

## ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)

شهریار عزیزی<sup>۱</sup>، شهرام جمالی<sup>۲</sup>، ایمان صناعی<sup>۳</sup>

**چکیده:** برندسازی در دهه اخیر یکی از مهم‌ترین اولویت‌های تحقیقاتی در حوزه مدیریت بازاریابی بوده است. این روند در کشور مادر سال‌های اخیر تقویت شده است. نظر به اهمیت نقش کارکنان در انتقال پیمان برند سازمان به مشتریان به ویژه در سازمان‌های خدماتی، این پژوهش با رویکردی کمی و با الهام از نظریه هدف‌گذاری و برندسازی داخلی درصدد شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد و وفاداری کارکنان به برند و عملکرد برند در سطح کارکنان است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان سه رده در شعب بانک کشاورزی شهر تهران تشکیل می‌دهد. برای گردآوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و پرسش‌نامه استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای مکنون پژوهش در حد قابل قبول بوده و از روایی محتوای مناسبی برخوردارند. آزمون مدل مفهومی به روش معادلات ساختاری انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که شفافیت اهداف برند بر تعهد کارکنان به برند اثر مثبت دارد ( $\gamma=0.37$ ؛  $t=2.04$ ) اما بر وفاداری آنان به برند اثری ندارد. سختی تحقق اهداف برند بر تعهد به برند اثر منفی ( $\gamma=-0.27$ ؛  $t=2.34$ ) دارد اما بر وفاداری به برند اثری ندارد. برندسازی داخلی بر وفاداری به برند اثر مثبت ( $\gamma=0.23$ ؛  $t=2.54$ ) دارد اما بر تعهد کارکنان به برند اثری ندارد. تعهد برند بر وفاداری به برند اثر مثبت ( $\beta=0.53$ ؛  $t=3.32$ ) و وفاداری به برند بر عملکرد برند در سطح کارکنان اثر مثبت دارد ( $\beta=0.36$ ؛  $t=3.47$ ).

**واژه‌های کلیدی:** برندسازی داخلی، شفافیت اهداف، سختی تحقق اهداف، تعهد به برند، وفاداری به برند، عملکرد برند در سطح کارکنان.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۸/۲۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۰۹

نویسنده مسئول مقاله: شهریار عزیزی

E-mail: Azizish2000@yahoo.com

## مقدمه

در چند سال اخیر صنعت بانکداری ایران با رقابت فزاینده‌ای روبرو شده است؛ با توجه به ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آن‌ها، یافتن راهکارهایی برای خلق رابطه بلندمدت با مشتری و شناسایی و تقویت فعالیت‌هایی مهم و ارزش‌زا از نظر مشتری افزایش یافته است [۲]. از طرفی این رقابت موجب برجسته شدن اهمیت جذب و حفظ مشتریان موجود شده است. ایجاد وجهه مناسب برای یک برند به عنوان ابزاری راهبردی جهت ایجاد وفاداری در مشتریان تلقی می‌شود [۱]. به طور معمول در نظام بانکی ایران هر سال خطمشی و برنامه بازاریابی تدوین به شعب ابلاغ می‌شود. در خطمشی بازاریابی سالانه به تحقق اهدافی مانند: سهم بازار، رضایت مشتریان و... اشاره می‌شود. علی‌رغم زیبایی این اهداف متأسفانه کارکنان شاغل در سطح شعب یا از این اهداف و برنامه و اهمیت آن‌ها به درستی مطلع نیستند و بی‌خبرند و یا این که در صورت اطلاع فاقد انگیزه کافی برای اجرای آن اهداف هستند. یکی از راه‌های پر کردن این شکاف استفاده از راهبرد برندسازی داخلی در بانک است. اهمیت برند و برندسازی در پژوهش‌های علمی بسیاری مورد تأکید بوده است. برندسازی در دو سطح داخلی و خارجی انجام می‌گیرد. برندسازی خارجی مربوط به مشتریان بیرونی است و بیانگر تلاش در جهت ایجاد تصویری ماندگار از کسب و کار در ذهن مخاطبان بیرون از است. در برندسازی داخلی که با ظهور مفهوم بازاریابی داخلی در دهه‌های اخیر مورد توجه واقع شده است، تأکید بر بهبود ادراک و رفتار کارکنان به عنوان مشتریان درون سازمان از برند سازمان است. در برندسازی داخلی اعتقاد بر این است که اولین مشتریان یک سازمان، کارکنان آن هستند و تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی در ابتدا مستلزم تقویت جایگاه برند در داخل سازمان و در نزد کارکنان است. همان‌طور که کاتلر تأکید می‌کند بازاریابی داخلی باید مقدم بر بازاریابی خارجی انجام پذیرد، زیرا تا زمانی که برند سازمان برای کارکنان که همان مشتریان داخلی هستند مشخص و تثبیت نشود امکان تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی وجود نخواهد داشت [۲۲]. جاکوبس نیز این گفته را تأیید می‌کند و کارکنان را از مدافعان اصلی شرکت می‌داند [۱۹]. پانچایسری و همکاران دریافته‌اند که برندسازی داخلی بازاریابی را با مدیریت منابع انسانی هماهنگ می‌کند و اثر قابل توجهی روی جنبه‌های نگرشی و رفتاری کارکنان در به جا آوردن عهد و پیمان برند دارد. آن‌ها همچنین بعد از مطالعات انجام شده بیان کردند که برندسازی داخلی مدیریت را در بهبود حس تعلق برند کارکنان، تعهد، و وفاداری یاری می‌کند [۳۱].

پس از تبیین اهمیت برندسازی داخلی، توجه به عواملی که می‌تواند منجر ترکیب هر چه بیشتر کارکنان با برند و اهداف آن در سازمان و متعاقباً انتقال آن به مشتریان گردد، ضروری

است. ابزارهای و راهکارهای گوناگونی برای رسیدن به این مهم بیان شده‌اند. یکی از عوامل مهم در این راستا که در مدل پژوهش برجسته شده است نحوه هدف‌گذاری برای برند سازمان است. هدف‌گذاری اثربخش باید اهدافی جذاب، خاص و چالشی تدوین کند و منطق هدف‌گذاری را حمایت کند. همچنین برای رسیدن به اهداف تعیین شده هر شغل لازم است حمایت و تسهیل سازمانی وجود داشته باشد، مطالعات ارزیابی عملکرد انجام گیرد و پاداش‌های محسوس تدارک دیده شود و مداخلات باید عاری از استرس و باز خور منفی، تضاد و دیگر امور غیر معمول ناشی از فرآیند هدف‌گذاری باشد [۷]. اهداف سخت و روشن نسبت به اهداف مبهم و آسان عملکرد بالایی را در پی دارند [۳۲]. مطالعات پیشین رابطه مثبتی بین شفافیت اهداف، اهداف چالشی و عملکرد وظیفه‌ای در دو سطح فردی و گروهی نشان می‌دهد [۸]. اهمیت برندسازی داخلی در سازمان‌های خدماتی و به طور ویژه در بانک‌ها که کارکنان، نمودی از مأموریت و چشم‌انداز و هویت برند آن‌ها هستند روز به روز مهم‌تر می‌شود. از طرفی بانک کشاورزی به عنوان تنها بانک تخصصی در حوزه کشاورزی کشور و مهم‌ترین منبع مالی تا مین نیازهای مالی این بخش نیازمند حفظ توان رقابت‌پذیری برند خود در بازار رقابتی بانکی امروز ایران است. کارکنان این بانک به دلیل ماهیت خدماتی بانک از یک سو و نبود تمایز واقعی و قابل توجه در خدمات و محصولات نظام بانکی ایران نقش کلیدی در تحقق اهداف بازاریابی و برند بانک را بر عهده دارند. از جمله فعالیت‌ها برای برندسازی داخلی در بانک‌ها می‌توان جلسات بخشنامه خوانی، آموزش و توانمندسازی نیروها را نام برد. در ادبیات برندگذاری داخلی هدف بانک تبیین اهداف و ماهیت برند خارجی سازمان یعنی برندی است که بانک می‌خواهد برای مشتریان بیرون سازمان به نمایش بگذارد، برای کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌هاست. در پژوهش‌های قبلی پیرامون برندسازی داخلی به موضوع و نقش هدف‌گذاری در انگیزه بخشی و تعهد کارکنان به برند توجه نشده است، در حالی که این موضوع در روان‌شناسی اجتماعی موضوعی بسیار رایج و مورد بررسی گسترده است. از این رو این پژوهش درصدد عوامل مؤثر بر عملکرد برند در سطح کارکنان یا رویکرد نظریه هدف‌گذاری در بانک کشاورزی ایران است.

### **مبانی نظری و پیشینه پژوهش**

#### **برند، عملکرد برند و برندسازی داخلی**

انجمن بازاریابی آمریکا برند را نام، واژه، طرح، سمبل یا هر شکل دیگری می‌داند که کالا یا خدمت یک فروشنده را از سایر فروشندگان متمایز می‌کند [۲۰]. ادبیات برندسازی خدماتی و

شرکتی نشان می‌دهد، کارکنان از طریق نقش خود در تحقق ارزش‌های عملکردی (آنچه تحقق می‌یابد) و عاطفی (چگونگی تحقق) روی ادراک مشتریان و دیگر ذینفعان برند مؤثرند [۳۴]. شرکت‌ها برای اینکه عملکرد سطح بالایی از خود نشان دهند باید کارکنان خود را درک کرده و آن‌ها را هماهنگ کنند. به این دلیل برندسازی داخلی به عنوان فرایندی کلیدی برای هماهنگ کردن رفتارهای کارکنان با ارزش‌های برند مطرح است [۱۳]. اولین باربری در سال ۱۹۸۱ واکاوی برندسازی داخلی را معرفی نموده و از کارکنان به عنوان «مشتریان داخلی» یاد می‌کند [۹]. رافیک و آحمت نیز بازاریابی داخلی را به عنوان تلاشی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر در سازمان، یکپارچه کردن، متحد کردن و انگیزش کارکنان در تلاش برای اجرای راهبردهای شرکتی و عملیاتی، شامل راهبردهای رایج بازاریابی، می‌داند [۳۲].

کاتلر بیان می‌کند که «بازاریابی داخلی باید مقدم بر بازاریابی بیرونی انجام گیرد. منطقی به نظر نمی‌رسد که ما قبل از اینکه کارکنان شرکت آماده تهیه خدمات باشند، قول خدمات عالی را به مشتریان بدهیم» [۲۲]. جاکوبسکه کارکنان را از مدافعان مهم شرکت می‌داند برندسازی داخلی را به مراتب مهم‌تر از برندسازی خارجی می‌داند. به نظر وی برندسازی باید با تمامی عملیات‌های شرکت ادغام شود تا سازمان بتواند رشد کند، سودآور شود و سودآور بماند [۱۹].

برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای راهبردی است که کارکنان را هماهنگ کرده و به آن‌ها اختیار می‌دهد تا برای مشتری تجربه درستی را به صورت پایدار ارائه کنند. این فرآیند شامل، و البته نه محدود به، ارتباطات داخلی، پشتیبانی آموزشی، فعالیت‌های رهبری، برنامه‌های شناسایی و پاداش، فعالیت‌های استخدام و عوامل ماندگاری است [۲۸]. هر برندی دارای شاخص‌هایی جهت اندازه‌گیری عملکرد است. حجم فروش برند با معیارهایی از قبیل تعداد خریداران برند و همچنین میزان خرید آن‌ها از برندهای دیگر سنجیده می‌شود [۶]. در ادبیات بازاریابی، بیان شده که یک معیار جهان شمول و جامع برای ارزیابی عملکرد برندسازی وجود ندارد، این مسئله می‌تواند تابع راهبرد محیط/سازمان، بخش سازمان، بازار و مدل‌های مختلف روانی مدیریت باشد [۱۴]. کولمن در پژوهش خود برای سازماندهی، معرفی و ارزیابی ادبیات عملکرد برندسازی چارچوبی را ارائه می‌دهد. ساختار این چارچوب بر پایه سه بعد مشتری، مالی و کارکنان بنا نهاده شده است [۱۲].

### نظریه هدف‌گذاری

مطابق نظریه هدف‌گذاری اگر برای فرد هدفی تعیین شود، افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند. در واقع این نظریه بیان می‌دارد که افراد دارای هدف، بیشتر و دقیق‌تر از افراد بی‌هدف تلاش می‌کنند و افراد با اهداف رقابتی، نسبت به اهدافی که دارای اهداف ساده

هستند، بیشتر تلاش و فعالیت می‌کنند و یا افرادی که اهداف را پذیرفته‌اند، نسبت به افرادی که در مقابل اهداف مقاومت به خرج می‌دهند، فعال‌ترند. هر سازمانی برای برند خارجی خود یعنی تصویر برند از منظر مشتریان اهداف خاصی (فروش، جذب مشتری، بهبود تصویر برند، پیوندهای برند) را مد نظر دارد بنابراین نظریه هدف‌گذاری در این زمینه نیز صدق می‌کند. مک‌شین هدف‌گذاری را فرآیند انگیزش و شفافیت ادراکات نقش کارکنان به وسیله ایجاد هدف‌های عملکردی می‌داند [۲۹]. هدف‌گذاری اثربخش باید شامل جذابیت اهداف خاص و چالشی، و عناصر حمایتی از منطقی باشند که در پس اهداف قرار می‌گیرد. همچنین وجود حمایت و تسهیل سازمانی برای رسیدن به اهداف تعیین شده هر شغل، مطالعات ارزیابی عملکرد و تدارک پاداش‌های محسوس ضروری است [۷].

فرایندهای روانی مربوط به نظریه هدف‌گذاری دو بعد عمده دارند: محتوا و شدت. محتوای هدف موضوع تلاشی است که باید صورت گیرد. معین بودن و شفافیت هدف (درجه‌ای از درک مقداری نسبت به این که هدف معین است)، و سختی هدف (درجه‌ای از تخصصی بودن یا سطح مورد نیاز عملکرد) ابعاد اصلی محتوای هدف می‌باشند [۲۷].

### سختی هدف

یکی از محققان پیشین که مطالعه تجربی دقیقی در زمینه ویژگی‌های اهداف انجام داد لاک (۱۹۶۶) است؛ کار تحقیقاتی وی اساس بسیاری از پژوهش‌های بعدی را تشکیل می‌دهد. دو فرض عمده وی عبارتند: ۱. اهداف دشوار (اگر مورد پذیرش قرار گیرند) نسبت به اهداف آسان منجر به عملکرد بالاتر می‌شود ۲. اهداف دشوار و معین نسبت به اهداف کلی، و یا حالت بدون هدف منجر به عملکرد بالاتری می‌شود [۲۳]. بیشتر تلاش‌ها معطوف درک این نکته است که نظریه هدف‌گذاری چگونه منجر به عملکرد بهتر می‌شود. ارز و زیدون از اولین کسانی بودند که فرایندهای مذکور را آزمون کردند. آن‌ها دو فرایند «مقبولیت هدف» و «سختی هدف» را بررسی نمودند. نتایج پژوهش این دو محقق نشان داد زمانی که هدف قابل قبول باشد، رابطه بین سختی و عملکرد مثبت و خطی است، اما زمانی که هدف مقبولیت نداشته باشد این رابطه به حالت خطی منفی تغییر می‌یابد [۱۶]. لاک و لاتهام دریافتند که اهداف سخت و روشن نسبت به اهداف مبهم و آسان عملکرد بالایی را در پی دارند [۲۶].

### شفافیت هدف

لاک و لاتهام شفافیت هدف را بدین صورت تعریف کرده‌اند: میزانی که هر عضو گروه مسئله‌ای را مهم یا مرتبط به جلسات مدیریتی می‌داند، و درک این که بیان‌کننده مسئله می‌خواهد به چه

چیزی برسد، و او از گروه انتظار دارد بر چه چیزی تأکید کند [۲۵]. کارول و توسی پی بردند که شفافیت اهداف با افزایش تلاش مدیرانی که به بلوغ فکری در سازمان رسیده‌اند، همبستگی مثبت دارد [۱۱]. ایوانسویچ و مک ماهون طی تحقیقات خود بر روی تکنسین‌های الکترونیک پی بردند که شفافیت اهداف درک شده و باز خور هدف رابطه معناداری با عملکرد دارد [۱۸]. کلین و دیگران از طریق فرا تحلیل دریافتند که شفافیت اهداف رابطه‌ای مثبت با تعهد سازمانی دارد [۲۱]. مطالعات پیشین رابطه مثبتی بین شفافیت اهداف، اهداف چالشی و عملکرد وظیفه‌ای در دو سطح فردی و گروهی نشان می‌دهد [۸].

H<sub>1</sub>: شفافیت اهداف بر تعهد کارکنان بانک به برند اثر مثبت دارد.

H<sub>2</sub>: شفافیت اهداف بر وفاداری کارکنان بانک اثر مثبت دارد.

H<sub>3</sub>: سختی تحقق اهداف برند بانک بر تعهد کارکنان بانک به برند اثر مثبت دارد.

H<sub>4</sub>: سختی تحقق اهداف برند بانک بر وفاداری کارکنان بانک اثر مثبت دارد.

### اثرات برندسازی داخلی

در برندسازی داخلی دو موضوع بازاریابی و مدیریت منابع انسانی با یکدیگر ترکیب می‌شود [۵]. مطالعات اخیر که توسط بورمن و زپلین انجام شد تأیید می‌کند که برندسازی داخلی کارکنان را قادر می‌سازد تا وعده برند را هنگام مواجهه با مشتری و ارائه خدمات به وی محقق سازند [۱۰]. به طور خلاصه می‌توان گفت، برندسازی داخلی از طریق ایجاد درک کارکنان از ارزش‌های برند و ترکیب آن‌ها برای ایجاد واقعیت برند در تأثیرگذاری بر نگرش‌های کارکنان و شکل دهی به رفتارهای آنان به منظور یکپارچه شدن با برند، مفید است [۱۵]. پیام‌هایی که به کارکنان داده می‌شود به اندازه پیام‌هایی که برای مشتریان فرستاده می‌شوند مهم هستند. برندسازی داخلی درک کارکنان از برند را تقویت نموده باعث می‌شود تا بر برند احساس مالکیت کنند، و نشانه‌هایی از برند در مسئولیت‌های سازمانی خود ایجاد کنند [۳۳]. پانجایسری بیان می‌کند، بین ابزارهای برندسازی داخلی و به جا آوردن پیمان/وعده برند رابطه مثبت وجود دارد. این ابزارها نگرش‌های کارکنان (حس تعلق، تعهد و وفاداری به برند) را تقویت می‌کند. این نگرش‌ها سبب ارائه درست خدمت و افزایش عملکرد برند می‌شود [۳۰]. پانجایسری و دیگران معتقدند که برندسازی داخلی، بازاریابی را با مدیریت منابع انسانی هماهنگ می‌کند و اثر قابل توجهی روی جنبه‌های نگرشی و رفتاری کارکنان در به جا آوردن عهد و پیمان برند دارد. آن‌ها همچنین دریافتند که برندسازی داخلی مدیریت را در بهبود حس تعلق برند کارکنان، تعهد، و وفاداری یاری می‌کند و بر رفتار مربوط به برند کارکنان نیز تأثیر دارد. بازاریابی داخلی می‌تواند با تقویت وفاداری کارکنان سود و

فروش را بالا ببرد [۳۱]. بر اساس مروری بر ادبیات مرتبط با حوزه وفاداری، تعاریف مختلفی برای واژه وفاداری ارائه شده است. اما با بینشی دقیق ترمی تواند و رویکرد عمد هر ابر ای آن شناسایی نم و دکه عبارتند از: وفاداری رفتاری و وفاداری نگرشی [۴]. وفاداری کارکنان به برند بسیار ضروری است چرا که به سازمان اجازه می دهد به طور مؤثر به نیازهای مشتری پاسخ دهد و از طریق کاهش هزینه های استخدام و آموزش منجر به کاهش هزینه های کل می شود [۳۰]. هرچه وفاداری کارکنان به برند بیشتر باشد، نه تنها کارکنان با برند بیشتر انس می گیرند بلکه با محیط کار نیز بیشتر هماهنگی شود. وفاداری کارکنان به برند باعث می شود آنان در برقراری یک تجربه واحد و یکپارچه برای مشتری، به عنوان مدافعان برند عمل کنند [۱۷]. در نتیجه با بررسی پژوهش های قبلی فرضیه های زیر قابل ارایه است:

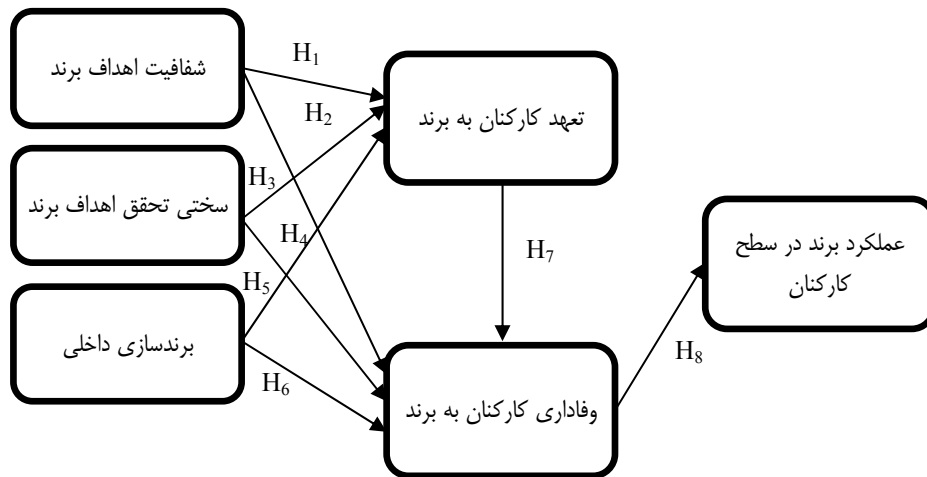
H<sub>5</sub>: برندسازی داخلی بر تعهد کارکنان بانک به برند اثر مثبت دارد.

H<sub>6</sub>: برندسازی داخلی بر وفاداری کارکنان بانک اثر مثبت دارد.

H<sub>7</sub>: تعهد کارکنان بانک به برند بانک بر وفاداری آنان به برند بانک اثر مثبت دارد.

H<sub>8</sub>: وفاداری کارکنان به برند بانک بر عملکرد آنان اثر مثبت دارد.

به رغم ارتباط مفهومی نظریه برندسازی داخلی با نظریه هدف گذاری، با کند و کاو نشریات معتبر داخلی و خارجی پژوهشی در این زمینه یافته نشد. در نهایت الگوی مفهومی پژوهش شامل هشت فرضیه در زیر قابل ارایه است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی

### طرح پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. تحقیق کاربردی است چرا که نتایج آن می‌تواند در مدیریت برند بانک و اتخاذ راهکارهایی برای بهبود آن مفید واقع شود. با توجه نوع الگوی مفهومی، این مطالعه از نوع توصیفی و از شاخه همبستگی است.

### روایی و پایایی

برای اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه تحقیق، با نظر اساتید مرتبط و دو نفر از کارشناسان بازاریابی بانک پرسشنامه تعدیل شد. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای مکنون پژوهش حاکی از تایید پایایی است (جدول ۱).

جدول ۱. تعداد سوال‌ها، منبع استخراج و ضریب آلفای کرونباخ

منبع	$\alpha$	تعداد سوال‌ها	مخفف	متغیر
[۳۱]	۰.۷۲	۴	BP	عملکرد برند
[۲۶]	۰.۷۴	۴	RC	شفافیت اهداف برند
محققین+ [۳۱]	۰.۶۱	۳	BCMT	تعهد به برند
[۳۱]	۰.۸۱	۳	BLOY	وفاداری به برند
محققین	۰.۷۱	۵	GHRD	سختی درک شده تحقق اهداف برند
محققین	۰.۸۶	۴	INTB	برندسازی داخلی

برای بهبود ضریب آلفای کرونباخ، سوال دوم عملکرد برند، سوال اول، دوم و سوال سوم تعهد به برند حذف شد.

### جامعه و نمونه

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان بانک کشاورزی در شعب فرصت تهران بزرگ تشکیل می‌دهد. شعب فرصت شعبی هستند که از نظر موقعیت و توان بالقوه جذب منابع در موقعی مناسبی قرار دارند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۰۰ نفر برآورد شد. ۲۴۰



پرسشنامه توزیع و ۲۰۷ پرسشنامه قابل استفاده برگشت داده شد. در نتیجه نرخ برگشت در حدود ۸۶ درصد است. در این پژوهش با توجه به در دسترس بودن فهرست جامعه روش نمونه گیری خوشه‌ای به کار رفت. داده‌ها از طریق پرسشنامه بسته با طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای و به روش مراجعه مستقیم به کارکنان و به شیوه خود گزارشی گردآوری شد.

## تحلیل داده‌ها

### تحلیل جمعیت شناختی نمونه

۶۲/۸ درصد نمونه کارکنان با بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال هستند که بیشترین درصد نمونه را تشکیل می‌دهند. کم‌ترین سهم متعلق به بازه سنی بیش از ۵۰ سال یا سهم ۰/۵ درصد نمونه است. ۴۸ درصد پاسخگویان زن و ۵۲ درصد مرد هستند. بیشترین فراوانی از نظر تحصیلات کارشناسی با سهم ۵۵/۶ درصد و کم‌ترین سهم به مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر با سهم کمتر از ۷ درصد تعلق دارد. ۶۵/۷ درصد نمونه متاهل و بقیه مجرد هستند. از منظر تجربه کاری بیشترین فراوانی متعلق به بازه ۵ تا ۱۰ سال با ۳۷/۷ درصد و کم‌ترین سهم به بازه ۱۶ تا ۲۰ سال با مقدار ۶/۸ درصد تعلق دارد. حدود ۸٪ پاسخگویان رییس شعبه، ۸۶ درصد مسئول باجه و بقیه کاربر ارشد بودند.

## آزمون مدل و فرضیه‌ها

### همبستگی بین متغیرها

جدول همبستگی بین متغیرها، میانگین و انحراف معیار آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است. بیشترین و کمترین میانگین به ترتیب در تعهد به برند و سختی تحقق اهداف برند مشاهده می‌شود. شفافیت اهداف برند با کلیه متغیرها به استثنای سختی تحقق اهداف به برند ارتباط مثبت معنادار دارد. بیشترین همبستگی شفافیت اهداف برند با برندسازی داخلی و کم‌ترین مقدار آن با تعهد به برند است. سختی تحقق اهداف برند با شفافیت اهداف و عملکرد ارتباط معنادار ندارد، اما با برندسازی داخلی به میزان ۰/۱۴، با تعهد به برند به میزان ۰/۱۵۴- و با وفاداری به برند به میزان ۰/۱۶۱- ارتباط دارد. برندسازی داخلی با همه متغیرها در سطح خطای کمتر از ۱ درصد ارتباط مثبت معنادار دارد. بیشترین ارتباط برندسازی داخلی به ترتیب با: شفافیت اهداف برند، وفاداری به برند، عملکرد برند، با تعهد به برند و سختی تحقق اهداف است.

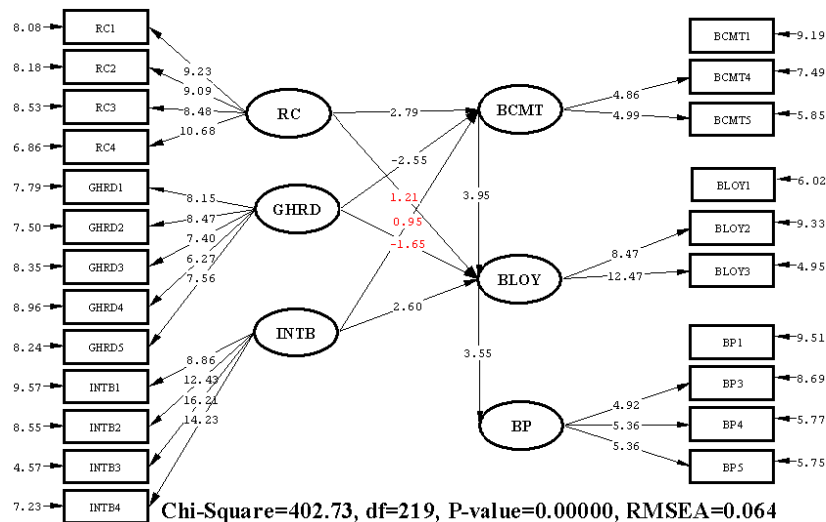
جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرها

متغیر	ز	S.D	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. شفافیت اهداف برند	۳.۶	۰.۷۲	۱	۰.۰۸۱	*.۰۴۸۱	*.۰۲۸	*.۰۳۳	*.۰۳۸۳
۲. سختی تحقق اهداف برند	۳.۵۷	۰.۷۳	۰.۰۸۱	۱	*.۰۱۴	*.۰۱۵	*.۰۱۶	۰.۰۲۴
۳. برندسازی داخلی	۳.۷۲	۰.۹۱	*.۰۱۴	*.۰۱۵	۱	*.۰۱۹۳	*.۰۳۳۵	*.۰۲۳۴
۴. تعهد به برند	۴.۱۹	۰.۶۷	*.۰۱۹۳	*.۰۳۳۵	*.۰۲۳۴	۱	*.۰۵۱	*.۰۲۷۸
۵. وفاداری به برند	۳.۷۶	۰.۹۷	*.۰۳۳۵	*.۰۲۷۸	*.۰۲۳۴	*.۰۵۱	۱	*.۰۲۵۷
۶. عملکرد برند	۴.۱۰	۰.۵۹	*.۰۲۵۷	*.۰۲۳۴	*.۰۲۳۴	*.۰۲۳۴	*.۰۲۳۴	۱

\*P<.01; \*\*P<0.05

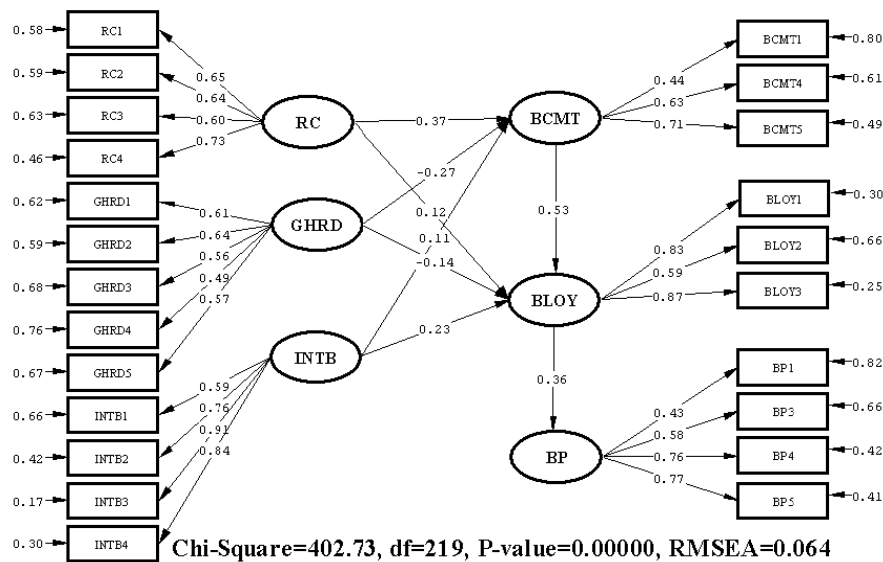
### نتایج معادلات ساختاری مدل

مدل آزمون شده پژوهش در نمودار زیر ارائه شده است. ضرایب بارهای عاملی در حد مناسب قرار دارند. برای آزمون مدل ابتدا باید مقادیر t مربوط به هر مسیر را مورد توجه قرار داد. اگر مقداری محاسبه شده از قدر مطلق ۱/۹۶ کوچک‌تر باشد در این صورت فرضیه مربوطه رد می‌شود. مقادیر محاسبه شده نشان می‌دهد که سه فرضیه دارای مقدار تی کمتر از قدر مطلق ۱/۹۶ بوده و اثر معناداری را شناسایی نکرده است. این مسیرها مربوطه به تأثیر: شفافیت اهداف برند بر وفاداری به برند، سختی تحقق اهداف برند بر وفاداری به برند و برندسازی داخلی بر تعهد به برند است. بنابراین سه فرضیه مربوطه رد می‌شود.



نمودار ۱. مقادیر تی در مدل اولیه

نتایج نشان می‌دهد که شفافیت اهداف برند بر تعهد به برند اثر مثبت و معنادار به میزان ۰/۳۷ دارد. به عبارت دیگر اگر اهدافی که در چارچوب برنامه و خطمشی بازاریابی سالانه برای شعب تدوین می‌شود، اهداف مورد نظر برای برند بانک مانند: سهم بازار، رضایت مشتری و... به صورت واضح و بدون ابهام تعریف شود، تعهد کارکنان شعب بانک به تحقق آن اهداف افزایش می‌یابد. سختی تحقق اهداف به صورت منفی و به میزان ۰/۲۷- بر تعهد به برند اثر معنادار دارد. اگر کارکنان شعب که بازوی اجرایی فعالیت‌ها و بازاریابی بانک هستند احساس عدم کفایت لازم برای دستیابی به اهداف تعیین شده برای سازمان را نداشته باشند پای بندی روانی کمتری به آن اهداف و تحقق آن‌ها خواهند داشت. برندسازی داخلی نیز به مقدار ۰/۲۳ بر وفاداری به برند اثر معنادار دارد. اجرای ابزارهای برندسازی مانند: برگزاری جلسات توجیهی درن شعیه، جلسات بخشنامه خوانی، آموزش و... موجب تقویت وفاداری کارکنان به اهداف تدوین شده در خطمشی بازاریابی سالانه می‌شود. همچنین مشخص شد که تعهد به برند بر وفاداری به برند، و وفاداری به برند بر عملکرد برند اثر مثبت معنادار دارد. با افزایش دلبستگی و تعهد روانی کارکنان به برند بانک کشاورزی زمینه لازم برای وفاداری و پای بندتاری به برند بانک ایجاد می‌شود. در نهایت با افزایش وفاداری کارکنان به برند بانک، عملکرد برند نیز افزایش می‌یابد چرا که کارکنان وفادار سخت کوشی بیشتری داشته و درصدد تحقق اهداف عملکردی برند حرکت می‌کنند.



نمودار ۲. ضرایب استاندارد در مدل اولیه

شاخص‌های بر ارزش مدل نیز همگی در سطح مناسب و قابل قبول قرار دارند چرا که شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۶۴ بوده و از آستانه ۰/۰۸ کمتر است. نسبت کای دو به درجه آزادی نیز برابر با ۱۸۳ است که از آستانه ۳ پایین‌تر است. با توجه به این که شاخص‌های اولیه در حد بسیار مناسب هستند، شاخص‌های ثانویه ارایه نشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه، حوزه‌های تولیدی و خدماتی در سراسر دنیا با رقابت شدیدی روبرو است. افزایش رقابت در حوزه خدمات، در صناعی چون هتلداری، بانکداری، بیمه و ... کاملاً باز است و به طور یقین چنین فضایی حفظ مشتریان و افزایش وفاداری آن‌ها روز به روز مشکل‌تر می‌شود [۳]. برندسازی داخلی به عنوان رویکردی جدید در ایجاد این وفاداری در مشتری از کانال کارکنان مطرح شده است. پژوهش حاضر در راستای تلفیق اثرات این مفهوم در کنار نظریه هدف‌گذاری مدلی مفهومی شامل هشت فرضیه را مورد بررسی قرار داد و نتیجه آزمون‌ها نشان داد که سه فرضیه شامل اثر شفافیت اهداف برند بر وفاداری به برند، سختی درک شده تحقق اهداف برند بر وفاداری به برند و برندسازی داخلی بر تعهد به برند اثر معناداری ندارد. بقیه فرضیه‌های پژوهش مورد تایید قرار گرفتند. نتیجه فرضیه اول پژوهش با نتایج کلین و همکاران [۲۱] مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار شفافیت اهداف برند بر تعهد کارکنان، هم‌خوانی دارد. پانجایسری و همکاران [۳۱] نیز با هتل‌های چهار و پنج ستاره تایلند، نتایجی مشابه فرضیه ششم، هفتم و هشتم را تأیید کرده بودند. از طرفی پانجایسری و همکاران اثر برندسازی داخلی بر تعهد را معنادار و مثبت ارزیابی کرده بودند که نتیجه فرضیه پنجم پژوهش حاضر این اثر را مردود شناخت. اگر نتیجه این فرضیه با نتیجه اثر مثبت برندسازی داخلی بر وفاداری مقایسه شود دلیل احتمالی این مساله مشخص می‌شود. در متغیر تعهد دل‌بستگی و تعهد نظری افراد به بانک پرسیده شده است در حالی که در متغیر وفاداری بر جنبه‌های رفتاری و عدم ترک بانک اشاره شده است. این یافته نشان می‌دهد که اگر چه کارکنان بانک تعهد کمتری دارند اما احتمالاً به دلیل وضعیت شغلی و اقتصادی تمایلی به ترک بانک ندارند. به عبارت دیگر اگر چه دل‌بستگی قلبی ندارند اما به اجبار و به دلایل درآمدی حاضر به ترک شغل خود نیستند.

اگر کارکنان دارای درک روشن و درستی از اهداف تعیین شده برای برند سازمان باشند و بدانند که دقیقاً باید در پی چه چیزی باشند تعهدشان نسبت به پیگیری تحقق آن اهداف تقویت می‌شود و با تلاش و کوشش بیشتری فعالیت‌های شغلی خود را انجام می‌دهند. در صورتی که اهداف تعیین شده برای برند سازمان از نظر کارکنان عملیاتی بانک که در شعب کار می‌کنند و بازوی اجرایی بانک تلقی می‌شوند بسیار آرمان‌گرایانه و دور از دسترس تلقی شوند، انگیزه آنان

برای پیگیری تحقق اهداف مشخص شده برند کاهش یافته و تعهد آن‌ها کم می‌شود. اهداف تعیین شده برای برند سازمان باید متناسب با توانمندی‌ها و ظرفیت‌های سخت افزاری و نرم افزاری منطقه و شعبه و در عین حال ظرفیت‌های اقتصادی بازار و منطقه‌ای که شعبه در آن قرار دارد تنظیم شود. با توجه به تخصصی بودن و دولتی بودن بانک کشاورزی فضای رقابت در مقابل رقبای خصوصی و حتی دولتی بسیار شدید است. از یک سو بسیاری از شعب و امکانات بانک کشاورزی در مناطق روستایی قرار دارد و دسترسی بانک به بازارهای اصلی تجهیز منابع که در شهرها قرار دارند دشوار است و از سوی دیگر سهامدار اصلی بانک یعنی دولت معمولاً به سود اقتصادی می‌اندیشد نه سود حسابداری.

فعالیت‌های برندسازی داخلی در بانک شامل مواردی مانند: بخشنامه خوانی، اطلاع رسانی در مورد اهداف/اولویت‌ها و خط‌مشی‌های بانک، گفت و گو در بین همکاران در مورد راه‌های تحقق اهداف/اولویت‌ها و خط‌مشی‌های بانک، انتقال دانش و تجربه بین همکاران برای تحقق بهتر اهداف/اولویت‌ها و خط‌مشی‌های بانک بر وفاداری کارکنان به برند اثر مثبت دارد.

در این پژوهش اثر مثبت برندسازی داخلی بر تعهد کارکنان به برند و از این طریق بر عملکرد برند در سطح کارکنان تأیید شد. بنا بر این با تقویت برندسازی داخلی می‌توان دو متغیر پیامدی را افزایش داد. از جمله پیشنهادها برای تقویت چهار فعالیت برندسازی داخلی در بانک به تفکیک عبارتند از:

۱. بخشنامه خوانی: اختصاص زمانی خاص در هفته برای بخشنامه خوانی از طرف رییس شعبه.

۲. اطلاع رسانی اهداف برند: استفاده از سیستم اتوماسیون جهت ارسال نسخه الکترونیکی اهداف سالانه بانک و ارسال آن به کلیه کارکنان سطح شعب و یا ارسال به آدرس پست الکترونیکی آنان، معرفی اهداف سالانه بانک در خبرنامه‌ها و مجله بانک.

۳. بررسی گروهی راه‌های تحقق اهداف برند: استفاده از ساز و کار کانون‌های تفکر که در بانک زمینه سازی شده است، تخصیص زمانی هر چند اندک به صورت هفتگی در شعبه توسط رییس شعبه جهت بحث و بررسی گروهی موضوع.

۴. انتقال دانش و تجربیات همکاران: ایجاد نظام تشویق جهت انتقال تجربیات و دانش همکاران، تهیه مستندات تجربیات موفق به صورت کتابچه و یا ویدیو و انتشار در بین کارکنان شعب، ایجاد سیستم اینترنتی به هنگام و تشکیل مجامع اینترنتی یا باشگاه اینترنتی کارکنان برای پرسش و پاسخ و تبادل تجربیات.

با توجه به اثرات مثبت شفافیت اهداف برند بر تعهد کارکنان به برند می‌توان از طریق تقویت شفافیت اهداف برند این دو متغیر را تقویت نمود. از جمله راه‌های افزایش شفافیت اهداف برند

عبارتند از: اطلاع رسانی از طریق خبرنامه‌ها و مجلات داخلی بانک، وب سایت بانک، سامانه‌های درون شعبه‌ای، تقویم‌های رومیزی و سررسید و همایش‌های داخلی بانک. با توجه به تأیید اثر منفی سختی اهداف برند بر تعهد کارکنان به برند و حتی وفاداری به برند (با سطح اطمینان ۹۰٪) باید به دو طریق عمل نمود: تدوین اهداف بازاریابی و برند متناسب با توانمندی‌ها و پتانسیل بازاریابی در هر منطقه و استان، افزایش احساس کفایت و خود کارآمدی کارکنان از طریق الگوسازی، انتقال دانش و تجربیات و آموزش اثربخش.

عناوین پژوهی زیر به محققان آینده پیشنهاد می‌شود:

۱. آزمون مدل ارایه شده در سایر بانک‌های تجاری و تخصصی.
۲. بررسی تأثیر حمایت سازمانی و جو رقابتی به عنوان متغیرهای تعدیل گر در مدل.
۳. بررسی میزان تأثیر مشارکت افراد در پذیرش اهداف برند و تعهد و وفاداری به آن.
۴. طراحی مقیاسی جامع جهت سنجش برندسازی داخلی در بانک‌ها.

### محدودیت‌های پژوهش

از جمله محدودیت‌های این پژوهش عدم دسترسی به داده‌ای عینی و کمی برای اندازه گیری عملکرد برند در سطح کارکنان و فقدان پژوهش‌های مشابه در خارج از کشور و داخل کشور جهت مقایسه نتایج است.

### منابع

۱. حقیقی، محمد؛ علوی، محمدرضا؛ صرافی، امیر. (۱۳۸۶). ارایه مدلی برای وفاداری مشتریان در بازارهای الکترونیک. دانش مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۷۹، صص ۱۵ تا ۳۲.
۲. رنجبریان، بهرام؛ براری، مجتبی. (۱۳۸۸). تأثیر بنیان‌های بازاریابی رابطه‌مند بر وفاداری مشتریان: مقایسه بانک دولتی و خصوصی. نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۰۰-۸۳.
۳. علامه، سیدحسن؛ نکته‌دان، ایمان. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر کیفیت خدمات وفاداری مشتری (مطالعه موردی هتل‌های چهار و پنج ستاره اصفهان). مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۵، صص ۱۲۴-۱۰۹.
۴. ونوس، داور؛ ظهوری، بهاره. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر ابعاد ارزشی بازاریابی رابطه‌مند بر وفاداری مشتری به برند گوشی‌های تلفن همراه. نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۳، شماره ۸، صص ۱۷۲-۱۴۹.
5. Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2003). "Internal marketing issues and challenges" European Journal of Marketing, 37(9), 1177-86.

6. Andrew, S. C. E., Mark D. U., & Gerald J. G. (2004). "Understanding brand performance measures: using Dirichlet benchmarks" *Journal of Business Research*, 57, 1307–1325.
7. Austin, J. & Bobko, P. (1986). "Goal setting theory: unexplored areas and future research needs" *Journal of Occupational Psychology*, 58, 289-308.
8. Bang, H., Fugelesang, S. L., Ovesen, M. R., and Eilertsen, D. E. (2010). "Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior" *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 253–261.
9. Berry, L. L. (1981). "The employee as customer" *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
10. Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). "Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management" *Journal of Brand Management*, 12, 279-300.
11. Carroll, S. J., Jr., & Tosi, H. L. (1970). "Goal characteristics and personality factors in a management-by-objectives program" *Administrative Science Quarterly*, 75, 295-305.
12. Coleman, D. A. (2010). "Service brand identity: definition, measurement, dimensionality and influence on brand performance" (PhD thesis). University of Birmingham Research Archive.
13. De Chernatony, L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation - Strategically Building and Sustaining Brands*. Butterworth Heinemann, Oxford.
14. De Chernatony, L. and Segal-Horn, S. (2004). "Identifying and Sustaining Services Brands' Values" *Journal of Marketing Communications*, 10, 73-93.
15. Drake, S.M., Gulman, M. J., & Roberts, S.M. (2005). *Light their Fire*, Dearborn, Chicago, IL.
16. Erez, M. & Zidon, I. (1984), "Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance" *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 69-78.
17. Heaton, C. & Guzzo, R. (2000). "Making every employee a brand manager: Aligning human capital strategy with brand strategy" *Mercer Management Journal*, Mercer Management Consulting, Inc.
18. Ivancevich, J. M., & McMahon, J. T. (1977), A study of task goal attributes, higher order need strength, and performance. *Academy of Management Journal*, 20, 552-563.
19. Jacobs, R. (2003), "Turn employees into brand ambassadors" *Bank Marketing*, 35(3), 22-6.
20. Johansson, J. (2007). "Working with Events to build a Destination Brand Identity-the DMO Perspective" *Tourism Management thesis*. Goteborg University.

21. Klein, H.J., Wesson, M.J., Hollenbeck, J.R. & Alge, B.J. (1999). "Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis" *Journal of Applied Psychology*, 84 (6), 885-96.
22. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
23. Locke, E. A. (1966). "The relationship of intentions to level of performance" *Journal of Applied Psychology*, 50, 60-66.
24. Locke, E. A. & Latham, G. P. (1984). *Goal-setting: A Motivational Technique that Works*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
25. Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal setting and task performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
26. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey" *American Psychologist*, 57, 705-717.
27. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). "Goal setting and task performance: 1969-1980" *Psychological Bulletin*. 90, 125-152.
28. MacLaverly, N., Goom, S., McQuillan, P., & Oddie H. (2008). "Internal Branding – A Human Resources Perspective". Canadian Marketing Association.
29. Mc Schein E.H. *Organizational culture*. (1990). *American Psychologist*, 45, 109-119.
30. Punjaisri, K. (2007). "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise" *Brand Management*, 15(1), 57-70
31. Punjaisri, K., Alan W., & Heiner E. (2009). "Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand" *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579.
32. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). "The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management" *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
33. Raj P. D., Cheryl L. B., Timothy W. A., & Kimberly M. J. (2010). "Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative?" *Journal of Product and Brand Management*, 19(3), 210-217.
34. Schultz, M. and de Chernatony, L. (2002). Introduction: The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 109-113.