزایش تعهد به برند قرار گیرند، با نیازهای شخصی خود برانگیخته می‌شوند.

**فرضیه ۲:** رابطه مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان با آماره  $t=6/81$  و ضریب مسیر استاندارد  $0/66$  در سطح  $99\%$  درصد مورد تأیید قرار گرفت. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد (King & Grace, 2009؛ Miles & Mangold, 2005؛ Der-Porricelli et al., 2014؛ Jang's, 2005).

**فرضیه ۳:** مدیریت برند داخلی بر دانش کارکنان نسبت به برند با آماره  $t=7/04$  و ضریب مسیر استاندارد  $0/94$  در سطح  $99\%$  درصد مورد تأیید قرار گرفت. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد (Miles & Mangold, 2004؛ Miles & Mangold, 2005؛ Punjaisri & Wilson, 2007؛ King & Grace, 2008؛ Piehler, 2011).

**فرضیه ۴:** مدیریت برند داخلی بر اعتماد کارکنان نسبت به برند با آماره  $t=9/91$  و ضریب مسیر استاندارد  $0/81$  در سطح  $99\%$  درصد مورد تأیید قرار گرفت. مدیریت برند، دارای دو بعد



داخلی و خارجی می‌باشد. هدف نهایی مدیریت برند داخلی، بهبود ارتباط با مشتریان خارجی بر مبنای اعتماد است. ارتباط مشتری با سازمان در نقطه‌ای صورت می‌گیرد که کارکنان خط مقدم حضور دارند؛ بنابراین زمانی که اعتماد کارکنان خط مقدم بر اساس فعالیت‌های مدیریت برند داخلی شکل می‌گیرد، این اعتماد امکان انتقال به مشتریان خارجی سازمان را فراهم می‌نماید (Foster et al., 2010؛ Chang et al., 2012؛ Porricelli et al., 2014).

همچنین رهبری برند به‌عنوان یکی از ابعاد مدیریت برند داخلی بر دو نوع است. رهبری در سطح کلان که به نقش مدیرعامل و هیئت‌مدیره در فرآیند مدیریت برند اشاره دارد. در این سطح روی ادراک از برند در داخل و خارج از سازمان تأکید می‌شود. کارکنان تنها در صورتی تلاش‌های برندسازی داخلی را جدی تلقی می‌کنند که این فعالیت‌ها توسط هیئت‌مدیره و مدیرعامل سازمان در حرف و عمل اجرا شود. رهبری در سطح خرد که به رهبری شخصی مدیران اجرایی در سرتاسر سازمان اشاره دارد. در این سطح مدیران اجرایی به‌عنوان الگوهایی برای برند به شمار می‌روند. بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی مردم نگرش‌ها و رفتارهای جدید را به‌وسیله مشاهده کردن رفتار دیگران یاد می‌گیرند (Burmam & Zeplin, 2005).

با توجه به این که کارکنان، مدیران خود را به‌عنوان الگوی خود در نظر می‌گیرند، اگر مدیران رفتار مبتنی بر اعتماد را از خود بروز دهند (با توجه به اینکه مدیران نماینده برند هستند)، کارکنان نیز یاد می‌گیرند که رفتارهای مبتنی بر اعتماد از خود نشان دهند.

**فرضیه ۵:** مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی برند با آماره  $t=2/73$  و ضریب مسیر استاندارد  $0/62$  مورد در سطح  $99\%$  درصد تأیید قرار گرفت. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد (King & Grace, 2009؛ Porricelli et al., 2014).

**فرضیه ۶:** دانش کارکنان نسبت به برند بر تعهد کارکنان نسبت به برند با آماره  $t=-0/63$  تأثیر معناداری ندارد. نتیجه این فرض با برخی از یافته‌های پژوهش‌های پیشین مغایرت دارد (Shaari et al., 2012؛ King & Grace, 2010) ولی این رابطه در پژوهش کیمپاکورن و تاکر (۲۰۰۹) مورد تأیید واقع نشد (Kimpakorn & Tocquer, 2009). دانش برند شامل سه بعد می‌باشد: ۱. معنای برند ۲. دانش نسبت به نیاز و انتظارات مشتری ۳. تفهیم مسئولیت‌ها برای وفای به عهد برند (Shaari et al., 2012). به نظر می‌رسد مفاهیمی از قبیل طرفداری شدید از برند، آشنایی با مفهوم برند، این که سازمان آن‌ها بر چه مبنایی بنا نهاده شده است و نقش آن‌ها در وفای به عهد برند؛ برای کارکنان به‌خوبی تعریف نگردیده است. کارکنان ممکن است ارزش‌ها و مفاهیم برند را درک کرده باشند، اما این درک برای تعهد و حمایت از برند برای آن‌ها کافی نیست.

**فرضیه ۷:** اعتماد کارکنان نسبت به برند بر تعهد کارکنان نسبت به برند با آماره  $t=2/13$  ضریب مسیر استاندارد  $0/33$  مورد در سطح  $95$  درصد تأیید قرار گرفت. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد (Erkmen & Hancer, 2014).

**فرضیه ۸:** رضایت شغلی کارکنان بر تعهد کارکنان نسبت به برند با آماره  $t=0/11$  تأثیر معناداری ندارد. نتیجه این فرض با یافته‌های پژوهش‌های پیشین مغایرت دارد (Porricelli et al., 2014). در پژوهش‌های پیشین تعهد از سه بعد تشکیل می‌شود. ۱. اطاعت‌پذیری: تمایل کارکنان به منظور تعدیل دیدگاه‌های خود بر اساس انتظارات برند از آن‌ها. ۲. شناختی: اعتقاد کارکنان مبنی بر این که یکی از اجزای تشکیل‌دهنده برند هستند. ۳. درونی‌سازی: درجه‌ای که کارکنان خود را از لحاظ فکری و رفتاری خود را وقف برند یا سازمان می‌کنند (Burmam & Zeplin, 2005). آزادی عمل کارکنان در کار از عوامل مؤثر بر بعد درونی‌سازی تعهد کارکنان نسبت به برند است (Burmam & Zeplin, 2009). با توجه به پیوست ۱، میانگین شاخص آزادی عمل برابر  $3/42$  و انحراف معیار این شاخص برابر  $1/14$  می‌باشد. این گونه می‌توان نتیجه گرفت که آزادی عمل کارکنان به حدی نبوده است تا بتواند آن‌ها را نسبت به برند متعهد نماید.

همچنین رضایت شغلی دارای ابعاد گسترده‌ای از قبیل ویژگی‌های شغل، پرداخت، ارتقاء، سرپرستی، مزایای جانبی، محیط کار، همکاران، ارتباطات، پایداری عاطفی و ... می‌باشد (Silva, 2006). در این پژوهش سؤالات مطرح‌شده مربوط به برخی ویژگی‌های شغل می‌باشد. در توضیح مورد تأیید واقع نشدن این فرضیه، می‌توان به در نظر نگرفتن تمام ابعاد رضایت شغلی اشاره نمود. میانگین رضایت شغلی کارکنان در این پژوهش  $3/39$  می‌باشد که با توجه به مقدار مورد آزمون در آزمون  $t$  یک‌طرفه با مقدار  $t=4/76$  و سطح معناداری دوطرفه  $0/000$ ، تفاوت معناداری با مقدار آزمون دارد. همچنین با توجه به بیشتر بودن از مقدار آزمون، می‌توان بیان نمود که رضایت شغلی کارکنان در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول ۶. آزمون  $t$  یک طرفه برای سنجش مطلوب بودن رضایت کارکنان

مقدار آزمون = ۳					
رضایت شغلی	آماره $t$	درجه آزادی	سطح معناداری دوطرفه	تفاوت میانگین	سطح اطمینان ۹۵٪ تفاوت میانگین
					سطح پایین
	۴/۷۶۰	۱۵۳	۰/۰۰۰	۰/۳۹۹۳۵	۰/۲۳۳۶
					۰/۵۶۱

**فرضیه ۹:** رضایت شغلی کارکنان بر رفتار شهروندی برند با آماره  $t=2/15$  ضریب مسیر

استاندارد ۰/۲۴ مورد در سطح ۹۵ درصد تائید قرار گرفت. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد (Porricelli et al., 2014).

**فرضیه ۱۰:** تعهد کارکنان نسبت به برند بر رفتار شهروندی برند با آماره  $t = -0/06$  تأثیر معناداری ندارد. نتیجه این فرض با یافته‌های برخی پژوهش‌های پیشین مغایرت دارد (Porricelli et al., 2014؛ Shaari et al., 2014؛ King & Grace, 2012؛ Burmann & König, 2011؛ Erkmen & Hancer, 2014). با این رابطه در پژوهش ارکمن و هانسر (۲۰۱۴) مورد تائید واقع نشد (Erkmen & Hancer, 2014). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تعهد کارکنان نسبت به برند حاصل از اعتماد کارکنان نسبت به برند بیمه آسیا می‌باشد. به نظر می‌رسد این اعتماد با توجه به اینکه ۱۰۷ نفر از مشارکت‌کنندگان، بیش از ده سال در بیمه آسیا سابقه فعالیت داشته‌اند، شکل گرفته است. از سوی دیگر رابطه میان دانش کارکنان نسبت به برند تأثیری بر تعهد کارکنان نسبت به برند بیمه آسیا نداشته است. همچنین مطابق یافته‌های هافستد (۲۰۱۴)، روابط کاری برای ایرانی‌ها مهم بوده و از گروه‌های غیررسمی بسیار تأثیر می‌پذیرند. لذا تعهد شکل گرفته ناشی از فعالیت‌های مدون بیمه آسیا در زمینه آشنایی کارکنان با مفاهیم برند نبوده و از سابقه کار کارکنان نشأت گرفته است.

جدول ۷. خلاصه آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	مسیر		فرضیه
			از	به	
رد	۰/۹۱	۱/۴۹ <sup>ns</sup>	تعهد کارکنان نسبت به برند	مدیریت برند داخلی	۱
تائید	۰/۶۶	۶/۸۱ <sup>**</sup>	رضایت شغلی کارکنان		۲
تائید	۰/۹۴	۷/۰۴ <sup>**</sup>	دانش کارکنان نسبت به برند		۳
تائید	۰/۸۱	۹/۹۱ <sup>**</sup>	اعتماد کارکنان نسبت به برند		۴
تائید	۰/۶۲	۲/۷۳ <sup>**</sup>	رفتار شهروندی برند		۵
رد	-۰/۳۶	-۰/۶۹ <sup>ns</sup>	تعهد کارکنان نسبت به برند	دانش کارکنان نسبت به برند	۶
تائید	۰/۳۳	۲/۱۳ <sup>*</sup>	تعهد کارکنان نسبت به برند	اعتماد کارکنان نسبت به برند	۷
رد	۰/۰۱	۰/۱۱ <sup>ns</sup>	تعهد کارکنان نسبت به برند	رضایت شغلی کارکنان	۸
تائید	۰/۲۴	۲/۱۵ <sup>*</sup>	رفتار شهروندی برند		۹
رد	-۰/۳۲	-۰/۰۶ <sup>ns</sup>	رفتار شهروندی برند	تعهد کارکنان نسبت به برند	۱۰

ns=بی معنی، \* معنادار در سطح ۰/۰۵، \*\* معنادار در سطح ۰/۰۱.

همچنین در این پژوهش ضریب تشخیص ( $R^2$ ) تعهد کارکنان نسبت به برند برابر ۰/۷۵ و ضریب تشخیص رفتار شهروندی برند برابر ۰/۵۷ می‌باشد. بنابراین متغیرهای تعریف شده توانسته‌اند ۵۷٪ از تغییرات مربوط به واریانس متغیر رفتار شهروندی برند که توسط خط رگرسیونی تعریف شده است را توضیح دهند. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، ضریب تشخیص در این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین مقدار بیشتری دارد. ضریب تشخیص محاسبه شده در جدول ۸ برای رفتار شهروندی برند گویای این موضوع می‌باشد که متغیرهای انتخاب شده در مدل می‌توانند تا ۵۷٪ از تغییرات رفتار شهروندی برند را پیش‌بینی یا تبیین نمایند و همانگونه که ملاحظه می‌گردد نسبت به مقالات پوریچلی و همکاران (۲۰۱۴) و شاری و همکاران (۲۰۱۲) از وضعیت بهتری برخوردار است. اگر به جای متغیرهای موجود در مدل (چه مستقل و چه میانجی) متغیرهای دیگری قرار می‌گرفت نتایج دیگری حاصل می‌شد.

جدول ۸. مقدار ضریب تشخیص ( $R^2$ ) در پژوهش‌های پیشین

متغیر	نویسندگان	ضریب تشخیص ( $R^2$ )	ضریب تشخیص پژوهش ( $R^2$ )
تعهد کارکنان نسبت به برند	Porricelli et al. (2014)	۰/۵۶۵	۰/۷۵
	Shaari et al. (2012)	۰/۴۹	
	Kimpakorn & Tocquer (2009)	۰/۲۳	
	King & Grace (2010)	۰/۴۲	
رفتار شهروندی برند	Porricelli et al. (2014)	۰/۳۵۴	۰/۵۷
	Shaari et al. (2012)	۰/۵۳۳	

### نتیجه‌گیری

به منظور افزایش احتمال بروز رفتارهای شهروندی برند کارکنان بیمه آسیا، مدیران می‌بایست تأکید بیشتری بر مدیریت برند داخلی داشته باشند. چرا که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت برند داخلی بیشترین تأثیر را بر شکل‌گیری رفتار شهروندی برند دارد و تعهد کارکنان نسبت به برند از اعتماد کارکنان نسبت به برند شکل می‌گیرد. در ادامه با توجه یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای مدیران ارائه می‌گردد.

۱. با توجه به نقش مدیریت برند داخلی در شکل‌گیری دانش کارکنان نسبت به برند، برای تحت تأثیر قرار دادن مشتریان داخلی (کارکنان) همانند مشتریان خارجی، به مدیران توصیه می‌-

شود اقدام به برگزاری برنامه‌های تبلیغاتی داخلی نمایید تا دانش کارکنان نسبت به برند افزایش یابد؛ چراکه این امر سبب تعهد کارکنان نسبت به برند می‌گردد.

۲. برای افزایش اعتماد کارکنان نسبت به برند، پیشنهاد می‌شود قبل از آن که اقدام به ایجاد تصویر برند در ذهن مشتریان خارجی گردد، تصویری مطلوب از برند سازمان در ذهن کارکنان ایجاد گردد. تصویر ادراک شده کارکنان از برند سازمان تحت تأثیر رفتارهای مدیریت شکل می‌گیرد.

۳. از آنجا که مشتریان خارجی ارزش‌های برند را از طریق کارکنان ادراک می‌کنند، با فعالیت‌های مدیریت برند داخلی می‌توان ارزش‌های برند را به کارکنان انتقال داد. این امر سبب شکل‌گیری رفتارهای شهروندی برند کارکنان می‌گردد که در نهایت به سودآوری سازمان منتج می‌شود.

۴. برای افزایش تعهد کارکنان نسبت به برند و افزایش احتمال بروز رفتارهای مبتنی بر برند با ایجاد باشگاه کارکنان بیمه آسیا، علاوه بر توجه به نیازهای عاطفی کارکنان، می‌توان رضایت شغلی آن‌ها را بهبود بخشید.

۵. به‌عنوان مدیر به نحوی با کارکنان ارتباط برقرار کنید که اعتماد آن‌ها نسبت به برند جلب گردد؛ چراکه اعتماد مشتریان به برند از طریق کارکنانی که به برند اعتماد دارند، می‌تواند انتقال یابد.

۶. پیشنهاد می‌شود اطلاعات مربوط به رضایت مشتریان خود را به‌عنوان بازخوری برای آموزش و انگیزش کارکنان خود به‌طور مستمر جمع‌آوری گردد. این امر سبب افزایش دانش کارکنان نسبت به نیازهای مشتریان گشته و تعهد آن‌ها نسبت به برنامه‌های آموزشی را افزایش می‌دهد. با افزایش رضایت کارکنان امکان افزایش بروز رفتارهای مبتنی بر برند نیز وجود دارد.

۷. پیشنهاد می‌شود کارکنان را به نحوی برانگیخته شوند که به‌عنوان سفیران برند سازمان در جامعه شناسایی شوند. در این صورت کارکنان معرف شخصیت برند سازمان خواهند بود و امکان جذب مشتریان بالقوه داخلی و خارجی را نیز فراهم می‌آورند.

۸. تعهد کارکنان نسبت به برند تنها حاصل فعالیت‌های مدیریت برند داخلی نیست. برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ارائه خدمات بهتر از رقبای نیز در شکل‌گیری تعهد کارکنان نسبت به برند مؤثر است.

## تشکر و قدردانی

با تشکر از بیمه آسیا و واحد طرح و توسعه (R&D) آن شرکت محترم، که از این پژوهش حمایت نموده‌اند.

## منابع

- رنجبر فرد، م.، و بختیاری، س.م.، ۱۳۹۳. رضایت بیمه گذاران از خدمات بیمه شخص ثالث. *پژوهشنامه بیمه*، ۲۹ (۱)، صص ۷۹-۱۰۴.
- طباطبایی، سید محمود (۱۳۸۱)، «فرایند تدوین و اجرا و تفسیر ستاده های یک مدل لیزرل، یک مثال عینی»، دانشگاه تبریز، *سالنامه پژوهشی*، شماره یکم.
- هومن، ح.ع. (۱۳۸۴). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- شعبانی، ا.، عمادی، ن.، محمدی استانی، م. و سلیمانی، ن. (۲۰۱۳). بررسی وضعیت فرآیند بازاریابی در کتابخانه های دانشگاهی شهر اصفهان بر اساس مدل 7p. *تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی*، ۴۷(۴)، ۴۳۰-۴۱۵.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 29.
- Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Burmann, C., & König, V. (2011). Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374-393.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- 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.
- 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.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 645-669.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2005). *Marketing: Concepts and strategies* (p. 850). Houghton Mifflin.
- Erkmen, E., & Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, 42, 47-54.

- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- <http://geert-hofstede.com>
- <http://www.centinsur.ir/DorsaPax/userfiles/file/amar92/report1292.pdf>
- Hwang, S., & Der-Jang, C. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- 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., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.
- Kolade, O. J., Ogunnaike, O. O., & Osibanjo, O. A. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36-49.
- Lewick, R., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Reach*, 114-139.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business horizons*, 48(6), 535-545.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., & Nill, A. (2013). A hierarchical model of the internal relationship marketing approach to nurse satisfaction and loyalty. *European journal of marketing*, 47(5/6), 899-916.
- Piehler, R. (2011). *Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*. Springer-Verlag.
- 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.
- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing*

*and Consumer Services*, 21(5), 745-752.

- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Ravens, C. (2013). *Internal Brand Management in an International Context* (Vol. 47). Springer Science & Business Media.
- Roodt, G., Rieger, H. S., & Sempane, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Shaari, H. (2012). Relationship between brand knowledge and brand rewards, and employees' brand citizenship behavior: The mediating roles of brand commitment.. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335-354.
- Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- Tsai, M. C., Cheng, C. C., & Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Xie, L. S., Peng, J. M., & Huan, T. C. (2014). Crafting and testing a central precept in service-dominant logic: Hotel employees' brand-citizenship behavior and customers' brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 1-8.