

## **Studying the Influence of Citizen Behavior Influence from Internal Brand Management and Marketing**

Amir Ghafourian Shagerdi<sup>1</sup>  
Saeed Aibaghi Isfahani<sup>2</sup>  
Omid Behboodi<sup>3</sup>

### **Abstract**

Citizenship behavior is a new concept and evaluation of these behaviors in the organization is very important and crucial, among the factors that could affect the citizenship of internal brand management and internal marketing. The aim of this research was to investigate the effects of internal branding and internal marketing on behavior. So, this research is an applied research in terms of objective and descriptive- survey in terms of data collection. Statistical population of this research consists of the employees of police offices + 10 of Southern Khorasan. The sample size has been determined using random sampling method. Furthermore, Data were collected using standard questionnaire. Validity of the questionnaire was determined using construct validity, content validity, and construct validity and its reliability was determined using Cronbach's alpha coefficient. Moreover, data were analyzed using multiple regression analysis and structural equation modeling (SEM). The results showed that internal brand management has an impact on organizational citizenship behavior, but the impact of internal marketing on organizational citizenship behavior is in question and finally, it was determined that internal marketing affects internal brand management. Other research results were not confirmed the mediating role of internal marketing between internal brand management and citizenship behavior.

**Keywords:** Internal brand management, Internal marketing, Citizenship behavior.

---

1. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

2. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

3. PhD Student of Business Management, Marketing Management, Islamic Azad University- Shahrood Branch, Shahrood, Iran

## بررسی تأثیرپذیری رفتار شهروندی از مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی

امیر غفوریان شاگردی<sup>۱</sup>، سعید آبیانی اصفهانی<sup>۲</sup>، امید بهبودی<sup>۳\*</sup>

۱- استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

۲- استادیار دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، شاهرود، ایران.

### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی، مفهوم نوینی است که ارزیابی این رفتارها در سازمان امر بسیار مهم و حیاتی تلقی می‌شود؛ از جمله عواملی که می‌توانند بر رفتار شهروندی تأثیرگذار باشند، مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی است. بنابراین، هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان دفترهای پلیس +۱۰ خراسان جنوبی است که با روش نمونه‌گیری تصادفی حجم نمونه مشخص شده است. برای گردآوری داده‌های لازم از پرسشنامه‌های استاندارد و برای تعیین روایی از روایی ابزار، روایی محتوا و روایی سازه و برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، آزمون رگرسیون چندگانه و مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) به کار رفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی تأثیر دارد، اما تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی محل تردید است و در نهایت مشخص شد که مدیریت برند داخلی بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد. سایر یافته‌های پژوهش، نقش میانجی‌گری بازاریابی داخلی را بین مدیریت برند داخلی و رفتار شهروندی تأیید نمی‌کند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت برند داخلی، بازاریابی داخلی، رفتار شهروندی.

## مقدمه

در عصر پویای امروزی و شرایط رقابت جهانی، منابع انسانی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان به حساب می‌آیند (صفری و رادی، ۱۳۹۳). در واقع، امروزه موفقیت سازمان‌ها وابستگی زیادی به عملکرد کارکنانی دارد که فراتر از وظایف خود عمل می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهایی فردی است که بصیرتی است و به‌طور مستقیم و به‌وضوح از طریق سیستم رسمی پاداش شناخته نشده است و به آن پاداش داده نمی‌شود (صمدی میارکلانی و همکاران، ۱۳۹۴). نهادینه کردن این‌گونه رفتارها، به دلیل ارتباط با متغیرهای مهم سازمانی همچون رضایت شغلی، بهره‌وری و غیره برای هر سازمانی مطلوب است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳). پژوهش‌های انجام‌شده در موضوع رفتار شهروندی سازمانی، بر دو مورد تمرکز دارند: پیشنهادها و پیامدهای رفتار شهروندی. با وجود اهمیت پیشنهادها و رفتار شهروندی سازمانی، کمتر بررسی شده و بیشتر نگاه‌ها به پیامدهای آن بوده است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰). از جمله این پیشنهادها مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی، دو متغیر اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی هستند. نقش انکارنشده کارکنان باعث شده است تا نیروی انسانی برای ساختن برند در چندسال اخیر، کانون توجه بسیاری از پژوهش‌های علمی کشور قرار گیرد. برندسازی می‌تواند در دو وجه داخلی و خارجی انجام گیرد. برندسازی خارجی کانون تمرکز محققان بسیاری بوده است که البته مشتریان را هدف قرار می‌دهد. از طرفی کارکنان از عوامل بسیار مؤثر در شکل‌گیری برند سازمان‌ها در ذهن مشتری و مصرف‌کننده کالا و خدمات هستند، که کمتر به این مهم پرداخته شده است (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۱).

در جهان پویا و پرقابلیت امروزی کسب و کارهایی به رشد و سهم بازار دست می‌یابند که نگرشی اصولی مبتنی بر برندسازی را در تفکر نهادی خود دنبال کنند؛ این سازمان‌ها به مشتری و نیازهای او توجه خاصی دارند و نگاه ویژه به مشتری اصلی‌ترین رکن رشد کسب و کار به حساب می‌آید (ضیا، ۱۳۹۴). پژوهشگران معتقدند کارکنان، مشتریان اولیه سازمان‌ها هستند و مشاغل همان محصولات داخلی هستند که نیازها و خواسته‌های کارکنان را برآورده می‌سازد و تحقق اهداف سازمانی را در پی دارد (بنیادی نائینی و همکاران، ۱۳۹۳). از سوی دیگر، گرایش به بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی از جمله مفاهیمی هستند که در مطالعات اخیر در حوزه سازمان و مدیریت به شدت بدان توجه شده است (یحیی‌زاده‌فر و همکاران، ۱۳۹۱). اهمیت نقش بازاریابی داخلی، پرورش منابع انسانی مؤثر است (فیض و همتی، ۱۳۹۴). تفکر کلیدی مفهوم بازاریابی داخلی همان است که در مورد مشتریان نیز وجود دارد. کسب و کار خواستار آن است که نیازهای مشتریان داخلی را برآورده کند. چنین انتظار می‌رود که با برآوردن نیازهای مشتریان داخلی، سازمان در جایگاه بهتری برای برآوردن مشتریان بیرونی قرار می‌گیرد. رفع نیازهای کارکنان، انگیزه کاری را افزایش می‌دهد و موجب ماندگاری آنها در شرکت می‌شود؛ بدین ترتیب رضایت کارمند افزایش می‌یابد و به دنبال آن رضایت مشتری بیرونی و ایجاد وفاداری امکان‌پذیر می‌شود (صالحی صدقیانی و همکاران، ۱۳۹۳؛ فیض و همتی، ۱۳۹۴).

کلیدی بازاریابی داخلی و استفاده از اصول و ابزارهای آن، مقدمه‌ای برای اجرای برنامه‌های بازاریابی خارجی و ابزاری که تمام راهکارهای سازمان را متأثر

است: فعالیت‌های منابع انسانی برندمحور (آموزش برندمحور)، ارتباطات برند و رهبری تحول‌آفرین (بویل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). آموزش برندمحور دلالت بر آن دارد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، نقطه میانی ارزش‌های برند سازمانی است (بویل و همکاران، ۲۰۱۶). این شیوه‌ها شامل ابتکارات حوزه سیاست‌های استخدام، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد برند و جهت‌گیری برنامه‌ها در میان دیگران است (پونجایسری و ویلسون، ۲۰۱۱).

ارتباطات برند داخلی به اقداماتی اشاره دارد که خواهان افزایش دانش کارکنان در مورد شخصیت، ارزش‌ها و تعهد برند است (ویسمان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). بر اساس روش سنتی، سهامداران خارجی بر پیام برند متمرکز می‌شوند؛ با این حال، برای اینکه مطمئن شد که پیام برند به‌طور موفقیت‌آمیز منتقل شده است، اولین نیاز همه کارکنان، ارتباطات برند داخلی اثربخش است. ارتباطات برند داخلی شامل پیام‌های کلامی و غیرکلامی مربوط به برند و سازمان است (بویل و همکاران، ۲۰۱۶). در نهایت، رهبری نیز ایجاد تسهیل در برندسازی داخلی، تشویق تغییرات رفتاری منطبق با هویت برند است (ترکلاو و همکاران، ۲۰۱۶: بویل و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، سبک رهبری زمینه‌ساز خلق ارزش‌های داخلی است که کارکنان را به فراتر رفتن از علایق خود تشویق می‌کند و اینکه به نفع برند و سازمان خود عمل کنند (نورتوز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

می‌سازد، شناخته شده است (پیرسی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵)؛ بنابراین با توجه به آنچه که بیان شد، هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی است و به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد؟

## ادبیات نظری پژوهش مدیریت برند داخلی

امروزه یکی از مباحثی که به‌تازگی، علم بازاریابی را به آن توجه نشان داده است، مفهوم برندسازی داخلی است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت برند داخلی ابزار مؤثری برای ایجاد و حفظ برند قوی است (برمان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). این منبع مهم، پشتیبان مزیت رقابتی پایدار شامل، فعالیت‌های انجام‌شده یک سازمان است، برای اطمینان از اینکه تعهد برند منعکس‌کننده ارزش‌های برند است و اینکه کارکنان، انتظارات مشتریان را برآورده می‌سازند (پونجایسری و ویلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). مدیریت برند داخلی بر توسعه، تقویت و تحکیم برند سازمان تأکید دارد. برای توصیف این مفهوم اصطلاحات متعددی از جمله بازاریابی محل کار و اصالت یا حقیقت برند به کار رفته است (رحیم‌نیا و صادقی، ۱۳۹۵).

کارکنان، همچنین مخاطب اصلی فرایند مدیریت برند داخلی هستند و به دنبال ترویج برند در داخل سازمان هستند (ایکسونگ و کینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)، البته بر اساس رویکرد هویت برند، منظور یک مدل جامع برای مدیریت برند داخلی بوده که شامل سه عامل اصلی

## بازاریابی داخلی

مفهوم بازاریابی داخلی را اولین بار بری<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) مطرح کرد. از نظر بری و پاراشورمن (۱۹۹۱) بازاریابی داخلی فرایند اداره کردن کارکنان در نقش مشتریان داخلی و پروژه‌ها و مشاغل در جایگاه محصولات داخلی است که نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده می‌کند و سبب پایداری کارکنان به اهداف سازمانی می‌شود (فیض و همتی، ۱۳۹۴). بازاریابی داخلی فعالیت‌هایی است که روی کسب کارکنان مشتری مدار و حفظ آنها متمرکز می‌شود. بازاریابی داخلی تأثیرپذیری سازمان از بازار داخلی است که از کارکنان تشکیل می‌شود (صالحی صدقیانی و همکاران، ۱۳۹۳).

یکی از جامع‌ترین تعاریف بازاریابی داخلی عبارت است از «تلاش برنامه‌ریزی شده با استفاده از یک رویکرد بازاریابی گونه برای چیرگی بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه ایجاد کردن، یکپارچه‌سازی و ایجاد هماهنگی بین بخشی در کارکنان برای اجرای اثربخش راهکارهای شرکت در همه سطوح با هدف ایجاد رضایت در مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه است (رفیق و احمدی، ۲۰۰۰). بازاریابی داخلی از رویکرد بازاریابی در اداره فعالیت‌های تعاملی درون سازمان استفاده می‌کند و از این طریق با تقویت حس مشتری-گرایی در کارکنان، محیط داخلی کارآمدی را ایجاد می‌کند (برزوکی و قوجالی، ۲۰۱۳).

بنیادی نائینی به نقل از بری و پارسومان (۱۳۹۳) گفته است که آنها معتقدند که مشاغل به‌ویژه در بخش خدمات همان محصولات داخلی هستند که نیازها و

خواسته‌های کارکنان را برآورده می‌سازد و اهداف سازمان را تحقق می‌بخشد و کارکنان نیز مشتریان اولیه سازمان هستند و با ارائه خدمات به مشتریان عوامل اصلی بازاریابی خدمات محسوب می‌شوند، زیرا بسیاری از مشتریان ارائه‌دهنده خدمات را به نام سازمان می‌شناسند (بنیادی نائینی و همکاران، ۱۳۹۳).

استدلال بازاریابی داخلی این است که اولین مشتریان هر سازمان، کارکنان آن هستند (والنو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). لینگس و جرنلی<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) نشان داده‌اند که بازاریابی داخلی بر رفتار کارکنان سازمان تأثیر مثبت دارد که این خود بر بازاریابی کارکنان مؤثر است. همچنین کاروانا و کالیا<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) گفته‌اند که بازاریابی داخلی بر تعهد سامانی کارکنان مؤثر است. برای سنجش بازاریابی داخلی شاخص‌های مختلفی وجود دارد، از جمله: رضایت شغلی، ارتباطات، پاداش، انسجام، موقعیت شغلی، توانمندسازی کارکنان و انگیزش (صالحی صدقیانی و همکاران، ۱۳۹۲).

مدل بانسل (۲۰۰۱) شامل امنیت شغلی، آموزش-های متنوع و گسترده، ارائه پاداش سخاوتمندانه، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش فاصله طبقاتی (مهرانی و سعیدنیا، ۱۳۹۰). مدل به‌کاررفته در این پژوهش مدل کیم و همکاران (۲۰۱۶) است که شامل سیستم رفاهی، آموزش، رقابت، ارتباطات و حمایت مدیریت است.

## رفتار شهروندی سازمانی

محققان اهمیت رفتار شهروندی سازمانی را شناسایی کرده‌اند و در این زمینه سعی کرده‌اند توجه خود را به سمت این جنبه از رفتار کارکنان برای موفقیت و

4 Valeanu et al  
5 Lings & Greenley  
6 Caruana & Calleya

1 Berry  
2 Rafiq & Ahmed  
3 Barzoki & Ghujali

داوطلبانه‌ای است که به‌طور مستقیم با سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما در عین حال سبب ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (تقی‌زاده یزدی و سلیمانی، ۱۳۹۴: اورگان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مطالعات نشان می‌دهند که رابطه معناداری بین بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و ارزیابی عملکرد شغلی فرد وجود دارد (هارپر و گولک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی شاخص‌های گوناگونی وجود دارد از جمله: مدل بینزتاک و همکاران (۲۰۰۳) رفتار شهروندی سازمانی را شامل وفاداری، اطلاعات و مشارکت معرفی می‌کند، مدل پادساکف (۲۰۰۰) رفتار شهروندی سازمانی را شامل نوآوری فردی، تعهد سازمانی، خودرضایتمندی، جوانمردی، رفتارهای یاری‌رسانانه، فضیلت مدنی و رشد فردی معرفی می‌کنند (محرابی و گلناری، ۱۳۹۴)؛ در نهایت مدل به‌کار رفته در این پژوهش مدل بویل و همکاران (۲۰۱۶) است که رفتار شهروندی سازمانی را شامل رفتار شهروندی سازمانی نسبت به ارباب رجوع، کارکنان (همکاران) و سازمان معرفی و سنجش می‌کند.

### مدل مفهومی پژوهش

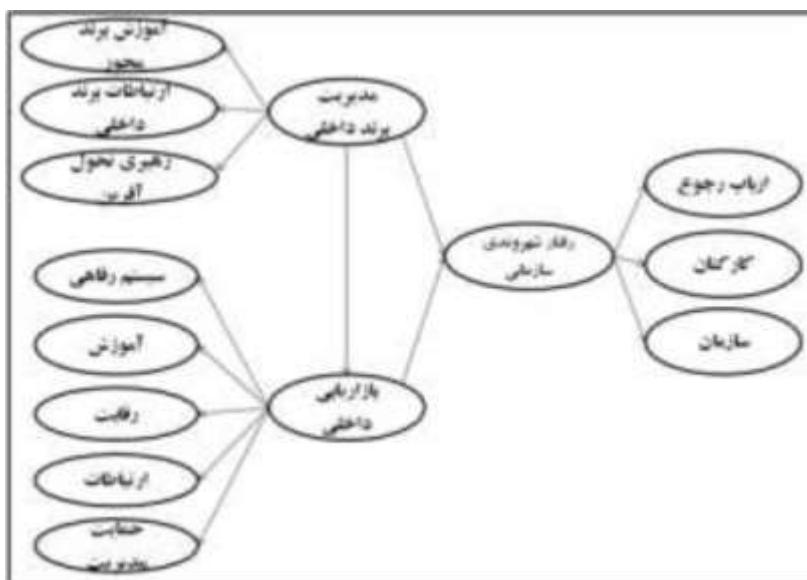
در الگوی مفهومی پژوهش، ابعاد مدیریت برند داخلی از مدل بویل و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شده است که شامل آموزش برندمحور، ارتباطات برند داخلی و رهبری تحول‌آفرین است؛ هر کدام از سه مؤلفه، وزن یکسانی بر مدیریت برند داخلی دارند. ابعاد بازاریابی داخلی از مدل کیم و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شده که شامل سیستم رفاهی، آموزش، رقابت،

عملکرد بهتر سازمان متمرکزکنند (بورقانی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۵).

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را اولین بار ارگان (۱۹۸۸) به کار برده است (سعدی و خیاطی، ۱۳۹۳). رفتار شهروندی سازمانی مفهوم نوینی است که ارزیابی این رفتارها در سازمان امری بسیار مهم و حیاتی است. از سوی دیگر، استفاده صحیح از نیروی انسانی بزرگ‌ترین و ارزشمندترین ثروت هر جامعه است. شاید بتوان از منابع فیزیکی، با انتخاب و به‌کارگیری روش‌های صحیح فنی و فناوری مناسب، استفاده صحیح و درستی کرد، اما استفاده مطلوب از منابع انسانی و ایجاد انگیزش در آنان آسان نیست (عطایی و همکاران، ۱۳۹۴). این نکته نیز مهم است که امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد مؤثر نیازمند این است که کارکنان فراتر از الزامات شغلی و رسمی خود کار کنند (نور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). باید توجه داشت که امروزه منابع انسانی ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور به حساب می‌آید. بنابراین توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان لازم است؛ زیرا که سازمان به کارکنانی نیازمند است که پا را فراتر از الزام‌های رسمی - شغلی بگذارند؛ به این مهم رفتار شهروندی سازمانی گویند (افجه و همکاران، ۱۳۹۴). رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری سودمند برای سازمان است که از وظایف رسمی کارمند نیست؛ به بیان دیگر، رفتار شهروندی سازمانی به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که از فرد خواسته نشده است، اما در کل از سازمان حمایت می‌کند و به آن سود می‌رساند. اورگان (۱۹۹۵ و ۱۹۹۷) معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و

کارکنان (همکاران) و سازمان است که از مدل بویل و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شده است.

ارتباطات و حمایت مدیریت است. همچنین مؤلفه‌هایی که می‌توان با آنها رفتار شهروندی سازمانی را سنجید، شامل رفتار شهروندی سازمانی نسبت به ارباب رجوع،



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

مدیریت برند داخلی بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و به شیوه میدانی داده‌های لازم گردآوری شده است و از نظر نوع پژوهش، به دلیل بررسی رابطه اثرگذاری میان متغیرهای پژوهش، در زمره پژوهش‌های همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای که حداقل در یک ویژگی مشترک هستند و در این مطالعه، اعضای آن مشاهده و بررسی می‌شوند. تمرکز این

پژوهش، مطالعه کارمندان دفاتر پلیس +۱۰ خراسان جنوبی است؛ بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها، کارمندان شاغل در این دفاتر جامعه آماری پژوهش‌اند. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دفاتر پلیس +۱۰ خراسان جنوبی به تعداد ۸۰ نفر تشکیل داده‌اند. انتخاب نمونه با روش تصادفی ساده و حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۶۶ نفر مشخص شده است.

برای دستیابی به یک ابزار، سه راهکار وجود دارد: ۱- ابزار را تدوین کنید ۲- ابزار آماده‌ای را بیابید و آن را بومی کنید ۳- ابزاری را بیابید و آن را به طور کامل به کار بگیرید (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸). دانای فرد به نقل از گیل و جانسون نوشته است: «از پرسشنامه‌ها می‌توان برای پژوهش‌های توصیفی یا تبیینی (پیمایش و همبستگی) استفاده کرد. پژوهش‌های توصیفی (در

می‌کند که چه هنگام ماتریس همبستگی، مشاهده شده از نظر ریاضی ماتریس واحد و هممانی است. به عبارت دیگر برای آنکه مدل عاملی، مفید و معنادار باشد، لازم است که متغیرهای هم‌بسته باشند؛ در غیر این صورت دلیل برای تبیین مدل عاملی وجود ندارد. بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب است. اگر سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۵ درصد باشد، تحلیل عاملی برای ساختار مناسب است، زیرا فرض شناخته‌بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. بعد از مناسب تشخیص دادن مقدار شاخص KMO معنادار شدن آزمون بارتلت به بارهای عاملی مراجعه می‌شود، اگر مقدار بار عاملی برای یک گویه کمتر از ۰/۵ باشد، باید گویه مورد نظر از تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شود (پلیت، ۲۰۰۷). نتایج بررسی روایی ابزار پژوهش در جدول ۱ آمده است. همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، مقدار شاخص KMO برای تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۵ به دست آمد که مناسب و پذیرفتنی است و از طرف دیگر نیز آزمون بارتلت برای تحلیل عاملی تمام متغیرها معنادار است، پس می‌توان گفت که نمونه کفایت مناسب دارد. بار عاملی برای گویه‌های هر متغیر نیز محاسبه شده است، این مقادیر در جدول ۲ آمده است.

استراتژی پیمایش) نظیر پژوهش‌هایی که از پرسشنامه نگرش‌سنجی یا افکارسنجی و پرسشنامه‌های اعمال سازمانی استفاده می‌کنند، پژوهشگر را به شناسایی و توصیف تغییرپذیری در پدیده‌های متفاوت قادر می‌سازد؛ در مقابل، پژوهش‌های تبیینی و تحلیلی (همبستگی و تجربی) پژوهشگر را قادر می‌سازد که رابطه بین متغیرها خصوصاً رابطه علی-معلولی را بررسی کند».

ابزار به کار گرفته شده برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش به دلیل اینکه ماهیت آن از نوع همبستگی است، از پرسشنامه استاندارد بویل و همکاران (۲۰۱۶) برای متغیر مدیریت برند داخلی و رفتار شهروندی سازمانی و پرسشنامه کیم و همکاران (۲۰۱۶) برای بازاریابی داخلی استفاده شده است.

### نتایج بررسی روایی و پایایی ابزار پژوهش

برای بررسی روایی و پایایی ابزار پژوهش از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شده است؛ شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵)، نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نیستند. آزمون بارتلت بررسی



جدول (۱) نتایج بررسی روایی متغیرهای پژوهش

نام متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	معیار کفایت نمونه گیری KMO	معناداری آزمون بارتلت	ضریب آلفای کرونباخ	
مدیریت برند داخلی	ارتباطات برند	Q1	۰,۸۵۶	۰,۸۶۹	۰,۰۰۰	۰,۹۰۹	
		Q2	۰,۸۲۶				
		Q3	۰,۸۵۸				
	آموزش برند	Q4	۰,۸۲۹				
		Q5	۰,۷۲۹				
		Q6	۰,۷۷۳				
	رهبری تحول- آفرین	Q7	۰,۸۴۱				
		Q8	۰,۸۹۲				
		Q9	۰,۸۰۰				
		Q10	۰,۸۴۱				
			Q11				۰,۷۸۲
			Q12				۰,۸۰۵
			Q13				۰,۶۸۰
بازاریابی داخلی	سیستم رفاهی	Q14	۰,۷۶۲	۰,۷۹۲	۰,۰۰۰	۰,۸۸۰	
		Q15	۰,۷۹۹				
		Q16	۰,۸۱۴				
		Q17	۰,۷۳۰				
	آموزش	Q18	۰,۷۸۷				
		Q19	۰,۷۳۰				
		Q20	۰,۸۳۵				
	رقابت	Q21	۰,۷۰۳				
		Q22	۰,۸۱۳				
		Q23	۰,۸۲۸				
	ارتباطات	Q24	۰,۸۲۶				
		Q25	۰,۸۳۵				
		Q26	۰,۶۵۰				
	حمایت مدیریت	Q27	۰,۵۴۶				
		Q28	۰,۸۰۲				
Q29		۰,۷۲۶					

ادامه جدول ۱) نتایج بررسی روایی متغیرهای پژوهش						
نام متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	معیار کفایت نمونه‌گیری KMO	معناداری آزمون بارتلت	ضریب آلفای کرونباخ
رفتار شهروندی سازمانی	ارباب رجوع	Q30	۰,۷۵۴	۰,۷۵۴	۰,۰۰۰	۰,۸۰۸
		Q31	۰,۸۲۶			
		Q32	۰,۷۰۷			
	همکاران	Q33	۰,۷۵۵			
		Q34	۰,۷۰۰			
		Q35	۰,۵۹۵			
	سازمان	Q36	۰,۸۰۵			
		Q37	۰,۷۰۱			
		Q38	۰,۷۸۹			

مناسب بودن حجم نمونه بارهای عاملی، گویه‌ها بررسی شده‌اند.

نتایج آزمون بارتلت و KMO (شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری) نشان می‌دهند که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی هستند. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵ و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ است. پس از حصول اطمینان از

#### یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- یافته‌های توصیفی پژوهش

یافته‌های مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی

پژوهش در جدول زیر آمده است:

#### جدول ۲: متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	درصد	
مرد	۳۲	جنسیت
زن	۶۸	
مدیریت	۸	عنوان شغلی
متصدی گذرنامه	۷	
کاربر	۷۶	
خدمات	۹	
دیپلم و کمتر	۲۴	سطح تحصیلات
کاردانی	۱۸	
کارشناسی	۵۶	
کارشناسی ارشد و بالاتر	۲	

### یافته‌های استنباطی پژوهش

قبل از انجام آزمون فرضیه‌های پژوهش، نخست باید فرض مناسب بودن داده‌ها با استفاده از آزمون اسمیرنف-کولموگروف بررسی شوند. نتایج این آزمون در جدول زیر آمده است:

جدول ۲) نتایج آزمون کولموگراف- اسمیرنوف

متغیر پژوهش	تعداد مشاهدات استفاده شده	مقدار z	سطح معناداری (p)
مدیریت برند داخلی	۶۹	۱,۱۵۰	۰,۱۴۲
بازاریابی داخلی	۶۹	۱,۱۲۱	۰,۱۶۲
پاسخگویی	۶۹	۰,۸۱۶	۰,۵۲۷

#### برازش مدل مفهومی

با اجرای آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار شاخص‌های برازشی ارائه می‌شوند که نشان می‌دهند تا حدی مدل مفهومی پژوهش با داده‌های تجربی برازش می‌شود. برخلاف آزمون‌های مرسوم آماری که با یک آماره تأیید یا رد می‌شوند، در مدل‌یابی معادلات ساختاری دسته‌ای از شاخص‌ها معرفی می‌شوند. وضعیت شاخص‌های برازش برای مدل مفهومی پژوهش در جدول زیر آمده است:

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، مقدار z به-دست آمده و سطح معنی‌داری (p) بزرگ‌تر از مقدار سطح مورد سنجش (۰/۰۵)، در هر یک از متغیرهاست؛ پس می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که توزیع متغیرهای مورد نظر با توزیع مناسب اختلاف معنی‌داری ندارند؛ بنابراین این پیش‌فرض در مورد متغیرها تأیید می‌شود.

جدول ۴: شاخص‌های برازش در مدل معادلات ساختاری تأییدشده پژوهش

نام شاخص	مدل اولیه	برازش مناسب
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰,۰۱۴	RMSEA<0/10
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	۰,۹۰	NFI>0/90
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰,۹۳	CFI>0/90
شاخص خوبی برازندگی تعدیل‌شده (AGFI)	۰,۹۰	AGFI>0/90

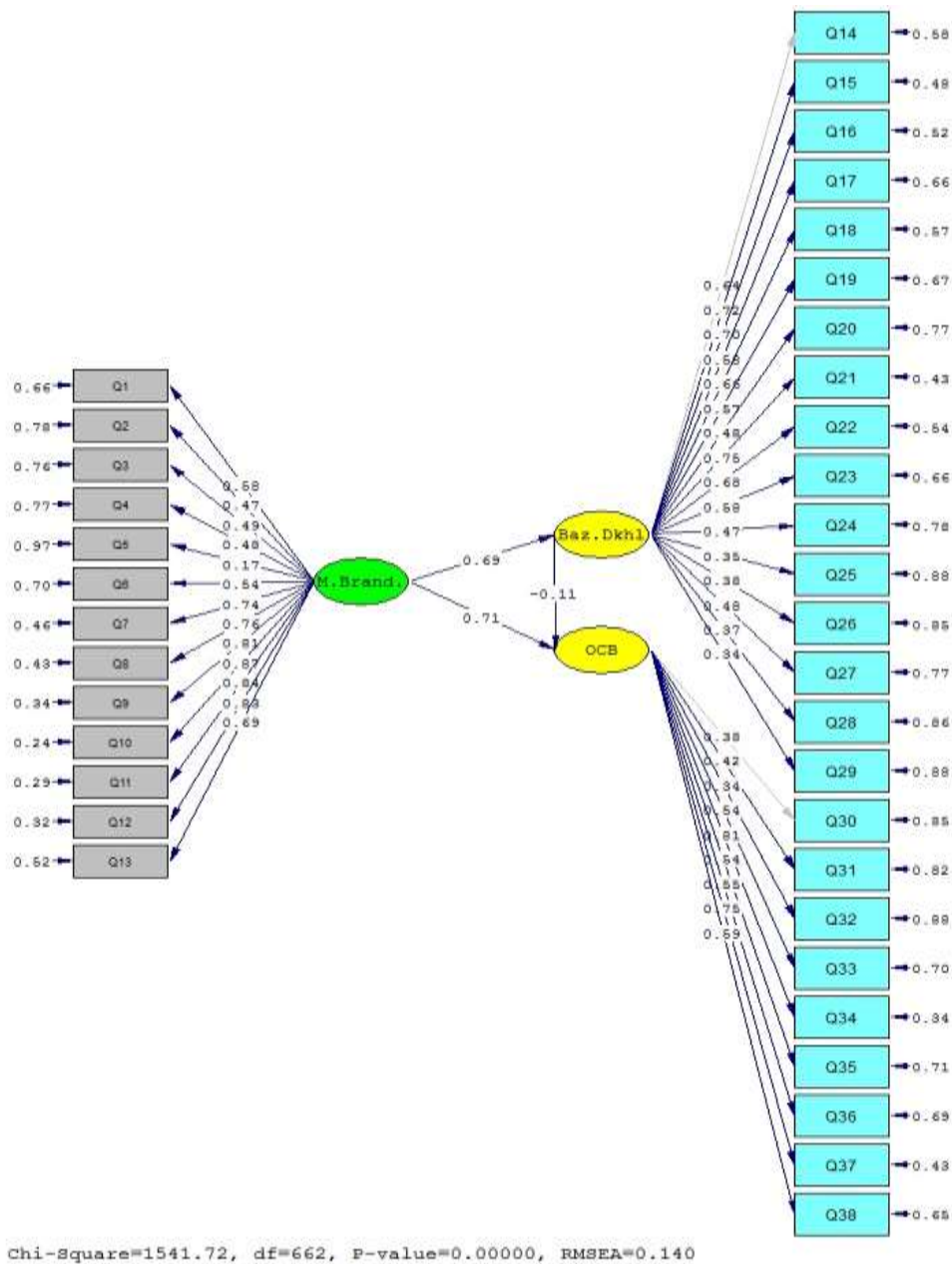
#### ۴-۵- آزمون فرضیه‌ها

برای بررسی فرضیه‌ها، ابتدا ضرایب مسیر محاسبه و سپس معناداری این ضرایب با آماره آزمون تی (t)،

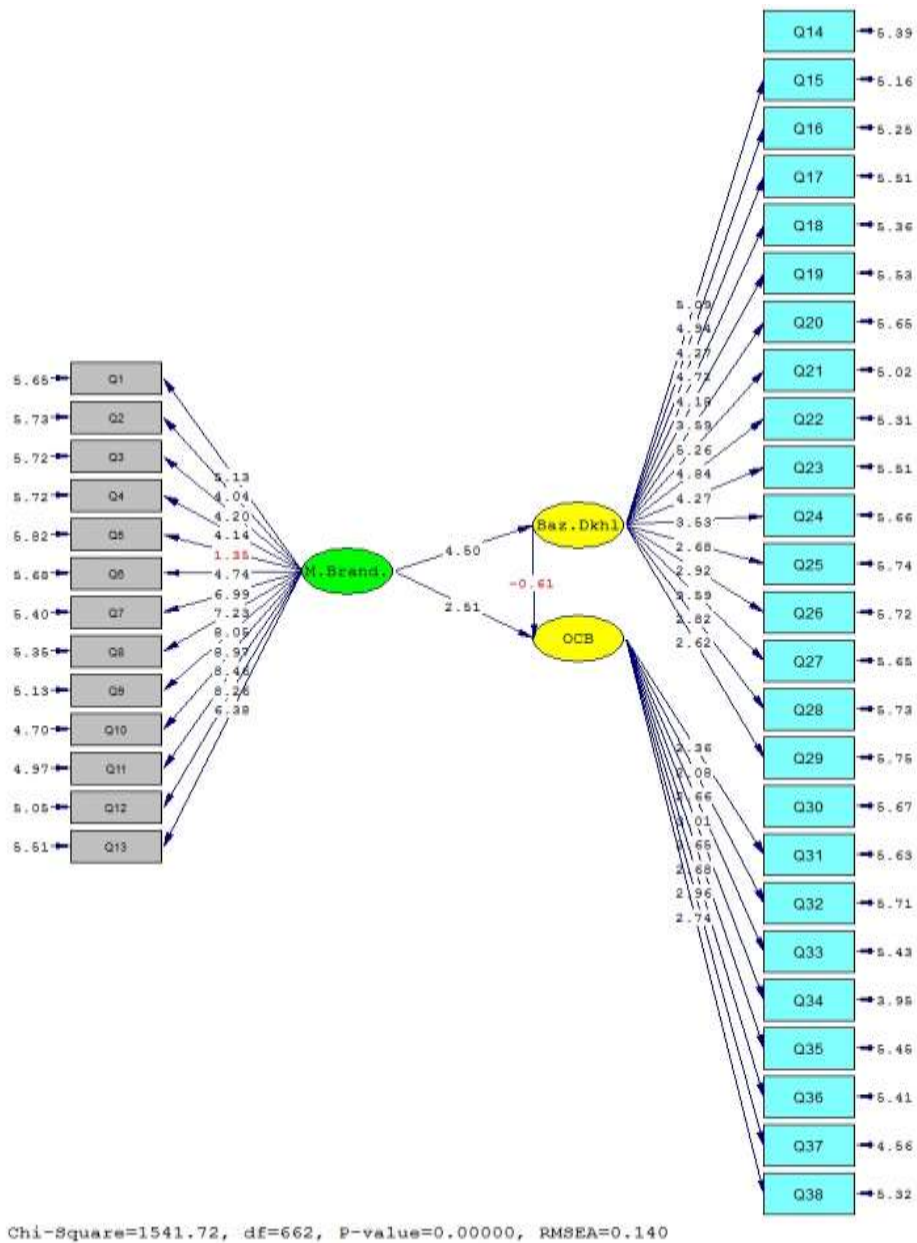
با توجه به مقادیر شاخص‌های برازندگی، همه آنها نشان‌دهنده برازش مطلوب و مناسب مدل با داده‌های پژوهشی است و مدل پژوهش تأیید می‌شود.

نظر معنادار است و گرنه آن ضریب مسیر معنادار نخواهد بود.

بررسی می‌شوند که اگر مقدار قدر مطلق آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (مقدار بحرانی در سطح ۰/۰۵) باشد، آنگاه در سطح اطمینان ۹۵٪، مسیر و ضریب مسیر مورد



شکل ۲- ضرایب مسیر در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳- آماره تی در هریک از مسیرها

جدول ۷- ضرایب مستقیم و غیرمستقیم متغیرها

T	اثرات کل	t	اثر غیر مستقیم	t	اثر مستقیم	متغیرهای پژوهش
۲,۵۱	۰,۷۱	-۲,۷۴	-۰,۰۷۶	۲,۵۱	۰,۷۱	مدیریت برند داخلی ← رفتار شهروندی سازمانی
				-۰,۶۱	-۰,۱۱	بازاریابی داخلی ← رفتار شهروندی سازمانی
				۴,۵۰	۰,۶۹	مدیریت برند داخلی ← بازاریابی داخلی

\*P<0.05 \*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

نتایج آزمون فرضیه‌ها به صورت خلاصه در جدول ۸، نشان داده شده است.

**جدول ۸- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها**

نتیجه	فرضیه‌ها
تأیید	مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.
تأیید نشد	بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.
تأیید	مدیریت برند داخلی بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

عملکرد برجسته سازمان‌ها بدون تلاش‌های عادی کارکنان به دست نمی‌آید، زیرا از دلایل موفقیت برخی سازمان‌ها این است که آنها کارکنانی دارند که سطح عملیات آنان فراتر از وظایف رسمی‌شان است. توجه به تغییرات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش‌محور از یک‌سو امروزه نیروی انسانی حیاتی‌ترین عنصر در افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود و از سوی دیگر سازمان‌های کنونی به افرادی نیازمندند که تمایل دارند با هنجارهای موجود مقابله کنند و برای آنها پذیرفتنی نیست که فعالیت‌ها به روش همیشگی انجام شوند و همچنین، می‌خواهند افرادی باشند که مسئولیت اقدامات‌شان را بپذیرند. چونکه یکی از عناصر مطرح در این ارتباط مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است، بر اساس این، توجه بیشتری به شناخت رفتار شهروندی سازمانی برای افزایش اثربخشی سازمان‌ها بیش از پیش احساس می‌شود و به دنبال آن، نیاز به شناخت و آموزش این مفهوم و ابعاد آن برای توانمندسازی نیروی انسانی محسوس است.

با این هدف، بررسی تأثیرپذیری رفتار شهروندی سازمانی از مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی، مدل مفهومی با سه فرضیه آشکار بررسی و آزمون شده است. ضرایب مسیر و مقادیر  $t$  وجود رابطه و تأثیر

مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت برند داخلی بر بازاریابی داخلی و تأثیرنداشتن و نبود رابطه بین بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کند.

نتایج فرضیه اول مبین تأثیر مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی است. الگوی کاربردی پژوهش حاضر رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری داوطلبانه می‌داند که افراد نسبت به ارباب رجوع، همکاران و سازمان از خود بروز می‌دهند. هدف سازمان‌ها از مدیریت برند داخلی، برآوردن انتظارات مراجعان است. به عبارت دیگر، به دنبال ایجاد و حفظ برند قوی سازمان است؛ بنابراین با ایجاد چنین فضایی در سازمان، رفتار شهروندی کارکنان نسبت به ارباب رجوع، همکاران و سازمان اثر می‌پذیرد. پس، برای ایجاد و تداوم رفتار شهروندی سازمانی مدیریت برند داخلی لازم به نظر می‌رسد، زیرا بر اساس پژوهش رحیم‌نیا و صادقی (۱۳۹۵) مدیریت برند داخلی بر توسعه، تقویت و تحکیم برند سازمان تأکید دارد و این مهم تلاش‌های فراتر از الزامات شغلی رسمی است که همان رفتار شهروندی سازمانی، را می‌طلبد. بنابراین، تأییدشدن فرضیه نیز این مطلب را تأیید می‌کند. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های هادی‌زاده مقدم و

تأثیر گذار بوده است، بنابراین با تقویت مؤلفه‌های مدیریت برند داخلی که شامل آموزش برندمحور و ارتباطات داخلی برند و رهبری تحول‌آفرین است، می‌توان سیستم رفاهی، آموزش، رقابت، ارتباطات و حمایت مدیریت را در سازمان تقویت کرد. به دیگر سخن، با مدیریت برند داخلی بهتر توجه به سیستم رفاهی، آموزش، ارتباطات، رقابت و حمایت مدیریت بیشتر خواهد شد. همچنین می‌توان گفت که مدیریت برند داخلی، هویت برند سازمان است و یکی از الزامات ایجاد آن بازاریابی داخلی و توجه به امور کارکنان (مشتریان داخلی سازمان) است. با توجه به اینکه پژوهشی در این زمینه انجام نشده است، نمی‌توان نتیجه این فرضیه را با پژوهش‌های پیشین مقایسه کرد.

در نهایت، می‌توان علاوه بر فرضیه‌های آزمون‌شده در پژوهش حاضر، نتیجه دیگری را مطرح کرد و آن نقش میانجی‌گری بازاریابی داخلی در رابطه بین مدیریت برند داخلی و رفتار شهروندی سازمانی است که با توجه به ضرایب مسیر و آماره تی این فرضیه محل تردید است. به عبارت دیگر، مدیریت برند داخلی به صورت مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد و نیازمند میانجی‌گری متغیری در این بین نیست و البته شاید سایر متغیرها مثل رضایت شغلی، توانمندسازی و تعهد کارکنان و غیره بتوانند این نقش را بازی کنند، اما به طور قطع بازاریابی داخلی نقش میانجی‌گری بین این دو متغیر را ندارند، پس پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های بعدی میانجی‌گری سایر متغیرها را آزمون کنند.

## منابع

۱- افجه، سید علی‌اکبر؛ دهقانان حامد و مفاخری، فهیمه (۱۳۹۴)، تأثیر حمایت سازمانی،

همکاران (۱۳۹۱)، خیری و همکاران (۱۳۹۳)، بویل و همکاران (۲۰۱۶)، همسوست. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها، به مدیریت برند داخلی توجه بسیار کنند تا رفتار شهروندی سازمانی را ایجاد کنند و در نهایت عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند.

نتایج فرضیه دوم نشان‌دهنده نداشتن تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی است. الگوی کاربردی پژوهش حاضر، رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری داوطلبانه می‌داند که افراد نسبت به ارباب رجوع، همکاران و سازمان از خود بروز می‌دهند. از طرف دیگر، در بازاریابی داخلی بحث سیستم رفاهی، رقابت، آموزش، ارتباطات، حمایت مدیریت را بررسی می‌کند. تأییدنشدن این فرضیه به معنای ارتباط نداشتن این دو متغیر نیست و شاید علت تأیید نشدن، نبود مؤلفه‌های بازاریابی داخلی یا کمبود در این حوزه باشد؛ یا اینکه شاید بوروکراسی اداری بی‌نیازی به رفتار شهروندی سازمانی را تشدید می‌کند. یافته‌های پژوهش مخالف با نتایج پژوهش‌های یحیی‌زاده‌فر و همکاران (۱۳۹۱)، اوزکلک و فیندیکلی (۲۰۱۴) است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران به بحث بازاریابی داخلی بسیار توجه کنند، زیرا همان‌گونه که از مؤلفه‌های آن برمی‌آید، باعث توانمندسازی کارکنان و وفاداری آنها خواهد شد و در نهایت بر رفتار شهروندی سازمانی باواسطه و عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم تأثیر می‌گذارد.

نتایج فرضیه سوم مبین تأثیرگذاری مدیریت برند داخلی بر بازاریابی داخلی است. مدیریت برند داخلی شکل مثبتی از سازمان را در بیرون از سازمان ایجاد و حفظ می‌کند؛ اما بازاریابی داخلی وجهه داخلی سازمان را برای کارکنان ایجاد و حفظ می‌کند و با توجه به نتیجه پژوهش حاضر، بعد بیرونی بر بعد درونی سازمان

- ۸- صمدی میار کلائی، حسین؛ آقاجانی، حسنعلی و صمدی میار کلائی، حمزه (۱۳۹۴)، تبیین نقش عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از طریق سیستم استنتاج علی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۲۷): ۱۴۴-۱۱۹.
- ۹- ضیا، بابک (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین اعتماد برند و رفتار شهروندی برند با توجه به نقش میانجی تعهد برند در حوزه کارآفرینی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۲۹): ۴۲-۲۷.
- ۱۰- طاهری، یاسین؛ محمدی، جیران و جعفری نیا، سعید (۱۳۹۳)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش مداخله-گر توانمندسازی کارکنان. مدیریت دولتی، ۶(۴): ۷۸۹-۷۶۹.
- ۱۱- عطایی، محمد؛ علی نژاد، علیرضا و رحمانی، ندا. (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط بهره‌وری نیروی انسانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه آزاد قزوین. مدیریت توسعه و تحول، (۲۱): ۱۰-۱.
- ۱۲- فیض، داود و همتی، مریم (۱۳۹۴)، پیاده‌سازی بازاریابی داخلی به عنوان یک استراتژی جهت بهبود عملکرد شرکت‌های بیمه. تحقیقات بازاریابی نوین، ویژه‌نامه نخستین کنفرانس ملی بازاریابی خدمات، ۲۸-۱۵.
- ۱۳- محرابی، جواد و گلناری، مجتبی (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط بین امنیت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دائمی و موقت در دانشگاه علوم پزشکی قزوین. مدیریت توسعه و تحول، (۲۱): ۶۰-۴۹.
- ۱۴- مرادی، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سیدنصراله؛ جعفری، اکرم و مرادی چالشتی، جواد (۱۳۹۰)، رابطه سبک رهبری تحول‌گرا-توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۳): ۴۷-۲۳.
- ۲- بنیادی نائینی، علی؛ کامفیروزی، محمدحسن و دهقان مشتانی، محمود. (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی بر کیفیت خدمات. مدیریت بازاریابی، (۲۵): ۹۹-۸۳.
- ۳- تقی‌زاده یزدی، محمدرضا و سلیمانی، افشار (۱۳۹۴)، کاربرد روش همبستگی متعارف برای بررسی رابطه بین هوش عاطفی با رفتار مدنی سازمانی و تعهد سازمانی. مدیریت دولتی، ۷(۳): ۲۲۸-۲۲۱.
- ۴- رحیم‌نیا، فریبرز و صادقی، فرشته. (۱۳۹۵)، بررسی نقش واسط رضایت شغلی در تأثیر مدیریت برند داخلی و لنگرهای شغلی بر تمایل به ماندن، مورد مطالعه: یک سازمان دولتی در شهر مشهد. تحقیقات بازاریابی نوین، ۶(۴): ۸۸-۶۷.
- ۵- سعدی، حشمت‌اله و خیاطی، مهدی. (۱۳۹۳)، تبیین نقش واسط رفتار شهروندی سازمانی در رابطه میان نگرش‌های شغلی و سازمان‌یادگیرنده. مدیریت دولتی، ۶(۳): ۵۲۲-۵۰۳.
- ۶- صالحی صدقیانی، پانته آ؛ تاج زاده نمین، ابوالفضل و داروئیان، سهیلا (۱۳۹۳)، اثرات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی هولدینگ اتکا. مطالعات کمی در مدیریت، ۵(۱): ۲۲۴-۱۹۵.
- ۷- صفری، علی و رادی، فائزه (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتارهای شهروندی و تعهد سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۶): ۱۱۶-۸۱.



- 23- Harper P., & College, M. (2015). Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*, 18, 1-16.
- 24- Kim, J., Song H., & Lee, C. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, (55): 25-32.
- 25- Lings, I., & Greenley, G. (2010). Internal Market Orientation and Market-Oriented Behaviours. *Journal of Service Management*, 3 (21): 321-343.
- 26- Noor, A. (2009). Examining organizational citizenship behavior as the outcome of organizational commitment: A study of universities teachers of Pakistan. *Proceedings of 2 nd CBRC, Lahore, Pakistan*.
- 27- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional of Organizational Citizenship Behavior. *Personal Psychology*, (48): 775-802.
- 28- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human performance*, 10(2): 85-97.
- 29- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- 30- Özçelik, G., & Fındıklı, M. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (150): 1120-1128.
- 31- Piercy N., (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1(1): 22-44 .
- 32- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10): 1521-1537.
- 33- Rafiq M., & Ahmed P.K. (2000). Advances in the IM concept: Definition, تبادلگی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، (۸): ۱۳۹-۱۲۵.
- ۱۵- مهران، هرمز و سعیدنیا، حمیدرضا (۱۳۹۰)، تأثیر عوامل بازاریابی داخلی و کیفیت ارائه خدمات. فصلنامه مدیریت کسب و کار، (۱۰): ۳۵-۵۲.
- ۱۶- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ جمالی کاپک، شهرام و رضایی، مرتضی (۱۳۹۱)، مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۶(۳): ۲۲۳-۲۰۳.
- ۱۷- یحیی‌زاده‌فر، محمود؛ شیرخدا، میثم و رمضانی، ایوب (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر گرایش به بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، (۸): ۱۷۶-۱۵۷.
- 18- Barzoki, A.S., & Ghujali, T. (2013). Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 3 (3): 33-49.
- 19- Bienstock, C., DeNoranville, C., Carol, W., & Rachel, S. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. *Journal of Service Marketing*, 17( 4): 357-378.
- 20- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, (57), 256-271.
- 21- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4): 264e284.
- 22- Caruana, A. & Calleya, P. (1996). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*, 3 (16): 108 -116.

- 36- Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5): 367-370.
- 37- Xiong, L., & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44(January): 58-69.
- 38- Polit DF., & Beck CT. (2007). Owen SV. Is the CVI an acceptable indicator of content validity? *Appraisal and recommendations*. *Research in Nursing & Health*, 30(4): 459-67.
- synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6): 44-62.
- 34- Terglav, K., Konecnik, M., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54(April): 1-11.
- 35- Valeanu, C. ; Cosma, S., & Sofica, A. (2012). Strategic marketing and management tools used to increase employee efficiency. *Procedia Economics and Finance*, (3): 877 – 882 .

